



جهاد دانشگاهی استان تهران

گزارش طرح پژوهشی

آسیب شناسی و بررسی تحلیلی توسعه منابع انسانی در استان تهران

کارفرما

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران

مجری پژوهش

دکتر فرج اله رهنورد

نسخه نهایی

دی ماه 1400



## سپاسگزاری لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق

سپاس و ستایش از آن خداوندی است که به انسان آنچه را نمی دانست آموخت. خداوندی که داناترین دانایان است. سپاس بیکران پرورگار یکتا را که فرصت پژوهش در زمینه منابع انسانی را فراهم ساخت و کشف اندکی از حقایق و قانون مندی نظام توسعه منابع انسانی را روزیمان ساخت.

اکنون که این پژوهش به انجام رسیده است، بر خود لازم می دانم تا مراتب سپاس را از بزرگوارانی به جا آورم که اگر دست یاری آنان نبود، هرگز این گزارش پژوهش به انجام نمی رسید.

نخست از تلاش های بی وقفه و مساعدت بسیار ارزشمند، جناب آقای دکتر علی شیرین کمال تشکر را دارم که با باور عمیق خود به ضرورت پژوهش در حوزه های مسائل اداری، به تشکیل کمیته علمی و پژوهشی (اتاق فکر) شورای راهبری توسعه مدیریت همت گماشت، و زمینه ساز آسیب شناسی و تحلیل توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی تهران را فراهم ساخت. درضمن، از پیگیری ایشان برای توزیع و گردآوری پرسش نامه ها سپاسگزارم.

از استاد محترم داور جناب آقای دکتر معمارزاده و همچنین دکتر پرهیزکار که زحمت ارزیابی و نظارت طرح پژوهشی را پذیرفتند، نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

سپاس آخر از دکتر محمد تابان و دکتر ولی اله میرزایی که در این تحقیق همکاری داشتند و همچنین درود فراوان بر مسئولان محترم سازمان جهاد دانشگاهی تهران، جناب آقای دکتر هاشمی و جناب آقای خلیقی و اعضای محترم کمیته علمی و پژوهشی که پشتیبانی اندیشه ای آنان در مراحل اولیه بررسی طرح تحقیقاتی و فرآیند تحقیق شامل حال من شد.

فرج اله رهنورد

مجری طرح پژوهشی

## آسیب‌شناسی و بررسی تحلیلی توسعه منابع انسانی در استان تهران

### چکیده

حوزه‌های رقابتی در عصر اطلاعات نیازمند سازمانی‌هایی است که کارکنان آنان از توان اجرایی بالایی برخوردار باشند تا بتوانند راهبردهای تدوین شده خود را در سطوح مختلف به اجرا بگذارند. بنابراین، توسعه منابع انسانی برای تحول در نهادهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت راهبردی است.

توسعه منابع انسانی یکی از مباحث نظری متداول در مدیریت توسعه است که سعی دارد به بهینه‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی بپردازد. توسعه منابع انسانی عبارت است از تربیت افراد هوشمندتر و نوآور که می‌توانند در هر شغلی یا سازمانی در یک جامعه کارآمد و اثربخش باشند. البته آمارهای منتشر شده در مورد وضعیت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی و نگرانی‌های مطرح شده از سوی مدیران ارشد برای ظرفیت‌سازی در منابع انسانی، نشانگر تنگناها و نارسایی‌های جدی در مدیریت توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران است. از این رو، هدف اصلی این تحقیق شناخت آسیب‌مندی نظام توسعه منابع انسانی و تدوین راهبردهای گذر از وضع موجود به وضع مطلوب است. این تحقیق از نوع توصیفی-میدانی است که در بازه زمانی 1399-1400 با مراجعه و گردآوری داده‌ها از مدیران و کارشناسان خبره دستگاه‌های اجرایی در استان تهران با ابزار پرسشنامه و اخذ نظرات خبرگان انجام گرفته است. بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه در مرحله مطالعه مقدماتی نشانگر دقت ابزار گردآوری داده‌هاست. نشانگان و همچنین شدت آسیب‌مندی مدیریت توسعه منابع انسانی بر مبنای مدل مک فیلن و همکاران (2012) و همچنین گردآوری آمارهای منابع انسانی بررسی و تحلیل شد که نشانگر تنگناها و نارسایی‌های قابل توجه در مدیریت توسعه منابع انسانی استان تهران است. وضعیت مطلوب در قالب چشم انداز توسعه منابع انسانی در افق 15 ساله تعریف و راهبردهای توسعه منابع انسانی بر مبنای مدل تحلیل وضعی SWOT تدوین شد. یافته‌های حاصل از واکاوی‌های مربوطه، بیانگر آن است که اولاً نشانگان آسیب‌مندی نظام توسعه منابع انسانی در سطح رفتاری و روانشناختی کارکنان تجلی یافته است. ثانیاً شدت آسیب‌مندی زیر نظام‌های توسعه منابع انسانی یکسان نیست، و این آسیب‌ها هم در سطح ساختاری و هم فرایندی دیده می‌شود. ثالثاً مهم‌ترین عوامل آسیب‌زای محیطی عبارتند از: (1) حاکمیت سلسله‌مراتبی؛ (2) خط‌مشی‌های نارکارآمد؛ (3) ملاحظات سیاسی؛ و (4) تقابل سنت و مدرنیته در توسعه منابع انسانی. رابعاً نتایج این پژوهش به تعریف چشم انداز 15 ساله و تدوین راهبردهای گذر از وضع موجود به وضع مطلوب و تدوین سند راهبردی توسعه منابع انسانی استان تهران منجر شد.

**واژگان کلیدی:** آسیب‌شناسی، سند توسعه، چشم انداز توسعه منابع انسانی، و راهبردهای HRD



## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>	<b>1</b>
1-1. بیان مسئله	2
1-2. ضرورت و اهمیت پژوهش	6
1-3. هدف های پژوهش	7
1-4. سؤال های پژوهش	8
1-5. قلمرو پژوهش	8
1-6. پیش فرضهای پژوهش	8
1-6. تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش	9
1-7. ساختار پژوهش	10
<b>فصل دوم: ادبیات نظری توسعه منابع انسانی</b>	<b>13</b>
2-1. مفهوم توسعه منابع انسانی	14
2-2. توسعه مدیریت	16
2-3. رویکردهای توسعه مدیریت	17
2-6. جایگاه توسعه منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی	26
2-7. ابعاد توسعه منابع انسانی	28
2-8. دیدمان توسعه منابع انسانی	29
2-9. هدف از توسعه منابع انسانی	32
2-10. تکامل منابع انسانی	33
2-11. سیستم های توسعه منابع انسانی	35
2-12. رویکردهای توسعه منابع انسانی	37
2-14. سیستم توسعه منابع انسانی مورد انتظار	55
15-2. منابع انسانی توسعه یافته	57
2-16. پیشینه پژوهش	58
<b>فصل سوم: آسیب شناسی توسعه منابع انسانی</b>	<b>68</b>
3-1. آسیب شناسی توسعه منابع انسانی	69
3-2. مبنای نظری آسیب شناسی	71
3-3. سیستم سالم در مقابل سیستم آسیب مند در توسعه منابع انسانی	73
3-4. استعاره آسیب شناسی توسعه منابع انسانی	75
3-5. مدل های آسیب شناسی	77
3-6. نشانگان آسیب مندی زیرسیستم توسعه منابع انسانی	80

83	3-7. انواع آسیب ها
84	3-8. فنون و ابزارهای آسیب شناسی
85	3-9. عوامل آسیب زا
85	3-8-1. عوامل آسیب زای مدیریت شایستگی
87	3-8-2. عوامل آسیب زای مدیریت عملکرد
88	3-8-3. عوامل آسیب زای مدیریت استعداد
89	3-8-4. عوامل آسیب زای مدیریت صلاحیت
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 3-8-5. عوامل آسیب زای مدیریت نگهداشت
91	3-8-6. عوامل آسیب زای مدیریت فرهنگ
92	3-10. آسیب های ناشی از تغییرات محیطی
96	3-11. تحقیقات مرتبط با آسیب شناسی توسعه منابع انسانی
98	3-12. ملاک های آسیب مندی
100	3-13. مدل آسیب شناسی HRD
<b>103</b>	<b>فصل چهارم: روش شناسی پژوهش</b>
105	4-1-1. فلسفه پژوهش
105	4-1-2. رویکرد پژوهش
105	4-1-3. راهبرد پژوهش
105	4-1-4. اهداف پژوهش
105	4-1-5. افق زمانی پژوهش
106	4-2. جامعه و نمونه آماری
116	4-2-3-1. مقیاس اتفاق نظر
117	4-2-3. جامعه آماری در تدوین راهبردهای HRD
117	4-2-4. جامعه آماری در تدوین اقدامات راهبردی HRD
118	4-3-2. پرسش نامه آسیب های روانی
119	4-3-3. پرسش نامه سنجش شدت آسیب
119	4-3-4. پرسش نامه آسیب شناسی ساختاری/فرایندی
120	4-3-5. پرسش نامه شایستگی حرفه‌ای کارکنان
122	4-3-6. پرسش نامه تسلط کاری
123	4-3-5. پرسش نامه تحلیل محیطی
123	4-3-6. کاربرگه چشم انداز سازی
124	4-3-6. کاربرگه های تدوین راهبردهای HRD
<b>131</b>	<b>فصل پنجم: نشانگان آسیب مندی نظام توسعه منابع انسانی</b>
131	1-5. آمارهای جمعیت شناختی

138	.....	2-5. اختلالات رفتاری
142	.....	3-5. مقایسه نشانگان آسیب
142	.....	4-5. مقایسه نشانگان آسیب به تفکیک دستگاه های اجرایی
145	.....	5-5. شدت آسیب HRD
145	.....	6-5. آمار استنباطی
146	.....	7-5. اختلالات روان شناختی
151	.....	8-5. جمع بندی
<b>155</b>	.....	<b>فصل ششم: تحلیل داده های آسیب شناسی</b>
155	.....	1-6. آمارهای جمعیت شناختی
164	.....	2-6. آمارهای توصیفی متغیرها
167	.....	3-6. آسیب ساختاری توسعه منابع انسانی
169	.....	4-6. آسیب محتوایی/رفتاری توسعه منابع انسانی
171	.....	5-6. عوامل آسیب زای توسعه منابع انسانی
179	.....	6-6. مدل ساختاری آسیب مندی توسعه منابع انسانی
<b>187</b>	.....	<b>فصل هفتم: تحلیل تسلط کاری</b>
187	.....	1-7. آمارهای جمعیت شناختی
196	.....	2-7. آمارهای توصیفی متغیرها
201	.....	3-7. آمارهای استنباطی
<b>204</b>	.....	<b>فصل هشتم: شایستگی حرفه ای کارکنان</b>
204	.....	1-8. آمارهای جمعیت شناختی
213	.....	2-8. آمارهای توصیفی متغیرها
216	.....	3-8. شایستگی های انجام وظایف
225	.....	4-8. مقایسه دستگاه های اجرایی
226	.....	5-8. آمارهای استنباطی
227	.....	6-8. مقایسه چندگانه
<b>231</b>	.....	<b>فصل نهم: آسیب شناسی سازمان کار توسعه منابع انسانی</b>
231	.....	1-9. حاکمیت توسعه منابع انسانی
232	.....	2-9. وابستگی متقابل حاکمیت و مدیریت
232	.....	3-9. سازمان کار اجرای خط مشی HRD
235	.....	4-9. ساختار واحد توسعه منابع انسانی
237	.....	5-9. ساختار توسعه منابع انسانی در سطح استان
242	.....	6-9. سازوکارهای راهبری HRD

250	7-9. سازمان کار توسعه منابع انسانی در سطح خرد
263	8-9. چارچوب توسعه منابع انسانی در سطح خرد
265	9-9. جمع‌بندی
<b>268</b>	<b>فصل دهم: برنامه‌ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی</b>
268	1-10. مدیریت راهبردی منابع انسانی
269	2-10. مبانی مدیریت راهبردی منابع انسانی
269	3-10. مبانی نظری شکل‌گیری دیدگاه راهبردی در HRM
271	4-10. چشم‌انداز توسعه منابع انسانی
274	5-10. راهبرد توسعه منابع انسانی
274	6-10. هم‌ترازی راهبردی
277	7-10. نقشه راه توسعه منابع انسانی
280	8-10. مدل‌های تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی
288	9-10. مقایسه راهبردهای چهارگانه بر مبنای هدف
289	10-10. جمع‌بندی (مدل مفهومی)
<b>292</b>	<b>فصل یازدهم: تحلیل محیطی توسعه منابع انسانی</b>
292	1-11. محیط داخلی و خارجی
296	2-11. تحلیل محیطی در اسناد پشتیبان برنامه ششم توسعه
303	3-11. تحلیل نسبت‌های منابع انسانی
305	4-11. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
368	7-11. جمع‌بندی
<b>377</b>	<b>فصل دوازدهم: چشم‌انداز توسعه منابع انسانی</b>
377	1-12. مأموریت توسعه منابع انسانی
377	2-12. چشمانداز توسعه منابع انسانی
379	3-12. موقعیت استان تهران
384	4-12. الگوی توسعه منابع انسانی در ایران
390	5-12. تحلیل توسعه HR در پرتو مدیریت تفاوت‌ها
393	6-12. جهت‌گیری‌های توسعه منابع انسانی در ایران
398	7-12. الزامات نیروی انسانی برنامه‌های محوری شهرستان‌های تهران
408	8-12. مؤلفه‌های توسعه HR در استان تهران
412	9-12. چشم‌انداز توسعه منابع انسانی
<b>425</b>	<b>فصل سیزدهم: راهبردهای توسعه منابع انسانی</b>
425	1-13. راهبرد توسعه منابع انسانی

427	2-13. تدوین راهبردهای HRD .....
427	3-13. پیشینه پژوهش .....
431	4-13. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی .....
436	5-13. جایگاه راهبردی HRD .....
438	6-13. ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها .....
440	1-6-13. راهبردهای WT (تدافعی) .....
441	2-6-13. راهبردهای ST (رقابتی) .....
442	3-6-13. راهبردهای WO (محافظه کارانه) .....
443	4-6-13. راهبردهای SO (تهاجمی) .....
443	7-13. نظرخواهی از دستگاه های اجرایی .....
449	8-13. راهبردهای واکنشی .....
451	9-13. تناظر بین مسائل کلیدی مرتبط و راهبردهای HRD .....
455	<b>فصل چهاردهم: نتیجه گیری و پیشنهادها</b> .....
455	14-1. جمع بندی .....
460	3-1-14. شایستگی حرفه ای .....
466	2-14. سازگاری یافته ها با تحقیقات پیشین .....
466	3-14. محدودیت های پژوهش .....
467	4-14. پیشنهادهای اجرایی .....
469	4-4-14. چگونگی عملیاتی سازی راهبردهای توسعه منابع انسانی .....
471	1-4-4-14. اقدامات راهبردی .....
473	5-14. توصیه به پژوهشگران .....
474	6-14. منابع .....

فصل اول  
کلیات پژوهش

## فصل اول: کلیات پژوهش

امروزه تمامی ملت‌ها با ذهنیت توسعه حرکت می‌کنند. این جاه‌طلبی جهانی برای پیشرفت روبه‌جلو، در اصل انقلابی است که در تاریخ گذشته سابقه نداشته است. شعار این انقلاب جهانی، «توسعه» است و همانند دیگر شعارهای انقلابی دارای معانی متعدد برای گروه‌های مختلف است (Harbison and Myers, 1964). در خیلی از کشورها توسعه به معنی صنعتی شدن است. در برخی از کشورها توسعه نماد نیل به استقلال سیاسی و اقتصادی است. در کشورهای دیگر، توسعه شامل فرصت برای آموزش، ساخت سدهای بزرگ، ساختمان‌های آسمان‌خراش، کارخانجات فولاد، شبکه‌های تلویزیونی است. توسعه ممکن است نشانگر انتقال از زندگی روستایی به شهرنشینی باشد. جامعه‌شناسان و اندیشمندان علوم سیاسی تمایل دارند، توسعه را به‌مثابه فرایند نوسازی تعریف کنند، و توجه خود را بر بهبود بهداشت، آموزش عمومی و تغذیه متمرکز ساخته‌اند.

توسعه منابع انسانی در سطوح مختلف یکی از زمینه‌های توسعه است. توسعه منابع انسانی برای تحول در نهادهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ضروری است. اقتصاددانان مدت‌های مدیدی است که به اهمیت توسعه منابع انسانی پی برده‌اند. این انگاره پذیرفته شده است که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی می‌تواند اقتصادی باشد، زیرا باعث رشد اقتصادی می‌شود. به‌هرحال، محاسبه نرخ بازگشت مالی پروژه‌های توسعه انسانی همانند دیگر پروژه‌ها، چندان راحت نیست.

تربیت نیروی انسانی ماهر دارای دو جنبه است: (1) مهارت افزایی؛ و (2) کاربرد مهارت‌های نیروی انسانی. از نظر اقتصادی این دو را می‌توان به‌مثابه فرایندهای شکل‌دهی و سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی راهبردی تلقی کرد. انباشت سرمایه انسانی ممکن است به‌صورت کارآمدی مورد استفاده قرار گیرد، و یا ممکن است اتلاف سرمایه انسانی اتفاق بیفتد؛ سرمایه انسانی ممکن است به‌صورت سازنده به کار گرفته شود، و یا در مسیر اهداف بی‌ارزشی حیف‌ومیل شود.

### 1-1. بیان مسئله

توسعه منابع انسانی یکی از مباحث نظری متداول در مدیریت توسعه است که سعی دارد به بهینه‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی بپردازد. توسعه منابع انسانی عبارت است از تربیت افراد هو شمندتر و نوآور که می‌توانند در هر شغلی یا سازمانی در یک جامعه کارآمد و اثربخش باشند (Fitz-enz, 2000).

بخش عمومی به دلیل ماهیت خاص خود بیشتر از دیگر بخش‌ها در معرض قضاوت شهروندان قرار داشته و مردم انتظار دارند که منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی از کیفیت لازم در ارائه خدمات عمومی برخوردار باشند. متأسفانه شایستگی‌های تحلیلی، کسب و کار، فنی، و تکنولوژیکی کارکنان دولتی حکایت از توسعه‌نیافتگی منابع انسانی در دستگاه‌هایی اجرایی دارد. به‌عنوان مثال، در دو مین کنفرانس مدیریت منابع انسانی (96/7/25)، رئیس وقت سازمان ملی بهره‌وری ایران بر عدم هم‌ترازی آموزش‌های ضمن خدمت با وظایف سازمانی کارکنان به شرح زیر اشاره دارد:

"یکی از نکات مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی کار، ارائه مناسب آموزش‌های ضمن خدمت است که این آموزش‌ها باید در راستای وظایف سازمانی نیروی انسانی باشد که متأسفانه این موضوع کمتر مدنظر قرار می‌گیرد."

در ضمن، گزارش وضعیت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران (1396) نشانگر آن است که هنوز 35 درصد کارکنان دارای مدارک تحصیلی کمتر از لیسانس هستند که نشانگر بی‌انگیزگی آنان برای تبدیل شدن به نیروهای دانش‌گر است، و این وضعیت منفی در شرایطی شکل گرفته است که گسترش تحصیلات دانشگاهی، امکان تحصیل را برای بیشتر کارکنان فراهم ساخته است.

تحصیلات (1396)	کمتر از دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
تعداد (درصد)	17138 نفر (8٪)	32434 نفر (16٪)	22927 نفر (11٪)	98349 نفر (49٪)	23507 نفر (12٪)	8128 نفر (4٪)

آمارهای منتشره شده در خصوص تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی در سال 1397 نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه تعداد نیروی انسانی به رقم 2276928 نفر کاهش یافته است، اما همین تعداد هنوز نشانگر تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران است. توسعه این حجم از منابع انسانی مستلزم تمهیدات ویژه است که در عمل مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران را با چالش جدی مواجه ساخته است. باید در نظر داشت که دولت با اتخاذ سیاست کوچک‌سازی در پی تعدیل نیروی انسانی بخش دولتی است. همزمان با این سیاست کاهشی، اکثر شهرستان‌های استان تهران با افزایش جمعیت ناشی از مهاجرت روبرو هستند که نتیجه آن افزایش ارباب رجوع دستگاه‌های اجرایی و به تبع آن، درخواست جذب نیرو انسانی از سوی آنهاست. نیازی به توضیح نیست که این درخواست در تقابل با سیاست‌های تعدیل نیروی انسانی قرار گرفته و عملاً مجوز جذب نیروی انسانی مورد نیاز خود را دریافت نمی‌کنند. رفع یا تقلیل این تعارض نیازمند ظرفیت‌سازی در منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران است.



تقریباً تمامی دستگاه‌های اجرایی برخلاف قانون استخدامی، بیش از 10٪ نیروی قراردادی استخدام کرده‌اند. حدود 19٪ نیروهای انسانی بخش دولتی استان بالای 25 سال سابقه کار دارند. بازنشستگی آنان ممکن است در صورت عدم پرورش و جایگزینی مناسب، توان کارشناسی و مدیریتی سازمان‌ها را کاهش دهد. برخی از دستگاه‌های خدماتی به دلیل افزایش مشتریان ناشی از شرایط نامطلوب محیطی مانند سازمان زندان‌ها، پزشکی قانونی به بازنگری ساختار سازمانی (سازماندهی جغرافیایی) نیاز دارند (مصاحبه معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، 1397). نظام پرداخت ناعادلانه بین نیروهای انسانی رسمی (66٪)، پیمانی (9٪)، قراردادی (12٪) و سایر (13٪) علی‌رغم انجام وظایف یکسان که باعث نارضایتی افراد شده و تمایل به تبدیل به استخدام رسمی را افزایش داده است. نماینده مردم بروجرد در مجلس شورای اسلامی<sup>1</sup> (99/6/19) در خصوص فاصله حقوق میان نیروهای شرکتی و رسمی، به شرح زیر دغدغه خود را مطرح ساخته است:

"در کنار پدیده نوظهور حقوق‌های نجومی از سنوات گذشته تابعال، شاهد بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا به نیروهای شرکتی، قراردادی، پیمانی و بخش خصوصی در قیاس با نیروهای رسمی هستیم. تبعیض در پرداخت دستمزدها به شکاف طبقاتی در جامعه به صورت آشکار و پنهان تبدیل شده و پولدارها، پولدارتر شده و فقرا، فقیرتر شده‌اند. این یعنی دوری از عدالت، یعنی تبعیض آشکار و یعنی فاصله طبقاتی؛ وقتی دو نیرو با یک ساعت کار و در یک مکان مساوی مشغول کار هستند، چه لزومی دارد فاصله حقوق آنها حدود 4 میلیون تومان باشد."

موج کسب مدرک دانشگاهی در میان کارکنان بانگیزه انعکاس در حکم استخدامی و استفاده از مزایای آن باعث شده است که علاوه بر افزایش بار مالی دولت، تناسب بین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل از حالت تعادل خارج شود. تورم حدود 20 درصدی نیروی انسانی (آمارهای دولتی) ناشی از بحران بیکاری در بخش دولتی باعث شده است دولت خط‌مشی کوچک‌سازی (کاهش 15 درصدی کارکنان در برنامه ششم توسعه) را دنبال کند، اما در عمل توفیق چندانی نداشته باشد.

خط‌مشی ارزیابی عملکرد کارکنان بدون توجه به مدیریت تفاوت‌ها، هم‌ترازی با دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی و راهبردهای منابع انسانی تدوین و به اجرا گذاشته شده است و عملاً اثربخشی چندانی ندارد. پایین بودن بهره‌وری فردی در میان کارکنان و فقدان ابزار مناسب برای سنجش بهره‌وری علی‌رغم تأکید زیاد بر آن در جهت‌گیری‌های راهبردی دولت کاملاً مشهود است.

خط‌مشی بازنشستگی زودرس باعث تورم مستمری‌بگیران صندوق‌های بازنشستگی (۴۴۹۱۰۰۰ نفر در سال 1393) و به تبع آن کاهش توان مالی آنها شده است به طوری که در عمل برای جبران کسری پرداخت خود به دولت وابسته شده‌اند. رئیس‌جمهوری در آخرین اظهارنظر در مورد بودجه سال ۱۳۹۷

<sup>1</sup> خبرگزاری تسنیم، اخبار مجلس و دولت ایران، 19 شهریور 1399

اعلام کرده بود که مبلغ ۶۰ هزار میلیارد تومان از بودجه عمومی دولت صرف پرداخت حقوق به بازنشستگان کشور می‌شود. آثار بازنشستگان مشمول صندوق بازنشستگی کشوری در پایان سال ۱۳۹۵ یک میلیون و ۳۲۵ هزار نفر بود در حالی که در شروع برنامه سوم توسعه این آمار ۵۰۰ هزار نفر بود (انصاری، ۲۷ خرداد ۱۳۹۶)

مطابق گفته رئیس سازمان اداری و استخدامی (۹۷/۳/۲۷) تا پایان سال ۱۳۹۷ دولت باید ۱۱۵ هزار نفر از کارکنان را از طریق بازنشستگی و واگذاری بخشی از خدمات دولتی به بخش خصوصی کاهش دهد.

به گزارش صندوق بین‌المللی پول، یک چهارم هزینه‌های دولت ایران در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۶ مربوط به پرداخت حقوق کارمندان و کارکنان خود بوده که بسیار بیشتر از متوسط کشورهای در حال توسعه است.

به علاوه، در سند برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان تهران (۱۳۹۶-۱۴۰۰) نقاط ضعف دستگاه‌های اجرایی مورد تحلیل قرار گرفته که برخی از آنها ناظر بر نقاط ضعف نیروی انسانی است (مانند عدم تناسب بین شغل و شاغل، کم‌توجهی به استانداردهای حرفه‌ای در به کارگیری افراد، و کمبود نیروی انسانی متخصص) که تقلیل یا برطرف ساختن آنها نیازمند توسعه منابع انسانی استان تهران است. بنابراین، آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی با رویکرد حرفه‌گرایی فرستی است برای تشخیص انحرافات از وضعیت بهینه مدیریت منابع انسانی تا بتوان یافته‌های آن را در طراحی مدل توسعه منابع انسانی به کار گرفت.

در خصوص آسیب‌شناسی نظریه‌هایی طرح شده که پایه آسیب‌شناسی را تشکیل می‌دهند. مطابق نظریه کارکردگرایی، منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی آسیب‌مند تلقی می‌شود اگر کارکردهای مناسبی از خود بروز ندهد. در مقابل نظریه "کارکردگرایانه" در آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی، نظریه قدرتمندی به نام "کنش‌گرایی" قرار دارد که بر اساس آن، عامل مهم ذهن یا ذهنیت را نیز به روش تحلیل روندها و رویه‌های مدیریتی اضافه می‌کند؛ به این معنا که چستی توسعه منابع انسانی در نهایت می‌بایست از محفظه ادراکی ذی‌نفعان عبور کند و همین امر باعث تفاوت در برداشت‌های افراد در خصوص اثربخشی و کارآمدی برنامه‌های توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی می‌شود. هرچند برنامه توسعه منابع انسانی در دولت‌های گذشته به عنوان یکی از برنامه‌های تحول‌آفرین و به اجرا گذاشته شده است، اما این برنامه‌ها کارکرد مناسبی را از خود نشان نداده‌اند که نشانه آسیب‌مندی سیستم مدیریت منابع انسانی است. به عنوان مثال، نتیجه یک تحقیق در خصوص اثربخشی دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت (رهنورد و شیرین، ۱۳۹۴) نشان می‌دهد که این دوره‌ها به تغییر رفتار شغلی

منجر نمی‌شوند و کارکرد مورد انتظار را از دست داده‌اند. در ضمن، "برنامه مدیریت سرمایه انسانی" ارائه شده از سوی سازمان اداری و استخدامی از کاستی‌های زیادی در مقایسه با مبانی نظری توسعه منابع انسانی (مانند Meifert, 2013) برخوردار است. به سخن دیگر، این برنامه تمامی ابعاد توسعه منابع انسانی را پوشش نمی‌دهد و فاقد پایه نظری است. بنابراین، می‌توان گفت سازمان اداری و استخدامی کشور در سطح ملی و استانی فاقد برنامه جامع توسعه منابع انسانی است. شاید یک دلیل آن پایین بودن قابلیت کارشناسی این سازمان در مدیریت توسعه منابع انسانی بخش دولتی است که در پی ادغام با سازمان برنامه و بودجه وقت به دلیل در حاشیه قرار گرفتن وظایف اداری و استخدامی تحلیل رفته است. طبیعی است که با چنین برنامه ناقص نمی‌توان به توسعه منابع انسانی متناسب با الزامات محیطی و جهت‌گیری راهبردی دولت دست یافت. به علاوه، این برنامه سطح ملی، تفاوت‌های استانی را لحاظ نکرده و به نیازهای خاص استان‌ها در توسعه منابع انسانی بی‌توجه است. به بیان دیگر، مطابق مدیریت تفاوت‌ها، وجود تفاوت بین احتیاجات نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی در استان‌ها ایجاد می‌کند که از اعمال یک برنامه واحد توسعه منابع انسانی اجتناب شود که یکی دیگر از مسائل کلیدی در این پژوهش است. بی‌شک، تفکر "تمرکز در تصمیم‌گیری" در سطح سازمان اداری و استخدامی کشور، به صورت طبیعی تفاوت‌های استانی را نادیده می‌گیرد.

علی‌ای حال، با در نظر گرفتن الزامات عصر اطلاعات، ضروری است برنامه‌های توسعه منابع انسانی با انتخاب چارچوب مناسب در سطوح مختلف ملی، استانی و محلی دنبال شود. بنابراین، این پژوهش سعی دارد به این پرسش اساسی پاسخ دهد که در محیط‌های متلاطم و فرار امروزی و با در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های دولت در اسناد بالادستی، تا چه حد برنامه توسعه منابع انسانی در استان تهران کارکردهای مورد انتظار را داراست و برای بهبود آنچه باید کرد؟

## 2-1. ضرورت و اهمیت پژوهش

آسیب‌شناسی در حقیقت شناخت میزان اختلال در کارکرد مورد انتظار زیرسیستم توسعه منابع انسانی است. چالش‌های دولت ایران در توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که اکثر برنامه‌های توسعه منابع انسانی در دولت‌های گذشته دچار آسیب شده و کارکرد مورد انتظار را از دست داده‌اند. دلایل زیادی را می‌توان برای ناکامی برنامه‌های توسعه منابع انسانی در دستگاه‌هایی اجرایی استنباط کرد، اما قضاوت نهایی مستلزم کنکاش و پژوهش در این زمینه است.

در ضمن، در خصوص توسعه منابع انسانی دیدمان‌های مختلفی مطرح شده است. این اختلاف نظر ناشی از نگاه متفاوت به ماهیت انسان (جبرگرایی در مقابل اختیارگرایی) و درجه متغیر در منابع انسانی (تغییر بنیادی یا اصلاحی) است. با توجه به جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی مانند الگوی اسلامی-ایرانی

<sup>1</sup> Managing differences

پیشرفت و سیاست‌های کلی نظام اداری، ضروری است دیدمان مناسبی در خصوص توسعه منابع انسانی استان انتخاب شود که شناسایی آن خود مستلزم پژوهش در این خصوص است. بنابراین، یافته‌های این تحقیق می‌تواند در تدوین خط‌مشی‌ها و راهبردهای مناسب توسعه منابع انسانی در استان تهران کارساز باشد.

از آنجایی که سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مسئول تحول نظام اداری در تمامی ابعاد آن از جمله نیروی انسانی است. یافته‌های این تحقیق می‌تواند در تدوین برنامه توسعه سرمایه انسانی ملی راهنمای عمل قرار گیرد. لازم به توضیح است که سازمان فوق‌الذکر فاقد برنامه جامع توسعه منابع انسانی است و برنامه تهیه‌شده تحت عنوان برنامه مدیریت سرمایه انسانی، مفهوم توسعه منابع انسانی به سطح آموزش‌های مدیران و کارکنان تقلیل داده است.

اهمیت این پژوهش از نگاه برنامه‌ریزی منطقه‌ای نیز قابل توجه است. وجود دولت تک‌بافت در ایران باعث شده است تا سازمان اداری و استخدامی کشور در حوزه توسعه نظام اداری و به تبع آن توسعه سرمایه انسانی به صورت متمرکز عمل نموده و به تبع آن تفاوت‌های استانی را در توسعه منابع انسانی در نظر نمی‌گیرد. بنابراین، پایه نظری تفکر استانی در توسعه منابع انسانی بر مدیریت تفاوت‌ها استوار است که در توسعه منابع انسانی بخش دولتی نادیده گرفته شده است.

در ضمن، نتایج تحقیقات صورت گرفته در خصوص مدیریت توسعه منابع انسانی در ایران بیشتر بر سطح سازمانی متمرکز بوده و مدیریت توسعه منابع انسانی در سطح استانی به صورت علمی مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین، یافته‌های این تحقیق در ترمیم شکاف دانش بومی مدیریت توسعه منابع انسانی در سطح استان نیز بسیار تأثیرگذار است. به سخن دیگر، یافته‌های این تحقیق از دو جهت اهمیت دارد. اول خلق دانش بومی در زمینه "توسعه مدیریت منابع انسانی" در سطح استان. دوم، ایجاد پایه نظری برای تدوین سند توسعه مدیریت منابع انسانی استان تهران.

### 3-1. هدف های پژوهش

1. تعیین معیارهای تشخیص آسیب در زیرسیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه‌هایی اجرایی استان تهران
2. شناخت میزان آسیب مندی توسعه منابع انسانی در دستگاه‌هایی اجرایی استان تهران در پرتو اسناد بالادستی
3. تشخیص عوامل آسیب‌زا در توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران در پرتو تحلیل روندهای محیطی
4. شناخت نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای نظام مدیریت منابع انسانی استان تهران

5. تعریف جهت‌گیری راهبردی توسعه منابع انسانی استان تهران
6. تعیین برنامه‌های گذر (راهبردهای منابع انسانی) از وضع موجود به وضع مطلوب
7. تدوین سند توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

#### 1-4. سئوال‌های پژوهش

با توجه به استعاره آسیب‌شناسی، سئوالات پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:

1. معیارهای آسیب‌مندی زیرسیستم توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران کدام‌اند؟
2. عوامل محیطی آسیب‌زا در توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران کدام‌اند؟
3. میزان آسیب‌مندی زیرسیستم توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران در چه سطحی است؟
4. نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای نظام مدیریت منابع انسانی استان تهران کدام‌اند؟
5. جهت‌گیری راهبردی (چشم‌انداز، مأموریت، و اهداف) در توسعه منابع انسانی استان تهران کدام‌اند؟
6. برنامه‌های گذر (راهبردهای منابع انسانی) از وضع موجود به وضع مطلوب کدام‌اند؟

#### 1-5. قلمرو پژوهش

1-5-1. قلمرو موضوعی: این پژوهش از نظر موضوعی ناظر بر توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی فرایندی است که افراد مختلف را در زمان‌ها و مکان‌های مختلف به کار می‌گیرد و در بخش‌های مختلف درون و بیرون سازمان میزبان قرار می‌دهد.

1-5-2. قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق ناظر بر توسعه منابع انسانی در بخش دولتی شهرستان‌های استان تهران است.

1-5-3. قلمرو زمانی: این تحقیق از نظر زمانی یک تحقیق تک مقطعی است؛ یعنی در یک مقطع زمانی (1398) تصویری از وضعیت توسعه منابع انسانی در استان تهران ارائه می‌دهد. به سخن دیگر، زمان انجام مشاهده و جمع‌آوری داده‌ها ناظر بر سال 1398 است. طبیعی است که ممکن است نظرات افراد در طول زمان تغییر پیدا کند و به گونه متفاوتی واقعیت پیرامونی خود را ادراک کنند.

#### 1-6. پیش فرض‌های پژوهش

این تحقیق بر پیش فرض‌های<sup>1</sup> زیر استوار است:

<sup>1</sup> Assumptions

1. انسان سازمانی در پی بیشینه‌سازی منافع فردی خود در چارچوب تبعیت از قواعد اداری است.
2. توسعه منابع انسانی جستجوی شایستگی است. شایستگی نامحدود غیرقابل دسترسی است، اما حد توسعه است که می‌توان مستمراً به آن نزدیک شد.
3. دستگاه اجرایی، موجودیتی است از نهاد اداره که از قواعد چند سطحی (اساسی، هدایتی، و عملیاتی) تأثیر می‌پذیرد.
4. ساختار عامل کلیدی در شکل‌دهی به رفتار افراد در دستگاه‌های اجرایی است.<sup>1</sup>
5. نظام سیاسی خود را در نظام اداری بازتعریف می‌کند.

## 6-1. تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

متغیرهای کلیدی در این پژوهش به شرح زیر تعریف مفهومی و عملیاتی شده‌اند:

### 6-1-1. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند یا فعالیتی است که همیشه و در بلندمدت دانش، مهارت، بهره‌وری و رضایت افراد را به‌طور بالقوه توسعه می‌بخشد. این امر می‌تواند در سطح فرد یا گروه و همچنین برای سود سازمان، جامعه، کشور یا کل بشریت باشد (McLean and McLean, 2001: 313). در این پژوهش برای سنجش توسعه منابع انسانی از مدل می‌فرت (2013) استفاده شده است که ناظر بر ابعاد زیر است: 1) مدیریت شایستگی؛ 2) مدیریت فرهنگ؛ 3) مدیریت نگهداری؛ 4) مدیریت صلاحیت؛ 5) مدیریت استعداد؛ و 6) مدیریت عملکرد.

### 6-1-2. آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

آسیب یعنی اختلال در درون یک سازمان یا یک زیرمجموعه سازمانی در ایفای وظایف و کارکردهای مورد انتظار آنها (کایزون، 2012). آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی عبارت است از مطالعه کژ-کاری‌های<sup>2</sup> اساسی و طولانی‌مدت که باعث ایجاد ضایعات در نظام مدیریت منابع انسانی می‌شود. در این تحقیق آسیب‌مند بودن زیرسیستم توسعه منابع انسانی با نشانگان زیر موردسنجش قرار گرفته است: 1) ناشایسته سالاری؛ 2) سوء عملکرد؛ 3) عدم شکوفایی استعداد افراد؛ 4) بی‌کفایتی؛ 5) بی‌انگیزگی؛ و 6) عدم پای بندی رفتاری.

### 6-1-3. نشانگان آسیب

نشانگان آسیب علائمی هستند که در صورت صورت آسیب‌دیدگی نظام توسعه منابع انسانی در رفتار کارکنان دیده می‌شود. در این پژوهش نشانگان آسیب‌مندی در سطح رفتاری و روانشناختی بر مبنای

<sup>1</sup> طبق نظریه اجتماعی و ساخت اجتماعی رابرت مرتون کارکردها تحلیلی است. ممکن است بخشی از رفتار متاثر از ساختار باشد نه کل آن

<sup>2</sup> Malfunctions

پرسش نامه محقق ساخته و پرسش نامه شخصیت سنجی چندوجهی مینه سوتا<sup>1</sup> مورد سنجش قرار گرفته است.

#### 4-1-6. عوامل آسیب زا

عوامل محیطی سازمانی (داخلی و خارجی) هستند که باعث آسیب دیدگی نظام توسعه منابع انسانی در طول زمان می‌شوند. در این پژوهش برای شناسایی عوامل آسیب‌زا در هر یک از زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی (مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت و مدیریت فرهنگ) از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است.

#### 5-1-6. شکنندگی سازمانی

منظور از شکنندگی سازمانی، ناتوانی آن در انجام وظایف محوله به دلیل کمبود شایستگی‌های حرفه‌ای است. در این پژوهش برای سنجش شکنندگی سازمانی، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف عام دستگاه‌های اجرایی بر مبنای پرسش نامه محقق ساخته مورد سنجش قرار گرفته است.

#### 6-1-6. زمینه

موقعیتی که در آن چیزی وجود دارد یا اتفاق می‌افتد. زمینه یک سیستم شامل سه سطح فرایند خاص، زمینه ساختاری، و زمینه وسیع‌تر است (Bressers, 2007).

#### 7-1-6. چشم انداز توسعه منابع انسانی

چشم انداز یعنی آنچه قرار است سیستمی در آینده دور به آن دست یابد (Hitt, et al., 2007). در این پژوهش، چشم‌انداز توسعه منابع انسانی در پرتو اسناد بالادستی، نظرخواهی از خبرگان و دستگاه‌های اجرایی و تحلیل روندهای محیطی تعریف شده است.

#### 8-1-6. راهبردهای توسعه منابع انسانی

راهبرد یک طرح آگاهانه است که قبل از عمل تدوین می‌شود (مینتزبرگ، 1994). راهبرد توسعه منابع انسانی عبارت است از برنامه کلی از توسعه منابع انسانی که راه رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد. در این پژوهش، راهبردهای توسعه منابع انسانی با استفاده از فنون ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نظام توسعه منابع انسانی و ماتریس SWOT صورت گرفته است.

### 1-7. ساختار پژوهش

گزارش این پژوهش در چند فصل به شرح زیر تنظیم خواهد شد:

<sup>1</sup> Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)

فصل اول: در این فصل کلیات پژوهش مطرح شده است که شامل چکیده، مقدمه، بیان مسئله، اهمیت و ضرورت پژوهش، اهداف پژوهش، پرسش‌های پژوهش، تعیین قلمرو پژوهش، متغیرهای پژوهش، تعریف اصطلاحات و واژگان است.

فصل دوم: در این فصل ادبیات نظری توسعه منابع انسانی مطرح شده است که شامل تعریف، دیدمان‌های توسعه، مدل‌های توسعه و مانند اینهاست تا بتوان تصویر جامعی از توسعه منابع انسانی به دست آورده و مبنای نظری مناسبی برای پوشش تمامی ابعاد آن به دست آورد.

فصل سوم: در این فصل ادبیات نظری آسیب شناسی تشریح شده است که شامل: تعریف آسیب شناسی، مقیاس‌های آسیب شناسی، استعاره آسیب شناسی، نشانگان آسیب مندی توسعه منابع انسانی، پیشینه پژوهش، و مدل مفهومی تحقیق است.

فصل چهارم: در این فصل روش تحقیق تشریح شده است که شامل: مقدمه، روش تحقیق، جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری، مدل مفهومی پژوهش، متغیرهای پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها (پرسشنامه)، بررسی روایی و پایایی (اعتبار) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، توصیف داده‌ها، و روش تجزیه و تحلیل داده‌هاست.

فصل پنجم: در این فصل نشانگان آسیب مندی توسعه منابع انسانی بررسی و تحلیل شده است که شامل: آمارهای جمعیتی شناختی، اختلالات رفتاری، مقایسه نشانگان آسیب، شدت آسیب، آمارهای استنباطی، و اختلالات روانشناختی افراد است.

فصل ششم: این فصل ناظر بر تحلیل داده‌های آسیب‌شناسی نظام توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران است و موضوعات زیر در آن پوشش داده شده است: آمارهای جمعیت شناختی، آمارهای توصیفی متغیرها، آسیب‌های ساختاری توسعه منابع انسانی، آسیب‌های محتوایی/رفتاری توسعه منابع انسانی، عوامل آسیب‌زای محیطی، و مدل ساختاری آسیب‌مندی توسعه منابع انسانی است. فصل هفتم: در این فصل تسلط کاری افراد تحلیل شده است و شامل: اطلاعات جمعیت شناختی، آمارهای توصیفی، و آمارهای استنباطی برای آزمون فرضیه‌هاست.

فصل هشتم: این فصل ناظر بر تحلیل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان است و موضوعات زیر را در بر می‌گیرد: اطلاعات جمعیت شناختی، آمارهای توصیفی، و آمارهای استنباطی برای آزمون فرضیه‌هاست.

فصل نهم: در این فصل سازمان کار توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی مورد کنکاش قرار گرفته است و شامل: حاکمیت توسعه منابع انسانی، وابستگی متقابل حاکمیت و مدیریت، سازمان کار اجرای خط مشی توسعه منابع انسانی، ساختار واحد توسعه منابع انسانی، ساختار توسعه منابع انسانی در



سطح استان، سازوکارهای راهبری توسعه منابع انسانی، سازمان کار توسعه منابع انسانی در سطح خرد، و چارچوب توسعه منابع انسانی در سطح خرد، و جمع بندی فصل است.

فصل دهم: در این فصل برنامه ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی مورد کنکاش قرار گرفته است که شامل: مدیریت راهبردی منابع انسانی، مبانی نظری دیدگاه راهبردی در مدیریت منابع انسانی، چشم انداز توسعه منابع انسانی، راهبرد توسعه منابع انسانی، مدل های تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی، و مدل مفهومی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی است.

فصل یازدهم: در این فصل تحلیل محیطی نظام توسعه منابع انسانی از نظر محیط داخلی و خارجی، روندهای محیطی، تحلیل نسبت های منابع انسانی، و چگونگی احصای نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیطی بر مبنای دیدگاه گروه کانونی تشریح شده است.

فصل دوازدهم: این فصل ناظر بر چشم انداز توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان تهران است. در این فصل ضمن توصیف موقعیت استان تهران از نظر جغرافیایی، تقسیمات کشوری، جهت گیری های توسعه منابع انسانی در اسناد بالادستی، ضرورت تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی مطرح و چگونگی تدوین آن تشریح شده است.

فصل سیزدهم: این فصل ناظر بر راهبردهای توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان تهران است. در این فصل چگونگی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی به تفصیل تشریح شده است.

فصل چهاردهم: در این فصل به بحث و تفسیر داده ها پرداخته شده است که شامل: جمع بندی نتایج، سازگاری یافته ها با تحقیقات پیشین، سهم علمی پژوهش، محدودیت های پژوهش، پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش، و توصیه به سایر پژوهشگران است.

## فصل دوم

ادبیات نظری توسعه منابع انسانی

## فصل دوم: ادبیات نظری توسعه منابع انسانی

تغییر مهم‌ترین خصیصه‌ای است که سازمان‌ها در عصر اطلاعات با آن روبرو هستند. از دیدگاه تحول سازمانی، تغییر به مفهوم دگرگونی و تحول در سازمان به‌منظور فراهم آوردن امکان استمرار فعالیت یا بقای آن با توجه به شرایط محیطی است. در چنین زمینه‌ای جایگاه بسیار مهم نیروی انسانی به‌عنوان طراح، سازنده و پردازنده نظام‌های عملیاتی و سایر منابع سازمانی بیش‌ازپیش نمایان می‌شود. سرمایه انسانی عبارت است از «وجود توان و ظرفیت انسان در رابطه با تولید کالا و خدمات از طریق به‌کارگیری دانش» سرمایه انسانی به‌وسیله تعداد کارکنان موجود تعریف نمی‌شود بلکه آنچه که کارکنان قادر به انجام آن هستند مدنظر قرار می‌گیرد. وظیفه مدیریت در قبال این سرمایه، مدیریت مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها جهت همگامی با ضرورت‌های در حال تغییر مشاغل در جهت تحقق فلسفه وجودی سازمان است.

از این‌رو، توسعه منابع انسانی متناسب با الزامات تغییرات محیطی نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت استراتژیک محسوب می‌شود. همواره تلاش صاحب‌نظران و متخصصان علوم رفتاری به‌ویژه علوم تربیتی در جهت یافتن راه‌ها، روش‌ها و رویکردهای جدیدتر برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی بوده است. آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی، عامل کلیدی در یک نظام مدیریت منابع انسانی موفقیت‌آمیز است. آسیب‌شناسی اگر به‌درستی انجام شود، بنای عینی‌تری برای توسعه سرمایه انسانی و بهبود سازمانی خواهد بود و درنهایت اثربخشی سازمان‌های بخش دولتی افزایش خواهد یافت.

### 1-2. مفهوم توسعه منابع انسانی

به طرق مختلفی می‌توان در مورد توسعه منابع انسانی<sup>1</sup> اندیشید. یک تعبیر در مورد توسعه منابع انسانی این است که آن را به‌عنوان واحد، وظیفه و شغل بنگریم. در این نگاه، می‌توان توسعه منابع انسانی را واحد یا بخشی از یک سازمان در نظر گرفت که افراد در آن در سمت‌های مدیران توسعه منابع انسانی، متخصصان و ... مشغول به کارند. توسعه منابع انسانی را از حیث محیط و محتوای کاری آن نیز می‌توان نگرست؛ به‌طور مثال، آموزش و توسعه‌سازمانی در بخش فروش خدمات بیمه، حتی تحت عنوان این واحدها، وظایف، مشاغل، مکان‌ها و فضای فیزیکی. از دیدگاه فرایندی، می‌توان توسعه منابع انسانی را هم به‌عنوان یک نظام و هم به‌عنوان نوعی سیر و سیاحت در نظر گرفت. این دیدگاه به ما نمی‌گوید که

<sup>1</sup> Human Resource Development (HRD)

چه کسی توسعه منابع انسانی را انجام می‌دهد و یا اینکه توسعه منابع انسانی در کدام بخش از سازمان قرار می‌گیرد. از لحاظ تعریف، مفیدتر آن است که توسعه منابع انسانی را به‌عنوان فرایندی بدانیم که افراد مختلف را در زمان‌ها و مکان‌های مختلف به کار می‌گیرد و در بخش‌های مختلف درون و بیرون سازمان میزبان قرار دارد. جدول زیر تعاریف متعدد توسعه منابع انسانی در گذر زمان را نشان می‌دهد.

جدول 2-1. تعریف توسعه منابع انسانی

نویسنده	تعریف	عناصر اصلی	نظریه‌های پشتیبان
Harbison and Myers (1964: 2)	توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند ارتقاء دانش، مهارت و توانایی‌های همه افراد جامعه	تواناسازی سطح بالای نیروی انسانی و کاربرد گسترده آن	اقتصاد توسعه
Jones (1981: 188)	توسعه منابع انسانی عبارت است از توسعه نظام‌مند قابلیت‌های مربوط به کار افراد که بر دستیابی به اهداف فردی و سازمانی تأکید دارد	عملکرد، اهداف فردی و سازمانی	فلسفه، روانشناسی، اقتصاد و نظریه سیستم‌ها
Chalofsky and Lincoln (1983)	توسعه منابع انسانی عبارت است از مطالعه نحوه تغییر افراد و گروه‌ها در سازمان از طریق یادگیری	یادگیری بزرگ‌سالان	روانشناسی
Smith (1988: 1)	توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها و فعالیت‌های مستقیم یا غیرمستقیم، آموزشی و یا فردی است به‌طور مثبت بر توسعه افراد و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد	آموزش و بهسازی، عملکرد سازمانی	اقتصاد، سیستم‌ها، روانشناسی
McLagan (1989: 7)	توسعه منابع انسانی عبارت است از کاربرد یکپارچه آموزش و بهسازی، توسعه شغل و توسعه سازمان باهدف ارتقاء اثربخشی فردی و سازمانی	آموزش و بهسازی، توسعه شغل و توسعه سازمان	روانشناسی، سیستم‌ها و اقتصاد
Nadler and Nadler (1989: 6)	توسعه منابع انسانی عبارت است از فراهم آوری تجارب یادگیری سازمان‌یافته توسط کارکنان در یک بازه زمانی مشخص باهدف رشد فردی و بهبود عملکرد	یادگیری و بهبود عملکرد	بهبود عملکرد، روانشناسی
Meifert (2013: 13)	توسعه منابع انسانی باید خود را به عنوان یک شریک برای دیگر بخش‌های سازمان ببیند که در دستیابی به اهداف راهبردی با دانش فنی	دانش فنی و تخصص	همترازی راهبردی

نظریه‌های پشتیبان	عناصر اصلی	تعریف	نویسنده
		متخصصان خود، آنها را پشتیبانی می‌کند	
روانشناسی، اقتصاد توسعه	کارکنان دانشی، بهره‌وری، و رضایت افراد،	توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند یا فعالیتی که همیشه و در بلندمدت دانش، مهارت، بهره‌وری و رضایت افراد را به‌طور بالقوه توسعه می‌بخشد. این امر می‌تواند در سطح فرد یا گروه و همچنین برای سود سازمان، جامعه، کشور یا کل بشریت باشد	McLean and McLean (2001: 313)
سیستم‌ها، اقتصاد، روانشناسی	توسعه دادن تخصص، بهسازی عملکرد	توسعه منابع انسانی فرایندی است برای توسعه و انتشار تخصص انسانی از طریق بهبود سازمانی، آموزش کارکنان، و توسعه به منظور بهبود عملکرد	Swanson & Holton (2001: 4)

با تجمیع تعاریف پیش گفته، می‌توان توسعه منابع انسانی را به شرح زیر تعریف کرد: توسعه منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های ارتقای صلاحیت‌ها، آموزش، و توسعه‌سازمانی است که به‌طور جهت‌دار، منظم، و روش‌مداری طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌شوند.

## 2-2. توسعه مدیریت

اگر منابع انسانی را شامل مدیران و غیر مدیران در نظر بگیریم، درجایی که توسعه منابع انسانی ناظر بر کارکنانی است که در نقش مدیریت ظاهر می‌شوند، اصطلاح توسعه مدیریت به کار گرفته می‌شود. توسعه مدیریت به توسعه همه‌جانبه در زمینه مدیریت از نظر مهارت، دانش، توانایی و قابلیت در زمینه فردی، اجتماعی، فنی و سایر جنبه‌های مرتبط اشاره دارد. توسعه مدیریت را نبایستی با آموزش مدیریت یکسان تلقی نمود. فرایند توسعه مدیریت در جهت اصلاح یک یا چند جنبه مدیریت سازمان روی می‌دهد. از این رو، آموزش یکی از زیرمجموعه‌های توسعه مدیریت است.

باید در نظر داشت که مدیریت ممکن است با رویکرد راهبردی مطرح شود، در این صورت اصطلاح توسعه مدیریت راهبردی استفاده می‌شود. به‌زعم براون (40: 2007) توسعه مدیریت راهبردی عبارت است از مداخلات توسعه مدیریتی که در پی ارتقای قابلیت راهبردی و عملکرد سازمانی هستند.

توسعه مدیریت توسعه دانش نظری و مهارت‌های عملی را شامل می‌شود و طیف وسیعی از روش‌های متنوع و پیچیده‌ای را پیشنهاد می‌کند که همه آنها بر اصول آموزش بزرگ‌سالان بنا نهاده شده است

به گونه‌ای که توسعه قابلیت‌های ذهنی، مهارتی و نگارشی را نیز شامل می‌شود. در توسعه مدیریت زمینه‌هایی از قبیل روانشناسی شخصیت، روانشناسی اجتماعی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، دانش رفتار سازمانی، کسب مهارت‌های فنی در زمینه حوزه فعالیت، آگاهی کامل نسبت به فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریت تحول و بحران، اشراف نسبت به مهارت‌های رهبری و ارتباطی و آشنایی نسبت به مدیریت مالی و شناخت زمینه‌های کسب‌وکار مورد توجه و تأکید است.

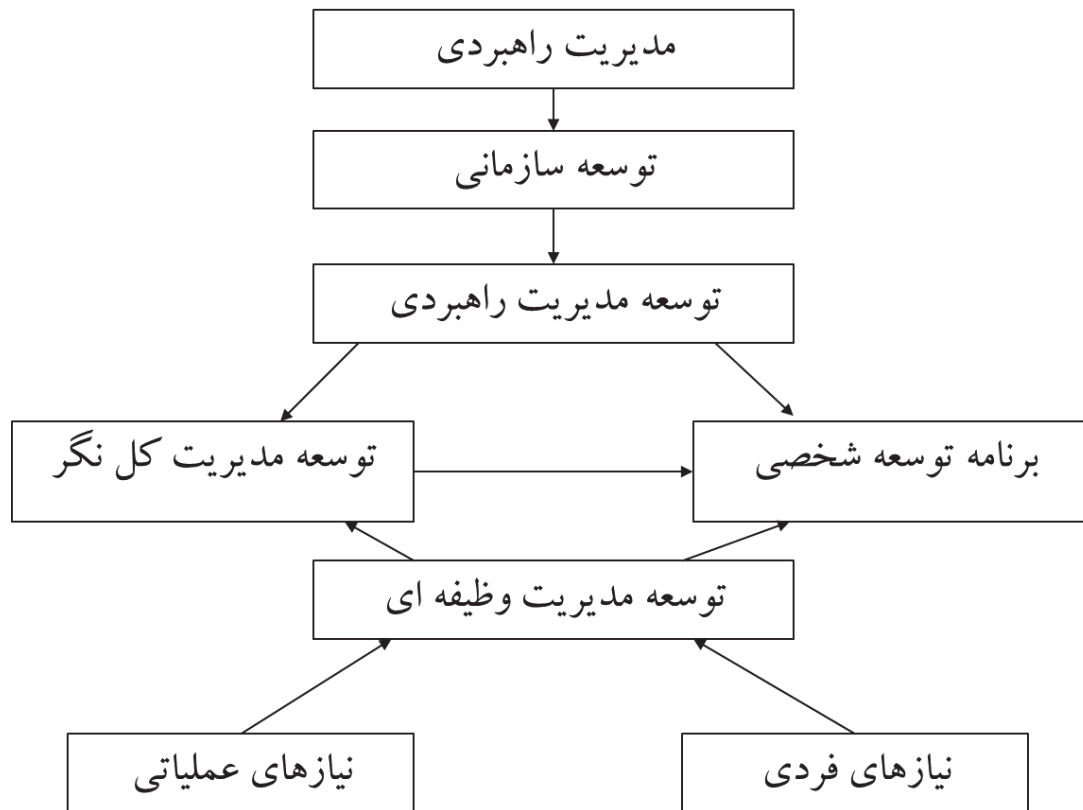
### 2-3. رویکردهای توسعه مدیریت

توسعه مدیریت نیز همانند علم مدیریت سیر تکاملی خود را در طول زمان طی کرده است. توسعه مدیریت مدت زیادی به صورت سخنرانی و بحث درباره مسائل موردی و یادگیری از طریق تجربه دیگران صورت می‌پذیرفت. از این نوع توسعه به عنوان نسل اول توسعه مدیریت یاد می‌شود. در این حالت افراد به عنوان ظرف‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که بایستی دانش به عنوان مظروف در آن ریخته شود. اما در نسل دوم توسعه مدیریت افراد باید به طور فعال در فرایند یادگیری درگیر شوند. به عبارت دیگر، یادگیری‌های آنها باید با تجارب شخصی آنها گره بخورد. در این فرایند مدیران به کلاس‌ها فرستاده می‌شوند تا پس از آموزش لازم به سرعت به محل کارشان یا فعالیت‌های دیگر فرستاده شده تا درگیر طرح‌هایی جهت اصلاح امور مورد نظر شوند. بدیهی است در بسیاری از موارد بین آنچه مدیران در فرایند یادگیری فرا می‌گیرند با آنچه در عمل با آن روبرو می‌شوند، تفاوت وجود داشته و خواهد داشت.

نسل دوم توسعه مدیریت دارای دو مشکل است: نخست اینکه بسیاری از برنامه‌های آموزشی اموری غیر از امر یادگیری را نیز در برمی‌گرفت به عبارت دیگر برنامه‌هایی در زمینه توسعه سازمان بودند هر چند که توسعه مدیریت نامیده می‌شدند. دیگر آنکه با توجه به محدودیت موجود در وقت مدیران، برنامه‌های مورد نظر اغلب باعث افزایش کار مدیران می‌شد. بدین ترتیب درحالی که این مدیران درگیر تجارب واقعی بودند تمرکز بیشتری بر تجارب مصنوعی آنها می‌شد. در نسل سوم توسعه مدیریت بر یادگیری از تجربیات واقعی خود آنها و در میان گذاشتن تجارب آنها با دیگران تأکید می‌گردد. واقعی بودن این تجربیات سبب می‌شود که مدیران به طور کامل درگیر دیگر مباحث شوند و از این طریق یادگیری در عمق جان آنها جای گیرد. در نتیجه این نوع توسعه افزایش اثربخشی برای مدیران و سازمان‌های آنها را در پی خواهد داشت (میتنبرگ، 1384).

نسل چهارم، بر جنبه استراتژیک توسعه مدیریت تأکید می‌کند. رویکرد استراتژیک مورد نظر ناشی از جنبه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها است همچنین این رویکرد بر فلسفه مدیریت منابع انسانی

استراتژیک استوار است. براون (2003) در این زمینه تأکید می‌کند که توسعه مدیریت استراتژیک به معنی مداخلاتی است که قصد دارند قابلیت‌ها و شایستگی‌های استراتژیک و عملکرد یکپارچه یک سازمان را افزایش دهند. بنابراین، نسل چهارم توسعه مدیریت یعنی توسعه مدیریت منسجم، که از طریق فرایندهای موقعیتی صورت می‌پذیرد و بر نیازهای فردی و واقعیت‌های سازمانی استوار است. از این رو، نوع سوم توسعه مدیریت را به‌عنوان توسعه مدیریت استراتژیک در نظر می‌گیرند. در زمینه توسعه مدیریت استراتژیک باید گفت این نوع توسعه نیازمند ایجاد توازن بین نیازهای فردی و نیازهای سازمانی است. از این جهت، جنبه کارکردی آن اشاره به توجه به بُعد فردی و جنبه استراتژیک آن اشاره به بُعد سازمانی دارد که این دو جنبه نهایتاً در یک نقطه یکدیگر را پوشش می‌دهند. این فرایند نیازمند روزآمد شدن مستمر و مداوم است. علاوه بر آن توسعه مدیریت استراتژیک مستلزم توسعه فردی استراتژیک و توسعه مدیریت به‌صورت کلی است.



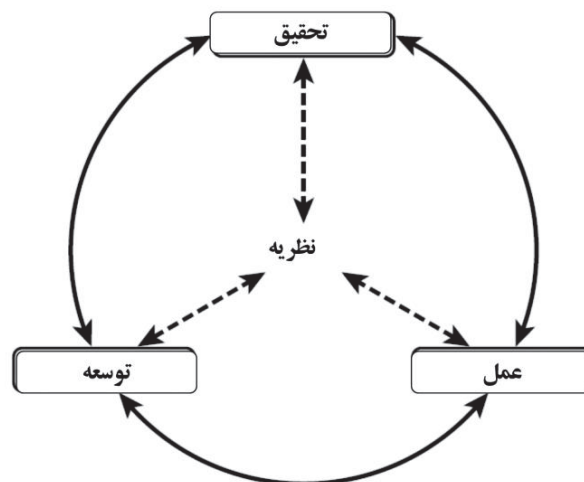
شکل 2-1: مقوله‌ها و محرک‌های توسعه مدیریت (براون، 2003)

#### 2-4. مبانی نظری توسعه منابع انسانی

همان‌طور که چالوسکی (1990) بیان می‌دارد نظریه‌پردازی در یک رشته در حال رشد بسیار مهم است. نظریه مناسب صرفاً برای فضل فروشی و یا بازاریابی برای آخرین مدهای مدیریت منابع انسانی

نیست. نظریه در یک رشته کاربردی مانند توسعه منابع انسانی لازم است که هم از نظر علمی و هم در عمل موفق باشد و بتواند مبنای پیشرفت در عمل باشد. این ادعا که نظریه از عمل جدا شده، نشانگر فقدان تفکر سیستمی است.

نظریه چستی یک پدیده و چگونگی کارکرد آن را تشریح می‌کند (Torraco, 1997: 115). نظریه پردازی عبارت است از فرآیندی است که از طریق آن توصیف، تشریح، و بازنمایی منسجمی از پدیده‌های مشاهده شده یا تجربه شده ارائه، تأیید و تصحیح می‌شوند (Lynham, 2000b). نظریه، تحقیق، توسعه، و عمل باهمدیگر چرخه‌ای را به وجود می‌آورند که اجازه می‌دهد ایده‌ها به طور مستمر پالایش شده و تکامل یابند (نمودار زیر).



شکل 2-1: چرخه نظریه، تحقیق، توسعه و عمل (Swanson, 1997)

اصول و فنون توسعه منابع انسانی از نظریه‌های مختلفی نشأت می‌گیرند که در رشته‌های مختلف وجود دارند. آرمسترانگ (2012) به طور عام نظریه‌های مدیریت منابع انسانی را شامل موارد زیر می‌داند که در مورد زیرسیستم‌های آن از جمله توسعه منابع انسانی نیز صادق هستند:

1. نظریه وابستگی منابع<sup>1</sup>: کمبود منابع در تدوین خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که سازمان باید دنبال کنند، تعیین کننده هستند. کارکنان منابع کمیاب هستند که باید به دقت مدیریت شوند.
2. نظریه مزیت رقابتی<sup>2</sup>: کارکنان نادر، غیرقابل تقلید، غیرقابل جایگزینی و ارزش آفرین، منابع راهبردی هستند که به کسب مزیت رقابتی کمک می‌کنند. خلق منابع انسانی راهبردی، نیازمند مدیریت اثربخش منابع انسانی است.

<sup>1</sup> Resource Dependency Theory

<sup>2</sup> Competitive Advantage Theory



3. نظریه نهادی<sup>1</sup>: هنجارها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، و عقاید در هر سازمانی، منابع شکست یا موفقیت هستند. این موارد باید برای تأمین اثربخشی، هماهنگی و مدیریت شوند.
4. نظریه نمایندگی<sup>2</sup>: مطابق این نظریه، کارفرما و کارمند رابطه اصیل-وکیل دارند. اگر بین آن دو عدم توافق وجود داشته باشد، باید الزامات حقوقی ناظر بر روابط کار بازنگری شوند و تا حد ممکن از اقامه دعوای حقوقی اجتناب شود.
5. نظریه عمومی سیستم‌ها<sup>3</sup>: سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده هستند. منابع انسانی یک زیرسیستم سازمانی است. شکست/موفقیت هر یک از اجزاء اثر گسترده‌ای بر سازمان خواهد داشت.
6. نظریه سرمایه انسانی<sup>4</sup>: یک نظریه اقتصادی است که افراد را به‌عنوان دارایی‌های باارزش توصیف می‌کند. بنابراین، سرمایه‌گذاری روی افراد همانند دیگر دارایی‌های سازمانی مورد تأکید است.
7. نظریه چرخه حیات سازمانی<sup>5</sup>: رشد سازمان‌ها از مراحل مختلفی تبعیت می‌کند. آنها نقطه آغازینی دارند، رشد می‌کنند، به مرحله بلوغ می‌رسند، افول پیدا می‌کنند، و احیا می‌شوند. این نظریه مدیریت منابع انسانی را به مراحل چرخه حیات سازمانی پیوند می‌زند.
8. نظریه رفتار نقش<sup>6</sup>: ابزارهای مورد استفاده در یک سازمان برای ارسال اطلاعات نقش، تعیین‌کننده واکنش نقش (رفتار) هستند. مدیریت منابع انسانی باید در بهبود اطلاعات نقش هر فرد کوشا باشد.
9. نظریه تغییر سازمانی<sup>7</sup>: سازمان‌ها در طول زمان اشکال، سطوح کیفیت، و مراحل مختلفی را تجربه می‌کنند. مدیریت منابع انسانی باید همسازی لازم را بین اهداف ذکر شده، تغییرات، و عملکرد ایجاد کند.
10. نظریه هزینه تراکنش<sup>8</sup>: این یک دیدگاه اقتصادی از ساختارهای حاکمیتی در معاملات تجاری است. این نظریه، هزینه‌های برقراری، پایش، ارزشیابی و تقویت مبادلات (قراردادها) را در نظر می‌گیرد. از آنجا که مدیران قبل از انجام معامله اطلاعات محدودی برای تصمیم‌گیری (عقلانیت محدود) دارند، باید اقدامات لازم برای کاهش ریسک‌ها انجام شود. مدیران باید به دنبال فرصت‌هایی باشند که توسط کارکنان استفاده شود. مدیریت منابع انسانی باید راه‌های گریز در روابط استخدامی را به حداقل برساند.

<sup>1</sup> Institutional Theory

<sup>2</sup> Agency Theory

<sup>3</sup> General Systems Theory

<sup>4</sup> Human Capital Theory

<sup>5</sup> Organization Life Cycle Theory

<sup>6</sup> Role Behavior Theory

<sup>7</sup> Organizational Change Theory

<sup>8</sup> Transaction Cost Theory

11. نظریه اقتضایی راهبردی<sup>1</sup>: سازمان‌ها چندین گونه راهبردی برای انتخاب دارند. انتخاب نوع راهبرد سازمان به شرایط محیط بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی باید به نوع راهبرد انتخاب شده وابسته باشد.
12. نظریه یادگیری سازمانی<sup>2</sup>: موفقیت یک سازمان به توانایی کارکنان در یادگیری بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی باید یادگیری مستمر را تضمین کند تا دانش قبلی کارکنان یادگیری را تسهیل کرده و به آنها توانایی استفاده از یادگیری جدید را بدهد.

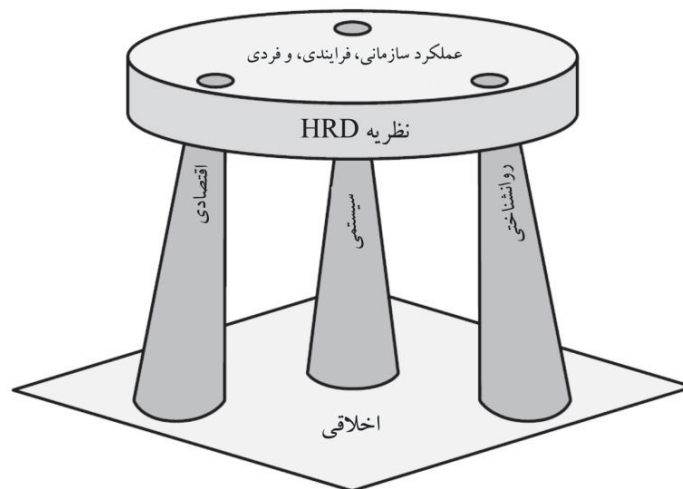
در مفهوم خاص، مهم‌ترین مبانی نظری که زیربنای توسعه منابع انسانی را شکل می‌دهند عبارتند از:

1. نظریه سیستمی: نظریه سیستمی یک تئوری واحد را برای توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد (Jacobs, 1989). مطابق نظریه سیستمی، هر سیستمی دارای زیرسیستم‌هایی است، و تمام سیستم‌ها باز هستند. چنین تشخیصی مانع می‌شود که افراد حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی صرفاً بر مبنای دیدگاه مکانیکی فکر کرده و عمل کنند. متولیان توسعه منابع انسانی نباید فراموش کنند که سیستم فرادست در حالت تکاملی بوده و این امر به نوبه خود نیازمند بازنگری در زیرسیستم توسعه منابع انسانی است.
2. نظریه بهبود عملکرد: مبانی بهبود عملکرد، نظریه زیربنایی توسعه منابع انسانی را تشکیل می‌دهد (Swanson, 1999).
3. نظریه سرمایه فکری: تأثیر پویای سرمایه فکری بر توسعه منابع انسانی مورد تأکید است (Harris, 2000).
4. نظریه مدیریت دانش: این نظریه بر سیستم‌های حمایتی از پدیده مدیریت دانش مانند توسعه منابع انسانی تأکید دارد (Torraco, 2000).
5. نظریه تغییر سازمانی: توسعه سازمانی فراگیر نیازمند توسعه منابع انسانی هم‌تراز با دیگر عناصر کلیدی سازمانی است (Egan, 2001). در این مفهوم، توسعه منابع انسانی کمک می‌کند تا افراد و سازمان‌ها تغییر پیدا کنند.
6. نظریه انتقادی: مطابق این نظریه نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد حفظ ارزش‌های انسانی قابل انتقاد است. از این رو، توسعه منابع انسانی ابزاری است برای گذر از سیستم منابع انسانی موجود به سیستم منابع انسانی مطلوب (Mezirow, 1981).

سوانسون و هولتون (2001) از طریق یکپارچه‌سازی نظریه‌های سیستمی، اقتصادی و روان‌شناختی مبتنی بر اخلاقیات، یک نظریه کلی از توسعه منابع انسانی به شرح نمودار زیر ارائه کرده‌اند. به زعم آنان، این حالت یکپارچگی در تبیین توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک رشته بسیار اساسی است.

<sup>1</sup> Strategic Contingency Theory

<sup>2</sup> Organizational Learning Theory



شکل 2-2: مبانی نظری توسعه منابع انسانی (Swanson and Holton, 2001)

مطابق نمودار فوق؛ توسعه منابع انسانی باید نظریه‌های محوری روان‌شناختی، اقتصادی و سیستمی را در یک نظریه همه‌جانبه و مدلی برای اقدام یکپارچه کند. دلالت‌های ضمنی نظریه‌های اقتصادی، روان‌شناختی، و سیستمی در هدایت رویکرد فراگیر به توسعه منابع انسانی به شرح زیر است:

#### 1. مؤلفه نظریه اقتصادی HRD

در طول زمان، سازمان‌ها باید درآمد بیشتری را در مقایسه با هزینه‌ها کسب کنند تا امکان بقا داشته باشند. به جز مخارج مرتبط، توسعه منابع انسانی به بقاء و سودآوری یک سازمان کمک می‌کند، در دیگر موارد این قبیل هزینه‌ها یا باید حذف شوند و یا کاهش پیدا کنند. سه دیدگاه از نظریه اقتصادی بیشتر در رشته توسعه منابع انسانی مناسب هستند: 1) نظریه منابع کمیاب (توسعه منابع انسانی باید استفاده از منابع کمیاب را توجیه کند)؛ 2) نظریه منابع پایدار (توسعه منابع انسانی باید برای ارزش‌آفرینی عملکرد اقتصادی در بلندمدت تلاش کند)؛ و 3) نظریه سرمایه انسانی (توسعه منابع انسانی باید از طریق سرمایه‌گذاری در توسعه دانش و تخصص افراد و گروه‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت ارزش‌آفرینی کند).

#### 2. مؤلفه نظریه روان‌شناختی HRD

نظریه روان‌شناختی که از آن توسعه منابع انسانی قابل احصاء است شامل نظریه‌های یادگیری، انگیزش انسانی، پردازش اطلاعات، پویایی گروهی، و نظریه‌های مبتنی بر روانشناسی در خصوص چگونگی تصمیم‌گیری و رفتار در سازمان‌ها است. به هر حال، سه دیدگاه نظریه روان‌شناختی که بیشتر به رشته توسعه منابع انسانی مرتبط هستند به شرح زیر است: 1) روانشناسی گشتالت (طبق نظریه گشتالت، ما دنیا را در کل‌های معنی‌دار تجربه می‌کنیم و محرک‌های جداگانه را نمی‌بینیم و کلاً هر آنچه می‌بینیم محرک‌های ترکیب یافته در پیکره‌هایی (گشتالت‌ها) است که برای ما معنی دارند)؛ 2) روانشناسی

رفتاری (رفتارگراها معتقدند که واکنش‌های ما به محرک‌های محیطی، اعمال ما را شکل می‌دهند. رفتارگرایی که با نام روانشناسی رفتاری نیز شناخته می‌شود، یک نظریه آموزشی بر پایه این ایده است که همه رفتارها از طریق شرطی شدن حاصل می‌شوند. شرطی شدن از طریق تعامل با محیط رخ می‌دهد.)؛ و (3) روانشناسی شناختی (این نوع روانشناسی انسان را موجودی پردازشگر اطلاعات و مسئله گشا تلقی می‌کند. این دیدگاه در پی تبیین رفتار از راه مطالعه شیوه‌هایی است که شخص به اطلاعات موجود توجه می‌کند، آن‌ها را تفسیر می‌کند، و به کار می‌برد).

### 3. مؤلفه نظریه سیستمی HRD

از دیدگاه سیستمی، بسیاری از عناصر گسسته سیستمی به‌طور معکوس بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. آنها شامل: (1) عدم توانایی مشخص نمودن نتایج موردنیاز سازمان میزبان؛ و (2) فقدان یک فرآیند منظم تعریف‌شده از توسعه منابع انسانی (Rummler & Brache, 1995). سه دیدگاه معین از نظریه سیستمی در توسعه منابع انسانی مناسب عبارتند از: (1) نظریه عمومی سیستم‌ها (در اصل، تئوری عمومی سیستم GST) ما را وادار می‌کند تا هوشمندانه در مورد ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و بازخورد بیندیشیم. علاوه بر این، GST ما را از واقعیت سیستم‌های باز (در مقابل سیستم‌های بسته) آگاه می‌کند، و اینکه مهندسی سیستم‌ها بر جنبه‌های کم‌پویاتر سازمان، و محدودیت‌های یک نظریه شخصیت واحد در پیش‌بینی رفتار انسان متمرکز است.)؛ (2) نظریه آشوب<sup>1</sup> (آشوب علم فرایند است نه یک حالت، علم شدن است نه بودن. نظریه آشوب به‌طور هدفمند پدیده‌هایی را مطالعه می‌کند که غیرمنظم بوده و به نظر نمی‌رسد که از قواعد پیروی کنند.)؛ و (3) نظریه آینده‌پژوهی<sup>2</sup> (نظریه آینده‌پژوهی "لزوماً به پیش‌بینی آینده علاقه ندارد، بلکه مربوط به آزادی بینش افراد است". زبان و ابزارهای آینده‌های جایگزین و سناریوسازی در پی خلق تصویر درست از حقایق هستند).

### 2-5. تفاوت توسعه با آموزش

از نظر تاریخی، شکل‌گیری توسعه منابع انسانی را می‌توان از آموزش، تا آموزش و توسعه، تا توسعه کارکنان، و تا توسعه منابع انسانی ردیابی کرد (Jacobs, 2000). به‌طور سنتی، حوزه توسعه منابع انسانی بر مبنای اقدامات منابع انسانی تعریف می‌شد نه بر مبنای چارچوب نظری یا مجموعه تحقیقات. اخیراً، انجام تحقیقات مرتبط با توسعه منابع انسانی، این فرصت را فراهم ساخته‌اند تا حوزه توسعه منابع انسانی را بتوان بر مبنای نظریه و عمل تعریف کرد. به نظر می‌رسد، قلمرو توسعه منابع انسانی در حال گسترش است و امروزه این مفهوم زمینه‌هایی را پوشش می‌دهد که به‌طور سنتی در قلمرو توسعه منابع انسانی نبود.

<sup>1</sup> Chaos theory

<sup>2</sup> Futures theory

به‌طور کلی وظیفه استراتژیک مدیریت منابع انسانی آن است که منابع انسانی کافی با مهارت‌های مناسب برای انجام وظایف سازمان تأمین کند. بنابراین، توسعه منابع انسانی جزء تفکیک‌ناپذیر مدیریت منابع انسانی است که باید در قالب برنامه مدون صورت گیرد. ما این جمله را که "افراد بهترین دارایی‌های ما هستند" را زیاد شنیده‌ایم. امتحان درستی این جمله میزان وقت، پول و تلاشی است که در توسعه منابع انسانی صرف می‌شود. البته توسعه منابع انسانی را نباید با آموزش و تعلیم منابع انسانی یکسان تلقی کرد.

می‌فرت (2013) معتقد است علی‌رغم تعاریف زیادی که از توسعه منابع انسانی ارائه شده است، هنوز اجماع نظری در میان صاحب‌نظران یا مجریان در مورد توسعه منابع انسانی وجود ندارد. به‌زعم او، بسیاری از سوء تفاهم‌ها از این سؤال نشأت می‌گیرد که مرز بین آموزش شغلی<sup>1</sup> و توسعه منابع انسانی کجاست. تفسیر سنتی از این اصطلاح، آن دو را مترادف می‌گیرد، در حالی که مفهوم تعدیل شده آن، ناظر بر مجموع فعالیت‌هایی است که برای افراد سازمانی تحت چتر واحدی به اجرا گذاشته می‌شود. هدف این فعالیت‌ها تغییر کیفیت و یا عملکرد کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به‌واسطه آموزش، طرح‌ریزی شغلی، یا ساخت دهی مجدد کار است. منظور از توسعه<sup>2</sup> آماده‌سازی کارکنان به‌نحوی که بتوانند همگام با رشد و تغییر سازمانی حرکت کنند. نتیجه توسعه ممکن است ایجاد مشاغل جدید و گسترش فعالیت‌های جاری به حوزه‌های جدید باشد.

هریسون (1997: xiii) اصطلاح "آموزش" را به‌عنوان "فعالیت‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده، و گاهاً برای فعالیت‌ها و فرآیندهای توسعه وسیع‌تر" تعریف می‌کند، و "توسعه" را به "همه تجربه‌های یادگیری که از طریق آن رشد اتفاق می‌افتد" اختصاص می‌دهد. به‌زعم او، وقتی از توسعه در کنار "آموزش" استفاده می‌شود، هدف تمایز تجربیات یادگیری گسترده‌تر از رویدادهای کاملاً متمرکز، برنامه‌ریزی شده و مرتبط با شغل است.

به زبان نظریه سیستمی، آموزش شغلی زیرسیستمی از نظام توسعه منابع انسانی است. این تغییرات با لحاظ قراردادن محیط شغلی، حرکت به سوی مقاصد فردی و حرفه‌ای صورت می‌گیرد. آموزش شغلی یکی از عناصر سازنده توسعه منابع انسانی است (جدول 2-2). منظور از آموزش<sup>3</sup> فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان طراحی می‌شوند. حیطة آموزش می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر هم گسترش یابد. آموزش تلاش می‌کند تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که برای انجام وظایف مربوط به شغل ضروری است، به ارمغان بیاورد. مقصود از آموزش

<sup>1</sup> Occupational Training

<sup>2</sup> Development

<sup>3</sup> Training

بهبود عملکرد شغلی به روش مستقیم است (Truelove, 1992: 273). به عبارت دیگر، آموزش به عنوان مداخله مربی‌گرا و مبتنی بر محتوا به دنبال تغییرات مورد نظر در رفتار کارکنان است. ابتدای آموزش بر شایستگی‌هایی است که انتظار می‌رود کارکنان داشته باشند (Lussier and Hendon, 2019).

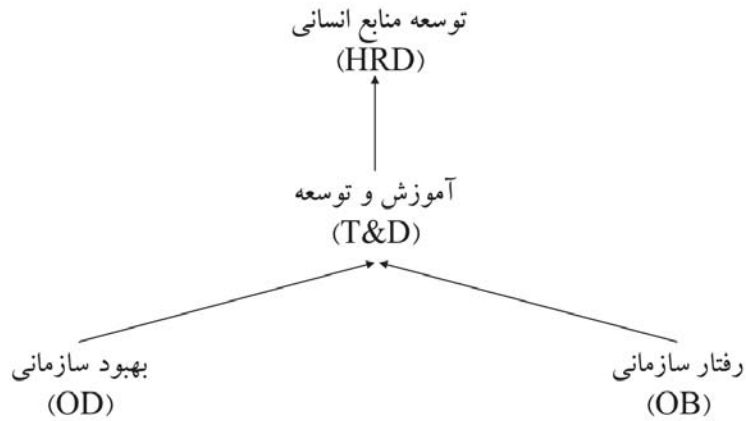
**جدول 2-2. مقایسه توسعه و آموزش**

توسعه	معیار مقایسه	آموزش
توسعه یک فعالیت بلندمدت باهدف نامحدود و مستمر است.	مدت زمان	آموزش بیشتر یک فعالیت کوتاه مدت باهدف ملموس است.
توسعه بر شخص تمرکز دارد.	تمرکز	آموزش بر نقش تمرکز دارد.
توسعه بیشتر بر پیشرفت کلی افراد تمرکز دارد.	قصد	آموزش بر احتیاجات شغلی/نقش خاصی تمرکز دارد.
فعالیت‌های توسعه آینده‌نگر هستند.	زمان	آموزش حول نیازهای حال یا فوری می‌چرخد.
توسعه بر پیشرفت شغلی تمرکز دارد.	جهت‌گیری	آموزش دانش یا مهارت‌های یک شغل یا نقش خاص را ارتقاء می‌دهد.
فعالیت‌های توسعه بیشتر ناظر بر تجربه شخصی شده هستند که بر مبنای برنامه توسعه فردی بنا شده‌اند.	سطح	برنامه‌های آموزشی بر گروه تمرکز دارند جایی که بیشتر از یک فرد در گروه‌های سازماندهی شده مانند کارگاه‌ها یا کلاس‌ها شرکت می‌کنند.
مسئولیت توسعه بر عهده خود افراد است.	مسئولیت	مسئولیت آموزش بر عهده سازمان است.

با توجه به جدول فوق، می‌توان گفت که آموزش فرایند یاددهی دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی به کارکنان است، در حالی که توسعه<sup>1</sup> ناظر بر تعلیم مستمر برای بهبود دانش و مهارت‌های مشاغل فعلی و آینده است (Lussier and Hendon, 2019). به سخن دیگر، همان‌طور که آرمسترانگ (2012) اشاره می‌کند آموزش عبارت است از تعدیل منظم و برنامه‌ریزی شده رفتار از طریق برنامه‌های یادگیری که افراد را قادر می‌سازد برای انجام اثربخش کارهایشان به سطوح دانش، مهارت و شایستگی دست یابند، در حالی که توسعه عبارت است از رشد یا تشخیص توانایی و قابلیت‌های بالقوه یک شخص از طریق فراهم‌سازی یادگیری و تجربیات آموزش عالی.

باید در نظر داشت همان‌طور که هیل (2002) یاد آورد می‌شود توسعه منابع انسانی را می‌توان در سه شاخه ساماندهی کرد (نمودار زیر). همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، بخشی از فرایندهای بهبود سازمانی (OD) ناظر بر توسعه منابع انسانی است. همچنین در رفتار سازمانی (OB) مباحث ناظر بر بهبود رفتار فردی و گروهی از دیگر مبانی نظری توسعه منابع انسانی است.

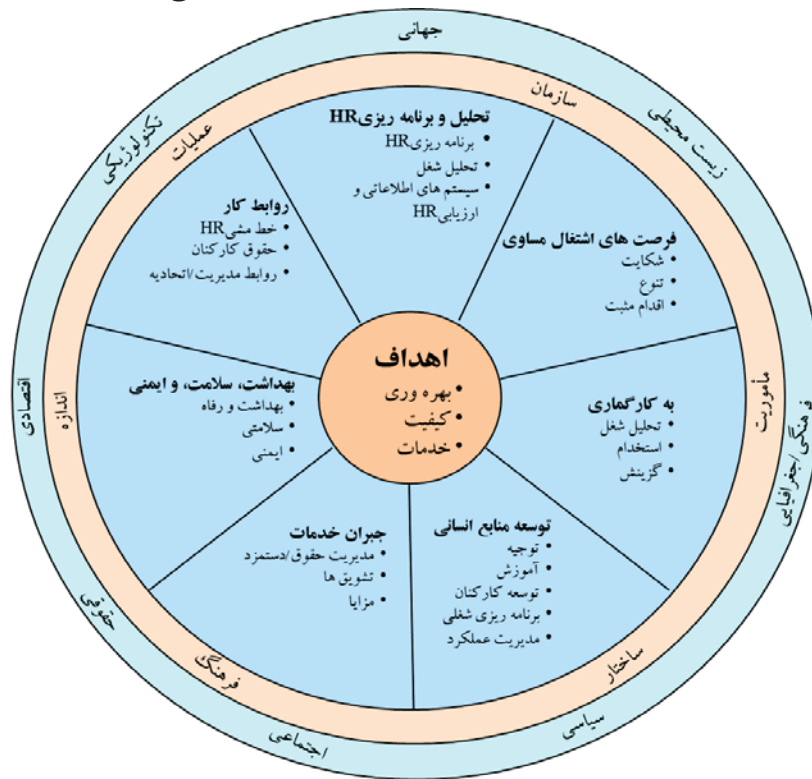
<sup>1</sup>Training is the process of teaching employees the skills necessary to perform a job. Employee development is ongoing education to improve knowledge and skills for present and future jobs (Lussier and Hendon, 2019).



شکل 2-3: شاخه‌های توسعه منابع انسانی (Hill, 2000)

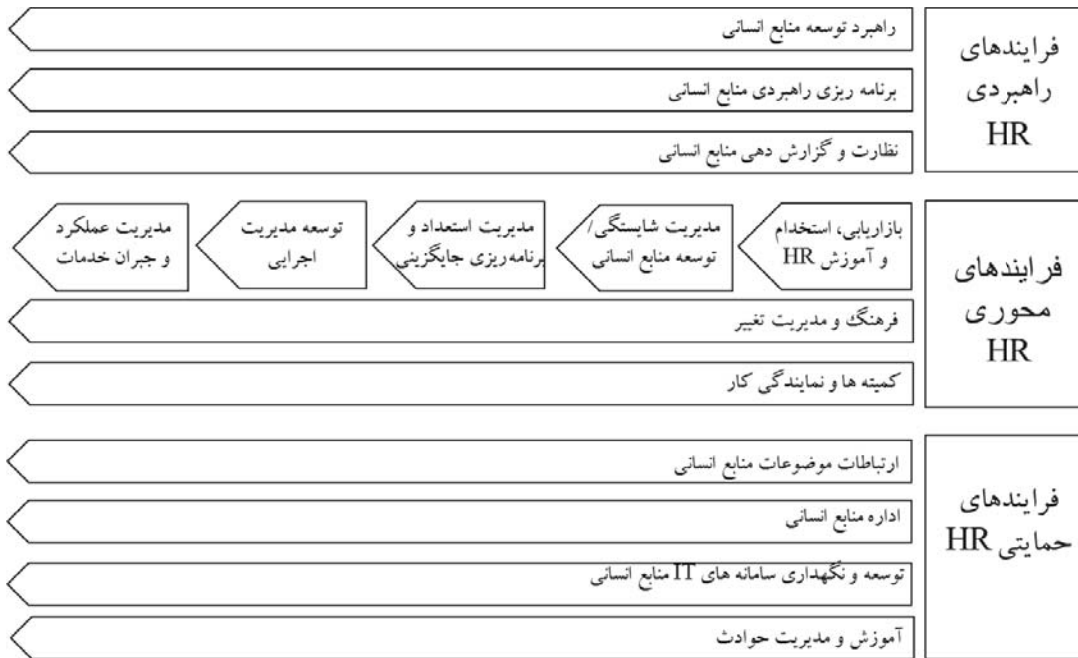
### 2-6. جایگاه توسعه منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی

توسعه منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی است (متیس، جکسون، و ولنتاین، 2016؛ تامسون و مابی، 1994). البته افرادی مانند مک لاگان (1989) HRD را زیرمجموعه HRM نمی‌دانند. با فرض اینکه توسعه منابع انسانی زیرسیستم مدیریت منابع انسانی است (شکل 2-4)، آسیب‌شناسی ناظر بر چنین زیرسیستمی را نباید با آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی یکسان تلقی کرد.



شکل 2-4: جایگاه توسعه منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی (Mathis, Jackson, & Valentine, 2016)

چاچمن (2013) ضمن تقسیم فرایند مدیریت منابع انسانی به سه فرایند فرعی، توسعه منابع انسانی را در زمره فرایندهای محوری مدیریت منابع انسانی قرار می‌دهد (شکل زیر).

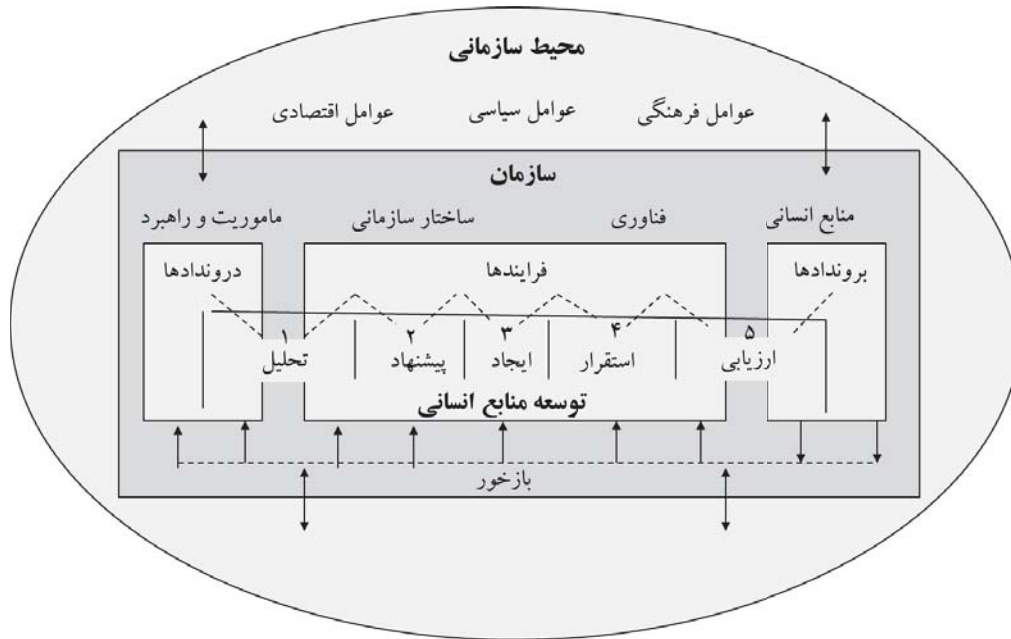


شکل 2-5: دورنمای فرایند منابع انسانی (Jochmann, 2013)

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، فرایند منابع انسانی را می‌توان به سه فرایند تمایز راهبردی، محوری و حمایتی تفکیک کرد و هر فرایند شامل گام‌های فرعی دیگر است.

توسعه منابع انسانی به‌مثابه زیرسیستم منابع انسانی نیز مورد بررسی قرار گرفته است. مدل نظریه پایه‌ای سیستم شامل: 1) دروندادها؛ 2) فرایندها؛ 3) بروندادها؛ و 4) حلقه بازخورد است. سوانسون و هولتون (2001) با اقتباس از نظریه سیستم، توسعه منابع انسانی را در زمینه سازمانی و محیطی به شرح نمودار زیر مفهوم‌سازی کرده‌اند. این مدل کلی، فرایند توسعه منابع انسانی را شامل مراحل 5 گانه زیر می‌داند: 1) تحلیل؛ 2) پیشنهاد؛ 3) ایجاد؛ 4) اجرا؛ و 5) ارزیابی.





شکل 2-6: توسعه منابع انسانی در زمینه سازمانی و محیطی (Swanson and Holton, 2001)

## 2-7. ابعاد توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که بایستی به صورت میان‌رشته‌ای مورد توجه قرار گیرند. به طور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان شامل موارد زیر دانست (سلطانی، 1385):

1. **بُعد فکری:** توسعه‌یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا می‌کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و به سازمان تزریق نماید.
2. **بُعد نگرشی:** تغییر نگرش‌های کارکنان منجر به شکل‌گیری رفتارها و عمل‌های منطقی می‌گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی و سازمان نسبت به بهبود و تحول، انعطاف‌پذیر شود.
3. **بُعد شغلی:** وقتی افراد در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه‌ای آموزش ببینند کار خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد. توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد باعلاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده و در کاربرد آنها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند.
4. **بُعد ادراکی:** یکی از ابعاد توسعه‌یافتگی انسان سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی داشته باشند.
5. **بُعد رفتاری:** منظور از بعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند.

سانگ و چویی<sup>1</sup> (2014) برای توسعه منابع انسانی چهار بُعد تشخیص داده‌اند که از طریق ترکیب جنبه‌های کمی و کیفی توسعه منابع انسانی با دیدگاه‌های مدیریتی و کارمندی به دست آمده است. چهار بُعد به دست آمده عبارتند از: 1) سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی (بُعد کمی متمرکز بر مدیریت): به میزان پول واقعی یا دیگر اشکال هزینه‌های توسعه منابع انسانی اشاره دارد؛ 2) در معرض توسعه قرارداد کارکنان (بُعد کمی متمرکز بر کارکنان): به میزان یا درجه‌ای اشاره دارد که کارکنان در معرض فعالیت‌های توسعه و آموزش قرار می‌گیرند؛ 3) پشتیبانی مدیریت از توسعه منابع انسانی (بُعد کیفی متمرکز بر مدیریت): نشانگر تعهد مدیریت یا پشتیبانی او از توسعه منابع انسانی؛ و 4) مزایای ادراک شده از توسعه منابع انسانی (بُعد کیفی متمرکز بر کارکنان): نشانگر حدودی است که در آن کارکنان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را مرتبط و مفید می‌بینند (شکل زیر).



شکل 2-7: ابعاد چهارگانه توسعه منابع انسانی (Sung and Choi, 2014)

## 2-8. دیدمان توسعه منابع انسانی

همان‌طور که سوانسون و همکاران (2000: 1126) بحث می‌کنند، فلسفه عبارت است از بررسی منظم پیش‌فرض‌هایی است که زیربنای کنش محسوب می‌شوند. بنابراین، برای درک یک کنش در حوزه مطالعات توسعه منابع انسانی، ضروری است با فلسفه توسعه منابع انسانی درگیر شویم تا منطق زیربنایی دیدگاه‌های رقابتی را شفاف‌سازی کنیم. عناصر تعاملی سه‌گانه چارچوب فلسفی توسعه منبع انسانی عبارتند از: 1) هستی‌شناسی (چگونه ما دنیای خودمان را می‌بینیم)؛ 2) معرفت‌شناسی (چگونه ما در مورد دنیای خودمان فکر می‌کنیم)؛ و 3) ارزش‌شناسی (ارزش‌هایی که تعیین می‌کنند چگونه ما باید در اقدامات و تحقیق‌ها عمل کنیم). رابطه پویای این عناصر سه‌گانه، شناخت و تبیین یک فرد از توسعه منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (McGoldrick, Stewart, and Watson, 2004).

<sup>1</sup> Sung and Choi

مفهوم دیدمان که توسط کوهن (1962) معرفی شد، اغلب توصیف چارچوب‌های فلسفی تحقیقات علمی را هدایت می‌کند. مک اندرو (2000) این ایده را در تحلیل نظریه و اقدامات توسعه منابع انسانی به کار گرفته است. آبرانگاره یا دیدمان<sup>1</sup> بر یک نوع چارچوب فکری دلالت دارد. به هر حال، آنچه مهم است ساختار گروهی است که به طور جمعی به یک دیدمان باور دارند (کوهن، 1970). یک دیدمان، بر این پیش‌فرض استوار است که در حل مسائل، گروهی از افراد وجود دارند که باورهای سازگار مشترک دارند. مانند اجماع در رابطه با یک پدیده که حاصل یک تحقیق است. بنابراین، یک دیدمان، کاربران آن را در درون چارچوبی از باورها به هم پیوند می‌دهد.

یک دیدمان نه تنها ناظر بر پذیرش یک چارچوب فکری از سوی گروهی از اندیشمندان در یک رشته علمی است، بلکه اشاره به قابلیت حل مسائل بر مبنای آن چارچوب دارد. مانند دیدمان اداره امور عمومی در مقابل دیدمان مدیریت دولتی نوین که هریک از آنها طرفداران خاص خود را در رشته مدیریت دولتی دارد که بر مبنای آن برای حل مسائل عمومی راهکارهای متفاوتی را ارائه می‌دهند. بنابراین، آنچه اهمیت دارد، کارکرد دیدمان است. در مجموع می‌توان گفت، یک دیدمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد: 1) چارچوب فکری؛ 2) گروه علمی طرفدار؛ و 3) قابلیت کاربرد در حل مسائل.

نقش محوری دیدمان در شکل‌دهی و معنی بخشی به نظریات را نباید فراموش کرد. دیدمان را باید عامل روح بخش و معنی بخشی به نظریه‌ها دانست. دیدمان، نظریه‌های شکل گرفته در سلطه خود را معنی دار می‌کند (Vasquez, 1998). در واقع، فضای برخاسته از کلیت دیدمان، به صاحبان نظریه‌ها امکان می‌دهد که سخن یکدیگر را بفهمند و در بستری از مبادی مشترک، به بحث و جدل پردازند. در اینجا این سؤال قابل طرح است که ابتدای توسعه منابع انسانی در سطح خرد (سازمان) یا سطح کلان (دولت) ناظر بر کدام دیدمان است؟ جواب به این سؤال مستلزم شناسایی دیدمان‌های توسعه منابع انسانی است که در شکل زیر بر مبنای ماهیت انسان و درجه تغییر مشخص شده‌اند.

---

<sup>1</sup> Paradigm



شکل 2-8: دیدمان های توسعه منابع انسانی

آیا انسان در محیط خود مقید به شرایط اقتضایی است؟ و آیا انسان در محیط خود دارای نقش خلاق است؟ بنابراین، در رابطه بین انسان و محیط دو دیدگاه جبرگرایی<sup>1</sup> و اراده گرایی<sup>2</sup> وجود دارد. کسانی که بشر را مختار و دارای اراده ای آزاد می‌انگارند. در مقابل افرادی که بشر را مجبور و مقهور عوامل هدایتگر بیرونی محسوب می‌کنند. بنابراین، مطابق شکل 2-8، جبرگراها به دنبال کشف قانون‌مندی‌های حاکم بر رفتار انسان هستند که انسان را از آنها گریزی نیست و شکل‌دهنده رفتار انسانی هستند. در مقابل، اختیارگراها، انسان را موجودی دارای اراده می‌دانند که به‌عنوان خالق محیط در نظر گرفته می‌شود؛ کنترل‌کننده است تا کنترل شونده؛ ارباب است تا عروسک خیمه‌شب‌بازی. بنابراین، پیش‌فرض فلسفی در مورد ماهیت انسان<sup>3</sup>، نظریه‌ها و مدل‌های توسعه را جهت می‌دهند. در گونه شناسی دیگری، سوانسون و هولتون (2001) دیدمان های توسعه منابع انسانی را به دودسته کلی تقسیم کرده‌اند: 1) دیدمان یادگیری<sup>4</sup>؛ و 2) دیدمان عملکرد<sup>5</sup>.

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، دیدمان یادگیری دارای سه جریان مختلف است. اولین جریان، یادگیری فردی<sup>6</sup> عمدتاً بر یادگیری فردی به‌مثابه پیامد و فرد یادگیرنده به‌عنوان هدف مداخله تمرکز می‌کند. دو رویکرد در درون این دیدمان عبارتند از یادگیری بزرگ‌سالی (Knowles et al., 1998) و طراحی آموزشی سنتی است (Gagne & Medsker, 1996). بیشتر اقدامات توسعه منابع انسانی مبتنی بر جریان‌های دوم و سوم (یادگیری مبتنی بر عملکرد<sup>7</sup> و یادگیری کل سیستم<sup>1</sup>) دنبال می‌شوند. تغییر عمده

<sup>1</sup> determinism

<sup>2</sup> voluntarism

<sup>3</sup> Human Nature

<sup>4</sup> learning paradigm

<sup>5</sup> performance paradigm

<sup>6</sup> individual learning

<sup>7</sup> performance-based learning

در انتقال از یادگیری فردی به این دو جریان عبارت است از تغییر تمرکز از پیامد به عملکرد. بنابراین، بهبود عملکرد نتیجه یادگیری خواهد بود. یادگیری مبتنی بر عملکرد، بر بهبود عملکرد فردی از طریق یادگیری تمرکز دارد، در حالی که یادگیری کل سیستم علاوه بر عملکرد فردی، بر بهبود عملکرد تیمی یا سازمانی از طریق یادگیری تأکید دارد. به سخن دیگر، در پی ایجاد سیستم‌هایی است که یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی را ارتقا می‌دهند. نظریه یادگیری سازمانی این دیدگاه را نمایندگی می‌کند (Dibella & Nevis, 1998).

در دیدمان دوم (دیدمان عملکرد) تمرکز پیامد ناظر بر عملکرد کلی است، اما تمرکز مداخله هم بر مداخلات عدم یادگیری و هم مداخلات یادگیری است. در این دیدمان، دو رویکرد بهبود عملکرد فردی (تمرکز بر سیستم‌های عملکرد فردی) و بهبود عملکرد کل سیستم (تمرکز بر سیستم‌های عملکرد در سطوح سه گانه) قابل تمیز است.

جدول 2-3. مقایسه دیدمان‌های یادگیری و عملکرد

دیدمان عملکرد		دیدمان یادگیری		دیدمان	معیار مقایسه
بهبود عملکرد کل سیستم	بهبود عملکرد فردی	یادگیری کل سیستم	یادگیری مبتنی بر عملکرد	یادگیری فردی	جریان‌ها
ارتقای سطوح چندگانه عملکرد	ارتقای عملکرد فردی	ارتقای سطوح چندگانه عملکرد از طریق یادگیری	ارتقای عملکرد فردی از طریق یادگیری	ارتقای یادگیری فردی	تمرکز پیامد
-مداخلات سیستم عملکرد چند سطحی برای عدم یادگیری در صورت لزوم	-مداخلات سیستم عملکرد فردی برای عدم یادگیری در صورت لزوم	-یادگیری فردی، تیمی و سازمانی سیستم‌های سازمانی برای حمایت از سطوح چندگانه یادگیری	-یادگیری فردی سیستم‌های سازمانی برای حمایت از یادگیری فردی	یادگیری فردی	تمرکز مداخله
بهبود عملکرد	فناوری عملکرد انسانی	سازمان یادگیرنده	-آموزش مبتنی بر عملکرد -انتقال یادگیری	-یادگیری بزرگ‌سال -طراحی آموزشی	جریان‌های پژوهشی نماینده

9-2. هدف از توسعه منابع انسانی

در پشت مباحث اصلی فلسفی مربوط به ماهیت توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای از مباحث مربوط به هدف از توسعه منابع انسانی وجود دارد. مطابق نظر هولتون (2000) بحث در مورد هدف توسعه منابع انسانی، بر دو دیدگاه "یادگیری" در مقابل "عملکرد" متمرکز شده است.

<sup>1</sup> whole systems learning

آیا اقدامات توسعه منابع انسانی باید بر رفاه کارکنان تمرکز داشته باشد یا منافع ذینفعان باید در اولویت قرار گیرد؟ کوچینک (2000) بر مبنای تمرکز اصلی فعالیت توسعه منابع انسانی، یک طبقه‌بندی از مکاتب فکری را به شرح زیر ارائه کرده است: (1 فرد-محور؛ 2 تولید-محور؛ و 3 حل اصولی مسئله.

گوریل (99: 2000) در تلاش برای شفاف‌سازی ماهیت توسعه منابع انسانی بیان می‌دارد که "توسعه منابع انسانی بر نظریه و عمل مرتبط با آموزش، توسعه و یادگیری درون سازمان‌ها، هم برای افراد و هم در زمینه راهبرد کسب‌وکار و ایجاد شایستگی سازمانی تمرکز دارد". گاراوان و همکاران (2000) سه دیدگاه در رابطه با توسعه منابع انسانی را به شرح زیر تبیین کرده است: (1 قرارداد روان‌شناختی؛ 2 قابلیت‌ها؛ و 3 سازمان یادگیرنده/یادگیری سازمانی. این سه دیدگاه بر اهداف متفاوتی در توصیف اقدامات توسعه منابع انسانی دلالت دارند.

از مباحث فوق می‌توان چنین استنباط کرد که اجماع معینی در خصوص هویت نظری-مفهومی توسعه منابع انسانی و اهداف مرتبط با آن وجود ندارد. به‌هرحال، هدف از توسعه منابع انسانی هم به دیدگاه فلسفی و هم نظری وابسته است.

## 10-2. تکامل منابع انسانی

چهار دیدگاه اصلی از "مدیریت" را می‌توان در مورد توسعه منابع انسانی مشخص کرد: (1 کلاسیک؛ (2 علمی؛ 3 فرآیندی؛ و 4 پدیدارشناسی (Lee, 1997a). در دیدگاه کلاسیک، مدیران باید بتوانند قواعد و رویه‌های مناسب را ایجاد کنند تا دیگران از آنها پیروی کنند، آنها باید قضاوت خوبی برای افراد بوده و قادر باشند در صورت لزوم به اقدام مستقل دست بزنند. فرض بر این است که مدیران خوب به جای "ساخته‌شدن" باید "متولد" شوند، بنابراین توسعه مدیریت مسئله انتخاب افراد "درست" با استعداد بالقوه رهبری است.

دیدگاه علمی فرض می‌کند که رفتار انسان عقلانی است و افراد با معیارهای اقتصادی برانگیخته می‌شوند (Taylor 1947). با استفاده از این دیدگاه، تصمیمات صحیح می‌توانند از طریق تجزیه و تحلیل علمی مناسب تشخیص داده و به مرحله اجرا درآیند، بنابراین فنون مدیریت خوب را می‌توان با هر کس که دارای آموزش صحیح باشد، به دست آورد و «بخش‌های آموزشی» به‌طور منظم شکاف آموزش را شناسایی و پر می‌کنند. هر دوی این رویکردها دنیای ساختاری و شناخته‌شده‌ای دارند که مبتنی بر اصول عقلی است و عقلانیت منجر به موفقیت می‌شود.

دو رویکرد دیگر مدیریت، دنیایی را فرض می‌کنند که در آن کارگزاری (و نه ساختار) نیروی غالب است. نگاه فرایندی مدیریت فرض می‌کند که مزیت اقتصادی برای کسانی خواهد یافت که به بهترین وجه قادر به شناسایی فرصت‌ها، یادگیری سریع و ایجاد تعهد مناسب در بین همکاران باشند. انتظار آن است که توسعه منابع انسانی به مدیران در توسعه مهارت‌های رهبری و بین فردی، خلاقیت، اعتماد به نفس و توانایی کار در فرهنگ‌های مختلف کمک کند. اگرچه فرد در توسعه خود ذینفع اصلی است، اما جهت‌گیری سازمان (و بنابراین توسعه یک فرد) به عهده مدیریت ارشد است که از طریق ابتکاراتی مانند مهندسی مجدد فرآیند کاری (BPR) و شکل دادن به سازمان و افراد درون آن دنبال می‌شود. مدیریت پدیدار شناختی از نظر نحوه مدیریت وظایف، راهبردها، و حتی رهبری سازمان را با مدیریت فرایندی متفاوت می‌کند. برای بسیاری، مدیریت ناظر بر "هدف" و "انجام" کار است، در حالی که پدیدارشناسی درباره "مطالعه" بودن است. به نظر می‌رسد همه افراد در وضعیت‌هایی که قرار دارند باهم سازش کرده و از طریق آن توافق، مسئولیت اداره و توسعه سازمان را بر عهده می‌گیرند (علی‌رغم اینکه برخی مدیریت ارشد و برخی دیگر در سطح عملیاتی هستند). "مدیریت" بخشی از سیستمی است که فعالیت‌های آن به‌عنوان تابعی از سیستم و رابطه آن با محیط آن تغییر می‌کند.

این چهار رویکرد کاملاً با چهار روش استفاده از کلمه "توسعه" در ادبیات پیوند دارند، همان‌طور که از طریق یک تحقیق کاملاً متفاوت توسط لی (1997b) ارائه شده است. توسعه برای نشان دادن شکلی از "بلوغ" (پیشرفت-اجتناب‌ناپذیر یا طبیعی-از طریق سلسله مراحل چرخه زندگی) استفاده شده است. هنگامی که برای نشان دادن "شکل‌دهی"<sup>۲</sup> استفاده می‌شود، به‌طور مشابه اشاره به یک نقطه پایانی شناخته‌شده دارد که برای نیل به آن افراد یا سازمان با استفاده از ابزارهای مختلف در یک محیط شناخته‌شده، قابل‌اندازه‌گیری و قابل‌کنترل راهبری می‌شود. در مقابل، دو کاربرد دیگر از کلمه "توسعه" وجود دارد که نقطه پایانی شناخته‌شده‌ای را ندارند.

توسعه به‌عنوان یک "سفر"<sup>۳</sup> در ادبیات مربوط به توسعه شخصی قابل‌تشخیص است (که در آن خود فرد عامل و کارگزار است)، و توسعه به‌عنوان "پدیدار"<sup>۴</sup> در ادبیات علوم اجتماعی کاملاً مشهود است که در آن مرز بین فرد و سازمان مبهم است و تمرکز بر توسعه همکارانه و تنظیم همکارانه مقررات گذاشته شده است. نمودار زیر نشانگر این اشکال چهارگانه توسعه است که به‌عنوان گونه‌شناسی ارائه شده است (Lee, 2004).

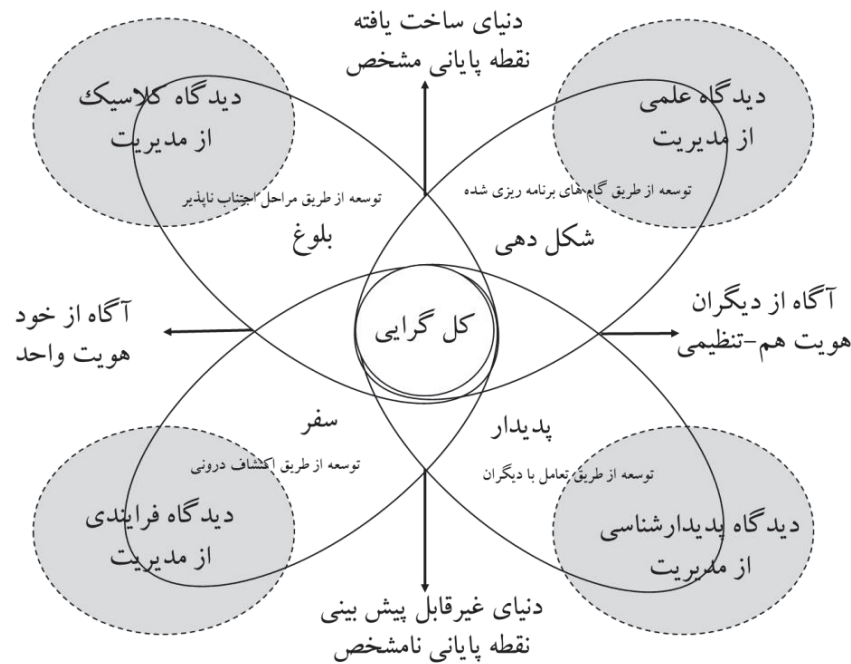
---

<sup>1</sup> Maturation

<sup>2</sup> Shaping

<sup>3</sup> Voyage

<sup>4</sup> Emergent



شکل 2-9: گونه‌شناسی توسعه منابع انسانی (Lee, 1977b)

## 11-2. سیستم‌های توسعه منابع انسانی

آرتور (1992) در بررسی 30 شرکت آمریکایی، اقدامات منابع انسانی را به روش تحلیل خوشه‌ای در 6 خوشه یا سیستم طبقه‌بندی کرد. سپس شش خوشه را در دو گروه عمده بر مبنای ویژگی‌ها و وظایف مشترک دسته‌بندی کرد، و آنها را "هزینه‌کاهی" و "تعهد افزایی" نام‌گذاری کرد، و برای سازگاری با تحقیقات پیشین (لاولر، 1986؛ والتون، 1985) در تحقیق دیگر خود آنها را سیستم‌های کنترل‌گرا و تعهدگرا نامید (آرتور، 1994).

سیستم‌های کنترل‌گرا و تعهدگرا نشانگر دو رویکرد متمایز در شکل‌دهی به رفتار و گرایش کارکنان است. بنابراین، اقدامات منابع انسانی را می‌توان به دودسته کلی تعهدگرا و کنترل‌گرا تقسیم کرد (Arthur, 1994; Walton, 1985; Wood & de Menezes, 1998). هدف رویکرد کنترل‌گرا، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های مستقیم نیروی کار است و بر قواعد و رویه‌های سخت‌گیرانه نیروی کار تکیه کرده و پاداش‌دهی را بر برون‌داد استوار ساخته است (آرتور، 1994). در مقابل، هدف رویکرد تعهدگرا<sup>۲</sup> افزایش اثربخشی و بهره‌وری است و بر شرایطی تکیه می‌کند که کارکنان با اهداف سازمانی شناخته‌شوند و برای تحقق آنها تلاش کنند (Arthur, 1994; Wood & de Menezes, 1998). به سخن

<sup>1</sup> Control approach

<sup>2</sup> Commitment approach



دیگر، تمرکز بر ایجاد کارکنان متعهد است که می‌توان در انجام وظایف شغلی همسو با اهداف سازمان به آنها اعتماد کرد (اورگان، 1988).

سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا بر کارایی عملیاتی و کاهش هزینه تمرکز دارد. سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا بر سازوکارهای کنترلی تکیه دارد؛ برای کارکنان وظایف شغلی شفاف تعریف می‌شود و آموزش‌های محدودی را دریافت می‌کنند. در مقایسه، سازمان‌ها با سیستم مدیریت منابع انسانی تعهدگرا بر نوآوری تأکید داشته و به تبع آن کارکنان با استعدادی را به کار می‌گیرند و آنان را برای نیل به اهداف نوآورانه ترغیب می‌کنند. به عبارت دیگر، ارتقای تعهد حرفه‌ای‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

لیپک و همکاران (2006) سیستم مدیریت منابع انسانی تعهدگرا را یکی از انواع سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌داند که نباید آن را با دیگر سیستم‌ها اشتباه گرفت: 1) سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا؛ 2) سیستم منابع انسانی تعهدگرا؛ 3) سیستم منابع انسانی مشارکت‌گرا/درگیرانه؛ 4) سیستم منابع انسانی عملکردگرا؛ 5) سیستم منابع انسانی امنیت‌گرا؛ و 6) سیستم منابع انسانی مشتری‌گرا<sup>۶</sup>



شکل 2-10: سیستم‌های مختلف منابع انسانی (لیپک و همکاران، 2006)

<sup>1</sup> Control Human Resource Systems

<sup>2</sup> High-Commitment HR Systems

<sup>3</sup> High Involvement HR Systems

<sup>4</sup> High Performance Work Systems

<sup>5</sup> HR System for Occupational Safety

<sup>6</sup> HR System for Customer Service

با توجه به موارد پیش گفته باید در نظر داشت که توسعه منابع انسانی نیازمند انتخاب سیستم مناسب توسعه است. به‌عنوان مثال، اگر قرار باشد توسعه منابع انسانی با رویکرد تعهد‌گرا دنبال شود، طبیعی است که اقدامات منابع انسانی باید به‌گونه‌ای جهت‌دهی شوند که نتایج کلی آنها به تربیت نیروی انسانی تعهد‌گرا منجر شود.

## 12-2. رویکردهای توسعه منابع انسانی

1. **توسعه منابع انسانی مشتق شده از نیاز:** این رویکرد استراتژی توسعه منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری برای بررسی و نشان دادن مهارت‌های موردنیاز در سازمان می‌بیند (تونکه نژاد، 1388).

2. **توسعه منابع انسانی فرصت-محور:** این رویکرد تلاش می‌کند تا فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، مهارت‌ها و الگوهای فکری و کاری که عموماً با عملکرد موفق رابطه دارند را ارائه دهد. در این نقش، توسعه منابع انسانی ابزاری برای دستیابی به تغییرات فرهنگی در سازمان است و می‌تواند از طریق تسهیل فرایند برنامه‌ریزی، بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک باشد (لوما، 2000).

3. **توسعه منابع انسانی قابلیت-محور:** قابلیت‌های سازمانی مانند فرایندها و ساختارهای درونی و شایستگی‌های خاص سازمانی، منبع اصلی مزیت رقابتی و رقابت‌پذیری هستند. این رویکرد بر مبنای نظریه‌های اخیر که قابلیت سازمان منبع رقابت‌پذیری است بنا شده است. بر این اساس نقش توسعه منابع انسانی، ارائه قابلیت‌های لازم برای رقابت‌پذیری است و بنابراین نقش مهم‌تری در عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

قابلیت‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی یعنی داشتن نیروی انسانی با شایستگی‌های محوری و منحصربه‌فرد. شایستگی‌های منابع انسانی توسعه‌یافته را برخی از اندیشمندان به چهار دسته عمده به شرح جدول زیر تقسیم‌بندی کرده‌اند:

- شایستگی‌های تحلیلی<sup>1</sup>: مانند تفکر تحلیلی، مدیریت دانش، مدل‌سازی، تفکر سیستمی
- شایستگی‌های کسب و کار<sup>2</sup>: مانند دانش کسب و کار، مذاکره و چانه‌زنی، مدیریت پروژه
- شایستگی‌های فنی<sup>3</sup>: مانند بازخورد، نظارت، طراحی و بهبود پیمایشی
- شایستگی‌های تکنولوژیکی<sup>4</sup>: مانند ارتباطات رایانه‌ای، و سواد تکنولوژیکی

<sup>1</sup> Analytical Competencies

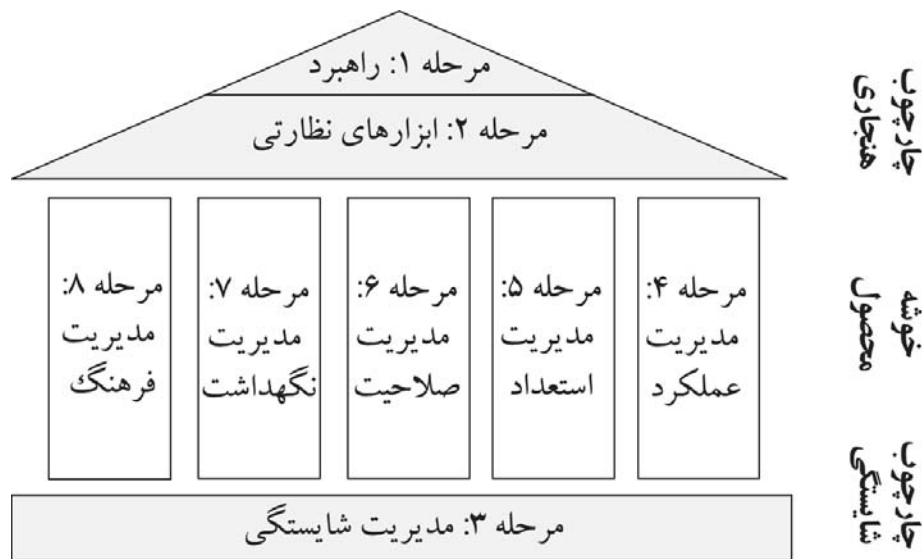
<sup>2</sup> Business Competencies

<sup>3</sup> Technical Competencies

<sup>4</sup> Technological Competencies

### 2-13. فرآیند توسعه منابع انسانی

اگر فرایند را به جریان کاری با نقاط شروع و پایان مشخصی تعریف کنیم، باید گفت بین این دو نقطه، بیشتر فرایندهای توسعه منابع انسانی سه تا هشت گام را با درجات تفصیلی مختلف پوشش می‌دهند. فرایند توسعه منابع انسانی شامل گام‌های هشت‌گانه زیر است (Meifert, 2013):



شکل 2-11: مراحل هشت‌گانه توسعه منابع انسانی (Meifert, 2013)

#### مرحله 1: تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی<sup>1</sup>

توسعه منابع انسانی راهبردگرا در پی توسعه منظم صلاحیت‌های کلیدی موردنیاز برای برآورده سازی انتظارات عملکرد است. راهبردهای توسعه منابع انسانی ابزارهایی هستند برای تعریف رهنگاشت<sup>2</sup> برای تحقق تمامی صلاحیت‌های موردنیاز در سازمان. نیروهای تأثیرگذار بر راهبرد توسعه منابع انسانی عبارتند از: 1) شرایط محیط داخلی و خارجی (جمعیت‌شناسی و بازار کار، شرایط اقتصادی سازمان، و نیازهای مشتریان) که در آن راهبرد توسعه منابع انسانی تدوین می‌شود؛ 2) راهبردهای وظیفه‌ای و کسب‌وکار که باید همسویی لازم با آنها به‌عنوان راهبرد سطح بالا ایجاد شود؛ 3) حاکمیت/مدل کسب‌وکار که قواعد کسب‌وکار را شکل می‌دهند. راهبرد توسعه منابع انسانی نیز به‌نوبه خود قواعدی (مسئولیت‌ها، اختیارات، و خط‌مشی‌های سنجش) را در مورد چگونگی توسعه منابع انسانی تولید می‌کند. برای آنکه چنین قواعدی در سازمان قابل‌پذیرش باشند، باید با دیگر قواعد حاکمیتی در سازمان سازگاری داشته باشند؛ و 4) عرضه و تقاضای منابع انسانی در حال حاضر و در آینده.

<sup>1</sup> Strategies for HR Development

<sup>2</sup> Roadmap

راهبردهای توسعه منابع انسانی با تحلیل محیط داخلی و خارجی مبتنی بر SWOT و با لحاظ کردن همسویی با راهبردهای سطح بالا قابل تدوین هستند.

### مرحله 2: کنترل توسعه منابع انسانی<sup>1</sup>

در بسیاری از واحدهای منابع انسانی، سامانه‌های نظارتی صرفاً به معنی گزارش‌دهی تعدادی از نشانگرهای انتخابی است. نشانگرهای توسعه منابع انسانی، روش‌های تبدیل راهبرد توسعه به واقعیت هستند، آنها میزان پیشرفت به سوی اهداف را ردگیری کرده، و شکاف‌ها و تنگناها را در مسیر مشخص می‌کنند. هیچ راهبردی بدون سامانه نظارتی هم‌تراز با آن کارکرد خوبی نخواهد داشت (Girbig & Harzke, 2013). بدون این قطب‌نما برای هدایت، راهبرد پرواز کوری خواهد داشت. کنترل منابع انسانی ناظر بر برنامه‌ریزی و قضاوت و ارزشیابی یکپارچه و مبتنی بر کنترل است که در ارزیابی تصمیمات مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه از نظر دلالت‌های ضمنی تجاری و اجتماعی استفاده می‌شود.

تعریف و به‌کارگیری نسبت‌های منابع انسانی برای کنترل میزان توسعه‌یافتگی منابع انسانی نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت راهبردی است. نسبت‌ها معمولاً برای اندازه‌گیری عملکرد به کار می‌روند. آنها این امکان را فراهم می‌سازند که بین عملکرد در مقاطع زمانی مختلف عمل مقایسه صورت گیرد. سؤال آن است که چه نسبت‌هایی را باید واحد منابع انسانی مورد لحاظ قرار دهد؟ مهم‌ترین نسبت‌های تدوین شده (Buek, and Weo, 2006) در زمینه منابع انسانی به‌قرار زیر است:

**جدول 2-4. نسبت‌های منابع انسانی برای واپایش توسعه‌یافتگی منابع انسانی**

ردیف	مقیاس <sup>2</sup>	تعریف
1	نرخ غیبت	تعداد روزهای کاری ازدست‌رفته در یک دوره معین تقسیم بر تعداد کل روزهای کاری افراد در همان دوره
2	میانگین زمانی برای حل اختلاف	تعداد روزهای صرف شده برای حل اختلاف تقسیم بر تعداد کل اختلاف‌ها
3	نرخ کارکنان مالی	تعداد کارکنان مالی تقسیم بر کل تعداد کارکنان
4	نرخ کارکنان منابع انسانی	تعداد کارکنان HR تقسیم بر کل تعداد کارکنان
5	نرخ کارکنان IT	تعداد کارکنان IT تقسیم بر کل تعداد کارکنان
6	نرخ کارکنان صفی	تعداد کارکنان صفی تقسیم بر کل تعداد کارکنان
7	نرخ پیشنهاددهی	تعداد پیشنهادهای فردی تقسیم بر کل تعداد کارکنان

<sup>1</sup> HR Development Controlling

<sup>2</sup> مقیاس‌ها (سنجه‌ها) برای کنترل توسعه یافتگی منابع انسانی را نشان می‌دهند. بنابراین، در مرحله عمل باید معیارهای مناسب برای هر یک از سنجه‌ها متناسب با توسعه یافتگی منابع انسانی در ادوار مختلف در نظر گرفته شود. مثلاً نرخ پیشنهاد دهی در طول برنامه هفتم توسعه را اگر "چهار پیشنهاد به ازای هر فرد در سازمان" در نظر بگیریم، معیار خود را در رابطه با مقیاس "نرخ پیشنهاد دهی" تعریف کرده ایم.

ردیف	مقیاس <sup>۲</sup>	تعریف
8	نرخ پیشنهاد گروهی	تعداد پیشنهادهای گروهی تقسیم بر تعداد کل پیشنهادهای دریافتی
9	نرخ افت بیماری	تعداد کارکنان که به خاطر بیماری خود یا نزدیکان غیبت می‌کنند تقسیم بر کل تعداد کارکنان
10	شاخص رضایت کاری	100% × تعداد کارکنان راضی تقسیم بر کل تعداد پاسخ‌دهندگان
11	نرخ افت نیروی انسانی	تعداد کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند تقسیم بر کل تعداد کارکنان (میانگین دوره)
12	هزینه توسعه هر کارمند	کل هزینه توسعه سالانه کارکنان تقسیم بر کل تعداد کارکنان
13	ساعات آموزش هر کارمند	کل تعداد ساعات آموزش تمام افراد تقسیم بر کل تعداد کارکنان
14	هزینه ساعات آموزش فراگیر	کل هزینه آموزشی تقسیم بر (کل تعداد فراگیران × کل تعداد ساعات آموزشی)
15	احتمال ارتقاء داخلی	100% × کل تعداد پست‌های که از داخل تأمین می‌شوند تقسیم بر کل تعداد پست‌های در دسترس
16	نرخ نگهداری کارکنان کلیدی	100% × تعداد افرادی که در انتهای یک دوره باقی می‌مانند تقسیم بر کل تعداد افراد در آغاز دوره
17	نرخ حقوق سازمانی	میانگین حقوق پرداختی توسط سازمان تقسیم بر میانگین حقوق پرداختی کل سازمان‌های دولتی
18	مآزاد نیروی انسانی	تعداد کارکنان تقسیم بر تعداد پست‌های سازمانی
19	نرخ جنسیتی	تعداد کارکنان زن/مرد تقسیم بر کل تعداد کارکنان
20	نرخ سنی کارکنان	تعداد افراد مسن/میان‌سال/جوان تقسیم بر کل تعداد کارکنان
21	نرخ تأهل/تجرد	تعداد کارکنان متأهل/مجرد تقسیم بر کل تعداد کارکنان
22	نرخ باسوادی/کم‌سواد	تعداد کارکنان با مدرک دانشگاهی/دیپلم و پایین‌تر تقسیم بر کل تعداد کارکنان
23	نرخ رشته تحصیلی.....	تعداد کارکنان با رشته‌های تحصیلی..... تقسیم بر کل تعداد کارکنان
24	نرخ اشتغال جانبازان	تعداد جانبازان تقسیم بر کل تعداد کارکنان
25	نرخ اشتغال خانواده ایثارگران	تعداد کارکنان شاغل از خانواده شهدا و جانبازان تقسیم بر کل تعداد کارکنان
26	نرخ نوع استخدام	تعداد کارکنان رسمی/ایمانی/قرارداد کار معین/کارگری موقت/کارگری دائم تقسیم بر کل تعداد کارکنان
27	نرخ مأموریت	تعداد کارکنان مأمور با حفظ پست/بدون حفظ پست تقسیم بر کل تعداد کارکنان
28	نرخ وضعیت کارمند	تعداد کارکنان جدیدالاستخدام/اعاده به خدمت/ارتقای سطح تحصیلی/انتقالی از سایر دستگاه‌ها/برگشت از مرخصی بدون حقوق/برگشت از مأموریت تقسیم بر کل تعداد کارکنان
29	نرخ رشته شغلی	تعداد کارکنان با رشته شغلی آموزشی و فرهنگی/اداری و مالی/امور اجتماعی/بهداشتی و درمانی/خدمات/امور کشاورزی/فناوری اطلاعات/فنی و مهندسی تقسیم بر کل تعداد کارکنان
30	نرخ سنوات خدمتی	تعداد سنوات خدمتی پایین/متوسط/بالا تقسیم بر کل تعداد کارکنان
31	نرخ دریافتی بالا (غیرمتعارف)	تعداد افراد با حقوق و مزایای دریافتی بالا (بالا تر از 7 برابر حداقل حقوق و مزایا) طبق حکم استخدامی تقسیم بر کل تعداد کارکنان

ردیف	مقیاس <sup>۲</sup>	تعریف
32	نرخ اشتغال دستگاه	تعداد کارکنان شاغل در دستگاه اجرایی تقسیم بر کل تعداد کارکنان استان/منطقه
33	نرخ اشتغال شهرستان	تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهرستان تقسیم بر تعداد کارکنان استان/منطقه
34	نرخ جمعیت-اشتغال شهرستان	تعداد شاغلین در دستگاه‌های اجرایی تقسیم بر تعداد جمعیت شهرستان
35	نرخ جمعیت-اشتغال استان	تعداد شاغلین در دستگاه‌های اجرایی تقسیم بر تعداد جمعیت استان
36	نرخ صف و ستاد	نسبت تعداد کارکنان ستادی به تعداد کارکنان صافی
37	نرخ پست‌های بلا تصدی	تعداد پست‌های بلا تصدی تقسیم بر تعداد پست‌های مصوب
38	نرخ سطح مدیریتی	تعداد مدیران عملیاتی/میانی/ارشد تقسیم بر تعداد کل مدیران
39	نرخ فقرای شاغل	تعداد افراد با حقوق و مزایای دریافتی کمتر از خط فقر <sup>۱</sup> تقسیم بر تعداد کل کارکنان
40	نرخ بهره‌وری فردی	ساعات کار مفید هر فرد تقسیم بر ساعات کار استاندارد (8 ساعت)

### مرحله 3: مدیریت شایستگی<sup>۲</sup>:

راهبردهای سازمانی نیاز دارند که اقدامات روزمره افراد را تحت تأثیر قرار دهند. به سخن دیگر، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی نیازمند همسوسازی رفتار کارکنان با این راهبردهاست. این کار مستلزم به کارگیری مدیریت شایستگی در توسعه منابع انسانی است. فرایند کار بدین صورت است که راهبردهای سازمانی به الگوهای رفتاری شکسته شود و مطابق با آن شایستگی‌های موردنیاز برای تحقق راهبردهای سازمانی احصاء شود.

شایستگی به ظرفیت (روان‌شناختی) یا به زبان حقوقی، اختیاردهی به فرد (یا سایر موجودیت‌ها) برای انجام مستقل وظایف اشاره دارد (Leinweber, 2013). بنابراین، شایستگی را می‌توان با رویکرد روان‌شناختی به ظرفیت یک فرد در مواجهه با چالش‌های شغلی تعریف کرد.

مدل‌های شایستگی در پی تشخیص دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های مورد نیاز برای انجام شغل خاص در سازمان است (Lussier and Hendon, 2019). مدل‌های شایستگی برای تشخیص نوع آموزش‌های مورد نیاز کارکنان به کار گرفته می‌شوند. اجزای مختلف شایستگی‌ها را وریم پام<sup>۳</sup> (2014) به شرح زیر فهرست کرده است:

- دانش: شناخت حقایق و اصول به دست آمده از آموزش رسمی و تجربه

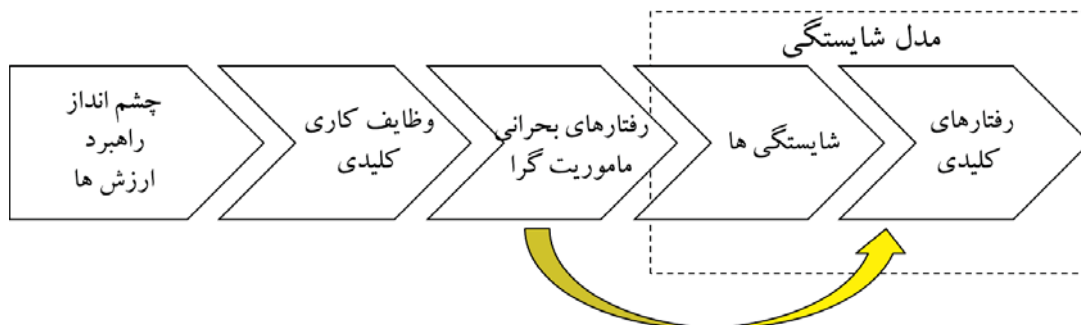
<sup>1</sup> مرکز پژوهش‌های مجلس خط فقر را برای منطق شهری 2 میلیون و 728 هزار تومان برآورده کرده است (مرکز پژوهش‌های مجلس، 1397).

<sup>2</sup> Competence Management

<sup>3</sup> Wurim Pam

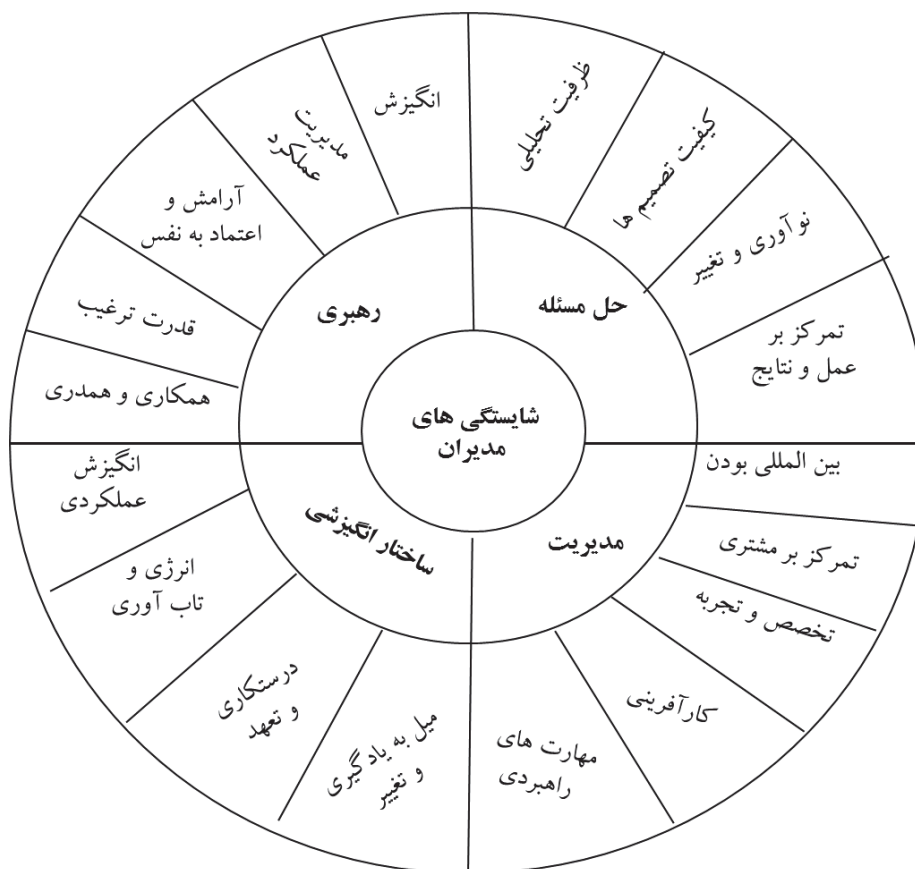
- مهارت: زیردستی یا تسلط توسعه یافته در عملیات ذهنی یا فرایندهای بدنی که اغلب از طریق آموزش‌های تخصصی به دست می‌آید.
- توانایی: قدرت یا استعداد لازم برای انجام فعالیت‌های بدنی یا ذهنی که غالباً با یک حرفه خاص مرتبط هستند.
- خصوصیات فردی: صلاحیت‌ها یا ویژگی‌های فردی که از تجربه انباشته به دست می‌آیند و منعکس‌کننده ترکیب منحصر به فرد شخصی است.

مدیریت شایستگی ناظر بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی است. باید در نظر داشت که برخی از شایستگی‌ها را می‌توان با کمترین تلاش از طریق اعمال فعالیت‌های توسعه‌ای مختلف ایجاد کرد، درحالی‌که شایستگی‌های دیگری (مانند توانایی تحلیل) وجود دارند که توسعه آنها نیازمند زمان طولانی است. به هر حال، ضروری است مدل شایستگی‌ها از طریق تقطیر راهبرد سازمانی به وظایف کلیدی ملموس ساخته شود. آنگاه وظایف کاری را به رفتارهایی تبدیل کرد که در تحقق راهبردهای بالادستی نقش بحرانی دارند (شکل زیر). بروز چنین رفتارهایی به نوبه خود مستلزم داشتن شایستگی‌هایی است که باید در افراد ایجاد شود.



شکل 2-12: ترجمان جهت‌گیری راهبردی به مدل شایستگی (Leinweber, 2013)

ضروری است شایستگی‌های احصاء شده دسته‌بندی شده و از طریق به کارگیری روش‌های مناسب، کارکنان به این شایستگی‌ها تسلط پیدا کنند. به عنوان مثال، می‌توان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای انجام وظایف کاری را به چهار دسته زیر طبقه‌بندی کرد: (1) مهارت‌های حل مسئله (توانایی افراد برای تحلیل مسائل، کاهش پیچیدگی آنها، پیدا کردن راهکارهای جدید و تصمیم‌گیری)؛ (2) مهارت‌های رهبری (ایجاد انگیزه و تفویض اختیار، توانایی ترغیب و تأثیرگذاری)؛ (3) ساختار انگیزشی (شخصیت، منش فردی یا اعتقاد راسخ)؛ و (4) مهارت‌های مدیریتی (صلاحیت‌های کارآفرینی مانند تفکر راهبردی یا تمرکز بر مشتری).



شکل 2-13: گروه‌بندی شایستگی‌های مدیران (Leinweber, 2013)

لازم به توضیح است که در خصوص شایستگی‌های مدیران دولتی در سطوح مختلف سازمانی تحقیقات قابل توجهی صورت گرفته است که در جدول زیر به برخی از معروف‌ترین آنها اشاره می‌شود.

جدول 2-5. گروه بندی شایستگی‌های مدیران

سطح مدیریت	طبقه بندی شایستگی‌ها	منبع	ردیف
مدیریت عالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعریف چشم انداز و جهت استراتژیک</li> <li>بهبود نیروی انسانی</li> <li>مدیریت منابع و ریسک</li> <li>ارتقاء و نیل به پرونداد کیفی</li> <li>شناخت روابط</li> <li>مدیریت و بهبود شخصی</li> </ul>	دولت استرالیای جنوبی، (2005)	1
عمومی	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاربرد تکنولوژی اطلاعات (Using IT)</li> <li>مدیریت اطلاعات/دانش (Managing information/knowledge)</li> <li>مدیریت مالی (Financial management)</li> <li>تفکر استراتژیک (Strategic thinking)</li> <li>مدیریت پروژه (Project management)</li> <li>مهارت‌های ارتباطی (Communication skills)</li> </ul>	Worrall & Cooper (2001)	2



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارت‌های رهبری/انگیزشی (Leadership/motivational skills)</li> <li>• مهارت‌های بازاریابی (Marketing skills)</li> <li>• مذاکره (Negotiating)</li> <li>• مدیریت محیطی (Environmental management)</li> <li>• مربی‌گری و رای‌زنی (Coaching and counselling)</li> <li>• زبان‌های خارجی (Foreign languages)</li> <li>• مهارت‌های میان‌شخصی (Interpersonal skills)</li> <li>• کار تیمی (Working as part of team)</li> </ul>		
3	Denhardt (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری و مهارت‌های مرتبط با شور و بررسی: کار تیمی، حل مسئله، مذاکره، میانجی‌گری<sup>1</sup>، همکاری و تصمیم‌گیری در سازمان‌های چند فرهنگی.</li> <li>• مهارت‌های ارتباطی: نوشتاری، شفاهی، فنی/گرافیکی (شامل مهارت‌های رایانه‌ای) و زبان‌های خارجی</li> <li>• مهارت‌های جمع‌آوری، تحلیل، و ارزشیابی اطلاعات</li> <li>• مهارت‌های نقادی<sup>2</sup>، نوآوری، و استدلال اخلاقی</li> <li>• مهارت‌های روابط انسانی که برای رسیدن به موفقیت در جهان در حال تغییر و با تنوع فرهنگی لازم و ضروری هستند.</li> <li>• تعهد به بهداشت فیزیکی، روانی، و احساسی افراد</li> <li>• مهارت در درک تجربیات متنوع انسانی از جمله فعالیت‌های خلاقانه و ظرافت‌گونه آنها.</li> <li>• رفتاری که با اصول اخلاقی سازگار است و رفتار مسئولانه در مقابل شهروندان، دولت، و ملت، و جهان.</li> <li>• مهارت‌های میان‌شخصی، بین‌گروهی، و میان‌گروهی که برای نیل به موفقیت در جهان پیچیده ضروری هستند.</li> </ul>	
4	Sheton & Darling (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. بینش کوانتومی (Quantum Seeing): توانایی دیدن مقاصد</li> <li>2. تفکر کوانتومی (Quantum Thinking): توانایی تفکر تناقض‌گونه</li> <li>3. احساس کوانتومی (Quantum Feeling): توانایی احساس حیاتی</li> <li>4. شناخت کوانتومی (Quantum Knowing): توانایی ادراک مستقیم</li> <li>5. اقدام کوانتومی (Quantum Acting): توانایی اقدام مسئولانه</li> <li>6. اعتماد کوانتومی (Quantum Trusting): توانایی اعتماد به فرایند حیاتی</li> <li>7. وجود کوانتومی (Quantum Being): توانایی رابطه مند بودن</li> </ol>	عمومی
5	Shipper (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) شفاف‌سازی اهداف؛ 2) ارتباطات رو به بالا و مشارکت؛ 3) برنامه‌ریزی منظم کار؛ 4) تخصص؛ 5) تسهیل کار دیگران؛ 6) تامین بازخور؛ 7) تاکید بر زمان؛ 8) تحمل فشار کاری؛ 9) نمایندگی؛ 10) تشخیص عملکرد خوب.</li> </ol>	عمومی
6	Labba et al. (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ایجاد جو سازمانی (Creating organizational climates)؛ 2) مدیریت زمان (Time management)؛ 3) ارتباطات موثر (Effective communication)؛ 4) تصمیم‌گیری موثر (Effective decision making)؛ 5) ایجاد انگیزه (Effective motivation of people)؛ 6) برنامه‌ریزی موثر (Effective planning)؛ 7) مدیریت کار تیمی و مشارکت (Managing teamwork and participation)؛ 8) تخصیص منابع</li> </ol>	مدیران ارشد

<sup>1</sup> Mediation

<sup>2</sup> Critical, Creatice, and Ethical Reasoning Skills

	(Resource allocation)؛ 9) مدیریت استرس در کار ( Managing stress ) (at work)؛ 10) حل مسئله و خلاقیت (Problem solving and creativity)؛ 11) ارزیابی زیردستان (Effective appraisal of subordinate)؛ 12) مدیریت تعارض و اختلاف (Dealing with conflicts and dispute)؛ 13) مدیریت تغییر (Managing change)؛ 14) تحلیل سازمان ( Analysis of the ) (organization)؛ 15) کار با کامپیوتر (Working with computer)؛ 16) نگهداری موثر سیستم تعاملی ( Maintaining effective interaction ) (system)؛ 17) مدیریت مسیر پیشرفت شغلی افراد ( Managing one's career ) (Development)؛ 18) مشاوره با زیردستان (Counselling subordinates)؛ 19) مدیریت جنبه‌های مالی کار (Managing financial aspects of work).		
--	---	--	--

علاوه بر مدیران، مدل‌های دیگری نیز در خصوص شایستگی‌های کارکنان ارائه شده است که به اختصار در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 2-6. گروه بندی شایستگی های کارکنان

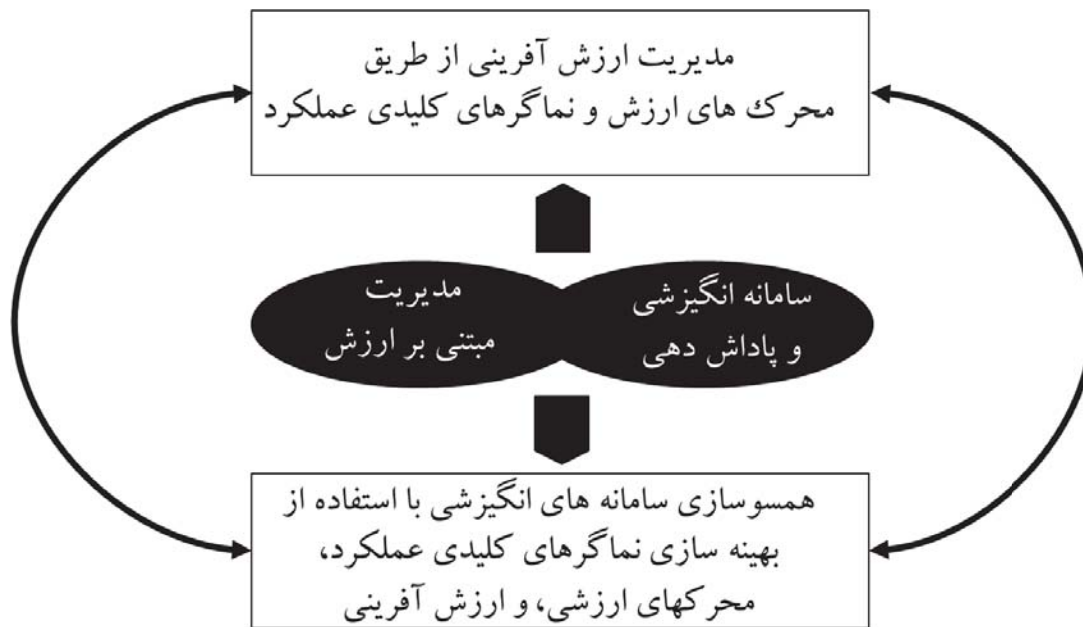
ردیف	منبع	طبقه بندی شایستگی ها	رویکرد غالب
1	Fridenberg (2004)	1) استدلالی؛ 2) شغلی؛ 3) اثربخشی شخصی؛ 4) ارتباطات؛ 5) بین فردی؛ 6) گروهی؛ 7) سازمانی	سلسله مراتبی
2	Wurim Pam (2014)	1) مهارت‌های بین فردی: ایجاد روابط کاری مثبت؛ اعتمادسازی؛ مهارت‌های ارتباطی. 2) مهارت‌های همکاری: کار تیمی؛ مهارت‌های خدمات مشتری 3) مهارت‌های خود-مدیریتی: کیفیت گرایی؛ انطباق پذیری.	عمومی
3	Cripe & Mansfield (2002)	1) مهارت‌های پرسنلی: ارتباطات و نفوذ؛ هدایت دیگران 2) مهارت‌های شغلی: دستیابی به نتایج؛ پیشگیری و حل مسئله 3) مهارت‌های خود-مدیریتی: اعتماد به نفس؛ مدیریت استرس؛ انعطاف پذیری؛ و قابلیت اعتماد پذیری.	سطوح
4	Puteh (2015)	1) شایستگی وظیفه ای؛ 2) شایستگی ارتباطی؛ 3) شایستگی رهبری؛ و 4) شایستگی شناختی.	حرفه گرایی
5	Johnson, Scholes, & Whittington (2006)	1) شایستگی‌های آستانه‌ای: شایستگی‌های ضروری برای بقاء افراد در سازمان 2) شایستگی‌های محوری: پایه مزیت رقابت بین فردی را پی‌ریزی کرده و دیگران نمی‌توانند به راحتی به آنها دست یابند.	راهبردی
6	Beardwell, Holden & Claydon (2004)	1) شایستگی‌های محوری: اشتیاق به خدمت‌گزار؛ کار تیمی؛ انگیزه موفقیت؛ پیشگامی 2) شایستگی‌های ایفای نقش: تاثیرگذاری کاری؛ ارتباطات بین فردی؛	سازگاری

	ویژگی‌های شخصی؛ مهارت حل مسئله؛ فنی و حرفه‌ای.		
عمومی	(1) شایستگی‌های فنی؛ (2) شایستگی‌های کاری؛ (3) شایستگی‌های بین فردی؛ و (4) شایستگی‌های فکری	McLagan (1989)	7

**مرحله 4: مدیریت عملکرد<sup>1</sup>**

در بیشتر سازمان‌ها، ویژگی اساسی مدیریت عملکرد عبارت‌است از تمرکز آن بر مقاصد سازمانی. وظیفه راهبردهای سازمانی است که با ترجمان مقاصد سازمانی به اهداف واحدهای سازمانی و ارتباط-دهی این اهداف با سامانه نظارتی، راه رسیدن به مقاصد اصلی سازمان را هموار سازد. درضمن، مدیریت عملکرد فرصت ایده‌آلی است برای توسعه منابع انسانی تا از طریق همکاری نزدیک با سامانه نظارتی، مقیاس‌های نظارتی بر عملکرد کارکنان را تهیه و به اجرا بگذارد.

مدیریت مبتنی بر ارزش<sup>2</sup> به معنی مدیریت برای ارزش‌آفرینی از طریق مدیریت محرک‌ها و نمابرهای کلیدی عملکرد<sup>3</sup> است (Preen et al., 2013: 140). تحقق چنین مدیریتی مستلزم یکپارچه‌سازی سامانه‌های پاداش‌دهی به طریقی است که انگیزه‌های لازم برای بهینه‌سازی نمابرهای مرتبط فراهم شود. برای پشتیبانی بهینه از مدیریت عملکرد، تمامی اجزای بسته پاداش‌دهی باید عملکردگرا باشند.



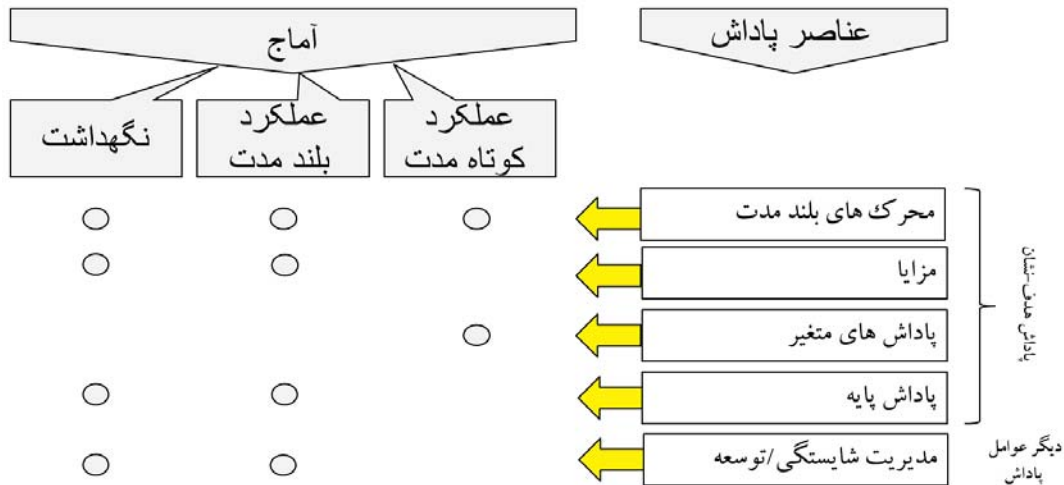
شکل 2-14: مدیریت عملکرد به‌مثابه فرایند مدیریت یکپارچه (Preen et al., 2013)

<sup>1</sup> Performance Management

<sup>2</sup> Value-based management

<sup>3</sup> key performance indicators

مفهوم جبران خدمات فراگیر، تمامی جنبه‌های پاداش‌دهی اعم از پرداخت پایه تا سایر مزایای حاشیه‌ای را پوشش می‌دهد.



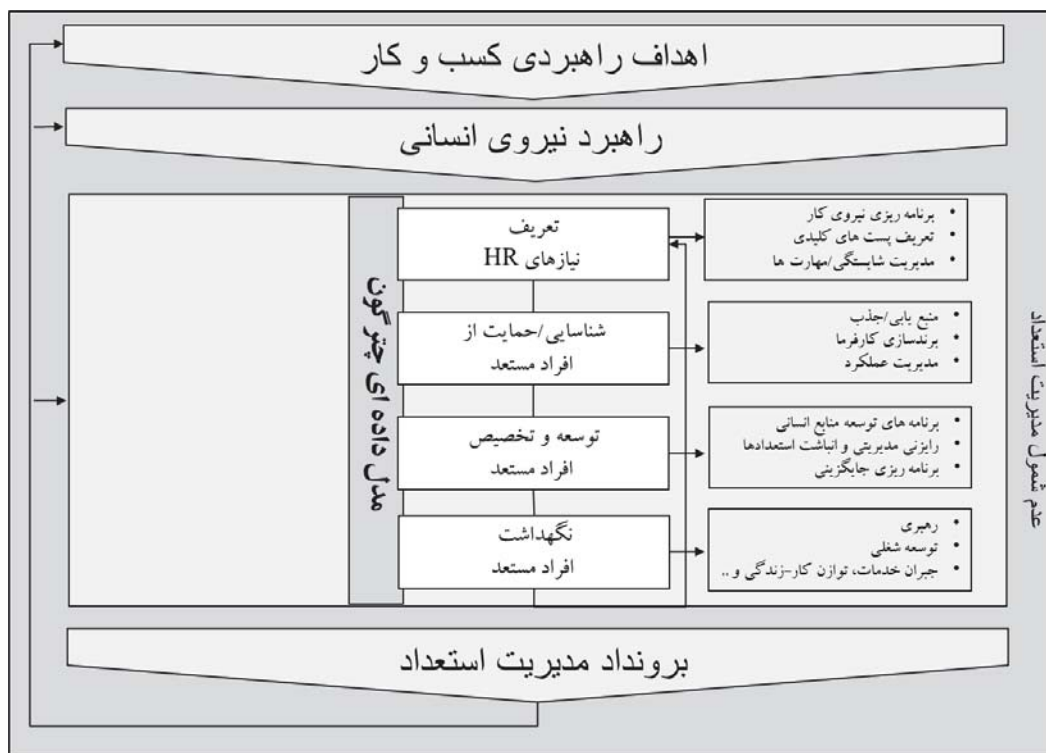
شکل 2-15: پاداش‌دهی به‌منابه یکی از عناصر یکپارچه مدیریت عملکرد

همان‌طور که در نمودار فوق دیده می‌شود، مدیریت توسعه در مفهوم عام و مدیریت توسعه منابع انسانی در مفهوم خاص نیز باید منشأ پاداش‌دهی به افراد در میان‌مدت و بلندمدت باشد. ارتباط‌دهی بخشی از پاداش‌ها به مدیریت توسعه منابع انسانی باعث تقویت رفتارهایی می‌شود که در جهت توسعه منابع انسانی صورت می‌گیرد. به سخن دیگر، ضروری است به بهترین عملکرد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برای ارتقای توسعه منابع انسانی با انتخاب معیارهای مناسب، پاداش‌های ادواری داده شود. به بیان ساده‌تر، فرایند مدیریت عملکرد شامل مراحل زیر است:

1. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد: تعیین اهداف کاری فرد بر مبنای توافق و هم‌ترازی آن با اهداف بالادست
2. نظارت مستمر و مربی‌گری: نظارت سرپرست بر عملکرد فردی، ارائه بازخورد به فرد در مورد مغایرت‌های رفتار با انتظارات و هدایت فرد در مسیر درست.
3. ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد: ارزیابی عملکرد کارکنان در پایان دوره، و رتبه‌بندی افراد از نظر عملکرد.
4. تحلیل و مرور عملکرد: تحلیل عملکرد در جلسات گفتگوی سرپرست و شاغل باهدف تشخیص عوامل تأثیرگذار و تدوین برنامه بهبود عملکرد ارائه پاداش به افراد با عملکرد بالا.

### مرحله 5: مدیریت استعداد<sup>1</sup>

امروزه در شرایط رقابتی، تأمین منابع انسانی با مهارت‌ها و شایستگی‌های درست برای برآورده سازی نیازهای کسب‌وکار، به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است و به تبع آن مدیریت استعدادها در توسعه منابع انسانی اهمیت روزافزون پیدا کرده است. کپلی (2008) مدیریت استعداد را تلاش برای پیش‌بینی نیازها و برنامه‌ریزی برای تحقق آن تعریف کرده است. به سخن دیگر، مدیریت استعداد شامل جذب افراد مستعد از بیرون سازمان، توسعه، و نگهداشت آنان در درون سازمان برای برآورده سازی نیازهای خاص سازمان است. به سخن دیگر، مدیریت استعداد را باید بخشی از توسعه منابع انسانی به حساب آورد که طی آن نیازهای خاص سازمان به افراد مستعد برآورده می‌شود. نمودار زیر عناصر سازنده مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.



شکل 2-16: عناصر محوری مدیریت استعداد (Bodeker and Hubbe, 2013)

اگر افراد مستعد را به کارکنان نمونه‌ای تعبیر کنیم که استعداد مشخصی دارند، مدیریت استعداد بر چنین افرادی در سازمان تمرکز دارد. هدف مدیریت استعداد برآورده سازی نیازهای کسب‌وکار است که در راهبرد منابع انسانی تجلی می‌یابد. به سخن دیگر، راهبرد منابع انسانی نیاز به نیروی انسانی ناشی از طرح‌های کسب‌وکار را از نظر کمی (تعریف ظرفیت‌های موردنیاز) و کیفی (تعریف صلاحیت‌ها، درجات و شایستگی‌های شغلی) تعیین می‌کند. بنابراین، داده‌هایی باید در خصوص کارکنان گردآوری

<sup>1</sup> Talent Management

شود که نشان دهد آیا افراد از استعداد‌های بالقوه‌ای برای برآورده سازی نیازهای کاری خاص برخوردارند.

فهرست بازبینی مدیریت استعداد به شرح زیر است:

- تعریف نیازهای کیفی و کمی منابع انسانی در راستای مقاصد راهبردی سازمان
- مشخص کردن موقعیت‌های کلیدی
- طراحی فرایند کلی مدیریت استعداد با کلیه فرایندهای محوری و ارتباط تفصیلی با سایر فرآیندهای مدیریت HR
- تدوین یک مدل داده اصلی به‌عنوان یک راهنمای مرجع برای نتایج مورد انتظار از فرایندهای فرعی مدیریت استعداد
- تعیین اهداف مشخص برای مدیریت استعداد با توجه به نتایج مورد انتظار
- تدوین سازوکار نظارتی و گزارش‌گیری منظم از خروجی مدیریت استعداد
- تهیه مجموعه‌ای از اصول راهنما به‌عنوان بیانیه مأموریت و ابزار بازاریابی برای مدیریت استعداد
- توسعه و اجرای یک مفهوم یکسان‌سازمانی از استعداد‌های بالقوه به‌عنوان چارچوب ارزیابی‌های استعداد‌های بالقوه
- تعیین یک فرآیند گمارش استعداد‌های بالقوه و اعتبار سنجی و تجهیز آن با ابزارهای ارزیابی استعداد‌های بالقوه
- ایجاد ساختار بررسی انباشت افراد مستعد متناسب با طرح کلی سازمان
- یکپارچه‌سازی منابع افراد مستعد انباشته با چشم‌انداز توسعه
- برقراری مسیر دستیابی به افراد بسیار مستعد و مشخص کردن احتیاجات/انتظارها و "امتیازات ویژه"
- معرفی مدیریت جانشینی و تهیه فهرست افراد جانشین
- درگیر سازی فعال مدیریت ارشد و عالی.

#### مرحله 6: مدیریت صلاحیت<sup>1</sup>:

در شرایط سخت بحران و رکود اقتصادی، سازمان‌ها نیاز دارند از تهدید از دست دادن پیشگامی رقابتی خود جلوگیری کنند. این کار مستلزم سرمایه‌گذاری کارآمد در سرمایه اجتماعی و دانش کارکنان است. به‌عنوان عنصری از توسعه منابع انسانی، مدیریت صلاحیت کارآمد، اثربخش و مبتنی بر نیاز یک

<sup>1</sup> Qualification Management

ضرورت مسلم است. کار مدیریت صلاحیت کمک به ارزش آفرینی سازمانی به شکل معتبر و معقول است.

اصطلاح "مدیریت صلاحیت" در دهه 1990 ظهور پیدا کرد و به نظام مدیریتی خاصی اشاره دارد که به برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت و تأمین کارآمد منابع از طریق تعلیم حرفه‌ای و اختصاصی بزرگ‌سالان می‌پردازد.

سرعت تغییرات اجتماعی و تکنولوژیکی، فشار روزافزونی را برای سازگاری سازمان‌ها و آموزش کارکنان وارد می‌سازد. مفاهیم یادگیری مادام‌العمر یا سازمان یادگیرنده نشانگر برجستگی جدید مدیریت صلاحیت در اقتصادهای مبتنی بر دانش نوین است. مدیریت صلاحیت به‌طور جامع به شایستگی‌ها و توانایی‌های پرسنلی اشاره دارد. مدیریت صلاحیت اطمینان می‌دهد که به کارکنان دانش و توانایی‌های لازم برای انجام کارهایشان داده می‌شود (Fredersdorf and Glasmacher, 2013).

مدیریت صلاحیت سعی دارد چالش‌های آینده برای سازمان، عملیات و نقش آفرینان آن را پیش‌بینی کرده و به تبع آن سنج‌های آموزشی را در پرتو چالش‌های آتی طراحی، هدایت و ارزشیابی کند. مدیریت صلاحیت همیشه یک چرخش پیشگیرانه دارد. مدیریت صلاحیت با حال و آینده کار می‌کند. مدیریت صلاحیت سعی دارد اهداف جدیدی را برای سازمان تعریف کرده و ابزارهای نیل به آن را معرفی کند. مدیریت صلاحیت به احتیاجات آتی در رابطه با کارکنان (مانند احتیاج به افراد دانش‌گر، و کارآفرین) واکنش نشان داده و سعی دارد راهکارهای جدیدی را ارائه دهد. مدیریت صلاحیت باید به نیازهای نیروی انسانی ناشی از تغییرات سازمانی واکنش نشان دهد.

آموزش آموزش‌دهندگان (TOT) یکی از اقدامات مدیریت صلاحیت است تا تعلیم‌دهندگان داخل و خارج سازمان با مباحث نوین آشنا شوند و به‌نوبه خود آنها را در تعلیم و آموزش افراد به کار ببرند. تربیت مدیران و متخصصان مدیریت صلاحیت از دیگر اقداماتی است که دانشگاه‌ها می‌توانند در قالب رشته‌های دانشگاهی در مقطع تحصیلات تکمیلی دنبال کنند. در ضمن، سازمان‌ها می‌توانند جهت‌گیری آموزش‌های دانشگاهی برای کارکنان خود را متناسب با تغییرات آتی پیش‌بینی و کارکنان خود را ترغیب کنند تا در صورت تمایل در رشته‌های موردنیاز سازمان به تحصیل بپردازند. ارزشیابی صلاحیت‌های پرسنلی و اعمال نظارت بر جذب فارغ‌التحصیلان واجد شرایط از دیگر اقداماتی است که در حیطه فعالیت مدیریت صلاحیت قرار می‌گیرد.

مدیریت صلاحیت با رویکرد راهبردی از نظر فنون و ابزارهای عملیاتی مختلفی بهره می‌گیرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تهیه کتابچه‌های راهنمای کیفیت،
- توصیف فرآیند برای معرفی مدیریت کیفیت،

- نمودارهای جریان کار برای بررسی کیفیت یکپارچه،
- فهرست بازبینی ارائه‌دهندگان خدمات خارجی،
- ماتریس ارزشیابی برای ارزیابی برنامه‌های درسی آموزشی،
- تدوین برگه‌هایی برای بررسی نیازهای آموزشی داخلی،
- دستورالعمل مصاحبه برای کمک به مدیران در تهیه و پیگیری فعالیت‌های آموزشی
- فرآیندهای تحلیل و گزارش‌دهی استاندارد برای تهیه و پردازش چنین فعالیت‌ها،
- تعیین معیارهای انتخاب مربیان،
- قراردادهای استاندارد برای مربیان آموزشی خارجی،
- دستورالعمل‌های آموزشی برای مربیان خارجی و داخلی برای رعایت استانداردها،
- طرح‌های راهنما برای برنامه‌ریزی همایش‌ها،
- چک‌لیست‌های آماده‌سازی همایش‌ها در عمل،
- ابزارهای محاسباتی برای ارزیابی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم در مدیریت صلاحیت،
- آمارهای رزرو مکان،
- دستورالعمل‌های یادگیری برای کمک به آماده‌سازی و شرکت در دوره‌های آموزشی،
- برگه‌های استاندارد برای ارزشیابی همایش‌ها،
- فرآیندهای استاندارد برای تحلیل و گزارش‌دهی ارزشیابی همایش‌ها،
- برگه‌های استاندارد برای ارزشیابی انتقال آموزش در محل کار،
- فرآیندهای استاندارد برای تحلیل و گزارش‌دهی ارزشیابی انتقال دانش،
- در کل شاخص‌هایی برای پیگیری فواید مدیریت صلاحیت با رویکرد توسعه منابع انسانی.

### مرحله 7: مدیریت نگهداشت<sup>1</sup>

امروزه، در اکثر سازمان‌ها، ذخیره منابع انسانی واجد شرایط سازمان‌ها در حال خشک شدن است؛ تمایل کارکنان مستعد برای ماندن در یک سازمان در حال کاهش است، و سازمان‌ها برای منابع کمیاب در یک جنگ اجتناب‌ناپذیر قرار گرفته‌اند. چنین وضعیتی در شرایطی صورت می‌گیرد که شرایط نامساعد اقتصادی به افزایش بیکاری و مازاد نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف منجر شده است. دلیل این امر آن است که حتی در شرایط بحرانی اقتصادی، افراد واجد شرایط به تغییر مشاغل خود اقدام می‌کنند. بنابراین، کارکنان مستعد، سازمان‌ها را با پیامدهای نوسانات برنامه‌ریزی نشده مواجه می‌سازند. برای اجتناب از چنین وضعیت‌های منفی، سازمان‌ها ناگزیر هستند به مدیریت نگهداشت

<sup>1</sup> Retention Management



کارکنان خود توجه داشته و اعتبار برند سازمانی خود را که حاصل تلاش کارکنان واجد شرایط است، حفظ کنند.

از نگاه مدیریت منابع انسانی، نگهداشت کارکنان نشانگر مجموعه فعالیت‌های مدیریتی است که هدف آنها راهبری و تحت تأثیر قراردادن پیشامدهای نوسانی در هر دوره زمانی است (Meifert, 2013: 223). منظور از نوسان عبارت است از تغییرات شغلی کارکنان و کارفرماها که بر دلایل طبیعی (مانند رسیدن به سن بازنشستگی، دلایل بهداشتی، فقدان ظرفیت کاری، یا فوت) استوار نیستند. به هر حال، هرگونه تلاشی برای تحت تأثیر قراردادن نوسان با مشکلات ذاتی عدم توانایی کنترل پیشامد واقعی روبروست. باید در نظر داشت که پیشامد (مانند تقاضای استعفا یا تقاضای انتصاب در جای دیگر) قبلاً به جریان افتاده و ممکن است برگشت‌ناپذیر باشد. بنابراین، برای جلوگیری از وقوع پیشامدهای نوسان‌ساز باید خیلی زودتر اقدام کرد. این کار مستلزم اقداماتی برای نگهداشت فرد در سازمان است. نیازی به توضیح نیست که نگهداری فرد در سازمان مستلزم توجه به عوامل تأثیرگذار بر تمایل به ماندگاری در یک سازمان است که مهم‌ترین عوامل شناسایی شده (Meifert, 2013) عبارتند از: (1) قدردانی؛ (2) فرصت‌های شغلی؛ (3) مدیریت میانی؛ (4) راهبرد سازمانی؛ (5) تعالی کسب‌وکار؛ (6) مدیریت ارشد؛ (7) مشتریان؛ (8) پاداش‌ها؛ (9) استقلال عمل؛ (10) مزایای جنبی. اجتماعی؛ (11) فرایندهای کاری؛ (12) وظایف کاری؛ (13) سرپرست مستقیم؛ (14) منابع/تجهیزات؛ و (15) همکاران. مدیریت نگهداشت شامل مراحل زیر است (Meifert, 2013):

1. **ارزشیابی وظایف کاری:** برای تعیین ریسک‌های مرتبط با وظایف، ضروری است مشخص شود که کدام وظایف برای کسب و کار نقش کلیدی دارند. چنین تحلیلی ارزش وظایف مختلف را در سازمان آشکار ساخته و به تبع آن نگهداشت افراد شاغل در وظایف کلیدی باید مدنظر قرار گیرد.
2. **ارزیابی عملکرد و استعدادها بالقوه:** ضروری است با انتخاب معیارهای مناسب عملکرد فردی افراد ارزیابی و استعدادها بالقوه آنان شناسایی شود.
3. **سنجش ریسک:** مدیران میانی و متخصصی منابع انسانی نمی‌توانند ذهن افراد را بخوانند. بنابراین، لازم است ریسک نوسانی هر فرد شاغل در وظایف کلیدی مطابق جدول زیر باید محاسبه شود:

جدول 2-7. محاسبه ریسک‌های نوسان فردی (Meifert, 2013)

نمره	قلمرو	معیار
10 امتیاز	تحرك پایین، تعهد بالا، سن غیر بحرانی	عوامل فردی
20 امتیاز	متحرک، معروفیت بلندپروازی شخصی، انعطاف‌پذیری	
30 امتیاز	سن بحرانی (بزرگ‌تر از 60 سال یا سابقه بیش از 40 سال)، خیلی متحرک و منعطف	

نمره	قلمرو		معیار
	10 امتیاز	..... در طول 2 سال قبل	آخرین جایجایی
	20 امتیاز	..... بین 2 تا 5 سال قبل	
	30 امتیاز	.....پیش از 5 سال قبل	
	10 امتیاز	خصوصیات معمولی: شایستگی‌های فردی در دیگر افراد نیز وجود دارد یا به راحتی می‌توان از بازار کار خارجی استخدام کرد.	خصوصیات منحصربه‌فرد
	20 امتیاز	تعدادی خصوصیات منحصربه‌فرد: پیدا کرده جایگزین با شایستگی‌ها و تجربه موردنظر مشکل است	
	30 امتیاز	خصوصیات منحصربه‌فرد زیاد که در بازار کار متقاضی زیادی دارد.	
نمره کل			
	خیلی بالا	بالا	متوسط
	76 تا 90 امتیاز	56 تا 75 امتیاز	41 تا 55 امتیاز
			کمتر از 41 امتیاز

مطابق جدول فوق اگر افراد با امتیاز بالا و خیلی بالا، ارزش بالایی در حیات کاری سازمان دارند و نگهداشت آنان باید در اولویت قرار گیرد.

4. **شکل‌دهی به تعهد کارکنان:** این سؤال که سازمان‌ها از چه گزینه‌هایی برای افزایش تعهد کارکنان و به تبع آن بهبود تمایل به ماندگاری کارکنان برخوردارند، در گرو عوامل تأثیرگذاری هستند که قبلاً به آنها اشاره شد. به‌رحال، راهبردهای زیر در این زمینه راهگشا هستند:

- ایجاد محیط فرهنگی که کارکنان به‌واسطه آن در سازمان احساس غرور کنند
- شفاف‌سازی فرصت‌های شغلی برای ارتقا
- فعالیت‌های توسعه منابع انسانی برای به‌کارگیری افراد
- فضای کاری حمایتگر و مناسب (مانند تجهیزات کاری، تجربه رهبری، گرایش بین همکاران)

#### مرحله 8: مدیریت فرهنگ<sup>1</sup>

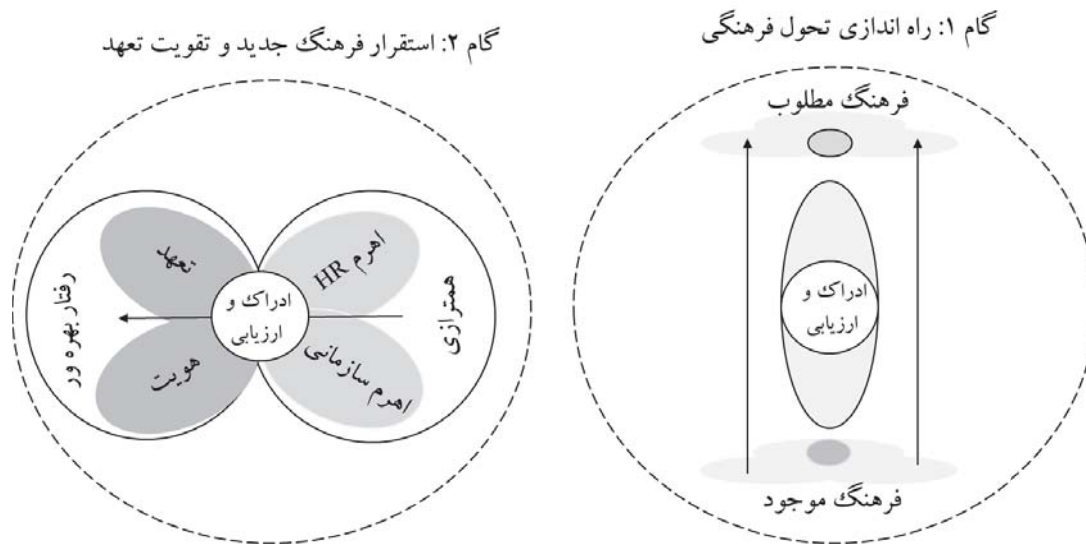
فرهنگ سازمانی تأثیر غیرقابل‌انکاری بر تصویرسازمانی دارد. فرهنگ سازمانی بر پایداری سازمانی، حس پاسخگویی، و کارآفرینی افراد تأثیرگذار است (Lassalle, Weh, and Meifert, 2013). صحبت

<sup>1</sup> Culture Management

از فرهنگ درست از غلط بحث را به مسیر اشتباهی هدایت می‌کند. به‌جای آن هر فرهنگ‌سازمانی را باید برحسب برازش آن با چالش‌های بیرونی در محیط معین (مانند نیروهای رقابتی) و چالش‌های درونی (مانند همکاری، هویت، و پای بندی) مدنظر قرارداد (Schein, 2010).

فرهنگ‌سازمانی عبارت است از مجموعه ارزش‌ها و هنجارهای مشترک افراد سازمانی که نه تنها در عقاید و رفتارهای مدیران و کارکنان، بلکه در راهبردها، رویه‌ها و ساختار و نظام‌های مدیریتی نیز منعکس می‌شود (Schein, 2010). فرهنگ‌سازمانی زمانی اهمیت دارد که به هویت‌سازی افراد و تعهد آنان به سازمان منجر شود (Cable & Edwards, 2004). بنابراین، تغییر فرهنگ‌سازمانی با چنین جهت‌گیری مستلزم دو گام اساسی زیر است:

1. آغاز تحول فرهنگ با بسیج مدیران و کارمندان در مسیر رسیدن به فرهنگ مطلوب
2. استقرار فرهنگ جدید در سازمان و تقویت حس هویت و تعهد



شکل 2-17: مراحل تحول فرهنگی (Lassalle, Weh, and Meifert, 2013)

سازوکارهای (اهرم‌های) مختلفی در محیط کار در هر یک از دو مرحله پیش گفته باید به کاررفته شوند. اهرم‌های تغییر به ما کمک می‌کنند تا رفتار کارکنان سازمان را از وضع موجود به وضع مطلوب تغییر دهیم. به‌علاوه، ما نیاز داریم تا اهرم‌های سازمانی و منابع انسانی را برای هم‌تراز کردن فرهنگ‌سازمانی با دیگر عناصر سازمانی استفاده کنیم. به‌طور کلی، این اهرم‌ها عبارتند از:

1. اهرم‌های تغییر:

- ایجاد انگیزه تغییر در افراد - افراد باید بدانند که چه چیزی از دست داده و یا چه چیزی نصیب آنان خواهد شد.

- ایجاد شایستگی‌های جدید - در دستیابی به رفتارهای جدید ، افراد باید موردحمایت قرار گیرند. شایستگی به آنها اطمینان می‌دهد تا بتوانند بر تغییراتی که از طرف آنها لازم است تسلط داشته باشند.
- برقراری ارتباط و ترغیب فرهنگ - باید تغییرات لازم به‌وضوح شفاف‌سازی شوند تا انگیزه بیشتری برای تغییر ایجاد شود.

## 2. اهرم‌های منابع انسانی:

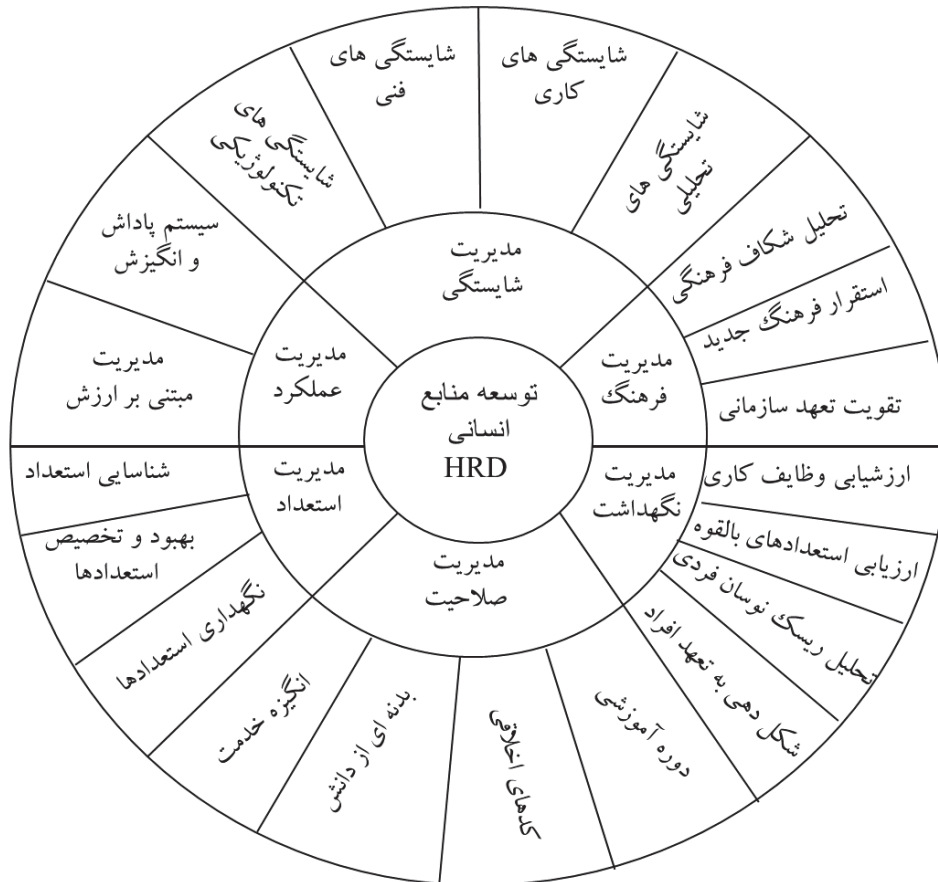
- انتخاب افراد مناسب - ارزش‌ها و هنجارها باید در فرآیندها و ابزارهای انتخاب افراد "مناسب" منعکس شود.
- شکل‌دهی به مدیریت جانشینی و شغلی - جدای از داده‌های مربوط به استعدادها موجود ، تناسب فرهنگی افراد نیز باید به‌عنوان یک معیار در برنامه‌ریزی جایگزینی لحاظ شود.
- بهبود کیفیت رهبری - رهبران قلب تحولات فرهنگی هستند و باید در این نقش مهم پشتیبانی شوند.

## 3. اهرم‌های سازمانی:

- هدایت‌گری - اهدافی را تعریف کنید که به افراد حس مشترکی از جهت‌گیری و اهداف کاری بدهد
- تعریف و هماهنگ‌سازی ساختارها و فرایندها-ساختارها و رویه‌های سازمانی به همراه نظام-های مدیریتی مناسب، ارزش‌های معینی را انعکاس می‌دهند و تأثیر عمده در شکل‌گیری فرهنگ دارد.
- برقراری شرایط کاری جذاب- در اغلب موارد شرایط کاری در رضایت و تعهد افراد به سازمان تعیین‌کننده هستند.

## 14-2. سیستم توسعه منابع انسانی مورد انتظار

از میان مبانی نظری مطرح شده، مدل می‌فرت (2013) از جامعیت بیشتری برای پوشش وجوه مختلف توسعه منابع انسانی در مفهوم نوین آن است که در این پژوهش به عنوان سیستم سالم (مورد انتظار) توسعه منابع انسانی انتخاب شده است (شکل زیر).



شکل 2-18: عناصر سیستم توسعه منابع انسانی فراگیر

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، توسعه منابع انسانی را باید به‌مثابه یک مدل فرایندی لحاظ کرد که از مدیریت شایستگی شروع و به مدیریت فرهنگ ختم می‌شود. هر یک از این مراحل نیز دارای مراحل فرعی خاص خود است. بنابراین، ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی را باید به ترتیب مترادف فرایندهای اصلی و فرعی در توسعه منابع انسانی در نظر گرفت. اختلال در عملکرد هر یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها می‌تواند نشانگر آسیب‌مندی توسعه منابع انسانی باشد. به سخن دیگر، اگر سیستم آسیب‌مند را در مقابل سیستم سالم قرار دهیم، سیستم سالم توسعه منابع انسانی، سیستمی است که اولاً هر یک از عناصر شش‌گانه آن یعنی مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ وجود داشته باشند. ثانیاً هر یک از این عناصر، کارکرد مورد انتظار را از خود نشان دهند؛ یعنی به خوبی از عهده نقش تعریف شده در فرایستیم برآیند. ثالثاً هماهنگی و همکاری کامل بین عناصر زیر سیستم توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد.

## 2-15. منابع انسانی توسعه یافته

با در نظر گرفتن مدل می فرت (2013) به عنوان مدل جامع نگر در توسعه منابع انسانی، انتظار آن است که خروجی چنین سیستمی به تربیت نیروی انسانی توسعه یافته‌ای منجر شود. این توسعه یافتگی باید متوازن باشد. یعنی توسعه یافتگی تنها ناظر بر ارتقای مهارت فنی افراد نیست، بلکه از نظر فرهنگی نیز باید از آراستگی های اخلاقی لازم برخوردار باشند. از این رو، متناظر با هر یک از عناصر یا مراحل این مدل، توسعه یافتگی نیروی انسانی به شرح جدول زیر قابل تعریف است:

جدول 2-8. ویژگی‌های نیروی انسانی توسعه یافته

ویژگی‌های توسعه یافتگی HR		عناصر مدیریت HRD
ویژگی‌های فرعی	ویژگی‌های اصلی	
مهارت‌های چندگانه، توانایی برقراری ارتباط با دیگران، مهارت حل مسئله، مهارت انجام کار گروهی (Passmore, 1994). شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های کاری، شایستگی‌های بین فردی؛ و شایستگی-های فکری (McLagan, 1989) شایستگی‌های محوری، شایستگی‌های ایفای نقش ( Beardwell, Holden ) ( & Claydon, 2004 ) مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های همکاری، مهارت های خود-مدیریتی (Wurim Pam, 2014)	نیروی انسانی با شایستگی بالا	مدیریت شایستگی
کارایی بالا، توانایی برنامه ریزی، سرعت در انجام کار، به‌هنگام سازی دانش شغلی، خلاقیت کاری، بهبود مستمر عملکرد (Coopmans et al., 2013) مهارت بالا، یادگیرنده، هدف‌گرا، مدیریت زمان، ریسک پذیر، ذهن باز (Wroblewski, 2018) باکفایت، مبتکر، باهوش (patel, 2019). التزام کاری (Huang, Ma, & Meng, 2018)	نیروی انسانی با عملکرد بالا	مدیریت عملکرد
کارآفرینی، خلاق، دانش تخصصی، حرفه گرایی، یادگیرنده، تسلط کاری بالا، پتانسیل کاری بالا (Gallardo et al., 2013)	کارکنان با استعداد	مدیریت استعداد
پرسشگری، تعهدحرفه‌ای، تکنولوژی محور، یادگیری منظم، خود مدیریتی، دانش کیفی (zhan, Tang, & Zhang, 2013)	نیروی انسانی دانشگر	مدیریت صلاحیت
انگیزه یادگیری (Passmore, 1994) انگیزه خدمت عمومی (Perry, 1996) پرانرژی، تعهد کاری بالا، پیش کنش گر، پشتکار بالا، مشارکت‌جو، مشتری مدار، وفاداری بالا، رضایت، احساس وحدت (Poláčková, 2015)	نیروی انسانی با انگیزه	مدیریت نگهداشت
وظیفه شناسی، مسئولیت‌پذیری، مثبت‌اندیشی ( Anderson & Penney, ) (1996) اخلاق کاری، مثبت‌اندیشی، مسئولیت‌پذیری (Lankard, 1995) خوش نیت، قابل اعتماد، فروتن (patel, 2019).	نیروی انسانی درستکار	مدیریت فرهنگ

## 16-2. پیشینه پژوهش

با توجه به گستردگی ابعاد توسعه منابع انسانی، مطالعات صورت گرفته در باره توسعه منابع انسانی بعضاً به بررسی آثار توسعه منابع انسانی پرداخته و برخی دیگر بر عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی متمرکز شده‌اند. در ضمن، تحقیقات قابل توجهی نیز بر مدل‌سازی توسعه منابع انسانی همت گماشته‌اند که ذیلاً به اختصار به برخی از نتایج یافته‌های این قبیل تحقیقات در سال‌های اخیر ارائه می‌شود.

جدول 2-9. پیشینه پژوهش در خصوص توسعه منابع انسانی

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
1	ایلی و همکاران (1381)	رویکرد راهبردی	هدف پژوهش بررسی جنبه های مختلف توسعه منابع انسانی در دانشکده های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران بوده است. در این پژوهش شاخص های آموزش، چرخش شغلی، ارزشیابی عملکرد و کارراهه شغلی را مد نظر قرار گرفته است و ضمن آن وضعیت موجود و مطلوب بررسی شده است. یافته های تحقیق نشان داده که توسعه منابع انسانی در بخش خدمات آموزشی وضعیت مطلوبی نداشته و از اهداف توسعه فاصله داشته است در این پژوهش ضمن تاکید بر راهبردی بودن منابع انسانی توجه به آموزش و یادگیری خلاقیت توصیه شده است.
2	طیبی (1382)	رویکرد تشخیصی	هدف از این پژوهش بررسی و تحلیل توسعه منابع بیمارستان و پرداختن به متغیرهای اصلی که در این توسعه نقش اساسی دارند. بدین منظور پژوهشگر به بررسی عوامل کلیدی در توسعه نیروی انسانی پرداخته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد اساس توسعه را چهار عامل سرمایه، نیروی انسانی، تجهیزات و برنامه تشکیل می دهد که همراه با مدیریتی بخردانه به شکوفایی و رونق سازمان ها منجر می شود. از بین عوامل مختلفی که توسعه منابع انسانی را سبب می شوند، دو امر برنامه ریزی انسانی و آموزش در زمره اهرمهای کلیدی هستند. البته موانعی فرا راه توسعه منابع انسانی وجود دارند که باید دقیقاً مورد توجه قرار گیرند.
3	سلطانی (1385)	رویکرد عملیاتی	در این مدل به ابعاد توسعه منابع انسانی شامل خلاقیتی، فکری، فرهنگی، اخلاقی، انسانی، اجتماعی و علمی و فنی پرداخته شده است
4	دلگشایی و همکاران (1386)	رویکرد دانشی	در این مطالعه ضمن بررسی مسائل مربوط به چالش های جهانی، موفقیت سازمانی را به نیروهای دانشی نسبت داده است هدف اصلی ارائه الگو توسعه منابع انسانی در وزارت بهداشت ایران بوده است. با انجام مطالعات توصیفی و مطالعه برخی کشورها براساس شاخص های بهداشتی و اقتصادی و رتبه شاخص توسعه منابع انسانی به بررسی و ارائه الگو مورد نظر پرداخته است. پس از دست یافتن به الگوی اولیه این الگو را از طریق خبرگان و با استفاده از تکنیک دلفی نظرات اصلاحی را به انجام رسانید. متغیرهای اصلی مؤثر برای طراحی این الگو ها شامل: 1- طراحی ساختار 2- امکانات و منابع فیزیکی 3- تامین مالی 4- تامین منابع انسانی 5- ماموریت و اهداف چشم انداز با نگرش توسعه دانایی محور و با هدف افزایش توان رقابتی و کیفیت خدمات اداره نموده است.
5	احمدوند و یآوری (1387)	رویکرد راهبردی	هدف این پژوهش الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران تحت تأثیر پایین بودن بهره وری در آن سازمان انجام شده است. این پژوهش از جهت هدف کاربردی و از نظر سطح تحلیلی توصیفی، تبیینی از نوع پیمایش صورت پذیرفته است.

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
			جامعه آماری شامل 257 نفر خبرگان جامعه مورد پژوهش بوده در این پژوهش پس از انجام مطالبات تطبیقی و مبانی نظری پژوهش گام به گام متغیرهای مؤثر در طراحی الگوی توسعه منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است که شامل آموزش، تجربه، ساختار و مدیریت، تعهد فوری و نظام مدیریت پاداش و سیستم نظارت و کنترل را مؤثر در این مدل دانسته است.
6	میرسپاسی (1388)	رویکرد یادگیری	این مدل دارای 5 سطح بوده، در سطح اول تعهد سازمانی، در سطح دوم پشتیبانی مدیریت، در سطح سوم تعاملات منسجم و در سطح چهارم تمرکز بر روی بهبود شایستگی، در سطح پنجم بر روی یادگیری به عنوان یکی از شایستگی های اساسی تاکید شده است.
7	تونکه نژاد و داوری (1388)	رویکرد جامعه شناسی	این پژوهش با بهره گیری از مدل های وظیفه ای و حوزه ای و بر اساس نظریه عمومی عمل به تشریح مدل توسعه منابع انسانی از دیدگاه جامعه شناختی پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش، سنجش ابعاد چهارگانه توسعه منابع انسانی؛ هویت بخشی؛ یکپارچگی؛ موفقیت؛ و سازگاری با محیط در کارکنان ستادی شرکت ملی نفت ایران است. نتایج تحقیق نشان می دهد که برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و کارکنان عملیاتی، توجه به چهار بُعد هویت بخشی، یکپارچگی، موفقیت و سازگاری با محیط لازم و ضروری است. هم چنین نتایج پژوهش نشان می دهد که اهمیت ابعاد توسعه منابع انسانی به جز بعد هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان، در بین سه گروه متفاوت است.
8	پورسعید (1388)	کارآفرینی	در این مدل با توجه به نظریه یادگیری اجتماعی بر اساس نظریه داده بنیاد، شرایط علی و زمینه ای را با هم تلفیق نموده و در این مرحله تلاش، رشد، تشویق، پیشرفت و موفقیت را به عنوان این عوامل علی و الگوبرداری، شرایط مساعد، امکانات را به عنوان شرایط واسطه ای و توسعه منابع انسانی کارآفرین را به عنوان پیامد مطرح نموده است
9	جزینی، طاهری و ایلی (1389)	رویکرد دانشی	هدف اصلی تحقیق تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان است. این تحقیق در یک مرکز تحقیق و توسعه محصول صنعتی انجام شده است که توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان در موفقیت راهبرد و مأموریت آن، نقش مهمی ایفا می کند. ابتدا، وضعیت موجود حوزه های تاثیرگذار در توسعه منابع انسانی بررسی و تحلیل شده و سپس شکاف دانش کارکنان شناسایی و علل اصلی وجود شکاف ریشه یابی گردیده که در انتخاب مناسب راهبردها، مدنظر قرار گرفته است. در نهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین گردیده است.
10	سیدجوادین (1389)	رویکرد راهبردی	این مدل شامل چهار سطح می باشد: 1- سطح چشم انداز 2- سطح خط مشی های دولت 3- سطح چشم انداز توسعه منابع انسانی 4- سطح اهداف توسعه استراتژیک منابع انسانی. توسعه در تمامی ابعاد اخلاقی، فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی و رفتاری را مورد تاکید قرار گرفته است.
11	میرسپاسی و همکاران (1389)	رویکرد تعالی گرایی	این تحقیق به هدف طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران انجام شده تا زمینه توسعه سرمایه های انسانی و اجتماعی سازمان ها فراهم شود. مدل تعالی منابع انسانی در چهار بعد طراحی شده و به عنوان مدلی برای آسیب شناسی منابع انسانی پیشنهاد شده است. ابعاد و مولفه های احصاء شده عبارتند از: 1. پیشایندها شامل رهبری منابع انسانی، خط مشی های منابع انسانی، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، و مدیریت دانایی



ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
			2. فرایند شامل برنامه ریزی، جذب، و تأمین؛ آموزش و بهسازی؛ انگیزش و به کارگیری مؤثر؛ و نگهداری 3. نتایج شامل نتایج واکنشی؛ نتایج یادگیری؛ نتایج رفتاری؛ و نتایج عملکردی 4. پیامدها شامل ارزش آفرینی؛ پاسخگویی عمومی؛ و افزایش سرمایه های اجتماعی
12	سلطانی و سلیمان تبار (1394)	رویکرد نهادی	هدف از این پژوهش «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی قرارگاه خاتم الانبیاء(ص)» است. بر اساس نتایج تحلیل داده‌های تحقیق، در بعد ساختاری، عوامل: برخورداری از بصیرت‌افزایی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و چندمنظورگی نظام آموزشی؛ در بعد رفتاری، عوامل: برخورداری از استادان آماده عمل، انقلابی و با ایمان و برخورداری از کارکنان خودکارآمد و در بعد زمینه‌ای عوامل: حمایت قانونی از نظام آموزشی، حمایت از فرهنگ خلاقیت و تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق، بالاترین امتیاز را کسب نموده‌اند.
13	اصغری صارم و مرکزی (1394)	رویکرد ذهن انگاری	هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل عوامل حیاتی موفقیت توسعه منابع انسانی در حوزه سلامت با بررسی ذهنیت های مشارکت کنندگان با استفاده از روش شناسی کیو بود. فضای گفتمان پژوهش از دو ماخذ مصاحبه و پیشینه گردآوری و تعداد 44 عبارت به عنوان نمونه عبارات کیو انتخاب شد. اطلاعات حاصل از مرتب سازی کیو با روش تحلیل عاملی کیو تحلیل شد. در نهایت الگوهای ذهنی به صورت استعاری و به ترتیب با عناوین «آینده گرایان تحول خواه»، «طرفداران انگیزش»، «تخصص گرایان مدافع استخدام اثربخش»، «طرفداران نظام شغلی»، «طرفدار ثبات در شایسته سالاری، تحول در ساختار»، «طرفدار همکاری و اصلاح نگرش»، «مدافعان عاملیت-ساختار»، «مدافعان محک زنی و نظام عملکرد» و «طرفداران اخلاق و بهبود کیفیت زندگی کاری» نام گذاری و تفسیر شدند.
14	بیگی و قلی پور (1395)	رویکرد شایستگی	هدف این پژوهش، تبیین فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان های پروژه محور با بهره گیری از طرح توسعه فردی، برای درک بهتر و شناسایی عوامل اثرگذار بر آن است. بدین منظور، با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد، داده های حاصل از مصاحبه های باز و عمیق با کارکنان بخش منابع انسانی شرکت نصب نیرو، گردآوری و تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان می دهد عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می شود افراد و سازمان ها برای توسعه شایستگی های فردی تلاش کنند.
15	اصغری صارم و همکاران (1395)	رویکرد داستان سرایی	هدف این پژوهش آن است که با معرفی اثربخشی بالقوه داستان سرایی برای توسعه منابع انسانی، به تقویت دامنه انتخاب مسوولان توسعه منابع انسانی در برآورده کردن اهداف آن بپردازد. مطابق یافته ها، پژوهشگران در حوزه های علمی مختلف (16 حوزه) که اشتراک های ویژه ای با توسعه منابع انسانی دارند، به اثربخشی داستان سرایی در فعالیت های مختلف (30 فعالیت) - که به اهداف و فعالیت های توسعه منابع انسانی مربوط می شود- توجه کرده اند. این درحالی است که بعضی از مطالعات، به آثار منفی داستان سرایی در سازمان، مانند استفاده از آن برای دستکاری عقاید اشاره کرده اند. در نتیجه، مسوولان توسعه منابع انسانی باید مهارت داستان سرایی را فراگیرند و این ابزار را به مجموعه رویکردها و ابزارهای خود بیفزایند.
16	حاجی کریمی و همکاران (1395)		در این تحقیق بر مبنای پیشینه پژوهش و مصاحبه های صورت گرفته با مدیران عالی مقام توسعه منابع انسانی صنعت نفت، مدلی با ابعاد و مقوله های مقتضی جهت ممیزی سه زیرمجموعه آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی امور کارکنان طراحی شد. در این

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
			پژوهش که به کمک روش آمیخته انجام شده است، ابتدا با فن تحلیل محتوای تجمعی ابعاد و مقوله های مناسب مدل ممیزی مستخرج و تبیین شد. سپس، به منظور تایید مدل طراحی شده با توزیع پرسشنامه میان کارکنان حوزه توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت به تایید مدل و بررسی وضعیت فعلی آن واحدها اقدام شد.
17	اصغری صارم و همکاران (1396)	رویکرد دو سویگی	در این پژوهش ویژگی های عاملیت فعال/منفعل و ساختار حمایتگر/ غیرحمایتگر از توسعه منابع انسانی با روش شناسی فن وقایع حساس، شناسایی و به کمک روش تحلیل تم، مقوله بندی و تحلیل شدند. سپس با کاربرد نظریه ساخت یابی گیدنز، درباره نقش دوسویه عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی بحث شد. در نهایت، چهار وضعیت سازمانی قابل پیش بینی در ماتریس توسعه منابع انسانی و ویژگی های هر وضعیت، بیان شده است.
18	محمدی و شریف زاده (1396)	رویکرد عملکرد افراد	هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی است. این تحقیق با روش تحلیل محتوای کیفی در بخش استخراج مدل و بر پایه پیمایشی میدانی برای ارزیابی آن اجرا شده است که منجر به طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد برای توسعه منابع انسانی در دستگاه های دولتی کشور شد. ابعاد اصلی این مدل شامل تاثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی و اسناد بالادستی، همخوانی و هماهنگی فرایند پاسخگویی، ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخصهای ارزیابی عملکرد کارکنان؛ تاثیر استراتژیهای ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان؛ وجود رابطه معنادار ویژگیهای فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان و در نهایت تاثیر ویژگی روابط کاری فیمابین بر مدیریت عملکرد کارکنان است.
19	قلی پور، اعتبار و علی پور (1396)	رویکرد رویاپردازی	این پژوهش به بررسی هدایت رویای کارکنان در جهت توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی پرداخته است. داده های مورد استفاده در این تحقیق از نوع کیفی است که از طریق مصاحبه با کارشناسان و سطوح سرپرستی کارکنان دانشگاه تهران جمع آوری شده است. برای تحلیل داده های بدست آمده از مصاحبه، از تحلیل تم استفاده شده است و در نهایت 4 تم اصلی «ایجاد رویا، پرورش رویا، سازماندهی رویا و سلسله مراتب رویا» شناسایی شدند.
20	سیدعباس زاده و همکاران (1397)	رویکرد دانشی	هدف اصلی این پژوهش، مدل یابی توسعه منابع انسانی پایدار در راستای اثرات کانال های مدیریت دانش و عوامل سازمانی بوده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و معادلات ساختاری بود. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد، و نتیجه گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان بود.
21	رجبی پور، حسینی و آجرلو (1397)	رویکرد یادگیری زدایی	هدف اصلی پژوهش تاثیر یادگیری زدایی بر توسعه کارکنان سازمان کار و رفاه اجتماعی استان البرز است. مؤلفه های یادگیری زدایی شامل آگاهی، توقف توسعه دانش منسوخ، ترک کردن، ایزوله کردن، یکپارچه سازی، ترغیب استفاده از دانش جدید است که در این پژوهش به بررسی اثر این مؤلفه ها بر توسعه و توسعه کارکنان پرداخته شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش توصیفی - همبستگی به شمار می آید. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری زدایی و ابعاد آن بر توسعه کارکنان

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
			تأثیر مثبت و معناداری دارد.
22	خورشیدی، اولادیان و حسینی (1397)	رویکرد تشخیصی	هدف این پژوهش بررسی نقش عوامل سازمانی در توسعه منابع انسانی در سازمان سما بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان سما بودند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی موثر در توسعه منابع انسانی سازمان سما شامل عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای هستند. بنابراین زمانی می‌توان شاهد توسعه منابع انسانی در سازمان بود که میزان رسمیت، پیچیدگی و تمرکز کاهش یابد و به استراتژی‌ها، فرهنگ سازمانی، توسعه فناوری اطلاعات، مشتریان، رقبا و قوانین آموزش و پرورش بیشتر توجه شود.
23	پاکدل و همکاران (1397)	رویکرد پویایی سیستم	این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای تبیین مؤلفه‌ها و نحوه ارتباط و تعامل بین سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات هریک از این سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ذی ربط در امر توسعه منابع انسانی طراحی شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم توسعه منابع انسانی ملی دارای زیرسیستم‌های اصلی تربیت و عرضه نیروی انسانی و بازار کار است. این دو زیرسیستم تحت سیاست‌گذاری‌های زیرسیستم مدیریت منابع انسانی و رشد و توسعه اقتصادی قرار دارند. به عبارت دیگر، سیاست‌های بخش منابع انسانی کشور به عنوان درونداد زیرسیستم عرضه و بازار کار نیروی انسانی عمل می‌کند. همچنین حلقه‌های علی معلولی به دست آمده از زیرسیستم‌های شش‌گانه این الگو، متغیرهای اثرگذار و نحوه تعاملات آن‌ها بر روی یکدیگر را ترسیم و به عنوان مبنایی جهت ارائه راهکار ارائه گردید.
24	ناصحی فر، امیری و مبارک آبادی (1397)	رویکرد راهبردی	پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی به منظور ارتقای عملکرد SMEs ایران در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای صورت پذیرفته است. در فاز کیفی با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و گفتگو با صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی و SMEs، مؤلفه‌های سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای استخراج شد. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد که مؤلفه‌های ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، به افزایش دانش و مهارت، بهبود نگرش و انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد مالی و عملیاتی SMEs منجر شده است.
25	حاجی‌لو، معمارزاده، و البرزی (1397)	رویکرد اخلاقی	این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) برای طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. توسعه سرمایه انسانی در سه بعد توانمندسازی، مدیریت استعداد، و مدیریت دانش به منظور ترکیب بهینه بررسی شده است. همچنین عوامل زیر به عنوان موانع اخلاقی و فرهنگی بر سر راه توسعه منابع انسانی شناسایی شدند: 1) جو بی‌اعتمادی؛ 2) ریسک‌گریزی؛ 3) عدم تقدیر؛ 4) فردگرایی؛ 5) تشکل‌های غیررسمی؛ 6) خویشاوندگرایی؛ 7) عدم شایسته‌سالاری؛ 8) عدم انتقادپذیری؛ 9) بی‌توجهی به قانون؛ 10) اقتدارگرایی؛ و 11) کوتاه‌نگری.
26	عابدینی، میرسپاسی، و حق شناس (1398)	رویکرد سرمایه اجتماعی	هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی است. پژوهش به‌لحاظ هدف کاربردی، به‌لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر روش پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در سازمان مورد مطالعه، توسعه منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در وضعیت مطلوبیت کم قرار دارند. از میان ابعاد توسعه منابع انسانی، بُعد مدیریت عملکرد بیشترین تأثیر را بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد و توسعه منابع انسانی از طریق بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی، بیشترین اثرگذاری را به‌همراه دارد.

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
27	محمدی، اعتباریان و ابراهیم زاده (1399)		هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی جهت شناسایی و استخراج راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان از 11 راهکار در سه بُعد راهکارهای اجرایی، آموزشی و تشویقی دارد که مطابق با نتایج روش تاپسیس، راهکارهای ارائه آموزش‌های همگانی، غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی، طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای، تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری و توسعه و نظارت بر مراکز علمی دولتی و خصوصی صنعت گردشگری در استان مهمترین راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان است.
28	منفرد و زمانی (1384)	رویکرد ارزشیابی	ارزشیابی برنامه بهسازی منابع انسانی بر مبنای مدل رانو و آبراهام (1990) که ناظر بر معیارهای مشارکت کارکنان در برنامه بهسازی، نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی، و اجرا و ارزشیابی است. این مدل توسعه منابع انسانی را به سطح مدیریت صلاحیت تنزل داده است.
29	Burgoyne (1988)	گونه شناسی	این نوع شناسی چندین شاخص اساسی برای توسعه منابع انسانی شامل توسعه آموزشی، پرورش منابع، تیم سازی، نوآوری، فرهنگ و جو سازمانی معرفی می کند.
30	Garavan (1991)	رویکرد راهبردی	در این مدل 9 ویژگی اساسی استراتژیک مطرح شده است: مأموریت و اهداف، پشتیبانی مدیریت رده بالا، عوامل محیطی، برنامه ها و سیاست ها، تعهدات، فعالیت های مکمل، آموزش، فرهنگ، ارزشیابی و کنترل
31	Megginson, Matthews, and Banfeild (1993)	رویکرد مشارکتی	در این الگو بین مسئولیت ها و تعهدات برای توسعه منابع انسانی چهار گروه ذینفعان، مدیران ارشد، مدیران صف و متخصصان آموزش تفاوت قابل شده و هر کدام نقشی جداگانه دارند
32	Mayo and Lank (1994)	رویکرد فرایندی	این الگو بر اساس رویکرد راهبردی تنظیم شده و تاکید آن بر روی آموزش و سپس شناخت مسیر توسعه و عوامل کمک کننده بوده و علاوه بر این بکارگیری راهبرد آموزش و پرورش و داشتن فرآیند برای توسعه مد نظر قرار داده است.
33	Martin (2000)	رویکرد همسوسازی	در این مدل چند عنصر اساسی شامل: مأموریت های سازمان، راهبردهای سازمانی، یکپارچگی استراتژی و توسعه منابع انسانی و آموزش با رویکرد استراتژیک می باشد.
34	McCracken & Wallace (2000)	رویکرد راهبردی	در این پژوهش پیشینه تحقیق در زمینه توسعه منابع انسانی استراتژیک بررسی شده و مفهوم آن به ویژه در زمینه کار، نه ویژگی مهم توسعه منابع انسانی استراتژیک را مهم و برجسته ساخته است، اکتشاف گردیده است. این ویژگی ها شامل: 1- هماهنگی و یکپارچگی با مأموریت ها و اهداف سازمانی . 2- حمایت مدیران عالی . 3- بررسی اجمالی و تجزیه و تحلیل محیطی . 4- برنامه ها و خط مش ها ، توسعه منابع انسانی . 5- تعهد و نقش مدیران صف . 6- توجه به فعالیت های مکمل مدیریت منابع انسانی . 7- توجه به نقش توسعه یافته آموزش دهندگان . 8- شناخت فرهنگ . 9- تاکید ویژه بر ارزشیابی
35	Katou (2009)	رویکرد راهبردی	در این مدل بر نقش هفت عامل اصلی شامل: بستر سازمانی، عامل اقتضایی، منبع یابی، توسعه و بهسازی، مهارت، نگرش و رفتار بر روی عملکرد سازمانی را مورد بحث قرار داده است.
36	Chung-jen	رویکرد دانشی	این تحقیق به بررسی توانایی های مدیریت دانش در ارتباط با روش های توسعه منابع

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
	& Jing-wen (2009)		انسانی استراتژیک و عملکرد و نوآوری مربوط به تولید دانش پرداخته است. این تحقیق ضمن بررسی ادبیات نظری مربوط به مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، عملکرد، مدیریت دانش و عملکرد و نوآوری در 500 شرکت تایوان که مجموعاً بررسی و تحلیل نتایج آن را از یک نمونه 146 شرکت به پایان رسانیده است. نتایج نشان می‌دهد که روش های منابع انسانی استراتژیک بدون تردید با توانایی مدیریت دانش در ایجاد نوآوری و عملکرد مؤثر است. علاوه بر این روش های منابع انسانی - استراتژیک تأثیر مفید و قابل توجهی بر عملکرد نوآوران از طریق توانایی در فراگیری دانش دارد. همچنین نقش های مهم مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش و تعامل آن ها با هم آشکارتر گردیده است و همین طور روش های منابع انسانی استراتژیک در کارمند یابی، شکل گیری مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد مناسب و مدیریت پاداش موجب افزایش عملکرد نوآوران خواهد شد.
37	Stewart, lee and Poll (2009)	رویکرد راهبردی	هدف این تحقیق مطالعه یک مجموعه تحت عنوان (UFHRD) که مجموعه ای است از چندین دانشگاه که بحث توسعه منابع انسانی را به شکل عملی برای کمک و توسعه و پیشرفت دانشگاه های کشور هلند را دنبال می‌کند و دو کارکرد اساسی یکی در سطح ملی یا معرفی صلاحیت های شغلی مبتنی بر شایستگی ملی و دومی با ابتکار عمل و از طریق آموزش و توسعه حرفه ای و منابع انسانی افق های جدیدی را ایجاد نماید و با شکل دادن یک انجمن گسترده و شرح مأموریت، اصول عملیاتی شامل هدف گذاری، ایجاد شبکه ملی، مشارکت های بین-المللی و اعطای صلاحیت های حوزه منابع انسانی برای توسعه برنامه های دانشگاهی و پرورش و توسعه، اطلاع رسانی و همچنین پیگیری تخصص گرائی را در دستور کار خود قرار داده و بیش از 50 دانشگاه را تحت پوشش خود قرار داده است و به طور همیشگی موضوع آموزش، یادگیری و ارزیابی برنامه های توسعه منابع انسانی را در گروه های ذینفع پیگیری می نماید.
38	Hughes (2010)	رویکرد فناوری	در این مدل علاوه بر گام به گام بودن توسعه منابع انسانی به رویکرد های شناختی، رفتاری و فرهنگی توجه نموده و به نقش کارکنان و فناوری بر روی ارزش های مکانی، کاربری، نگهداری و اصلاح برای رسیدن به مزیت رقابتی تاکید شده است.
39	Holden and Griggs (2010)	رویکرد نوگرایی	هدف اصلی پژوهش بررسی مباحث ویژه در زمینه روش های جدید و نو در آموزش - تدریس و یادگیری توسعه منابع انسانی بوده. با توجه به مشکلاتی که پیش روی افرادی با آموزش توسعه منابع انسانی قرار داشته است. تمرکز اصلی خود را بر روی نوآوری و نوآوری و حرفه ای نمودن این حوزه نموده است. مهمترین بحث در شرایط کنونی مربوط به توسعه منابع انسانی را رقابت عنوان نموده اند، برای موفقیت در بحث رقابت و توسعه منابع انسانی رویکرد یادگیری و آموزش به شیوه های جدید و مدیریت تغییر و حرکت از شکل سنتی به سمت روش های جدید از جمله بهره گیری از IT مطرح نموده است و عوامل مؤثر در شیوه های جدیدی توسعه منابع انسانی را به شرح زیر برشمرده است: (1) بررسی شرایط محیطی؛ (2) توسعه زیر ساخت های لازم برای فن آوری های جدید؛ (3) تدوین استراتژی؛ (4) یادگیری در محیط مجازی؛ (5) اقدام به اندیشیدن؛ (6) شیوه های برنامه ریزی؛ (7) مدیریت تغییر.
40	Wonton and Stone (2010)	رویکرد یادگیری	هدف این پژوهش این است که چگونه می‌توان از آموزش مهارت های حرفه ای در تصمیم گیری ها برای افزایش نقش تعاملی دانش در یک محیط یادگیری مجازی در توانمندی و توسعه منابع انسانی استفاده کرد؟ نتایج این تحقیق نشان می دهد استفاده از تکنولوژی های پیشرفته و فن آوری ارتباطات و رسانه و استفاده از روش های منعطف

ردیف	منبع	رویکرد غالب	یافته های پژوهش
			آموزشی با توجه به بحران اقتصادی ایجاد شده و شرایط اقتصادی کشور در یادگیری توسعه منابع انسانی مؤثر بوده، نهایتاً استفاده از محیط یادگیری مجازی، منعطف و در هم آمیخته و ترکیب رسانه ای مجموعه از فرصت های مدیریتی را برای گسترش HRD با توسعه مهارت های فنی و اخلاقی به وجود می آورد.
41	Chaudhary et al. (2012)	رویکرد روانشناختی	هدف این پژوهش، بررسی تاثیر خودکارآمدی شغلی و جو HRD بر التزام کاری در بین مدیران ارشد سازمان های تجاری در هند است. یافته های تحقیق نشان می دهد که جو HRD در رابطه بین خودکارآمدی شغلی و التزام کاری در نقش میانجی ظاهر می شود. همچنین یافته های پژوهش نشانگر تاثیرگذاری مستقیم خودکارآمدی شغلی بر التزام کار است.
42	Sheehan et al. (2013)	رویکرد نوآوری	هدف این پژوهش بررسی رابطه توسعه منابع انسانی و نوآوری است که نقش اساسی در رقابت پایدار ملی، منطقه ای و سازمانی دارد. یافته های تحقیق نشان داد که مداخلات HRD اثر مثبتی بر فعالیت های نوآوری سازمانی دارد. به علاوه، این تحقیق نشان داد که HRD تاثیر مثبتی بر الزام کارکنان، رهبری، انگیزه مدیر برای یادگیری، ارتقای فرهنگ یادگیری، و توسعه سرمایه اجتماعی دارد و همگی این متغیرها با نوآوری همبستگی دارند.
43	Sung & Choi (2014)	رویکرد راهبردی	هدف این تحقیق بررسی اثرات ابعاد مختلف توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که HRD تعهد کارکنان و شایستگی آنان را بهبود بخشیده و این متغیرها به نوبه خود عملکرد مالی سازمان را تعیین می کنند. ابعاد چهارگانه HRD در این مطالعه عبارت انداز: 1) سرمایه گذاری در HRD؛ 2) در معرض توسعه قرار دادن کارکنان؛ 3) حمایت مدیریت از HRD؛ و 4) مزایای ادراک شده از HRD.

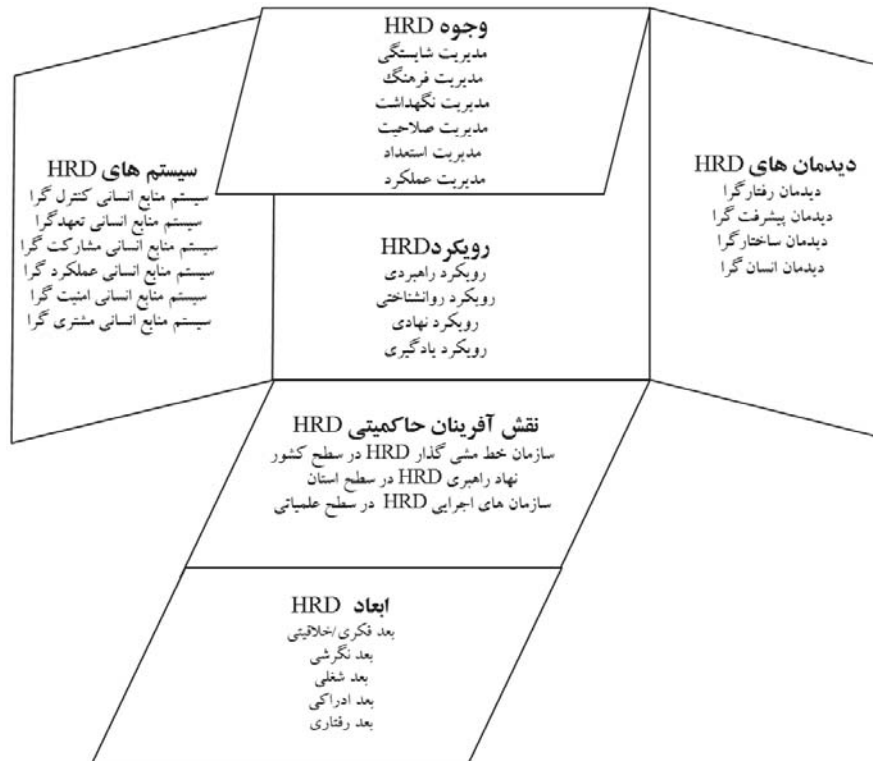
در مدل های فوق الذکر، اکثر صاحب نظران و خبرگان توسعه منابع انسانی رویکردی راهبردی و کلان-نگر به توسعه منابع انسانی داشته و برخی عوامل اقتضایی مانند: عوامل فرهنگی، نگرشی، رفتاری، اخلاقی، انسانی، اقتصادی به عنوان ابعاد توسعه منابع انسان در سازمان ها مورد مطالعه قرار داده اند. لازم به یادآوری است که نتایج تحقیقات بر نقش عواملی چون داشتن چشم انداز، مأموریت و اهداف و استراتژی در حوزه مدیریت منابع انسانی تأکید نموده اند که با رویکرد راهبردی این پژوهش کاملاً همخوانی دارند. به سخن دیگر، این پژوهش در پی تدوین سند توسعه منابع انسانی است که این کار مستلزم تعریف جهت گیری راهبردی و تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی است که در فصول بعدی به تفصیل تشریح خواهد شد.

## 2-16. جمع بندی

با توجه به مباحث پیشگفته، جمع بندی برای توسعه منابع انسانی در سطح سازمان های دولتی ایران، مستلزم انتخاب دیدگاه چند بُعدی و چند وجهی به شرح نمودار است. همان طور که در نمودار دیده می شود، لازم است توسعه منابع انسانی در پرتو دیدمان مناسبی دنبال شود. با توجه به اسناد بالادستی مانند سند الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، سیاست های کلی ابلاغی، و جهت گیری برنامه ریزی منطقه ای در

کشور، دیدمان ساختارگرای بنیادی در این پژوهش برای توسعه منابع انسانی انتخاب شده است. مطابق این دیدمان، ضروری است تغییر بنیادی در سیستم توسعه منابع انسانی صورت گیرد. در حال حاضر سیستم منابع انسانی کنترل گرا وجه غالب دارد که با نیازهای عصر اطلاعات و مسائل نوظهور همخوانی چندانی ندارد. همان طور که استفان کاوی (2004) یادآور می‌شود، چنین دیدمانی با شرایط عصر صنعتی همخوانی دارد. باید آن را کنار گذاشت و به دیدمان‌های همسو با عصر دانش خوش آمد گفت. به سخن دیگر، منظور از دیدمان ساختارگرای بنیادی گذر از سیستم منابع انسانی کنترل گرا به سوی سیستم منابع انسانی تعهدگراست.

مطابق مدل مفهومی پژوهش، نه تنها لازم است در توسعه منابع انسانی، دیدمان مناسبی لحاظ شود، بلکه در ذیل دیدمان انتخابی باید، یکی از انواع سیستم‌های شش‌گانه منابع انسانی انتخاب و بر مبنای آن اصلاحات یا تغییرات بنیادی در سیستم موجود منابع انسانی دنبال گردد. این سیستم‌ها از نظر اقدامات انگیزه‌سازی، فرصت‌سازی، و تواناسازی از هم قابل تمیز هستند. مثلاً در سیستم منابع انسانی تعهدگرا اقدامات توانمندسازی ناظر بر به‌کارگیری و آموزش افراد، اقدامات انگیزه‌سازی ناظر بر اقدامات جبران خدمات و ارزیابی عملکرد، و اقدامات فرصت‌سازی ناظر بر طراحی شغل و سازوکارهای مشارکتی است تا در مجموع نیروی انسانی سازمان، تعهد بالایی نسبت به سازمان پیدا کنند.



## شکل 2-19: چارچوب مفهومی پژوهش (چارچوب پیکره‌ای<sup>1</sup> HRD)

چارچوب مفهومی نشانگر آن است که سیستم توسعه منابع انسانی باید از جامعیت لازم نیز برخوردار باشد تا بتوان آن را به مثابه یک سیستم مورد انتظار تعریف عملیاتی کرد. این جامعیت ناظر بر اعمال مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ است. کم توجهی به هر یک از این ابعاد می‌تواند آسیب‌مندی سیستم توسعه منابع انسانی را در پی داشته باشد. تعریف نقش آفرینان حاکمیتی در توسعه منابع انسانی نیز حائز اهمیت است. در سطح کلان، ضروری است برای تدوین خط مشی توسعه منابع انسانی نهادسازی صورت گیرد؛ در سطح استان قواعد کلی برای توسعه منابع انسانی وضع شود. در سطح عملیاتی، مدیریت توسعه منابع انسانی دنبال شود. نیازی به توضیح نیست که توسعه منابع انسانی ابعاد پنج‌گانه فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی و رفتاری کارکنان را پوشش دهد. بالاخره، توسعه منابع انسانی می‌تواند با رویکردهای مختلفی مانند رویکرد راهبردی، نهادی، و روانشناختی دنبال شود که در این تحقیق به دلیل همسوسازی توسعه منابع انسانی در استان تهران با جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی مانند برنامه ششم توسعه، رویکرد راهبردی می‌تواند اولویت بالایی در تعریف جهت‌گیری توسعه منابع انسانی داشته باشد. به هر حال، چارچوب ارائه شده صرفاً برای تعریف وضعیت مطلوب منابع انسانی در استان تهران است که نباید آن را برای تحلیل وضع موجود به کار گرفت. تحلیل وضع موجود مستلزم مدل‌های دیگری مانند مدل آسیب‌شناسی و مدل تحلیل وضعی SWOT است که در فصول بعدی ارائه و تشریح شده‌اند. باید در نظر داشت که گزینه‌های مطرح شده در چارچوب مفهومی باید بر مبنای نظر گروه کانونی انتخاب شود.

<sup>1</sup> منظور از چارچوب پیکره‌ای مجموعه‌ای از روابط حاکم بین عناصر پیکره HRD است که در ایفای نقش خود در تعامل با یکدیگر هستند.



## فصل سوم

### أسيب شناسي توسعه منابع انساني

## فصل سوم: آسیب شناسی توسعه منابع انسانی

تفکر انتقادی شامل یک رویکرد یکپارچه برای تحلیل، سازماندهی، و سروکار داشتن با مسائل است (Glaser, 1984). تفکر انتقادی شامل تحلیل دقیق حقایق، فهم رابطه ایده‌ها، لحاظ کردن اثرات گذشته، و توانایی بررسی وضعیت به روش جدید است (Brookfield, 1987). زمانی که متخصصان توسعه منابع انسانی با وضعیت‌های دشوار مواجه می‌شوند، باید قادر باشند به صورت عینی از طریق طرح سئوالات مناسب کنکاش کنند. طرح سئوال مناسب و محتمل یکی از ابزارهای مهم در تفکر انتقادی است. طرح سئوالات اثربخش متخصصان توسعه منابع انسانی را قادر می‌سازد تا وضعیت‌های مختلف را بهتر ارزیابی کرده و بتوانند گزینه‌هایی را پیدا کرده و پیامدهای بالقوه آنها را ارزشیابی کنند. تفکر انتقادی در مورد حل مسائل از طریق تعریف دقیق و جامع مسائل شروع می‌شود. آمادگی و منعطف بودن برای پذیرش دروندادهای دیگران گام بعدی از تفکر انتقادی است تا بتوانند به راهکارهای جامع در حل مسائل دست یابند. نباید فراموش کرد "اندازه یکسان برای همه مناسب نیست"<sup>1</sup>. باید در تصمیم‌گیری برای حل مسائل محیط کار، از طریق آزمون انتقادی تمام اطلاعات مرتبط اقدام کرد. بررسی حقایق و داده‌های سخت، کشف نشانه‌های عاطفی، یافتن دیدگاه‌های بی‌طرفانه در کسب اطلاعات بیشتر، همه نمونه‌های تفکر انتقادی است که به متخصص HRD این فرصت را می‌دهد تا فرصتی برای تصمیم‌گیری متفکرانه و با اطمینان داشته باشند (Urquhart et al., 2003).

مهارت‌های تفکر انتقادی در حوزه آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی بسیار تعیین‌کننده هستند. تفکر انتقادی این امکان را به فرد می‌دهد که آسیب‌های منابع انسانی را واقع‌بینانه شناسایی و ارزشیابی کرده و بتواند قضاوت درستی در مورد راهکارهای حل مسائل داشته باشد.

### 1-3. آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

سازمان‌های طی دو دهه گذشته با چالشی روبرو شده‌اند که ناشی از ورود به عصر اطلاعات است؛ عصری که تغییر محیطی و سازمانی با شتاب بسیار در آن جریان دارد. در این شرایط است که تصور آسیب می‌تواند به وجود آید. آسیب مفهومی است که به طور اجتناب‌ناپذیری با هر سازمانی پیوند خورده است. یک تعریف جهان‌شولی از "آسیب" بر حسب سازمان وجود ندارد؛ در شکل اولیه، مفهوم آسیب نشانگر علم بیماری است (Sroka and Cygler, 2014). اصطلاح آسیب‌شناسی از زبان یونانی مشتق شده است که در آن پاتوس (*pathos*) به معنای رنج بردن است و به علم شرایط بیماری اشاره دارد، و در یک مفهوم گسترده‌تر، ناظر بر عقب‌گرد یک پدیده یا فعالیت است.

<sup>1</sup> One size does not fit all.

آسیب‌شناسی سازمانی به‌عنوان حالتی از اختلال مهم و طولانی مدت در عملکرد و همچنین ناهنجاری در عملیات سازمانی شناخته می‌شود که اثر تخریبی قوی بر کارکرد سازمانی داشته و مانع اجرای اهداف سازمانی می‌شود. به‌زعم کایزون (2012: 16) آسیب در درون یک سازمان عبارت‌است از " ناتوانی نسبتاً دائمی است که باعث ضایعات در معنای اقتصادی و یا اخلاقی می‌شود، و از حد تحمل اجتماعی فراتر می‌رود". این مفهوم از آسیب‌شناسی شامل آن دسته از رفتار اجتماعی افراد و گروه‌های خاص است که برخلاف ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی هستند. به‌نوبه خود، کوپالیسکی (1970) ادعا می‌کند که آسیب‌شناسی باید به‌عنوان یک حالت بیماری‌وار و محدود سازمانی در نظر گرفته شود که با عملکرد صحیح متفاوت است. بنابراین، می‌توان گفت آسیب یعنی اختلال در درون یک سازمان یا یک زیر مجموعه سازمانی و یا اختلال بین نهادها یا زیرمجموعه‌های سازمانی در ایفای وظایف و کارکردهای مورد انتظار آنها.

با توجه به مفهوم آسیب، مجموعه فعالیت‌هایی که باهدف شناخت آسیب‌های سازمانی صورت می‌گیرد را می‌توان تحت عنوان "آسیب‌شناسی سازمانی" مطرح ساخت. به سخن دیگر، آسیب‌شناسی سازمانی عبارت است از مطالعه کژکاری‌های<sup>1</sup> اساسی و طولانی مدت که باعث ایجاد ضایعات در سازمان می‌شود (Pasieczny, 2017). در تعریف دیگر، آسیب‌شناسی سازمانی به‌عنوان یک مفهوم گسترده لحاظ شده و شامل هر جنبه داخلی سازمان است که تهدیدی برای بقای آن محسوب می‌شود (Boardman and Ponomariov, 2016). بنابراین، آسیب‌شناسی سازمانی یکی از مفاهیم گسترده در مطالعات سازمانی است که می‌توان آن را در هر یک از جنبه‌های داخلی سازمان که دارای اختلال عملکردی، غیرمولد، ناکارآمد، مختل‌کننده، و بی‌ثبات‌کننده باشد، به کار گرفت. توسعه منابع انسانی یکی از این حوزه‌های سازمانی است که با رویکرد آسیب‌شناسی قابل مطالعه است.

به‌طور کلی چنین فرض می‌شود که اگر تغییری واقع نشود، شک و پرسشی در مورد امر واقع مطرح نمی‌شود. بدین معنی که طرح پرسش از درستی یا نادرستی واقعیت خارج از ذهن، معمول تغییر رابطه شناسا با واقعیت مذکور است. اگر شناسا یا واقعیت یا رابطه مذکور تغییر نکنند، پرسشی نیز مطرح نمی‌شود. به همین ترتیب تبیین آسیب نیز می‌تواند در سه سطح صورت گیرد: 1) بررسی شرایطی که چگونگی ادراک ما را از واقعیت نشان می‌دهد و دیگر ما آن را طبیعی و بدیهی و عادی تلقی نمی‌کنیم؛ 2) بررسی شرایطی که واقعیت تغییر یافته و با بدیهیات و امور معمول ذهن ما وفق نمی‌دهد؛ و 3) بررسی شرایطی که ساختار ارتباط ما با جهان خارج از ذهن دگرگون شده و ارتباط هم‌چون گذشته را برقرار نمی‌کند (رهنورد، 1385).

<sup>1</sup> Malfunctions

آسیب مفهومی است که مصادیق آن را در نمود های آن می توان یافت. در ست همان طور که در پزشکی "سرطان" اصطلاحی است که وضعیتی خاص را توصیف می کند که در آن وضعیت نارسایی پاره‌ای از اندام‌ها باعث از بین رفتن عملکرد مورد انتظار (بقا) می شود. بنابراین، آسیب را نه از خود آن بلکه از نمود و نشانه‌های آن می شناسیم. نمود آسیب "الگوی توسعه منابع انسانی" در مرحله مشاهده در ناکارآمدی آن دیده می شود یعنی اثربخشی و کارایی الگوی توسعه منابع انسانی در حد معیارهای قابل قبول نیست. اگر ما انتظار داریم که 20 درصد منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی بهره‌روی فردی پایینی داشته باشند، مشاهده نسبتی بیش از این مقدار را می توان نشانه آسیب در مدیریت منابع انسانی بر شمرد. در مرحله تشخیص نیز برون داد مورد انتظار که هنجارهای سیستمی هستند، نشانه‌های آسیب را آشکار می کنند. به عنوان مثال، اگر برون داد سازمانی رضایت مشتریان در حد قابل توجهی برآورده ن‌سازد، با پدیده آسیب مواجه هستیم. بنابراین، از یک سو باید در مقام تشخیص، بروندادها را نظارت کنیم تا معلوم شود که حد مورد انتظار را دارند یا نه و از سوی دیگر، در مقام تجویز و معالجه، با توجه به عوامل مؤثر بر بروز آسیب اقدام کنیم. بنابراین، تبیین یعنی شناخت عوامل مؤثر، هم در مرحله تشخیص و هم در مقام علاج ضروری است. اصولاً تشخیص عبارت است از شناسایی چگونگی شکل‌گیری نشانگان آسیب و علاج نیز با رفع این عوامل صورت می گیرد. نکته دیگر آنکه عوامل مؤثر بر آسیب‌های توسعه منابع انسانی هم می توانند درون زاد باشند و هم برون زاد. در هر صورت، گرچه در مقام تبیین و سپس برای درمان، نیازمند شناسایی منشا آسیب هستیم، اما این امر منوط به توصیف و تشریح نشانگان آسیب است.

## 3-2. مبنای نظری آسیب شناسی

ضرورت آسیب شناسی توسعه منابع انسانی را می توان بر مبنای نظریه های زیر توجیه کرد:

### 1. نظریه پنجره شکسته

نظریه پنجره شکسته<sup>1</sup> یک نظریه در حوزه جرم شناسی است که توسط ویلسون<sup>2</sup> و کلینگ (1982) ارائه شده است. مطابق این نظریه اگر تعدادی از پنجره‌های یک ساختمان شکسته باشد، و برای مدت طولانی تعمیر نشود، در این صورت خلافکاران برای شکستن دیگر پنجره‌ها نیز تمایل پیدا می کنند. نظریه بیان می کند که نظارت و نگهداری محیط‌های شهری در یک وضعیت خوب ممکن است از خراب‌کاری بیشتر و همچنین از تشدید جرم‌های جدی‌تری جلوگیری کند. بنابراین، طبق این نظریه هرگاه پنجره‌ای شکسته شود، باید به سرعت نسبت به تعمیر آن اقدام کرد و به دنبال آن باید مانع شکستن شیشه‌ها شویم.

<sup>1</sup> Broken Windows Theory

<sup>2</sup> Wilson and Kelling

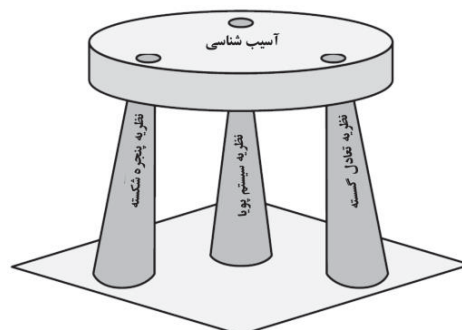
کاربرد این نظریه در مدیریت نیز متداول است. مطابق این نظریه هر آشفتگی که در سازمان ایجاد شود، باید به سرعت نسبت به اصلاح آن اقدام کرد و گرنه به مرحله مهار گسیختگی می‌رسد. کاربرد این نظریه در مدیریت منابع انسانی به مفهوم آن است که اگر کارکنان روزی 10 دقیقه با تأخیر وارد مرحله کار شوند، روزی خواهد رسید که این بی‌نظمی باعث وقفه اساسی در کار می‌شود. بنابراین، آسیب‌شناسی در حوزه مدیریت منابع انسانی به دنبال شناسایی پنجره‌های شکسته در مدیریت منابع انسانی است. به عنوان مثال، برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت دستگاه محور باعث شده است که بی‌نظمی قابل توجهی در ورود و خروج فراگیران به وجود آید تا جایی که عملاً یادگیری به حاشیه رانده شده و کسب گواهی آموزشی به هدف اصلی تبدیل شده است. بنابراین، آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی بر پایه نظریه پنجره شکسته قابل توجه است تا از این طریق بتوان به موقع به شناسایی پنجره‌های شکسته در مدیریت منابع انسانی اقدام، و از بروز آشفتگی‌های غیرقابل کنترل جلوگیری کرد.

## 2. نظریه سیستم پویا

نظریه سیستم‌های پویا (DST<sup>1</sup>) مجموعه‌ای از مفاهیم است که رفتار را به عنوان محصول نوظهور یک سیستم خود سازماندهی شده و چند مؤلفه‌ای که در طول زمان در حال تحول است، توصیف می‌کند. مطابق این نظریه، سیستم منابع انسانی در طول زمان متناسب با تغییرات محیطی باید خود را سازگار کند. به سخن دیگر، سیستم‌های پیچیده در ارتباط با محیطشان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آنها و پیرامونشان برقرار است و این ویژگی نیز در ارتباط با توسعه مدیریت منابع انسانی کارساز و روشنگر است و توجه به آن حائز اهمیت است.

## 3. نظریه تعادل گسسته

فرایندهای مدیریتی عموماً از ویژگی‌های ثابت و تدریجی‌گرایی برخوردارند، اما گهگاه تغییرات در مقیاس بزرگ نسبت به گذشته را نشان می‌دهند. این تغییرات بنیادی نشانگر تغییر دیدمانی در چگونگی مدیریت منابع انسانی است. چارچوب فکری در توسعه منابع انسانی دچار گسست شده و چارچوب جدیدی در توسعه منابع انسانی به کار گرفته می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است سیستم مدیریت منابع انسانی کنترل‌گرا به کناری گذاشته شود و به جای آن سیستم مدیریت منابع انسانی تعهدگرا محور توسعه منابع انسانی قرار گیرد.

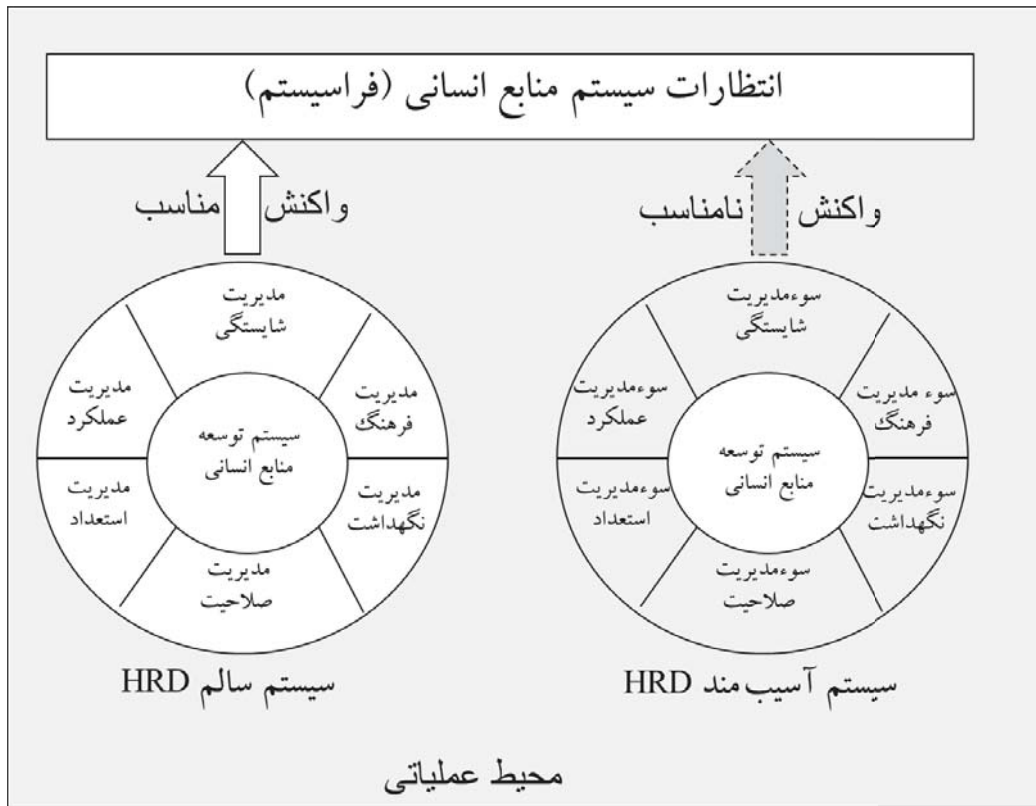


نمودار 3-1. مبانی نظری آسیب شناسی HRD

<sup>1</sup> Dynamic Systems Theory (DST)

### 3-3. سیستم سالم در مقابل سیستم آسیب مند در توسعه منابع انسانی

برای شناخت کامل اساس آسیب شناسی توسعه منابع انسانی، لازم است تحلیل درستی از مفهوم سیستم سالم توسعه منابع انسانی داشته باشیم. از منظر عمل شناسی می‌توان اظهار داشت که "توسعه منابع انسانی سالم" سیستمی است که اجزای آن در موفقیت یک کل گسترده‌تر به نام "مدیریت منابع انسانی" نقش دارند و همچنین هماهنگی و همکاری کامل بین همه عناصر سیستم توسعه منابع انسانی وجود دارد. بنابراین، هر یک از واحدهای مجزای توسعه منابع انسانی باید با دیگر اجزاء ارتباط نزدیکی داشته باشند. سیستم سالم توسعه منابع انسانی به تربیت و نگهداشت منابع انسانی توانمند از نظر بینش، دانش و توانش مورد نیاز سازمان می‌انجامد که به نوبه خود به کاهش سطح فشار روانی کارکنان، افزایش تعهد سازمانی، افزایش رضایت کاری، روابط کاری خوب، سطح مناسبی از ایمنی شغلی، و مانند اینها منجر می‌شود (Cooper and Cartwright, 1994). همان‌طور که می‌فرت (2013) مطرح ساخته است، سیستم توسعه منابع انسانی با عناصر شش‌گانه زیر قابل طرح است: (1) مدیریت شایستگی؛ (2) مدیریت عملکرد؛ (3) مدیریت استعداد؛ (4) مدیریت صلاحیت؛ (5) مدیریت نگهداشت؛ و (6) مدیریت فرهنگ. بنابراین، وقتی صحبت از سلامت سیستم توسعه منابع انسانی می‌شود، منظور آن است که تمامی این عناصر از کارکرد مناسب و مورد انتظار برخوردار باشند. به سخن دیگر، عناصر شش‌گانه توسعه منابع انسانی به نقش تعریف شده خود در سیستم فرادست یعنی مدیریت منابع انسانی عمل کنند. بنابراین، به میزانی که هر یک از این عناصر قادر به ایفای نقش مورد انتظار نباشد و یا دچار نارسایی‌هایی شوند که به طور جزئی به انتظارات سیستم فرادست واکنش نشان دهند، در این صورت می‌تواند ادعا کرد این عناصر دچار آسیب شده‌اند. این آسیب می‌تواند جزئی یا کلی باشد. در آسیب کلی، ممکن است یکی از این عناصر در برنامه‌های توسعه وجود نداشته باشد و یا به طور ناقص طراحی و به کار گرفته شود (شکل زیر). به عنوان مثال، ممکن است، مدیریت استعداد در سازمانی جدی گرفته نشود و یا مدیریت شایستگی از فراگیری لازم برخوردار نباشد. هر دو این موارد نشانگر آسیب مندی سیستم توسعه منابع انسانی است، اما در مورد اول، آسیب کلی است و در مورد دوم، آسیب جزئی است.



نمودار 3-2. سیستم سالم در مقابل سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی

با توجه به نمودار فوق، اجزای سیستم سالم منابع انسانی باید کارکردهای مورد انتظار را به شرح زیر از خود نشان دهند:

جدول 3-1. کارکردهای مورد انتظار از سیستم توسعه منابع انسانی

کارکردهای مورد انتظار	اجزای سیستم توسعه منابع انسانی
تحلیل مأموریت، اهداف و راهبرد های سازمانی (جهت گیری راهبردی)	<p><b>مدیریت شایستگی</b> (فرایند ایجاد و توسعه شایستگی های مورد نیاز افراد برای انجام وظایف شغلی)</p>
تحلیل وظایف شغلی افراد (تعریف وظایف شغلی هم سو با جهت گیری راهبردی و شایستگی های مرتبط برای انجام وظایف شغلی)	
وضع استانداردهای کلیدی عملکرد (تعریف حداقل سطح شایستگی مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی)	
تحلیل شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد	
شناخت منابع یادگیری و ابزارهای مورد نیاز برای ترمیم شکاف مهارتی	
ارزیابی، پایش و سنجش مستمر برای اطمینان از پیشرفت افراد در مسیر ترمیم شکاف مهارتی	
وضع استانداردهای عملکرد (Establishing performance standards)	<p><b>مدیریت عملکرد</b></p>
اطلاع رسانی استانداردها به کارکنان (Communicating the standards)	

Measuring the actual (سنجش عمل کرد واقعی) (performance)	(فرایند مستمر برنامه ریزی، مربی‌گری و بازبینی عملکرد کارکنان)
Comparing actual performance with desired performance (مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب)	
(Discussing results [Feedback]) بازخورد نتایج به کارکنان	
Identify Organization Goals and Understand the Requirement (شناسایی اهداف سازمانی و فهم احتیاجات)	<p><b>مدیریت استعداد</b></p> <p>(فرایند مستمری است که شامل جذب و نگهداشت کارکنان کیفی، توسعه مهارت آنان، و ایجاد انگیزه در آنان برای بهبود عملکرد)</p>
Sourcing and Attracting the (Talent) (منبع‌یابی و جذب افراد مستعد)	
Recruiting and Selecting the (Talent) (استخدام و گزینش افراد مستعد)	
(Employee Retention) نگهداشت افراد مستعد	
(Promotion): ارتقای تدریجی افراد مستعد به نقش‌های جدید	
(Performance Appraisal) ارزیابی عملکرد	
(Succession Planning) برنامه ریزی جایگزینی	
(Needs assessment) نیازسنجی آموزشی	
(Deriving Instructional Objectives) تدوین اهداف آموزشی	
(Designing Training Programme) طراحی برنامه آموزشی	
Implementation of the Training (Programme) (اجرای برنامه های آموزشی)	<p><b>مدیریت صلاحیت</b></p> <p>(به‌نظام مدیریتی خاصی اشاره دارد که به مدیریت و تأمین کارآمد منابع از طریق تعلیم حرفه‌ای و اختصاصی بزرگسالان می‌پردازد)</p>
Evaluation of the Training (Programme) (ارز شیبایی برنامه های آموزشی)	
(Compensation) جبران خدمات	
(Growth) تأمین فرصت رشد	
(Environment) محیط کاری مناسب	<p><b>مدیریت نگهداشت</b></p> <p>(فرایند ترغیب کارکنان به ماندن طولانی مدت در سازمان یا اتمام پروژه)</p>
(Relationship) روابط کاری مناسب	
(Support) حمایت سازمانی	
تعریف فرهنگ مطلوب در پرتو جهت‌گیری سازمانی	<p><b>مدیریت فرهنگ</b></p> <p>(فرایند شناخت و بهبود فرهنگ سازمانی)</p>
تحلیل شکاف فرهنگی (شکاف بین فرهنگ مطلوب و موجود)	
استقرار فرهنگ جدید	
تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید	

### 3-4. استعاره آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

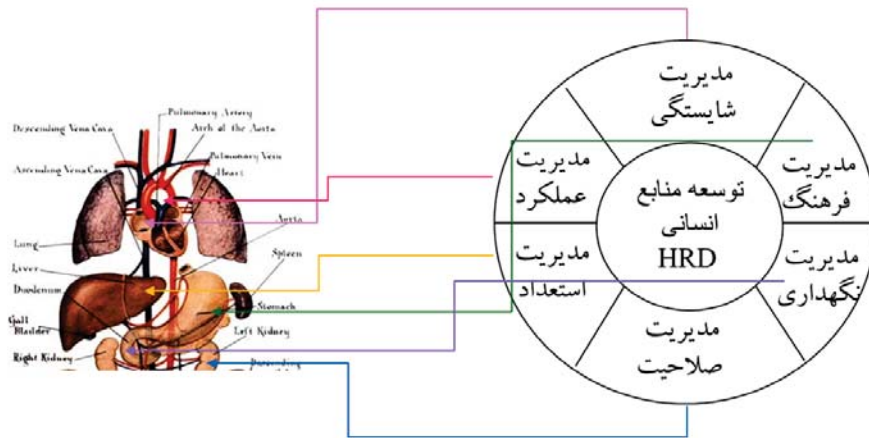
مفهوم آسیب‌شناسی سازمانی، سازمان را به مثابه یک سیستم پیچیده زنده در نظر می‌گیرد (استعاره موجود زنده) که دارای یک مغز؛ و سایر اندام‌های حیاتی مانند گردش خون، تنفسی و گوارشی برای



هضم و استفاده از منابع؛ اندام‌هایی برای کسب و مصرف منابع حیاتی از محیط خارجی؛ اندام‌های دیگر برای جلوگیری از شکار شدن؛ اندام‌های غیرحیاتی مانند اندام‌های تولید مثل؛ و در عین حال اندام‌هایی برای دفع ضایعات و سایر سموم بالقوه است (Boardman and Ponomariov, 2016).

به‌طور کلی برای آسیب‌شناسی باید مقیاس‌هایی را شناسایی کرد که نشانگر سلامت سیستم موردنظر است و بر مبنای آن مقیاس‌ها میزان انحراف از وضعیت سلامت (طبیعی بودن سیستم) را تشخیص داد. مثلاً در پزشکی دامنه قند خون یک انسان سالم مشخص شده است. پزشک با سنجش مقدار قند خون واقعی فرد و مقایسه آن با مقدار قند خون طبیعی متوجه آسیب دیدن اندامی در بدن می‌شود که قند خون را باید کنترل کند. بی‌شک، خروج یک زیر سیستم از وضعیت سلامت ناشی از عوامل آسیب‌زای محیطی است که در کنار تشخیص آسیب‌های سیستم باید عوامل آسیب‌زا (عوامل مؤثر) نیز شناسایی شود.

## اندام‌واره HRD



### نمودار 3-3. اندام‌واره‌های سیستم توسعه منابع انسانی (استعاره موجود زنده)

برای درک کامل ماهیت آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی، تحلیل مفهوم "توسعه منابع انسانی سالم"<sup>1</sup> ضروری است. از نقطه نظر عمل‌شناسی، می‌توان گفت که یک زیرسیستم سالم توسعه منابع انسانی، سیستمی است که اجزای آن در موفقیت یک کل بزرگ‌تر سهیم هستند و همچنین یکپارچگی و همکاری هماهنگ شده‌ای بین اجزای سیستم وجود دارد. بنابراین، هر یک از واحدهای زیرسیستم توسعه منابع انسانی باید با دیگر عناصر ارتباط نزدیکی داشته باشد. با اقتباس از دیدگاه کوپر و کارت-رایت (1994) ویژگی‌های یک زیرسیستم سالم توسعه منابع انسانی را می‌توان به شرح زیر فهرست

<sup>1</sup> Healthy HRD

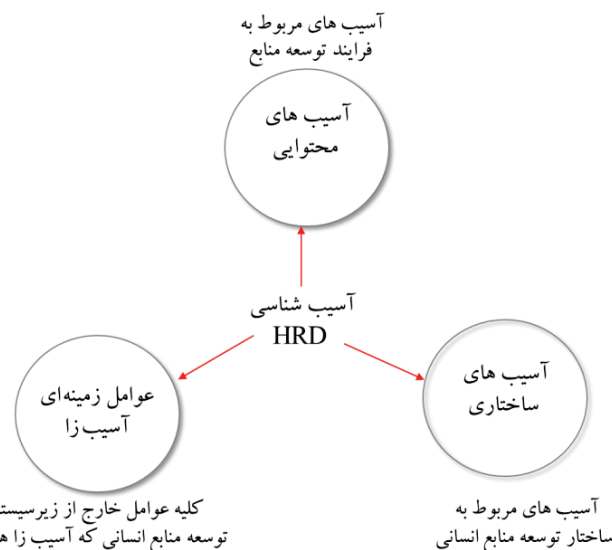
کرده‌اند: 1) سطح پایین فشار روحی؛ 2) سطح بالایی از تعهد و رضایت کاری؛ 3) سطح پایینی از غیبت و نوسانات؛ 4) روابط کاری خوب و تعارض نادر؛ و 5) سطح خوبی از امنیت کاری. به هر حال، سیستم‌های اجتماعی، رفتاری مشابه سیستم‌های زنده دارند. بنابراین، کاربرد استعاره آسیب-شناسی در مورد چنین سیستم‌های اجتماعی قابل دفاع است. در سیستم‌های طبیعی، شناسایی معیارهای سالم بودن سیستم چندان مشکل نیست، اما در سیستم‌های اجتماعی که بر ارزش‌ها استوار هستند، سالم بودن سیستم یک امر نسبی است و باید بر مبنای ویژگی‌های سیستم مطلوب تبیین شود. بنابراین، معیارهای سالم بودن زیرسیستم توسعه منابع انسانی باید بر مبنای جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی در حوزه توسعه منابع انسانی و در صورت نیاز، نظر خبرگان تعیین شود. در ضمن، عوامل آسیب‌زا نیز بر مبنای تحلیل عوامل محیطی قابل شناسایی است.

### 3-5. مدل‌های آسیب شناسی

همان‌طور که پیشتر اشاره شده، آسیب‌شناسی در سیستم‌های اجتماعی در پرتو مدل بهینه یا موردانتظار باید صورت گیرد و به دلیل آمیختگی سیستم‌های اجتماعی با ارزش‌ها، اتفاق نظر در مورد مطلوبیت به-ندرت اتفاق می‌افتد. بنابراین، در این بخش سعی می‌شود به اختصار مدل‌های مورد استفاده در آسیب‌شناسی حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی معرفی شود.

#### 3-5-1. مدل سه شاخگی

این مدل یکی از مدل‌های پرکاربرد برای آسیب‌شناسی است که نقطه قوت آن در جامع‌نگری آن است (میرزایی اهرنجانی، 1377) چرا که در این مدل علاوه بر آسیب‌های فرایندی، آسیب‌های ساختاری و عوامل محیطی آسیب‌زا نیز مورد مطالعه قرار می‌گیرد (شکل زیر).



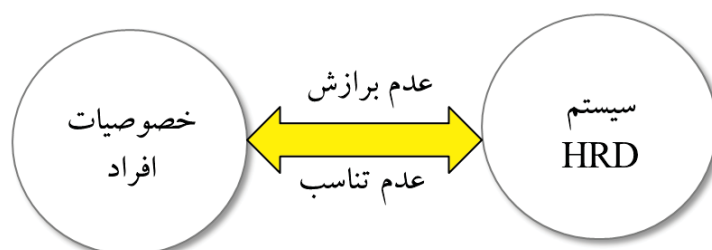
نمودار 3-4. مدل سه شاخگی در آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

ضعف اساسی این مدل آن است که برای تشخیص ساختار یا فرایندهای مطلوب معیارهایی را معرفی نمی‌کند. به سخن دیگر، نقطه قوت مدل در جامعیت آن و نقطه ضعف آن در تعریف مطلوبیت سیستم مورد مطالعه است.

### 3-5-2. مدل روانشناختی

مطابق این مدل، رفتارهای انسانی در سازمان‌ها از نظر روانشناختی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. هدف شناخت آسیب‌های روانی ناشی از شرایط سازمانی است. کارکنان به مثابه سیستم‌های فرعی در دورن سیستم بزرگ‌تر نظیر تیم‌های کاری قرار دارند که به نوبه خود زیرسیستمی از سیستم سازمانی هستند. این سیستم‌ها به دلیل بازبودن از هم تأثیرپذیرفته و برهم تأثیر می‌گذارند. آسیب‌شناسی مبتنی بر رویکرد روانشناختی بر این مفروضه استوار است که اگر برازش<sup>1</sup> (تناسب) خوبی بین اهداف، انتظارات و شرایط سازمانی با خصوصیات افراد وجود داشته باشد، بهتر به نیازهای سازمان و افراد توجه می‌شود (Borman, Klimoski, & Ilgen, 2003).

این مدل آسیب‌شناسی، تناسب یا برازش بین محیط سازمانی و افراد را به عنوان وضعیت مطلوب در نظر گرفته و عدول از آن را نشانگر آسیب‌مندی در سازمان و یا زیرسیستم‌های سازمانی مانند مدیریت منابع انسانی می‌داند. طبیعی است که چنین رویکردی، از جامعیت لازم برای آسیب‌شناسی سیستم منابع انسانی برخوردار نیست، اما می‌توان از رویکرد روانشناختی برای پی بردن به آسیب‌مندی سیستم منابع انسانی بهره گرفت. بدین معنی که در صورت آسیب دیدن زیر سیستم منابع انسانی، آثار آن در رفتار افراد تجلی می‌یابد که در این پژوهش این موضوع تحت عنوان نشانگان آسیب‌مندی مورد توجه قرار گرفته است.



### نمودار 3-5. مدل روانشناختی در آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

یکی از ابزارهای متداول برای آسیب‌شناسی اختلالات روانی در افراد آزمون شخصیت سنج چندوجهی مینه سوتا (MMPI<sup>2</sup>) است. ابزار مورد استفاده یک پرسش‌نامه خودارزیابی است که تلاش دارد رفتارهای ناسازگار افراد را تشخیص دهد.

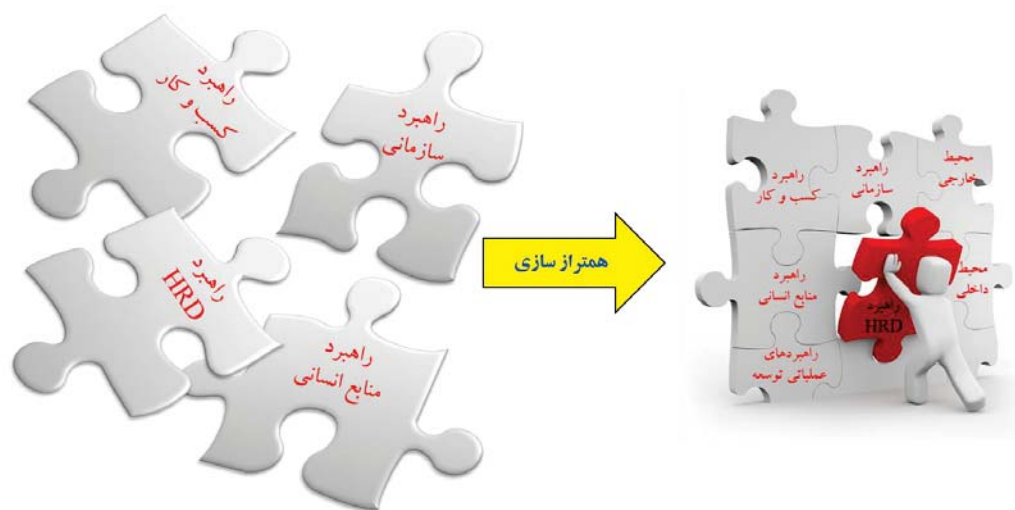
<sup>1</sup> Fit

<sup>2</sup> Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)

## 3-5-3. مدل‌های همترازی

اگر آسیب را دور شدن از وضعیت ایده‌آل<sup>۱</sup> یا سلامت<sup>۲</sup> در نظر بگیریم، در خصوص تعریف مطلوبیت در حوزه توسعه منابع انسانی اختلاف نظر قابل توجهی بین اندیشمندان مدیریت منابع انسانی وجود دارد. مدل‌های وظیفه‌ای، توسعه منابع انسانی را به عنوان یک وظیفه در منابع انسانی در نظر می‌گیرند که باید از کارکرد مورد انتظار برخوردار باشد. مدل‌های وظیفه‌ای در توسعه منابع انسانی را به سه دست کلی مدل‌های عقلایی<sup>۳</sup>، مدل‌های طبیعی<sup>۴</sup>، و مدل‌های مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک قابل تقسیم بندی هستند (آرمسترانگ، 1381). مدل‌های عقلایی بین راهبردهای های سطوح مختلف مانند راهبرد توسعه منابع انسانی، راهبرد منابع انسانی، راهبرد کسب و کار، و راهبرد سازمانی رابطه خطی برقرار می‌کنند. مدل‌های طبیعی علاوه بر راهبردهای سازمانی بر تاثیرگذاری عوامل دیگری چون تکنولوژی و فرهنگ بر راهبرد توسعه منابع انسانی تأکید دارند (اعرابی، 1387). دسته سوم مدل‌ها، همترازی راهبردهای کسب و کار و منابع انسانی و زیر مجموعه های آن را مدنظر قرار می‌دهند (بامبرگر، 1384).

مدل می‌فرت (2013) یکی از مدل‌های همترازی در توسعه منابع انسانی است که ضمن تأکید بر همترازسازی توسعه منابع انسانی با جهت‌گیری راهبردی سازمان، تأثیرپذیری زیرسیستم توسعه منابع انسانی از شرایط محیطی را مورد توجه قرار می‌دهد. بعلاوه، همان‌طور که در فصل دوم اشاره شده، این مدل از جامعیت بیشتری در تبیین ابعاد توسعه منابع انسانی برخوردار است. از این‌رو، در تعریف مدل مفهومی پژوهش به کار گرفته شده است.



## نمودار 3-6. مدل همترازی در آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

<sup>1</sup> Ideal

<sup>2</sup> Health

<sup>3</sup> Rational Models

<sup>4</sup> Natural Models

همان طور که در نمودار دیده می‌شود، عدم همترازی بین توسعه منابع انسانی با دیگر عناصر سیستم منابع انسانی و همچنین دیگر سیستم های سازمانی می‌تواند نشانگر آسیب مندی در سیستم توسعه منابع انسانی باشد.

#### 3-5-4. مدل FPSS

مدل<sup>1</sup> FPSS یک مدل فرایندی در آسیب‌شناسی است که وجوه زیر را پوشش می‌دهد (سلطانی و همکاران، 1397). مطابق این مدل، لازم است در درجه اول وضعیت مطلوب توسعه منابع انسانی بر اساس FPSS تعیین شود و سپس، وضعیت موجود توسعه منابع انسانی بر اساس مراحل چهارگانه آسیب شناسی شود.

1. الزامات کارکردی: وظیفه‌ای که باید سیستم توسعه منابع انسانی در سازمان ایفا کند. بنابراین، شناخت وضعیت مطلوب کارکردی مدیریت توسعه منابع انسانی در این مرحله مورد تأکید است.

2. الزامات فرایندی: شناسایی و تعیین فرآیند توسعه منابع انسانی که از الزامات کارکردی ناشی می‌شود.

3. الزامات سیستمی: الگوی مطلوب روابط فرایندهای توسعه منابع انسانی که از الزامات فرایندی ناشی می‌شود. به سخن دیگر، برقراری ارتباط فرایندها برای ایجاد یک سیستم هماهنگ یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. نیازی به توضیح نیست که ارتباط مناسب زیر سیستم توسعه منابع انسانی با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد پیکره‌ای مورد تأکید است.

4. الزامات ساختاری: تعیین ساختار مناسب توسعه منابع انسانی برای تحقق کارکردها، فرایندهای مورد نیاز در بستر روابط سیستمی قابل پذیرش. اینکه وظیفه توسعه منابع انسانی در سازمان دارای چه حجمی از فعالیت‌هاست تا بر اساس آن به ایجاد واحد سازمانی مناسب پرداخته شود.

#### 3-6. نشانگان آسیب‌مندی زیرسیستم توسعه منابع انسانی

آسیب یک مفهوم نظری است که همیشه باید نسبت به یک امر دیگر شناخته شود. در حوزه توسعه منابع انسانی آسیب را می‌توان نسبت به کارکردهای مورد انتظار سنجید. همان‌طور که اشاره شد آسیب براساس نشانگان آن قابل تشخیص است و آن نشانگان دلالت بر اختلال یا عادی بودن دارند که در حالت اول آسیب نام می‌گیرد و در حالت دوم سلامت.

آسیب شناسی با مشاهده عوارض آسیب شروع می‌شود. این عوامر در حوزه منابع انسانی به طرق گوناگونی بروز می‌کنند که به آن مسائل رفتاری (اختلالات رفتاری) گفته می‌شود. آسیب توسعه منابع

<sup>1</sup>Function, Process, System, & Structure (FPSS)

انسانی از عوامل متعدد ناشی می‌شود. عواملی که به نشانگان اختلال در ایفای کارکرد منجر شده باشند. البته روشن است که این اختلال توسعه می‌تواند مزمن شده و دوره‌ای طولانی را همراه و همزاد با آسیب به سر برد. همچنین روشن است که نظام مدیریت منابع انسانی به صورت یک مجموعه منفرد و منزوی عمل نمی‌کند، بلکه در چارچوب یک تعامل همه‌جانبه با محیط بیرونی قرار دارد و همان‌طور که ممکن است آسیب را از آن محیط دریافت کند، ممکن است آسیب‌های برون زاد یا درون زاد خود را نیز به دیگر عناصر سازمانی انتقال دهد. آسیب‌شناسی باید براساس مقیاس‌ها و معیارهای مشخصی صورت گیرد. به سخن دیگر، سیستم منابع انسانی، زمانی آسیب‌مند تلقی می‌شود که نشانگان آسیب را از خود بروز دهد.

اگر مطابق نظر می‌فرت و همکاران (2013) زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی را شامل مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ بدانیم، در این صورت باید پرسید اختلال در هر یک از این زیرسیستم‌ها چه عوارضی را در پی دارد. جدول زیر آسیب‌مندی زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی و نشانگان آسیب‌مندی را نشان می‌دهد.

**جدول 3-2. نشانگان آسیب‌مندی زیرسیستم توسعه منابع انسانی**

نشانگان آسیب‌مندی	مقیاس‌های آسیب‌مندی	آسیب‌مندی زیرسیستم	سالم‌مندی زیرسیستم	زیرسیستم‌های HRD
نارضایتی کارکنان سکوت سازمانی کاهش انگیزه کاری بدبینی و بی‌اعتمادی تعارض و استرس شغلی کاهش خلاقیت و نوآوری	خویشاوند سالاری (نسبت تعداد افراد فامیل در یک سازمان بر کل کارکنان) رابطه مداری (نسبت تعداد کارکنان از قومیت فرهنگی خاص بر کل کارکنان) ارادت سالاری در انتصاب مدیران (انتصاب مدیران بر مبنای روابط دوستانه) جابجایی مدیران به صورت اتوبوسی یا مینی‌بوسی به هنگام تغییر رئیس سازمان	ناشایسته سالاری <sup>1</sup> (ارادت سالاری، خویشاوند سالاری، رابطه مداری)	انتصاب مبتنی بر شایستگی (شایسته سالاری)	مدیریت شایستگی
نارضایتی عدم تعهد کاری نفع‌گرایی فردی بی‌تفاوتی کم کاری	پرداخت اضافه کاری ثابت به افراد پایین بودن ساعات کار مفید (بهره‌وری پایین فردی) خطای سهل‌گیری در ارزیابی افراد (نمرات بالای ارزشیابی افراد) فقدان پاداش‌های مبتنی بر عملکرد	سوء عملکرد <sup>2</sup>	تناسب عملکرد شاغل با انتظارات	مدیریت عملکرد
نارضایتی شغلی افت تلاش کاری	بی‌انگیزگی افراد مستعد افت کارکنان مستعد	فقدان استعداد (بی‌کفایتی) <sup>3</sup>	خودشکوفایی	مدیریت استعداد

<sup>1</sup> Kakistocracy

<sup>2</sup> Malperformance

<sup>3</sup> Misproficiency

نشانیگان آسیب‌مندی	مقیاس‌های آسیب‌مندی	آسیب‌مندی زیرسیستم	سالم‌مندی زیرسیستم	زیرسیستم - های HRD
کاهش عملکرد شغلی	فقدان کانون ارزیابی در سازمان فقدان برنامه جانشین‌پروری در سازمان			
عدم خلاقیت و نوآوری عملکرد ضعیف سازمانی حاکمیت نفع‌طلبی فردی نارضایتی مشتریان حاکمیت رفتار سلیقه‌ای	ناکارآمدی نظام آموزشی در تامین دانش و مهارت‌های شغلی فقدان کدهای اخلاق حرفه‌ای فقدان استانداردهای حرفه‌ای کاهش/فقدان انگیزه خدمت‌گزاری	ناشی‌گری <sup>۱</sup> / غیر حرفه ای <sup>۲</sup>	تسلط کاری	مدیریت صلاحیت
سهل‌انگاری نارضایتی کارکنان افت نیروی انسانی افزایش غیبت پرخاشگری کاهش عملکرد	شکل‌گیری پدیده فقرای شاغل (پرداخت زیر خط فقر) محیط کاری پرتنش ابهام در مسیر پیشرفت شغلی افراد	نادیده‌انگاری <sup>۳</sup> (رهاسازی)	کارکنان با انگیزه	مدیریت نگهداشت
بدبینی سازمانی احساس بی‌هویتی عدم وفاداری سازمانی	شکل‌گیری فرهنگ غالب بازدارنده برای توسعه منابع انسانی شکاف عمیق فرهنگی (فاصله قابل توجه فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب) فقدان بیانیه ارزشی (فقدان چشم‌انداز فرهنگی مناسب) عدم هم‌ترازی فرهنگ سازمانی با جهت گیری راهبردی منابع انسانی	بی‌فرهنگی سازمانی <sup>۴</sup>	التزام رفتاری	مدیریت فرهنگ

همان‌طور که بالا بودن قند خون نشانه نارسایی در اندامی به نام کبد است، در سیستم توسعه منابع انسانی نیز می‌توان با استفاده از استعاره اندام‌های طبیعی به تدوین معیارهایی برای نارسایی‌های زیرسیستم توسعه منابع انسانی همت گماشت. مطابق جدول فوق، اگر اندام‌واره "مدیریت شایستگی" دچار آسیب شود، می‌توان از عنوان کلی نارسایی مدیریت شایستگی و یا عنوان خاص ناشایسته سالاری برای چنین آسیب‌مندی استفاده کرد. بی‌شک، آسیب‌مندی این اندام‌واره را با نشانگانی می‌توان تشخیص داد. نارضایتی کارکنان، سکوت سازمانی، و بی‌اعتمادی از جمله نشانگان نارسایی در اندام‌واره "مدیریت شایستگی" است. البته همان‌طور که در پزشکی برای میزان قند خون معیارهایی را تدوین کرده‌اند که اگر از میزان معینی گذر کند نشانگر آن است که کبد دچار نارسایی شده است و کارکرد طبیعی خود را از دست داده است<sup>۵</sup>، در زیرسیستم توسعه منابع انسانی نیز لازم است چنین معیارهایی را بر مبنای نظر

<sup>1</sup> Incompetence

<sup>2</sup> Amateur

<sup>3</sup> Ignorance/Neglect

<sup>4</sup> Organizational Uncultured

<sup>5</sup> 100 mg/dl طبیعی، 100-125 mg/dl، بیش‌دیابت >126 mg/dl، دیابت

گروه کانونی در یک مقیاس هفت یا نه درجه‌ای لیکرت تدوین کرد. به‌عنوان مثال، اگر رابطه مداری در جذب افراد را به‌عنوان نشانه ناشایسته‌سالاری در یک سازمان در نظر بگیریم، شاید بتوان در مقیاس نه درجه‌ای لیکرت معیار رابطه مداری را به شرح زیر درجه‌بندی کرد:

رابطه مداری (1-3)	رابطه مداری (3-6)	رابطه مداری (6-9)
طبیعی (عادی)	آسیب جزئی	آسیب جدی (ناشایسته سالاری)

همان‌طور که دیده می‌شود، باید درجاتی از رابطه مداری را در میان کارکنان امر طبیعی تلقی کرد، اگر از سطح معینی (3) عدول کرد، نشانه آسیب جزئی در مدیریت شایستگی تلقی کرد؛ و اگر از سطح قرمز (6) عبور کرد، باید آن را نشانه آسیب کلی و از کار افتادگی مدیریت شایستگی به حساب آورد. باید در نظر داشت، برخی از نارسایی‌ها در اندام‌واره‌های زیرسیستم توسعه منابع انسانی با چند نشانه قابل‌سنجش است و تکیه صرف بر یک نشانه برای قضاوت در خصوص نارسایی آن اندام‌واره کفایت نمی‌کند.

### 7-3. انواع آسیب‌ها

پاتریک (2002) آسیب‌ها را از نظر زمان پیدایش و سطح پیشرفتگی به سه دسته تقسیم کرده است: (1) آسیب‌های اولیه<sup>1</sup>: این نوع آسیب‌ها سطحی و جزئی بوده و با تدابیر اولیه و هزینه کمتر قابل‌رفع هستند.

(2) آسیب‌های بحرانی<sup>2</sup>: آسیب‌هایی هستند که از عدم برخورد مناسب با آسیب‌های اولیه در سیستم اجتماعی ایجاد می‌شوند و اثرات تخریبی قابل‌توجهی دارند. این نوع آسیب‌ها در نقش بازدارنده توسعه منابع انسانی ظاهر می‌شوند.

(3) آسیب‌های کشنده<sup>3</sup>: این نوع آسیب‌ها در باعث می‌شوند تا بقای سیستم توسعه منابع انسانی به‌خطر بیفتد. آسیب کشنده به سرعت به دیگر زیرسیستم‌ها سرایت کرده و در مدتی کوتاه بیشتر عملیات و کارکردهای سازمان را فلج می‌کند.

همان‌طور که در جدول زیر دیده می‌شود، به موازات پیشرفت آسیب، نه تنها صدمات وارده به سیستم توسعه منابع انسانی بیشتر می‌شود، بلکه امکان درمان و اصلاح سیستم نیز مشکل می‌شود.

<sup>1</sup> Primary Pathos

<sup>2</sup> Critical Pathos

<sup>3</sup> Deadly Pathos



جدول 3-3. مقایسه انواع آسیب‌ها (Patrick, 2002)

نوع آسیب / معیار مقایسه	آسیب اولیه	آسیب بحرانی	آسیب گشوده
نوع صدمه	عدم آسیب به بقاء و رشد سیستم	صدمه به رشد سیستم	صدمه به بقاء و رشد سیستم
گستره آسیب	محدود	محدوده مشخص	گسترده و نامحدود
تشخیص علائم	ساده	نه چندان مشکل	مشکل
اختلال در ساختارها	سطحی و کم	قابل توجه	عمیق و زیاد
اختلال در کارکردها	افت کمی و کیفی	افت کمی و کیفی قابل توجه	افت کمی و کیفی زیاد
سرایت به زمینه	عدم سرایت	مصری محدود به زمینه	سرایت گسترده به زمینه
اولویت	سوم	دوم	اول
شیوه برخورد	سطحی و توجیهی	تحلیل و شناخت آسیب	بنیادی، سریع و قاطع

### 3-8. فنون و ابزارهای آسیب شناسی

تشخیص یکی از گام‌های اساسی در فرایند آسیب شناسی محسوب می‌شود. سه چهره بحرانی در مرحله تشخیص عبارتند از:

1. فرایند: کار با اعضای سازمان برای برنامه‌ریزی مطالعه تشخیص و اجرای آن

2. مدل سازی: استفاده از مدل‌ها برای تبیین آسیب‌ها

3. روش‌ها: فنون گردآوری، تحلیل، و تلخیص داده‌ها

در آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی، مشاوران، پژوهشگران یا مدیران از مدل‌های مفهومی و روش‌های تحقیق کاربردی برای ارزیابی وضع موجود و کشف راهکارهایی برای رفع یا تقلیل آسیب‌ها استفاده می‌کنند. اقدام تشخیص ایده‌ها و فنونی را به کار می‌گیرد که از رشته‌های مرتبط با رفتار منابع انسانی مانند روانشناسی، جامعه شناسی، مدیریت، و مطالعات سازمانی عاریت گرفته است. تشخیص این امکان را فراهم می‌سازد تا تصمیم‌گیرندگان اصلاحات و تغییرات مورد نیاز را در مدیریت منابع انسانی اعمال کنند. بدون تشخیص دقیق عمق آسیب و عوامل آسیب‌زا، تلاش‌های تصمیم‌گیرندگان ممکن است به هدر رود (Senge, 1994).

مهمترین ابزارهای متداول برای تشخیص آسیب‌های توسعه منابع انسانی عبارتند از:

1. مشاهده رفتاری: بی شک، سوء مدیریت در توسعه منابع انسانی به نحوی از انحاء در رفتار کارکنان تجلی پیدا می‌کند. به عنوان مثال، سکوت سازمانی یکی از نشانگان سوء مدیریت منابع انسانی است.

چنین مشاهده‌ای هم از طریق پژوهش مشارکتی و هم پایش ادواری رفتار کارکنان توسط واحد منابع انسانی و یا مشاهده روزانه مدیر یا همکاران فرد قابل شناسایی است.

2. پرسش‌نامه تشخیص: یکی از ابزارهای متداول در آسیب‌شناسی استفاده از پرسش‌نامه‌های تشخیص است. این پرسش‌نامه‌ها بر مبنای مدل‌های مختلفی طراحی و به کار گرفته می‌شوند.

3. مصاحبه: مصاحبه عمیق با کارکنان یا خبرگان منابع انسانی از دیگر ابزارهای آسیب‌شناسی است. این روش برای پی‌بردن به ناهنجاری‌های رفتاری ناشی از سوء مدیریت و همچنین شناسایی عوامل علی، و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در شکل‌گیری پدیده سوءمدیریت در توسعه منابع انسانی کمک‌کننده است.

### 9-3. عوامل آسیب‌زا

بی‌شک، وقتی سیستمی به صورت جزئی یا کلی دچار آسیب می‌شود، این آسیب‌مندی ناشی از عوامل تأثیرگذار محیطی است. عوامل آسیب‌زای محیطی می‌توانند به طور سطحی یا عمیق به سیستم آسیب بزنند. مطالعات صورت گرفته در خصوص زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی، برخی از عوامل مؤثر بر این زیرسیستم‌ها را شناسایی کرده‌اند که می‌توانند در نقش عوامل آسیب‌زا نیز ظاهر شوند:

#### 1-8-3. عوامل آسیب‌زای مدیریت شایستگی

شایسته‌سالاری در مفهوم اداره امور، سیستمی است از حکومت یا مدیریت که در آن انتصابات و واگذاری مسئولیت‌ها به افراد بر مبنای شایستگی‌های هوشی و آموزشی آنان صورت می‌گیرد و شایستگی از طریق ارزشیابی و آزمون تعیین می‌شود (یانگ، 1958). به زعم مور (2004) شایسته‌سالاری سیستمی است که به افراد اجازه می‌دهد تا به واسطه توانایی واقعی خود به موقعیت اجتماعی دست پیدا کنند، نه اینکه آن را به تصادف به دست آورند.

استقرار شایسته‌سالاری در سازمان پدیده و فرآیند ساده‌ای نیست، بلکه مجموعه پیچیده‌ای از سازوکارهایی است که در قالب یک فرآیند بلندمدت و همه‌جانبه باید در سازمان پیاده شود. برای تبیین علل عدم توفیق در پیاده‌سازی شایسته‌سالاری، می‌توان با رویکردهای مختلفی موضوع را موجه بررسی قرار داد.

مطابق رویکرد خط‌مشی‌گذاری، علل ناکامی در پیاده‌سازی شایسته‌سالاری به عنوان یک خط‌مشی عمومی را باید در قالب عواملی جستجو کرد که اندیشمندانی مانند ساباتیو و مازمانیان (1979) به عنوان موانع اجرای خط‌مشی مطرح ساخته‌اند. مطابق رویکرد مذهبی، برخی از مذاهب مانند اسلام کمتر سوء استفاده از قدرت را تحمل می‌کنند. بنابراین، چنین مذهبی حتی اگر از قدرت حاکمه هم

جدا باشد، نقش مخالف دولت را در سوء استفاده از حکومت و نادیده گرفتن شایسته‌سالیاری ایفا خواهد کرد. مطابق رویکرد نژادی باید گفت کشورهایی که از قومیت‌های نژادی و فرهنگی مختلفی تشکیل شده‌اند، در صورت سطله یکی از اقوام بر حاکمیت و نظام اداری، بیشتر پست‌های سازمانی را با ملاحظات قومی ممکن است واگذار نمایند.

رویکرد منابع کمیاب بر این نکته تاکید دارد که کمبود منابع با شایسته‌سالیاری رابطه معکوس دارد. انگیزه دسترسی به منابع محدود ممکن است رعایت شایسته‌سالیاری را در حاشیه بکشاند. به سخن دیگر، شایسته‌سالیاری با دسترسی به منابع کمیاب در ارتباط است. اگر دولت با تضعیف بخش‌های غیر دولتی، به گسترش فعالیت‌های دولت روی بیاورد. افراد برای دسترسی به مشاغل و پست‌های محدود ممکن است مسیر ارادت سالیاری را انتخاب کنند. رویکرد مدیریت منابع انسانی نیز در تضعیف اصل شایسته‌سالیاری بی‌تاثیر نیست. این گفته که در دردسترس بودن و هزینه‌دو عامل کلیدی در تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی سازمان‌ها محسوب می‌شوند، شایسته‌گزینی در اولویت قرار نمی‌دهد (کلارک، 1992). بالاخره، مطابق رویکرد دموکراسی، بین دموکراسی و شایسته‌سالیاری رابطه مثبت وجود دارد. زیرا شایسته‌سالیاری و دموکراسی هر دو نفع اکثریت را دنبال می‌کنند. در کشورهایی که دموکراسی بیشتر نهادینه شده، شایسته‌سالیاری نمود بیشتری پیدا می‌کند. به هر حال، با رویکردهای مختلف می‌توان عوامل آسیب‌زای مختلفی را در ارتباط با استقرار شایسته‌سالیاری مطرح ساخت که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 3-4. عوامل آسیب‌زای محیطی در مدیریت شایسته‌سالیاری

ردیف	منبع	عوامل آسیب‌زا
1	کارایامیس (2001)	1) قوانین و مقررات بازدارنده؛ 2) کم توجهی به کنترل موثر زیردستان؛ و 3) ملاحظات سیاسی
2	رابینز (1990).	حفظ قدرت توسط ائتلاف حاکم و کنترل دیگران (نظریه قدرت-کنترل)
3	اشراقی (1385)	1) عدم پابندی مدیران سازمان به ضوابط و مقررات؛ 2) نبود نظام پاسخگویی به مردم؛ و 3) نبود یک سامانه نظارتی و ارزیابی دقیق و کارآمد
4	لیندن و همکاران (1980)	نگرش ارتباط عمودی زوجی مدیر (تقسیم افراد به گروه خودی و غیر خودی)
5	ابطحی و عبد صبور (1388)	1) موانع برون سازمانی (فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی-حقوقی)؛ 2) موانع محتوایی یا نهادی (فرهنگ سازمانی، ساختاری-مدیریتی، تکنولوژی، و راهبرد سازمانی)؛ و 3) موانع کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام جذب و تامین، نظام آموزش و بهسازی، نظام بکارگیری، و نظام نگهداری)
6	مک کوی و میجر (2007)	عدم اعتقاد به شایسته‌سالیاری
7	غقاریان (1379)	1) فرهنگ فردگرای؛ 2) حاکمیت فرهنگ قبیله‌ای و عشیره‌ای؛ و 3) حاکمیت خویشاوند سالیاری در دستگاه‌های اجرایی

ردیف	منبع	عوامل آسیب‌زا
8	رهنورد (1390)	(1) پارتی بازی؛ (2) اقتدارگرایی مدیران عالی؛ و (3) حاکمیت تفکر ایدئولوژیک

### 2-8-3. عوامل آسیب‌زای مدیریت عملکرد

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد (فرهنگ کالینز، 1993). بنابراین، عملکرد فردی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات فردی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (2002: 8) ارائه شده است: "فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته". به سخن دیگر، عملکرد فردی عبارت است از حالت یا کیفیت تلاش‌های متنوعی که توسط فرد صورت می‌گیرد.

مدیریت عملکرد یک فرایند منظم برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق توسعه عملکرد افراد تیم هاست. مدیریت عملکرد ابزاری است برای دستیابی به نتایج بهتر از طریق شناخت و مدیریت کردن عملکرد در درون چارچوب توافق شده از اهداف برنامه‌ای، استانداردها و احتیاجات شایستگی (آرمسترانگ، 9: 2005). همان‌طور که در فصل دوم اشاره شد، مدیریت عملکرد شامل مراحل زیر است: (1) هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد؛ (2) نظارت مستمر و مرئی‌گری؛ (3) ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد؛ و (4) تحلیل و مرور عملکرد.

تحقیقات قابل توجهی در خصوص عوامل مؤثر بر عملکرد افراد صورت گرفته است که این عوامل در صورت مختل کردن فرایند مدیریت عملکرد، در نقش آسیب‌زا ظاهر می‌شوند. مدل اچ‌یو (Hersy and Goldsmith, 1980) یکی از مدل‌های معروف در خصوص شناسایی عوامل مؤثر است. مطابق این مدل عملکرد کارکنان متأثر از توانایی آنان در انجام موفق یک تکلیف، وضوح تکلیف محوله، میزان حمایت سازمان، انگیزه کارکنان برای انجام تکلیف، ارزیابی سازمان، اعتبار تصمیمات مدیران، و محیط سازمان است (Hersy and Goldsmith, 1980):

1. توانایی<sup>1</sup>: قدرت به انجام رسانیدن توفیق‌آمیز تکلیف
2. وضوح<sup>2</sup>: روشنی در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن
3. حمایت سازمانی<sup>3</sup>: حمایتی که کارکنان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند
4. انگیزه درونی<sup>4</sup>: شور و شوق به انجام تکلیف
5. ارزشیابی<sup>5</sup>: سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار
6. اعتبار<sup>6</sup>: مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر

<sup>1</sup> Ability

<sup>2</sup> Clarity

<sup>3</sup> Help

<sup>4</sup> Incentive

<sup>5</sup> Evaluation

<sup>6</sup> Validity

7. محیط<sup>1</sup>: مجموعه عوامل مؤثر برون سازمانی

جدول 3-5. عوامل آسیب‌زای محیطی در مدیریت عملکرد

ردیف	منبع	عوامل مؤثر بر عملکرد فردی
1	Diamantidis & Chatzoglou (2019)	(1 محیط شغلی؛ 2 حمایت مدیریت؛ 3 سازگاری؛ 4 انگیزه درونی
2	Goldsmith (1980)&Hersey	(1 توانایی؛ 2 وضوح؛ 3 حمایت سازمانی؛ 4 انگیزه درونی؛ 5 ارزشیابی؛ 6 اعتبار؛ و 7 محیط.
3	Armstrong (2012)	(1 جو سازمانی؛ 2 ارتباطات شغلی؛ 3 واکنش‌گری؛ 4 انگیزه درونی
4	Fawcett et al. (2008)	(1 تعلق شخصی؛ 2 شایستگی فردی؛ 3 تصدیق درونی؛ 4 تصدیق مدیریتی
5	Morgeson et al. (2005)	استقلال شغلی
6	Parker and Collins (2010)	(1 نوآوری؛ 2 کنکاش محیطی؛ 3 تمایل به تفهیم مسائل؛ 4 جستار بازخورد؛ 5 ابتکارات شغلی.
7	Ployhart and Bliese (2006)	(1 استرس کاری؛ 2 سروکار داشتن با عدم اطمینان؛ 3 سازگاری بین فردی؛ 4 سازگاری فرهنگی.
8	Crant (2000)	(1 ابتکارات شغلی؛ 2 جستار بازخورد؛ 3 تمایل به تفهیم مسائل؛ 4 مسئولیت‌پذیری فرد.

3-8-3. عوامل آسیب‌زای مدیریت استعداد

مطابق دیدگاه روانشناختی، یک فرد با استعداد کسی است که توانایی‌هایش به طور برجسته بالاتر از حد متوسط است، در حالی که از دیدگاه منابع انسانی، فرد با استعداد کسی است که قادر است شغل خود را بهتر انجام دهد. در مقایسه با دیگر کارکنان، افراد مستعد مسائل پیچیده را سریع‌تر و به راحتی حل می‌کنند و همین امر آنها را برجسته می‌سازد. اورپچ و اسمال وود (2012: 60) استعداد را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

"استعداد = شایستگی [دانش، مهارت‌ها، و ارزش‌های مورد نیاز برای کار امروز و فردا؛ مهارت‌های درست، مکان درست، شغل درست، زمان مناسب] × تعهد [مایل به انجام کار] × سهم بودن [یافتن معنی و هدف در شغل خود]"

گالاردو و همکاران (2013) با بررسی ادبیات نظری مفهوم سازی استعداد را در ادبیات نظری به شرح زیر مطرح ساخته‌اند: (1 استعداد به مثابه مشخصات افراد؛ 2 استعداد به مثابه توانایی طبیعی؛ 3 استعداد به مثابه تسلط کاری؛ 4 استعداد به مثابه تعهد کاری و سازمانی؛ 5 استعداد به مثابه برآزش فرد با زمینه؛ و 6 استعداد به مثابه توانش بالقوه<sup>2</sup> بالا.

<sup>1</sup> Environment

<sup>2</sup> Potential

مدیریت استعداد معمولاً اشاره دارد به منبع یابی (یافتن افراد با استعداد)؛ غربالگری (تفکیک متقاضیان واجد شرایط و غیرواجد شرایط)؛ انتخاب (ارزیابی/آزمون، مصاحبه، بررسی معرف/زمینه و موارد دیگر) متقاضیان؛ به کارگماری (ارائه پیشنهاد/پذیرش، نشان/امنیت، حقوق و دستمزد، تسهیلات، و غیره)؛ نگهداشت (اقدامات برای حفظ استعدادهای مؤثر در موفقیت سازمان)؛ بهبود (آموزش، تکالیف رشد، و غیره)؛ استقرار (اختصاص بهینه کارکنان به پروژه‌ها، فرصت‌های جانبی، ارتقاء و غیره) و تجدید نیروی کار با تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی به عنوان ماده چسبنده و پر کاربرد. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد همان چیزی است که در پی استخدام، بهبود، و فرآیندهای مدیریت نیروی کار اتفاق می‌افتد و می‌توان به طور جایگزین آن را بهینه‌سازی استعداد توصیف کرد (Schweyer, 2004: 39). باید در نظر داشت که استعدادهای مورد نیاز سازمان‌ها ضرورتاً در خارج از سازمان نیست. سازمان‌ها باید قادر باشند استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان خود شناسایی کنند (Gay & Sims, 2006). آسیب شناسی مدیریت استعداد ناظر بر شناسایی عوامل بازدارنده ای هستند که فرایند مدیریت استعداد را مختل کرده و یا آن را کلاً بی اثر می‌سازند. مهمترین عوامل شناسایی شده در این خصوص و در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 3-6. عوامل آسیب‌زای محیطی در مدیریت استعداد

ردیف	منبع	عوامل مؤثر
1	Njeri (2011)	(1) فرهنگ سازمانی؛ (2) مدیریت شغلی؛ (3) سیستم پاداش دهی؛ و (4) محیط کاری
2	Thunnissen & Buttiens (2017)	(1) ویژگی‌های سازمانی؛ (2) منافع و ارزش‌های بازیگران کلیدی؛ (3) منطق نهادی؛ (4) سازوکارهای نهادی
3	Rani (2014)	(1) ویژگی‌های فردی؛ (2) حقوق و مزایا؛ (3) محیط کاری؛ (4) برنامه‌جانشین‌پروری؛ (5) آموزش و بهبود؛ (6) فرهنگ سازمانی؛ (7) تعهد سازمانی؛ (8) امنیت شغلی؛ (9) انعطاف‌پذیری شغلی؛ (10) رضایت شغلی؛ (11) تشخیص و متمایزسازی کارکنان مستعد؛ (12) کار چالش‌برانگیز و معنی‌دار؛ (13) رهبری؛ (14) ارتباطات؛ (15) انگیزش؛ (16) رابطه زیردست-فرادست
4	هادیزاده مقدم، رامین مهر، و سالار محمدی (1391)	(1) قوانین دست و پاگیر؛ (2) پرداخت مبتنی بر ارشدیت؛ (3) فقدان فرهنگ شایسته‌گزینی؛ (4) فقدان مدیریت دانش فراگیر؛ (5) عدم همترازی راهبردهای مدیریت استعداد؛ (6) عدم حمایت مدیران عالی؛ (7) ابهام در کارراهه شغلی.
5	داروئیان، میرسپاسی، و دانش‌فرد (1398)	(1) فقدان فرهنگ جانشین‌پروری؛ (2) فقدان خط‌مشی حمایتی؛ (3) عدم حمایت مدیریت؛ (4) جذب مبتنی بر سفارشات اداری.

3-8-4. عوامل آسیب‌زای مدیریت صلاحیت

امروزه، اغلب موارد از کارکنان دانشی خواسته می‌شود تا به سطح بالایی از حرفه‌گرایی متعهد باشند، و حتی انتظار می‌رود کارکنان از صلاحیت‌های قابل اثباتی برخوردار باشند. سطوح و انواع مختلفی از

اعتبارنامه و گواهینامه که برای آنها می‌توان از اصطلاح عام "مدیریت صلاحیت" استفاده کرد، به کار گرفته می‌شوند (کارفرماها قبل از استخدام یا ارتقاء، داشتن گواهینامه معتبر را درخواست می‌کنند)، و بسیاری از کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی خود، ناچار هستند داشتن چنین صلاحیت‌هایی را به اثبات برسانند. در واقع، خیلی از صنایع و رشته‌ها نوعی مدیریت صلاحیت احتیاج دارند تا اطمینان دهند متخصصین آنها همانند حرفه‌ای‌ها عمل می‌کنند (Clair, 2010: 65). حرفه‌گرایی معمولاً به این معنی است که یک رشته متشکل از افرادی است که تعهد بالایی به سرآمدی (تعالی) در ارائه خدمات دارند. تعهد عموماً شامل تبعیت از کدهای اخلاقی و رعایت استانداردهای خدمات، شرکت در فرایند صدور گواهینامه که افراد را برای سرویس‌دهی به عنوان یک متخصص آماده می‌سازد و برای خدمت گیرندگان انتظار حرفه‌گرایی، رعایت استانداردها، و کدهای اخلاقی را تضمین می‌کند. حرفه‌گرایی ترکیبی از تمام خصوصیات افراد آموزش دیده و ماهر است که از ثبات و صداقت در کاربرد مهارت‌ها و شایستگی‌های خود به نفع جامعه استفاده می‌کنند (Mcintosh, 2013).

آسیب‌شناسی مدیریت صلاحیت ناظر بر شناسایی عوامل بازدارنده‌ای هستند که توسعه حرفه‌گرایی در مشاغل دولتی را مختل کرده و یا زمین‌گیر می‌کنند. مهمترین عوامل بازدارنده حرفه‌گرایی در بخش دولتی در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 3-7. عوامل آسیب‌زای محیطی در مدیریت صلاحیت

ردیف	منبع	عوامل بازدارنده حرفه‌گرایی
1	Oladimeji (2019)	1) فساد اداری؛ 2) عدم تعهد دولت
2	Koybasi, Ugurlu, & Bakir (2017)	بوروکراسی حاد
3	Yamani, & Shakour, (2018) Yousefi	1) فرهنگ بازدارنده؛ 2) شرایط کاری نامطلوب؛ 3) عدم گرایش به حرفه‌گرایی؛ 4) مقررات بازدارنده؛ 5) عدم حمایت مدیریتی.
4	رضایی منش، سرابی، و عباس پور (1398)	بی‌ثباتی مدیریت

### 3-8-5. عوامل آسیب‌زای مدیریت نگهداشت

نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و ارتقای بهره‌وری می‌شود (Hong, et al., 2012). نگهداشت عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان به گونه‌ای که حاضر به ترک سازمان نباشند. باید در نظر داشت که عموماً کارکنان توانمند و دانشگر که توانایی یافتن شغل‌های مناسب‌تری را دارند، سازمان را ترک می‌کنند. بنابراین، مدیریت نگهداشت ناظر بر کارکنان توانمند و با استعداد است (Alnaqbi, 2011).

آسیب شناسی مدیریت نگهداشت ناظر بر شناسایی عوامل تاثیرگذاری است که باعث اختلال در کارکرد مورد انتظار مدیریت نگهداشت می شود. مهمترین عوامل شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول 3-8. عوامل آسیب زای محیطی در مدیریت نگهداشت

ردیف	منبع	عوامل آسیب زا در نگهداشت کارکنان
1	سنجقی، فرهی، و شمس (1390)	1) بی عدالتی سازمانی؛ 2) عدم تامین نیازهای برتر؛ 3) کم توجهی به امور معیشتی
2	پولادی و کشاورزبان (1395)	1) فقدان اخلاق حرفه ای؛ 2) پرداخت ناعادلانه؛ 3) شرایط نامطلوب محیط کار؛ 4) سیاست زدگی در انتصاب مدیران؛ 5) فساد اداری؛ 6) فشار روانی
3	حسینیان، بابایان، حمزه لویی، و پور غلامی (1390)	1) ضعف بهداشت جسمی و روانی؛ 2) پرداخت پایین؛ 3) خدمات رفاهی ناکافی
4	میرپور و سعیدی (1397)	1) ناکارآمدی نظام جبران خدمات؛ 2) فساد سیستمی و کاهش سلامت اداری
5	توکلی نژاد، جزینی، معمارزاده، و افشار کاظمی (1395)	1) عوامل فرهنگی؛ 2) عوامل سازمانی؛ 3) عوامل دولتی؛ و 4) عوامل فردی

### 3-8-6. عوامل آسیب‌زای مدیریت فرهنگ

مدیریت فرهنگ سازمانی یکی از ضرورت های عصر اطلاعات و از زیرسیستم های توسعه منابع انسانی به شمار می رود. شناخت فرهنگ موجود و مطلوب از مهم ترین گام های فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی است. بی شک، شناسایی عوامل شکل دهنده فرهنگ موجود نشانگر عوامل آسیب‌زا در مدیریت فرهنگ است که لازم است با توجه به این عوامل، برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی تدوین و به اجرا گذاشته شوند. یکی از مدل های سنجش فرهنگ سازمانی، مدل موجودی فرهنگ سازمانی<sup>1</sup> (Cooke, & Lafferty, 1983) است. مدل ابزاری برای سنجش باورهای هنجاری و انتظارات رفتاری مشترک در سازمان هاست. مدل موجودی بر 12 مجموعه از سبک‌های فکری و رفتاری تمرکز دارد که به طور صریح یا ضمنی چگونگی برآزش یا برآورده سازی انتظارات در سازمان یا واحدهای سازمانی را نشان می دهند. در سازمان هایی که اجماع بیشتری روی برخی از هنجارها وجود داشته باشد، این هنجارهای رفتاری مشترک نشانگر فرهنگ سازمانی قوی هستند. در این مدل، سبک های نزدیک بهم در سه گروه فرهنگی طبقه بندی شده اند (Cooke, 1989):

<sup>1</sup> Organizational Culture Inventory



1. فرهنگ سازنده<sup>1</sup>: که در آن افراد ترغیب می‌شوند تا با دیگران تعامل داشته و وظایف کاری خود را به گونه‌ای انجام دهند که در ارضای نیازهای مرتبه بالاتر کمک کننده باشد. چنین فرهنگی با ویژگی‌های هنجاری خودشکوفایی، توفیق گرایی، انسان گرایی، و رابطه مداری مشخص می‌شود.
  2. فرهنگ انفعالی-تدافعی<sup>2</sup>: که در آن افراد معتقدند باید با دیگران به گونه‌ای تعامل کنند که امنیت خودشان را تهدید نکند. این فرهنگ با ویژگی‌های هنجاری جلب توافق، عرفی، وابستگی، و اجتناب مشخص می‌شود.
  3. فرهنگ تهاجمی-تدافعی<sup>3</sup>: که در آن از افراد انتظار می‌رود در انجام وظایف کاری خود از روش‌های اقتدارگرایانه برای تامین امنیت و حفظ جایگاه خود استفاده کنند. چنین فرهنگی با ویژگی‌های هنجاری رقابتی، مخالفت جویی، قدرت، و کمال گرایی مشخص می‌شود.
- بر اساس مدل موجودی فرهنگ سازمانی، پس از شناسایی فرهنگی در دو حالت موجود و مطلوب، و تعیین شکاف فرهنگی، ضروری است عوامل تاثیرگذار در شکل‌گیری و تقویت این شکاف فرهنگی شناسایی شوند. به سخن دیگر، شکل‌گیری شکاف فرهنگی علت‌یابی و آسیب‌شناسی شود. برخی از مطالعات صورت گرفته در خصوص آسیب شناسی فرهنگی در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 3-9. عوامل آسیب‌زای محیطی در مدیریت فرهنگ

ردیف	منبع	عوامل آسیب‌زا
1	رعنائی، علمی، و انعمی (1395)	1) ماموریت سازمانی؛ 2) ساختار؛ 3) سیستم‌ها؛ 4) فناوری؛ و 5) مهارت‌ها و شایستگی‌ها
2	رعنائی (1386)	1) راهبرد؛ 2) سبک رهبری؛ 3) ساختار سازمانی؛ 4) کارکنان؛ 5) سیستم‌ها و روش‌ها؛ 6) فناوری انجام کار

### 3-10. آسیب‌های ناشی از تغییرات محیطی

روندها اشاره به پیوستگی تاریخی و زمانی دارند. روندها، تغییرات منظم در داده‌ها یا پدیده‌ها در خلال زمان هستند و از گذشته آغاز شده و تا آینده ادامه می‌یابند. بی‌شک، تحلیل روندهای محیطی این امکان را فراهم می‌سازد تا آسیب‌های توسعه منابع انسانی ناشی از این تغییرات محیطی قابل‌شناسایی باشد. تغییرات محیطی الزاماتی را بر دستگاه‌های اجرایی تحمیل می‌کنند که برآورده‌سازی آن مستلزم به‌کارگیری یا توسعه نیروهای انسانی است. به عبارت دیگر، روندهای محیطی در شناسایی آسیب‌های الگوی موجود توسعه منابع انسانی کمک‌کننده هستند. مهم‌ترین روندهای محیطی در ایران و الزامات ناشی از آنها برای توسعه منابع انسانی به شرح زیر است:

<sup>1</sup> Constructive culture

<sup>2</sup> Passive-Defensive culture

<sup>3</sup> Aggressive-Defensive culture

**۱. روند تغییرات آب و هوایی:**

- (۱) کمبود نیروی انسانی ماهر در دستگاه‌های اجرایی برای مدیریت منابع آب در شرایط خشکسالی
- (۲) کمبود نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی با مهارت هدایت بخش کشاورزی در شرایط خشکسالی

**۲. روند بیکاری:** با توجه رکود اقتصادی و تحریم‌های خارجی، از یک سو مهاجرت جوانان به خارج از کشور افزایش یافته و از سوی دیگر، روند تغییرات جمعیتی به گونه‌ای است که در آینده با ساختار جمعیتی سالخورده و حتی کاهش جمعیتی مواجه خواهیم بود. آسیب‌های ناشی از این امر بر منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان عبارتند از:

- (۱) افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی و متزلزل شدن نظام جذب ناشی از رابطه مداری
- (۲) کمبود نیروی انسانی ماهر ناشی از مهاجرت
- (۳) اتخاذ راهبرد بازنشستگی زودرس در بخش عمومی و به تبع آن افزایش بار مالی صندوق‌های بازنشستگی و کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان

**۳. روند تغییرات تکنولوژیکی:** روند تغییرات تکنولوژیکی، و به تبع آن ضرورت استقرار و تعمیق دولت الکترونیک، آسیب‌های زیر را بر منابع انسانی بخش عمومی تحمیل خواهد کرد:

- (۱) نیاز به جذب نیروی انسانی متخصص با مهارت تسلط به فناوری‌های نوین
- (۲) نیاز به آموزش افراد شاغل در عرصه فناوری‌های اطلاعاتی

**۴. روند شکل‌گیری جامعه دانشی:** امروزه، اقتصاد به سرعت در حال تبدیل شدن به اقتصاد دانایی محور است. بنابراین، افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها نیاز دارند شایستگی‌های لازم را ایجاد کنند تا بتوانند در زندگی کاری که عمدتاً مبتنی بر تولید دانش محور است، مشارکت داشته باشند. رویکردهای سنتی در مدیریت، آموزش و توسعه محیط یادگیری مورد نیاز برای کار دانش‌محور را فراهم نمی‌سازند. بنابراین، هر سازمانی نیاز دارد شرایطی را طراحی کند که محیط کاری روزمره را به یک محیط یادگیری قوی تبدیل کند (Kessels, 2004). محیط یادگیری باید به افراد کمک کند تا استعدادهای خود را توسعه داده و در اشکال مختلف کار دانشی شرکت نمایند.

- (۱) افزایش تقاضا برای تربیت نیروهای انسانی دانشگر
- (۲) نیاز به استقرار سامانه مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی
- (۳) نیاز به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش در سازمان‌ها
- (۴) استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده

**۵. روند افول اقتصادی:** رکود اقتصادی و به تبع آن پایین رفتن توان مالی دولت، باعث آسیب-

های زیر در توسعه منابع انسانی خواهد شد:

- (۱) شکل‌گیری پدیده فقرای شاغل
- (۲) کاهش قدرت خرید کارکنان و به تبع آن پایین رفتن تعهد سازمانی آنان
- (۳) افزایش قراردادهای کار معین و موقت و به تبع آن کاهش کیفیت خدمات عمومی

**۶. روند گسترش شبکه‌های اجتماعی:** با توجه به گسترش شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر اینترنت، انتظارات مردم از دستگاه‌های اجرایی برای ارتقای کیفیت خدمات افزایش یافته و به تبع آن آسیب‌های زیر در توسعه منابع انسانی نمود پیدا کرده است:

- ۱) افزایش تقاضا برای ورود زنان به بخش دولتی به دلیل بالا بودن امنیت محیط کار در بخش دولتی
- ۲) افزایش فشار شبکه‌های اجتماعی به دولت برای رعایت حقوق شهروندی از سوی کارکنان
- ۳) استفاده کارکنان ناراضی از شبکه‌های اجتماعی برای طرح مطالبات شغلی
- ۴) احتمال بروز پدیده اعتصابات کارمندی و ضرورت بازنگری در روابط کار

**۷. روند تغییرات جمعیتی:** هرچند در بلند مدت، در دهه‌های آتی جمعیت جهان از ۶ میلیارد نفر به ۹ میلیارد نفر افزایش خواهد یافت، اما در ایران ساختار جمعیتی در کوتاه مدت به سمت پیر شدن حرکت خواهد کرد. در نتیجه آسیب‌های زیر در توسعه منابع انسانی قابل پیش بینی است:

- ۱) کمبود نیروی انسانی ماهر برای خدمات رسانی به سالخوردگان.
- ۲) کاهش توان مالی صندوق‌های بازنشستگی برای پوشش انبوه بازنشستگان
- ۳) کاهش نیروی انسانی فعال کشور و به تبع آن چالش دستگاه‌های اجرایی در کارمندیابی

**۸. روند افزایش شکنندگی دولت:** پایین بودن ظرفیت دولت در انجام وظایف اساسی مانند توانایی کنترل تورم، رکود اقتصادی، بیکاری، و مدیریت کسری بودجه باعث رشد اقتصادی منفی (۹/۵- درصد) در ایران شده است. تداوم افول اقتصادی موجب کاهش اعتماد عمومی به دولت و افزایش احتمال بروز تظاهرات کارگران و ناامنی‌های مقطعی خواهد شد. آسیب‌های توسعه منابع انسانی ناشی از روند نارضایتی عمومی عبارتند از:

- ۱) افزایش تقاضا برای حذف فساد اداری
- ۲) ایجاد شفافیت در حقوق و دستمزد مدیران
- ۳) نیاز به وجود مدیران و کارشناسان با تفکر راهبردی و قابلیت‌های مدیریت بحران

### جدول ۳-۱۰. آسیب‌های ناشی از روندهای محیطی

ردیف	روندهای آسیب‌زا	آسیب منابع انسانی ناشی از روند محیطی	اندام آسیب دیده
۱	روند تغییرات آب و هوایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمبود نیروی انسانی ماهر در دستگاه‌های اجرایی برای مدیریت منابع آب در شرایط خشکسالی</li> <li>• کمبود نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی با مهارت هدایت بخش کشاورزی در شرایط خشکسالی</li> </ul>	مدیریت شایستگی
۲	روند بیکاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی و متزلزل شدن نظام جذب ناشی از رابطه مداری</li> <li>• کمبود نیروی انسانی ماهر ناشی از مهاجرت</li> <li>• اتخاذ راهبرد بازنشستگی زودرس در بخش عمومی و به تبع</li> </ul>	مدیریت نگاهداشت مدیریت استعداد

ردیف	روندهای آسیب‌زا	آسیب منابع انسانی ناشی از روند محیطی	اندام آسیب دیده
		آن افزایش بار مالی صندوق های بازنشستگی و کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان	
۳	روند تغییرات تکنولوژیکی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نیاز به جذب نیروی انسانی متخصص با مهارت تسلط به فناوری های نوین</li> <li>نیاز به آموزش افراد شاغل در عرصه فناوری های اطلاعاتی</li> </ul>	مدیریت شایستگی
۴	روند جامعه دانشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تقاضا برای تربیت نیروهای انسانی دانشگر</li> <li>نیاز به استقرار سامانه مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی</li> <li>نیاز به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش در سازمان ها</li> <li>استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده</li> </ul>	مدیریت فرهنگ مدیریت صلاحیت
۵	روند افول اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شکل گیری پدیده فقرای شاغل</li> <li>کاهش قدرت خرید کارکنان و به تبع آن پایین رفتن تعهد سازمانی آنان</li> <li>افزایش قراردادهای کار معین و موقت و به تبع آن کاهش کیفیت خدمات عمومی</li> </ul>	مدیریت نگهداشت
۶	روند شبکه های اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تقاضا برای ورود زنان به بخش دولتی به دلیل بالا بودن امنیت محیط کار در بخش دولتی</li> <li>افزایش فشار شبکه های اجتماعی به دولت برای رعایت حقوق شهروندی از سوی کارکنان</li> <li>استفاده کارکنان ناراضی از شبکه های اجتماعی برای طرح مطالبات شغلی</li> <li>احتمال بروز پدیده اعتصابات کارمندی و ضرورت بازنگری در روابط کار</li> </ul>	مدیریت نگهداشت مدیریت شایستگی مدیریت فرهنگ
۷	روند تغییرات جمعیتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیبود نیروی انسانی ماهر برای خدمات رسانی به سالخوردگان.</li> <li>کاهش توان مالی صندوق های بازنشستگی برای پوشش انبوه بازنشستگان</li> </ul>	مدیریت شایستگی
۸	روند کاهش ظرفیت دولت	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تقاضا برای حذف فساد اداری</li> <li>ایجاد شفافیت در حقوق و دستمزد مدیران</li> <li>نیاز به وجود مدیران با تفکر راهبردی و قابلیت های مدیریت بحران</li> </ul>	مدیریت شایستگی مدیریت فرهنگ

همان طور که در جدول فوق دیده می‌شود، با امعان نظر به نشانگان آسیب، تمامی عناصر (اندام‌های) زیرسیستم توسعه منابع انسانی دچار آسیب شده‌اند و کارکردهای مورد انتظار را از خود بروز نمی‌دهند.

### 11-3. تحقیقات مرتبط با آسیب شناسی توسعه منابع انسانی

تحقیقات بسیاری در خصوص آسیب‌شناسی منابع انسانی صورت گرفته است. برخی از این پژوهش‌ها ناظر بر زیرسیستم‌های منابع انسانی بوده و برخی دیگر کل نظام منابع انسانی را پوشش می‌دهند. باید در نظر داشت که اگر مفهوم آسیب به‌درستی درک نشود، این امکان وجود دارد که آسیب‌های منابع انسانی با مشکلات منابع انسانی یکسان تلقی شود.

#### جدول 3-11. پیشینه پژوهش مرتبط با آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی

منبع	تمرکز پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های پژوهش
پولادی و کشاورزبان (1395)	آسیب‌شناسی نظام نگهداشت نیروی انسانی در سازمان حفاظت محیط‌زیست	تحقیق کیفی قیاسی مبتنی بر مصاحبه با خبرگان	<ul style="list-style-type: none"> <li>آسیب‌های نگهداشت منابع انسانی عبارتند از: <ul style="list-style-type: none"> <li>نارضایتی کارکنان و محیط‌بانان از وضعیت حقوق و مزایا</li> <li>عدم پیش‌بینی و تدارک تجهیزات لازم و کافی برای ایمنی و حفاظت از محیط‌بانان</li> <li>نبود خط‌مشی قضایی برای حمایت از محیط‌بانان</li> <li>ضعف در پشتیبانی درمانی و بهداشتی از محیط‌بانان در بروز حوادث</li> <li>فقدان ساماندهی مناسب برای آموزش‌های لازم به محیط‌بانان و بدنه کارشناسی در حوزه‌های خاص</li> <li>فقدان شایسته‌سالاری در انتصابات</li> <li>فشار روانی در بین مدیران و کارشناسان</li> <li>رفتار سیاسی در جابجایی و انتقال افراد</li> <li>رفتار سیاسی در انتصاب و ارتقاء</li> <li>برچسب سیاسی کاری به هر گونه اعتراض و شکایت</li> <li>سیاست زدگی و انتخاب مدیران وارداتی</li> <li>دوقطبی شدن سازمان (کارکنان خودی و غیرخودی)</li> </ul> </li> </ul>
جهاد دانشگاهی (1395)	آسیب‌شناسی توسعه استان یزد با محوریت موضوع منابع انسانی	مصاحبه اکتشافی با گروه‌های منتخب	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهم‌ترین آسیب‌های توسعه منابع انسانی عبارتند از: <ul style="list-style-type: none"> <li>کمبود متخصصین توسعه منابع انسانی</li> <li>فقدان انگیزش و عوامل حمایتی برای یادگیری</li> <li>کمبود نیروی انسانی چند مهارتی و دلسردی نیروی کار ماهر</li> <li>فقدان راهبردهای توسعه منابع انسانی همسو با راهبردهای کسب‌وکار</li> <li>افت نیروی انسانی و شکار نیروی کار توسط سازمان‌های دیگر</li> <li>پدیده فرار مغزها</li> <li>توزیع نامناسب جغرافیایی نیروی انسانی در دستگاه‌هایی اجرایی استان</li> <li>فقدان پایگاه داده جامع نیروی انسانی (نبود بانک اطلاعاتی یکپارچه کارکنان)</li> <li>عدم رعایت شایسته‌سالاری، و پارتی بازی در گزینش و جذب افراد</li> <li>قوانین و مقررات سخت‌گیرانه و غیر منعطف استخدامی</li> <li>نبود تعهد کاری و کارایی بالا در نیروهای انسانی قراردادی</li> </ul> </li> </ul>

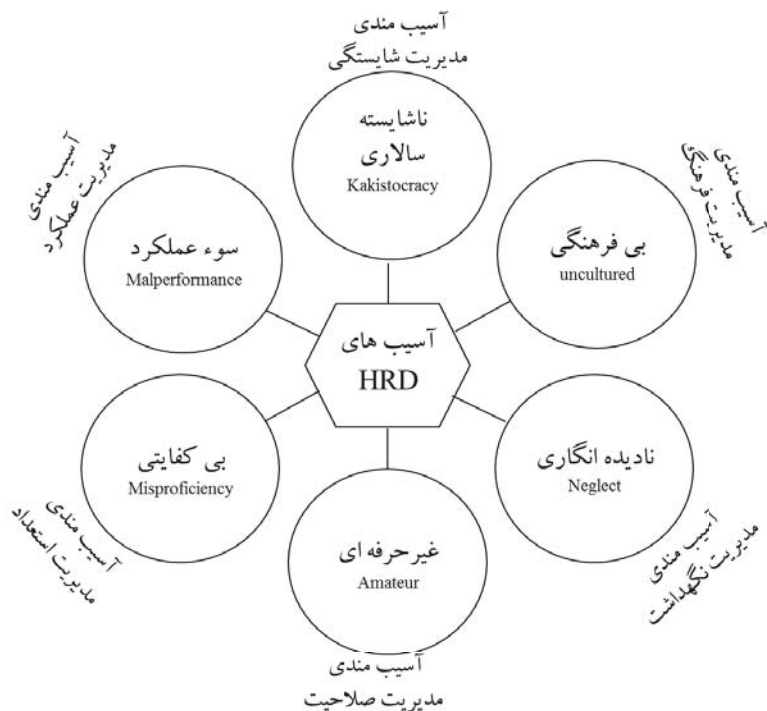
منبع	تمرکز پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های پژوهش
			<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تناسب آموزش ضمن خدمت با نیازهای شغلی افراد و کمبود مدرسان مجرب</li> <li>نبود عدالت رفاهی بین کارکنان در دستگاه های اجرایی</li> <li>عدم تعریف استاندارد ساعات مفید کار</li> <li>پایین بودن روحیه کارآفرینی و فقدان اتاق کارآفرینی در سطح سازمان ها</li> </ul>
Batti (2014)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) محلی	بحث گروهی متمرکز و مصاحبه با افراد فعال	<p>مهم‌ترین چالش‌های توسعه منابع انسانی عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>کم‌توجهی به جذب و حفظ نیروی کار شایسته</li> <li>خط‌مشی‌ها و رویه‌های ناکافی منابع انسانی</li> <li>فقدان ظرفیت مدیریت نیروی کار متنوع</li> <li>عدم تناسب شایستگی‌های نیروی کار با نیازمندی‌های شغلی</li> <li>مهارت‌های ناکافی مدیریت منابع انسانی در میان سرپرستان</li> <li>فقدان راهبردهای سازمانی مؤثر در به‌کارگماری نیروی انسانی</li> <li>ناتوانی در ارائه و تأمین مشوق‌های رقابتی برای کارکنان</li> <li>عدم کفایت فرصت‌های توسعه شغلی</li> <li>مشکلات در حفظ توازن بین نیازهای سازمان و کارکنان</li> <li>فقدان سازوکارهای آماده‌سازی و هدایت نیروی کار جدید</li> <li>وجود شکاف/بحران رهبری</li> <li>عدم کفایت یا روشن نبودن ساختار پاداش دهی به عملکردها</li> </ul>
Chen et al. (2004)	غلبه بر بحرانی‌های منابع انسانی در بخش بهداشت	تحلیل مبتنی بر خبرگان بهداشت	<p>مهم‌ترین چالش‌های جهانی منابع انسانی در حوزه بهداشت عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>کمبود جهانی نیروی کار بهداشتی</li> <li>عدم توازن در مهارت‌ها</li> <li>توزیع نادرست و مهاجرت نیروی انسانی</li> <li>محیط‌های کاری فقیر</li> <li>پایگاه دانشی ضعیف در مورد نیروی کار بهداشتی</li> </ul>
Aycan (2001)	عوامل زمینه‌ای آسیب-زای توسعه منابع انسانی	تحلیل مروری و نظری	<p>مهم‌ترین زمینه‌ای آسیب‌زای توسعه منابع انسانی در ترکیه عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>گذر از اقتصاد کشاورزی محور به اقتصاد صنعتی و خدمات محور</li> <li>تغییرات فرهنگی که تقدیرگرایی در میان افراد را کم‌رنج کرده است</li> <li>فقدان سازوکارهای قانونی برای نظرات بر سیستم توسعه منابع انسانی</li> <li>کم‌توجهی به تحقیقات مرتبط با توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها</li> <li>آسیب بالقوه خانواده از ناحیه اشتغال زنان</li> <li>ضعف تخصص در واحدهای مدیریت منابع انسانی</li> <li>خطای قضاوت مشهود در ارزیابی عملکرد کارکنان</li> <li>ناکارآمدی سیستم پاداش و جبران خدمات</li> <li>کم‌توجهی به ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی</li> </ul>
شمس و همکاران (1394)	آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در صنایع الکترونیکی فجر	روش آمیخته	<p>مهم‌ترین آسیب‌های فعالیت آموزش و بهسازی در ابعاد سه گانه فرایندی، ساختاری، و محیطی عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>کم‌توجهی به الگوی‌های مدون نیازسنجی آموزشی</li> <li>کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی</li> <li>بی‌توجهی به ارتقای کیفیت آموزش‌ها</li> <li>عدم همگنی فراگیران در دوره‌های آموزشی</li> <li>عدم ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی</li> </ul>

منبع	نمرکز پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های پژوهش
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمی اعتبارات و بودجه نامناسب واحد آموزش</li> <li>• عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش</li> <li>• کم توجهی به نیازهای آموزشی جدید افراد در گردش شغلی</li> </ul>
رهنورد و شیرین (1394)	ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های مدیریت	توصیفی و شبه آزمایشی	<p>مهم‌ترین عوامل بازدارنده اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدرسان آموزشی ناکارآمد</li> <li>• طراحی نامناسب دوره آموزشی</li> <li>• عدم هم‌ترازی با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی</li> <li>• انگیزه پایین فراگیران برای یادگیری</li> <li>• نارسایی‌ها در محتوای آموزشی</li> <li>• ضعف در مدیریت آموزشی</li> </ul>
نجفی زاده و زاهدی (1395)	آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد کارکنان	روش تحقیق توصیفی و پیمایشی	<p>مهم‌ترین آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد بر اساس مدل سه شاخگی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد</li> <li>• شناخت پایین کارکنان از استانداردهای کاری</li> <li>• عدم استفاده از نظرات ارباب‌رجوع</li> <li>• عدم جامعیت خط‌مشی‌های مدیریت عملکرد کارکنان</li> <li>• سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب</li> <li>• عدم هم‌ترازی مدیریت عملکرد با زیرسیستم حقوق و پاداش</li> <li>• عدم استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت عملکرد</li> </ul>

### 3-12. ملاک‌های آسیب‌مندی

آسیب‌شناسی یک روند پویاست. به موازات توسعه‌یافتگی کشورها، احتیاج به نیروی انسانی توسعه‌یافته که بتواند به نیازهای مراحل مختلف توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی واکنش به‌موقع نشان دهد، بیشتر می‌شود. بنابراین، در آسیب‌شناسی نه تنها باید به آسیب‌های موجود توجه کرد که منشأ آن می‌تواند در گذشته باشد، بلکه می‌توان آسیب‌های بالقوه آتی را پیش‌بینی کرد که منشأ آنها تغییرات محیطی در حوزه‌های مختلف است. بنابراین، آسیب‌های منابع انسانی در طول زمان ثابت باقی نمی‌مانند و هم‌تراز با تغییرات محیطی، تغییر پیدا می‌کنند.

آسیب‌شناسی در توسعه منابع انسانی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می‌شود که به آنها مسائل رفتاری گویند. آسیب‌شناسی نیازمند تشخیص ماهیت و نوع مسائلی است که بروز کرده است. آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی با تشخیص عوامل آسیب‌زا، به مدیران منابع انسانی این امکان را می‌دهد تا به اثربخش کردن برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی کمک کنند. مطابق مبانی نظری و پیشینه پژوهش در زمینه آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی می‌توان چارچوب مفهومی برای آسیب‌شناسی محتوایی را به شرح زیر احصاء کرد.



نمودار 3-7. مقیاس های آسیب مندی زیرسیستم توسعه منابع انسانی

مطابق نظر می فرت و همکاران (2013) توسعه منابع انسانی فرایندی است که مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ را پوشش می دهد. همان طور که در نمودار 207 دیده می شود، معیارهای آسیب مندی هریک از این زیرسیستم های شش گانه به ترتیب با ناشایسته سالاری، سوء عملکرد، عدم بروز استعداد، بی کفایتی، بی تحرکی، و عدم پای بندی قابل شناسایی است. به سخن دیگر، وقتی زیرسیستم های توسعه منابع انسانی دچار سوء کارکرد<sup>1</sup> شوند، می توان گفت که دچار آسیب شده اند؛ یعنی کارکردهای مورد انتظار را از خود نشان نمی دهند. از این رو، ضروری است در درجه اول هریک از زیرسیستم های فوق عارضه یابی شود و با شناسایی عوامل آسیب زا، راهبردهای مناسبی برای سالم سازی آنها صورت گیرد. با توجه به زیر سیستم های توسعه منابع انسانی و با در نظر گرفتن پیشینه پژوهش، ملاک های آسیب مندی سیستم توسعه منابع انسانی به شرح جدول زیر است:

جدول 3-14. ملاک های آسیب مندی سیستم توسعه منابع انسانی به تفکیک عناصر سازنده

ردیف	آسیب مندی سیستم HRD	منبع	ملاک های رفتاری آسیب
1	سوء مدیریت شایستگی	Lepak et al. (2006) McClellan and Collins (2011)	نارضایتی، بدبینی، بی انگیزگی، تضاد، سرخوردگی، کاهش بازده، ناکارایی، روزمرگی، بی تفاوتی، بی

Misfunction<sup>1</sup>



ردیف	آسیب مندی سیستم HRD	منبع	ملاک‌های رفتاری آسیب
			کفایتی
2	سوء مدیریت عملکرد	Turk (2016) Ren et al. (2015) Hauff, Alewell, Hanse (2014)	بی‌انگیزگی، ناکارآمدی، احساس نامطلوب، بی-تفاوتی، کاهش تلاش فردی، بدبینی، فرصت طلبی، عدم تعهد، کاهش بهره‌وری
3	سوء مدیریت استعداد	Sharma & Bhatnagar (2009), Guy (2006) Karakose (2014)	فروزدگی افراد، عملکرد ضعیف، احساس بی-عدالتی، مشارکت‌گریزی، نارضایتی، عدم التزام کاری، کاهش کارآفرینی، سکوت سازمانی، بی تفاوتی، تمایل به ترک سازمان
4	سوء مدیریت صلاحیت	Bogler & Somech (2004), Boon & Kalshoven (2014) Spreitzer (1995)	عدم تعهد، نارضایتی، عدم تعهد، بی‌کفایتی، عدم خلاقیت، سهل‌انگاری، رفتار غیر حرفه‌ای
5	سوء مدیریت نگهداشت	Alnaqbi (2011), Chew (2008), Batt (2002), Datta, Guthrie, & Wright (2005), Sun, Aryee, & Law (2007)	رفتار منفی، بی‌نزاکتی، بی‌مسئولیتی، عدم تعهد، تمایل به ترک سازمان، افسردگی، بی‌انگیزگی، نارضایتی، کاهش بهره‌وری فردی، تنش کاری
6	سوء مدیریت فرهنگ	Shen et al. (2010), Brown & Leigh (1996)	نارضایتی، بی تفاوتی، تمایل به ترک سازمان، استرس شغلی، عدم‌التزام کاری، احساس بی‌هویتی، عدم تعهد

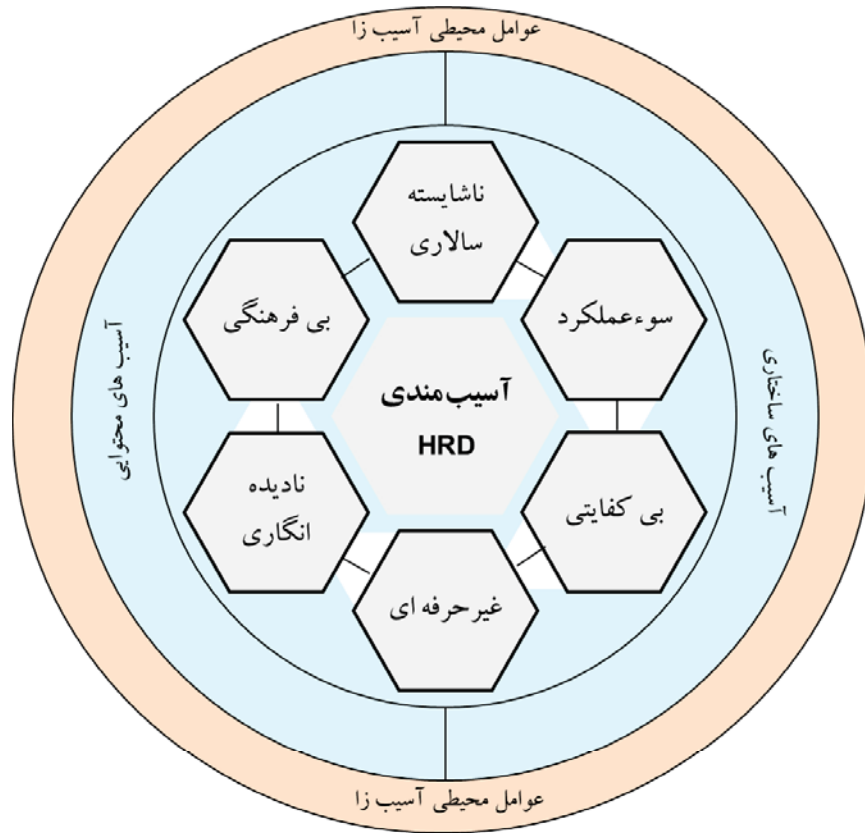
### 3-13. مدل آسیب‌شناسی HRD

آسیب شناسی به فرایندی مبتنی بر بررسی، تشخیص، ردیابی، و تعیین عوامل بروز آسیب به منظور پیشگیری و درمان اطلاق می‌شود. همان‌طور که بیسل (2014) اشاره می‌کند، آسیب‌شناسی در تحول سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. از این‌رو، مدل‌هایی برای آسیب‌شناسی سیستم‌های سازمانی طراحی شده‌اند که مدل سه‌شاخگی (سه C) معروف‌ترین آنهاست. مطابق این مدل، سیستم‌ها را می‌توان در قالب نظری سه‌شاخگی (ساختار<sup>1</sup>، محتوا<sup>2</sup>، و زمینه<sup>3</sup>) مورد مطالعه و تحلیل قرارداد (نمودار 3-8).

<sup>1</sup> Co-structure

<sup>2</sup> Content

<sup>3</sup> Context



### نمودار 3-8. مدل سه لایه‌ای آسیب‌شناسی مدیریت توسعه منابع انسانی

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، به دلیل جامعیت، مدل سه شاخگی (3Cs) چارچوب اصلی آسیب‌شناسی را در این تحقیق تشکیل می‌دهد. تبیین عناصر توسعه منابع انسانی نیز با رویکرد جامع‌نگری صورت گرفته است. بنابراین، مدل می‌فرت (2013) از ویژگی‌های فراگیری برای پوشش تمامی ابعاد مختلف توسعه منابع انسانی برخوردار است. در ضمن، ترسیم روابط بین عناصر زیرسیستم توسعه منابع انسانی با رویکرد هم‌ترازی صورت گرفته است. از این رو، مدل حاصل برای آسیب‌شناسی یک مدل تلفیقی است.

این مدل شامل سه بخش می‌شود: 1) شاخه ساختاری که دربرگیرنده استخوان‌بندی خاصی است که روابط میان عناصر سیستم را می‌سازد (Baligh, 2006)؛ 2) شاخه محتوا که ناظر بر فعالیت‌ها و رفتارهای سیستم است. در آسیب‌شناسی محتوایی، کانون توجه کارکردها و عملکردها هستند؛ 3) شاخه زمینه یا محیط که شامل همه عواملی است که در محیط خارجی سیستم قرار دارند که رابطه و تعامل مناسب و درست سیستم را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌کنند (میرزایی اهرنجانی، 1377). باید در نظر داشت برخی از پژوهشگران هر سه شاخه را ناظر بر شناسایی

آسیب‌های سیستم در نظر گرفته‌اند، درحالی که مدل سه‌شاخگی در بُعد محتوایی و ساختاری ناظر بر شناخت آسیب‌های سیستم است، و در بُعد عوامل محیطی ناظر بر شناخت عوامل آسیب‌زا هستند.

همان‌طور که در نمودار فوق دیده می‌شود، آسیب‌های محتوایی ناظر بر شناسایی سوء کارکرد فرایندهای توسعه منابع انسانی اعم از مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ است. آسیب‌های ساختاری ناظر بر نارسایی در استخوان‌بندی خاصی است که روابط میان عناصر زیرسیستم توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد. بی‌شک، آسیب‌های محتوایی و ساختاری متأثر از عوامل آسیب‌زای محیطی هستند که بدون شناسایی آنها، تجویز نسخه بهبود سیستم توسعه منابع انسانی کارساز نخواهد بود.

با توجه به اینکه در اندیشه سیاسی شیعه، افعال انسان هم مستند به اختیار انسان و هم مستند به اراده الهی است<sup>1</sup>، و با در نظر گرفتن این واقعیت که چارچوب‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران مورد پذیرش بوده و تغییرات تنها باهدف رفع یا تقلیل انحرافات احتمالی دنبال می‌شود (تغییرات اصلاحی). بنابراین، در آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی، دیدمان پیشرفت‌گرا مدنظر است. مطابق دیدمان پیشرفت‌گرا، هدف توسعه منابع انسانی، خدمت‌رسانی به جامعه است. در واقع رسالت توسعه منابع انسانی کمک به پیشرفت جامعه و عموم افراد است. فرد در قبال فراگرفتن مهارت‌ها و توانمندی‌ها در مقابل جامعه مسئول است و با استفاده از توانایی خود به پیشرفت جامعه کمک می‌کند.

باید در نظر داشت مطابق جمع‌بندی سوانسون و هولتون (2001)، توسعه منابع انسانی بر سه نظریه اقتصادی، روان‌شناختی، و سیستمی استوار است. بنابراین، در آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی باید الزامات ناشی از این سه نظریه را مدنظر قرارداد. مطابق نظریه اقتصادی، توسعه منابع انسانی باید به بقاء و سودآوری یک سازمان کمک می‌کند. بنابراین، عدم ایفای نقش اقتصادی مورد انتظار نشانگر آسیب‌مندی محتوایی سیستم منابع انسانی است. مطابق نظریه روانشناسی رفتاری، واکنش‌های ما به محرک‌های محیطی، رفتار ما را شکل می‌دهند و همه رفتارها از طریق شرطی شدن (از طریق تعامل با محیط) حاصل می‌شوند. بنابراین، تغییرات عوامل زمینه‌ای موجب آسیب‌مندی سیستم توسعه منابع در سازمان می‌شود. مطابق نظریه سیستمی، هر سیستمی دارای زیرسیستم‌هایی است که باید نقش مورد انتظار سیستم فرادست را به‌خوبی ایفا کنند. چنین تشخیصی متولیان منابع انسانی را ملزم می‌سازد که آسیب‌های ساختاری توسعه منابع انسانی را در پرتو انتظارات سیستم‌های بالادست شناسایی کنند.

<sup>1</sup> لاجبر و لا تفویض بل امر بین الامرین

## فصل چهارم

### روش شناسی پژوهش



در مدل پیاز تحقیق، تحقیق را از چند بُعد مدنظر قرار می‌دهند که عبارتند از: شیوه تحلیل داده‌ها، شیوه گردآوری داده‌ها، افق زمانی، اهداف پژوهش، استراتژی‌های پژوهش، فلسفه پژوهش، جهت‌گیری‌های پژوهش (ساندرز<sup>1</sup> و همکاران، 2016). با توجه به مدل پیاز تحقیق، این پژوهش از نظر روش شناختی به شرح زیر قابل تبیین است:

#### 1-1-4. فلسفه پژوهش

فلسفه پژوهش به نظامی از باورها و مفروضه‌ها در مورد خلق دانش اشاره دارد (ساندرز و همکاران، 2016). از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات با فلسفه واقع‌گرایی انتقادی است. تحقیقات واقع‌گرایی انتقادی بر تبیین آنچه می‌بینیم و تجربه می‌کنیم، تمرکز دارد و ساختارهای زیربنایی شکل دهنده رویدادهای قابل مشاهده را مطالعه می‌کند.

#### 2-1-4. رویکرد پژوهش

به میزانی که نظریه پژوهش در شروع یک تحقیق روشن باشد، می‌توان رویکرد پژوهشی را مشخص کرد. در رویکرد قیاسی، یک فرضیه مطرح و راهبرد تحقیقاتی مشخصی برای آزمون فرضیه در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که در رویکرد استقرایی، نظریه بر مبنای گردآوری داده‌ها ساخته می‌شود. بنابراین، این تحقیق از نظر رویکرد پژوهشی یک تحقیق قیاسی است زیرا سعی در آزمون یک فرضیه دارد.

#### 3-1-4. راهبرد پژوهش

راهبردهای پژوهش در قالب پژوهش‌های همبستگی و پیمایشی قابل بیان هستند. از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است، به راهبرد پیمایشی بیشتر می‌پردازیم. این راهبرد درصدد کشف واقعیت‌های موجود و توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران است.

#### 4-1-4. اهداف پژوهش

از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع کاربردی است. زیرا این نوع تحقیقات باهدف رفع یا تقلیل مشکلات سازمانی به انجام می‌رسد. به سخن دیگر، این پژوهش از نظر هدف شناختی یک تحقیق کاربردی است زیرا نتایج آن در دستگاه‌های اجرایی استان تهران کاربرد دارد.

#### 5-1-4. افق زمانی پژوهش

این پژوهش از نظر افق زمانی یک تحقیق تک مقطعی است زیرا در پژوهش‌های تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری می‌شود. تحقیق تک مقطعی در مقابل تحقیق طولی قرار می‌گیرد.

#### 6-1-4. فنون و رویه پژوهش

<sup>1</sup> Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته، روش دلفی، و گروه کانونی استفاده شده است. لازم به توضیح است که به دلیل چند وجهی بودن پژوهش، از ابزارهای مورد اشاره در مراحل زیر استفاده شده است:

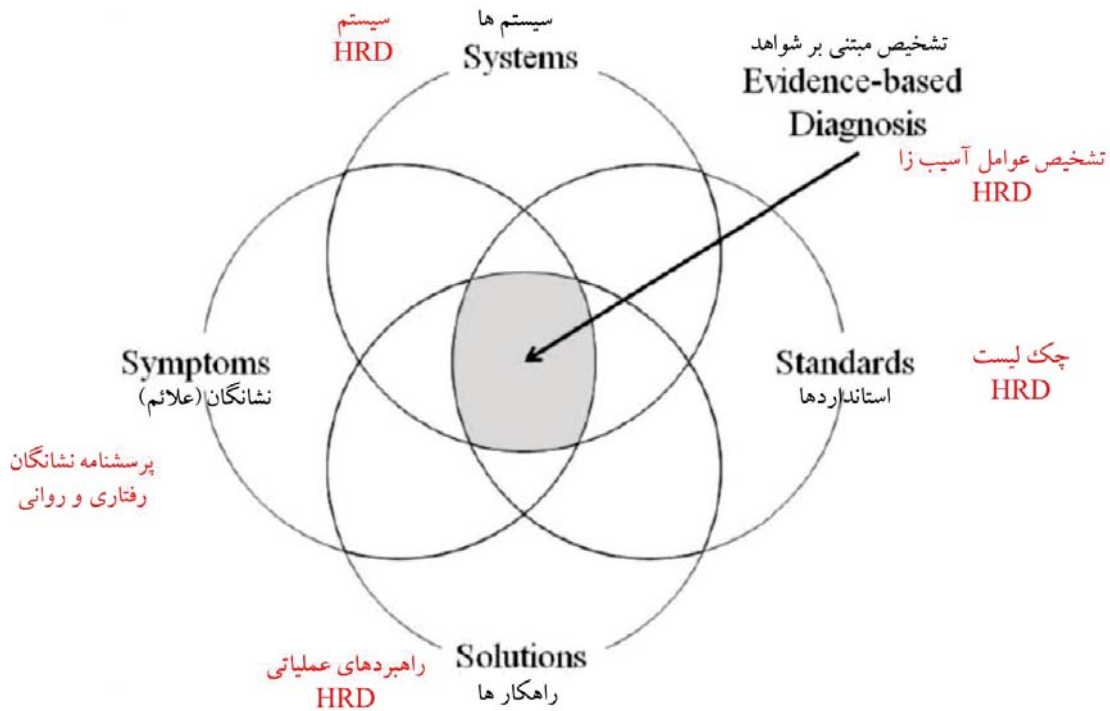
- 4-1-6-1. پرسش‌نامه: برای گردآوری داده‌ها در مرحله آسیب شناسی؛
- 4-1-6-2. روش دلفی: برای گردآوری نظرات خبرگان در مرحله تحلیل محیطی و تدوین راهبردها؛
- 4-1-6-3. گروه کانونی: برای تجمع نظرات خبرگان در مرحله شناسایی نشانگان آسیب، تدوین چشم انداز و راهبردهای توسعه منابع انسانی.

## 2-4. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. صفت مشترک صفتی است که بین همه عناصر جامعه آماری مشترک و متمایزکننده جامعه آماری از سایر جوامع باشد (سکاران، 1380). متناسب با سئوالات پژوهش، جامعه و نمونه آماری این پژوهش به شرح زیر تعیین شده است:

### 1-2-4. جامعه آماری در آسیب شناسی

اگر مدل مک‌فیلین و همکاران (2012) را مبنای آسیب شناسی قرار گیرد، باید در نظر داشت که هر سیستمی که دچار آسیب شده، نشانگان (علائمی) دارد و بعد از مشاهده علائم آسیب مندی باید با استفاده از استانداردهای تعریف شده، به تشخیص میزان آسیب مندی و عوامل آسیب‌زا اقدام کرد، و سرانجام راهکارهایی را برای رفع یا تقلیل آسیب‌ها در نظر گرفت (نمودار 4-2):



**نمودار 4-2. روش تحقیق مبتنی بر آسیب شناسی (McFillen, et al., 2012)**

گروه پژوهشی با امعان نظر به مدل فوق، نشانگان رفتاری و روانی (ملاک‌های) آسیب شناسی و همچنین استانداردهای ناظر بر تعریف وضعیت سلامت سیستم توسعه منابع انسانی را به شرح زیر احصاء کرده است:

**4-2-1-1. تدوین ملاک‌های آسیب شناسی**

در مرحله شناسایی ملاک‌های آسیب شناسی، ده نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی شناسایی و به دلیل شرایط کرونایی در کشور، پرسش‌نامه‌های باز برای آنان ارسال شد که تنها 5 نفر از آنان حاضر به همکاری شدند که مشخصات آنان در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 4-1. خبرگان تدوین نشانگان آسیب مندی HRD**

کد	نام و نام خانوادگی	تخصص	مرتبۀ علمی	تجربه در بخش دولتی
1	ف.ر.	مدیریت دولتی	دانشیار	مدیر ارشد
2	ح.ط.	مدیریت دولتی	استادیار	مدیر ارشد
3	ع.ج.	مدیریت دولتی	استادیار	مدیر ارشد
4	م.ت.	مدیریت منابع انسانی	استادیار	مدیر میانی
5	ح.ر.	مدیریت دولتی	دانشیار	مدیر ارشد



در مرحله نخست، خبرگان دیدگاه خود را به صورت منفرد مطرح ساختند که جمع بندی آنها در جدول 4-2 دیده می‌شود.

جدول 4-2. نشانگان آسیب مندی سیستم توسعه منابع انسانی از دیدگاه نظرات خبرگان

ابعاد HRD	آسیب مندی در اقدامات توسعه منابع انسانی					
	نشانگان آسیب مندی در رفتار کارکنان	خبره 1 (ف.ر)	خبره 2 (ح.ط)	خبره 3 (ع.ج)	خبره 4 (م.ت)	خبره 5 (ح.ر)
سوء مدیریت شایستگی	کم/بی توجهی به تحلیل مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمانی	روزمرگی	عملکرد پایین خطای انسانی	بی تفاوتی	بی تفاوتی	رفتار خلق الساعه
	کم/بی توجهی به تحلیل وظایف شغلی افراد (تعریف وظایف شغلی همسو با جهت گیری راهبردی و شایستگی های مرتبط برای انجام وظایف شغلی)	بی تفاوتی افراد	استرش شغلی افت کیفیت کاری	بی تفاوتی رفتار نارسا	رفتار سیاسی بی تفاوتی	تساهل و تسامح
	کم/بی توجهی به وضع استانداردهای کلیدی عملکرد (تعریف حداقل سطح شایستگی مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی)	افت عملکرد افراد	مقاومت ناسازگاری مشارکت	عدم تلاش	افت عملکرد	تعویق کار رفتار سلیقه ای
	کم/بی توجهی به تحلیل شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد	کاهش تلاش فردی	گریزی	کاهش تلاش فردی	کاهش تلاش	کاهش تلاش
	کم/بی توجهی به شناخت منابع یادگیری و ابزارهای مورد نیاز برای ترمیم شکاف مهارتی	عقب افتادگی فنی	فقدان انگیزه	فقدان انگیزه	سرگردانی	رفتار غیر حرفه ای
	کم/بی توجهی به ارزیابی، پایش و سنجش مستمر برای اطمینان از پیشرفت افراد در مسیر ترمیم شکاف مهارتی	بی کفایتی	رفتار غیر کاری	رفتار غیر کاری	مسئولیت گریزی	بی کفایتی
سوء مدیریت عملکرد	کم/بی توجهی به وضع استانداردهای عملکرد	ناکارآمدی، عدم بهره وری	نارضایتی عدم مشارکت	عدم بهره وری	تعارض	رفتار سلیقه ای
	کم/بی توجهی به اطلاع رسانی استانداردها به کارکنان	بدبینی	کاهش بهره وری کاهش عملکرد خود گرایی	عدم تلاش	بی اعتمادی	سوء ظن
	کم/بی توجهی به سنجش عملکرد واقعی	فرصت طلبی	عدم تعهد کاری	بی توجهی	ظاهر سازی	فرصت طلبی
	کم/بی توجهی به مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب	بی تفاوتی، عدم تعهد	عدم همکاری عدم وفاداری	نگرش منفی	نارضایتی	تساهل عدم پای بندی
	کم/بی توجهی به بازخورد نتایج به کارکنان	بی انگیزگی	بی انگیزگی	بی تفاوتی	بی اعتمادی	بی انگیزگی
سوء مدیریت استعداد	کم/بی توجهی به شناسایی اهداف سازمانی و فهم احتیاجات	روزمرگی	عدم التزام تمایل به ترک	عدم همسویی	عدم آینده نگری	رفتار خلق الساعه
	کم/بی توجهی به منبع یابی و جذب افراد مستعد	فرصت طلبی، رابطه مداری	بی انگیزگی نارضایتی	ناشایستگی	احساس بی عدالتی	افت کاری بی لیاقتی
	کم/بی توجهی به استخدام و گزینش افراد مستعد	واماندگی شغلی، کاهش کار آفرینی	عدم تعهد بی اعتمادی فرد گرایی	ناکارآمدی	عدم تفکر راهبردی	بیماری شغلی وارفتگی
	کم/بی توجهی به نگهداشت افراد مستعد	نارضایتی، سکوت سازمانی	عدم تلاش مقاومت عدم وفاداری	نارضایتی عدم تعهد	تمایل به فرار	سکوت سازمانی

ابعاد HRD	نشانه‌های آسیب‌مندی در رفتار کارکنان				
	خبره 1 (ف.ر)	خبره 2 (ح.ط)	خبره 3 (ع.ج)	خبره 4 (م.ت)	خبره 5 (ح.ر)
آسیب‌مندی در اقدامات توسعه منابع انسانی	کم/بی توجهی به ارتقای تدریجی افراد مستعد به نقش‌های جدید	بی تفاوتی، کاهش خلاقیت/نوآوری، ری	بی تفاوتی، کاهش خلاقیت، بی‌انگیزگی	عدم همکاری	تجاهل بی تفاوتی
	کم/بی توجهی به ارزیابی عملکرد	درجا زدن، تمایل به ترک سازمان	تمایل به ترک بی تفاوتی	اکراه به یادگیری	بی کفایتی
	کم/بی توجهی به برنامه ریزی جایگزینی (جانشین پروری)	بی کفایتی، ارادت سالیاری	رفتار سیاسی سرکشی	بی کفایتی	بی کفایتی
سوء مدیریت صلاحیت	کم/بی توجهی به نیازسنجی آموزشی	عدم خلاقیت	عملکرد ضعیف بی انگیزگی، عدم نوآوری	دلسردی، عدم اشتیاق، نگرش منفی	غرور کاذب، عدم خلاقیت
	کم/بی توجهی به تدوین اهداف آموزشی	روزمرگی	مسئولیت‌ناپذیری، استرس شغلی	بی تفاوتی	رشد نیافتگی رفتار
	کم/بی توجهی به طراحی برنامه آموزشی	بی برنامه‌گی	عدم تعهد	بی دقتی	افزایش خطا
	کم/بی توجهی به اجرای برنامه‌های آموزشی	عدم موفقیت، رفتار غیرحرفه‌ای	نارضایتی، تمایل به ترک، افزایش خطا	بی تفاوتی، اکراه	کم سوادی رفتار غیر حرفه‌ای
	کم/بی توجهی به ارزشیابی برنامه‌های آموزشی	عدم یادگیری، سهل‌انگاری	بی نظمی	بی تفاوتی، مسئولیت‌گریز	غرور کاذب، کم سوادی
سوء مدیریت تعهد اشت	کم/بی توجهی به تامین فرصت رشد	بدبینی، پرخاشگری	عدم وفاداری، تمایل به ترک	بدبینی، پرخاشگری، تمایل به ترک، سرکشی	بی انگیزگی رفتار خشم آلود
	کم/بی توجهی به مناسب‌سازی محیط کاری	نارضایتی، غیبت	نارضایتی، ایرادگیری، استرس شغلی	عصبی بودن، نارضایتی، بدگویی	عدم اشتیاق، گریزان بودن
	کم/بی توجهی به مناسب‌سازی روابط کاری	تعارض، تنش کاری	کاهش عملکرد	عدم همکاری، استرس شغلی، تنش کاری	تنش، تعارض، بیماری شغلی
	کم/بی توجهی به حمایت سازمانی	منفی بافی، عدم تعهد	منفی بافی، عدم پایبندی	بی توجهی، کاهش تلاش	عدم التزام، عدم تعهد
سوء مدیریت فرهنگ	کم/بی توجهی به تعریف فرهنگ مطلوب در پرتو جهت‌گیری سازمانی	عدم التزام رفتاری	منفی بافی، عدم پایبندی	رفتار سیاسی، ناسازگاری	عدم التزام کاری
	کم/بی توجهی به تحلیل شکاف فرهنگی (شکاف بین فرهنگ مطلوب و موجود)	بی توجهی، فردگرایی	عملکرد ضعیف	ارزش‌سنجی	بی هویتی
	کم/بی توجهی به استقرار فرهنگ جدید	بی هویتی، بی فرهنگی		بی اخلاقی	بی هویتی
	کم/بی توجهی به تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید	عدم تعهد، عدم وفاداری		عدم وفاداری	خودمحوری، رفتار ارتجاعی

سپس یافته‌های حاصل از تلفیق نظرات با آنان در میان گذاشته شد و میزان موافقت آنان در خصوص ملاک‌های رفتاری ناشی از سوء مدیریت در توسعه منابع انسانی کسب گردید (جدول 4-3).

**جدول 4-3. نظر نهایی خبرگان در خصوص علائم رفتاری ناشی از سوء مدیریت در توسعه منابع انسانی**

سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	انعکاس آسیب‌مندی HRD در رفتار افراد	موافقم	نظری ندارم	مخالقم
<b>سوء مدیریت شایستگی</b>	کم/بی توجهی به تحلیل مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمانی	تمایل به روزمرگی <sup>1</sup>	5	-	-
		عملکرد پایین	4	1	-
		بی تفاوتی	5	-	-
		رفتار خلق الساعه	3	2	-
		اتلاف وقت	3	1	1
		بی انگیزگی	5	-	-
	کم/بی توجهی به تحلیل وظایف شغلی افراد (اختلال در تعریف وظایف شغلی همسو با جهت‌گیری راهبردی و شایستگی‌های مرتبط برای انجام وظایف شغلی)	بی تفاوتی	5	-	-
		ناکارایی	4	1	-
		ناتوانی	3	1	1
		سهل‌انگاری	4	1	-
		خطای انسانی	3	1	1
		افت عملکرد	5	-	-
	کم/بی توجهی به وضع استانداردهای کلیدی عملکرد (تعریف حداقل سطح شایستگی مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی)	عدم تلاش	5	-	-
		به تعویق انداختن کار	4	-	1
		افت کیفیت کاری	5	-	-
		کاهش تلاش فردی	5	-	-
	کم/بی توجهی به تحلیل شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد	افت کیفیت کاری	5	-	-
		اکراه به تغییر	4	-	1
		ناسازگاری (سرکشی)	3	1	1
		عقب افتادگی فنی	5	-	-
فقدان انگیزه		5	-	-	
کم/بی توجهی به شناخت منابع یادگیری و ابزارهای مورد نیاز برای ترمیم شکاف مهارتی	ندانم کاری (سرگردانی)	3	-	2	
	رفتار غیرحرفه‌ای	4	1	-	
	بی‌کفایتی	4	1	-	
	رفتار غیرکاری	5	-	-	
	مسئولیت‌گریزی	5	-	-	
کم/بی توجهی به وضع استانداردهای عملکرد	تعارض رفتاری	4	1	-	
	ناکارآمدی	5	-	-	
	مهارتی	5	-	-	

<sup>1</sup> Routine seeking

سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	انعکاس آسیب‌مندی HRD در رفتار افراد	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	
سوء مدیریت عملکرد		کاهش بهره‌وری	5	-	-	
		تعارض	4	1	-	
		رفتار سلیقه‌ای	5	-	-	
	کم/بی توجهی به اطلاع‌رسانی استانداردها به کارکنان		بدبینی	5		
			عدم تلاش	5		
			بی‌اعتمادی	5		
		1	سوء ظن	3	1	
			فرصت‌طلبی	5		
		1	بی‌توجهی	4		
	کم/بی توجهی به سنجش عملکرد واقعی		ظاهرسازی	5		
			خودگرایی	5		
		1	عدم تعهد کاری	4		
			بی‌تفاوتی	5		
			عدم تعهد	5		
		1	منفی‌نگری	4	1	
کم/بی توجهی به مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب		نارضایتی	5			
	1	عدم دلبستگی <sup>1</sup> کاری	3	1		
		بی‌انگیزگی	5			
		بی‌تفاوتی	5			
		بی‌اعتمادی	5			
		عدم مشارکت	5			
کم/بی توجهی به شناسایی اهداف سازمانی و فهم نیازها		تمایل به روزمرگی	4	1		
		عدم همسویی	5			
	1	عدم آینده‌نگری	3	1		
	2	رفتار خلق‌الساعه	2	1		
		عدم وفاداری	4	1		
	2	فرصت‌طلبی	2			
	1	رابطه‌مداری	3			
		ناشایستگی	5			
		احساس بی‌عدالتی	4	1		
		افت کاری	4	1		
سوء مدیریت استعداد		بی‌لیاقتی	5			
		فردگرایی	5			
		واماندگی شعلی	5			
		کاهش کارآفرینی	5			
	1	ناکارآمدی	4	1		
کم/بی توجهی به استخدام و گزینش افراد مستعد						

<sup>1</sup> Work Engagement

مخالفم	نظری ندارم	موافقم	انعکاس آسیب‌مندی در رفتار افراد HRD	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی	
1	1	3	عدم تفکر راهبردی	کم/بی توجهی به نگهداشت افراد مستعد		
2	1	2	بیماری شغلی			
1	1	3	وارفتگی			
		5	افت تلاش کاری			
		5	نارضایتی			
		5	سکوت سازمانی			
		5	عدم تعهد سازمانی			
		5	تمایل به فرار (ترک)			
	1	4	عدم دلبستگی کاری			
	1	4	بی تفاوتی			
		5	کاهش خلاقیت	کم/بی توجهی به ارتقای تدریجی افراد مستعد به نقش‌های جدید		
		5	بی انگیزگی			
1		4	عدم تمایل به همکاری			
1		4	تجاهل			
	1	4	بی اعتمادی			
		5	درجا زدن			
1	1	3	تمایل به ترک سازمان			
1	1	3	بی تفاوتی	کم/بی توجهی به ارزیابی عملکرد		
1		4	بی کفایتی			
2	1	2	اکراه به یادگیری (اکتفا به دانش قدیمی)			
	1	3	بی کفایتی			
		5	ازادت‌سالاری			
		5	رفتار سیاسی			
	1	4	سرکشی	کم/بی توجهی به برنامه ریزی جایگزینی (جانشین پروری)		
1	1	3	اکراه به تغییر			
1	1	3	عدم خلاقیت			
		5	دلسردی			
		5	عدم اشتیاق	کم/بی توجهی به نیازسنجی آموزشی	سوء مدیریت صلاحیت	
	1	4	نگرش منفی			
2	1	2	غرور کاذب			
		5	تمایل به روزمرگی			
1		4	بی تفاوتی			
	1	4	رشد نیافتگی			
2	1	2	رفتار خلق الساعه			
1	1	3	بی نظمی			
	1	4	بی برنامه‌گی			کم/بی توجهی به طراحی برنامه آموزشی
	1	4	بی دقتی			

سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	انعکاس آسیب‌مندی HRD در رفتار افراد	موافقم	نظری ندارم	مخالفم
	کم/بی توجهی به اجرای برنامه های آموزشی	گذشته گرایی	4	1	
		افزایش خطا	4	1	
		عملکرد ضعیف	5		
		عدم موفقیت	5		
		رفتار غیر حرفه ای	4	1	
		بی تفاوتی	4	1	
		اکراه به تغییر	5		
	کم سوادى	4	2		
	کم/بی توجهی به ارزشیابی برنامه های آموزشی	عدم یادگیری	5		
		سهل انگاری	3	1	1
		بی تفاوتی	3	1	1
		مسئولیت‌گریزی	5		
		کم سوادى	4	1	
		ناپختگی	4	1	
غرور کاذب		4	1		
بدبینی		4	1		
پر خاشگری		4	1		
تمایل به ترک		5			
سوء مدیریت نگهداشت	کم/بی توجهی به تامین فرصت رشد	عدم تعلق سازمانی	5		
		بی انگیزگی	5		
		رفتار خشم آلود	3	1	1
		نارضایتی	5		
		غیبت	5		
		ایرادگیری	5		
		عصبی بودن	4	1	
	بدگویی سازمانی	4	1		
	کم/بی توجهی به مناسب سازی روابط کاری	عدم اشتیاق	5		
		گریزان بودن	4	1	
		تعارض	5		
		تنش کاری	5		
		استرس شغلی	4	1	
		افسردگی	4	1	
گوشه گیری		5			
کم/بی توجهی به حمایت سازمانی	نارضایتی	5			
	منفی بافی	3	1	1	
	عدم تعهد	3	1	1	
	بی توجهی	4	1		

سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	انعکاس آسیب مندی HRD در رفتار افراد	موافقم	نظری ندارم	مخالفم
سوء مدیریت فرهنگ	کم/بی توجهی به تعریف فرهنگ مطلوب در پرتو جهت گیری سازمانی	کم کاری	5		
		عدم دلبستگی کاری	5		
		عدم دلبستگی کاری	5		
		عدم تعلق	4	1	
		رفتار سیاسی	5		
		ابن الوقت بودن	4	1	
		ناسازگاری رفتاری	4	1	
		بی توجهی	4	1	
		فردگرایی	4	1	
		ارزش ستیزی	4	1	
	کم/بی توجهی به تحلیل شکاف فرهنگی (شکاف بین فرهنگ مطلوب و موجود)	بی هویتی	4	1	
		خودستایی	3	1	1
		بی هویتی	4	1	
		بی فرهنگی	5		
		بی اخلاقی	5		
		منفی بافی	3	1	1
		عدم تعهد	4	1	
		عدم وفاداری	5		
		رفتار ارتجاعی	3	1	1
		خودمحوری	5		
کم/بی توجهی به تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید	کم/بی توجهی به تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید				
	کم/بی توجهی به تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید				

#### 4-2-1-2. سنجش آسیب مندی HRD

برای آسیب شناسی نظام توسعه منابع انسانی، دستگاه‌های اجرایی به تفکیک شهرستان‌های استان تهران به عنوان جامعه آماری انتخاب و پرسش‌نامه آسیب شناسی محقق‌ساخته بین واحدهای منابع انسانی و همچنین کارکنان آنها توزیع گردید. تعداد دستگاه‌های اجرایی به تفکیک شهرستان‌ها در جدول زیر منعکس شده است.

#### جدول 4-3. جامعه آماری به تفکیک شهرستان‌های استان تهران

ردیف	نام شهرستان	نام شهرها	جمعیت (نفر)	شهر (تعداد)	دستگاه‌های اجرایی (تعداد)	تعداد کارکنان (نفر)
1	اسلامشهر	اسلامشهر، چهاردانگه، احمدآباد مستوفی، واوان	548620 نفر	3 شهر	54	8615
2	بهارستان	گلستان، نسیم‌شهر، صالح آباد	523636 نفر	3 شهر	54	5778
3	پاکدشت	پاکدشت، شریف آباد، فرون آباد	750966 نفر	2 شهر	54	5065

4	پردیس	پردیس، بومهن	269060 نفر	2 شهر	54	1573
5	پیشوا	پیشوا	75750 نفر	1 شهر	54	1501
6	تهران	تهران	8737510 نفر	1 شهر	65	113879
7	دماوند	دماوند، رودهن، آبسد، آبعلی، گیلان	125480 نفر	5 شهر	54	2864
8	ری	ری، کهریزک، باقرشهر، حسن آباد	349700 نفر	4 شهر	54	10651
9	رباط کریم	رباط کریم، نصیرشهر، پرند	195917 نفر	3 شهر	54	3979
10	شمیرانات	تجربش (شمیرانات)، لواسان، رودبار قصران (اوشان، فشم، میگون)، شمشک	47279 نفر	4 شهر	54	2108
11	شهریار	شهریار، اندیشه، باغستان، فردوسیه، وحیدیه، صباشهر، شاهدشهر	744210 نفر	7 شهر	54	8909
12	فیروزکوه	فیروزکوه، ارجمند	33558 نفر	2 شهر	54	1300
13	قرچک	قرچک	300000 نفر	1 شهر	54	3290
14	قدس	قدس	663290 نفر	1 شهر	54	3494
15	ملارد	ملارد، صفادشت	377292 نفر	2 شهر	54	4942 ن
16	ورامین	ورامین، جوادآباد	468349 نفر	2 شهر	54	5038
	جمع		14.163.338	43 شهر	جمع	182.986 نفر

#### 2-2-4. جامعه آماری در تحلیل محیطی نظام HRD

برای تحلیل محیط داخلی و خارجی نظام توسعه منابع انسانی، و شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، حوزه ستادی 26 دستگاه‌های اجرایی به عنوان جامعه آماری انتخاب و به روش همه شماری، پرسش‌نامه‌های تحلیل محیط داخلی و خارجی بین آنها توزیع شد. لازم به توضیح است که عوامل محیط داخلی و خارجی مرتبط با توسعه منابع انسانی از اسناد پشتیبان برنامه ششم توسعه استخراج و بر مبنای نظر گروه کانونی، عوامل محیط داخلی و خارجی، رتبه بندی شده که هریک از آنها به تفصیل در فصل هفتم تشریح شده است.

#### 3-2-4. جامعه آماری در چشم انداز سازی

برای تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران، در درجه اول اسناد بالادستی (الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی مرتبط، برنامه ششم توسعه، برنامه‌های محوری شهرستان‌های تهران و مانند اینها) تحلیل و بر مبنای نظر گروه کانونی الزامات اسناد بالادستی از نظر توسعه منابع انسانی احصاء گردید. برای تدوین بیانیه اولیه چشم انداز توسعه منابع انسانی، از حوزه ستادی دستگاه‌های در قالب کاربرگ تهیه چشم انداز، نظرخواهی شد و بر مبنای تحلیل گروه کانونی، بیانیه اولیه چشم انداز توسعه منابع انسانی استان تهران تهیه و برای تایید نهایی به کمیته‌های



تخصصی شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران ارسال خواهد شد تا پس از جمع بندی به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران برسد.

هدف اصلی گروه کانونی تصمیم‌سازی برای تعریف جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی استان تهران (چشم‌انداز، مأموریت، و اهداف کلان) و تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی بود. این گروه ضمن تکمیل پرسش‌نامه‌های مرتبط با مراحل مختلف تدوین سند توسعه، به صورت ادواری برای بحث و گفتگو در خصوص تدوین بیانیه‌ها، راهبردها و یا تعیین استانداردهای ارزیابی، نشست تخصصی داشتند. اعضای گروه کانونی که در عمل در جلسات بیشترین مشارکت را داشتند در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 4-4. اعضای گروه کانونی توسعه و تحلیل منابع انسانی**

کد	نام و نام خانوادگی	تخصص	مرتب علمی	تجربه در بخش دولتی
1	ف.ر.	مدیریت دولتی	دانشیار	مدیر ارشد
2	م.ت.	مدیریت منابع انسانی	استادیار	مدیر میانی
3	ح.ی.	مدیریت منابع انسانی	استادیار	مدیر میانی
4	ب.پ.	مدیریت منابع انسانی	استادیار	مدیر میانی
5	ا.م.	مدیریت دولتی-رفتار سازمانی	دکتری	مدیر پایه
6	ه.م.	حقوق اداری	مری	مدیر میانی
7	ن.م.	مدیریت دولتی	دکتری	مدیر پایه

**1-3-2-4. مقیاس اتفاق نظر**

در این تحقیق برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای گروه کانونی، از نسبت اجماع استفاده شده است. این ضریب مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین خبره. چنین مقیاسی در مطالعات مربوط به روایی میان خبرگان مفید است. این مقیاس از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$CR = (Na - N/2) / (N/2)$$

که در آن  $CR^1$  نسبت اجماع،  $Na$  تعداد خبرگانی است که نظر موافق دارند، و  $N$  کل تعداد خبرگان است. تفسیر مقادیر محاسبه شده به شرح زیر است:

مقدار CR	تفسیر
1	اتفاق نظر کامل
0/5	اتفاق نظر زیاد
0	اتفاق نظر متوسط

<sup>1</sup> Consensus Ratio

مخالفت زیاد	-0/5
مخالفت کامل	-1

### 3-2-4. جامعه آماری در تدوین راهبردهای HRD

برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی، در درجه اول به روش AHP بر مبنای نظر گروه کانوی، اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی احصاء گردید. سپس از طریق تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، جایگاه راهبردی نظام توسعه منابع انسانی شناسایی و راهبردهای اولیه وضعیت های چهارگانه بر مبنای نظر گروه کانوی تهیه و پس از کسب نظر اعضای شورای اداری استان راهبرهای نهایی توسعه منابع انسانی دستگاه های اجرایی استان تهران تدوین خواهد شد. بالاخره، جذابیت نسبی راهبردهای احصاء شده با استفاده از ماتریس QSPM و بر مبنای نظر گروه کانوی تعیین خواهد شد.

### 4-2-4. جامعه آماری در تدوین اقدامات راهبردی HRD

برای اجرایی کردن راهبردهای تدوین شده با استفاده از ماتریس BSC و بر مبنای نظر گروه کانوی، اقدامات راهبردی و سنججه های نظارت اقدام خواهد شد.

### 4-3. روش گردآوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنظر و سنجش متغیرهای تحقیق، در مراحل پیشگفته، متناسب با ماهیت تحقیق، از پرسشنامه، کاربرگه های محقق ساخته، و داده های ثانویه پایگاه اطلاعات<sup>1</sup> کارکنان نظام اداری (پاکنا) به شرح زیر استفاده شده است:

### 4-3-1. پرسش نامه نشانگان آسیب

برای سنجش آسیب‌های رفتاری ناشی از سوء مدیریت در توسعه منابع انسانی، از پرسش نامه محقق ساخته مبتنی بر خبره سنجی استفاده شده است. برای تهیه پرسش‌نامه نشانگان آسیب، در مرحله اول ملاک‌های آسیب‌شناسی از طریق مرور ادبیات، به روش دلفی از خبرگان برای تأیید و تکمیل آنها، نظرخواهی شد. روش دلفی، فرایند ساختار یافته برای گردآوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از خبرگان است که از طریق دریافت انفرادی نظرات و بازخورد کنترل شده پاسخها و نظرهای دریافتی صورت می‌گیرد (Linstone & Turoff, 2002, Stone Fish & Busby, 2005).

سرانجام، ملاک‌های برآمده از مرور ادبیات و نظر خبرگان، تجمیع و پرسش‌نامه آسیب‌های رفتاری ناشی از سوء مدیریت توسعه منابع انسانی تهیه و تدوین گردید. این پرسش نامه<sup>1</sup> شامل 6 مقیاس با نماگرهای زیر است:

<sup>1</sup> دادهای حاصل از سامانه پاکنا در تحلیل وضع موجود نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی (فصل هفتم) استفاده شده است.

1. مقیاس سوء مدیریت شایستگی Co: شامل گویه های 1 الی 12 است.
2. مقیاس سوء مدیریت عملکرد Pe: شامل گویه های 13 الی 22 و گویه های 2، 4، و 5
3. مقیاس سوء مدیریت استعداد Ta: شامل گویه های 23 الی 29 و گویه های 4، 5، 9، 11، 17
4. مقیاس سوء مدیریت صلاحیت Qu: شامل گویه های 30 الی 33 و گویه های 1، 5، 6، 12، 27
5. مقیاس سوء مدیریت نگهداشت Re: شامل گویه های 34 الی 40 و گویه های 4، 18، 20، 26
6. مقیاس سوء مدیریت فرهنگ Cu: شامل گویه های 41 الی 48 است.

## 2-3-4. پرسش نامه آسیب های روانی

برای سنجش آسیب‌های روانی کارکنان که ناشی از سوء مدیریت منابع انسانی است، از پرسش نامه بومی شده دانشگاه مینوسوتا<sup>2</sup> استفاده شده که از دو بخش به شرح زیر تشکیل شده است<sup>3</sup>:

1. **مقیاس های روانی:** مقیاس های سه گانه (L, F, K) ناظر بر روایی سنجی پرسش نامه است
  - مقیاس L: شامل پنج گویه 5، 11، 24، 47، و 53 است.
  - مقیاس F: شامل پانزده گویه 9، 12، 15، 19، 20، 24، 30، 38، 48، 50، 58، 59، 61، 64، و 71 است.
  - مقیاس K: شامل پانزده گویه 11، 23، 31، 33، 34، 36، 40، 41، 43، 51، 55، 61، 66، 69، و 70 است.
2. **مقیاس های بالینی:** مقیاس های 8 گانه (Hs, D, Hy, Pd, Pa, Pt, Sc, Ma) است.
  - مقیاس Hs (خود بیمار انگاری): شامل سیزده گویه 1، 2، 6، 9، 18، 26، 32، 44، 45، 46، 55، 62، و 63 است.
  - مقیاس D (افسردگی): شامل بیست گویه 1، 3، 4، 6، 9، 11، 13، 17، 18، 22، 25، 28، 36، 37، 40، 42، 44، 60، 61، و 65 است.
  - مقیاس Hy (هیستری): شامل بیست و چهار گویه 1، 2، 3، 9، 11، 18، 21، 23، 26، 28، 29، 35، 37، 40، 41، 43، 44، 45، 46، 49، 55، 56، 57، و 62 است.
  - مقیاس Pd (انحراف روانی-اجتماعی): شامل نوزده گویه 3، 7، 10، 13، 14، 15، 16، 22، 27، 28، 34، 35، 41، 43، 49، 52، 58، 65، و 71 است.
  - مقیاس Pa (بدگمانی): شامل پانزده گویه 5، 8، 10، 15، 28، 29، 30، 31، 39، 57، 63، 64، 66، 67، و 68 است.
  - مقیاس Pt (خستگی روانی): شامل شانزده گویه 2، 3، 5، 8، 13، 17، 22، 25، 27، 31، 42، 44، 51، 57، 66، و 68 است.
  - مقیاس Sc (گم گشتگی ذهنی): شامل بیست گویه 3، 5، 7، 8، 10، 13، 14، 15، 16، 17، 21، 26، 30، 38، 39، 46، 57، 63، 65، و 66 است.
  - مقیاس Ma (شیدایی): شامل یازده گویه 4، 7، 8، 29، 34، 38، 39، 43، 54، 57، و 60 است.

<sup>1</sup> برای اطلاع از مفاد پرسش نامه به پیوست مراجعه شود.

<sup>2</sup> QMMPI

<sup>3</sup> برای اطلاع بیشتر از مفاد پرسش نامه شخصیت سنجی به پیوست مراجعه شود.

### 3-4. پرسش نامه سنجش شدت آسیب

پرسش نامه سنجش شدت آسیب HRD با اقتباس از مدل ارزیابی عملکرد معمارزاده<sup>1</sup> (1398) طراحی شده است. مطابق این مدل اگر اهمیت نسبی و ارزش اجرایی اقدامات اصلی سیستم توسعه منابع انسانی مورد سنجش قرار گیرد، سلامت اقدام از ضرب آنها به دست می‌آید که در جدول زیر منعکس شده است.

### جدول 4-5. سنجش شدت آسیب توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی

شدت آسیب (سلامت-1)	سلامت (اهمیت × امتیاز)	امتیاز اجرایی					اهمیت نسبی	اقدامات فرعی HRD	اقدامات اصلی HRD
		5	4	3	2	1			
							6 قلم	سوء مدیریت شایستگی	
							5 قلم	سوء مدیریت عملکرد	
							7 قلم	سوء مدیریت استعداد	
							4 قلم	سوء مدیریت نگهداشت	
							5 قلم	سوء مدیریت صلاحیت	
							4 قلم	سوء مدیریت فرهنگ	
						1		جمع	

لازم به توضیح است که اهمیت نسبی اقدامات منابع انسانی بر حسب نظر خبره به روش AHP محاسبه، و امتیاز اجرایی بر مبنای نظر مدیران منابع انسانی دستگاه های اجرایی تعیین شده است. منظور از امتیاز اجرایی میزان توجه به اجرای وظیفه تعیین شده در ذیل برنامه توسعه منابع انسانی است.

### 3-4. پرسش نامه آسیب شناسی ساختاری/فرایندی

برای سنجش آسیب های ساختاری/فرایندی در توسعه منابع انسانی و همچنین شناسایی عوامل محیطی آسیب زا در رابطه با هر یک از مراحل اصلی توسعه منابع انسانی (مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت نگهداشت، مدیریت صلاحیت، و مدیریت فرهنگ) از پرسش نامه محقق ساخته مبتنی بر مدل سه شاخگی (3C<sup>2</sup>) استفاده شده است.

### جدول 4-6. شناخت نوع شدت آسیب اندام واره های HRD عوامل آسیب زا

ردیف	اندام واره های HRD	نوع آسیب و عوامل آسیب زا	نماگرها
1	سوء مدیریت شایستگی	ساختاری	سؤالات 1-10
		محتوایی/رفتاری	سؤالات 11-17

<sup>1</sup> این مدل در قالب یک ماتریس ارزیابی، کارایی و اثربخشی یک سیستم را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و بر نظریه اسنادی، نظریه محیط و شبکه، و ماموریت سیستم استوار است. برای اطلاع بیشتر به پیوست مراجعه شود.

<sup>2</sup> Co-structure, Content, Context (3Cs)

ردیف	اندام واره های HRD	نوع آسیب و عوامل آسیب زا	نماگرها
		عوامل آسیب زا	سؤالات 18-31
2	سوء مدیریت عملکرد	ساختاری	سؤالات 1-9
		محتوایی/ رفتاری	سؤالات 10-18
		عوامل آسیب زا	سؤالات 18-33
3	سوء مدیریت استعداد	ساختاری	سؤالات 1-11
		محتوایی/ رفتاری	سؤالات 12-19
		عوامل آسیب زا	سؤالات 20-31
4	سوء مدیریت صلاحیت	ساختاری	سؤالات 1-7
		محتوایی/ رفتاری	سؤالات 8-13
		عوامل آسیب زا	سؤالات 14-27
5	سوء مدیریت نگهداشت	ساختاری	سؤالات 1-10
		محتوایی/ رفتاری	سؤالات 11-22
		عوامل آسیب زا	سؤالات 23-32
6	سوء مدیریت فرهنگ	ساختاری	سؤالات 1-5
		محتوایی/ رفتاری	سؤالات 6-14
		عوامل آسیب زا	سؤالات 15-26

#### 5-3-4. پرسش نامه شایستگی حرفه‌ای کارکنان

موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تأمین هدف‌ها و انجام مسئولیت‌های اجتماعی تا حد بسیار زیادی به توانمندی کارکنان آنها بستگی دارد. وجود کارکنان با دانش و مهارت‌های مناسب در بخش دولتی، عامل کلیدی در تحقق مأموریت‌های سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که بتوانند چنین نقشی را به طور مؤثر و کارآمد ایفا کنند، نیازمند داشتن شایستگی‌های محوری هستند و این مهم حاصل نمی‌شود مگر از طریق ظرفیت‌سازی مستمر.

مسئله در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان عبارت است از شناخت شکاف بین آنچه که در عملکرد کارکنان از نظر شایستگی‌های محوری در دستگاه‌های اجرایی استان تهران اتفاق می‌افتد و

آنچه که باید اتفاق بیافتد. این پرسش‌نامه تلاشی است برای ارزیابی شایستگی‌های محوری کارکنان فوق‌الذکر تا بتوان براساس یافته‌های آن زیرسیستم توسعه منابع انسانی را بازنگری و بهینه‌سازی کرد.

**جدول 4-7. شایستگی های محوری مورد نیاز برای انجام وظایف واحدهای استانی**

ردیف	وظیفه عام	شایستگی های مرتبط
1	انجام مطالعه و بررسی در حوزه وظایف تخصصی	مهارت تحلیل داده های آماری؛ مدل سازی مبتنی بر نرم افزار؛ تسلط به روش تحقیق کمی و کیفی؛ مدیریت پروژه تحقیقاتی؛ تفکر انتقادی و حل مساله؛ مهارت مدل سازی مفهومی؛ تسلط به نرم افزارهای تخصصی مرتبط
2	تحلیل محیطی، تحلیل ذینفعان، و افکار سنجی	تفکر سیستمی، مهارت تحلیل محیط صنعتی، هوش هیجانی (عاطفی)، انعطاف پذیری، مثبت اندیشی، انتقادپذیری، مدیریت راهبردی، اخلاق مداری
3	تدوین و ارزیابی گزارش های عملکرد	تفکر تحلیلی، مهارت تحلیل آماری، مهارت تحلیل هزینه/فایده، توانایی تصمیم سازی، آینده نگری، تفکر منطقی
4	تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها و راهبردهای عملیاتی به حوزه ستادی	تفکر انتقادی، توانایی تصمیم سازی، آینده نگری، مهارت حل مسئله عمومی، تفکر خلاق، نفوذ در دیگران، مهارت طراحی خط مشی
5	اطلاع رسانی و آموزش همگانی در حوزه وظایف تخصصی	مدیریت ارتباط با شهروندان، مهارت اجتماعی-ارتباطی، مهارت تحلیل رسانه ای، مهارت مشروعیت سازمانی، مهارت تهیه بسته آموزشی
6	تدوین و اجرای برنامه های سالانه	برنامه ریزی تفصیلی، مهارت ارزشیابی ادواری، مهارت پایش عملکرد، کار تیمی، ایجاد هماهنگی، بازمهندسی فرایند، تحلیل ریسک برنامه ای
7	بازرسی و نظارت در حوزه وظایف قانونی	مهارت نظارتی، مدیریت بر مبنای سرکشی، مهارت ارتباطی، توانایی رضایت سنجی مشتریان، مهارت حسابرسی اجتماعی، مهارت کنترل فرایند آماری
8	گردآوری، پردازش، و انتشار آمارهای تخصصی	مهارت تحلیل آماری، تسلط به نرم افزارهای تخصصی، مهارت داده کاوی، خلق و تسهیم دانش، مهارت پژوهش آماری
9	پیگیری و فراهم نمودن زمینه های اجرایی خط مشی های ابلاغی	سازماندهی مجدد، مهارت ارتباطی، کار تیمی، مهارت هماهنگ سازی، تسلط به فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، مدیریت تعارض، مهارت مذاکره
10	همکاری و هماهنگی با واحدهای اجرایی استان در انجام وظایف پیوسته	مهارت ایجاد هماهنگی، مهارت کار تیمی، مدیریت مذاکرات سازمانی، مهارت ارتباطی، تصمیم گیری گروهی، مهارت مکاتبات اداری، هوش سیاسی
11	صدور مجوزهای مرتبط با وظایف تخصصی	مهارت دستورالعمل نویسی، طراحی و بهبود فرایند کار، مهارت پایش و نظارت، مهارت طراحی فرم های اداری، طراحی آزمون فنی، مهارت

	راستی آزمایی متقاضیان	
12	برنامه ریزی و اجرای طرح‌های عمرانی مرتبط با حوزه فعالیت	تفکر استراتژیک، مدیریت پروژه، پایش و نظارت، نیازسنجی طرح‌های عمرانی، مهارت اولویت گذاری طرح‌ها، گزارش پیشرفت کار
13	ایجاد و نگهداری پایگاه داده در حوزه وظایف تخصصی	نیازسنجی سیستم اطلاعاتی، مدیریت داده، ارزشیابی سیستم اطلاعاتی، پایش سیستم، مدیریت امنیت اطلاعات، آموزش کاربران سیستم، هوش تجاری
14	انجام امور دبیرخانه ای شوراها یا ستادهای استانی ذیربط	مهارت اداره جلسات، توانایی تصمیم سازی، مهارت هماهنگی، مهارت دستورگذاری، مدیریت تعارض

#### 6-3-4. پرسش نامه تسلط کاری

موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تأمین هدف‌ها و انجام مسئولیت‌های اجتماعی تا حد بسیار زیادی به توانمندی کارکنان آنها بستگی دارد. وجود کارکنان با دانش و مهارت‌های مناسب در بخش دولتی، عامل کلیدی در تحقق مأموریت‌های سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که بتوانند چنین نقشی را به طور مؤثر و کارآمد ایفا کنند، نیازمند داشتن ویژگی‌هایی هستند که تحت عنوان نیروی انسانی توسعه یافته از آن یاد می‌کنند.

پرسش‌نامه تسلط کاری، ابزاری است برای ارزیابی میزان توسعه یافتگی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران تا بتوان براساس یافته‌های آن، شکاف بین وضع موجود و مطلوب را شناسایی و زیرسیستم توسعه منابع انسانی را بازنگری و بهینه سازی کرد.

#### جدول 4-8. توسعه یافتگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ردیف	توسعه یافتگی	نماگرها
1	شایستگی‌های محوری کارکنان	سؤالات 1-19
2	نیروی انسانی با عملکرد بالا	سؤالات 20-30
3	کارکنان با استعداد	سؤالات 31-44
4	نیروی انسانی دانشگر	سؤالات 45-53
5	نیروی انسانی بانگیزه	سؤالات 54-63
6	نیروی انسانی درستکار	سؤالات 64-75

**5-3-4. پرسش نامه تحلیل محیطی**

برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدهای زیرسیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه بر مبنای تحلیل محیطی صورت گرفته در اسناد پشتیبان برنامه ششم توسعه<sup>1</sup> که بخشی از آن ناظر بر تحلیل وضعیت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی است، تهیه و پس از تکمیل آن در گروه کانونی در بین حوزه ستادی دستگاه‌های اجرایی استان تهران توزیع شده است.

**جدول 4-9. تحلیل عوامل محیط خارجی نظام توسعه منابع انسانی**

ردیف	عوامل داخلی	نماگرها
1	نقاط قوت	سؤالات 1-5
2	نقاط ضعف	سؤالات 6-24
ردیف	عوامل خارجی	نماگرها
3	فرصت‌های محیطی	سؤالات 25-32
4	تهدیدهای محیطی	سؤالات 33-44

**6-3-4. کاربرد چشم انداز سازی**

مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در استان تهران زمانی تحقق می‌یابد که برنامه‌های منسجمی در رابطه با جهت‌گیری راهبردی از سرمایه‌های منابع انسانی وجود داشته‌باشد. برای تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی در استان تهران، مراحل زیر طی شده است:

1. نظر سنجی از دستگاه‌های اجرایی: متن اولیه چشم انداز توسعه منابع انسانی استان تهران از طریق نظر سنجی از دستگاه‌های اجرایی و اخذ نظرات خبرگان منابع انسانی مطابق کاربرد زیر تهیه شده است.

**جدول 4-10. کاربرد تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی استان تهران**

ردیف	مؤلفه‌های ناظر بر توسعه منابع انسانی استان تهران
1	چه افق زمانی را برای تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران مناسب می‌دانید؟
2	خط مشی‌گذاران توسعه استانی چه انتظاراتی را از متولیان مدیریت منابع انسانی استان تهران داشته و خواهند داشت؟
3	چه روندهای محیطی در سطح ملی یا استانی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در استان تهران تحت تأثیر

<sup>1</sup> برای اطلاع از جزئیات بیشتر به فصل هفتم مراجعه شود.



ردیف	مؤلفه‌های ناظر بر توسعه منابع انسانی استان تهران
	قرار داده یا خواهند داد؟
4	به نظر شما چه شرایطی در افق زمانی چشم انداز در بخش دولتی استان تهران حاکم خواهد شد؟
5	برای بقاء در شرایط افق چشم انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد؟
6	برای برآورده سازی انتظارات خط‌مشی گذاران توسعه استانی در افق چشم انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران چگونه سیستمی باید باشد؟

2. تحلیل اسناد بالادستی: از طریق تشکیل گروه کانونی و اسناد بالادستی، محورهای ناظر بر توسعه منابع انسانی به شرح زیر احصاء گردید:

**جدول 4-11. تحلیل اسناد بالادستی مرتبط با HRD**

ردیف	نام سند	محورهای کلیدی مرتبط
1	الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت	5 مورد
2	چشم انداز 1404	6 مورد
3	سیاست‌های کلی اشتغال	8 مورد
4	سیاست‌های کلی آمایش سرزمین	9 مورد
5	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	6 مورد
6	سیاست‌های کلی نظام اداری	9 مورد
7	قانون برنامه ششم توسعه	4 مورد
8	سند آمایش استان تهران	چند مورد به تفکیک شهرستان‌ها

**6-3-4. کاربرگه های تدوین راهبردهای HRD**

برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی، گام‌های زیر طی شده است:

1. پرسش نامه AHP: مقایسه زوجی عوامل داخلی و خارجی برای تعیین وزن هر یک از عوامل
2. کاربرگه های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
3. پرسش نامه تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی
4. ماتریس برنامه ریزی کمی راهبردی (QSPM)

#### 4-4. اعتبار و روایی پرسش نامه آسیب شناسی

ابزار اندازه‌گیری پژوهش باید قادر باشد اطلاعات و داده‌های لازم جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری‌های نهایی را در اختیار محقق بگذارد و بدین منظور باید از روایی و پایایی برخوردار باشد.

##### 4-4-1. روایی پرسش نامه آسیب شناسی

بعد از استخراج اولیه نماگرهای سنجش سلامت زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی از طریق بررسی ادبیات نظری، روایی محتوایی پرسش نامه بر مبنای نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت.

روایی محتوا<sup>1</sup> نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. روایی محتوا که به آن روایی منطقی<sup>2</sup> نیز گفته می‌شود به این امر دلالت دارد که آیا شیوه یا ابزار جمع‌آوری داده‌ها به خوبی معرف همان محتوایی است که باید اندازه‌گیری شود. لاوشه<sup>3</sup> (1975) روشی را برای سنجش روایی محتوا ابداع کرده است که به آن نسبت روایی محتوا<sup>4</sup> گفته می‌شود که در این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در مقیاس سه درجه‌ای (اساسی، سودمند، و غیر ضرور) در خصوص "مناسب بودن" یک گویه خاص اندازه‌گیری می‌شود.

فرمول لاوشه به صورت  $CVR = (Ne - N/2) / (N/2)$  است که در آن  $CVR$  نسبت روایی محتوا،  $Ne$  تعداد ارزیابان است که بیان می‌دارند گویه مورد نظر اساسی یا سودمند است، و  $N$  کل تعداد ارزیابان است. در مطالعه حاضر برای سنجش روایی محتوا از 12 ارزیاب استفاده گردید و 9 نفر گویه‌های پرسش‌نامه را اساسی یا سودمند ارزیابی کردند و مقدار نسبت روایی محتوا (CVR) 0/6 به دست آمد. لازم به توضیح است که براساس جدول  $CVR$ ، و با توجه به تعداد 12 ارزیاب، حداقل مقدار قابل قبول 0/49 است.

##### 4-4-2. پایایی پرسش نامه آسیب شناسی

پایایی<sup>5</sup>، ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ‌ها در ابزار اندازه‌گیری را نشان می‌دهد و به ارزیابی درستی و خوب بودن ابزار اندازه‌گیری کمک می‌کند (دانایی فرد و همکاران، 1387). یعنی آزمون‌هایی که از آنها برای انجام تحقیق استفاده می‌شود، باید در هر بار استفاده نتایج یکسان و قابل اعتمادی داشته باشد. در این پژوهش، برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر (0)، به معنای عدم پایداری، تا مثبت یک (1+)، به معنای پایایی کامل قرار می‌گیرد و هر چه مقدار بدست آمده به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد قابلیت اعتماد پرسش‌نامه بیشتر می‌شود. آلفای کرونباخ برای بخش‌های مختلف پرسش‌نامه، در جدول 3-7 منعکس شده است.

<sup>1</sup> Content Validity

<sup>2</sup> Logical Validity

<sup>3</sup> Lawshe

<sup>4</sup> Content Validity Ratio

<sup>5</sup> Reliability

جدول 4-12. ضریب پایایی عناصر پرسشنامه آسیب شناسی

ضریب آلفای نهایی	ضریب آلفای اولیه	تعداد نماگرها	محورهای آسیب شناسی	زیر سیستم های HRD
	0/94	11	آسیب‌های ساختاری	سوء مدیریت شایستگی
	0/97	7	آسیب‌های محتوایی	
	0/72	14	عوامل آسیب‌زا	
	0/91	9	آسیب‌های ساختاری	سوء مدیریت عملکرد
	0/92	8	آسیب‌های محتوایی	
	0/95	16	عوامل آسیب‌زا	
	0/95	11	آسیب‌های ساختاری	سوء مدیریت استعداد
	0/96	8	آسیب‌های محتوایی	
	0/97	12	عوامل آسیب‌زا	
	0/92	7	آسیب‌های ساختاری	سوء مدیریت صلاحیت
	0/95	6	آسیب‌های محتوایی	
	0/94	14	عوامل آسیب‌زا	
	0/89	10	آسیب‌های ساختاری	سوء مدیریت نگهداشت
	0/95	12	آسیب‌های محتوایی	
	0/86	10	عوامل آسیب‌زا	
	0/93	5	آسیب‌های ساختاری	سوء مدیریت فرهنگ
	0/95	9	آسیب‌های محتوایی	
	0/65	12	عوامل آسیب‌زا	

با توجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7 هستند، می‌توان گفت که پرسش‌نامه از پایایی بالایی برخوردار است. لازم به توضیح است که آلفای کرونباخ بر مبنای فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن  $J$ : تعداد پرسشها،  $S_j^2$ : واریانس زیر آزمون  $J$ ام، و  $S^2$ : واریانس کل آزمون است.

#### 4-4-2. روایی و پایایی پرسش نامه اختلالات رفتاری و روانی

پرسش نامه شخصیت سنجی یک پرسش نامه بومی شده است که مطابق مطالعات صورت گرفته توسط روانشناسان از روایی و پایایی بالایی برخوردار است. روایی پرسش نامه اختلالات رفتاری بر مبنای نظر خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول زیر مورد سنجش قرار گرفته است.

**جدول 4-13. ضریب پایایی عناصر پرسشنامه اختلالات رفتاری<sup>1</sup>**

ردیف	متغیرها	تعداد نماگرها	گویه ها	آلفای کرونباخ
1	سوء مدیریت شایستگی (Co)	12	گویه های 1 الی 12	0/74
2	سوء مدیریت عملکرد (Pe)	13	گویه های 13 الی 22 و گویه های 2، 4، و 5	0/96
3	سوء مدیریت استعداد (Pe)	12	گویه های 23 الی 29 و گویه های 4، 5، 9، 11، 17	0/95
4	سوء مدیریت صلاحیت (Qu)	9	گویه های 30 الی 33 و گویه های 1، 5، 6، 12، 27	0/93
5	سوء مدیریت نگهداشت (Re)	11	گویه های 34 الی 40 و گویه های 4، 18، 20، 26	0/96
6	سوء مدیریت فرهنگ (Cu)	8	گویه های 41 الی 48	0/95

#### 4-4-3. روایی و پایایی پرسش نامه تحلیل محیطی

در این مطالعه روایی محتوایی پرسشنامه تحلیل محیطی بر مبنای نظر خبرگان در مرحله مطالعه مقدماتی مورد سنجش قرار گرفت. آلفای کرونباخ برای بخش‌های مختلف پرسشنامه تحلیل محیطی، در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 4-14. ضریب پایایی عناصر پرسشنامه تحلیل محیطی**

متغیر	ابعاد	تعداد نماگرها	ضریب آلفای کرونباخ
محیط خارجی	فرصت‌ها	8 سؤال	0/83
	تهدیدها	12 سؤال	0/76
محیط داخلی	نقاط قوت	5 سؤال	0/77
	نقاط ضعف	18 سؤال	0/75

<sup>1</sup> باید در نظر داشت که گویه‌های مشترک در اختلالات رفتاری امری کاملاً طبیعی است. به عنوان مثال، اضطراب نشانه مشترک بسیاری از آسیب‌های اختلالات شخصیتی است.

با توجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7 هستند، می‌توان گفت که پرسش‌نامه از پایایی بالایی برخوردار است.

#### 4-5. روش تحلیل داده‌ها

در این مطالعه علاوه بر آمارهای توصیفی از فنون آماری مانند  $t$  تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی اکتشافی، و همچنین فنون برنامه‌ریزی راهبردی مانند ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IEE)، ماتریس SWOT، تحلیل گروه‌کانونی برای تدوین راهبردها، و ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده شده است.

#### 4-5-1. آزمون $t$ تک نمونه‌ای

وقتی انحراف معیار جامعه را نمی‌دانیم، معقولانه به نظر می‌رسد که از انحراف معیار نمونه استفاده کنیم، اما توزیع نرمات در این حالت دیگر نرمال نخواهد بود، بجای آن از توزیعی به نام توزیع  $t$  تبعیت می‌کند. توزیع  $t$  شبیه توزیع نرمال است با این تفاوت که سطح زیر منحنی در انتها بیشتر است. در ضمن شکل آن بسته به تعداد نمونه تغییر می‌کند مرسوم است که توزیع  $t$  را بر اساس تعداد واقعی نمونه‌ها مشخص نمی‌کنند، بلکه از درجه آزادی استفاده می‌کنند که برابر است با تعداد نمونه منهای 1. توزیع  $t$  را گوست که یک شیمیدان بود ابداع کرد و با نام مستعار دانشجو چاپ کرد. به همین دلیل توزیع  $t$  را Student's  $t$  نیز می‌نامند

برای آزمون این فرضیه که یک نمونه متعلق به یک جامعه با میانگین مشخص اما انحراف معیار نامشخص است، آماره‌ای را محاسبه می‌کنند که آماره  $t$  نامیده می‌شود. محاسبه آماره  $t$  مثل محاسبه نمره استاندارد است بجز آنکه در محاسبه خطای معیار از انحراف معیار نمونه به جای انحراف معیار جامعه استفاده می‌شود.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s/\sqrt{n}}$$

#### 4-5-2. تحلیل عاملی اکتشافی

در تحلیل عاملی اکتشافی پژوهشگر هیچگونه فرضیه قبلی در باره نتایج ندارد و در پی اکتشاف عوامل تاثیر گذار است. بنابراین، تحلیل اکتشافی بیشتر به عنوان یک روش تدوین و تولید نظریه و نه آزمون نظریه در نظر گرفته می‌شود.

تحلیل عاملی یک تکنیک آماری است که برای تشخیص حداقل عواملی که می‌توانند یک پدیده پیچیده را تشریح کنند. هدف تحلیل عاملی تشخیص عوامل ناپیدا بر مبنای عوامل مشاهده شده است. این عوامل باید ساده و در عین حال معنی‌دار باشند. هدف تحلیل عاملی پیدا کردن عوامل مشترکی است که متغیرها را بتوان به صورت تابعی از آنها نوشت.

عامل متغیر جدیدی است که از طریق ترکیب خطی نمره‌های اصلی متغیرهای مشاهده شده برپایه فرمول زیر برآورد می‌شود:

$$F = \sum_{i=1}^n W_{ij} X_j$$

امید است که تعداد کمی از عامل‌ها (یعنی ترکیب خطی نمره‌های اصلی متغیرهای مشاهده شده) بتواند تقریباً همه اطلاعاتی را که توسط مجموعه بزرگ‌تری از متغیرها به دست می‌آید دربر گرفته و در نتیجه توصیف ویژگی‌های یک پدیده را ساده‌سازد

فصل پنجم  
نشانگان آسیب‌مندی  
توسعه منابع انسانی

## فصل پنجم: نشانگان آسیب‌مندی نظام توسعه منابع انسانی

در این فصل داده‌های مرتبط با تحلیل رفتاری و شخصیت‌سنجی مورد تحلیل قرار می‌گیرند تا نشانگان آسیب دیدگی نظام توسعه منابع انسانی احصاء شود. لازم به توضیح است که شخصیت‌سنجی ناظر بر نشانگان آسیب‌های روان‌شناختی کارکنان است.

### 1-5. آمارهای جمعیت‌شناختی

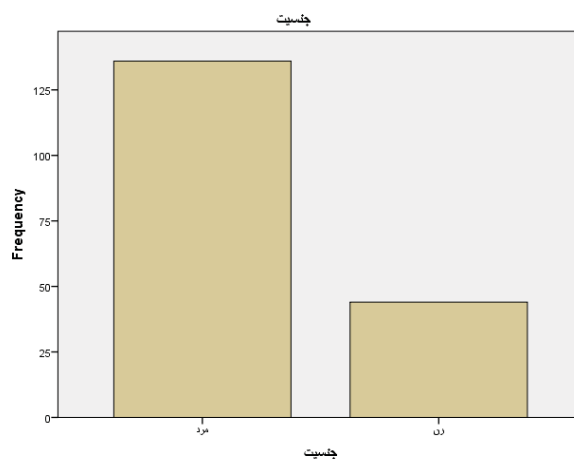
قبل از اینکه به بررسی و تحلیل نتایج حاصل از پرسش‌نامه و آزمون فر ضیبه‌ها بپردازیم به اختصار ویژگی‌های نمونه آماری و پاسخگویان تشریح می‌شود.

#### 1-1-5. جنسیت پاسخ‌دهندگان

داده‌های مربوط به جنسیت پاسخگویان در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه، بیشترین فراوانی مربوط به مردها (74 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به زن‌ها (24) است. البته 2 نفر نیز از ذکر جنسیت خودداری کرده‌اند.

جدول 1-5. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

ردیف	جنسیت	فراوانی	درصد
1	مرد	136	74/7
2	زن	44	24/2
3	بدون پاسخ	2	1/1
	جمع	182	100



شکل 1-5. آمارهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

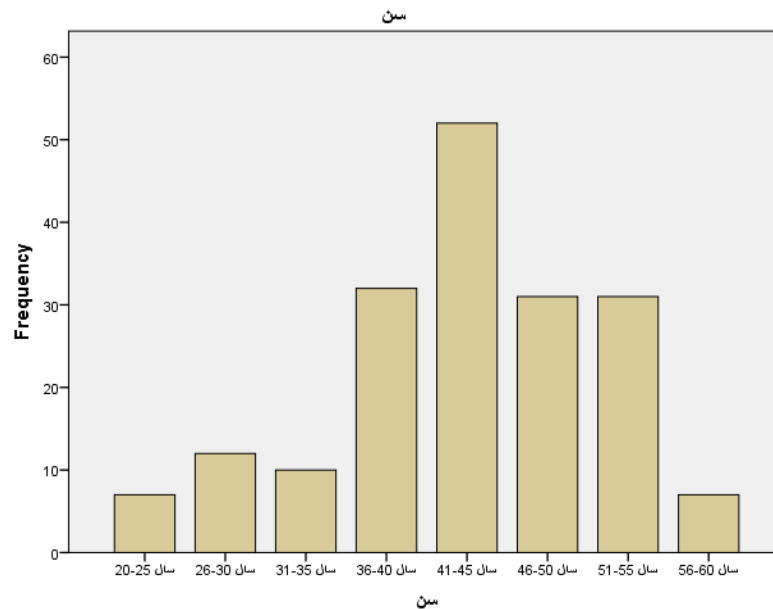


**5-1-2. سن پاسخ‌دهندگان**

داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان به تفکیک سن در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی 41-45 (52 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه سنی 56-60 (3 درصد) است.

**جدول 5-2. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن**

ردیف	سن	فراوانی	درصد
1	20-25 سال	7	3/8
2	26-30 سال	12	6/6
3	31-35 سال	10	5/5
4	36-40 سال	32	17/6
5	41-45 سال	52	28/6
6	46-50 سال	31	17
7	51-55 سال	31	17
8	56-60 سال	7	3/8
	جمع	182	100



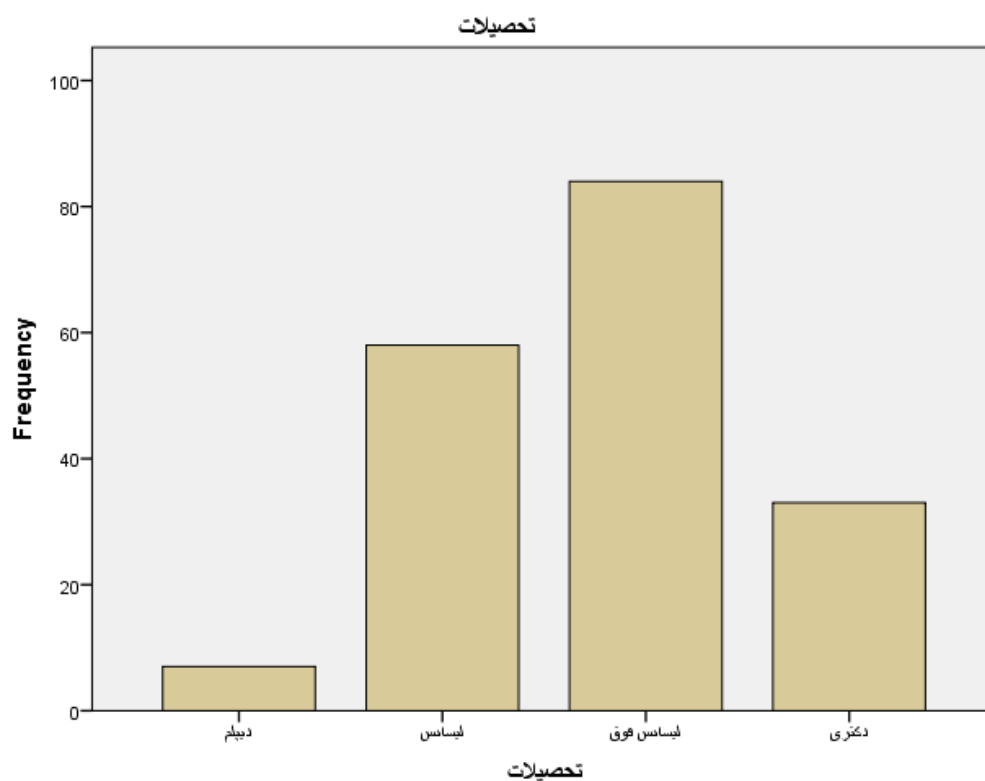
**شکل 5-2. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن**

3-1-5. تحصیلات

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک تحصیلات در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تحلیل رفتاری، 58 نفر دارای مدرک کارشناسی (31 درصد)، 84 نفر کارشناسی ارشد (46 درصد)، و 33 نفر دکتری (18 درصد) هستند.

جدول 3-5. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد
1	دیپلم	7	3/8
2	کارشناسی	58	31/9
3	کارشناسی ارشد	84	46/2
4	دکتری	33	18/1
	جمع	182	100



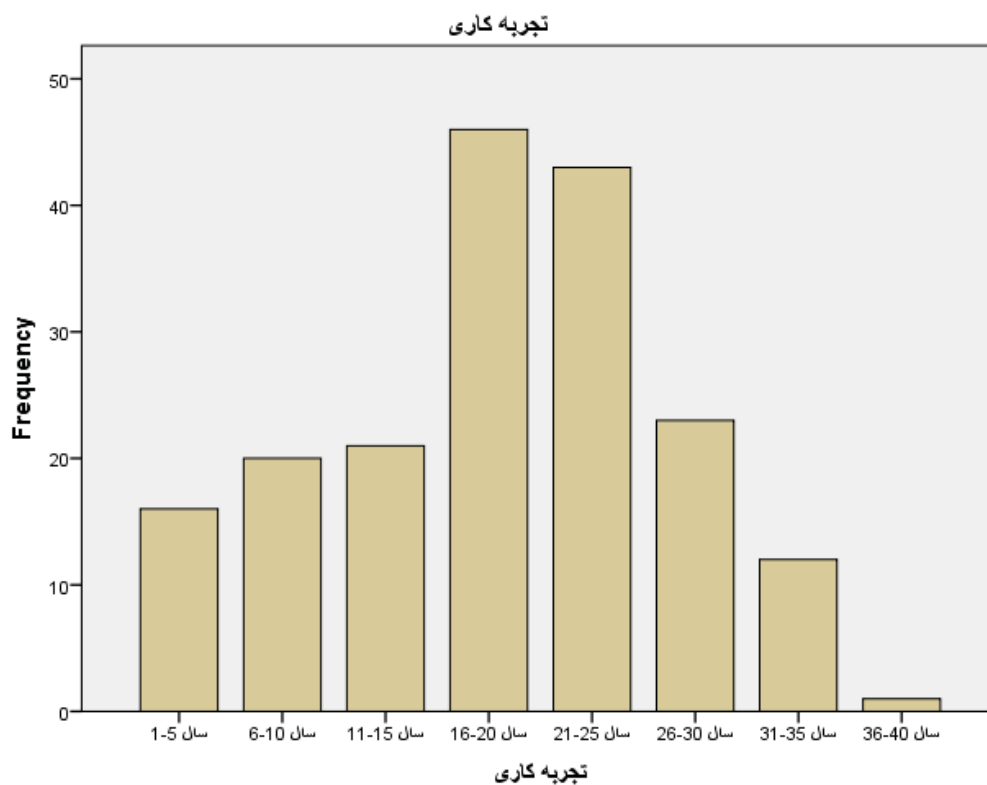
شکل 3-5. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

**4-1-5. تجربه کاری**

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک تجربه کاری در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تحلیل رفتاری، بیشترین فراوانی مربوط به بازه کاری 16-20 سال (25/4 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه کاری 36-40 سال (0/5 درصد) است.

**جدول 4-5. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تجربه کاری**

ردیف	تجربه کاری	فراوانی	درصد
1	1-5 سال	16	8/8
2	6-10 سال	20	11
3	11-15 سال	21	11/5
4	16-20 سال	46	25/3
5	21-25 سال	43	23/6
6	26-30 سال	23	12/6
7	31-35 سال	12	6/6
8	36-40 سال	1	0/5
	جمع	182	100



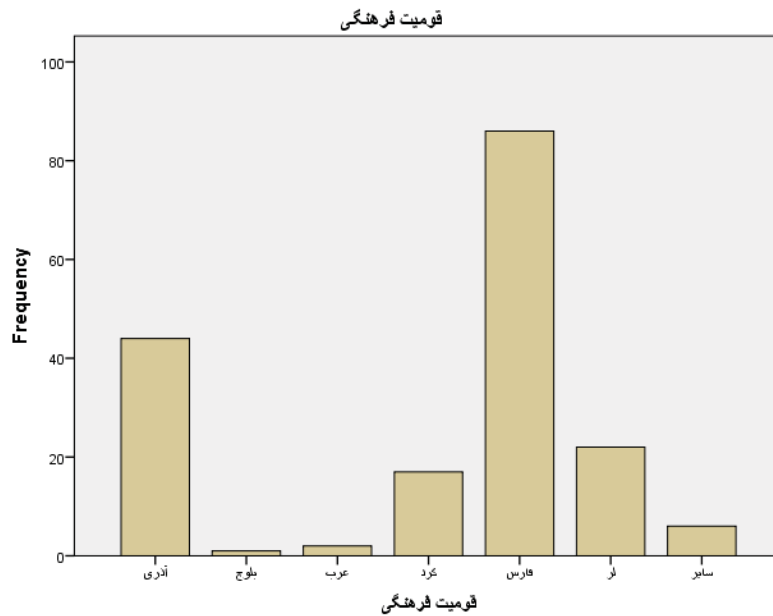
شکل 4-5. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تجربه کاری

**5-1-5. قومیت فرهنگی**

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک قومیت فرهنگی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تحلیل رفتاری، بیشترین فراوانی مربوط به گروه فرهنگی فارس زبان (58/9 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به گروه فرهنگی بلوچ (1/1 درصد) است.

**جدول 5-5. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک قومیت فرهنگی**

ردیف	قومیت فرهنگی	فراوانی	درصد
1	آذری	44	24/2
2	بلوچ	1	0/5
3	عرب	2	1/1
4	کرد	17	9/3
5	فارس	86	47/3
6	لر	22	12/1
7	سایر	6	3/3
8	بدون پاسخ	4	2/2
	جمع	182	100



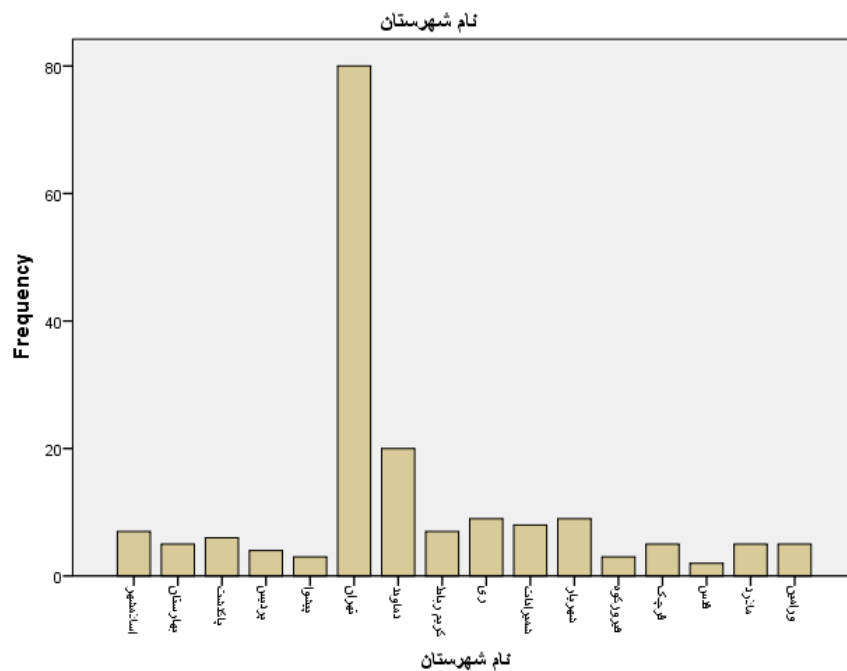
**شکل 5-5. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک قومیت فرهنگی**

5-1-6. شهرستان

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک شهرستان محل کار در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تحلیل رفتاری، بیشترین فراوانی مربوط به شهرستان تهران (43 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به شهرستان قدس (1/1 درصد) است.

جدول 5-5. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان

ردیف	شهرستان	فراوانی	درصد	ردیف	شهرستان	فراوانی	درصد
1	اسلامشهر	7	3/8	10	شمیرانات	8	4/4
2	بهارستان	5	2/7	11	شهریار	9	4/9
3	پاکدشت	6	3/3	12	فیروزکوه	3	1/6
4	پردیس	4	2/2	13	قرچک	5	2/7
5	پیشوا	3	1/6	14	قدس	2	1/1
6	تهران	80	44	15	ملارد	5	2/7
7	دماوند	20	11	16	ورامین	5	2/7
8	ری	7	3/8	17	بدون پاسخ	4	2/2
9	رباط کریم	9	4/9		جمع	182	100



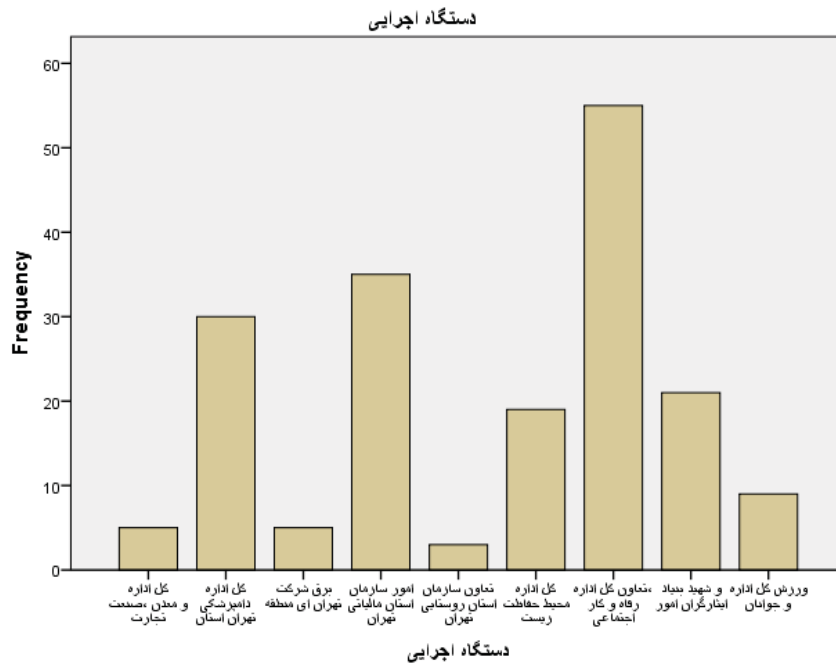
شکل 5-6. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان محل خدمت

5-1-7. دستگاه اجرایی

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک دستگاه اجرایی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تحلیل رفتاری، بیشترین فراوانی مربوط به اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی (30 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به سازمان تعاون روستایی (1 درصد) است.

جدول 5-6. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاه اجرایی

ردیف	قومیت فرهنگی	فراوانی	درصد
1	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	5	2/7
2	اداره کل دامپزشکی استان تهران	30	16/5
3	شرکت برق منطقه ای تهران	5	2/7
4	سازمان امور مالیاتی استان تهران	35	19/2
5	سازمان تعاون روستایی استان تهران	3	1/6
6	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	19	10/4
7	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	55	30/2
8	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران	21	11/5
9	اداره کل ورزش و جوانان	9	4/9
	جمع	182	100



شکل 5-7. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاه اجرایی

## 5-2. اختلالات رفتاری

آمارهای توصیفی سوء مدیریت در توسعه منابع انسانی به تفکیک گام‌های اصلی به شرح زیر قابل ارائه است. هدف این بخش شناخت علائمی است که بر آسیب‌دیدگی زیرسیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی دلالت دارند. نشانگان سوء مدیریت در فرایند توسعه منابع انسانی به شرح زیر است:

### 5-2-1. نشانگان سوء مدیریت شایستگی

آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت شایستگی در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 12 گانه نشانگان سوء مدیریت شایستگی، سرکشی از دستورات کارکنان دارای کمترین میانگین (3/43) و تمایل به روزمرگی دارای بیشترین میانگین (5/01) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها در هم‌سایگی میانگین مفروض (4/27) است.

جدول 5-7. آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت شایستگی

ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	B1	تمایل به روزمرگی در رفتار کارکنان	182	1	7	5/01	1/47
2	B2	بی‌تفاوتی به جهت‌گیری راهبردی سازمان در میان کارکنان	182	1	7	4/52	1/46
3	B3	وقت‌کشی کارکنان در طول روز کاری	182	1	7	4/36	1/54
4	B4	غالبت بودن رفتار بی‌انگیزی در میان کارکنان	182	1	7	4/81	1/46
5	B5	افت کیفیت عملکرد فردی کارکنان	182	1	7	4/34	1/39
6	B6	سهل‌انگاری کارکنان در انجام وظایف شغلی	182	1	7	4/19	1/41
7	B7	به تعویق انداختن تکالیف کاری محوله از سوی کارکنان	182	1	7	4/06	1/51
8	B8	افت کیفیت کاری کارکنان در سازمان	182	1	7	4/09	1/35
9	B9	کاهش محسوس تلاش فردی کارکنان	181	1	7	4/409	1/40
10	B10	اکراه به تغییر در میان کارکنان	182	1	7	4/36	1/43
11	B11	سرکشی برخی از کارکنان از دستورات مدیران	182	1	7	3/43	1/147
12	B12	مسئولیت‌گریزی کارکنان در انجام تکالیف محوله	181	1	7	4/04	1/42
13	Co	اختلالات رفتاری ناشی از سوء مدیریت شایستگی	182	1	6	4/27	1/06

### 5-2-2. نشانگان سوء مدیریت عملکرد

آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت عملکرد در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 13 گانه نشانگان سوء مدیریت عملکرد،

تعارض رفتاری، و حاکمیت رفتار سلیقه‌ای دارای کمترین میانگین (3) و بهره‌وری پایین دارای بیشترین میانگین است.

**جدول 5-8. آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت عملکرد**

ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	B2	بی تفاوتی کارکنان به جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان	182	1	7	4/52	1/46
2	B4	رفتار غالب بی‌انگیزگی در میان کارکنان	182	1	7	4/81	1/46
3	B5	افت کیفیت عملکرد فردی کارکنان افت	182	1	7	4/34	1/39
4	B13	بهره‌وری فردی پایین کارکنان	182	1	7	4/25	1/46
5	B14	تعارض رفتاری در میان کارکنان	181	1	7	3/96	1/43
6	B15	حاکمیت رفتار سلیقه‌ای در عملکرد شغلی	182	1	7	3/97	1/51
7	B16	شیوع بدبینی به سازمان در میان کارکنان	182	1	7	4/41	1/62
8	B17	افزایش بی‌اعتمادی به مدیران در میان کارکنان	182	1	7	4/23	1/50
9	B18	عدم تعهد کاری کارکنان بالاست.	182	1	7	3/84	1/46
10	B19	روح منفی‌بافی ناشی از سوء مدیریت در میان کارکنان	182	1	7	4/28	1/51
11	B20	ابراز نارضایتی شغلی از سوی کارکنان	182	1	7	4/46	1/42
12	B21	کاهش دل‌بستگی کاری در میان کارکنان	182	1	7	4/42	1/45
13	B22	مشارکت‌گریزی کارکنان علیرغم وجود سازوکار نظام پیشنهاد	182	1	7	4/18	1/38
14	Pe	اختلالات رفتاری ناشی از سوء مدیریت عملکرد	182	1	7	4/28	1/06

**5-2-3. نشانگان سوء مدیریت استعداد**

آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت استعداد در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 12 گانه نشانگان سوء مدیریت استعداد، سرکشی از دستورات دارای کمترین میانگین (3/43) و احساس بی‌عدالتی دارای بیشترین میانگین (4/99) است.

**جدول 5-9. آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت استعداد**

ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	B4	رفتار غالب بی‌انگیزگی در میان کارکنان	182	1	7	4/81	1/46
2	B5	افت کیفیت عملکرد فردی کارکنان افت	182	1	7	4/34	1/39
3	B9	کاهش محسوس تلاش فردی کارکنان	181	1	7	4/09	1/40
4	B11	سرکشی برخی از کارکنان از دستورات مدیران	182	1	7	3/43	1/47
5	B17	افزایش بی‌اعتمادی به مدیران در میان کارکنان	182	1	7	4/23	1/50
6	B23	احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان	182	1	7	4/99	1/45
7	B24	کاهش کارآفرینی فردی در میان کارکنان	182	1	7	4/59	1/39
8	B25	جو غالب سکوت سازمانی در میان کارکنان	182	1	7	4/64	1/57
9	B26	افزایش تمایل به ترک سازمان در میان کارکنان	182	1	7	4/13	1/68



ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
10	B27	کاهش خلاقیت فردی در میان کارکنان	182	1	7	4/46	1/41
11	B28	کاهش تمایل افراد به همکاری در کارهای گروهی	182	1	7	4/47	1/46
12	B29	افت وفاداری کارکنان به سازمان	182	1	7	4/25	1/52
13	Ta	اختلالات رفتاری ناشی از سوء مدیریت استعداد	182	1	7	4/37	1/01

#### 5-2-4. نشانگان سوء مدیریت صلاحیت

آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت صلاحیت در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 9 گانه نشانگان سوء مدیریت صلاحیت، "بروز رفتار غیرحرفه‌ای" دارای کمترین میانگین (3) و تمایل به روزمرگی دارای بیشترین میانگین (5/01) است.

#### جدول 5-10. آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت صلاحیت

ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	B1	تمایل به روزمرگی در رفتار کارکنان	182	1	7	5/01	1/47
2	B5	افت کیفیت عملکرد فردی کارکنان افت	182	1	7	4/34	1/39
3	B6	سهل‌انگاری کارکنان در انجام وظایف شغلی	182	1	7	4/19	1/41
4	B12	مسئولیت‌گریزی کارکنان در انجام تکالیف محوله	181	1	7	4/04	1/42
5	B27	کاهش خلاقیت فردی در میان کارکنان	182	1	7	4/46	1/41
6	B30	افزایش بی‌دقتی در انجام کارها بین کارکنان	182	1	7	3/94	1/31
7	B31	بروز رفتار غیرحرفه‌ای در میان برخی از کارکنان	182	1	7	3/85	1/39
8	B32	ناپختگی در ارائه راهکارهای کارشناسی در میان افراد	182	1	7	4/01	1/44
9	B33	رفتار توأم با دلسردی افراد در ارائه خدمات به مشتریان	182	1	7	4/40	1/46
10	Qu	اختلالات رفتاری ناشی از سوء مدیریت صلاحیت	182	1	7	4/25	1/01

#### 5-2-5. نشانگان سوء مدیریت نگهداشت

آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت نگهداشت در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 11 گانه نشانگان سوء مدیریت نگهداشت، بی‌توجهی به دستورات مافوق دارای کمترین میانگین (3/71) و بی‌انگیزگی دارای بیشترین میانگین (4/81) است.

**جدول 5-11. آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت نگهداشت**

ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	B4	رفتار غالب بی‌انگیزگی در میان کارکنان	182	1	7	4/81	1/46
2	B18	تعهد کاری پایین کارکنان	182	1	7	3/84	1/46
3	B20	ابراز نارضایتی شغلی از سوی کارکنان	182	1	7	4/46	1/42
4	B26	تمایل به ترک سازمان در میان کارکنان	182	1	7	4/13	1/68
5	B34	پرخاشگری در میان کارکنان	182	1	7	3/76	1/40
6	B35	تمایل به غیبت از کار در بین افراد	182	1	7	4/25	1/54
7	B36	بدگویی سازمانی از سوء مدیریت	182	1	7	4/08	2/66
8	B37	اشتیاق کاری پایین در میان افراد	181	1	7	4/39	1/55
9	B38	افزایش استرس شغلی در میان افراد	182	1	7	4/79	1/48
10	B39	بی‌توجهی به دستورات مافوق در میان افراد	182	1	7	3/71	1/45
11	B40	کم کاری در میان افراد	182	1	7	3/99	1/48
12	Re	اختلالات رفتاری ناشی از سوء مدیریت نگهداشت	182	1	7	4/20	1/05

**5-2-6. نشانگان سوء مدیریت فرهنگ**

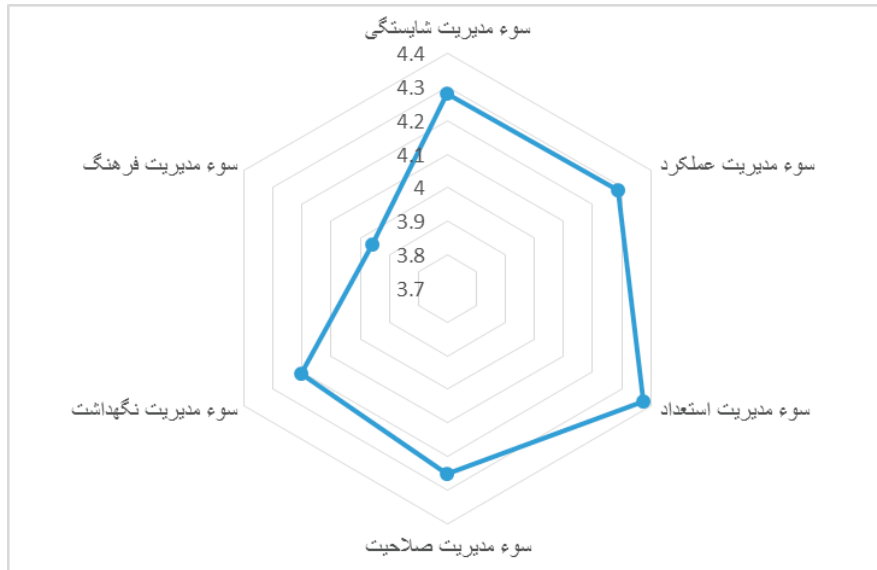
آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت فرهنگ در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماترهای 8 گانه نشانگان سوء مدیریت فرهنگ، فرهنگ فردگرایی دارای بیشترین میانگین (4/48) و بروز رفتار ارتجاعی دارای کمترین میانگین (3/45) است.

**جدول 5-12. آمارهای توصیفی نشانگان سوء مدیریت فرهنگ**

ردیف	نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	B41	احساس بی‌هویتی در میان برخی از کارکنان	182	1	7	4/06	1/58
2	B42	رفتار سیاسی در میان کارکنان	182	1	7	3/69	1/63
3	B43	ابن‌الوقت بودن برخی از افراد	182	1	7	3/92	1/54
4	B44	افزایش بی‌توجهی به اهداف سازمان در میان کارکنان	182	1	7	4/23	1/57
5	B45	غالب بودن فرهنگ فردگرایی در سازمان	182	1	7	4/48	1/60
6	B46	شکل‌گیری خودمحوری در میان برخی از افراد	182	1	7	3/98	1/47
7	B47	افزایش تعصب ارزشی در قضاوت افراد	182	1	7	3/82	1/39
8	B48	بروز رفتار ارتجاعی در میان برخی از افراد	182	1	7	3/45	1/51
9	Cu	اختلالات رفتاری ناشی از سوء مدیریت فرهنگ	182	1	7	3/95	1/14

### 3-5. مقایسه نشانگان آسیب

بی‌شک، هر آسیبی در اندام واره‌های توسعه منابع انسانی برحسب نشانگان آن قابل تشخیص است. البته نشانگان مشترک ممکن است در تشخیص نوع آسیب تحلیل‌گر توسعه منابع انسانی را به اشتباه بیندازد. در ضمن، بروز برخی از نشانگان ممکن است چندان مشهود نباشد و تحلیل‌گر را در تشخیص آسیب دیدگی دچار خطا کند. در چنین حالتی استفاده از دیگر ابزارهای تشخیصی کمک‌کننده هستند.



شکل 5-8. مقایسه بروز نشانگان آسیب به تفکیک اندام واره های HRD

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، نشانگان آسیب‌دیدگی مدیریت استعداد که تحت عنوان سوء مدیریت استعداد مطرح شده است، بیشتر از دیگر اندام‌های توسعه منابع انسانی برای مدیران و کارشناسان واحدهای منابع انسانی نمود پیدا کرده است.

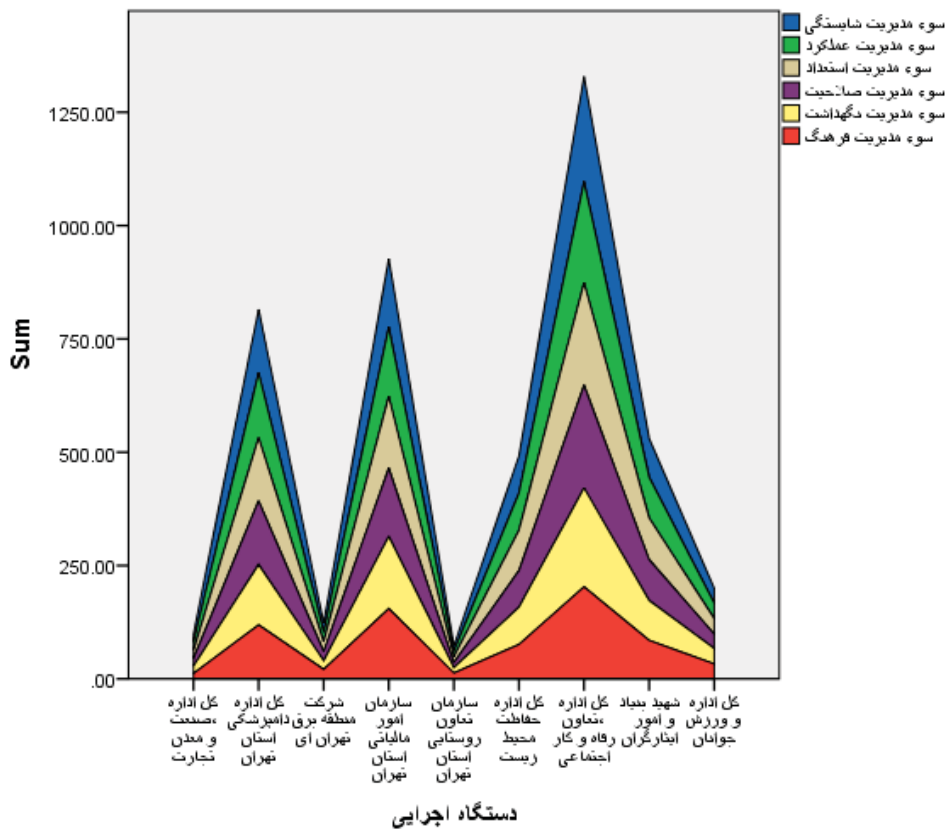
### 4-5. مقایسه نشانگان آسیب به تفکیک دستگاه‌های اجرایی

نیازی به توضیح نیست که وجود تفاوت‌ها بین دستگاه‌های اجرایی از نظر نوع فعالیت، حساسیت دستگاه، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوع محیط و مانند این‌ها موجب می‌شود که آسیب‌دیدگی دستگاه‌های اجرایی از عوامل آسیب‌زای محیطی یکسان نباشد. بنابراین، مقایسه نشانگان آسیب تا حدودی می‌تواند وجود چنین تفاوت‌هایی را آشکار سازد.

**جدول 5-11. مقایسه نشانگان آسیب دیدگی زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی به تفکیک دستگاه**

نشانگان آسیب دیدگی						دستگاه اجرایی	
سوء مدیریت فرهنگ	سوء مدیریت نگهداشت	سوء مدیریت صلاحیت	سوء مدیریت استعداد	سوء مدیریت عملکرد	سوء مدیریت شایستگی		
2/55	3/25	3/46	3/75	3/70	3/63	میانگین	اداره کل
5	5	5	5	5	5	تعداد	صنعت، معدن و تجارت
1/05	1/06	1/11	1/32	0/91	1/24	انحراف معیار	
3/97	4/44	4/71	4/63	4/76	4/69	میانگین	اداره کل
30	30	30	30	30	30	تعداد	دامپزشکی استان تهران
0/55	0/35	0/37	0/36	0/34	0/61	انحراف معیار	
4/27	3/81	4/15	4/51	4/20	4/10	میانگین	شرکت برق منطقه ای تهران
5	5	5	5	5	5	تعداد	
1/60	0/95	1/10	0/80	1/29	0/91	انحراف معیار	
4/27	3/81	4/15	4/51	4/39	4/31	میانگین	سازمان امور مالیاتی استان تهران
35	35	35	35	35	35	تعداد	
1/02	0/89	0/81	0/90	0/86	0/78	انحراف معیار	
4/37	4/09	3/96	4/47	4/10	4/13	میانگین	سازمان تعاون روستایی استان تهران
3	3	3	3	3	3	تعداد	
0/43	1/13	0/84	1/13	1/22	0/70	انحراف معیار	
4/00	4/36	4/28	4/73	4/36	4/35	میانگین	اداره کل حفاظت محیط‌زیست
19	19	19	19	19	19	تعداد	
1/20	1/19	0/90	0/87	1/23	1/19	انحراف معیار	
3/69	3/97	4/12	4/12	4/06	4/22	میانگین	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی
55	55	55	55	55	55	تعداد	
1/18	1/07	1/10	1/05	1/09	1/17	انحراف معیار	
4/07	4/22	4/28	4/41	4/29	4/13	میانگین	بنیاد شهید و امور ایثارگران
21	21	21	21	21	21	تعداد	
1/09	1/19	1/21	1/08	1/09	1/06	انحراف معیار	
3	3	3	3	3	3	میانگین	اداره کل ورزش و جوانان
9	9	9	9	9	9	تعداد	
1	1	1	1	2/02	1	انحراف معیار	
3	4	4	4	4	4	میانگین	کل
182	182	182	182	182	182	تعداد	
1	1/05	1/01	1/01	1/06	1/06	انحراف معیار	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، سوءمدیریت شایستگی<sup>1</sup> به استثنای اداره کل صمت و اداره کل ورزش و جوانان در دیگر دستگاه‌های اجرایی بیشتر نمود پیدا کرده است. بروز نشانگان سوءمدیریت عملکرد، در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی (4/06) بیشتر از بقیه دستگاه‌های اجرایی است. سوءمدیریت استعداد در دستگاه‌های اجرایی بجز اداره کل صمت و اداره کل ورزش و جوانان، وضعیت مشابهی داشته و همگی آنها در سطح متوسط (4) قرار دارند. مقایسه سوءمدیریت صلاحیت و سوءمدیریت نگهداشت نشان می‌دهد که نشانگان آسیب در این زمینه در سطح متوسط یا زیر متوسط قرار دارد. بالاخره، مقایسه دستگاه‌های اجرایی از نظر بروز نشانگان سوءمدیریت فرهنگ نشان می‌دهد که بنیاد شهید و امور ایثارگران با میانگین (4/07) بیشتر از بقیه دستگاه‌های اجرایی دچار آسیب شده است. البته کمترین آسیب‌دیدگی در مدیریت فرهنگی به اداره کل صمت (2) تعلق دارد.



شکل 5-9. مقایسه بروز نشانگان آسیب به تفکیک دستگاه‌های اجرایی

<sup>1</sup> نشانگان آسیب‌دیدگی در مدیریت شایستگی

همان طور که در نمودار دیده می‌شود، برافراشتگی سوءمدیریت در دستگاه‌های اجرایی یکسان نیست. به‌عنوان مثال، اداره کل صمت، در مقایسه با اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در تمامی ابعاد مدیریت توسعه منابع انسانی از سلامت بیشتری برخوردار است.

### 5-5. شدت آسیب HRD

تحلیل نشانگان آسیب نشان می‌دهند که نظام توسعه منابع انسانی از نظر ساختاری و رفتاری دچار آسیب شده است. شدت آسیب HRD با اقتباس از مدل ارزیابی عملکرد در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 5-11. سنجش شدت آسیب توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی

شدت آسیب (سلامت-1)	سلامت (اهمیت × امتیاز)	امتیاز اجرایی	اهمیت نسبی	اقدامات فرعی HRD	اقدامات اصلی HRD
0/568	0/432	2/88	0/15	6 قلم	مدیریت شایستگی
0/252	0/748	2/99	0/25	5 قلم	مدیریت عملکرد
0/577	0/423	2/81	0/15	7 قلم	مدیریت استعداد
0/428	0/572	2/86	0/20	4 قلم	مدیریت نگهداشت
0/536	0/464	3/09	0/15	5 قلم	مدیریت صلاحیت
0/724	0/276	2/76	0/10	4 قلم	مدیریت فرهنگ
0/514			1		HRD

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، بیشترین آسیب در مدیریت فرهنگ (0/724) و کمترین آسیب در مدیریت عملکرد (0/252) اتفاق افتاده است. در مجموع نظام توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی با شدت آسیب 0/514 در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و نیازمند اقدامات درمانی در تمامی عناصر آن است.

### 5-6. آمار استنباطی

برای پاسخ به این پرسش که آیا تفاوت معناداری بین دستگاه‌های اجرایی از نظر بروز نشانگان آسیب‌دیدگی در نظام توسعه منابع انسانی وجود دارد، از تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده و نتایج آن در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 5-21. مقایسه دستگاه‌های اجرایی از نظر بروز نشانگان آسیب در HRD

سطح معناداری	F توزیع	مربع میانگین	درجه آزادی	جمع مربعات	بین گروه‌ها	سوء مدیریت
0/000	1	1	8	10	درون گروه‌ها	شایستگی
		1	173	192	کل	
			181	203		

0/00	1	1	8	13	بین گروه‌ها	سوء مدیریت عملکرد
			173	190	درون گروه‌ها	
			181	204	کل	
0/000	1	0/00	8	13	بین گروه‌ها	سوء مدیریت استعداد
			173	170	درون گروه‌ها	
			181	184	کل	
0/067	1	0/00	8	14	بین گروه‌ها	سوء مدیریت صلاحیت
			173	170	درون گروه‌ها	
			181	185	کل	
0/064	1	2/02 1/07	8	16	بین گروه‌ها	سوء مدیریت نگهداشت
			173	185	درون گروه‌ها	
			181	201	کل	
0/019	2	2 1	8	23	بین گروه‌ها	سوء مدیریت فرهنگ
			173	214	درون گروه‌ها	
			181	238	کل	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، تفاوت معناداری بین دستگاه‌های اجرایی از نظر بروز نشانگان آسیب در زیرسیستم‌های مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، و مدیریت فرهنگ وجود دارد، ولی از نظر مدیریت صلاحیت و مدیریت نگهداشت چنین تفاوتی مشاهده نشد. مقایسه چندگانه به روش LSD بین دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه نشان می‌دهد که تقریباً تمامی دستگاه‌های اجرایی از نظر ابعاد زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی تفاوت‌های معناداری باهمدیگر دارند.

### 5-7. اختلالات روان‌شناختی

بی‌شک آسیب‌دیدگی نظام توسعه منابع انسانی نه تنها باعث اختلالات رفتاری در کارکنان می‌شود، بلکه بهداشت روانی افراد را نیز مختل کرده و ممکن است آسیب‌های روان‌شناختی جدی به بار آورد. مقیاس‌های بالینی، در شخصیت‌سنجی کارکنان به شرح زیر است. باید در نظر داشت که سنجش شخصیت افراد در پرسش‌نامه بومی MMPI بر مبنای میانگین 50 و انحراف معیار 10 توزیع T تدوین شده است، افراد با مقدار T بین 40 تا 60 افراد متعادل از نظر روان‌شناختی به حساب می‌آیند. عدول از این دامنه نشانگر اختلالاتی شخصیتی افراد است.

$$T - Score = \frac{(RawScore - ScaleMean)}{ScaleS \tan ardDeviation} + 50$$

### 1. خودبیمارانگاری ( $Hs^1$ )

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع خودبیمارانگاری در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی نمود پیدا کرده است، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار اختلال روانی خودبیمارانگاری شده‌اند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده خودبیمارانگاری در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 5-22. خودبیمارانگاری در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
6/89	5/59	6/34	0/000	663	75/61	خودبیمارانگاری

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، سطح معناداری کوچک‌تر از 0/05 است. بنابراین، در فاصله اطمینان 95 درصد نمی‌توان فرض صفر را رد کرد. به سخن دیگر، درجانی از خودبیمارانگاری در میان برخی از کارکنان وجود دارد. در چنین وضعیتی استفاده از شکوه‌های بدنی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران و فرار از موقعیت‌های هیجانی، گرایش به شکست دادن دیگران، مراجعه به پزشکان مختلف در میان افراد دیده می‌شود.

### 2. افسردگی ( $D^2$ )

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع افسردگی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی شایع شده است، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار اختلال روانی افسردگی هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده افسردگی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 5-23. افسردگی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
8/33	7/93	8/73	0/000	663	79/24	افسردگی

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار t در دامنه  $79 < T < 70$  قرار دارد. بنابراین، درجانی از افسردگی در میان برخی از کارکنان وجود دارد. در چنین وضعیتی، ملال و افسردگی مساله اصلی در میان کارکنان است، افراد احساس خوبی ندارند. شاید یک دلیل آن شرایط کرونایی در کشور باشد.

<sup>1</sup> Hypochondriasis

<sup>2</sup> Depression



### 3. انکار (Hy<sup>1</sup>)

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع انکار (هیستری) در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی شایع شده است، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار اختلال روانی انکار هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده انکار در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 5-24. انکار در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						
فاصله اطمینان 95 %		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انکار
کرانه بالا	کرانه پایین					
11/43	10/96	11/79	0/000	663	93/97	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار t در دامنه  $T > 65$  قرار دارد. بنابراین، درجات بالایی از انکار در میان برخی از کارکنان وجود دارد. چنین افرادی ساده‌اندیش و فاقد بینش هستند و مشکلات روانی را انکار می‌کنند، گرایش به عدم بازداری در موقعیت‌های اجتماعی دارند.

### 4. انحراف روانی-اجتماعی (Pd<sup>2</sup>)

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع انحراف روانی-اجتماعی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی شایع شده است، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار انحراف روانی-اجتماعی هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده انحراف روانی-اجتماعی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 5-25. انحراف روانی-اجتماعی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						
فاصله اطمینان 95 %		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف روانی-اجتماعی
کرانه بالا	کرانه پایین					
6/37	5/96	6/76	0/000	663	58/68	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار t در دامنه  $40 < T < 59$  قرار دارد. بنابراین، کارکنان دچار انحراف روانی-اجتماعی نیستند. نمره اکثریت مردم در این دامنه قرار دارد. لازم به توضیح است که مقدار  $T < 40$  نشانگر افرادی است

<sup>1</sup> Hysteria

<sup>2</sup> Psychopathic Deviate

که گرایش به سنتی بودن دارند، تحمل در برابر شرایط یکنواخت دارند، صلح و آرامش را دوست دارند و ممکن است به فعالیت با جنس مخالف علاقه‌ای نداشته باشند. در عوض، مقدار  $T > 65$  نشانگر افرادی است که گرایش به خشم و نزاع با دیگران دارند، و در پند گرفتن از تجارب ناتوان هستند.

### 5. بدگمانی (Pa<sup>1</sup>)

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع بدگمانی (پارانویایی) در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار بدگمانی هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده بدگمانی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 5-26. بدگمانی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						بدگمانی
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
5/37	4/91	5/74	0/000	663	44/71	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار  $t$  در دامنه  $40 < T < 59$  قرار دارد. نمره اکثریت افراد در این دامنه قرار می‌گیرد و می‌توان گفت پدیده بدگمانی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران شیوع پیدا نکرده است.

### 6. خستگی روانی (Pt<sup>2</sup>)

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع خستگی روانی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار خستگی روانی هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده خستگی روانی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 5-27. خستگی روانی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						خستگی روانی
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
6/05	5/61	6/43	0/000	663	51/41	

<sup>1</sup> Paranoia

<sup>2</sup> Psychasthenia

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار  $t$  در دامنه  $40 < T < 59$  قرار دارد. نمره اکثریت مردم در این دامنه قرار می‌گیرد. به سخن دیگر، وضعیت طبیعی در میان کارکنان مورد مطالعه وجود دارد؛ فرسودگی روانی ناشی از شغل در میان افراد دیده نمی‌شود.

### 7. گم‌گشتگی ذهنی ( $Sc^1$ )

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع گم‌گشتگی ذهنی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار گم‌گشتگی ذهنی هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده گم‌گشتگی ذهنی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

#### جدول 5-28. گم‌گشتگی ذهنی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار $t$	گم‌گشتگی ذهنی
کرانه بالا	کرانه پایین					
6/65	6/11	6/98	0/000	663	46/92	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار  $t$  در دامنه  $45 < T < 54$  قرار دارد. نمره اکثریت افراد در این دامنه قرار می‌گیرد. بنابراین، می‌توان گفت که پدیده گم‌گشتگی ذهنی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران دیده نمی‌شود.

### 8. شیدایی ( $Ma^2$ )

برای پاسخ به این پرسش که آیا اختلالات روان‌شناختی از نوع شیدایی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان دچار شیدایی هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده شیدایی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

#### جدول 5-29. شیدایی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار $t$	شیدایی
کرانه بالا	کرانه پایین					

<sup>1</sup> Schizophrenia

<sup>2</sup> Hypomania

شیدایی	32/27	663	0/000	3/51	2/73	3/08
--------	-------	-----	-------	------	------	------

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار  $t$  در دامنه  $T < 45$  قرار دارد. کسب چنین نمره‌ای دو دلیل دارد: خستگی در اثر آزمون؛ دوم برخورداری از میزان محدود انرژی. لازم به یادآوری است نمره بیشتر افراد در دامنه  $45 < T < 59$  قرار دارد و بیانگر میزان متوسطی از انرژی روانی است. دیگر نمرات به شرح زیر تفسیر می‌شود:

60 < T < 70	افرادی بسیار فعال‌اند، ممکن است طرح‌های متعددی در ذهن داشته باشند، که معمولاً آن‌ها را به انجام می‌رسانند، برای دانشجویان بعد از لیسانس معمول است.
T > 70	به‌ظاهر انرژی بیش‌ازاندازه دارند، مسئولیت کارهای مختلف را بدون اینکه توان انجام آن‌ها را داشته باشند، به عهده می‌گیرند، بیشتر خیال‌بافی می‌کنند.

### 9. مقیاس دروغ‌گویی (L)

برای پاسخ به این پرسش که آیا افراد در پاسخ به پرسش‌ها به دروغ‌گویی متوسل شده‌اند، از فرضیه‌های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0.6 & \text{کارکنان فاقد صداقت در بیان واقعیت هستند.} \\ H_a: \mu < 0.6 & \text{پدیده دروغ‌گویی در کارکنان دیده نمی‌شود.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

#### جدول 5-30. دروغ‌گویی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 0/6						دروغ‌گویی
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار $t$	
کرانه بالا	کرانه پایین					
1/86	1/66	2/36	0/000	663	34/11	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مقدار  $t$  در دامنه  $T < 50$  قرار دارد. این افراد مایل‌اند به لغزش‌های عمومی خود اعتراف کنند. گاهی در بیان مشکلات و ویژگی‌های منفی خود اغراق می‌کنند، متکی به خود و مستقل هستند، به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند. از نظر بالینی چنین افرادی سالم هستند.

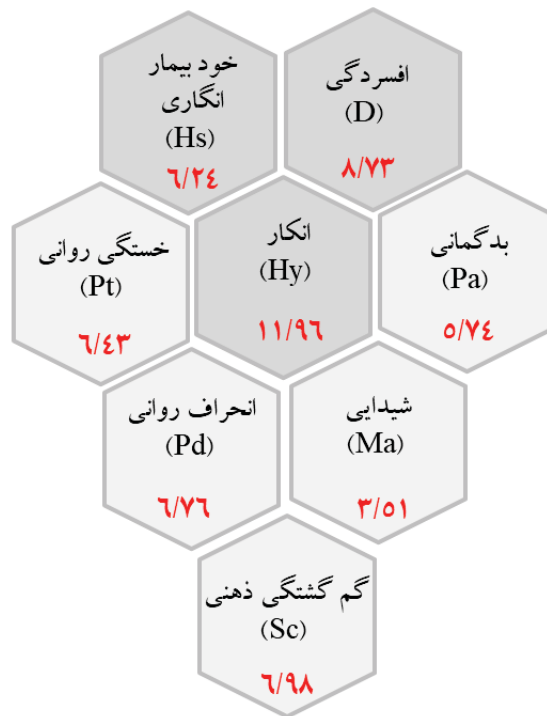
### 8-5. جمع بندی

بررسی نشانگان آسیب مندی نظام توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران نشان داد که تمامی زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی دچار آسیب شده‌اند، اما شدت آسیب دیدگی آنها یکسان نیست. همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، زیرسیستم مدیریت فرهنگ با میزان 0/72 و زیرسیستم مدیریت عملکرد با میزان 0/25 به ترتیب دارای بالاترین و پایین‌ترین سطح آسیب مندی هستند.



شکل 5-10. نقشه شدت آسیب مندی زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران

درضمن، بررسی اختلالات شخصیتی افراد نیز نشان داد که کارکنان دستگاه‌های اجرایی از نظر خود بیمار انگاری (HS)، افسردگی (D)، و انکار (Hy) دچار اختلالات شخصیتی شده ولی از نظر خستگی روانی، بدگمانی، انحراف روانی-اجتماعی، گم‌گشتگی ذهنی، و شیدایی در وضعیت نسبتاً متعادل قرار دارند و انحراف معناداری مشاهده نشد (نمودار 5-11). بی‌شک، متناسب با هر فرد دلایل زیادی می‌توان برای برافراشتگی برخی از ویژگی‌های شخصیتی احصاء کرد که سوء مدیریت توسعه منابع انسانی می‌تواند یکی از آنها باشد. البته این پژوهش در شرایط کرونایی انجام شده است. بنابراین، این احتمال که چنین شرایطی برخی از اختلالات شخصیتی مانند افسردگی را به دنبال داشته باشد، نباید نادیده گرفته شود.



شکل 5-11. اختلالات شخصیتی کارکنان دستگاه های اجرایی استان تهران

فصل ششم  
تحلیل داده‌های آسیب‌شناسی

## فصل ششم: تحلیل داده‌های آسیب‌شناسی

در این فصل داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل می‌شوند تا از این طریق به سؤالات تحقیق پاسخ داده شود. در طی فرآیند پیمایش، از 56 سازمان عمومی در استان تهران در نمونه آماری تحقیق، 17 سازمان همکاری نمودند و در مجموع 664 کارشناس و مدیر آگاه در زمینه آسیب‌شناسی ابعاد مختلف توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی در تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری داشتند. باید در نظر داشت که پرسشنامه‌های تکمیل شده در بخش‌های مختلف یکسان نیست. به عنوان مثال، در شخصیت‌سنجی بیشترین تعداد پرسشنامه تکمیل شده است، در حالی که در بخش آسیب‌شناسی کمترین تعداد که از سازمان‌ها همکاری داشتند. بنابراین، عدم همخوانی فراوانی پاسخ دهندگان در بخش‌های مختلف ناشی از این موضوع است. به هر حال، این سطح از نرخ پاسخ با توجه به شرایط کرونایی در کشور بسیار خوب ارزیابی می‌شود. در انجام تحلیل‌ها سعی شد تا متناسب با نیاز پژوهشی، از قابلیت‌های نرم‌افزارهای SPSS 22 و PLS بهره گرفته شود.

### 1-6-1. آمارهای جمعیت شناختی

قبل از اینکه به بررسی و تحلیل نتایج حاصل از پرسشنامه و آزمون فر ضیحه‌ها بپردازیم به اختصار ویژگی‌های نمونه آماری و پاسخگویان تشریح می‌شود.

#### 1-1-6-1. واحدهای استانی

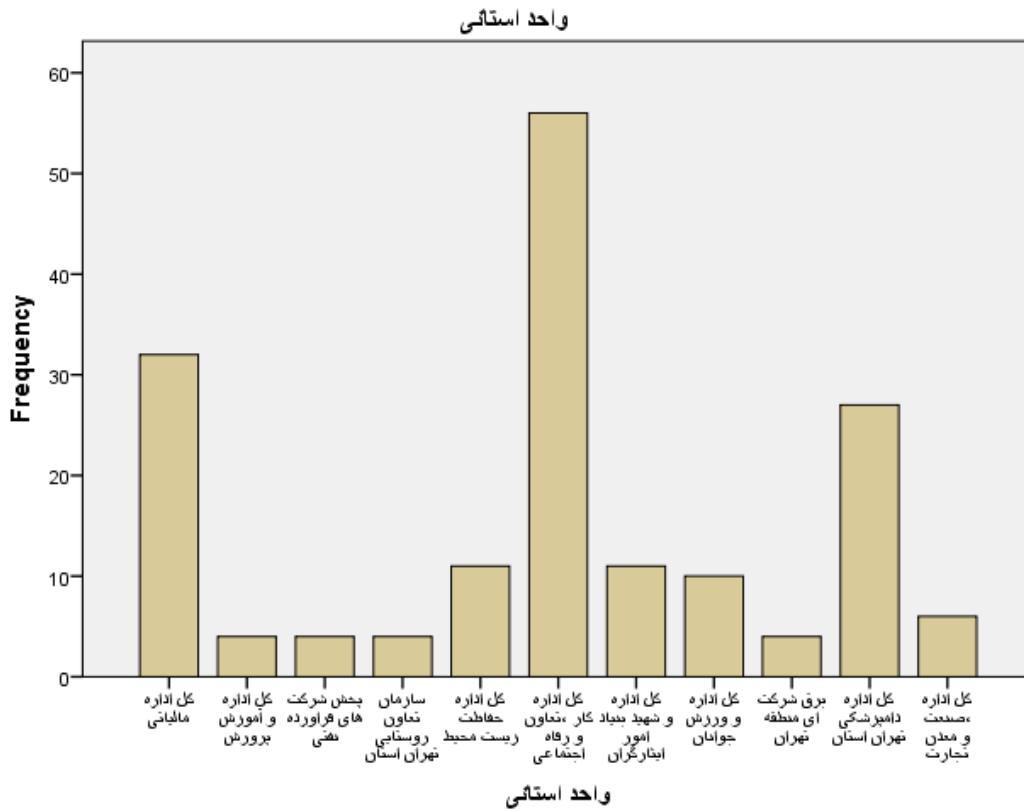
داده‌های مربوط به پاسخگویان واحدهای استانی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی مربوط به اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی (33/1 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به شرکت برق منطقه‌ای، شرکت پخش فرآورده‌های نفتی، سازمان تعاون روستایی، و اداره کل آموزش و پرورش (2 درصد) است.

#### جدول 1-6-1. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاه‌های اجرایی

ردیف	دستگاه اجرایی	فراوانی	درصد
1	اداره کل امور مالیاتی	32	18/9
2	اداره کل آموزش و پرورش	4	2/4
3	شرکت پخش فرآورده‌های نفتی	4	2/4
4	سازمان تعاون روستایی استان تهران	4	2/4



ردیف	دستگاه اجرایی	فراوانی	درصد
5	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	15	6/5
6	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	56	33/1
7	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران	11	6/5
8	اداره کل ورزش و جوانان	10	5/9
9	شرکت برق منطقه ای تهران	4	2/4
10	اداره کل دامپزشکی استان تهران	27	16
11	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	6	3/6
	جمع	169	100



شکل 6-1. فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاه اجرایی

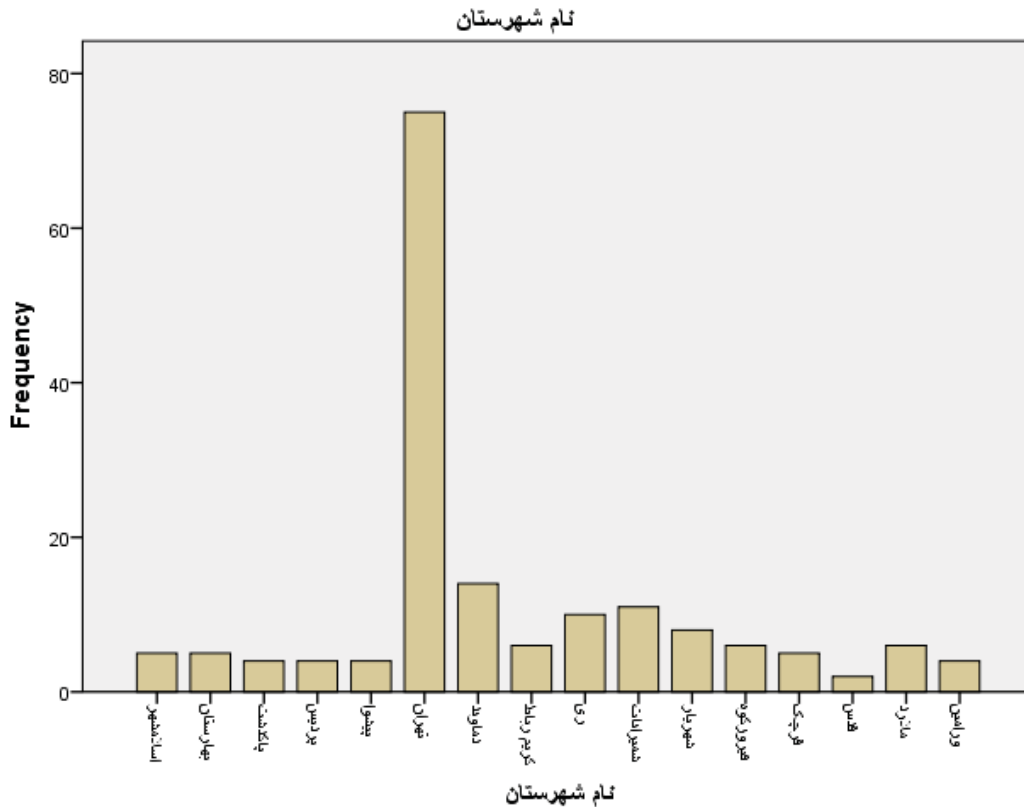
## 2-1-6. شهرستان‌ها

داده‌های مربوط به پاسخگویان واحدهای استانی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی در تکمیل

پرسش‌نامه مربوط به تهران (44/4 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به شهرستان قدس (1/2 درصد) است. البته بالا بودن مشارکت کارکنان تهران، ناشی از تعداد بالای کارکنان شاغل در تهران است.

**جدول 6-2. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان**

ردیف	نام شهرستان	فراوانی	درصد
1	اسلامشهر	5	3
2	بهارستان	5	3
3	پاکدشت	4	2/4
4	پردیس	4	2/4
5	پیشوا	4	2/4
6	تهران	75	44/4
7	دماوند	14	8/3
8	ری	6	3/6
9	رباط کریم	10	5/59
10	شمیرانات	11	6/5
11	شهریار	8	4/7
12	فیروزکوه	6	3/6
13	قرچک	5	3
14	قدس	2	1/2
15	ملارد	6	3/6
16	ورامین	4	2/4
	جمع	169	100



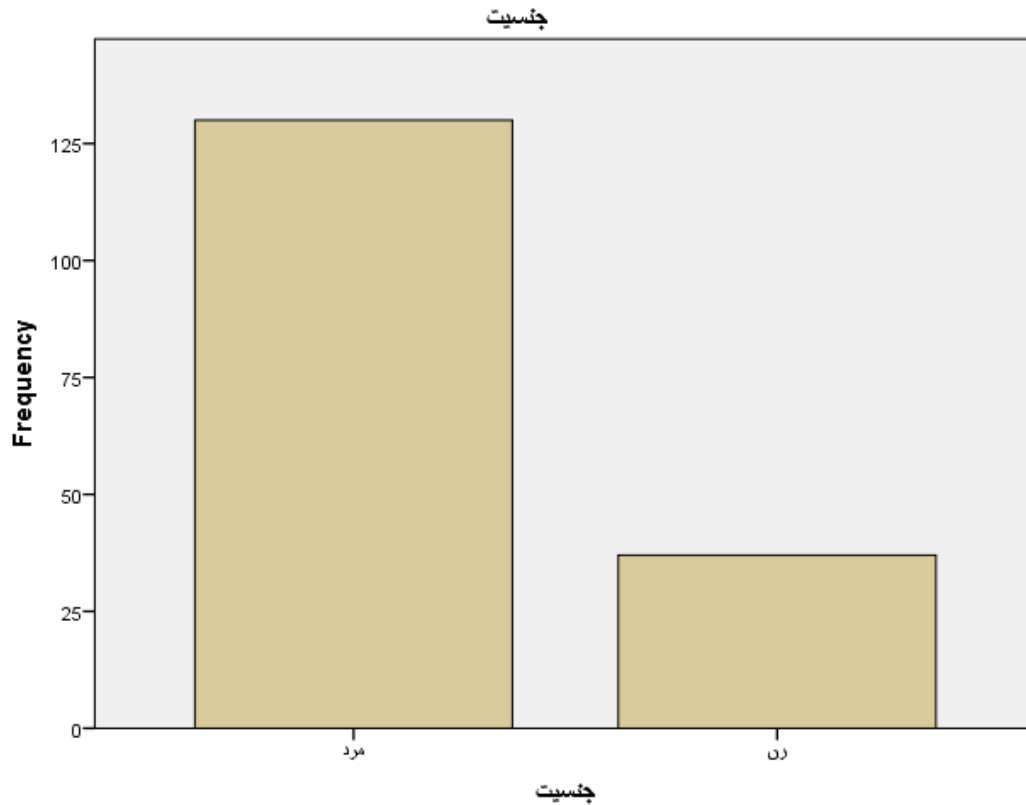
شکل 6-2. فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان

**3-1-6. جنسیت پاسخ‌دهندگان**

داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان به تفکیک جنسیت در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، 130 نفر مرد (76/92 درصد) و 37 نفر زن (21/90) هستند.

**جدول 6-3. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت**

ردیف	جنسیت	فراوانی	درصد
1	مرد	130	76/92
2	زن	37	21/90
3	بدون پاسخ	2	1/18
	جمع	169	100



شکل 6-3. فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

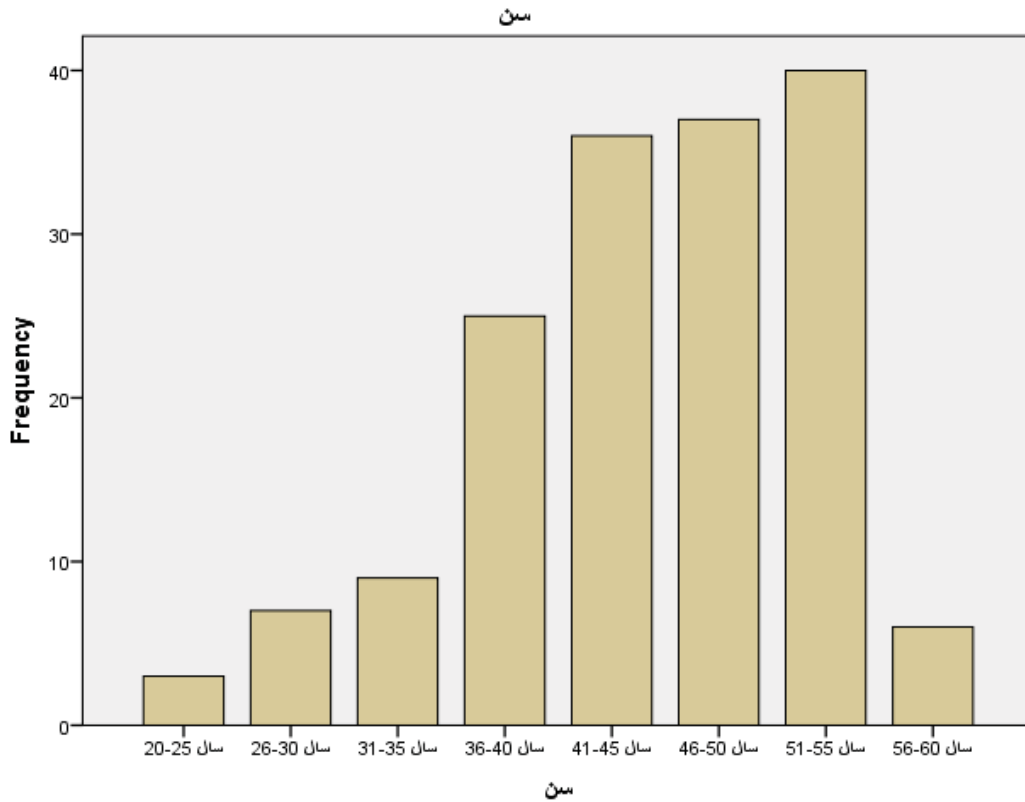
#### 4-1-6. سن پاسخ‌دهندگان

داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان به تفکیک سن در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی 51-55 سال (23/7 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه سنی 20-25 سال (1/8 درصد) است.

#### جدول 4-6. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن

ردیف	دستگاه اجرایی	فراوانی	درصد
1	20-25 سال	3	1/8
2	26-30 سال	7	4/1
3	31-35 سال	9	5/3
4	36-40 سال	25	14/8
5	41-45 سال	36	21/3
6	46-50 سال	37	21/9

23/7	40	51-55 سال	7
3/6	6	56-60 سال	8
3/6	6	بدون جواب	9
100	169	جمع	



شکل 4-6. فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن

لازم به توضیح است که آمارهای موجود نشان می‌دهد که حدود ۲۰ درصد جمعیت استان تهران در سال ۱۳۹۵ کمتر از ۱۵ سال سن داشتند، در حالی که جمعیت ۶۵ ساله و بیشتر آن از ۶/۸ درصد است که بیشتر از رقم متناظر آن در سطح ملی است. به هر حال، با گذشت زمان و افزایش افراد سالخورده، دستگاه‌های اجرایی خدمات رسانی به سالخوردگان از نظر نیروی انسانی مورد نیاز با کمبود جدی مواجه خواهند بود (جدول ۵-۶).

جدول ۵-۶. ساختار سنی جمعیت شهرستان‌های استان تهران در سال ۱۳۹۵ (مرکز آمار ایران)

ردیف	شهرستان	جمعیت	کمتر از ۱۵ سال	۶۴-۱۵ سال	۶۵ سال به بالا
------	---------	-------	----------------	-----------	----------------

ردیف	شهرستان	جمعیت	کمتر از ۱۵ سال	۱۵-۶۴ سال	۶۵ سال به بالا
۱	اسلامشهر	548.620	۲۴/۰	۷۱/۷	۴/۴
۲	بهارستان	۵۳۶.۳۲۹	۲۷/۶	۶۹/۷	۲/۸
۳	پاکدشت	۳۵۰.۹۶۶	۲۸/۲	۶۹/۱	۲/۷
۴	پردیس	۱۶۹.۰۶۰	۲۵/۲	۷۱/۴	۳/۴
۵	پیشوا	۸۶.۶۰۱	۲۵/۵	۶۹/۵	۴/۹
۶	تهران	۸.۷۳۷.۵۱۰	۱۷/۵	۷۴/۱	۸/۴
۷	دماوند	۱۲۵.۴۸۰	۲۳/۳	۷۰/۵	۶/۲
۸	ری	۳۴۹.۷۰۰	۲۵/۹	۷۰/۴	۳/۸
۹	رباط کریم	۲۹۱.۵۱۶	۲۶/۰	۷۰/۸	۳/۲
۱۰	شمیرانات	۴۷.۲۷۹	۱۷/۴	۷۳/۲	۹/۳
۱۱	شهریار	۷۴۴.۲۱۰	۲۴/۷	۷۱/۸	۳/۵
۱۲	فیروزکوه	۳۳.۵۵۸	۲۰/۲	۷۰/۴	۹/۵
۱۳	قدس	۳۱۶.۶۳۶	۲۵/۹	۷۱/۲	۲/۹
۱۴	قرچک	۲۶۹.۱۳۸	۲۶/۴	۶۹/۹	۳/۷
۱۵	ملارد	۳۷۷.۲۹۲	۲۵/۸	۷۱/۱	۳/۱
۱۶	ورامین	۲۸۳.۷۴۲	۲۳/۸	۷۱/۵	۴/۷
	استان تهران	۱۳.۲۶۷.۶۳۷	۲۰/۲	۷۳/۰	۶/۸
	کل کشور	۷۹.۹۲۶.۲۷۰	۲۴/۰	۶۹/۹	۶/۱

باید در نظر داشت که رشد جمعیت استان تهران از متوسط ملی بیشتر است. جمعیت استان طی دوره ۲۰ ساله (۱۳۷۵-۹۵) برابر ۲ درصد بوده که ۰/۶ درصد از متوسط ملی بیشتر است که بخشی از آن ناشی از مهاجرت از دیگر استان هاست.

جدول ۶-۷. رشد متوسط جمعیت شهرستان‌های استان تهران طی سال‌های ۹۵-۱۳۷۵ (مرکز آمار)

ردیف	شهرستان	-۸۵	-۹۰	-۹۵	درصد مهاجرت طی دوره ۱۳۷۵-۹۰
۱	اسلامشهر	۲/۱	۱/۶	۲/۵	۱/۰۹
۲	بهارستان	۵/۹	۲/۵	۵/۰	-۱/۱۲
۳	پاکدشت	۴/۲	۳/۷	۳/۸	۲/۱۷

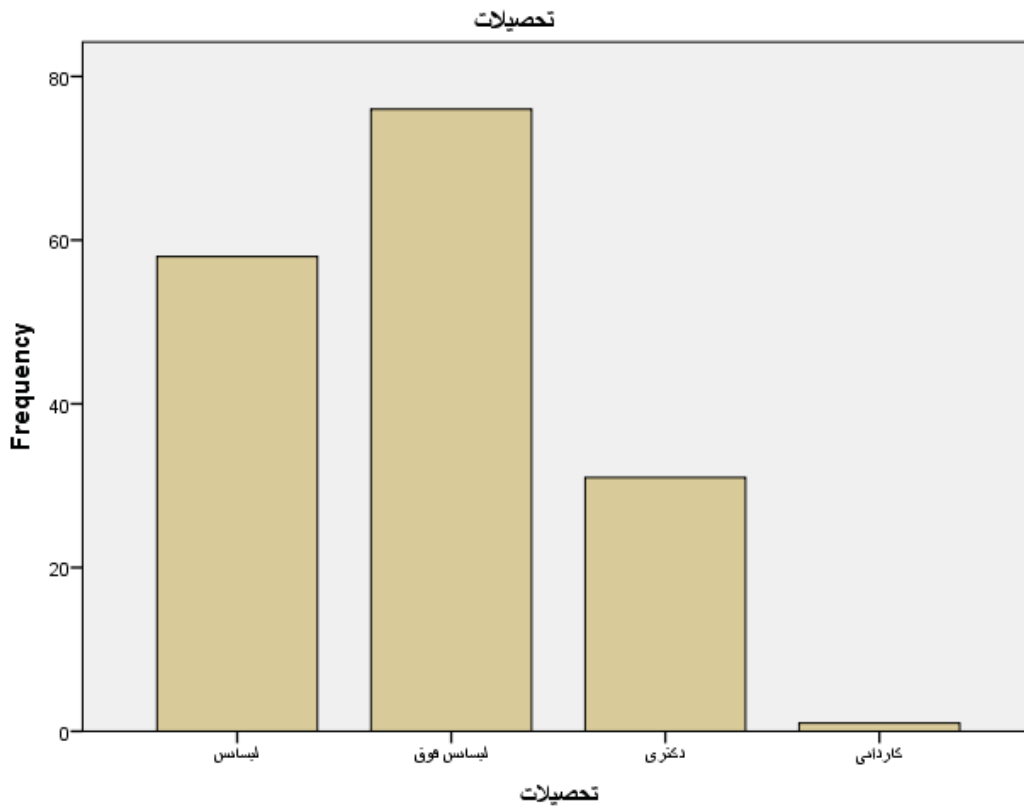
ردیف	شهرستان	-۸۵ ۱۳۷۵	-۹۰ ۱۳۸۵	-۹۵ ۱۳۹۰	-۹۵ ۱۳۷۵	درصد مهاجرت طی دوره ۱۳۸۵-۹۰
۴	پردیس	۱۰/۱	۵/۳	۹/۳	۸/۷	۷/۸۶
۵	پیشوا	۱/۸	۱/۴	۲/۸	۲/۰	۱/۶۹
۶	تهران	۱/۶	۸/۰	۱/۳	۱/۳	۰/۴۴
۷	دماوند	۴/۲	۵/۰	۴/۵	۳/۳	۳/۴۰
۸	ری	۱/۲	۱/۰	۱/۸	۱/۸	۰/۴۱
۹	رباط کریم	۴/۶	۵/۲	۸/۳	۵/۶	۶/۹۷
۱۰	شمیرانات	۲/۳	۲/۸	۱/۴	۲/۲	۰/۶۷
۱۱	شهریار	۷/۶	۳/۸	۳/۶	۵/۶	۲/۲۴
۱۲	فیروزکوه	۱/۴	-۳/۰	-۲/۸	-۱/۰	-۳/۷۸
۱۳	قدس	۵/۱	۴/۱	۱/۷	۴/۰	۰/۲۶
۱۴	قرچک	۲/۲	۱/۷	۳/۲	۲/۳	۱/۷۲
۱۵	ملارد	۷/۶	۵/۱	۲/۰	۵/۱	-۱/۱۵
۱۶	ورامین	۳/۳	۲/۶	-۸/۰	۲/۱	-۱/۹۱
	استان تهران	۲/۴	۱/۴	۱/۷	۲/۰	۰/۶۷

5-1-6. تحصیلات

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک تحصیلات در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، 1 نفر کاردانی (0/59 درصد)، 58 نفر دارای مدرک کارشناسی (34/32 درصد)، 76 نفر کارشناسی ارشد (44/98 درصد)، و 31 نفر دکتری (18/34 درصد) هستند.

8-6. جدول توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد
1	کاردانی	1	0/59
2	کارشناسی	58	34/32
3	کارشناسی ارشد	76	44/98
4	دکتری	31	18/34
5	بدون جواب	3	1/77
	جمع	169	100



شکل 5-6. فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

### 6-1-6. ماهیت شغل

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک ماهیت شغل در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، 38 نفر مدیر (44/1 درصد)، 36 نفر کارشناس (41/8 درصد) هستند.

جدول 6-9. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک ماهیت شغل

ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد
1	مدیر	79	46/74
2	کارشناس	78	46/15
3	بدون جواب	12	7/11
	جمع	169	100



## 2-6. آمارهای توصیفی متغیرها

آمارهای توصیفی متغیرهای پژوهشی به تفکیک گام‌های اصلی در توسعه منابع انسانی به شرح زیر قابل ارائه است.

### 1-2-6. بازبینه<sup>1</sup> مدیریت شایستگی

آمارهای توصیفی ناظر بر میزان سلامت "مدیریت شایستگی" در طیف 5 درجه‌ای لیکرت موردسنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 8 گانه مدیریت شایستگی، "تدوین راهبردها و اقدامات مدیریتی شایستگی" دارای کمترین میانگین (2/27) و "وضع استانداردهای عملکرد" دارای بیشترین میانگین (2/77) است. در مجموع، میانگین همگی متغیرها کمتر از میانگین مفروض (3) است. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت شایستگی به‌عنوان گام اول در توسعه منابع انسانی از جایگاه قابل قبولی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران برخوردار نیست.

جدول 6-10. آمارهای توصیفی مدیریت شایستگی

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
CM1	تحلیل ادواری سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی در زمینه مدیریت شایستگی	169	1	4	2/55	0/70
CM2	تدوین راهبردها و اقدامات مدیریت شایستگی با مشارکت کلیه سطوح کارکنان سازمان	169	1	4	2/27	0/90
CM3	تحلیل وظایف شغلی افراد همسو با جهت‌گیری راهبردی سازمان	169	1	5	2/69	0/85
CM4	وضع استانداردهای کلیدی عملکرد برای انجام وظایف شغلی	169	1	5	2/77	0/92
CM5	تحلیل شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد	169	1	4	2/41	0/89
CM6	شناسایی منابع یادگیری و ابزارهای موردنیاز برای ترمیم شکاف مهارتی	169	1	4	2/53	0/84
CM7	تدوین خط‌مشی‌ها، روش‌ها و ابزارهای مناسب برای ارزیابی، پایش و سنجش مستمر کارکنان	169	1	5	2/68	0/92
CM8	ارزیابی و پایش مستمر میزان پیشرفت افراد برای ترمیم شکاف مهارتی	169	1	5	2/67	0/99
CM	امتیاز مدیریت شایستگی	169	1	4/38	2/57	0/67

### 2-2-6. بازبینه مدیریت عملکرد

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 7 گانه مدیریت عملکرد، متغیر "مقبولیت استانداردهای عملکرد" دارای کمترین میانگین (2/38) و متغیر "ارزیابی ادواری عملکرد کارکنان"

<sup>1</sup> checklist

دارای بیشترین میانگین (3/20) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها در همسایگی میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت عملکرد به‌عنوان گام دوم در توسعه منابع انسانی از جایگاه زیر متوسط در دستگاه‌های اجرایی استان تهران برخوردار است.

جدول 6-11. آمارهای توصیفی مدیریت عملکرد

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
PM09	وضع استانداردهای عملکرد کارکنان در همه سطوح	169	1	5	2/43	0/97
PM10	مقبولیت استانداردهای عملکرد در نزد کارکنان	169	1	5	2/38	0/86
PM11	اطلاع‌رسانی استانداردها به کارکنان	169	1	5	2/71	1/06
PM12	ارزیابی ادواری عملکرد کارکنان	169	1	5	3/20	1/05
PM13	مقایسه عملکرد واقعی کارکنان با عملکرد مطلوب	169	1	5	2/56	0/91
PM14	ارائه بازخورد نتایج عملکرد به کارکنان	169	1	5	2/70	1/17
PM15	استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیمات مدیریت منابع انسانی	169	1	5	2/64	1/01
PM	امتیاز مدیریت عملکرد	169	1	4/71	2/66	0/74

3-2-6. بازبینی مدیریت استعداد

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 8 گانه مدیریت استعداد، متغیر "فراهم‌سازی تسهیلات جذب افراد مستعد" دارای کمترین میانگین (2/19) و متغیر "ارتقای افراد مستعد" دارای بیشترین میانگین (2/66) است. در مجموع، میانگین جمعی متغیرها زیر میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت استعداد به‌عنوان گام دیگر در توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران، از جایگاه مطلوبی برخوردار نیست.

جدول 6-12. آمارهای توصیفی مدیریت استعداد

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
TM16	جذب و به‌کارگیری نیروهای مستعد در سازمان	169	1	5	2/64	1/11
TM17	تأمین و جذب نیروی انسانی موردنیاز بر اساس اهداف سازمانی	169	1	5	2/53	1/23
TM18	فراهم ساختن تسهیلات لازم برای جذب افراد مستعد	169	1	5	2/19	1/08
TM19	وجود رویه‌گزینش و استخدام افراد مستعد در سازمان	169	1	5	2/35	1/14
TM20	توجه کافی به نگهداشت افراد مستعد	169	1	5	2/23	1/05
TM21	ارتقای افراد مستعد برای ایفای نقش‌های جدید	169	1	5	2/66	1/08
TM22	ارزیابی عملکرد افراد مستعد با معیارهای مناسب	169	1	5	2/52	1/01
TM23	وجود برنامه جانشین‌پروری برای پست‌های مدیریتی در سازمان	169	1	5	2/31	1/01
TM	امتیاز مدیریت استعداد	169	1	4/50	2/43	0/86

**4-2-6. بازبینه مدیریت نگهداشت**

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگر های 5 گانه مدیریت نگهداشت، متغیر "توجه همه‌جانبه به کیفیت زندگی کاری افراد" دارای کمترین میانگین (2/24) و متغیر "برقراری روابط کاری مناسب در سازمان" دارای بیشترین میانگین (2/79) است. در مجموع، میانگین تمامی متغیرها زیر میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت نگهداشت به‌عنوان گام دیگر در توسعه منابع انسانی از جایگاه زیر متوسط در دستگاه‌های اجرایی استان تهران برخوردار است.

**جدول 6-13. آمارهای توصیفی مدیریت نگهداشت**

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
MM24	وجود مسیرهای ترقی شغلی مشخص و دادن فرصت رشد به افراد	169	1	4	2/39	0/93
MM25	فراهم‌سازی محیط کاری مناسب برای افراد	169	1	5	2/60	0/89
MM26	برقراری روابط کاری مناسب در سازمان	169	1	5	2/79	0/82
MM27	حمایت سازمانی از کارکنان	169	1	5	2/62	0/98
MM28	توجه همه‌جانبه به کیفیت زندگی کاری افراد	169	1	5	2/24	1/06
MM	امتیاز مدیریت نگهداشت	169	1/40	4/20	2/53	0/73

**5-2-6. بازبینه مدیریت صلاحیت**

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگر های 5 گانه مدیریت صلاحیت، متغیر "ارزشیابی ادواری برنامه‌های آموزشی در سطح رفتاری" دارای کمترین میانگین (2/59) و متغیر "وضع اهداف آموزشی مناسب" دارای بیشترین میانگین (3/02) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها در همسایگی میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت صلاحیت به‌عنوان گام دیگر در توسعه منابع انسانی از جایگاه زیر متوسط در دستگاه‌های اجرایی استان تهران برخوردار است.

**جدول 6-14. آمارهای توصیفی مدیریت صلاحیت**

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
QM29	وجود نظام جامع آموزشی در سازمان	169	1	5	2/94	1/01
QM30	نیازسنجی آموزشی در سطح شغلی به‌صورت ادواری در سازمان	169	1	5	2/75	1/02
QM31	وضع اهداف آموزشی مناسب برای کارکنان	169	1	5	3/02	0/97
QM32	وجود برنامه آموزشی مناسب کارکنان در سطح شغلی	169	1	5	2/85	0/90
QM33	استفاده از ابزارها و فناوری‌های آموزشی برای توانمندسازی	169	1	5	2/72	0/93
QM34	اجرای برنامه‌های آموزشی به‌صورت مرتب	169	1	5	2/80	0/97
QM35	ارزشیابی برنامه‌های آموزشی به‌طور مرتب در سطح رفتاری	169	1	5	2/59	1/02
QM	امتیاز مدیریت صلاحیت	169	1	4/71	2/81	0/78

### 6-2-6. بازبینی مدیریت فرهنگ

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 5 گانه مدیریت فرهنگ، متغیر "پاداش‌دهی به کارکنان متعهد" دارای کمترین میانگین (2/14) و متغیر "حمایت از استقرار فرهنگ در استکاری" دارای بیشترین میانگین (2/94) است. در مجموع، میانگین جمعی متغیرها 2/45 است. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت فرهنگ به‌عنوان زیرسیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران از جایگاه مناسبی برخوردار نیست.

جدول 6-15. آمارهای توصیفی مدیریت فرهنگ

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
SM36	تحلیل شکاف فرهنگی	169	1	5	2/24	0/98
SM37	تعریف فرهنگ مطلوب در پرتو جهت‌گیری سازمانی	169	1	5	2/27	0/94
SM38	طراحی سازوکارهای لازم برای استقرار فرهنگ جدید	169	1	5	2/28	0/93
SM39	پاداش‌دهی به کارکنان متعهد به فرهنگ جدید	169	1	5	2/14	1/01
SM40	همسوسازی فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی	169	1	5	2/43	0/96
SM41	تعمیق فرهنگ یادگیری در همه سطوح سازمان	169	1	5	2/63	0/90
SM42	مدیریت فرهنگ سازمانی برای همسویی با اهداف و مأموریت‌ها	169	1	5	2/66	0/98
SM43	حمایت از استقرار فرهنگ در استکاری در میان کارکنان	169	1	5	2/94	1/08
SM	امتیاز مدیریت فرهنگ	169	1	4/38	2/45	0/76

### 6-3. آسیب ساختاری توسعه منابع انسانی

بی‌شک آسیب‌های مربوط به ساختاری توسعه منابع انسانی می‌تواند به تجلی نشانگان آسیب منجر شود که در این بخش میزان آسیب‌دیدگی ساختار در طیف 7 درجه‌ای لیکرت به اختصار تشریح می‌شود.

جدول 6-16. آمارهای توصیفی آسیب ساختاری HRD

HRD	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
مدیریت شایستگی	ضعف در اعمال مقررات شایسته‌سالاری	169	1	7	4/41	1/42
	بی‌چیدگی مقررات استخدامی	169	1	7	4/21	1/50
	عدم همسویی مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری	169	1	7	4/34	1/45
	برگزاری صوری استخدام برای قانونی جلوه دادن جذب	169	1	7	3/85	1/66
	تمرکز اختیار جذب افراد در رأس هرم سازمانی	169	1	7	4/17	1/49
	کیفیت پایین خط‌مشی‌های شایسته‌سالاری	169	1	7	4/31	1/37
	امکان فرصت‌دهی ائتلاف حاکم در سازمان به افراد خودی	169	1	7	4/39	1/48
	امکان جذب افراد خودی با توجه به تعدد شیوه‌های استخدام	169	1	7	4/56	1/58
	عدم همسویی آموزش‌های ضمن خدمت با شایسته‌پروری	169	1	7	4/25	1/39
	حاکمیت فرهنگ ارادت‌سالاری به‌جای شایسته‌خواهی	169	1	7	4/49	1/43

انحراف معیار	میانگین	بیشینه	کمینه	تعداد	نماگر	HRD
1/41	4/11	7	1	169	نامشخص بودن اهداف و راهبردها برای کارکنان	مدیریت عملکرد
1/44	4/39	7	1	169	معیارهای نامناسب ارزیابی عملکرد	
1/42	4/45	7	1	169	عدم ارتباط دهی پاداش‌ها با عملکرد افراد	
1/48	4/33	7	1	169	عدم کفایت منابع برای پیاده‌سازی مدیریت عملکرد	
1/23	4/40	7	1	169	عدم همسویی مدیریت عملکرد با آموزش کارکنان	
1/40	4/63	7	1	169	تصمیم‌گیری متمرکز در مورد معیارهای ارزیابی	
1/57	4/57	7	1	169	الزام قانونی سازمان به ارزیابی سالانه عملکرد افراد	
1/47	4/82	7	1	169	عدم همسویی پرداخت اضافه‌کاری با عملکرد افراد	
1/33	4/40	7	1	169	روش‌های نامناسب ارزشیابی عملکرد افراد	
1/32	4/24	7	1	169	عدم همسویی مدیریت استعداد با جهت‌گیری راهبردی	مدیریت استعداد
1/32	4/31	7	1	169	تصمیم‌گیری متمرکز در مدیریت استعداد	
1/24	4/42	7	1	169	عدم هم‌ترازی مدیریت استعداد با مدیریت شایستگی	
1/40	4/41	7	1	169	کم‌توجهی به استقلال عمل افراد با استعداد	
1/47	4/17	7	1	169	تحدید افراد با استعداد با اعمال سلسله‌مراتب حاد	
1/43	4/54	7	1	169	فقدان برنامه جانشین‌پروری در سازمان	
1/48	4/71	7	1	169	فقدان کانون ارزیابی در سازمان برای شناسایی افراد با استعداد	
1/52	4/73	7	1	169	فقدان راهبردهای استفاده از ظرفیت افراد با استعداد	
1/38	4/73	7	1	169	سازوکارهای نامناسب برای جذب افراد با استعداد	
1/34	4/76	7	1	169	روش‌های ناکارآمد در شناسایی افراد با استعداد درون‌سازمانی	مدیریت صلاحیت
1/48	4/48	7	1	169	عدم تعریف کار راهه شغلی برای افراد با استعداد	
1/32	4/91	7	1	169	عدم تناسب دوره آموزشی کارکنان با نیاز تخصصی مشاغل	
1/32	4/39	7	1	169	عدم تعریف کدهای اخلاقی برای مشاغل حرفه‌ای	
1/34	4/43	7	1	169	عدم تعریف استانداردهای شغلی	
1/24	4/53	7	1	169	ناکارآمدی سازمان آموزش ضمن خدمت کارکنان دولتی	
1/19	4/26	7	1	169	به رسمیت نشناختن انجمن‌های حرفه‌ای در بخش دولتی	
1/19	4/30	7	1	169	کم‌توجهی در خط‌مشی‌های پرسنلی به حرفه‌گرایی	
1/31	4/50	7	1	169	عدم همسویی حرفه‌گرایی با شایسته‌سالاری	
1/41	4/55	7	1	169	بی‌توجهی به پرداخت رقابتی در مقررات استخدامی	مدیریت نگهداشت
1/33	4/76	7	1	169	کم‌توجهی به استقلال عمل کارکنان در تصمیم‌گیری شغلی	
1/32	4/77	7	1	169	کم‌توجهی به روابط کاری مبتنی بر مشارکت	
1/33	4/65	7	1	169	حاکمیت روابط خودی و غیرخودی در سلسله‌مراتب اداری	
1/38	4/59	7	1	169	عدم همسویی نظام پرداخت با بهره‌روی فردی کارکنان	
1/37	4/92	7	1	169	عدم همسویی سیستم پاداش‌دهی با عملکرد کارکنان	
1/48	5/10	7	1	169	پایین بودن کیفیت زندگی کاری	
1/32	5/03	7	1	169	عدم برنامه‌ریزی برای کار راه شغلی افراد	

HRD	نماگر	تعداد	کمیته	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
مدیریت فرهنگ	عدم تدوین برنامه‌های نگهداشت با رویکرد مدیریت استعداد	169	1	7	5/01	1/36
	فقدان سیستم بیمه‌ای فراگیر	169	1	7	4/88	1/60
	فقدان چشم‌انداز فرهنگی مناسب در سازمان	169	1	7	4/63	1/25
	فقدان راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی	169	1	7	4/59	1/29
	عدم ارتباط دهی فرهنگ به نتیجه گرایی	169	1	7	4/68	1/23
	فقدان مدل گونه شناسی فرهنگ در سازمان	169	1	7	4/71	3/24
	عدم هم‌ترازی فرهنگ سازمانی با جهت‌گیری راهبردی HRD	169	1	7	4/66	1/30

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، در مجموع میزان آسیب‌دیدگی زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی در طیف 7 درجه‌ای لیکرت، بالاتر از حد متوسط (4) است که نشان می‌دهد نظام توسعه منابع انسانی به‌طور جزئی آسیب‌دیده است. بنابراین، با اقدامات درمانی مناسب می‌توان این نظام را به وضعیت سلامت خود برگرداند تا نقش تعریف‌شده خود را به‌خوبی ایفا کند.

#### 6-4. آسیب محتوایی/رفتاری توسعه منابع انسانی

بی‌شک آسیب‌های مربوط به فرایند توسعه منابع انسانی می‌تواند به تجلی نشانگان آسیب منجر شود که در این بخش میزان آسیب‌دیدگی محتوایی/رفتاری در طیف 7 درجه‌ای لیکرت به‌اختصار تشریح می‌شود.

#### جدول 6-17. آمارهای توصیفی آسیب محتوایی HRD

HRD	نماگر	تعداد	کمیته	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
سوءمدیریت شایستگی	اولویت‌دهی به خویشاوندان/دوستان/اقوام فرهنگی در جذب افراد	169	1	7	4/33	1/50
	اولویت‌دهی به روابط در انتصاب مدیران	169	1	7	4/55	1/52
	جایگزینی مدیران با افراد خودی به هنگام تغییر رئیس سازمان	169	1	7	4/29	1/39
	تخصیص فرصت‌های شغلی بیشتر به افراد خودی از سوی مدیران	169	1	7	4/43	1/51
	کم‌توجهی به شایسته‌داری در سازوکارهای نگهداشت افراد	169	1	7	4/66	1/37
	عدم رعایت عدالت استخدامی در جذب افراد	169	1	7	4/28	1/46
	پرداخت‌های جانبی بیشتر به افراد مطیع و تابع	169	1	7	4/23	1/51
سوءمدیریت عملکرد	تعهد پایین مدیران نسبت به مدیریت عملکرد	169	1	7	4/10	1/20
	پایین بودن سطح آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد	169	1	7	4/33	1/24
	عدم شناخت کافی کارکنان از استانداردهای کاری	169	1	7	4/62	1/19
	بی‌توجهی به تفاوت‌های بخشی در ارزیابی عملکرد افراد	169	1	7	4/54	1/35
	معیارهای نامناسب در ارزیابی عملکرد افراد	169	1	7	4/63	1/27
	خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد	169	1	7	4/47	1/24

انحراف معیار	میاتگین	بیشینه	کمینه	تعداد	نماگر	HRD
1/37	4/33	7	1	169	ارزشیابی جانب‌دارانه افراد (نمرات بالای ارزشیابی افراد خودی)	
1/33	4/31	7	1	169	حاکمیت نظرگاه‌های شخصی در ارزیابی عملکرد افراد	
1/30	4/59	7	1	169	ناتوانی در مربی‌گری و هدایت افراد با استعداد	سوءمدیریت استعداد
1/28	4/62	7	1	169	کم توجهی به سازوکارهای متعهد سازی افراد با استعداد	
1/25	4/82	7	1	169	کم توجهی به استعدادها در برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیران	
1/17	4/78	7	1	169	ناکارآمدی اقدامات حمایتی از افراد با استعداد	
1/18	4/75	7	1	169	کم توجهی به سازوکارهای خاص آموزش افراد با استعداد	
1/26	4/71	7	1	169	بی توجهی به مدیریت تفاوت‌ها در به کارگیری افراد با استعداد	
1/22	4/78	7	1	169	عدم استفاده از افراد با استعداد در جلسات تصمیم‌گیری گروهی	
1/44	4/59	7	1	169	ترجیح افراد خودی به افراد با استعداد در انتصاب و ارتقاء	
1/45	4/16	7	1	169	برگزاری صوری دوره‌های آموزش ضمن خدمت	
1/41	3/08	7	1	169	استفاده از مدرسان آموزشی ناکارآمد	
1/38	4/28	7	1	169	بی توجهی به ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح تغییر رفتار	
1/37	4/33	7	1	169	پایین بودن انگیزه خدمت‌گزاران در میان شاغلین دولتی	
1/35	4/28	7	1	169	تصمیم‌گیری مبتنی بر نظرگاه‌های شخصی به جای کارشناسی	
1/29	4/04	7	1	169	عدم رعایت کدهای اخلاق حرفه‌ای از سوی کارکنان	
1/34	5/34	7	1	169	کم توجهی به جریان خدمات مبتنی بر تورم	
1/36	5/27	7	1	169	کم توجهی به بهبود شرایط کاری	
1/36	4/58	7	1	169	عقد قراردادهای بیمه‌ای مبتنی بر روابط	
1/22	4/59	7	1	169	غالب بودن سبک رهبری آمرانه (دستوری) در هدایت افراد	سوءمدیریت نگهداشت
1/43	4/91	7	1	169	کاهش تدریجی اعتبار بیمه خدمات درمانی	
1/19	4/52	7	1	169	کم توجهی به مسئولیت دهی به افراد	
1/27	4/31	7	1	169	اعمال سطح نامناسبی از کنترل توسط مدیران بر زیردستان	
1/44	5/00	7	1	169	تعمیق شکاف پرداختی بین کارکنان با وضعیت استخدامی مختلف	
1/42	4/76	7	1	169	بها دادن به بی‌ثباتی استخدامی باهدف اطاعت‌پذیر ساختن افراد	
1/45	4/96	7	1	169	تداوم پرداخت ناعادلانه	
1/47	5/15	7	1	169	کم توجهی به امور معیشتی کارکنان آسیب‌پذیر	
1/37	5/43	7	1	169	کم توجهی به بهداشت روانی و جسمی افراد	
1/38	5/03	7	1	169	حاکمیت فرهنگ بی‌تفاوتی در میان کارکنان	سوءمدیریت فرهنگ
1/29	5/08	7	1	169	احساس بی‌هویتی میان کارکنان	
1/33	5/10	7	1	169	بی توجهی به فرهنگ توسعه	
1/34	4/92	7	1	169	حاکمیت باورها و ارزش‌های بازدارنده توسعه در میان کارکنان	
1/39	4/94	7	1	169	غالب بودن فرهنگ ننگ تدافعی در اذهان کارکنان (فرهنگ فراقنی)	
1/35	5/01	7	1	169	شیوع فرهنگ تدافعی در میان کارکنان	
1/37	5/05	7	1	169	عدم تلاش مدیران برای ترمیم شکاف عمیق فرهنگی	
1/44	5/08	7	1	169	فرهنگ فردگرایی/گروهی به جای فرهنگ جمع‌گرایی	
1/43	5/11	7	1	169	حاکمیت فرهنگ رئیس محوری	

مطابق جدول فوق، میانگین بیشتر نماگرها در همسایگی 5 هستند. به عبارت دیگر، فرایندهای زیر نظام‌های نظام توسعه منابع انسانی به طور جدی دچار آسیب شده‌اند. از این رو، ضروری است با اقدامات نوسازی به احیای توسعه منابع انسانی همت گماشت.

### 6-5. عوامل آسیب‌زای توسعه منابع انسانی

بی‌شک آسیب‌های ساختاری و محتوایی توسعه منابع انسانی ناشی از تأثیرگذاری عوامل آسیب‌زای محیطی است که ضروری است ضمن شناسایی آنها اقدامات بایسته برای جلوگیری از تأثیرگذاری آنها صورت گیرد. این اقدامات می‌تواند شامل ایمن‌سازی سیستم توسعه منابع انسانی در مقابل تهدیدهای خارجی، تعدیل شرایط محیطی، و افزایش ظرفیت انعطاف‌پذیری سیستم توسعه منابع انسانی و مانند این‌ها باشد.

### 6-5-1. عوامل آسیب‌زای مدیریت شایستگی

در این پژوهش، نتیجه آزمون KMO سطحی برابر با 0/879 را به دست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

جدول 6-18. نتایج آزمون بارتلت و KMO

0/879		کفایت نمونه (KMO)
1300/320	مقدار خی دو	آزمون بارتلت
91		درجه آزادی
0/000		سطح معناداری

به طور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی<sup>1</sup> و چرخش اکواماکس<sup>2</sup> سه عامل آسیب‌زای مدیریت شایستگی به شرح جدول زیر شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثرگذار 65/01 درصد از تغییرپذیری در آسیب‌دیدگی مدیریت شایستگی را تبیین می‌کنند. عامل "حاکمیت قدرت و کنترل" بارزش ویژه 3/73 در صد بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و نشانگر آن است که 26/64 درصد از آسیب‌دیدگی در مدیریت شایستگی توسط این عامل تعیین می‌شود. "حاکمیت تفکر ایدئولوژیکی" بارزش ویژه 2/98 و درصد واریانس 21/33 در ردیف دوم قرار دارند. سومین عامل

<sup>1</sup> Principal Components

<sup>2</sup> Equamax



"عدم توجه به منافع عمومی"، با ارزش ویژه 2/38 به عنوان آخرین عامل شناسایی شد که 17/03 درصد از آسیب دیدگی مدیریت شایستگی ناشی از این عامل است.

جدول 6-19. عوامل آسیب‌زای مدیریت شایستگی

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	
<b>عامل اول: حاکمیت قدرت و کنترل</b>			
		0/79	حاکمیت فرهنگ قانون‌گریزی (4)
		0/72	فقدان فرهنگ شایسته خواهی در سازمان (1)
		0/64	حاکمیت فرهنگ قبیله‌ای و عشیره‌ای در جذب افراد (3)
		0/61	تهدیدآمیز بودن شایسته‌سالاری برای ائتلاف حاکم در سازمان (8)
		0/60	ضعف سازوکارهای نظارتی (11)
		0/56	حاکمیت ملاحظات سیاسی در به کارگماری افراد (9)
<b>عامل دوم: حاکمیت تفکر ایدئولوژیکی</b>			
	0/83		بالا بودن روحیه اقتدارگرایی در میان مدیران عالی سازمان (13)
	0/78		حاکمیت تفکر ایدئولوژیک در مدیریت منابع انسانی (14)
	0/70		افزایش داوطلبین برای ورود به بخش دولتی (6)
	0/59		غالب بودن فرهنگ فردگرایی و گروه‌گرایی در سازمان و محیط عمومی (12)
	0/55		اولویت‌دهی به تعهد بجای تخصص در گزینش‌ها (5)
<b>عامل سوم: عدم توجه به منافع عمومی</b>			
0/79			اعمال نفوذ صاحبان قدرت در جذب افراد ناشایسته (2)
0/65			کمبود نیروی انسانی با استعداد ناشی از مهاجرت نخبگان به خارج (7)
0/52			فقدان سازوکارهای مناسب پاسخگویی اجتماعی در سازمان (10)
2/38	2/98	3/73	<b>ارزش ویژه</b>
17/03	21/33	26/64	<b>درصد واریانس</b>
65/01	47/97	26/65	<b>درصد اشتراک</b>
0/79	0/83	0/88	<b>آلفای کرونباخ</b>

6-5-2. عوامل آسیب‌زای مدیریت عملکرد

در این پژوهش، نتیجه آزمون<sup>1</sup> KMO سطحی برابر با 0/913 را به دست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

<sup>1</sup> Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test for Sampling Adequacy

**جدول 6-20. نتایج آزمون بارتلت و KMO**

0/913		کفایت نمونه (KMO)
1926/395	مقدار خی دو	آزمون بارتلت
120		درجه آزادی
0/000		سطح معناداری

به‌طور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی و چرخش اکواماکس سه عامل آسیب‌زای مدیریت عملکرد به شرح جدول زیر شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثرگذار 69/36 در صد از تغییرپذیری در آسیب‌دیدگی مدیریت عملکرد را تبیین می‌کنند. عامل "طراحی شغلی نامناسب" با ارزش ویژه 4/034 بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و نشانگر آن است که 25/21 درصد از آسیب‌دیدگی در مدیریت عملکرد توسط این عامل تعیین می‌شود. "جو سازمانی بازدارنده" با ارزش ویژه 3/576 و درصد واریانس 22/35 در ردیف دوم قرار دارند. آخرین عامل "شرایط زمینه‌ای بازدارنده"، با ارزش ویژه 3/487 شناسایی شد که 21/80 درصد از آسیب‌دیدگی مدیریت عملکرد ناشی از این عامل است.

**جدول 6-21. عوامل آسیب‌زای مدیریت عملکرد**

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	
<b>عامل اول: طراحی شغلی نامناسب</b>			
		0/797	انتقادپذیر نبودن افراد (10)
		0/766	پایین بودن روحیه مسئولیت‌پذیری در افراد (13)
		0/766	توانایی (دانش و مهارت) پایین افراد در انجام وظایف شغلی (15)
		0/628	محیط شغلی استرس‌زا (14)
		0/622	پایین بودن استقلال شغلی افراد برای به‌کارگیری ابتکارات شغلی (9)
		0/603	پایین بودن انگیزه درونی در افراد برای انجام وظایف شغلی (8)
		0/539	فقدان سازوکارهای مناسب بازخورد دهی به افراد (11)
<b>عامل دوم: جو سازمانی بازدارنده</b>			
	0/755		عدم حمایت مدیریت ارشد/سازمان برای تکمیل اثربخشی کار افراد (6)
	0/738		جو سازمانی بازدارنده (7)
	0/700		حاکمیت فرهنگ تسامح و تساهل در ارزیابی عملکرد کارکنان (5)
	0/567		سروکار داشتن کارکنان با عدم اطمینان محیطی (12)
	0/554		بی‌اعتباری قضاوت مدیر در ارزیابی عملکرد از نظر زیردستان (16)
<b>عامل سوم: شرایط زمینه‌ای بازدارنده</b>			

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	
0/855			عدم استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت عملکرد (3)
0/827			عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع (1)
0/760			کمبود خط‌مشی‌های جامع در مورد مدیریت عملکرد (2)
0/657			بی‌توجهی به تفاوت‌های زمینه‌ای در مدیریت عملکرد (4)
3/487	3/576	4/034	<b>ارزش ویژه</b>
21/795	22/384	25/214	<b>درصد واریانس</b>
69/358	47/562	25/214	<b>درصد اشتراک</b>
0/757	0/910	0/906	<b>آلفای کرونباخ</b>

**3-5-6. عوامل آسیب‌زای مدیریت استعداد**

در این پژوهش، نتیجه آزمون KMO سطحی برابر با 0/878 را به دست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

**جدول 6-22. نتایج آزمون بارتلت و KMO**

0/878	کفایت نمونه (KMO)	
1252/997	مقدار خبی دو	آزمون بارتلت
66	درجه آزادی	
0/000	سطح معناداری	

به‌طور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی و چرخش اکوا ماکس سه عامل آسیب‌زای مدیریت استعداد به شرح جدول زیر شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثر گذار 73/09 درصد از تغییرپذیری در آسیب‌دیدگی مدیریت استعداد را تبیین می‌کنند. عامل "کم توجهی تصمیم‌گیران به شایسته‌گزینی" بارزش ویژه 3/089 بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و نشانگر آن است که 25/74 درصد از آسیب‌دیدگی در مدیریت استعداد توسط این عامل تعیین می‌شود. "شرایط بیکاری در جامعه" بارزش ویژه 2/885 و درصد واریانس 24/05 در ردیف دوم قرار دارند. آخرین عامل، "حاکمیت سلسله‌مراتبی" بارزش ویژه 2/796 است که 23/30 درصد از آسیب‌دیدگی مدیریت استعداد ناشی از این عامل است.

**جدول 6-23. عوامل آسیب‌زای مدیریت استعداد**

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	

شاخص‌های عوامل			عامل
3	2	1	
<b>عامل اول: کم توجهی تصمیم گیران به شایسته‌گزینی</b>			
		0/832	کم توجهی در خط‌مشی استخدامی برای جذب افراد با استعداد (2)
		0/825	فقدان فرهنگ شایسته‌گزینی در سازمان (1)
		0/767	تداوم راهبرد پدران در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی (3)
		0/694	عدم حمایت مدیران عالی از برنامه‌های مدیریت استعداد (12)
<b>عامل دوم: شرایط بیکاری در جامعه</b>			
	0/853		جذب نخبگان دانشگاهی از سوی کشورهای مهاجرپذیر (5)
	0/791		پایین بودن کیفیت زندگی کاری برای افراد با استعداد (6)
	0/756		روند افزایش بیکاری در کشور (4)
	0/627		فقدان سازوکارهای نهادی در به‌کارگیری افراد با استعداد (7)
	0/509		تعارض به‌کارگماری افراد با استعداد با منافع و ارزش‌های بازیگران کلیدی (8)
<b>عامل سوم: حاکمیت سلسله‌مراتبی</b>			
0/849			ویژگی‌های فردی افراد با استعداد (9)
0/806			غالب بودن سبک رهبری دستوری در سازمان (10)
0/742			پرداخت مبتنی بر ارشدیت (11)
2/796	2/885	3/089	<b>ارزش ویژه</b>
23/30	24/05	25/74	<b>درصد واریانس</b>
73/09	49/78	25/74	<b>درصد اشتراک</b>
0/85	0/86	0/88	<b>آلفای کرونباخ</b>

#### 6-5-4. عوامل آسیب‌زای مدیریت صلاحیت

در این پژوهش، نتیجه آزمون KMO سطحی برابر با 0/915 را به دست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

#### جدول 6-24. نتایج آزمون بارتلت و KMO

0/915	کفایت نمونه (KMO)
1769/579	آزمون بارتلت
91	درجه آزادی
0/000	سطح معناداری

به طور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی و چرخش اکواماکس دو عامل آسیب‌زای مدیریت صلاحیت به شرح جدول زیر شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثرگذار 72/98 درصد از تغییرپذیری در آسیب‌دیدگی مدیریت صلاحیت را تبیین می‌کنند. عامل "زندگی کاری نامطلوب" با ارزش ویژه 3/46 بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و نشانگر آن است که 24/76 درصد از آسیب‌دیدگی در مدیریت صلاحیت توسط این عامل تعیین می‌شود. "حاکمیت اداره امور عمومی سستی" با ارزش ویژه 4/44 و درصد واریانس 24/53 در ردیف دوم قرار دارد. سومین عامل، "انگهی ناکارآمد آموزشی" با ارزش ویژه 3/317 است که 23/70 درصد از آسیب‌دیدگی مدیریت صلاحیت ناشی از این عامل است.

**جدول 6-25. عوامل آسیب‌زای مدیریت صلاحیت**

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	
<b>عامل اول: زندگی کاری نامطلوب</b>			
		0/813	گسترش فساد اداری در بخش دولتی (8)
		0/760	عدم تعهد دولت به حرفه‌گرایی در بخش دولتی (9)
		0/753	بی‌ثباتی مدیریت در سازمان (14)
		0/618	شرایط کاری نامطلوب (13)
		0/604	فرهنگ بازدارنده حرفه‌گرایی (7)
<b>عامل دوم: حاکمیت اداره امور عمومی سستی</b>			
	0/835		بوروکراسی حاد در بخش دولتی (10)
	0/779		عدم حمایت مدیریتی (11)
	0/663		خط‌مشی‌های بازدارنده حرفه‌گرایی (12)
	0/662		کمبود بودجه آموزشی و امنیت شغلی (4)
	0/558		عدم همسویی آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای بخش دولتی (1)
<b>عامل سوم: انگهی ناکارآمد آموزشی</b>			
0/831			عدم همسویی نظام آموزش کارکنان با ارزیابی عملکرد (6)
0/807			خط‌مشی‌های ناکارآمد آموزشی (5)
0/742			جایگاه ضعیف واحد آموزشی در سازمان (2)
0/600			انگهی مدیریت دولتی ناکارآمد (3)
<b>3/317</b>	<b>3/435</b>	<b>3/466</b>	<b>ارزش ویژه</b>
23/69	24/53	24/76	<b>درصد واریانس</b>
72/98	49/29	24/76	<b>درصد اشتراک</b>
0/85	0/89	0/91	<b>آلفای کرونباخ</b>

### 5-5-6. عوامل آسیب‌زای مدیریت نگهداشت

در این پژوهش، نتیجه آزمون KMO سطحی برابر با 0/863 را به دست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

جدول 6-26. نتایج آزمون بارتلت و KMO

0/918		کفایت نمونه (KMO)
1191/020	مقدار خی دو	آزمون بارتلت
45		درجه آزادی
0/000		سطح معناداری

به طور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی و چرخش اکوا ماکس دو عامل آسیب‌زای مدیریت نگهداشت به شرح جدول زیر شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثرگذار 68/20 در صد از تغییرپذیری در آسیب‌دیدگی مدیریت نگهداشت را تبیین می‌کنند. عامل "تسخیر سازمان توسط افراد" با ارزش ویژه 4/13 درصد بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و نشانگر آن است که 41/29 درصد از آسیب‌دیدگی در مدیریت نگهداشت توسط این عامل تعیین می‌شود. آخرین عامل، "تورم کارکنان دولتی" با ارزش ویژه 3/14 است که 31/39 درصد از آسیب‌دیدگی مدیریت نگهداشت ناشی از این عامل است.

جدول 6-27. عوامل آسیب‌زای مدیریت نگهداشت

عامل		شاخص‌های عوامل
2	1	
<b>عامل 1: تسخیر سازمان توسط کارکنان</b>		
	0/902	شکل‌گیری سیستم تاراج (8)
	0/848	وجود سیاه‌چاله‌های سازمانی (10)
	0/828	گسترش فساد اداری (6)
	0/825	وضع خط‌مشی‌های پرسنلی با رویکرد منافع گروهی ائتلاف حاکم (7)
	0/783	الگوی حاکمیت سلسله‌مراتبی در بخش دولتی (9)
	0/583	جذب مازاد بر نیاز نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی (5)
<b>عامل 2: تورم کارکنان دولتی</b>		
0/811		وابستگی دستگاه‌های اجرایی به بودجه عمومی (4)
0/802		روند افزایشی بیکاری در جامعه (1)
0/761		فعال نبودن بخش خصوصی برای جذب افراد با استعداد (3)
0/759		پایین بودن توان مالی دولت (2)

عامل		شاخص‌های عوامل
2	1	
140/	130/	ارزش ویژه
3	4	
39/	29/	درصد واریانس
31	41	
69/	29/	درصد اشتراک
72	41	
0/79	0/91	آلفای کرونباخ

6-5-6. عوامل آسیب‌زای مدیریت فرهنگ

در این پژوهش، نتیجه آزمون KMO سطحی برابر با 0/858 را به دست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

جدول 6-28. نتایج آزمون بارتلت و KMO

0/918	کفایت نمونه (KMO)
1191/020	آزمون بارتلت
45	مقدار خی دو
45	درجه آزادی
0/000	سطح معناداری

به طور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی و چرخش اکواماکس دو عامل آسیب‌زای مدیریت فرهنگ به شرح جدول زیر شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثرگذار 67/18 درصد از تغییرپذیری در آسیب‌دیدگی مدیریت فرهنگ را تبیین می‌کنند. عامل "تقابل سنت و مدرنیته" با ارزش ویژه 3/14 بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و نشانگر آن است که 26/15 درصد از آسیب‌دیدگی در مدیریت فرهنگ توسط این عامل تعیین می‌شود. "ملاحظات سیاسی" با ارزش ویژه 2/61 و درصد واریانس 21/75 در ردیف دوم قرار دارد. آخرین عامل، "حاکمیت فرهنگ قبیلہ‌ای در جامعه" با ارزش ویژه 2/314 است که 19/28 درصد از آسیب‌دیدگی مدیریت استعداد ناشی از این عامل است.

جدول 6-29. عوامل آسیب‌زای مدیریت فرهنگ

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	
			عامل اول: تقابل سنت و مدرنیته

عامل			شاخص‌های عوامل
3	2	1	
		0/858	اولویت‌دهی به راهبردهای ثابت (2)
		0/825	گسترش فناوری‌های نوین (1)
		0/740	ساختار سازمانی و وظیفه‌ای (4)
		0/670	جهانی‌شدن و جهانی‌سازی (5)
		0/492	مطالبه‌گر نبودن شهروندان (۱۰)
<b>عامل دوم: ملاحظات سیاسی</b>			
	0/801		فقدان تفکر رقابتی در میان مدیران ارشد سازمان (۱۲)
	0/782		فقدان نظام‌های نظارتی برون‌سازمانی (۱۱)
	0/737		دخالت و نفوذ سیاست‌مداران در امور سازمان (۹)
	0/565		ادغام سازمان‌های دولتی (۷)
<b>عامل سوم: حاکمیت فرهنگ قبیله‌ای در جامعه</b>			
0/840			سبک رهبری بی‌بندوبار (3)
0/730			فرهنگ عمومی نامطلوب (۶)
0/708			جذب نیروی انسانی با رویکرد قومیت‌گرایی (۸)
3/317	3/435	3/466	<b>ارزش ویژه</b>
23/69	24/53	24/76	<b>درصد واریانس</b>
72/98	49/29	24/76	<b>درصد اشتراک</b>
0/85	0/79	0/84	<b>آلفای کرونباخ</b>

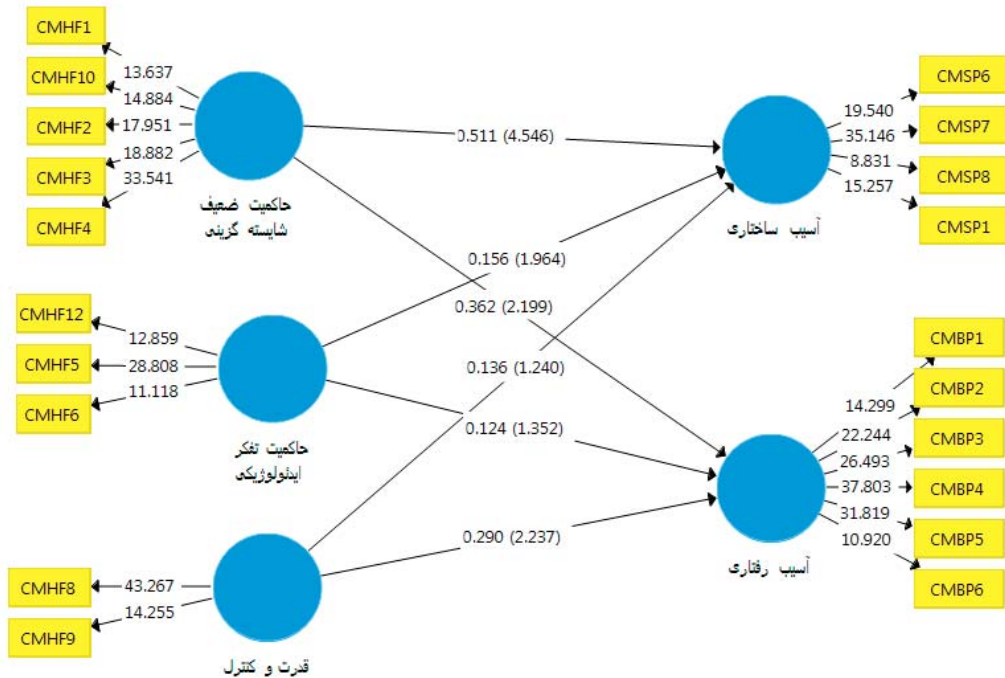
### 6-6. مدل ساختاری آسیب‌مندی توسعه منابع انسانی

با در نظر گرفتن آسیب‌های ساختاری و محتوایی توسعه منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای وابسته و لحاظ کردن عوامل آسیب‌زای محیطی به‌عنوان متغیرهای مستقل، مدل ساختاری برای تبیین آسیب‌مندی هریک از عناصر توسعه منابع انسانی به شرح زیر احصاء شده است:

#### 6-6-1. مدل آسیب‌مندی مدیریت شایستگی

نظر به اینکه سه عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت شایستگی تشخیص داده شد، و با توجه به اینکه آسیب‌مندی مدیریت شایستگی برحسب آسیب ساختاری و آسیب فرایند/رفتاری موردسنجش قرار گرفته است، بنابراین مدل ساختاری شامل دو متغیر وابسته (آسیب‌های ساختاری و فرایندی) و سه متغیر مستقل (عوامل آسیب‌زا) است.



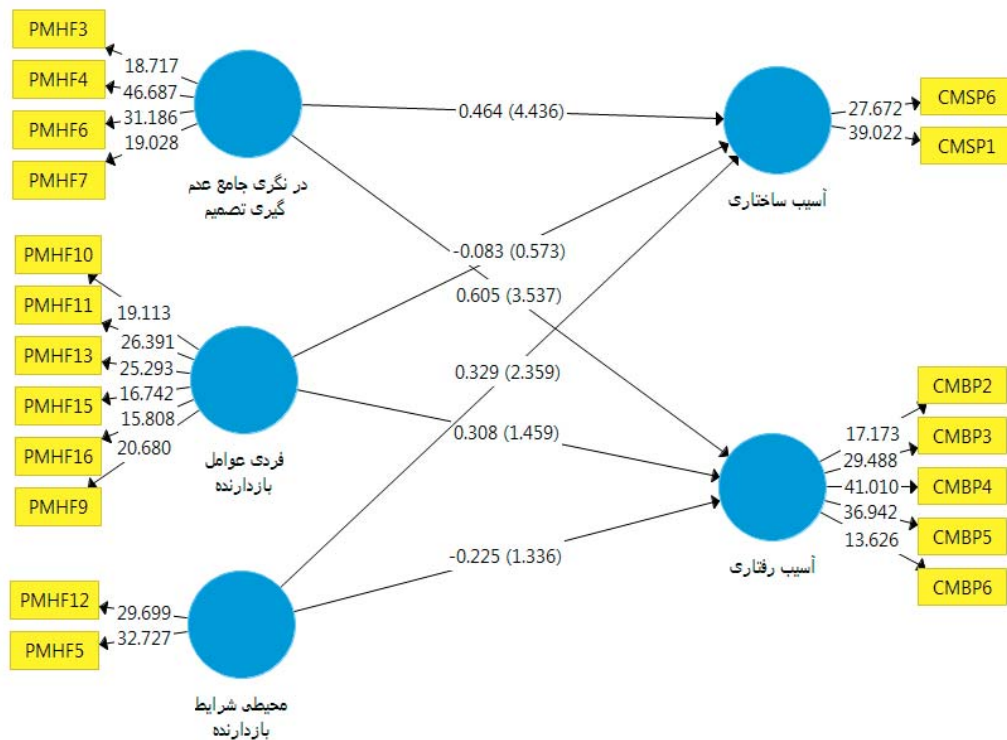


### نمودار 6-1. مدل ساختاری آسیب‌مندی مدیریت شایستگی

همان‌طور که در نمودار 6-1 دیده می‌شود، متغیر "ملاحظات قدرت و کنترل" و متغیر حاکمیت ضعیف شایسته‌گزینی باعث آسیب رفتاری/فرایندی در زیرسیستم مدیریت شایستگی می‌شوند. در ضمن، مطابق مدل ساختاری، متغیر "حاکمیت ضعیف شایسته‌گزینی" به همراه متغیر "حاکمیت تفکر ایدئولوژیکی" به مدیریت شایستگی آسیب ساختاری وارد می‌کنند.

### 6-6-2. مدل آسیب‌مندی مدیریت عملکرد

نظر به اینکه سه عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت عملکرد تشخیص داده شد، و با توجه به اینکه آسیب‌مندی مدیریت عملکرد برحسب آسیب ساختاری و آسیب فرایند/رفتاری موردسنجش قرار گرفته است، بنابراین مدل ساختاری شامل دو متغیر وابسته (آسیب‌های ساختاری و فرایندی) و سه متغیر مستقل (عوامل آسیب‌زا) است.

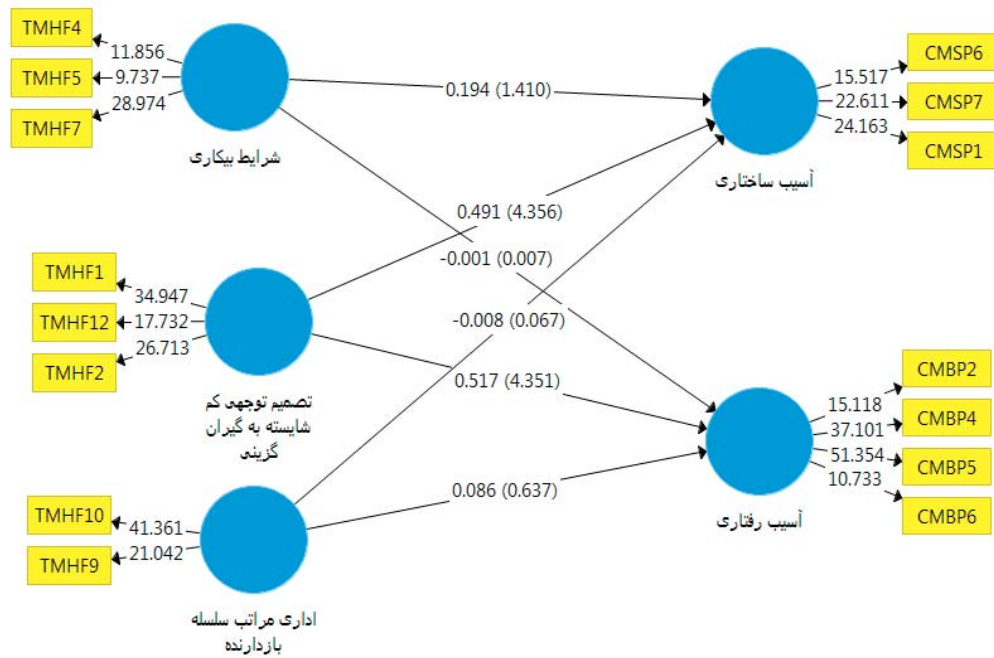


نمودار 6-2. مدل ساختاری آسیب مندی مدیریت عملکرد

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، عدم جامع‌نگری در تصمیم‌گیری هم باعث آسیب‌دیدگی ساختاری و هم فرایند در زیرسیستم مدیریت عملکرد می‌شود. در ضمن، شرایط محیطی بازدارنده تنها آسیب ساختاری به بار می‌آورد.

### 3-6-6. مدل آسیب مندی مدیریت استعداد

نظر به اینکه سه عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت استعداد تشخیص داده شد، و با توجه به اینکه آسیب‌دیدگی مدیریت استعداد برحسب آسیب ساختاری و آسیب فرایند/رفتاری موردسنجش قرار گرفته است، بنابراین مدل ساختاری شامل دو متغیر وابسته (آسیب‌های ساختاری و فرایندی) و سه متغیر مستقل (عوامل آسیب‌زا) است.

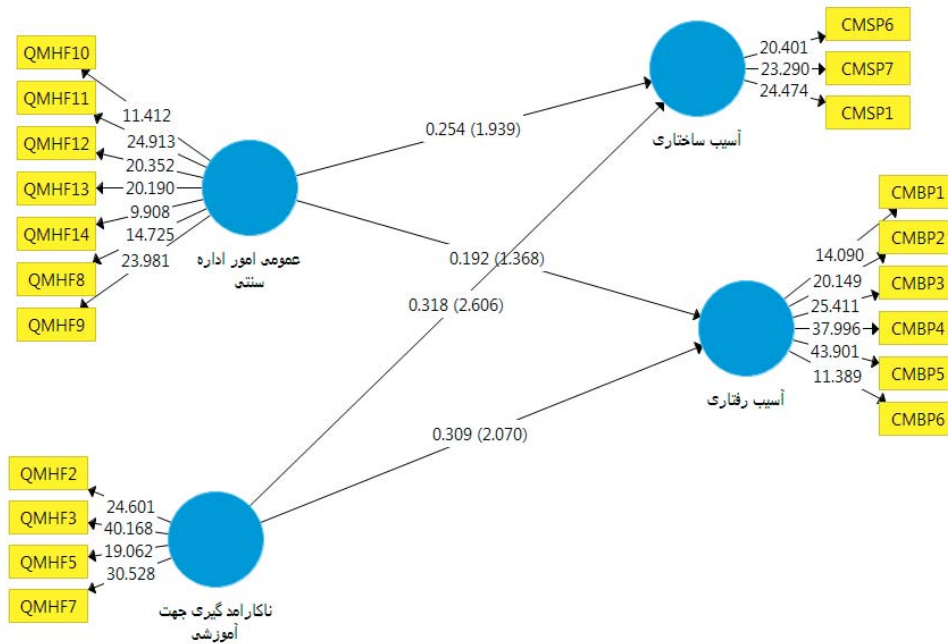


نمودار 3-6. مدل ساختاری آسیب دیدگی مدیریت استعداد

مطابق مدل ساختاری فوق، تنها عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت استعداد، "کم توجهی تصمیم گیران به شایسته گزینی" است. این عامل هم باعث آسیب ساختاری و هم موجب آسیب فرایندی/رفتاری می‌شود.

#### 4-6-6. مدل آسیب مندی مدیریت صلاحیت

نظر به اینکه دو عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت صلاحیت تشخیص داده شد، و با توجه به اینکه آسیب مندی مدیریت صلاحیت برحسب آسیب ساختاری و آسیب فرایندی/رفتاری موردسنجش قرار گرفته است، بنابراین مدل ساختاری شامل دو متغیر وابسته (آسیب‌های ساختاری و فرایندی) و دو متغیر مستقل (عوامل آسیب‌زا) است.

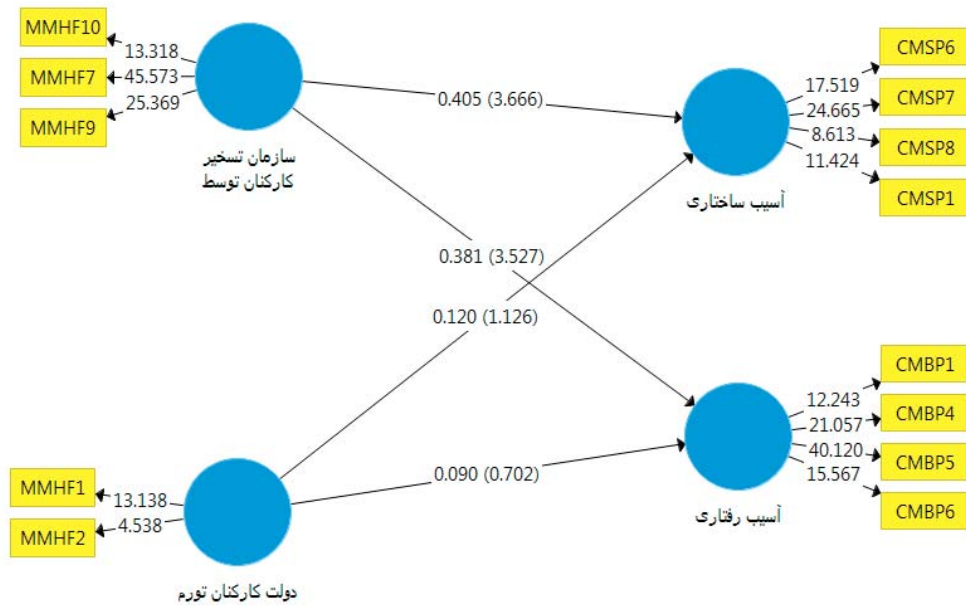


نمودار 4-6. مدل ساختاری آسیب مندی مدیریت صلاحیت

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، متغیر "جهت‌گیری آموزشی ناکارآمد" تنها عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت صلاحیت است که هم باعث آسیب ساختاری و هم آسیب رفتاری می‌شود.

#### 5-6-5. مدل آسیب مندی مدیریت نگهداشت

نظر به اینکه دو عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت نگهداشت تشخیص داده شد، و با توجه به اینکه آسیب مندی مدیریت نگهداشت برحسب آسیب ساختاری و آسیب فرایند/رفتاری موردسنجش قرار گرفته است، بنابراین مدل ساختاری شامل دو متغیر وابسته (آسیب‌های ساختاری و فرایندی) و دو متغیر مستقل (عوامل آسیب‌زا) است.

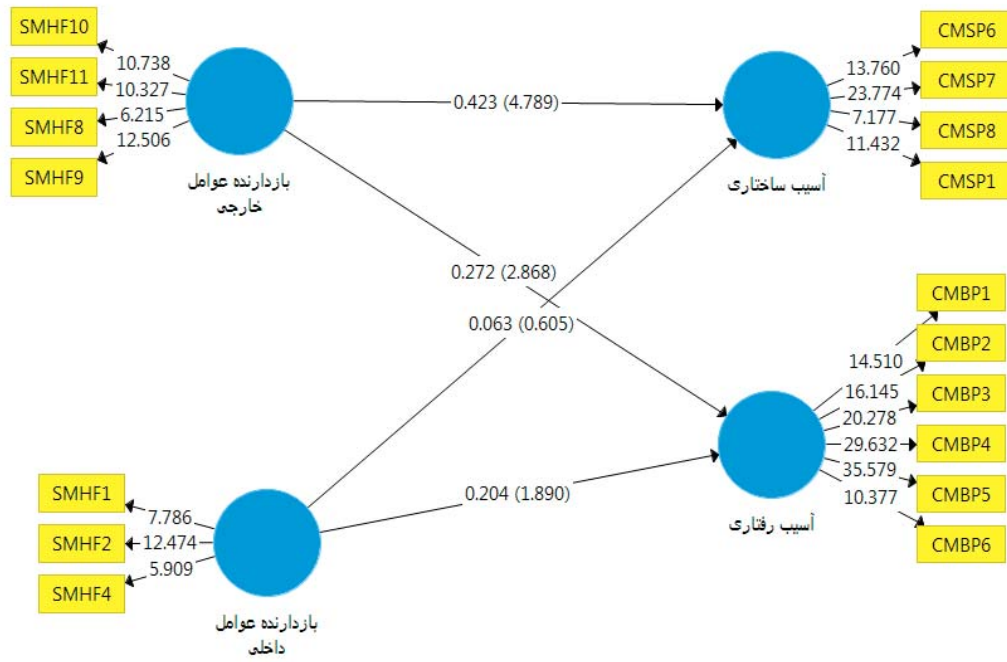


نمودار 6-5. مدل ساختاری آسیب مندی مدیریت نگهداشت

همان‌طور که در مدل ساختاری دیده می‌شود، متغیر تسخیر سازمان توسط کارکنان هم باعث آسیب ساختاری و هم آسیب رفتاری در مدیریت نگهداشت می‌شود. آسیب‌زایی تورم کارکنان دولت در خصوص مدیریت نگهداشت به اثبات نرسید.

### 6-6-6. مدل آسیب مندی مدیریت فرهنگ

نظر به اینکه دو عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت فرهنگ تشخیص داده‌شد، و با توجه به اینکه آسیب‌مندی مدیریت فرهنگ بر حسب آسیب ساختاری و آسیب فرایند/رفتاری موردسنجش قرار گرفته است، بنابراین مدل ساختاری شامل دو متغیر وابسته (آسیب‌های ساختاری و فرایندی) و دو متغیر مستقل (عوامل آسیب‌زا) است.



نمودار 6-6. مدل ساختاری آسیب مندی مدیریت فرهنگ

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، عوامل بازدارنده خارجی هم باعث آسیب ساختاری و هم آسیب رفتاری در مدیریت فرهنگ می‌شوند. آسیب‌زایی عوامل بازدارنده داخلی در این پژوهش به اثبات نرسید.

فصل هفتم  
تحليل تسلط كاري

## فصل هفتم: تحلیل تسلط کاری

موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تأمین هدف‌ها و انجام مسئولیت‌های اجتماعی تا حد بسیار زیادی به توانمندی کارکنان آنها بستگی دارد. وجود کارکنان با دانش و مهارت‌های مناسب در بخش دولتی، عامل کلیدی در تحقق مأموریت‌های سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که بتوانند چنین نقشی را به‌طور مؤثر و کارآمد ایفا کنند، نیازمند داشتن ویژگی‌هایی هستند که تحت عنوان نیروی انسانی توسعه‌یافته از آن یاد می‌کنند.

مسئله در زمینه توسعه‌یافتگی کارکنان عبارت است از شناخت شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب است. تحلیل داده‌های مرتبط با سلطه کاری و شایستگی‌های شغلی کارکنان دستگاه‌های اجرایی این امکان را می‌دهد تا بر اساس یافته‌های آن بتوان ضمن تعیین میزان توسعه‌یافتگی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران، به بهینه‌سازی نظام توسعه منابع انسانی اقدام کرد.

### 7-1. آمارهای جمعیت شناختی

قبل از اینکه به بررسی و تحلیل نتایج حاصل از پرسش‌نامه و آزمون فر ضیبه‌ها بپردازیم به اختصار ویژگی‌های نمونه آماری و پاسخگویان تشریح می‌شود.

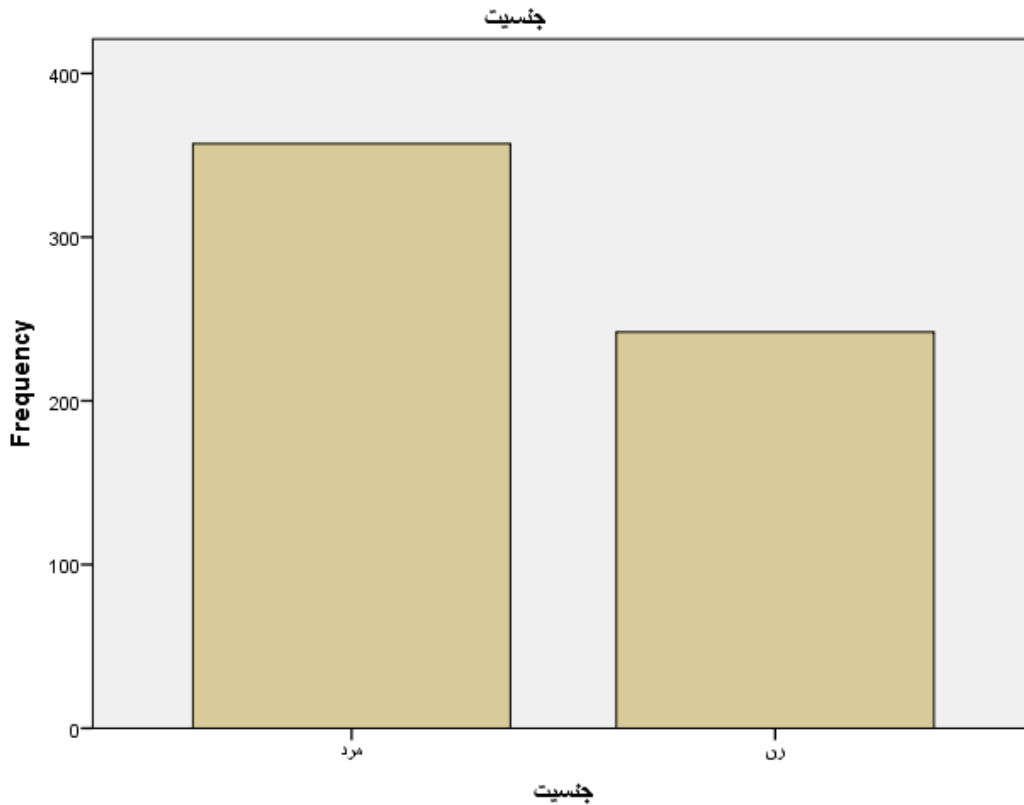
#### 7-1-1. جنسیت پاسخ‌دهندگان

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک جنسیت در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، 357 نفر مرد (55/3 درصد) و 242 نفر زن (37/5 درصد) هستند. در ضمن، 46 نفر نیز جنسیت خود را مشخص نکرده‌اند.

جدول 7-1. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

ردیف	جنسیت	فراوانی	درصد
1	مرد	357	55/3
2	زن	242	37/5
3	بدون پاسخ	46	7/1
	جمع	645	100





شکل 7-1. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

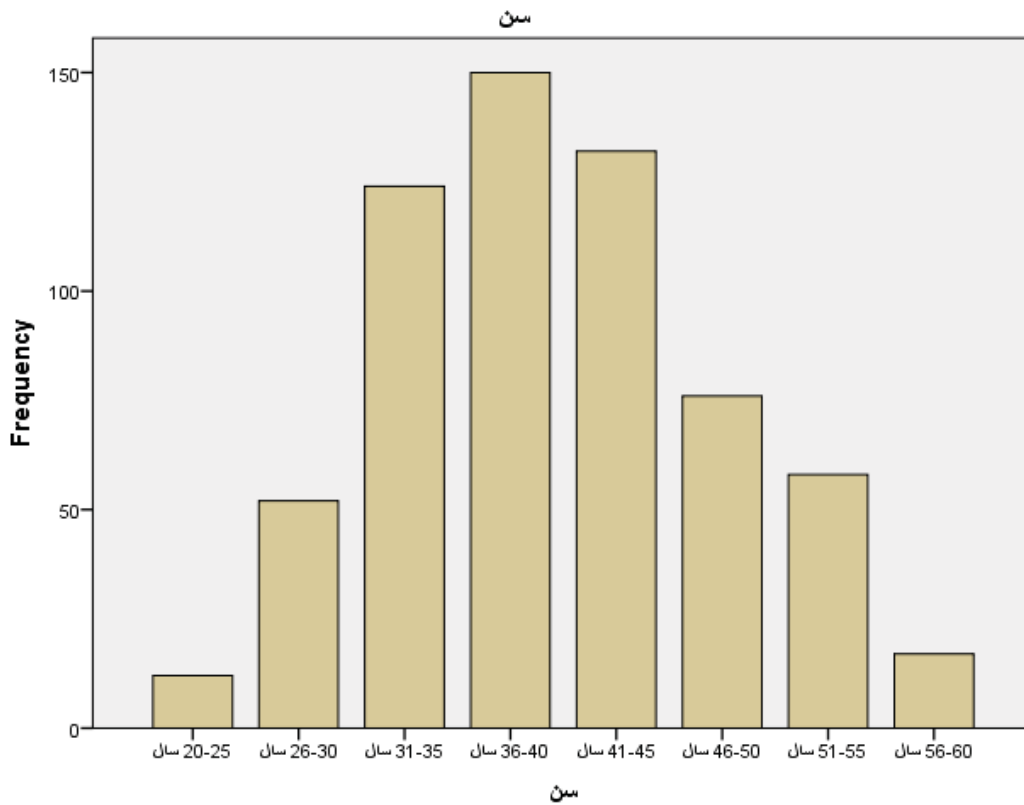
### 2-1-7. سن پاسخ‌دهندگان

داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان به تفکیک سن در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی 36-40 سال (22/5 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه سنی 20-25 سال (2/5 درصد) است.

جدول 7-2. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن

ردیف	دستگاه اجرایی	فراوانی	درصد
1	20-25 سال	12	1/9
2	26-30 سال	52	8/1
3	31-35 سال	124	19/2
4	36-40 سال	150	23/3
5	41-45 سال	132	20/5

11/8	76	46-50 سال	6
9	58	51-55 سال	7
2/6	17	56-60 سال	8
3/7	24	بدون پاسخ	9
100	645	جمع	



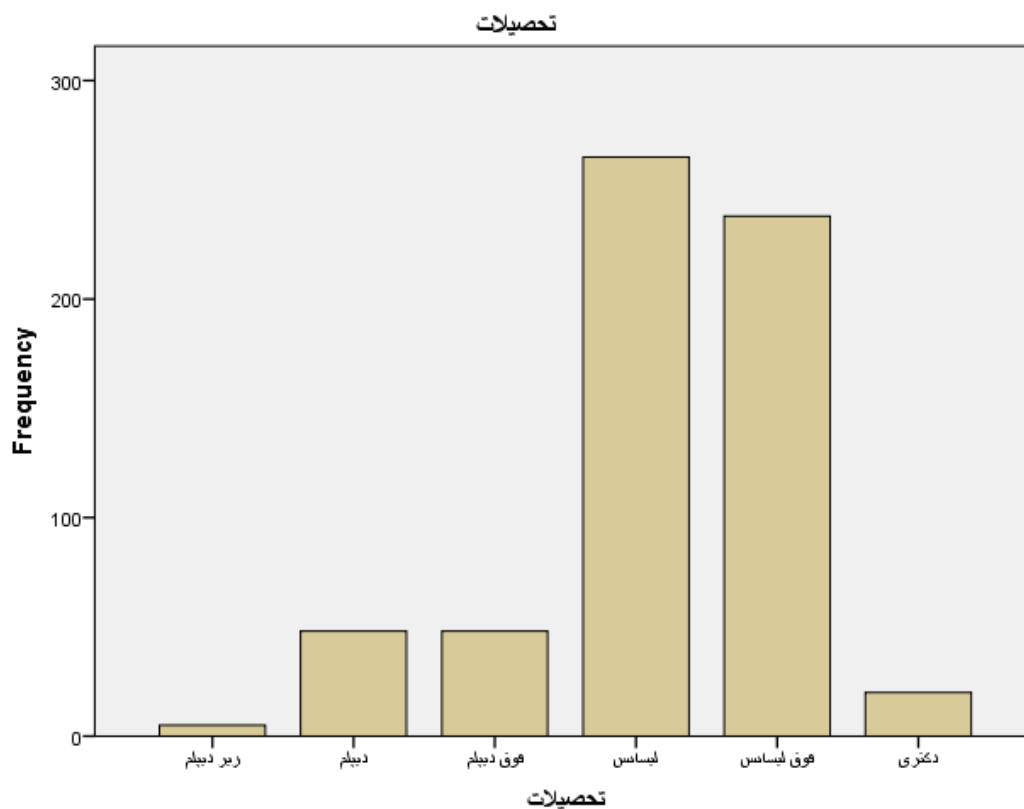
شکل 7-2. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن

### 3-1-7. تحصیلات

داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان به تفکیک تحصیلات در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، 256 نفر دارای مدرک کارشناسی (41/1 درصد)، 238 نفر کارشناسی ارشد (36/9 درصد)، و 20 نفر دکتری (3/1 درصد) و بقیه دارای مدارک کاردانی به پایین هستند. البته 21 نفر به پرسش در مورد تحصیلات پاسخ نداده‌اند.

جدول 3-7. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد
1	زیر دیپلم	5	0/8
2	دیپلم	48	7/4
3	کاردانی	48	7/4
4	کارشناسی	256	41/1
5	کارشناسی ارشد	238	36/9
6	دکتری	20	3/1
7	بدون جواب	21	3/3
	جمع	645	100



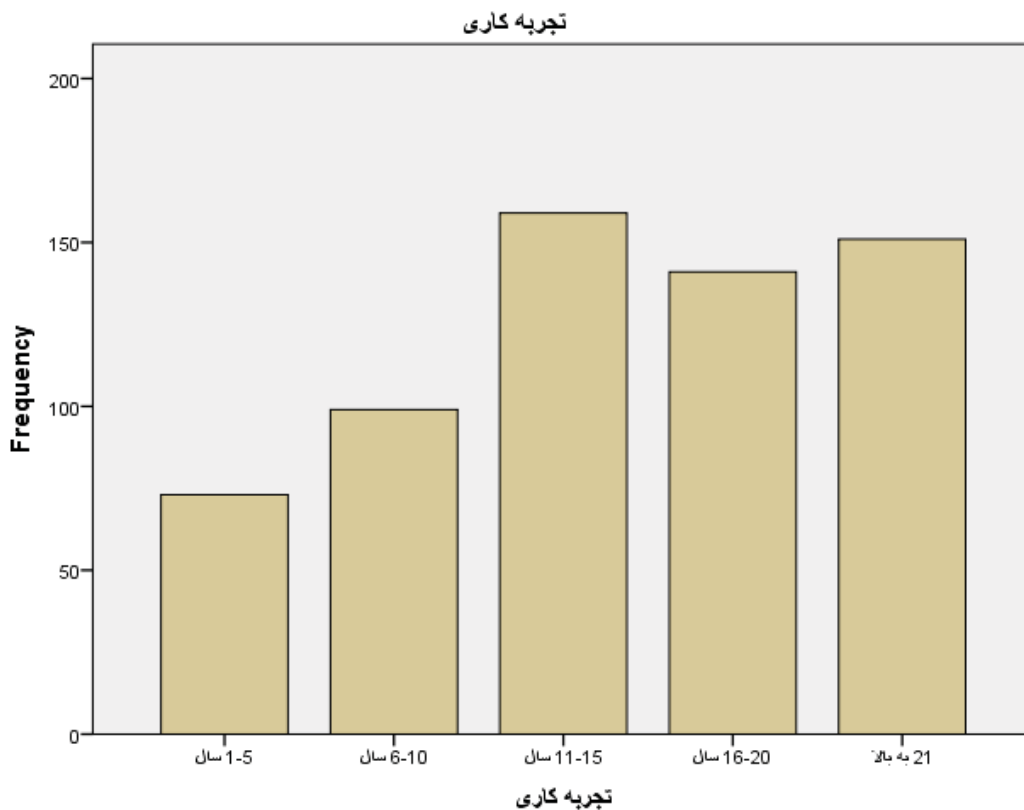
شکل 3-7. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

**4-1-7. تجربه کاری**

داده‌های مربوط به پاسخگویان واحدهای استانی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تسلط کاری، بیشترین فراوانی مربوط به بازه کاری 11-15 سال (24/7 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه کاری 1-5 سال (11/3 درصد) است.

**جدول 4-7. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تجربه کاری**

ردیف	تجربه کاری	فراوانی	درصد
1	1-5 سال	73	11/3
2	6-10 سال	99	15/3
3	11-15 سال	159	24/7
4	16-20 سال	141	21/9
5	21 سال به بالا	151	23/4
6	بدون جواب	22	3/4
	جمع	645	100



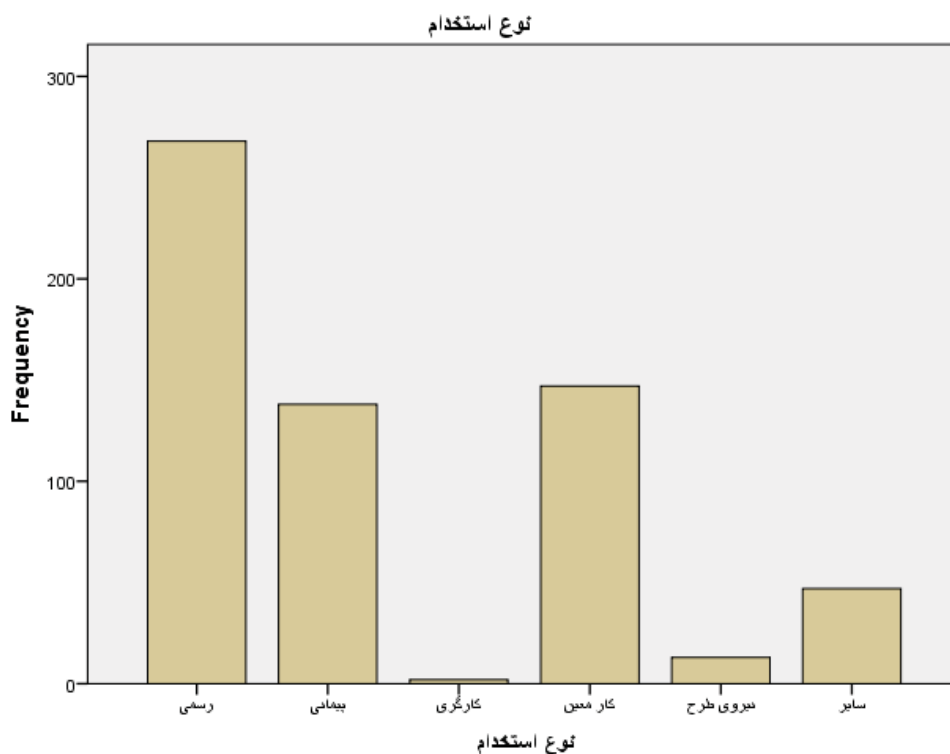
**شکل 4-7. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تجربه کاری**

7-1-5. نوع استخدام

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک نوع استخدام در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به کارکنان رسمی (6/41 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به نیروی کارگری (3/0 درصد) است.

جدول 7-5. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک نوع استخدام

ردیف	نوع استخدام	فراوانی	درصد
1	رسمی	268	41/6
2	پیمانی	138	21/4
3	کارگری	2	0/3
4	کار معین	147	22/8
5	نیروی طرح	13	2/0
6	سایر	47	7/3
7	بدون پاسخ	30	4/7
	جمع	654	100



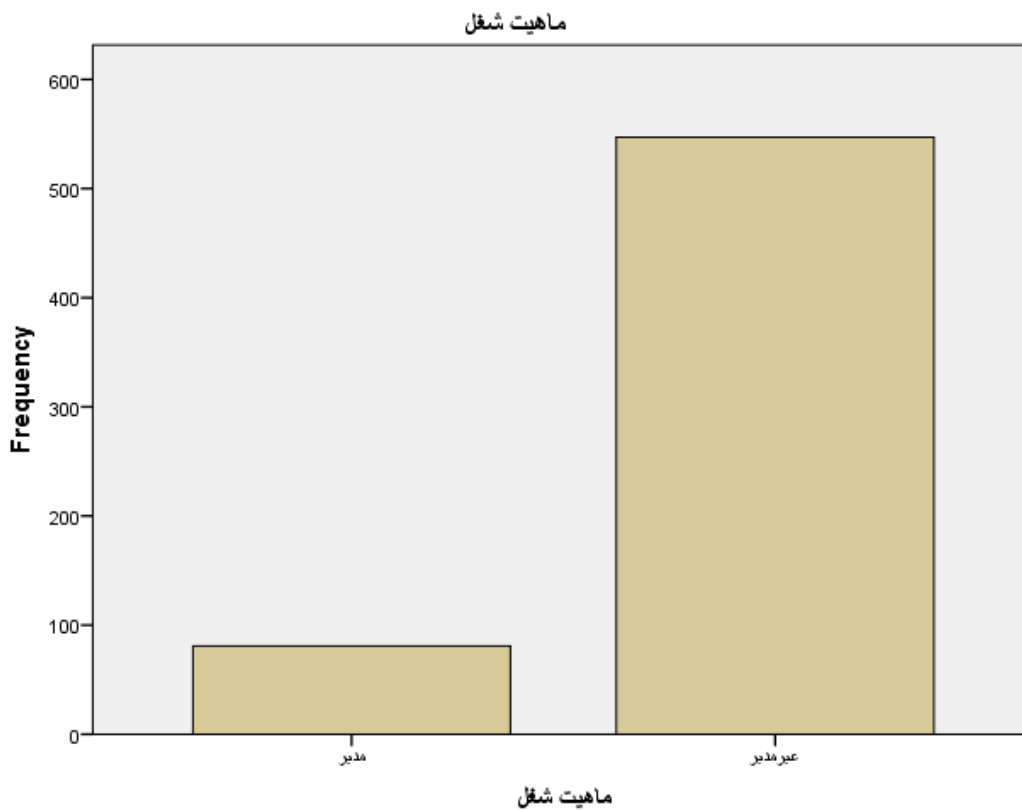
شکل 7-5. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک نوع استخدام

**7-1-6. ماهیت شغل**

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک ماهیت شغل در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به غیر مدیران (8/84 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به مدیران (6/12 درصد) است.

**جدول 7-6. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به ماهیت شغل**

ردیف	نوع استخدام	فراوانی	درصد
1	مدیر	81	12/6
2	غیر مدیر	547	84/8
3	بدون پاسخ	17	2/6
جمع		654	100



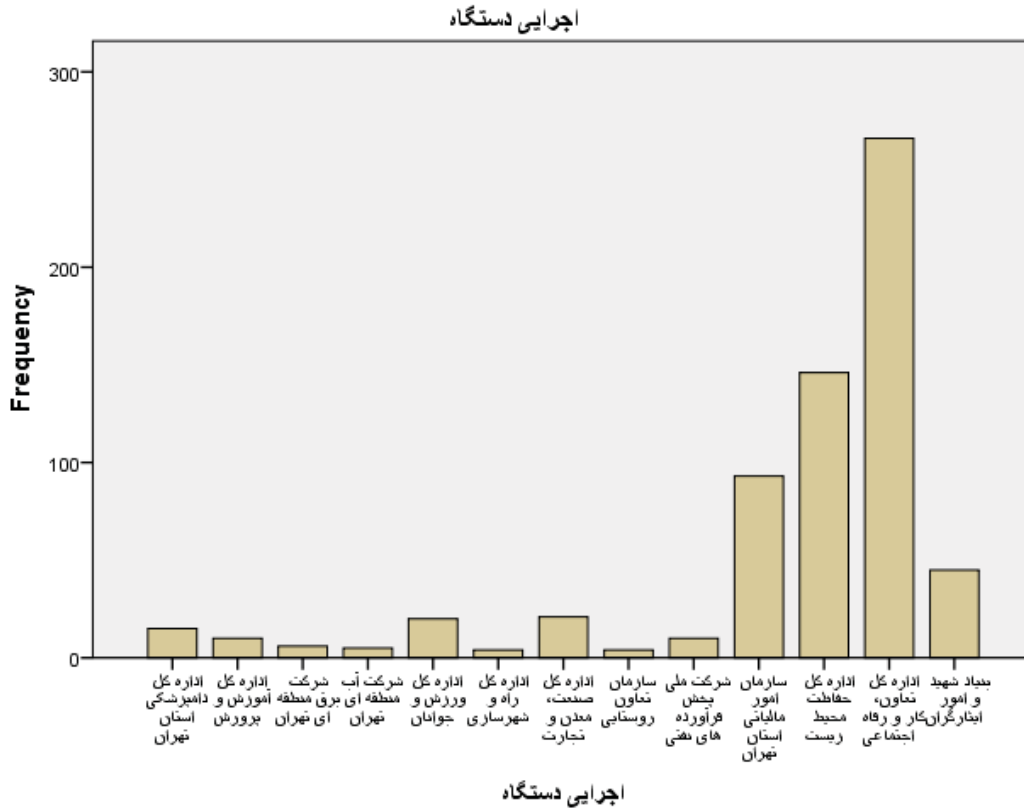
**شکل 7-6. آمارهای جمعیتی شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک ماهیت شغل**

**7-1-7. دستگاه اجرایی**

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک دستگاه اجرایی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی (41/2 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به اداره کل راه و شهرسازی (0/6 درصد) است.

**جدول 7-7. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاه اجرایی**

ردیف	نوع استخدام	فراوانی	درصد
1	اداره کل دامپزشکی	15	2/3
2	اداره کل آموزش و پرورش	10	1/6
3	شرکت برق منطقه ای تهران	6	0/9
4	شرکت آب منطقه ای تهران	5	0/8
5	اداره کل ورزش و جوانان	20	3/1
6	اداره کل راه و شهرسازی	4	0/6
7	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	21	3/3
8	سازمان تعاون روستایی استان تهران	4	0/6
9	شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی	10	1/6
10	سازمان امور مالیاتی استان تهران	93	14/4
11	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	146	22/6
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	266	41/2
13	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران	45	7/0
	جمع	645	100



شکل 6-7. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاہ اجرایی

8-1-7. شهرستان‌ها

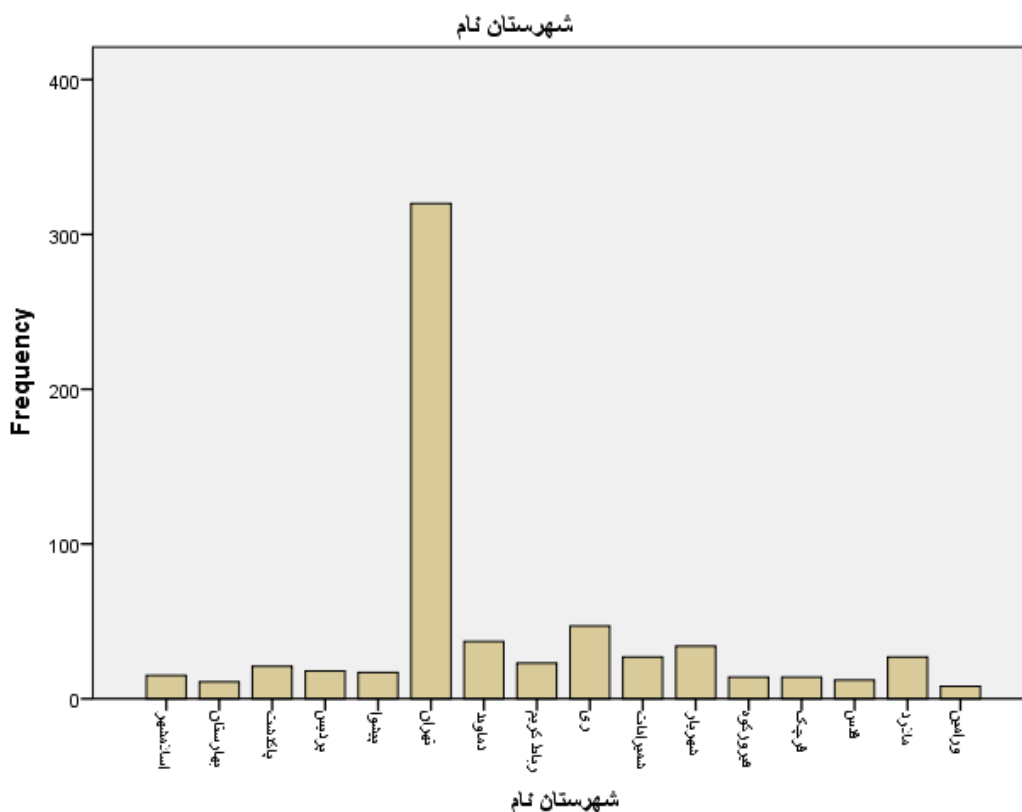
داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان واحدهای استانی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به تهران (49/6 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به ورامین (1/2 درصد) است. البته بالا بودن مشارکت کارکنان تهران، ناشی از تعداد بالای کارکنان شاغل در تهران است.

جدول 7-8. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان

ردیف	نام شهرستان	فراوانی	درصد	ردیف	نام شهرستان	فراوانی	درصد
1	اسلامشهر	15	32	9	رباط کریم	47	7/3
2	بهارستان	22	1/7	10	شمیرانات	27	4/2
3	پاکدشت	32	3/3	11	شهریار	34	5/3
4	پردیس	28	2/8	12	فیروزکوه	14	2/2
5	پیشوا	17	2/6	13	قرچک	14	2/2
6	تهران	320	49/6	14	قدس	12	1/9
7	دماوند	37	5/7	15	ملارد	27	4/2



8	ری	23	3/6	16	ورامین	8	1/2
جمع							
654							100



شکل 7-7. آمارهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان

## 2-7. آمارهای توصیفی متغیرها

آمارهای توصیفی متغیرهای پژوهشی به تفکیک گام‌های اصلی در توسعه منابع انسانی به شرح زیر قابل ارائه است.

### 1-2-7. نیروی انسانی با شایستگی بالا

در صورت وجود زیرسیستم مناسب مدیریت شایستگی در دستگاه‌های اجرایی، انتظار می‌رود که نیروی انسانی سازمان‌ها از شایستگی بالایی برخوردار باشند. آمارهای توصیفی شایستگی‌های کارکنان در وضع فعلی در جدول زیر منعکس و در طیف 5 درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان 19 گانه شایستگی‌های نیروی انسانی، "مهارت تجزیه و تحلیل سیستم‌ها" دارای کمترین میانگین (2/86) و "مهارت فنی شغل مورد تصدی"

دارای بیشترین میانگین (3/64) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها در همسایگی میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت مدیریت شایستگی در دستگاه‌های اجرایی در سطح مورد انتظار اعمال نشده و نتوانسته است شایستگی‌های مورد نیاز را تأمین کند.

**جدول 7-9. آمارهای توصیفی نیروی انسانی با شایستگی بالا**

ردیف	کد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	EC1	تسلط به مهارت‌های چندگانه	654	1	5	3/09	0/85
2	EC2	توانایی برقراری ارتباط با دیگران (روابط عمومی)	654	1	5	3/62	0/83
3	EC3	مهارت حل مسائل پیچیده	654	1	5	3/06	0/74
4	EC4	مهارت کار گروهی	654	1	5	3/48	0/80
5	EC5	مهارت فنی شغل مورد تصدی	654	1	5	3/64	0/80
6	EC6	مهارت استدلالی	654	1	5	3/34	0/80
7	EC7	مهارت مذاکره	654	1	5	3/39	0/80
8	EC8	مهارت تصمیم‌گیری اثربخش	654	1	5	3/38	0/75
9	EC9	مهارت گوش دادن فعال	654	1	5	3/54	0/82
10	EC10	تفکر انتقادی (توانایی نقد مبتنی بر منطق)	654	1	5	3/26	0/85
11	EC11	تسلط به فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی	654	1	5	3/14	0/88
12	EC12	مهارت تحلیلی (تحلیل و ارزیابی اطلاعات)	654	1	5	3/20	0/77
13	EC13	مهارت ارائه و سخنوری	654	1	5	3/06	0/82
14	EC14	مدیریت پروژه (پایش، ارزیابی و کنترل)	654	1	5	3/02	0/82
15	EC15	مهارت مکاتبات اداری	654	1	5	3/39	0/83
16	EC16	مهارت گزارش‌نویسی	654	1	5	3/32	0/83
17	EC17	مهارت تحلیل محیطی	654	1	5	3/15	0/82
18	EC18	تفکر خلاق (به چالش کشیدن رویکردهای معمول و ارائه راهکارهای متمایز)	654	1	5	3/02	0/84
19	EC19	مهارت تجزیه و تحلیل سیستم‌ها	654	1	5	2/86	0/83
20	EC	<b>نیروی انسانی با شایستگی بالا</b>	654	1/11	4/84	3/26	0/50

**2-2-7. نیروی انسانی با عملکرد بالا**

در صورت وجود زیرسیستم مناسب مدیریت شایستگی در دستگاه‌های اجرایی، انتظار می‌رود که نیروی انسانی سازمان‌ها از شایستگی بالایی برخوردار باشند. آمارهای توصیفی شایستگی‌های کارکنان در وضع فعلی در جدول زیر منعکس و در طیف 5 درجه‌ای لی‌کرت مورد سنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 11 گانه کارکنان با عملکرد بالا، متغیر "توانایی شبکه‌سازی" دارای کمترین میانگین (2/61) و متغیر "سرعت در انجام کارهای محوله" دارای بیشترین میانگین (3/61) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها بالاتر از میانگین مفروض (3) قرار دارند.

بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت عملکرد به‌عنوان گام دوم در توسعه منابع انسانی در سطح بالای متوسط قرار دارد، اما با وضع مطلوب (5)، فاصله قابل توجهی دارد.

**جدول 7-10. آمارهای توصیفی نیروی انسانی با عملکرد بالا**

ردیف	کد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	EP1	کارایی بالا در انجام وظایف محوله	654	1	5	3/55	0/84
2	EP2	توانایی برنامه‌ریزی شغلی (طراحی برنامه)	654	1	5	3/31	0/82
3	EP3	سرعت در انجام کارهای محوله	654	1	5	3/61	0/84
4	EP4	به هنگام سازی دانش شغلی	654	1	5	3/27	0/82
5	EP5	خلاقیت کاری برای رفع معضلات	654	1	5	3/22	0/80
6	EP6	بهبود مستمر عملکرد از طریق یادگیری	654	1	5	3/38	0/76
7	EP7	یادگیری از همکاران برای افزایش تسلط کاری	654	1	5	3/58	0/84
8	EP8	مدیریت زمان (جلوگیری از اتلاف وقت)	654	1	5	3/52	0/84
9	EP9	دریافت بازخور از سرپرستان	654	1	5	3/23	0/90
10	EP10	توانایی شبکه‌سازی	654	1	5	2/61	0/92
11	EP11	داشتن ذهن باز (پذیرای ایده‌های دیگران)	654	1	5	3/34	0/87
12	EP	<b>نیروی انسانی با عملکرد بالا</b>	654	1	5	3/33	0/58

**7-2-3. کارکنان با استعداد**

در صورت وجود زیرسیستم مناسب مدیریت استعداد در دستگاه‌های اجرایی، انتظار می‌رود که استعداد کارکنان در سازمان‌ها شکوفا شده و نیروی مستعدی تربیت شده باشند. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 14 گانه مدیریت استعداد، متغیر "کارآفرینی" دارای کمترین میانگین (2/87) و متغیر "روحیه کمک به همکاران" دارای بیشترین میانگین (3/67) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها بالاتر از میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت استعداد به‌عنوان گام دیگر در توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران به‌طور نسبی به تربیت کارکنان بااستعداد همت گماشته است و با وضع مطلوب فاصله قابل توجهی دارد.

**جدول 7-11. آمارهای توصیفی کارکنان بااستعداد**

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
TE1	کارآفرینی	654	1	5	2/87	0/85
TE2	دانش تخصصی برای انجام بهینه وظایف محوله	654	1	5	3/19	0/78
TE3	تسلط کاری بالا	654	1	5	3/46	1/41
TE4	پتانسیل کاری بالا (ظرفیت بالقوه)	654	1	5	3/57	0/78
TE5	کیفیت کاری بالا	654	1	5	3/51	0/80

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
TE6	پذیرش کارهای چالش‌برانگیز	654	1	5	3/14	0/88
TE7	خودگردانی در انجام وظایف	654	1	5	3/18	0/93
TE8	ارائه ابتکارات کاری	654	1	5	3/14	0/85
TE9	اشتیاق برای توسعه مهارت‌های جدید	654	1	5	3/46	0/86
TE10	روحیه کمک به همکاران	654	1	5	3/67	0/85
TE11	پذیرش مسئولیت‌های خارج از وظایف شغلی	654	1	5	3/31	0/98
TE12	تلاش برای دریافت بازخور سازنده	654	1	5	3/36	0/78
TE13	توانایی کار در تیم‌های بین وظیفه‌ای	654	1	5	3/33	0/79
TE14	هوش هیجانی بالا	654	1	5	3/19	0/78
TE	کارکنان با استعداد	654	1/21	5/21	3/31	0/55

#### 7-2-4. نیروی انسانی دانشگر

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 9 گانه نیروی انسانی دانشگر، متغیر "تسلط به زبان خارجی" دارای کمترین میانگین (2/31) و متغیر "داشتن روحیه پرسشگری" دارای بیشترین میانگین (3/39) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها در همسایگی میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت صلاحیت نتوانسته است نقش خود را در تربیت نیروی انسانی دانشگر به خوبی ایفا کند.

#### جدول 7-12. آمارهای توصیفی نیروی انسانی دانشگر

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
KW1	داشتن روحیه پرسشگری در وظایف شغلی	654	1	5	3/39	0/83
KW2	تسلط به فناوری روزآمد در انجام وظایف شغلی	654	1	5	3/08	0/82
KW3	یادگیری منظم از طریق تجربه و تعامل با افراد	654	1	5	3/37	0/79
KW4	تسلط به دانش کیفی در انجام وظایف شغلی	654	1	5	3/26	0/81
KW5	حرفه‌گرایی برای دسترسی به دانش روز	654	1	5	3/02	0/85
KW6	سواد کامپیوتری	654	1	5	2/97	0/92
KW7	تسلط به زبان خارجی	654	1	5	2/31	0/95
KW8	تسلط به دانش چند رشته‌ای	654	1	5	2/33	0/91
KW9	توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	654	1	5	2/63	0/84
KW	نیروی انسانی دانشگر	654	1	4/67	2/93	0/56

### 7-2-5. نیروی انسانی باانگیزه

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 10 گانه نیروی انسانی باانگیزه، متغیر "رضایت شغلی" دارای کمترین میانگین (3/05) و متغیر "داشتن تعهد کاری" دارای بیشترین میانگین (3/68) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها بالاتر از میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت نگهداشت به‌طور نسبی در ایجاد انگیزه در کارکنان موفق بوده است. هرچند با وضع مطلوب فاصله دارد.

### جدول 7-13. آمارهای توصیفی نیروی انسانی باانگیزه

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
ME1	داشتن تعهد کاری بالا	654	1	5	3/68	0/80
ME2	داشتن انگیزه یادگیری مستمر	654	1	5	3/58	0/80
ME3	داشتن انگیزه خدمت عمومی	654	1	5	3/56	0/81
ME4	داشتن روحیه پیش‌کنشی در حل مسائل	654	1	5	3/06	0/84
ME5	پشتکار بالا در انجام وظایف شغلی	654	1	5	3/64	0/77
ME6	داشتن روحیه مشارکت بالا	654	1	5	3/62	0/75
ME7	پرانرژی در برآورده سازی انتظارات مشتری	654	1	5	3/47	0/76
ME8	احساس وفاداری به سازمان	654	1	5	3/64	0/83
ME9	التزام کاری بالا (پای بندی شغلی)	654	1	5	3/49	0/87
ME10	رضایت شغلی	654	1	5	3/05	0/89
ME	نیروی انسانی باانگیزه	654	1	5	3/47	0/58

### 7-2-6. نیروی انسانی درستکار

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، از میان نماگرهای 12 گانه نیروی انسانی درستکار، متغیر فرهنگ خودکنترلی دارای کمترین میانگین (3/17) و متغیر داشتن وجدان کاری دارای بیشترین میانگین (3/87) است. در مجموع، میانگین بیشتر متغیرها بالاتر از میانگین مفروض (3) قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت فرهنگ به‌عنوان زیرسیستمی از توسعه منابع انسانی توانسته است ارزش در ستکاری را به مقدار قابل توجهی در میان کارکنان نهادینه کند. البته با توجه به گردآوری داده‌ها بر مبنای خودارزیابی کارکنان باید خطای سهل‌گیری قابل توجهی را در نظر گرفت.

### جدول 7-14. آمارهای توصیفی نیروی انسانی درستکار

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
------	-------	-------	-------	--------	---------	--------------

نماد	نماگر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
ME1	وظیفه شناسی	654	1	5	3/72	0/80
ME2	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	654	1	5	3/77	0/77
ME3	مثبت اندیشی	654	1	5	3/49	0/82
ME4	رفتار عادلانه در تعامل با دیگران	654	1	5	3/73	0/73
ME5	راست گویی و صداقت	654	1	5	3/83	0/71
ME6	احساس مسئولیت در قبال سازمان	654	1	5	3/81	1/37
ME7	رفتار شهروندی (اقدام فراتر از وظایف شغلی)	654	1	5	3/23	1/16
ME8	صرفه جویی در اقلام مصرفی اداری	654	1	5	3/67	0/74
ME9	داشتن وجدان کاری	654	1	5	3/87	0/67
ME10	فرهنگ خودکنترلی	654	1	5	3/17	0/87
ME11	حفظ بیت‌المال	654	1	5	3/80	0/71
ME12	قانون‌گرایی	654	1	5	3/83	0/71
ME	نیروی انسانی درستکار	654	1/30	5	3/48	0/58

### 3-7. آمارهای استنباطی

انتظار آن است که اعمال برنامه‌های توسعه منابع انسانی به تربیت منابع انسانی توسعه یافته منجر شده باشد. به سخن دیگر، فرض بر آن است که توسعه یافتگی کارکنان از آثار اعمال مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی است. برای شناخت درجه تسلط کاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران، فرضیه‌های آماری زیر قابل طرح هستند:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 & \text{تسلط کاری کارکنان در سطح مطلوب نیست.} \\ H_a: \mu > 3 & \text{تسلط کاری کارکنان در سطح مطلوبی است} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 7-15. درجه توسعه یافتگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی

ارزش آزمون = 3						
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
0/31	0/22	3/36	0/000	644	13/36	نیروی انسانی با شایستگی بالا
0/37	0/28	3/33	0/000	644	14/48	نیروی انسانی با عملکرد بالا
0/35	0/27	3/31	0/000	644	14/36	کارکنان با استعداد
0/03	-0/11	2/93	0/002	644	-3/13	نیروی انسانی دانشگر
0/52	0/43	3/48	0/000	644	20/95	نیروی انسانی با انگیزه

0/70	0/62	3/66	0/000	644	30/93	نیروی انسانی درستکار
------	------	------	-------	-----	-------	----------------------

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، سطح معناداری تمامی متغیرها به‌استثنای "نیروی انسانی دانشگر" کوچک‌تر از 0/05 است. بنابراین، در فاصله اطمینان 95 درصد فرض صفر رد می‌شود. به سخن دیگر، توسعه یافتگی کارکنان در سطح نسبتاً مطلوبی (بالای متوسط) است. میانگین‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که توسعه یافتگی نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران در همسایگی میانگین مفروض (3) هستند. در خصوص نیروی انسانی دانشگر با توجه به منفی بودن مقدار  $t$  باید گفت که فرض صفر را نمی‌توان رد کرد. بنابراین، سطح دانشگری کارکنان پایین است.

فصل هشتم  
شایستگی حرفه‌ای کارکنان



## فصل هشتم: شایستگی حرفه‌ای کارکنان

موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تأمین هدف‌ها و انجام مسئولیت‌های اجتماعی تا حد بسیار زیادی به توانمندی کارکنان آن‌ها بستگی دارد. وجود کارکنان با دانش و مهارت‌های مناسب در بخش دولتی، عامل کلیدی در تحقق مأموریت‌های سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که بتوانند چنین نقشی را به‌طور مؤثر و کارآمد ایفا کنند، نیازمند داشتن شایستگی‌های محوری هستند و این مهم حاصل نمی‌شود مگر از طریق ظرفیت‌سازی مستمر.

مسئله در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان عبارت است از شناخت شکاف بین آنچه که در عملکرد کارکنان از نظر شایستگی‌های محوری در دستگاه‌های اجرایی استان تهران اتفاق می‌افتد و آنچه که باید اتفاق بیفتد.

### 8-1. آمارهای جمعیت شناختی

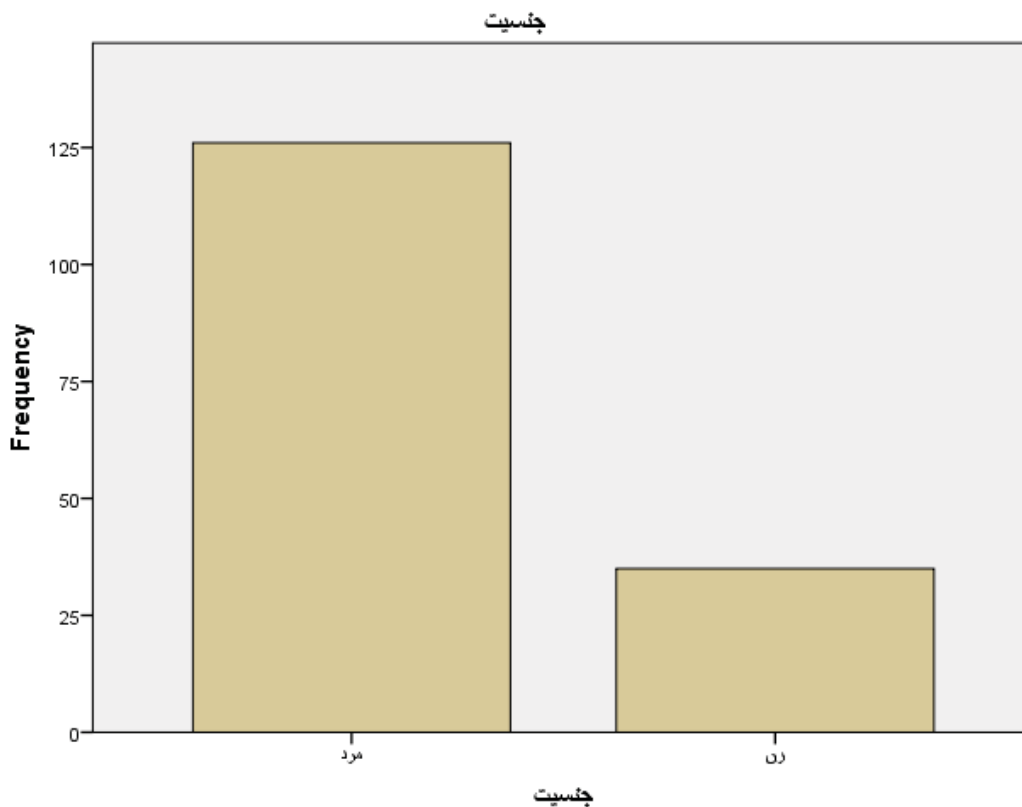
قبل از اینکه به بررسی و تحلیل نتایج حاصل از پرسش‌نامه و آزمون فر ضیبه‌ها بپردازیم به‌اختصار ویژگی‌های نمونه آماری و پاسخگویان تشریح می‌شود.

#### 8-1-1. جنسیت پاسخ‌دهندگان

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک جنسیت در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه، 126 نفر مرد (76/4 درصد) و 35 نفر زن (21/2 درصد) هستند.

جدول 8-1. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

ردیف	جنسیت	فراوانی	درصد
1	مرد	126	76/4
2	زن	35	21/2
3	بدون جواب	4	2/4
	جمع	165	100



نمودار 8-1. مقایسه پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

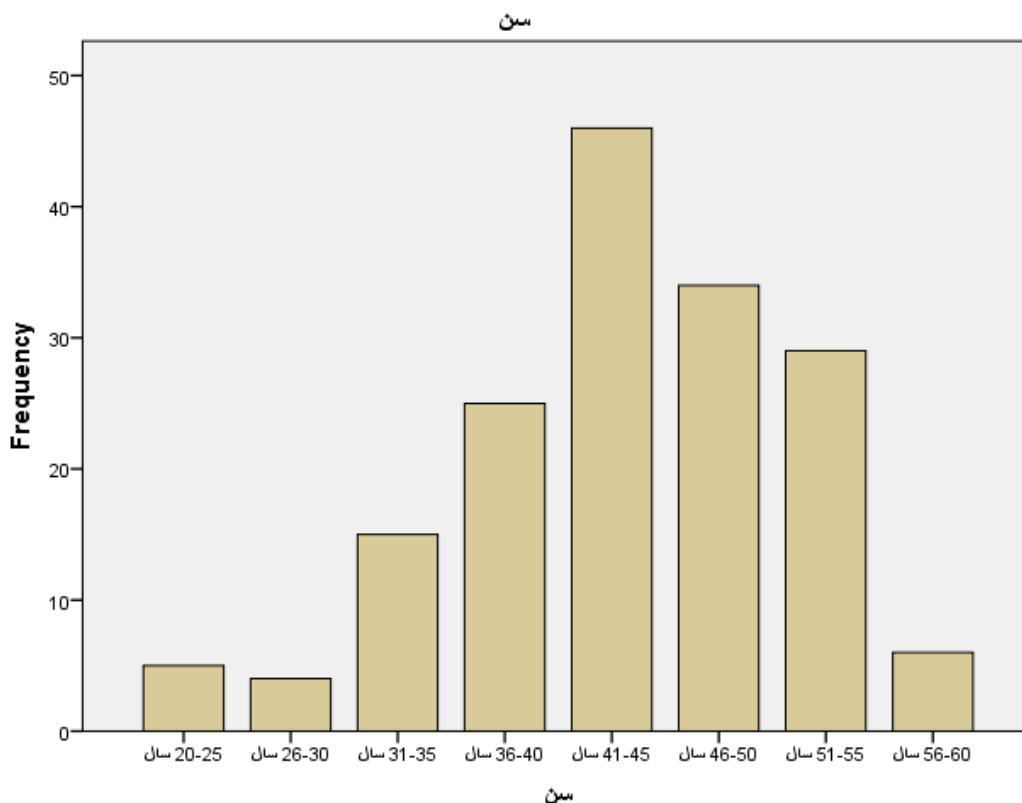
2-1-8. سن پاسخ دهندگان

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک سن در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی 36-40 سال (22/5 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه سنی 20-25 سال (2/5 درصد) است.

جدول 8-2. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به تفکیک سن

ردیف	دستگاه اجرایی	فراوانی	درصد
1	20-25 سال	5	3/0
2	26-30 سال	4	2/4
3	31-35 سال	15	9/1
4	36-40 سال	25	15/2
5	41-45 سال	46	27/9
6	46-50 سال	34	20/6
7	51-55 سال	29	17/6
8	56-60 سال	6	3/6

0/6	1	بدون پاسخ	9
100	165	جمع	



نمودار 2-8. مقایسه پاسخ‌دهندگان بر حسب سن

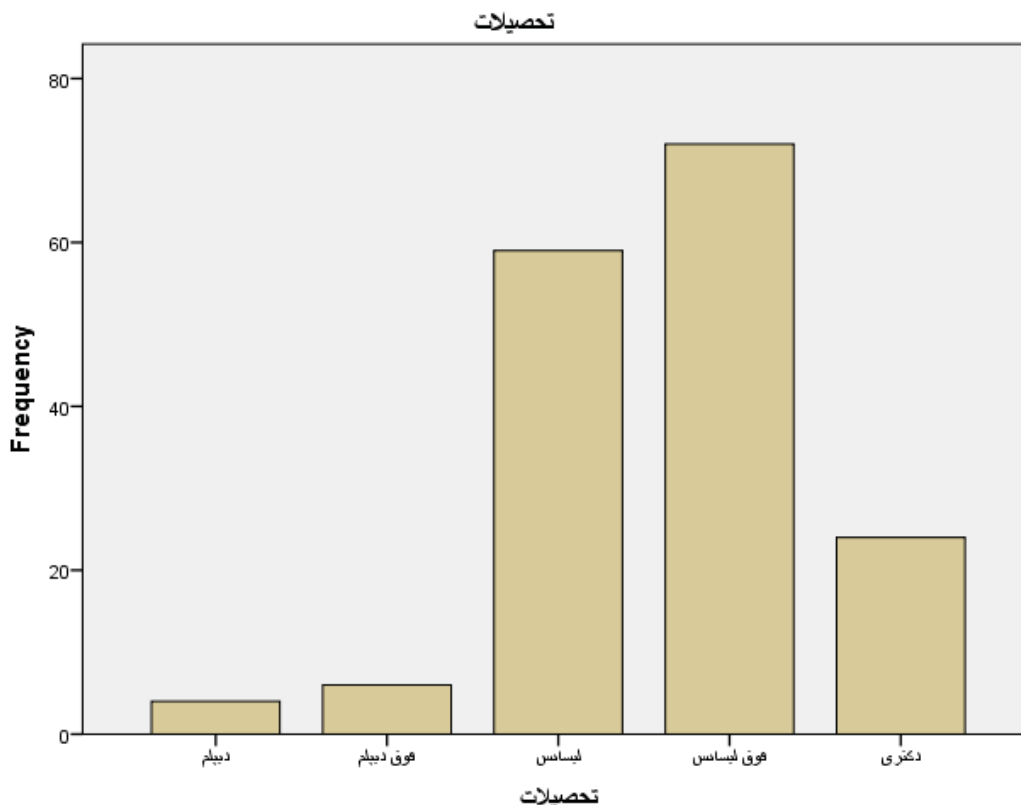
### 3-1-8. تحصیلات

داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان به تفکیک تحصیلات در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه، 40 نفر دارای مدرک کارشناسی (49/4 درصد)، 32 نفر کارشناسی ارشد (39/5 درصد)، و 2 نفر دکتری (2/5 درصد) و بقیه دارای مدارک کاردانی به پایین هستند.

جدول 3-8. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تحصیلات

درصد	فراوانی	تحصیلات	ردیف
2/4	4	دیپلم	1
3/6	6	کاردانی	2
35/8	59	کارشناسی	3
43/6	72	کارشناسی ارشد	4

14/5	24	دکتری	5
100	165	جمع	



نمودار 3-8. مقایسه پاسخ‌دهندگان بر حسب تحصیلات

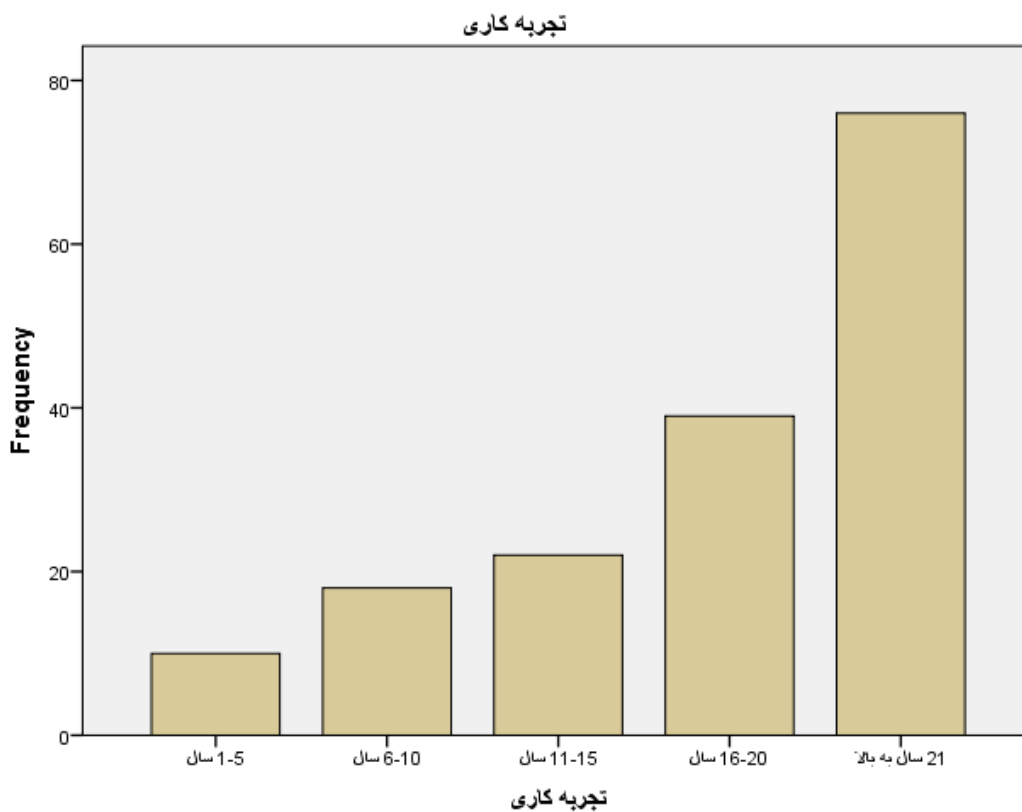
#### 4-1-8. تجربه کاری

داده‌های مربوط به پاسخگویان واحدهای استانی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه شایستگی‌های محوری، بیشترین فراوانی مربوط به بازه کاری 21 سال به بالا (39/5 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به بازه کاری 1-5 سال (8/6 درصد) است.

جدول 4-8. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک تجربه کاری

ردیف	تجربه کاری	فراوانی	درصد
1	1-5 سال	10	6/1
2	6-10 سال	18	10/9
3	11-15 سال	22	13/3
4	16-20 سال	39	23/6

46/1	76	21 سال به بالا	5
100	165	جمع	



نمودار 4-8. مقایسه پاسخ‌دهندگان بر حسب تجربه

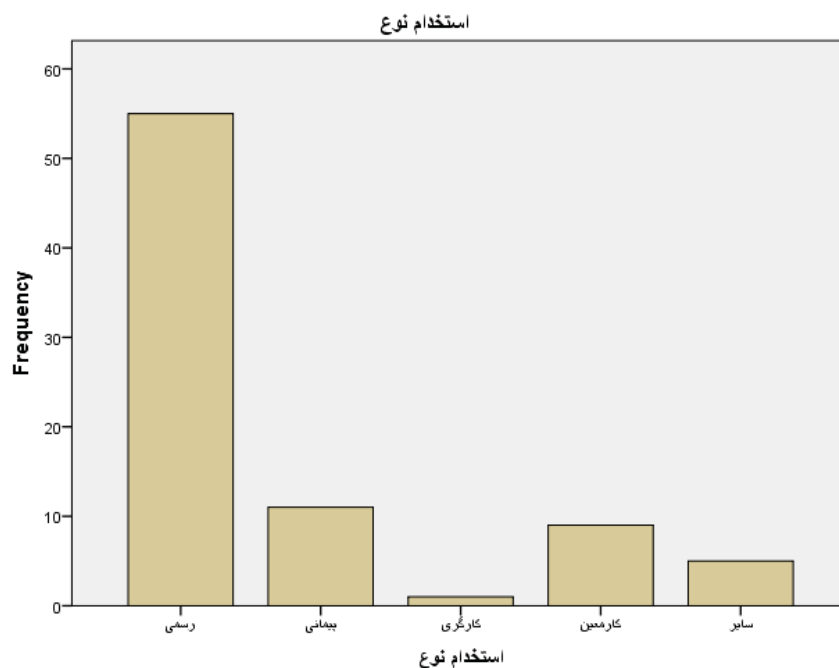
#### 5-1-8. نوع استخدام

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک نوع استخدام در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به کارکنان رسمی (69/1 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به نیروی کارگری (0/6 درصد) است.

#### 5-12. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک نوع استخدام

ردیف	نوع استخدام	فراوانی	درصد
1	رسمی	114	69/1
2	پیمانی	31	18/8
3	کارگری	1	0/6
4	کار معین	14	8/5

3/0	5	سایر	5
100	165	جمع	



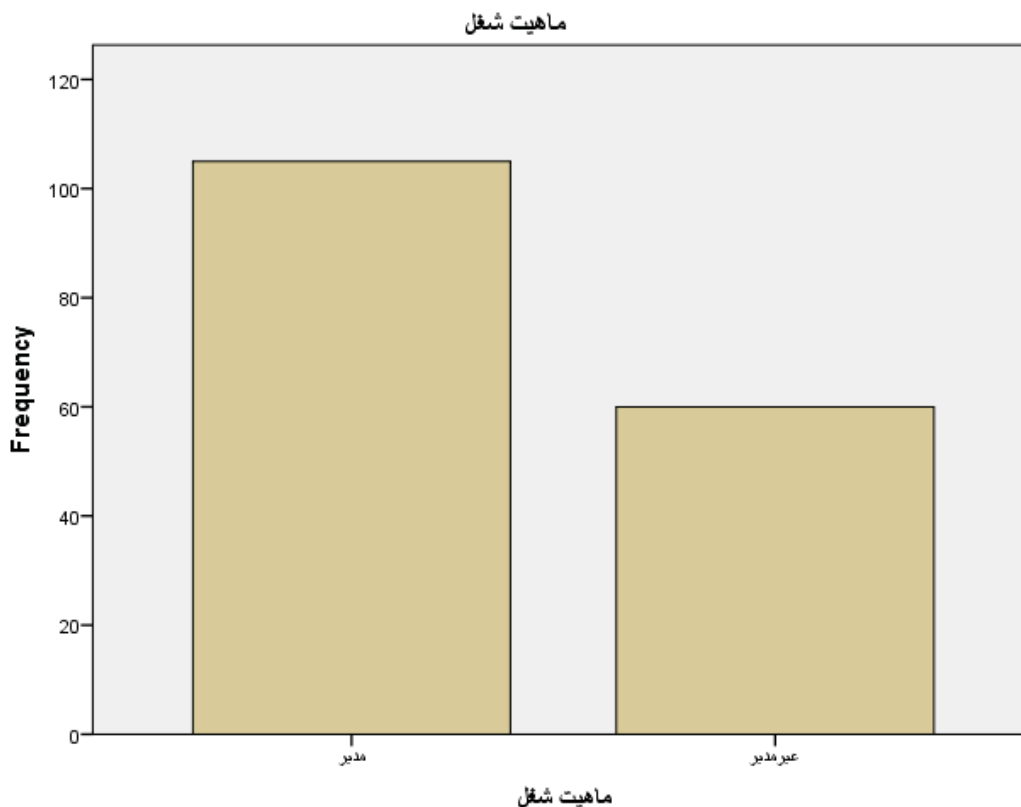
نمودار 5-8. مقایسه پاسخ‌دهندگان برحسب نوع استخدام

### 6-1-8. ماهیت شغل

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک ماهیت شغل در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به مدیران (63/6 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به غیر مدیران (36/4 درصد) است.

### جدول 6-8. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به ماهیت شغل

درصد	فراوانی	نوع استخدام	ردیف
63/6	105	مدیر	1
36/4	60	غیر مدیر	2
100	165	جمع	



نمودار 8-6. مقایسه پاسخ‌دهندگان بر حسب ماهیت شغل

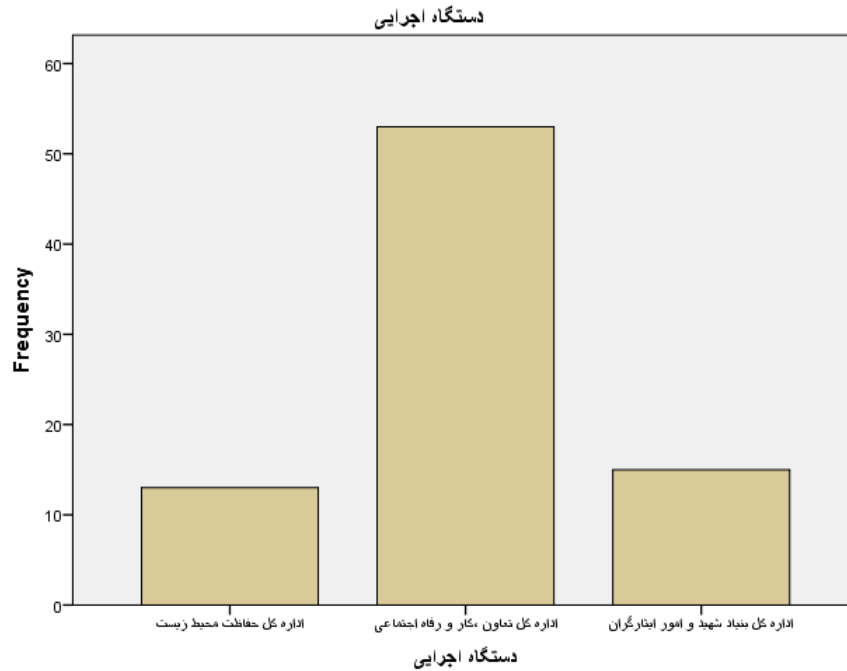
### 8-1-7. دستگاه اجرایی

داده‌های مربوط به پاسخگویان به تفکیک دستگاه اجرایی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی (32/1 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به اداره کل آموزش و پرورش (2/4 درصد) است.

جدول 14-7. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک دستگاه اجرایی

ردیف	نوع استخدام	فراوانی	درصد
1	اداره کل دامپزشکی	28	17
2	سازمان امور مالیاتی	33	20
3	اداره کل آموزش و پرورش	4	2/4
4	اداره کل صمت	5	3
5	سازمان تعاون روستایی	4	2/4
6	شرکت پخش فرآورده های نفتی	4	2/4
7	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	9	5/5

32/1	53	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	8
6/7	11	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران	9
5/5	9	ورزش و جوانان	10
3	5	شرکت برق منطقه ای	11
100	165	جمع	



نمودار 8-7. مقایسه پاسخ‌دهندگان برحسب دستگاه اجرایی

### 8-1-8. شهرستان‌ها

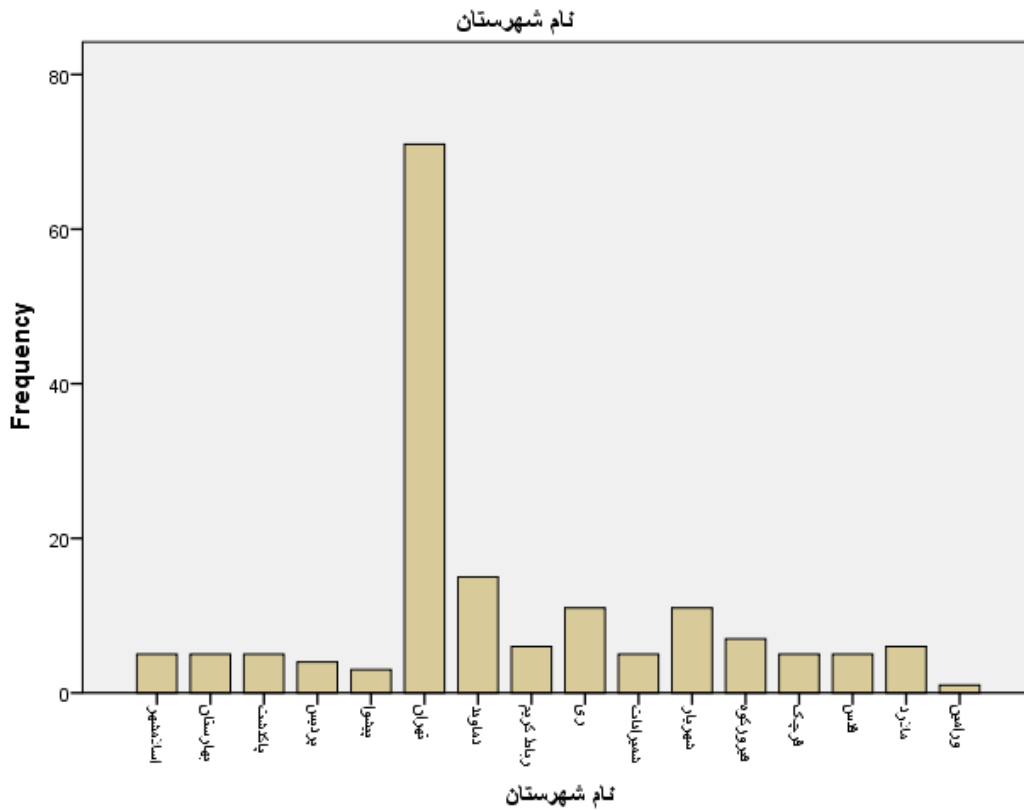
داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان واحدهای استانی در جدول زیر منعکس شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود از تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه آسیب‌شناسی، بیشترین فراوانی در تکمیل پرسش‌نامه مربوط به تهران (40/7 درصد) و کمترین فراوانی مربوط به شهرستان‌های پاکدشت، پیشوا، شمیرانات، قرچک و قدس (2/5 درصد) است. البته بالا بودن مشارکت کارکنان تهران، ناشی از تعداد بالای کارکنان شاغل در تهران است.

جدول 8-12. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک شهرستان

ردیف	نام شهرستان	فراوانی	درصد
1	اسلامشهر	5	3/0
2	بهارستان	5	3/0
3	پاکدشت	5	3/0
4	پردیس	4	2/4
5	پیشوا	3	1/8



ردیف	نام شهرستان	فراوانی	درصد
6	تهران	71	43/0
7	دماوند	15	9/1
8	ری	6	3/6
9	رباط کریم	11	6/7
10	شمیرانات	5	3/0
11	شهریار	11	6/7
12	فیروزکوه	7	4/2
13	قرچک	5	3/0
14	قدس	5	3/0
15	ملارد	6	3/6
16	ورامین	1	0/6
	جمع	165	100



نمودار 8-8. مقایسه پاسخ دهندگان بر حسب شهرستان

## 2-8. آمارهای توصیفی متغیرها

آمارهای توصیفی متغیرهای پژوهشی به تفکیک گام‌های اصلی در توسعه منابع انسانی به شرح زیر قابل ارائه است.

### 1-2-8. وظایف عام دستگاه‌های اجرایی

هرچند در سازمان‌دهی دستگاه‌های اجرایی در سطح شهرستان، بعضاً واحد "اداره" طبق ضوابط تشکیلاتی وجود ندارد و "اداره کل" در سطح استان مستقیماً عهده‌دار انجام وظایف آنهاست، اما احصای شایستگی‌های حرفه‌ای باید در تناظر 1-1 با وظایف واحدهای شهرستان صورت گیرد. از این رو، شناخت وظایف عامی که ممکن است دستگاه‌های اجرایی استان در لایه‌های مختلف اداری به آن عمل کنند، یک ضرورت است که در جدول زیر منعکس شده است. لازم به توضیح است که

منظور از شکنندگی<sup>1</sup> دستگاه اجرایی، ناتوانی آنها در انجام وظایف محوله به دلیل کمبود شایستگی‌های پرسنلی است.

**جدول 8-9. شکنندگی دستگاه‌های اجرایی ناشی از کمبود شایستگی پرسنلی**

ردیف	شکنندگی در انجام وظایف مورد محوله	خ کم	کم	تاحدی	زیاد	خ زیاد
1	انجام مطالعه و بررسی در حوزه وظایف تخصصی	4	34	72	46	9
2	طراحی و اجرای طرح‌های عمرانی ذی‌ربط	12	34	89	24	5
3	تدوین و اجرای برنامه‌های مرتبط با وظایف تخصصی	5	39	76	34	11
4	هماهنگی با واحدهای اجرایی استان در انجام وظایف پیوسته	6	45	54	51	9
5	جمع‌آوری، پردازش، و انتشار آمارهای مرتبط با وظایف	7	33	54	55	16
6	فراهم نمودن زمینه‌های اجرایی خط‌مشی‌های ابلاغی	6	32	58	51	18
7	بازرسی و نظارت بر فعالیت بخش خصوصی در حوزه وظایف	9	34	59	38	25
8	صدور مجوزهای مرتبط با وظایف تخصصی	13	38	49	45	19
9	ایجاد پایگاه داده در حوزه وظایف تخصصی	6	36	51	56	15
10	تهیه و تدوین گزارش‌های عملکرد	8	43	44	44	26
11	انجام امور ارجاعی از ناحیه حوزه ستادی	6	47	51	47	14
12	تحلیل محیطی و نظرسنجی از مردم	5	39	65	43	13
13	اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی در حوزه وظایف تخصصی	2	37	67	42	17
14	تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها و راهبردهای عملیاتی	6	39	62	45	13
15	تحلیل ذینفعان و شناخت انتظارات و مطالبات شهروندان	3	39	67	42	14
16	انجام امور دبیرخانه‌ای شوراها یا ستادهای استانی ذی‌ربط	13	63	57	24	7

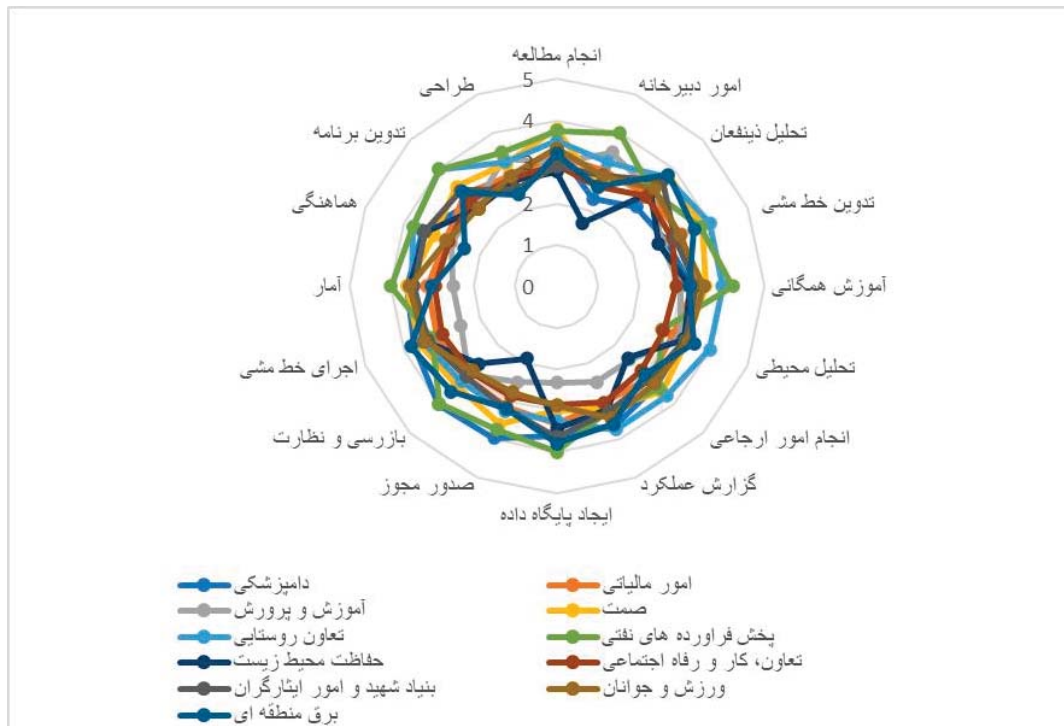
همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، درجاتی از شکنندگی در انجام وظایف دستگاه‌های اجرایی به دلیل کمبود شایستگی‌های کارکنانی دیده می‌شود. مقایسه میزان شکنندگی برحسب دستگاه در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 9-10. مقایسه میزان شکنندگی دستگاه‌های اجرایی ناشی از توسعه نیافتگی کارکنان**

شکنندگی سازمانی و وظایف عام سازمانی	دامپزشکی	امور مالیاتی	آموزش و پرورش	صمت	تعاون روستایی	پخش فراورده نفتی	حفاظت محیط‌زیست	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	بنیاد شهید	ورزش و جوانان	برق منطقه ای
انجام مطالعه و بررسی در حوزه وظایف تخصصی (F1)	3/35	3/15	3/00	3/80	3/50	3/75	2/77	2/94	2/90	3/33	3/20
طراحی و اجرای طرح‌های عمرانی ذی‌ربط (F2)	2/75	2/90	3/33	3/20	3/25	3/50	2/77	2/84	2/54	2/88	2/40
تدوین و اجرای برنامه‌های مرتبط با وظایف تخصصی (F3)	2/89	3/15	2/75	3/40	4/00	4/00	2/66	2/96	3/27	2/66	3/20
هماهنگی با واحدهای اجرایی استان در انجام وظایف پیوسته	3/50	2/90	2/75	3/20	3/75	3/75	3/44	2/81	3/45	2/88	2/40

<sup>1</sup> Fragility

برق منطقه ای	ورزش و جوانان	بنیاد شهید	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	حفاظت محیط زیست	پخش فراورده نفتی	تعاون روستایی	صمت	آموزش و پرورش	امور مالیاتی	دامپزشکی	شکندگی سازمانی وظایف عام سازمانی
											(F4)
3/00	3/55	3/45	2/94	3/55	4/00	3/50	3/60	2/50	3/12	3/60	جمع آوری، پردازش، و انتشار آمارهای مرتبط (F5)
3/80	3/44	3/36	2/98	3/44	3/25	3/50	3/60	2/50	3/12	3/71	فراهم نمودن زمینه‌های اجرایی خط‌مشی‌های ابلاغی (F6)
3/60	2/88	3/09	2/94	2/66	4/00	3/25	3/40	3/00	3/09	4/03	بازرسی و نظارت بر فعالیت بخش خصوصی در حوزه وظایف (F7)
3/20	2/77	3/18	2/82	1/88	3/75	3/25	3/60	2/50	3/15	3/96	صدور مجوزهای مرتبط با وظایف تخصصی (F8)
3/80	2/88	3/63	2/86	3/44	4/00	3/25	3/00	2/33	3/33	3/60	ایجاد پایگاه داده در حوزه وظایف تخصصی (F9)
3/60	3/44	3/27	3/03	3/22	3/25	3/75	3/20	2/50	3/03	3/67	تهیه و تدوین گزارش‌های عملکرد (F10)
3/00	3/33	3/18	2/88	2/44	3/50	3/75	3/60	2/50	3/15	3/39	انجام امور ارجاعی از ناحیه حوزه ستادی (F11)
3/60	3/44	3/36	2/79	3/33	2/75	4/00	3/40	3/25	3/06	3/32	تحلیل محیطی و نظرسنجی از مردم (F12)
3/20	3/55	3/37	2/88	3/22	4/25	4/00	3/60	3/00	3/30	3/25	اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی در حوزه وظایف تخصصی (F13)
3/60	3/22	3/09	3/03	2/66	3/75	4/00	3/80	2/75	3/27	2/85	تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها و راهبردهای عملیاتی (F14)
3/80	3/33	3/63	3/07	3/22	3/25	3/75	3/80	3/25	3/12	2/71	تحلیل ذینفعان و شناخت انتظارات و مطالبات شهروندان (F15)
2/60	2/88	2/90	2/61	1/66	4/00	3/25	2/60	3/50	3/00	2/28	انجام امور دبیرخانه‌ای شوراها یا ستادهای استانی ذی‌ربط (F16)



نمودار 8-9. مقایسه شکنندگی دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف محوله

همان‌طور که در نمودار مقایسه‌ای دیده می‌شود، میزان شکنندگی دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف مختلف یکسان نیست. به‌عنوان مثال، دستگاه‌های اجرایی در انجام وظیفه "ایجاد پایگاه داده" در مقایسه با وظیفه "انجام امور دبیرخانه‌ای" شکنندگی بیشتری دارند به سخن دیگر، شایستگی کارکنان برای انجام وظایف مختلف یکسان نیست. طبیعی است که پایین بودن ظرفیت نیروی انسانی در انجام وظایف محوله یا باعث انجام صوری آن شده و یا چنین وظایفی به حاشیه رانده و مسکوت گذاشته می‌شوند.

### 8-3. شایستگی‌های انجام وظایف

انجام کارآمد و اثربخش وظایف عام دستگاه‌های اجرایی در سطح استان، مستلزم تسلط کارکنان به شایستگی‌های حرفه‌ای خاص است. در این بخش، به تفکیک وظایف پیش‌گفته، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای انجام وظایف عام دستگاه‌های اجرایی تشریح می‌شود.

#### 8-3-1. شایستگی‌های انجام مطالعات

برای انجام مطالعات و بررسی‌های کاربردی در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر در مقیاس 6 درجه‌ای منعکس شده است.

**جدول 8-11. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای انجام مطالعات**

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	SS1	مهارت تحلیل داده‌های آماری	165	1	5	2/92	0/79
2	SS2	مدل‌سازی مبتنی بر نرم‌افزار	165	0	5	2/88	1/03
3	SS3	تسلط به روش تحقیق کمی و کیفی	165	0	5	2/52	1/11
4	SS4	مدیریت پروژه تحقیقاتی	165	0	5	2/61	1/04
5	SS5	تفکر انتقادی و حل مسئله	165	0	5	2/56	1/12
6	SS6	مهارت مدل‌سازی مفهومی	165	1	5	2/54	0/98
7	SS7	تسلط به نرم‌افزارهای تخصصی مرتبط	165	0	5	2/69	1/09

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای انجام مطالعات و بررسی‌های کاربردی در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان در حد متوسط از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش وظیفه "انجام مطالعات در حوزه وظایف تخصصی" برخوردار هستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، ظرفیت‌سازی لازم برای تسلط کارکنان به مهارت‌های پژوهشی صورت گیرد.<sup>1</sup>

**8-3-2. شایستگی‌های تحلیل محیطی و افکار سنجی**

برای انجام "تحلیل محیطی و افکار سنجی" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 8-12. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای انجام تحلیل محیطی**

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	EA8	تفکر سیستمی	165	1	5	2/87	1/01
2	EA9	مهارت تحلیل محیط صنعتی	165	0	5	2/63	1/10
3	EA10	هوش هیجانی (عاطفی)	165	0	5	2/55	1/17
4	EA11	انعطاف‌پذیری	165	1	5	2/95	0/97
5	EA12	مثبت‌اندیشی	165	1	5	3/03	1/01
6	EA13	انتقادپذیری	165	0	5	2/96	0/92
7	EA14	مدیریت راهبردی	165	1	5	3/09	0/92

<sup>1</sup> نظر داور محترم در خصوص افزایش مهارت‌های جدید برای انجام وظیفه عام (انجام مطالعات) مانند تفکر علمی، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی و تفکر خلاق به دلیل تاکید بر آنها در دیگر وظایف عام، ضرورتی به تکرار ندارد. در ضمن، دیگر پیشنهادها ارائه شده در این خصوص مانند شناسایی موضوعات و مسائل سازمانی، شناسایی منابع و اعتبار سنجی آنها از جنس "وظیفه‌ای" هستند نه "مهارتی".

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
8	EA15	اخلاق‌مداری	165	0	5	3/43	0/97

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "تحلیل محیطی و افکار سنجی" بالای حد متوسط (2/5) قرار دارد. به‌سختی دیگر، کارکنان از توانایی نسبی برای انجام حرفه‌ای این وظیفه برخوردار هستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، توانایی کارکنان در این زمینه ارتقاء یابد.

باید در نظر داشت روندهای محیطی، سازمان‌ها را با چالش‌های مهارتی جدیدی روبرو می‌سازند. از جمله این روندها می‌توان به شکل‌گیری تدریجی جامعه دیجیتالی، مطالبه‌گر شدن شهروندان، و کاهش جمعیت اشاره کرد که واکنش مناسب به آنها نیازمند تسلط کارکنان به مهارت‌های جدید مانند مدیریت شبکه، داده کاوی، مدیریت داده‌ها، تفکر تحلیلی و مانند اینهاست

### 8-3-3. شایستگی‌های تدوین گزارش عملکرد

برای "تدوین و ارزیابی گزارش‌های عملکرد" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

#### جدول 8-13. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای تدوین گزارش عملکرد

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	PR16	تفکر تحلیلی	165	1	5	3/09	0/98
2	PR17	مهارت تحلیل آماری	165	1	5	3/00	0/97
3	PR18	مهارت تحلیل هزینه/فایده	165	0	5	3/00	0/96
4	PR19	توانایی تصمیم‌گیری	165	0	5	2/97	0/89
5	PR20	آینده‌نگری	165	1	5	2/89	0/89
6	PR21	تفکر منطقی	165	0	5	3/01	0/94

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای تدوین و ارزیابی گزارش‌های عملکرد در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به‌سختی دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، ظرفیت‌سازی لازم در کارکنان صورت گیرد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> پیشنهاد ارزیاب محترم در خصوص افزودن شایستگی‌هایی مانند مخاطب‌شناسی، استفاده از آمار و گرافیک، کاربرد فاوا در تدوین و انتشار گزارش هرچند منطقی به نظر می‌رسد، اما با توجه به ذکر مهارت‌های عمومی ICDL و مهارت تحلیل آماری، موارد پیشنهادی جزئیات مهارت‌های فوق‌الذکر هستند.

**8-3-4. شایستگی‌های تدوین و پیشنهاد خط‌مشی**

برای "تدوین و پیشنهاد خط‌مشی" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 8-14. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای تدوین خط‌مشی**

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	PF22	تفکر انتقادی	165	1	5	2/83	0/86
2	PF23	آینده‌نگری	165	1	5	2/83	0/90
3	PF24	مهارت حل مسئله عمومی	165	0	5	2/81	0/92
4	PF25	تفکر خلاق	165	1	5	2/99	0/89
5	PF26	نفوذ در دیگران	165	0	4	2/78	0/84
6	PF27	مهارت طراحی خط‌مشی	165	0	5	2/71	0/98

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "تدوین خط‌مشی" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، ظرفیت‌سازی لازم در کارکنان صورت گیرد.

**8-3-5. شایستگی‌های اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی**

برای "اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 8-15. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی**

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	TI28	مدیریت ارتباط با شهروندان	165	0	5	3/16	1/01
2	TI29	مهارت اجتماعی-ارتباطی	165	0	5	3/06	0/99
3	TI30	مهارت تحلیل رسانه‌ای	165	0	5	2/93	0/99
4	TI31	مهارت مشروعیت‌سازمانی	165	0	5	3/11	0/95
5	TI32	مهارت تهیه بسته آموزشی	165	0	4	2/80	0/98

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر،



کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، ظرفیت‌سازی لازم در کارکنان صورت گیرد.

### 8-3-6. شایستگی‌های اجرای برنامه‌های سالانه

برای " اجرای برنامه‌های سالانه " در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 8-16. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای اجرای برنامه‌های سالانه

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	PI33	برنامه‌ریزی تفصیلی	165	0	5	3/08	0/87
2	PI34	مهارت ارزشیابی ادواری	165	0	5	3/04	0/87
3	PI35	مهارت پایش عملکرد	165	1	5	3/19	0/87
4	PI36	کارتیمی	165	1	5	3/23	0/88
5	PI37	ایجاد هماهنگی	165	1	5	3/35	0/81
6	PI38	بازمهندسی فرایند	165	0	5	2/83	1/07
7	PI39	تحلیل ریسک برنامه‌ای	165	1	5	2/86	0/96

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای " اجرای برنامه‌های سالانه " در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، توانایی کارکنان ارتقاء یابد.

### 8-3-7. شایستگی‌های بازرسی و نظارت

برای " بازرسی و نظارت در حوزه وظایف قانونی " در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 8-17. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی موردنیاز برای بازرسی و نظارت

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	CS40	مهارت نظارتی	165	1	5	3/23	0/78
2	CS41	مدیریت بر مبنای سرکشی	165	0	5	3/27	0/86
3	CS42	مهارت ارتباطی	165	1	5	3/21	0/83
4	CS43	توانایی رضایت‌سنجی مشتریان	165	1	5	3/41	0/91

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
5	CS44	مهارت حسابرسی اجتماعی	165	0	5	2/83	1/07
6	CS45	مهارت کنترل فرایند آماری	165	0	5	2/93	0/89

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "بازرسی و نظارت در حوزه وظایف قانونی" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

### 8-3-8. شایستگی‌های تحلیل آماری

برای "گردآوری، پردازش و انتشار آمارهای تخصصی" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

#### جدول 8-18. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی تحلیل آماری

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	SP46	مهارت تحلیل آماری	165	0	5	2/81	1/02
2	SP47	تسلط به نرم‌افزارهای تخصصی	165	0	5	2/78	1/15
3	SP48	مهارت داده‌کاوی	165	0	5	2/35	1/16
4	SP49	خلق و تسهیم دانش	165	0	5	2/78	1/02
5	SP50	مهارت پژوهش آماری	165	0	5	2/70	1/05

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "گردآوری، پردازش و انتشار آمارهای تخصصی" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

### 8-3-9. شایستگی‌های اجرای خط‌مشی

برای "اجرای خط‌مشی‌های ابلاغی" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

#### جدول 8-19. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی اجرای خط‌مشی

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	IP51	سازمان‌دهی مجدد	165	0	5	2/98	1/01
2	IP52	مهارت ارتباطی	165	0	5	3/06	0/94
3	IP53	کار تیمی	165	1	5	3/13	0/90
4	IP54	مهارت هماهنگ‌سازی	165	0	5	3/21	0/91
5	IP55	تسلط به فناوری اطلاعاتی و ارتباطی	165	0	4	3/15	0/85
6	IP56	مدیریت تعارض	165	1	5	2/94	0/85
7	IP57	مهارت مذاکره	165	1	5	3/22	0/85

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "اجرای خط‌مشی‌های ابلاغی" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

### 8-3-10. شایستگی‌های همکاری میان سازمانی

برای "همکاری با سایر دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف پیوسته" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

### جدول 8-20. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی همکاری میان سازمانی

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	OC58	مهارت ایجاد هماهنگی	165	0	5	3/27	0/94
2	OC59	مهارت کار تیمی	165	1	5	3/19	0/93
3	OC60	مدیریت مذاکرات سازمانی	165	0	5	3/11	0/86
4	OC61	مهارت ارتباطی	165	1	5	3/33	0/82
5	OC62	تصمیم‌گیری گروهی	165	0	5	3/36	0/91
6	OC63	مهارت مکاتبات اداری	165	1	5	3/55	0/87
7	OC64	هوش سیاسی	165	1	5	3/01	0/84

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "همکاری با سایر دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف پیوسته" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به

سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

### 8-3-11. شایستگی‌های صدور مجوز

برای " صدور مجوزهای مرتبط با وظایف قانونی " در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 8-21. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی صدور مجوز

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	LP65	مهارت دستورالعمل نویسی	165	0	5	3/19	1/05
2	LP66	طراحی و بهبود فرایند کار	165	0	5	3/01	0/97
3	LP67	مهارت پایش و نظارت	165	1	5	3/20	0/89
4	LP68	مهارت طراحی برگه‌های اداری	165	0	5	3/45	0/99
5	LP69	طراحی آزمون فنی	165	0	5	3/05	1/05
6	LP70	مهارت راستی آزمایی متقاضیان	165	0	5	3/05	0/94

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای " صدور مجوزهای مرتبط با وظایف قانونی " در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

### 8-3-12. شایستگی‌های اجرای طرح‌های عمرانی

برای " برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های عمرانی مرتبط با حوزه فعالیت " در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 8-22. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی اجرای طرح‌های عمرانی

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	PP71	تفکر استراتژیک	165	0	5	2/82	0/84
2	PP72	مدیریت پروژه	165	0	5	2/92	1/03
3	PP73	پایش و نظارت	165	0	5	3/01	0/89
4	PP74	نیازسنجی طرح‌های عمرانی	165	0	5	2/58	1/04

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
5	PP75	مهارت اولویت گذاری طرح‌ها	165	0	5	2/84	0/93
6	PP76	گزارش پیشرفت کار	165	0	5	3/25	1/05

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای " برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های عمرانی مرتبط با حوزه فعالیت " در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

### 8-3-13. شایستگی‌های مدیریت پایگاه داده

برای "ایجاد و نگهداری بانک اطلاعاتی (پایگاه داده)" در حوزه مأموریت محوله، کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیازمند تسلط به مهارت‌هایی هستند که در جدول زیر منعکس شده است.

### جدول 8-23. آمارهای توصیفی تسلط به شایستگی مدیریت پایگاه داده

ردیف	کد	میزان تسلط کارکنان به شایستگی	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
1	DB77	نیازسنجی سیستم اطلاعاتی	165	0	5	2/72	0/91
2	DB78	مدیریت داده	165	0	5	2/62	0/95
3	DB79	ارزشیابی سیستم اطلاعاتی	165	0	5	2/81	0/92
4	DB80	پایش سیستم	165	1	5	2/95	0/92
5	DB81	مدیریت امنیت اطلاعات	165	0	5	2/94	0/91
6	DB82	آموزش کاربران	165	0	5	3/28	0/94
7	DB83	هوش تجاری	165	1	4	2/84	0/86

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای "ایجاد و نگهداری بانک اطلاعاتی (پایگاه داده)" در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دارد. به سخن دیگر، کارکنان در حد متوسط از توانایی لازم برای انجام کارآمد و اثربخش این وظیفه برخوردار هستند. بنابراین، ضروری است با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی، مهارت کارکنان افزایش یابد.

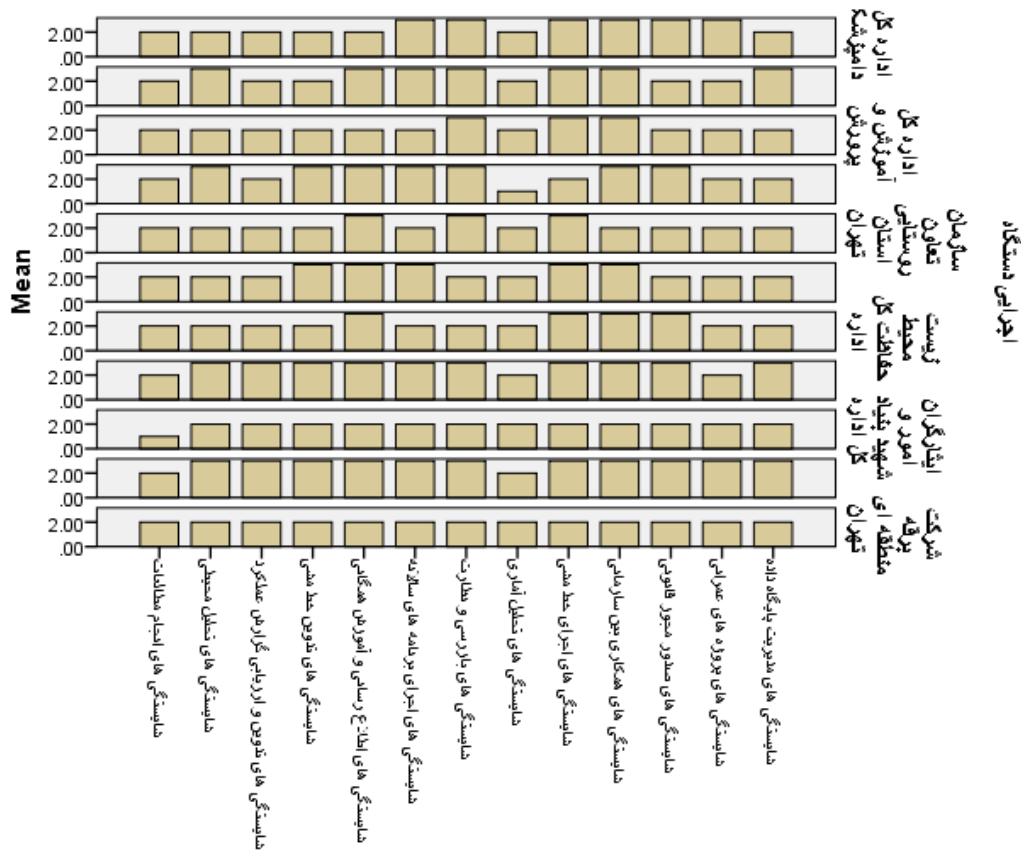
### 8-4. مقایسه دستگاه‌های اجرایی

مقایسه دستگاه‌های اجرایی از نظر میزان تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای انجام وظایف محوله در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 8-24. آمارهای توصیفی تسلط کاری افراد برحسب دستگاه اجرایی

برق منطقه ای	ورزش و جوانان	بنیاد شهید	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	حفاظت محیط‌زیست	پخش فراورده نفتی	تعاون روستایی	صمت	آموزش و پرورش	امور مالیاتی	دامپزشکی	شایستگی‌های مرتبط
2/85	2/79	1/75	2/94	2/52	2/89	2/46	2/31	2/53	2/77	2/5	شایستگی‌های انجام مطالعات
2/73	3/22	2/11	3/25	2/65	2/94	2/94	3/53	2/68	3/02	2/57	شایستگی‌های تحلیل محیطی
2/53	3/56	2/35	3/22	2/72	2/96	2/71	2/90	2/75	2/92	2/99	شایستگی‌های تدوین و ارزیابی گزارش عملکرد
2/47	3/17	2/30	3/06	2/78	3/08	2/88	3/10	2/50	2/90	2/42	شایستگی‌های تدوین خط‌مشی
2/24	3/18	2/56	3/19	3/38	3/00	3/10	3/36	2/90	3/08	2/69	شایستگی‌های اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی
2/63	3/25	2/52	3/16	2/69	3/32	2/93	3/31	2/93	3/05	3/33	شایستگی‌های اجرای برنامه‌های سالانه
2/70	3/29	2/71	3/26	2/83	2/96	3/17	3/20	3/04	3/22	3/18	شایستگی‌های بازرسی و نظارت
2/32	2/84	2/24	2/84	2/96	2/70	2/50	1/96	2/60	2/87	2/46	شایستگی‌های تحلیل آماری
2/94	3/21	2/43	3/16	3/48	3/11	3/04	2/91	3/04	3/14	3/13	شایستگی‌های اجرای خط‌مشی
2/71	3/49	2/69	3/35	3/42	3/29	2/89	3/37	3/39	3/05	3/57	شایستگی‌های همکاری بین سازمانی
2/90	3/24	2/03	3/32	3/31	2/88	2/79	3/33	2/75	2/98	3/59	شایستگی‌های صدور مجوز قانونی
2/47	3/20	2/08	2/96	2/85	2/79	2/75	2/20	2/58	2/94	3/28	شایستگی‌های پروژه‌های عمرانی
2/43	3/21	2/56	3/05	2/57	2/86	2/79	2/34	2/64	3/01	2/75	شایستگی‌های مدیریت پایگاه داده

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، شایستگی‌های کارکنان در زمینه‌های مختلف کاری یکسان نیست و این شایستگی‌ها برحسب نوع دستگاه نیز تغییر پیدا می‌کند. به عنوان مثال، تسلط کارکنان به شایستگی‌های مطالعاتی در بنیاد شهید (1/75) در کمترین و در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در بیشترین (2/94) وضعیت قرار دارد. در مجموع تسلط کارکنان به شایستگی‌های مورد مطالعه در بنیاد شهید در مقایسه با دیگر دستگاه‌های اجرایی پایین است. در مقابل شایستگی‌های کارکنان اداره کل دامپزشکی نسبت به دیگر سازمان‌های مورد مطالعه بالاتر است.



نمودار 8-10. مقایسه تسلط کاری افراد بر حسب دستگاه اجرایی

### 5-8. آمارهای استنباطی

برای پاسخ به این پرسش که آیا کارکنان از شایستگی های موردنیاز برای انجام کیفی وظایف محوله برخوردارند، از فرضیه های آماری زیر استفاده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 2.5 & \text{شایستگی کارکنان در سطح مطلوب نیست.} \\ H_a: \mu > 2.5 & \text{شایستگی های کارکنان در سطح مطلوبی است.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t تک نمونه ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول 8-25. تسلط کارکنان به شایستگی های موردنیاز برای انجام وظایف

فاصله اطمینان 95٪		ارزش آزمون = 2/5				شایستگی
کرانه بالا	کرانه پایین	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
0/29	0/06	2/68	0/003	164	3/00	شایستگی های انجام مطالعات
0/55	0/33	2/94	0/000	164	8/01	شایستگی های تحلیل محیطی
0/61	0/38	2/99	0/000	164	8/58	شایستگی های تدوین و ارزیابی گزارش عملکرد
0/43	0/22	2/83	0/000	164	6/31	شایستگی های تدوین خط مشی
0/62	0/41	3/01	0/000	164	9/54	شایستگی های اطلاع رسانی و آموزش همگانی

0/68	0/49	3/08	0/000	164	11/72	شایستگی‌های اجرای برنامه‌های سالانه
0/75	0/55	3/15	0/000	164	13/25	شایستگی‌های بازرسی و نظارت
0/32	0/06	2/69	0/005	164	2/82	شایستگی‌های تحلیل آماری
0/71	0/49	3/10	0/000	164	116/24	شایستگی‌های اجرای خط‌مشی
0/86	0/66	3/26	0/000	164	14/39	شایستگی‌های همکاری بین سازمانی
0/78	0/54	3/16	0/000	164	106/80	شایستگی‌های صدور مجوز قانونی
0/52	0/29	2/90	0/001	164	6/89	شایستگی‌های پروژه‌های عمرانی
0/48	0/273	2/88	0/000	164	7/13	شایستگی‌های مدیریت پایگاه داده

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، سطح معناداری کوچک‌تر از 0/05 است. بنابراین، در فاصله اطمینان 95 درصد فرض صفر رد می‌شود. به سخن دیگر، شایستگی‌های موردنیاز بالاتر از حد متوسط است. البته میانگین‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که همگی آن‌ها در همسایگی میانگین مفروض (2/5) قرار دهند. بنابراین، برای نیل به وضع مطلوب باید ظرفیت‌سازی لازم در کارکنان صورت گیرد.

### 8-6. مقایسه چندگانه

برای مقایسه دستگاه‌های اجرایی از حیث تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز در انجام وظایف محوله، از تحلیل واریانس یک-طرفه استفاده شده است که نتایج آن به شرح زیر است.

جدول 8-26. تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای انجام وظایف

شایستگی	جمع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	توزیع F	سطح معناداری
انجام مطالعات	بین گروهی درون گروهی کل	10 154 164	1/60 0/53	3/02	0/002
تحلیل محیطی	بین گروهی درون گروهی کل	10 154 164	2/03 0/40	5/03	0/000
ارزیابی عملکرد	بین گروهی درون گروهی کل	10 154 164	1/26 0/50	2/51	0/008
تدوین خط‌مشی	بین گروهی درون گروهی کل	10 154 164	1/37 0/38	3/58	0/000
آموزش و اطلاع‌رسانی	بین گروهی درون گروهی کل	10 154 164	1/21 0/43	3/79	0/003
اجرای برنامه	بین گروهی درون گروهی کل	10 154 164	0/88 0/38	2/32	0/014



سطح معناداری		توزیع F	مربع میانگین	درجه آزادی	جمع مربعات	شایستگی	
0/198	1/37	0/53	0/39	10	5/29	بین گروهی	بازرسی و نظارت
				154	59/48	درون گروهی	
				164	64/78	کل	
0/153	1/48	1/04	0/71	10	10/42	بین گروهی	تحلیل آماری
				154	108/65	درون گروهی	
				164	119/06	کل	
0/139	1/52	0/69	0/46	10	6/96	بین گروهی	اجرای خط‌مشی
				154	70/67	درون گروهی	
				164	77/63	کل	
0/006	2/62	1/11	0/43	10	11/11	بین گروهی	همکاری بین سازمانی
				154	65/20	درون گروهی	
				164	76/31	کل	
0/000	4/85	2/40	0/49	10	24/03	بین گروهی	صدور مجوز
				154	76/26	درون گروهی	
				164	100/29	کل	
0/001	3/33	1/66	0/49	10	16/57	بین گروهی	پروژه عمرانی
				154	76/62	درون گروهی	
				164	93/18	کل	
0/052	1/88	.83	0/44	10	8/33	بین گروهی	مدیریت پایگاه داده
				154	468/33	درون گروهی	
				164	76/65	کل	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، به‌استثنای شایستگی‌های مرتبط با مدیریت پایگاه داده، نظارت و بازرسی، تحلیل آماری، و اجرای خط‌مشی، در بقیه موارد تفاوت معناداری بین کارکنان دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه وجود دارد. برای تبیین اینکه کدام‌یک از دستگاه‌های اجرایی با بقیه تفاوت معناداری دارند، از روش LSD استفاده شده و نتایج آن در پیوست گزارش پژوهشی منعکس شده است. بنیاد شهید و امور ایثارگران از جمله سازمانی‌هایی است که کارکنان آن از نظر تسط به شایستگی‌های مورد نیاز در انجام وظایف محوله با دیگر دستگاه‌های اجرایی تفاوت معناداری دارند. یک نمونه از این تفاوت در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 8-27. مقایسه تسلط کاری کارکنان بنیاد شهید با دیگر دستگاه‌های اجرایی در انجام مطالعات

فاصله اطمینان 95٪		سطح معناداری	خطای معیار	تفاوت میانگین (I-J)	دستگاه اجرایی (J)	دستگاه اجرایی (I)
کرانه بالا	کرانه پایین					
-0/23	-1/26	0/005	0/26	-0/75	دامپزشکی	
-0/52	-1/52	0/000	0/25	-1/02	امور مالیاتی	
0/06	-1/61	0/068	0/43	-0/78	آموزش و پرورش	

فاصله اطمینان 95٪		سطح معناداری	خطای معیار	تفاوت میانگین (I-J)	دستگاه اجرایی (J)	دستگاه اجرایی (I)
کرانه بالا	کرانه پایین					
0/22	-1/34	0/156	0/39	-0/56	صمت	بنیاد شهید و امور ایثارگران
0/13	-1/55	0/097	0/43	0-/71	تعاون روستایی	
-0/29	-1/98	0/008	0/43	-1/14	پخش فرآورده‌های نفتی	
-0/12	-1/42	0/020	0/33	-0/77	محیط زیست	
-0/72	-1/67	0/000	0/24	-1/19	تعاون، کار و رفاه	
-0/39	-1/69	0/002	0/33	-1/04	ورزش و جوانان	
-0/33	-1/88	0/006	0/39	-1/10	برق منطقه ای تهران	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، در رابطه با تسلط کارکنان به شایستگی‌های موردنیاز برای انجام وظایف مطالعاتی تفاوت‌های بین بنیاد شهید با دستگاه‌های اجرایی دامپزشکی، امور مالیاتی، پخش فرآورده‌های نفتی، محیط زیست، تعاون و کار و رفاه اجتماعی، ورزش و جوانان، و برق منطقه ای تفاوت معناداری وجود دارد.

فصل نهم  
سازمان کار توسعه منابع انسانی

## فصل نهم: آسیب‌شناسی سازمان کار توسعه منابع انسانی

مطالعات انجام‌شده بر روی سیستم توسعه منابع انسانی ضعف‌های مشترک ساختاری و سازمانی را در بخش دولتی کشورهای مختلف از جمله ایران نشان می‌دهد. بدون داشتن سازمان کار مناسب، نمی‌توان انتظار داشت وظایف توسعه منابع انسانی به‌خوبی به اجرا گذاشته شود. آنچه در این فصل مدنظر است، آسیب‌شناسی و تحلیل واقع‌بینانه ساختار توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران است تا بتوان با شناسایی تنگناها و نارسایی‌های موجود در این زمینه، به سازمان کار مناسب دست یافت.

### 9-1. حاکمیت توسعه منابع انسانی

حاکمیت از فعل "حکومت کردن" مشتق شده است که به معنی اداره کشورها و دولت‌هاست ((Balogh, 2015)). در زمینه مدیریت، اصطلاح حاکمیت ناظر بر چگونگی اداره سازمان‌هاست. برخی از اندیشمندان در تعریف حاکمیت از واژه کلیدی وظیفه، فعالیت، یا فرایند، و یا روابط استفاده کرده‌اند (Demb & Neubauer, 1992a). برخی دیگر در تعریف حاکمیت بر واژه کلیدی "سیستم" یا چارچوب تنظیمی تأکید دارند (Wagner, 2015). از نظر معناشناسی، و دیدگاه نظری، رویکرد آخری بیشتر متقاعدکننده است. حاکمیت به معنای وظیفه یا فعالیت نیست که باید انجام شود، و یا حاکمیت مجموعه‌ای از روابط چندگانه نیست، در عوض حاکمیت یک ساختار/چارچوب تنظیمی است. بنابراین، "حکومت کردن" باید برای توصیف فعالیت ایجاد چنین چارچوبی معنا شود. کاربرد چنین چارچوبی یک فعالیت متمایزی است که به آن "مدیریت" گفته می‌شود. چارچوب حاکمیت شامل تدوین قواعد است. بنابراین، اگر حاکمیت یک چارچوب است، دقیقاً چه چیزی را پوشش می‌دهد؟ با تلخیص بسیاری از منابع قدیم و جدید، باید گفت این چارچوب تمامی رفتارهای مدیریتی (هدایت و رهبری) و سرپرستی (کنترل و پایش) در درون سازمان و واحدهای سازمانی را پوشش می‌دهد (Grundeis & Kaehler, 2018). در مقابل، تنظیم رفتاری که صرفاً شامل عملیات اجرایی است (غیر مدیریتی) در چارچوب حاکمیتی جای نمی‌گیرند. به سخن دیگر، نقطه مرجع برای حاکمیت نمی‌تواند شامل هدایت فرد باشد، بلکه قلمرو آن شامل واحد سازمانی به‌عنوان یک موجودیت است. بنابراین، حاکمیت چارچوبی برای رفتار مدیریتی در درون یک واحد معین است. با لحاظ قرار دادن موارد فوق‌الذکر، گروندی<sup>1</sup> و کائلر (2018) حاکمیت سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده‌اند: "حاکمیت سازمانی چارچوب رفتاری داخلی و خارجی برای بازیگران متعددی است که در نقش مدیریت (هدایت و رهبری) و سرپرستی (نظارت و پایش) یک سازمان و واحدهای آن ظاهر می‌شوند و از هنجارهای رسمی تشکیل شده است که نتیجه نفوذ سازنده چندین ذینفع است (ص 489)".

<sup>1</sup> Grundeis & Kaehler

## 9-2. وابستگی متقابل حاکمیت و مدیریت

اگر مدیریت را نفوذ راهبری بر عملیات بازار، تولید یا منابع در یک سازمان یا واحد سازمانی بدانیم که توسط بازیگران متعدد سازمانی از طریق وضع هنجارهای پیش‌بینی یا مداخله وضعی باهدف نیل به اهداف صورت می‌گیرد، آنگاه باید گفت حاکمیت مترادف هنجارهایی است که از مدیریت سازنده<sup>1</sup> به دست می‌آید.

حاکمیت منابع انسانی<sup>2</sup> یک میان‌رشته‌ای مطالعاتی و عملیاتی جدید است. گروندی و کائلر (2018) حاکمیت منابع انسانی را به شرح زیر تعریف می‌کنند: "به‌عنوان بخشی از حاکمیت (سازمانی)، حاکمیت منابع انسانی چارچوب رفتاری بازیگران داخلی و خارجی مدیریت منابع انسانی (مدیریت افراد و رهبری) و کنترل آن (سرپرستی و نظارت بر منابع انسانی) در یک سازمان و واحدهای سازمانی است و متشکل از هنجارهای رسمی است که نتیجه نفوذ سازنده ذینفعان متعدد است (ص 44)."

با در نظر گرفتن توسعه منابع انسانی به‌عنوان زیرسیستمی از مدیریت منابع انسانی، باید گفت حاکمیت توسعه منابع انسانی چارچوب متشکل از قواعدی است که رفتار بازیگران توسعه منابع انسانی را شکل می‌دهد و نتیجه نفوذ سازنده ذینفعان داخلی و خارجی است. با چنین تعریفی از حاکمیت توسعه منابع انسانی، این سؤال قابل طرح است که آیا حکومت ملی یا محلی چارچوبی از خط‌مشی توسعه منابع انسانی را با توجه به ظرفیت اجرایی خود وضع کرده است که با خط‌مشی‌های بالادستی سازگاری داشته باشد؟

خط‌مشی توسعه منابع انسانی، چارچوبی را برای حمایت و هدایت راهبردهای توسعه منابع انسانی، برنامه استقرار HRD، و دیگر مداخلات مرتبط فراهم می‌سازد. در ضمن، خط‌مشی HRD یک رویکرد همه‌جانبه برای توسعه منابع انسانی فراهم می‌سازد.

## 9-3. سازمان کار اجرای خط‌مشی HRD

اجرای خط‌مشی توسعه منابع انسانی مستلزم انجام تمهیداتی است که یکی از آنها انتخاب سازمان کار مناسب برای توسعه منابع انسانی است. ضروری است متناظر با اندازه سازمان و دیگر ملاحظات اقتضایی، سطح و وظایف واحد توسعه منابع انسانی تعریف و در تشکیلات سازمانی طراحی شود.

<sup>1</sup> constitutive management

<sup>2</sup> HR governance

### 9-3-1. جایگاه HRD در مدیریت منابع انسانی

توسعه منابع انسانی به‌عنوان زیرسیستم مدیریت منابع انسانی، از اهداف منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد. این تأثیرپذیری بعضاً مستقیم و در بعضی موارد جزئی است (Jochmann, 2013).

جدول 9-1. اهرم توسعه منابع انسانی (Jochmann, 2013)

اهداف 10 گانه منابع انسانی	تأثیر بر توسعه منابع انسانی
بهبود کیفیت رهبری/مدیریت	تأثیر مستقیم بر HRD
استخدام	
پاداش و انگیزه	
صلاحیت و آموزش	تأثیر مستقیم بر HRD
مدیریت تغییر	تأثیر جزئی
مدیریت عملکرد/مدیریت بر مبنای هدف	تأثیر جزئی
روندهای جمعیتی	
مدیریت شایستگی و مهارت	تأثیر مستقیم بر HRD
مدیریت برنامه‌ریزی جانشین پروری	تأثیر مستقیم بر HRD
مدیریت استعداد	تأثیر مستقیم بر HRD

### 9-3-2. وظایف واحد توسعه منابع انسانی

هرچند انتظار می‌رود کارکنان از تخصص لازم در بدو استخدام برخوردار باشند، اما بیشتر مهارت‌های شغلی موردنیاز را کارکنان در حین خدمت می‌آموزند. وظیفه واحد توسعه منابع انسانی عبارت است از بهبود عملکرد و توانایی کارکنان. از این رو، هدف واحد HRD عبارت است از:

1. توسعه قابلیت‌های هر کارمند به‌عنوان یک فرد
2. توسعه قابلیت‌های هر فرد در رابطه با نقش فعلی او
3. توسعه قابلیت‌های هر کارمند در رابطه با نقش‌های احتمالی او در آینده
4. توسعه قابلیت‌های او برای برقراری ارتباط اثربخش با مافوق خود
5. توسعه قابلیت‌های او به‌عنوان عضو یک تیم (بخش، اداره، گروه و غیره)
6. توسعه قابلیت‌های او برای همکاری مؤثر واحدهای وظیفه‌ای در سازمان
7. توسعه قابلیت‌های او برای بهبود فردی و ارتقای سلامت سازمانی.

به‌زعم می‌فرت (2013) مهم‌ترین وظایف واحد توسعه منابع انسانی عبارت انداز:

- طراحی (و گاهی اجرا یا نظارت بر) فرایافت آموزشی
- انجام تحلیل‌ها و ارزیابی وضع موجود برای مدیران ارشد

- تحلیل احتیاجات صلاحیت (شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز)
- توسعه داخلی یا تدارک پودمان‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای
- مشاوره به مدیریت در مورد کاربرد بالقوه، بهینه‌سازی عملکرد، و پیشرفت شغلی
- پشتیبانی از فرایند تغییر از طریق برگزاری کارگاه‌ها و آموزش‌های اختصاصی
- ایجاد بسترهایی برای یادگیری

توراکو<sup>1</sup> و لانگرن (2020) با انتقاد از آنچه واحد توسعه منابع انسانی انجام می‌دهد، برای انتقال به آنچه باید انجام شود، به شرح جدول زیر توصیه‌هایی را ارائه کرده‌اند.

جدول 9-1. تحول در نقش HRD (Torraco & Lundgren, 2020)

معضله‌ها، چالش‌ها، و انتقادهایی از HRD	دلالت‌هایی برای تغییر (تحول آفرینی در HRD)
فقدان هم‌ترازی راهبردی: HRD به دلیل همسو نبودن با راهبرد سازمان و ارائه برنامه‌هایی که فاقد جهت‌گیری عملکرد هستند، موردانتقاد قرار گرفته است	برای ایجاد هم‌ترازی راهبردی، HRD باید • مستقیماً در رشد و توسعه راهبردی کسب‌وکار سهیم باشد. • درک عمیق‌تری از عملیات و پویایی کسب‌وکار و عملکرد کاری و نحوه سنجش آن ایجاد کند. • در برنامه‌ریزی راهبردی از جمله هزینه‌ها و مزایای مرتبط با تصمیمات اجرایی مشارکت کند: ✓ کارکنان را برای مهارت‌های موردنظر توسعه دهد ✓ کارکنان جدید با مهارت‌های موردنظر استخدام کند ✓ خودکار سازی (جایگزینی کارکنان با فناوری‌های نوین) ✓ برون‌سپاری برای تأمین مهارت‌های موردنظر
ناکامی در نمایش اثربخشی و بازگشت سرمایه علیرغم داشتن ابزار لازم برای انجام این کار، HRD به دلیل ناکامی در نشان دادن اثربخشی و بازگشت سرمایه موردانتقاد قرار گرفته است.	برای نشان دادن اثربخشی و بازگشت سرمایه، واحد HRD به این نیاز دارد که: • به‌طور مداوم شواهد کمی از اثربخشی HRD جمع‌آوری کند • تصمیم‌گیری HRD مبتنی بر داده را اتخاذ کند. • با مؤسسه‌ای که به کارکنان آموزش مستمر و مقرون‌به‌صرفه ارائه می‌دهد، شراکت داشته باشد.
تمرکز روی برنامه‌های حاشیه‌ای HRD بجای تأمین نیازهای مهم شغلی و نیروی کار، برنامه‌هایی باارزش حاشیه‌ای ارائه می‌دهد.	برای تمرکز مجدد بر ابتکارات یادگیری و توسعه که برای کارکنان و سازمان آنها مهم هستند، واحد HRD باید اقدامات زیر را انجام دهد: • اولویت‌بندی برنامه‌ها و حمایت از ابتکاراتی که به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای اصلی کسب‌وکار را برآورده کند، و چالش‌های موجود در محیط کار متغیر امروزی را برطرف کند. • پشتیبانی از برنامه‌های مبتنی بر مسیرهای یادگیری که بجای اقدامات رسمی HRD به سمت اتکا بیشتر به اندیشه کارکنان، خود-هدایتی، و یادگیری مبتنی بر تجربه تأکید دارد.
ارائه محتوا بدون تحلیل نیاز به دلیل در دسترس بودن محتوای یادگیری برخط، واحد HRD بدون	برای اطمینان از اینکه برنامه‌های یادگیری نیازهای یادگیری کارکنان را برآورده می‌کنند، واحد HRD باید اقدامات زیر را انجام دهد:

<sup>1</sup> Torraco & Lundgren

معضل‌ها، چالش‌ها، و انتقادهایی از HRD	دلالت‌هایی برای تغییر (تحول آفرینی در HRD)
نیازسنجی به تولید محتوای تقلیدی می‌پردازد. بنابراین، مسئولیت خود در مورد تطبیق توسعه و یادگیری با نیازهای یادگیری کارکنان را کنار گذاشته است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان حاصل کنید که محتوای یادگیری آنلاین با نیازهای آموزشی افراد همخوانی دارد.</li> <li>به بهبود قابلیت‌های انسانی مانند تفکر سیستمی، خلاقیت، همکاری، و تاب‌آوری بپردازد که با تکیه بر فناوری، هوش مصنوعی، خودکارسازی، و الگوریتم‌های تصمیم‌گیری به دست نمی‌آیند.</li> </ul>
<p><b>عدم تأمین دانش دست‌اول در مورد کار و محل کار</b></p> <p>واحد HRD به دلیل کم‌توجهی به تأمین دانش دست‌اول موردنیاز فعالیت‌های سازمانی موردانتقاد قرار گرفته است.</p> <p>به‌علاوه، تحقیقات HRD کمتر بر توسعه دانش نیروی کار توجه دارد.</p>	<p>به‌جای انتظار برای نتایج پروژه‌های طراحی مجدد کار توسط دیگر واحدها، واحد HRD به اقدامات زیر نیاز دارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>در طراحی مجدد کار مشارکت فعال داشته باشد تا در طراحی فرایندهای جدید کاری از نقاط قوت کارکنان و مجموعه مهارت‌های آنان استفاده شود.</li> <li>کسب دانش مستقیم از خود کار، و پای بندی به مطالعات محل کار به‌عنوان اساس یادگیری معتبر مبتنی بر کار.</li> </ul>

#### 9-4. ساختار واحد توسعه منابع انسانی

ساختار واحد توسعه منابع انسانی به نوع سازمان بستگی دارد. به سخن دیگر، ساختار سیستم توسعه منابع انسانی از یک سازمان به سازمان دیگر با توجه به اندازه سازمان، ماهیت فعالیت، فلسفه و گرایش آنها تفاوت پیدا می‌کند. به هر حال، اصول زیر در هر سازمانی به هنگام ساخت دهی واحد توسعه منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (Ghosh, 2019):

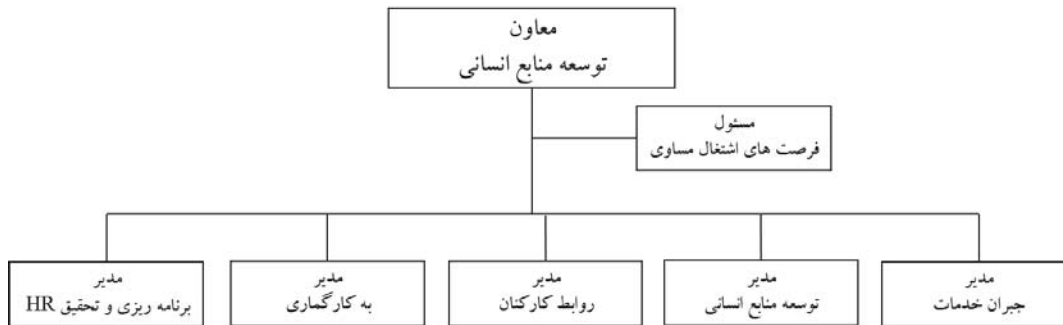
1. ایجاد هویت مستقل برای HRD که ممکن سایر وظایف پرسنلی را نیز شامل شود
  2. ایجاد اعتبار برای وظیفه HRD که با سپردن مسئولیت HRD به سطح بالاتر در سلسله‌مراتب سازمانی امکان‌پذیر است.
  3. متوازن‌سازی تفکیک و یکپارچه‌سازی
  4. ارتباط دهی HRD به سیستم‌های داخلی و خارجی.
  5. لحاظ کردن سازوکار پایش در واحد HRD
- انجمن آمریکایی آموزش و توسعه، کارکرد اساسی توسعه منابع انسانی را به شرح زیر توصیف کرده- اند (ASTD<sup>1</sup>, 2000):

1. سیستم HRD باید یک سازوکار بازخورد و تقویت‌کننده قوی ایجاد کند.
2. سیستم HRD باید تصمیمات کیفی (ذهنی) و کمی (عینی) را متوازن کند.
3. سیستم HRD باید احتیاج به تخصص داخلی و خارجی را متوازن کند.
4. سیستم HRD باید به صورت مرحله‌ای استقرار یابد.

<sup>1</sup> American Society for Training and Development

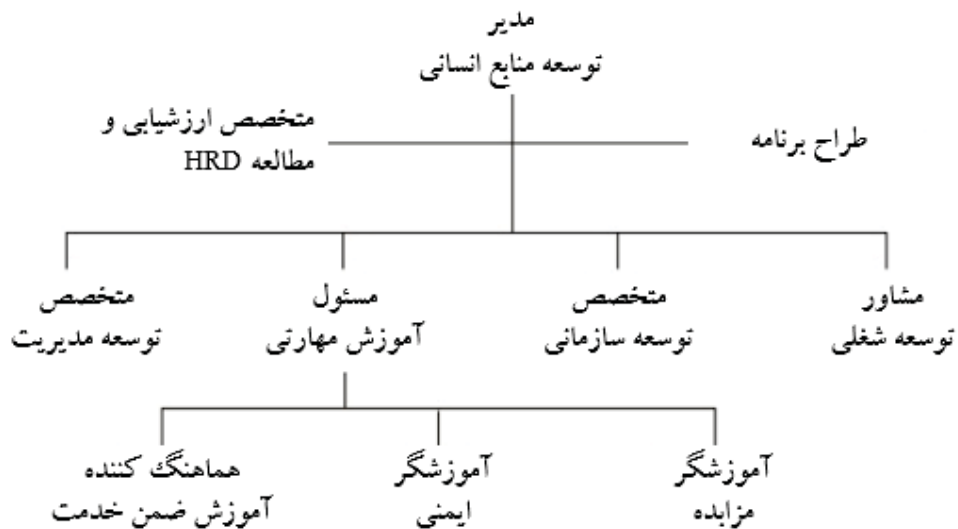


ورنر<sup>۱</sup> و دوسایمون (2011) نمودار تشکیلاتی HRD در یک سازمان بزرگ را به شرح زیر پیشنهاد کرده‌اند:



نمودار 9-1. ساختار سازمانی برای توسعه منابع انسانی (Werner & DeSimone, 2011)

به‌زعم ورنر و دوسایمون (2011) مدیریت منابع انسانی را می‌توان به وظایف اولیه و ثانویه تقسیم کرد. وظایف اولیه<sup>۲</sup> شامل جذب و گزینش، نگهداری، و بهبود کارکنان هستند. وظایف ثانویه<sup>۳</sup> که از فعالیت‌های مدیرکل پشتیبانی می‌کنند و یا در تعیین یا تغییر ساختار سازمان دخیل هستند. آنگاه آنان چارت سازمانی اداره کل HRD در یک سازمان بزرگ را به شرح زیر پیشنهاد می‌کنند:



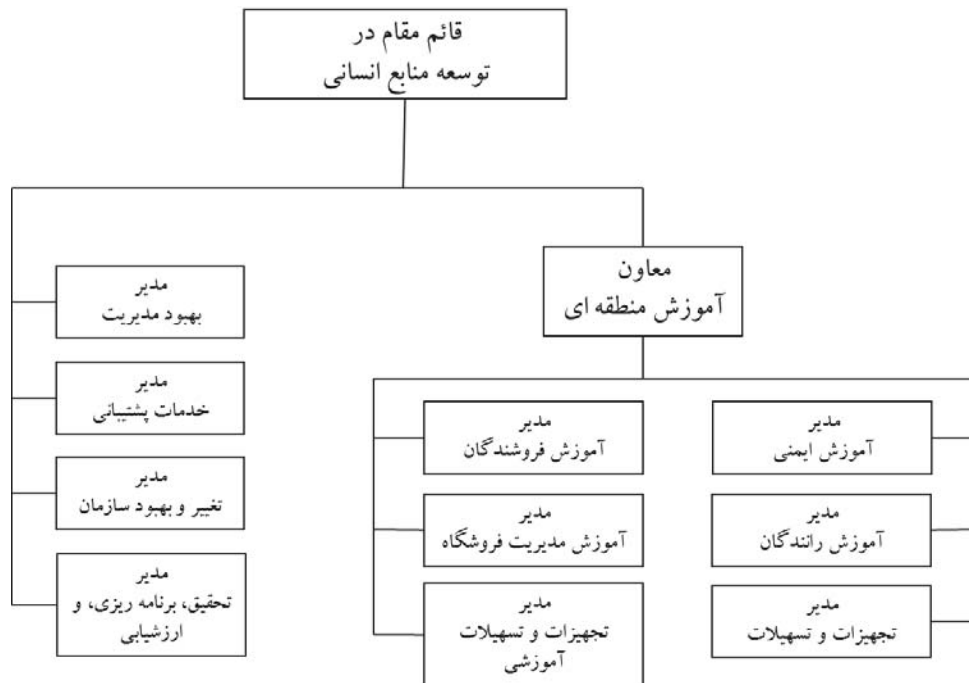
نمودار 9-2. ساختار سازمانی توسعه منابع انسانی (Werner & DeSimone, 2011)

بالاخره ورنر و دوسایمون (2011) نمودار تشکیلاتی اداره کل HRD در یک شرکت با فروشگاه‌هایی در مناطق چندگانه را به شرح زیر توصیه می‌کنند.

<sup>1</sup> Werner & DeSimone

<sup>2</sup> Primary functions

<sup>3</sup> Secondary functions



نمودار 9-3. ساختار سازمانی توسعه منابع انسانی (Werner & DeSimone, 2011)

### 9-5. ساختار توسعه منابع انسانی در سطح استان

بیشتر وظایف توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران در قالب "معاونت توسعه مدیریت و منابع" یا واحد عمومی "معاونت اداری و مالی" سازماندهی شده است، اما وظایف واحدهای زیرمجموعه آنها نشان می‌دهد که کاربرد واژه "توسعه" در نام‌گذاری چنین واحدهایی بی‌مسماست. در حقیقت توسعه مترادف آموزش در نظر گرفته شده است و یا همانند به‌کارگیری واژه "سرمایه انسانی" در نام‌گذاری واحدهای متولی منابع انسانی در سطح ملی، این واژگان بار معنایی خاصی ندارند و صرفاً در حکم ویرین نمودار تشکیلاتی هستند تا از عناوین مد روز استفاده شود. باید در نظر

<sup>1</sup> واژه "سرمایه انسانی" یکی دیگر از سازه‌هایی است که نباید مفهوم آن با دیگر مفاهیم مانند منابع انسانی آمیخته شود. سرمایه انسانی یک رویکرد اقتصادی و یکی از استعاره‌های پرکاربرد در اقتصاد است. در اقتصاد منابع تولید مانند ماشین‌ها را ارزش‌گذاری کرده و سرمایه می‌نامند و این واژه را به منابع انسانی نیز تعمیم داده و انسان‌های شاغل در سازمان یا سطح ملی را سرمایه انسانی می‌نامند. اقتصاددانان سازمان را به‌مثابه یک بنگاه اقتصادی مطالعه کرده و واژگانی مانند سرمایه اجتماعی، سرمایه ساختاری، سرمایه فکری و مانند این‌ها با چنین رویکرد اقتصادی وارد ادبیات مدیریتی<sup>1</sup> شده است. به‌طور کلی، اقتصاد دادان چیزی را سرمایه می‌دانند که در فرایند تولید نقشی داشته و باعث افزایش کارایی می‌شود.

لازم به یادآوری است که به‌کارگیری واژگانی مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی با مخالفت اندیشمندان اسلامی مواجه شده است و این استدلال وجود دارد که به‌کارگیری "سرمایه انسانی" تداعی‌کننده کاهش منزلت انسان به سطح ابزار تولید است و قیمت‌گذاری برای کارکنان که تحت عنوان "حسابداری منابع انسانی" مطرح شده است را ناشی از همین رویکرد اقتصادی می‌دانند. از این‌رو، با توجه به ماهیت حکومت اسلامی در ایران و حاکمیت اندیشه سیاسی شیعه که نگرش والایی به انسان دارد، باید از کاربرد سرمایه انسانی بجای منابع انسانی در سند توسعه منابع انسانی استان اجتناب کرد.

داشت که علی‌رغم اینکه توسعه منابع انسانی یک حرفه کاملاً شناخته‌شده در کشورهای توسعه یافته است و انجمن‌های حرفه‌ای نقش مهمی را در این حرفه بازی می‌کنند (Kahnweiler, 2009)، اما در بخش دولتی ایران، توسعه منابع انسانی به سطح آموزش‌های ضمن خدمت تقلیل یافته است که آنهم از اثربخشی چندانی برخوردار نیست.

به‌عنوان نمونه، شرح وظایف "معاون توسعه مدیریت و منابع" در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی تهران به شرح زیر است:

- سازماندهی فعالیت‌های مربوط به تقسیم کار و تعیین وظایف و حدود مسئولیت‌ها و اختیارات واحدهای تحت سرپرستی و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور و ارائه راهنمایی‌های لازم در موارد ضروری
- نظارت بر امور پرسنلی در حسن اجرای عملیات پرسنلی از جمله: حضور و غیاب، مرخصی، ساعات کار، مزایا، رفاه، ارزشیابی و ترفیع و ارتقاء و صدور احکام مربوط به انتقالات، بازنشستگی، مأموریت و ... برابر قوانین و ضوابط موجود
- اقدامات در زمینه امور رفاهی کارکنان اداره کل جهت ترفیع خاطر و ایجاد فضای علاقه و حفظ روحیه و امنیت شغلی و خانوادگی کارکنان
- نظارت بر انجام صحیح هزینه‌ها و سایر پرداخت‌ها
- نگهداری و تنظیم و تحویل به‌موقع حساب دریافت‌ها و پرداخت‌ها و نظارت بر حسن اجرای آن - اداره امور اموال و نگهداری حساب اموال و نظارت بر صحت و دقت آن
- برقراری ارتباط و هماهنگی با مراجع و واحدهای اداری و مالی استان و وزارت متبوع
- معاضدت با حوزه مدیریت و معاونت فرهنگی و هنری و روسای شهرستان‌ها در زمینه حسن انجام امور عمومی (مالی - اداری - تدارکاتی - خدماتی) و نظارت کلی بر انجام آن از نظر تطبیق با مقررات
- نظارت بر انجام برآورد و تنظیم بودجه و برنامه‌های مالی و تقویم فعالیت‌ها و برآورد نیروی انسانی موردنیاز و نظارت بر ارائه گزارش‌های عملکرد امور اداری و مالی، رفاهی، تدارکاتی، خدماتی، پرسنلی و غیره
- نظارت بر امور عمومی و تدارکاتی و خدمات عمومی و کلی از قبیل خرید تجهیزات موردنیاز، خدمات تأسیساتی و تعمیراتی و نگهداری ساختمان‌ها، ارتباطات تلفنی، پذیرایی و خدمات نظافتی، حمل‌ونقل و مشابه آن
- شرکت در کمیسیون‌ها و جلسات مختلف و تهیه گزارش‌های لازم جهت استحضار مقام مافوق - همکاری در اجرای وظایف مدیرکل
- نظارت بر انجام فعالیت‌های طرح‌های عمرانی اداره کل ساخت مجتمع‌های و مراکز فرهنگی تعمیر و تجهیز آنها و ....

همان‌طور که از این وظایف برمی‌آید، موضوع توسعه منابع انسانی تنها به مدیریت نگهداشت محدود، و دیگر اقدامات توسعه منابع انسانی مسکوت گذاشته شده است.

#### جدول 6-6. واحدهای متولی منابع انسانی در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی

ردیف	واحد استانی دستگاه اجرایی	نام واحد متولی HR	قلمرو توسعه HR
1	اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات	کارشناس مسئول توسعه مدیریت و امور پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
2	اداره کل استاندارد	معاونت منابع انسانی و امور حقوقی • اداره توسعه منابع انسانی، بودجه و برنامه‌ریزی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
3	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	کارشناس امور اداری و تدارکات	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
4	امور مالیاتی شهر و استان تهران	معاون توسعه مدیریت و منابع • اداره منابع انسانی و رفاه • اداره آموزش و پژوهش	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت

ردیف	واحد استانی دستگاه اجرایی	نام واحد متولی HR	قلمرو توسعه HR
5	اداره کل انتقال خون	معاونت اداری و مالی • ارزیابی عملکرد	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت مدیریت عملکرد
6	اداره کل اوقاف و امور خیریه	معاونت توسعه منابع و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
7	اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای	معاونت اداری و پشتیبانی • اداره امور عمومی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
8	اداره کل آموزش و پرورش	معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و توسعه منابع • مدیریت منابع انسانی و امور اداری • اداره امور رفاهی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
9	اداره کل بنیاد شهید	معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی • اداره امور کارکنان	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
10	اداره کل بهزیستی	مدیریت پشتیبانی • اداره نیروی انسانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
11	اداره کل بیمه سلامت	معاون توسعه مدیریت • اداره ارزیابی عملکرد • اداره منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت مدیریت عملکرد
12	اداره کل پزشکی قانونی	معاونت پشتیبانی • اداره امور اداری و مالی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
13	اداره کل پست	معاونت اداری و مالی • اداره امور اداری • کارشناس آموزش	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
14	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع • اداره امور اداری و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
15	اداره کل تعزیرات حکومتی	معاونت اداری و مالی • اداره امور اداری و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
16	اداره کل ثبت احوال	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی • اداره منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
17	اداره کل ثبت اسناد و املاک	معاونت منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
18	اداره کل حفاظت محیط زیست	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره امور اداری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
19	اداره کل دامپزشکی	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره امور اداری، رفاه و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
20	اداره کل راه آهن	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره منابع انسانی و رفاه • واحد آموزش	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
21	اداره کل راه و شهرسازی	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره پشتیبانی، توسعه منابع انسانی و تحول اداری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت

ردیف	واحد استانی دستگاه اجرایی	نام واحد متولی HR	قلمرو توسعه HR
22	اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره منابع انسانی، رفاه و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
23	اداره کل زندان‌ها و اقدامات تأمین و تربیتی	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
24	اداره کل غله و خدمات بازرگانی	معاونت اداری و مالی • مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
25	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره امور اداری، مالی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
26	اداره کل کتابخانه‌های عمومی	اداره اداری و مالی	مدیریت نگهداشت
27	اداره کل کمیته امداد امام خمینی	معاونت اداری و مالی • اداری امور اداری و رفاه کارکنان	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
28	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	معاونت برنامه‌ریزی، توسعه مدیریت و منابع • اداره امور اداری، رفاه و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
29	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	معاونت توسعه مدیریت • اداره امور اداری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
30	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی • کارشناس مسئول امور اداری و رفاه • کارشناس امور اداری و آموزش	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
31	اداره کل ورزش و جوانان	معاونت توسعه منابع و پشتیبانی • اداره توسعه منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
32	اداره کل هواشناسی	اداره توسعه مدیریت و منابع	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
33	اداره کل تبلیغات اسلامی	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی • اداره امور اداری و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
34	مدیریت امور عشایر	معاونت اداری و مالی • اداره اداری و مالی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
35	شرکت آب و فاضلاب	معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی • دفتر بهره‌وری منابع انسانی • دفتر پژوهش و بهبود بهره‌وری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
36	شرکت آب منطقه‌ای	معاونت منابع انسانی، مالی و پشتیبانی • مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
37	شرکت توزیع برق	معاونت منابع انسانی • دفتر سازماندهی و طبقه‌بندی مشاغل • دفتر آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی • دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری • امور کارکنان و رفاه	مدیریت شایستگی مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
38	شرکت بیمه استان تهران	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره کل امور منابع انسانی • اداره کل امور پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت

ردیف	واحد استانی دستگاه اجرایی	نام واحد متولی HR	قلمرو توسعه HR
39	شرکت گاز استان	مدیر مالی و پشتیبانی امور بهداشت، ایمنی، محیط‌زیست و پدافند	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
40	شرکت شهرک‌های صنعتی استان	معاونت توسعه مدیریت و منابع • مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
41	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک	مدیریت توسعه منابع • اداره توسعه منابع انسانی و تحول اداری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
42	سازمان جهاد دانشگاهی تهران	معاونت پشتیبانی • اداره منابع انسانی و امور اداری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
43	سازمان صنعت، معدن و تجارت	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره منابع انسانی و پشتیبانی • واحد آموزش	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
44	سازمان جهاد کشاورزی	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی • مدیریت امور اداری	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
45	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی • گروه توسعه منابع انسانی • گروه نوسازی اداری و مدیریت عملکرد	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت مدیریت عملکرد
46	دانشگاه تهران	معاونت اداری و مالی • اداره کل منابع انسانی • اداره کل رفاهی • مرکز آموزش‌های ضمن خدمت	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
47	دانشگاه شهید بهشتی	معاونت اداری و مالی • مدیریت امور اداری • مدیریت امور پشتیبانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
48	دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی	معاونت توسعه مدیریت و منابع • مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت
49	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	معاونت توسعه مدیریت و منابع • اداره امور اداری • اداره پشتیبانی و فنی و مهندسی	مدیریت صلاحیت مدیریت نگهداشت

لازم به توضیح است که با توجه به ماهیت و حجم وظایف، در نام‌گذاری دستگاه‌های اجرایی استان تهران از عناوین اداره کل، سازمان، شرکت، و دانشگاه استفاده می‌شود. لازم به توضیح است که "اداره کل" طبق ضوابط تشکیلاتی یک واحد تابعه محسوب می‌شود و از استقلال اداری و مالی برخوردار نیست، اما دیگر عناوین به کار گرفته مانند سازمان، شرکت و دانشگاه به مفهوم داشتن استقلال اداری و مالی است. طرفداران خط‌مشی تمرکززدایی در ایران، ارتقای سطح اداره کل به

سازمان را برای تمامی دستگاه‌هایی اجرایی در سطح استان توصیه می‌کنند تا واحدهای استانی برای گذر از نظام اداری متمرکز به نظام اداری غیرمتمرکز آمادگی لازم را داشته باشند. یکی از نارسایی‌های جدی در توسعه منابع انسانی بخش دولتی ایران، ورود دانشگاه‌ها به حوزه آموزش‌های ضمن خدمت باهدف درآمذزایی است (به‌عنوان نمونه به مرکز آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه تهران توجه کنید) که چنین آموزش‌هایی را از حالت آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی به سطح دانش‌افزایی تقلیل داده‌اند.

لازم به توضیح است که حوزه آموزش‌های ضمن خدمت<sup>۱</sup> از نظر روش تدریس، درس‌نامه‌ها، مدرسان و مانند اینها با آموزش‌های دانشگاهی<sup>۲</sup> تفاوت‌های معناداری دارند و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها لزوماً واجد صلاحیت برای تدریس در چنین دوره‌هایی نیستند، مگر آنکه تحت آموزش‌های TOT<sup>۳</sup> قرار گرفته و با اصول آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی آشنا شده باشند. همان‌طور که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری متولی تعلیم و تربیت است، و از ورود دستگاه‌های اجرایی به حوزه آموزش‌های دانشگاهی ناخشنود است، سازمان اداری و استخدامی کشور نیز مسئول آموزش‌های ضمن خدمت است و نباید اجازه دهد دانشگاه‌ها وارد حوزه آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی شوند و باهدف درآمذزایی به تخریب نظام آموزش ضمن خدمت اقدام کنند<sup>۴</sup>.

## 9-6. سازوکارهای راهبری HRD

در استان تهران، برای هدایت و راهبری و هماهنگی دستگاه‌های اجرایی در زمینه توسعه منابع انسانی، از سازوکارهای زیر استفاده می‌شود:

### 9-6-1. شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران

با توجه به مصوبه شماره 206/93/11852 مورخ 1393/9/5 شورای عالی اداری و دیگر مقررات ابلاغی، وظایف عمده شورای راهبری توسعه مدیریت استان به شرح زیر است:

- ایفای نقش ستاد جشنواره شهید رجایی استان
- الزامات قانونی ناشی از بخشنامه تعیین اهم وظایف شوراهای راهبری توسعه مدیریت (بخشنامه 946198 مورخ

(95/10/18)

<sup>1</sup> Training

<sup>2</sup> Education

<sup>3</sup> Training of Trainee (TOT)

<sup>4</sup> متأسفانه وزارت علوم باهدف ایجاد درآمذزایی، به خط‌مشی‌هایی روی آورده است که در عمل آثار تخریبی از خود بجای گذاشته‌اند. به‌عنوان نمونه، اجازه ایجاد پردیس‌های دانشگاهی باهدف درآمذزایی باعث شده است که کیفیت آموزش‌ها در این قبیل پردیس‌ها کاهش یابد تا جایی که فارغ‌التحصیلان چنین پردیس‌هایی را خود دانشگاه‌های متولی آنها قبول ندارند. خط‌مشی ایجاد واحدهای آموزش‌های آزاد از دیگر خط‌مشی‌هایی است که باهدف درآمذزایی برای دانشگاه‌ها، در عمل به کاهش کیفیت نظام آموزش کارکنان منجر شده است.

- طراحی سازوکارهای مناسب برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری و نقشه راه اصلاح نظام اداری
  - اتخاذ سازوکارهای لازم برای اجرای دقیق تکالیف و وظایف مقرر در قانون مدیریت خدمات کشوری
  - پیش‌بینی بودجه مناسب برای اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری
  - تدوین و اجرای برنامه‌های لازم برای مدیریت عملکرد دستگاه و همچنین ارتقای کارایی و بهره‌وری
  - ارائه نظرات کارشناسی به دبیرخانه ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری مبتنی بر بررسی و مطالعه برنامه‌های اجرایشده
  - تهیه گزارش تحلیلی ادواری از اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری
  - هدایت و راهبری سازمان‌های وابسته یا تابعه استانی
  - الزامات قانونی ناشی از مصوبه شماره 206/93/11852 مورخ 1393/9/5 شورای عالی اداری و بخشنامه ساماندهی کمیته‌های تخصصی 200/93/13472 مورخ 93/10/7 (کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی، کمیته توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی، کمیته سرمایه انسانی، کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم، کمیته مدیریت عملکرد)
  - تشکیل کمیته‌های تخصصی به تناسب حجم وظایف و تکالیف تعیین شده شورای راهبری توسعه مدیریت مانند کمیته تخصصی پژوهش‌های توسعه مدیریت استان تهران
  - الزامات قانونی ناشی از بند 5 بخشنامه 946198 مورخ 95/10/18
    - ایفای وظایف مربوط به کارگروه تخصصی تحول اداری و دولت الکترونیک
  - الزامات قانونی ناشی از تصویب‌نامه 206/93/11852 مورخ 93/9/5 شورای عالی اداری
    - طراحی سازوکارهای مناسب برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری (برگزاری همایش، تشکیل کمیته‌های تخصصی، پایش ادواری مبتنی بر تدوین شاخص توسعه مدیریت و ..)
    - طراحی سازوکارهای اجرایی نقشه راه اصلاح نظام اداری (برنامه‌های 6 گانه اصلاح نظام اداری)
    - فراهم نمودن اجرای تکالیف و وظایف مقرر در قانون مدیریت خدمات کشوری
    - ساماندهی کمیته‌های تخصصی مرتبط با مسائل مدیریت و اداری
  - تصویب طرح‌های پژوهشی توسعه نظام اداری در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری
  - برگزاری همایش‌های ادواری توسعه مدیریت استان
  - تدوین و پیشنهاد چشم‌انداز نظام اداری هم‌تراز با چشم‌انداز توسعه ملی 1404 به سازمان اداری و استخدامی کشور
  - تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها و برنامه‌های توسعه نظام اداری به سازمان اداری و استخدامی کشور
  - طراحی و استقرار شبکه تحول نظام اداری استان با رویکرد حاکمیت عمومی
- باید در نظر داشت که شورای راهبری توسعه مدیریت استان، دارای کمیته‌های تخصصی سه گانه است.



## 9-6-2. ستاد استانی جشنواره شهید رجایی

شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران به‌عنوان ستاد جشنواره شهید رجایی استان، موظف به انجام اقدامات زیر است:

- انتخاب حداکثر 5 دستگاه اجرایی استان که بالاترین امتیاز در مجموع دو بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی کسب کرده باشند
- انتخاب حداکثر 3 دستگاه اجرایی استان که بالاترین میزان رشد امتیاز را نسبت به سال گذشته در مجموع دو بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی کسب نموده باشند.
- انتخاب حداکثر 3 دستگاه اجرایی استان که بالاترین میزان رشد امتیاز را نسبت به سال گذشته در شاخص‌های عمومی و یا محورهای آن کسب نموده باشند.
- انتخاب حداکثر 3 دستگاه اجرایی استان که بالاترین میزان رشد امتیاز را نسبت به سال گذشته در شاخص‌های اختصاصی کسب نموده باشند.
- انتخاب تیم‌های کاری مؤثر شامل حداکثر 4 نفر در هر یک از موارد فوق
- ایجاد تمهیدات لازم برای برگزاری مراسم جشنواره شهید رجایی و تقدیر از برگزیده‌ها

لازم به توضیح است که دبیرخانه ستاد جشنواره شهید رجایی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران مستقر بوده و موظف است ضمن تشکیل کمیته‌های تخصصی، اقدام به ارزیابی دستگاه‌های اجرایی استان نموده و گزارش مرتبط را پس از تأیید در کمیته‌ها از طریق سامانه نظام مدیریت عملکرد به دبیرخانه ستاد مرکزی جشنواره ارائه نماید.

ستاد جشنواره شهیدی رجایی استان می‌تواند با تدوین برش شهرستانی شاخص‌های عمومی و اختصاصی و تشکیل کمیته راهبری توسعه مدیریت شهرستان به ریاست فرماندار و عضویت نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، نسبت به ارزیابی واحدهای شهرستانی اقدام و در جشنواره شهید رجایی استان از آنان تقدیر نماید.

شاخص‌های<sup>1</sup> عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی به شرح زیر است:

جدول 9-2. شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی

ردیف	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف کمی	سقف امتیاز
1	افزایش نسبت کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر به کل کارکنان	درصد	*	20
2	قانونی بودن جذب نیرو در دستگاه	درصد	100	20
3	رعایت سقف تبصره ماده 32 قانون مدیریت خدمات کشوری	درصد	*	30

<sup>1</sup> باید در نظر داشت که منظور از شاخص در این ارزیابی عملکرد، همان نماگر (indicator) است. شاخص (index) مفهوم وسیع‌تری دارد و مجموعه ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرها را پوشش می‌دهد.

ردیف	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف کمی	سقف امتیاز
4	کاهش کارکنان رسمی و پیمانی دستگاه	درصد	*	20
5	ساماندهی فعالیت‌های پشتیبانی در قالب شرکت‌های پیمانکاری	درصد	100	10
6	برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان و مدیران و ارزشیابی آموزشی	درصد	100	55
7	رعایت ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تطبیق آن با قوانین و مقررات	درصد	100	35
	جمع امتیاز			190

### 9-6-3. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران

#### 9-6-3-1. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

در ساختار تشکیلاتی این سازمان، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی دارای نقش کلیدی در هدایت و راهبری توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی است که وظایف اساسی آن به شرح زیر است:

- مطالعه، بررسی و شناخت نارسایی‌ها و مشکلات واحدهای استان دستگاه‌های اجرایی در زمینه توسعه مدیریت و سرمایه انسانی و انعکاس آنها به مراجع ذی‌ربط؛
- راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌ها و طرح‌های حوزه اصلاح نظام اداری و مصوبات شورای عالی اداری در دستگاه‌های اجرایی؛
- نظارت بر سنجش میزان رضایت‌مندی ارباب‌رجوع از نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی استان به صورت دوره‌ای؛
- نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان در بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی، تحلیل عملکردها آنها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی در زمینه مدیریت و روش‌های انجام کار بر اساس نتایج ارزیابی و انتخاب دستگاه‌ها، مدیران و کارکنان برتر؛
- پیگیری و نظارت در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد واحدهای استان دستگاه‌های اجرایی مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیران و کارمندان؛
- پیگیری و انجام امور مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی؛
- عضویت در کارگروه توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی استان و انجام هماهنگی و نظارت برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های اصلاح نظام اداری در دستگاه‌ها؛
- راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان در حوزه‌های آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب نیروی انسانی، آموزش، توسعه و ارتقای کیفی کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان؛
- نظارت بر اجرای آیین‌نامه ضوابط انتصابات، انتخابات و تغییر مدیران در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی
- بررسی پیش‌نیازها و الزامات عملیاتی، فنی و اقتصادی پیاده‌سازی برنامه‌های منبعث از نقشه راه دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی با استفاده از پتانسیل‌های استان؛

- نظارت بر اجرای الزامات، برنامه‌ها و طرح‌های توسعه فناوری اطلاعات و دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی استان و تطابق آن با اسناد بالادستی از جمله نقشه راه دولت الکترونیک؛
- ایجاد وحدت رویه در تحقق اهداف نقشه راه توسعه دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی؛
- نظارت بر مستندسازی فرایندها و بازطراحی و اصلاح روش‌های انجام کار با رویکرد بهره‌گیری از فناوری اطلاعات باهدف افزایش سرعت، تسهیل در خدمت‌رسانی و ارتقای کیفیت خدمات؛
- نظارت بر اجرای تشکیلات مصوب دستگاه‌های اجرایی استان و بررسی و تأیید تغییرات و اصلاحات تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان در چارچوب اختیارات تفویض شده؛
- صدور مجوزهای استخدامی در دستگاه‌های اجرایی استان بر اساس اختیارات تفویض شده از سوی مراجع ذی‌ربط؛
- نظارت بر اجرای آیین‌نامه امتحانات و همچنین برگزاری آزمون‌های استخدامی بر اساس اختیارات تفویض شده؛
- تأیید آگهی‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی استان و نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مربوط به برقراری حقوق و مزایا و فوق‌العاده‌ها.

## 9-6-3-2. گروه‌های زیرمجموعه

### 1. وظایف گروه توسعه منابع انسانی

- راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان در حوزه‌های آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب نیروی انسانی، آموزش و توسعه و ارتقاء کیفی کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان
- نظارت بر اجرای آیین‌نامه "ضوابط انتصابات، انتخابات و تغییر مدیران" در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی
- نظارت بر اجرای تشکیلات مصوب دستگاه‌های اجرایی استان و بررسی و تأیید تغییرات و اصلاحات تشکیلاتی دستگاه‌های استانی در چارچوب اختیارات تفویض شده
- ساماندهی نیروی انسانی استان با رویکرد اختصاص شناسه و شماره منحصر به فرد کارمندی

### 2. گروه استخدام، آموزش، حقوق و مزایا

- بررسی صدور مجوزهای استخدامی در دستگاه‌های اجرایی استان بر اساس اختیارات تفویض شده از سوی مراجع ذی‌ربط
- نظارت بر اجرای آیین‌نامه امتحانات و همچنین برگزاری آزمون‌های استخدامی بر اساس اختیارات تفویض شده
- تأیید آگهی‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی استان
- نظارت بر تبدیل وضع کارکنان از قراردادی به پیمانی، پیمانی به رسمی-آزمایشی، رسمی-قطعی
- نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مربوط به برقراری حقوق و مزایا و فوق‌العاده‌ها و طرح‌های امتیازی در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی بر اساس اختیارات تفویض شده به آنها

### 3. گروه نوسازی اداری و مدیریت عملکرد

راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری دستگاه‌های اجرایی استان در زمینه‌های توسعه دولت الکترونیکی، ارزیابی عملکرد، سلامت اداری و واگذاری تصدی‌های اقتصادی اجتماعی

### 9-6-3-3. مدیریت آموزش و پژوهش‌های توسعه‌ای و آینده‌نگری

- 1- مطالعه و بررسی به‌منظور شناسایی نیازهای پژوهشی خاص استان با هماهنگی معاونت‌ها و مدیریت‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان.
- 2- انجام مطالعات و پژوهش‌های ارجاعی از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و سایر دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی ترجیحاً با رویکرد برون‌سپاری به مراکز واجد صلاحیت.
- 3- راهبری و انجام مطالعات و امور پژوهش، فناوری و آینده‌نگری در سطح دستگاه‌های اجرایی مستقر در استان با تأکید بر بهره‌برداری حداکثری از منابع موجود برای حل مسائل استان در چارچوب سیاست‌های ابلاغی از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان.
- 4- همکاری با مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری در سطح ملی.
- 5- همکاری و مشارکت آموزشی و پژوهشی با معاونت‌ها و مدیریت‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان شامل معاونت‌های هماهنگی برنامه‌بودجه، توسعه مدیریت و منابع انسانی، مدیریت فنی و اجرایی، انجمن‌های تخصصی و صاحب‌نظران استان و شورای نظارت استان در امور تدوین برنامه‌های بلندمدت توسعه و میان‌مدت و کوتاه‌مدت و مطالعات آمایش سرزمین استان و برنامه‌های تحول اداری و مدیریت منابع انسانی و امور فنی و اجرایی و ....
- 6- تلاش در جهت جلب همکاری صاحب‌نظران و اندیشمندان علمی در سطح استان و کشور.
- 7- ارائه نتایج پژوهش انجام‌شده به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و کشور و سایر مؤسسات یا سازمان‌های متقاضی به‌منظور استفاده از نتایج پژوهش‌ها.
- 8- مطالعه و بررسی نیازهای آموزشی ضمن خدمت کارکنان و مدیران دستگاه‌های دولتی و عمومی مستقر در استان (مطابق نیازهای استان) و پیشنهاد جهت تصویب و اجرای آنها پس از ابلاغ توسط رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان.
- 9- برنامه‌ریزی و اجرای توانمندسازی منابع انسانی دستگاه‌های دولتی و عمومی مشمول بند 5 قانون مدیریت خدمات کشوری از طریق آموزش ضمن خدمت کارمندان دستگاه‌های اجرایی مستقر در استان و ارزشیابی دوره‌ها و اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزش کارمندان آنها بر اساس سیاست‌های اعلام‌شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان و مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری کشور.
- 10- برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های سالانه آموزش‌های کوتاه‌مدت در زمینه سامانه آموزش مدیران دستگاه‌های اجرایی مستقر در استان .
- 11- برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های سالانه آموزش‌های کوتاه‌مدت در زمینه آموزش شغلی و فرهنگی اجتماعی.
- 12- برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های سالانه آموزش‌های کوتاه‌مدت در زمینه آموزش توجیهی بدو خدمت کارکنان جدیدالاستخدام.

- 13- بررسی، تأیید و نظارت بر مراکز و مؤسسات خصوصی متقاضی برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت در استان در چارچوب سیاست‌های ابلاغی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (اعتبار سنجی).
- 14- همکاری در ارزیابی، اثربخشی دوره‌های آموزشی با دستگاه‌های اجرایی استان.
- 15- ارائه پیشنهاد به منظور اصلاح و بازنگری محتوا و سرفصل دوره‌های آموزشی مصوب به مبادی ذی‌ربط و پیشنهاد دوره‌های جدید موردنیاز استان.
- 16- همکاری با مؤسسات غیردولتی دارای مجوز در زمینه صدور گواهینامه دوره‌های آموزشی برون‌سپاری شده و امکان تعامل و استفاده از امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری این مؤسسات در برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارمندان دستگاه‌های اجرایی بر اساس تفاهم فی‌مابین.
- 17- انجام نظارت بر حسن اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان و اعلام نتیجه به مبادی ذی‌ربط.
- 18- اقدام برای جذب استادان توانمند برای تدریس در دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و ایجاد بانک اطلاعات اساتید در سطح استان.
- 19- ارائه پیشنهاد و انجام همکاری در اجرای میزگردها، هم‌اندیشی‌ها و گردهمایی‌های خاص استان در سطح ملی با مراجع ذی‌ربط و اجرای میزگردها، هم‌اندیشی‌ها و گردهمایی‌های علمی و پژوهشی استان با ابلاغ رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان.
- 20- تهیه و ارائه گزارش‌های موردنیاز سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در خصوص آموزش و توانمندسازی منابع انسانی و پژوهش‌های کاربردی
- 21- نظارت بر حسن اجرای کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی (ضمن خدمت کارمندان دولت) و پژوهشی که در سطح استان در حال اجرا

وظایف اصلی این مدیریت در سه محور آموزش، پژوهش و اعتبار سنجی در قالب سه گروه به شرح زیر سازماندهی شده است:

### 1. گروه آموزش و توانمندسازی

1. مطالعه و بررسی نیازهای آموزشی خاص استان و پیشنهاد جهت تصویب و اجرای آنها پس از ابلاغ توسط رئیس سازمان استان
2. اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی کارکنان دولت در سطح استان بر اساس سیاست‌های اعلام‌شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استان
3. تأیید و نظارت بر فعالیت‌های آموزشی بخش خصوصی موضوع آموزش کارکنان دولت در بخش‌های مختلف استان
4. نظارت و انجام پیگیری‌های لازم جهت اجرایی نمودن موارد مرتبط با جانمایی آموزش استان در راستای نقشه جامع علمی کشور
5. پیگیری و ارائه پیشنهاد جهت به‌روزرسانی محتوای‌های آموزشی موردنیاز به کشور
6. ایجاد سازوکارهای لازم جهت متناسب‌سازی آموزش‌های موردنیاز با برنامه‌های توسعه استان

7. ارائه پیشنهاد لازم جهت توسعه و گسترش زیرساخت‌های آموزشی و بازنگری برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی با مشارکت آنان
8. تدوین و استقرار نظام جامع ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و تسهیل فرآیندهای آموزش به‌منظور پایش عملکرد آموزش در دستگاه‌های اجرایی استان
9. پیگیری و ارائه پیشنهاد جهت ایجاد سازوکارهای لازم به‌منظور تهیه و تدوین طرح‌های پژوهش در آموزش و تحقیقات توسعه آموزش

## 2. گروه پژوهش‌های توسعه‌ای و آینده‌نگری

1. مطالعه و بررسی به‌منظور شناسایی نیازهای پژوهشی مرتبط با برنامه‌های توسعه استان با همکاری و هماهنگی معاونت‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان
2. ساماندهی و هدایت مطالعات و پژوهش‌های برنامه‌های توسعه استان ارجاعی از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و سایر دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی
3. ارائه نتایج پژوهش‌های انجام‌شده به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و کشور و سایر مؤسسات یا سازمان‌های متقاضی به‌منظور کاربردی نمودن و استفاده از نتایج پژوهش‌ها به‌صورت عملیاتی
4. راهبری برنامه جامع متمرکز سازی توانمندی‌های مراکز دانشگاهی و علمی در حوزه تحقیقات و دوری جستن از بخشی‌نگری به‌منظور انباشت دانش تخصصی
5. مطالعه، بررسی و طراحی نظام نوآوری و ره‌نگاشت فناوری با تکیه بر قابلیت‌های منطقه‌ای و ملی جهت تعیین سهم و خلأ موجود استان‌ها در نقشه جامع علمی کشور
6. ایجاد زمینه‌های لازم جهت به اشتراک‌گذاری پروژه‌های پژوهشی و فناوری دستگاه‌های اجرایی دارای وظایف مرتبط و مشترک مبتنی بر کارگروهی و مشارکت منابع انسانی و مالی
7. ارائه پیشنهاد لازم به شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان جهت تبدیل نتایج تحقیقات ارزشمند به نتایج کاربردی قابل استفاده در دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه استان
8. هدایت و راهبری کارگروه‌های تخصصی نظیر کارگروه پژوهش و فناوری و ... ذیل شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان و سایر شوراهای مرتبط در استان
9. راهبری کمیته‌های علمی تخصصی ذیل کمیسیون راهبری پژوهش با مشارکت نخبگان دانشگاهی، مدیران و معاونان دستگاه‌های اجرایی مرتبط با موضوع در زمینه موردنظر
10. متناسب‌سازی اولویت‌های پژوهشی و فناوریانه اعلام‌شده از سوی شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) با نیازهای استانی
11. انتشار، اطلاع‌رسانی و فراخوان اولویت‌های گروه‌های تخصصی پس از گردآوری کلیه اولویت‌های پژوهشی و فناوریانه بومی و استانی
12. داوری پروپوزال طرح‌ها و پایان‌نامه‌های ارجاعی توسط کمیته‌های علمی و اعلام نظر کمیته‌های علمی مبتنی بر اصلاح، رد یا تأیید طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها

13. تأیید و نظارت بر فعالیت‌های پژوهش بخش خصوصی موضوع پژوهش‌های مرتبط با حوزه فعالیت مراکز علمی - تحقیقاتی - دانشگاهی و دستگاه‌های اجرایی استان.

### 3. گروه اعتبار سنجی

1. رعایت و اجرای بخشنامه شماره 1558505 مورخ 18/9/98 تعیین صلاحیت و اعتبارسنجی مراکز و مؤسسات آموزشی "ابلاغی معاون محترم رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی"
2. نظارت بر صدور مجوز فعالیت آموزشی مؤسسات
3. نظارت بر دریافت مدارک و مستندات تشکیل پرونده از مؤسسات آموزشی
4. نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل و عملکرد مؤسسات تأیید صلاحیت شده در برگزاری دوره‌های آموزشی
5. بازدید از دوره‌های آموزشی و نظارت بر اجرای خدمات آموزشی متناسب با حیطه‌های دریافتی موسسه
6. پاسخگویی به مشتریان و ارباب‌رجوع در خصوص دریافت، تمدید و ارتقاء حیطه آموزشی و مکاتبات مربوط به آن
7. بازدید از توان تخصصی و فنی موسسه و مصاحبه با مدیرعامل در خصوص اخذ مجوز فعالیت

### 7-9. سازمان کار توسعه منابع انسانی در سطح خرد

با توجه به نمودار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان تهران، تا حدودی می‌توان به سازمان کار توسعه منابع انسانی در سطح خرد پی برد. در اینجا به چند نمونه<sup>1</sup> به اختصار اشاره می‌شود:

#### 1. اداره کل ورزش و جوانان

مأموریت و ساختار سازمانی این اداره کل به شرح زیر است:

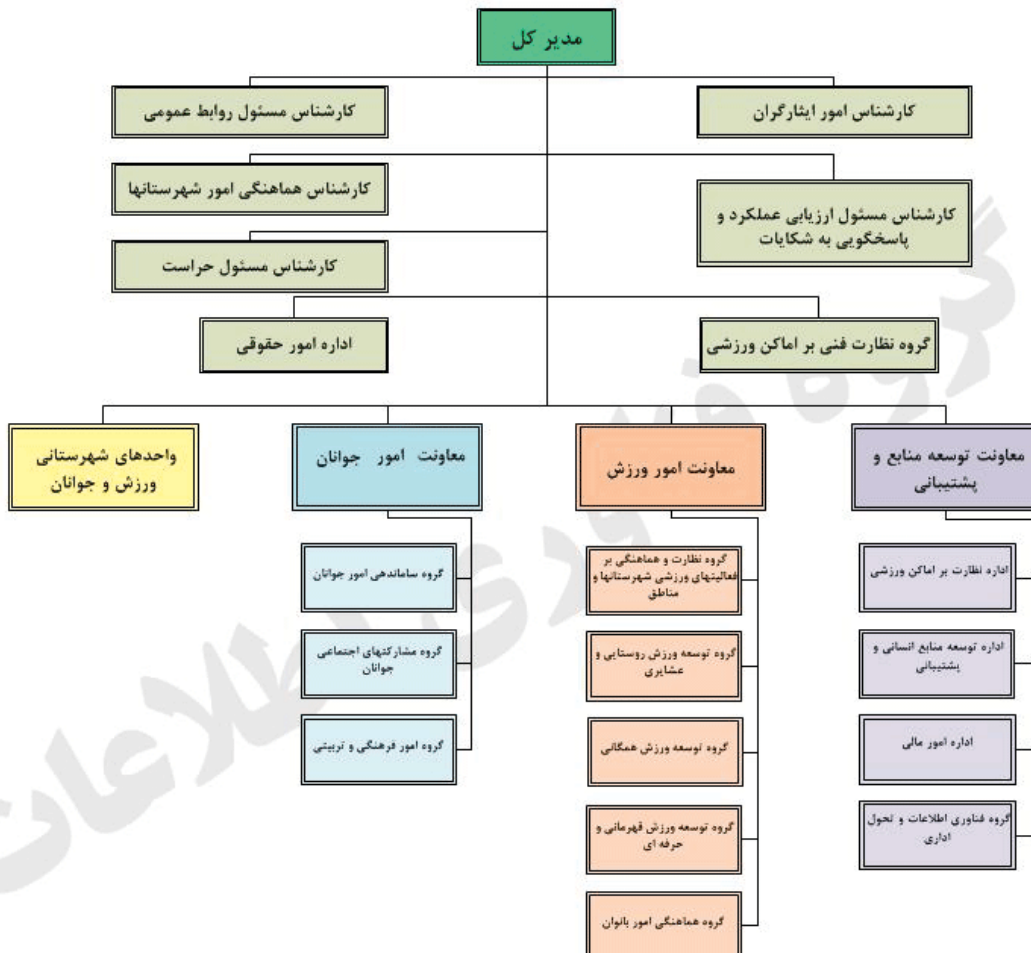
- ایجاد بستر رشد، تعالی، شادی و نشاط، فرهنگ ورزش و سلامت در بین آحاد جامعه و نسل جوان
- تلاش در راستای تحقق اخلاق اسلامی در ورزش و تربیت جوانان در سطح استان
- برنامه‌ریزی و تلاش در جهت تحقق برنامه‌های وزارتخانه در امور جوانان
- توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در سطح استان
- تنظیم و اجرای برنامه‌های توسعه کمی و کیفی ورزش در سطح استان
- بررسی و ایجاد زمینه‌های مناسب جهت گسترش ورزش و تفریحات سالم در روستاها و مناطق استان
- برنامه‌ریزی به منظور ارتقای ورزش قهرمانی، حرفه‌ای، همگانی و روستایی و عشایری در سطح استان
- بررسی شرایط اجتماعی و اقلیمی مناطق مختلف استان و علائق و گرایش‌های مردم به ورزش‌های خاص متناسب با شرایط اقلیمی، امکانات و زیرساخت‌های استان
- برنامه‌ریزی در جهت ایجاد امکانات و تأسیسات ورزشی در مناطق نیازمند استان به منظور تشویق آحاد جامعه به ورزش
- نظارت مستمر بر فعالیت‌های باشگاه‌ها و مراکز فعال در زمینه ورزشی در سطح استان

<sup>1</sup> برای اطلاع از وضعیت تمامی دستگاه‌های اجرایی به پیوست مراجعه شود.

- برنامه‌ریزی مناسب جهت استفاده صحیح عموم مردم از ورزشگاه‌ها و اماکن ورزشی استان
- همکاری و هماهنگی با سازمان‌ها و نهادهای دولتی مستقر در استان به منظور اجرای مسابقات ورزشی
- گردآوری آمار و اطلاعات موردنیاز و تجزیه و تحلیل آنها برای استفاده در تقویم ورزشی سالیانه هیئت‌ها
- هدایت و حمایت هیئت‌های ورزشی از نظر حسن اجرای وظایف اداری و مالی و برنامه‌های ورزشی در سطح استان
- بررسی و ارزیابی عملکرد فعالیت‌های هیئت‌های ورزشی و بهره‌مندی از آن در تدوین برنامه‌های هیئت‌های ورزشی در سطح استان
- همکاری دفتر مدیریت عملکرد و پاسخگویی به شکایات وزارتخانه در خصوص ارزیابی عملکرد برش‌های استانی
- نظارت بر امور ورزش بانوان و کوشش در آماده‌سازی آنها برای شرکت در مسابقات استانی، ملی و بین‌المللی
- ایجاد زمینه‌های مناسب برای بهره‌گیری از خدمات کارشناسان و متخصصان امر ورزش قهرمانی حرفه‌ای و همکاری در سطح استان
- کشف و جذب استعدادهای درخشان ورزشی در سطح استان و پرورش آنها
- کوشش و فراهم نمودن زمینه‌های لازم به منظور مشارکت هر چه بیشتر بخش خصوصی در امر ورزش استان
- نظارت بر امور فنی و مهندسی و بازدید از طرح‌های عمرانی در سطح استان و نظارت بر حسن اجرای آن
- پیگیری از میزان پیشرفت طرح‌های در دست اجرا و میزان جذب اعتبارات و ارائه گزارش لازم به مقام مسئول در وزارتخانه
- نظارت و هماهنگی با دستگاه‌های مرتبط با امور جوانان در سطح استان به منظور تحقق اهداف و مأموریت‌های حوزه جوانان
- برنامه‌ریزی و نظارت برای بهره‌مندی از توانمندی‌های جوانان در خصوص طرح‌های ملی و استانی
- تقویت باورهای دینی و اجتماعی جوانان با تبیین اهداف موردنظر در سطح استان برای جلوگیری از ناهنجاری در سطح استان
- شناسایی، نظارت، حمایت و تقویت تشکل‌های غیردولتی جوانان در سطح استان
- ساماندهی و نظارت بر مراکز خدمات مشاوره‌ای و اطلاع‌رسانی جوانان در سطح استان
- ساماندهی فعالیت‌های فراغتی نسل جوان متناسب با مقتضیات دوره جوانی در جهت سازندگی کشور و رفع محرومیت فرهنگی و اجتماعی جوانان در مناطق شهری و روستایی
- ارائه شیوه‌های مناسب و به‌روز برای استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های جوانان و بهره‌گیری بیشتر از امکانات و منابع دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط
- نمایندگی وزارت متبوع در دفاع از دعاوی و شکایات، تعقیب و پیگیری حقوق و منافع دستگاه در سطح استان در مراجع قضایی، اداری و انتظامی و تنسيق و نظارت بر تنظیم و انعقاد و اجرای قراردادها



- رسیدگی به وضعیت اموال غیرمنقول، انجام امور مستندسازی و تثبیت مالکیت دولت به نمایندگی دستگاه بهره‌بردار و حفظ و بهره‌برداری صحیح و قانونمند از املاک و فضاهای اداری و ورزش متعلق به دستگاه در سطح استان
- بررسی و ارائه پیشنهادهای لازم برای وضع قوانین و مقررات موردنیاز یا اصلاح و تکمیل قوانین و مقررات موجود در راستای توسعه ورزش و حل مسائل و اعتلا و رشد جوانان
- ایجاد بستر لازم در راستای تحقق دولت الکترونیک و اجرای ده برنامه تحول اداری در سطح استان
- انجام امور مشتریان و ارباب‌رجوع به‌صورت سریع و آسان و به استناد از روش‌های نوین و فناوری اطلاعات در سطح استان
- گسترش و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات در زمینه اداری و فراهم نمودن بستر مناسب تحول در ارکان اداری اداره کل
- نظارت بر انجام کلیه امور اداری، مالی، خدماتی و جمع‌آوری اطلاعات و آمار موردنظر در سطح استان
- نظارت بر درآمدهای اختصاصی واحدهای تحت پوشش اداره کل و نحوه مصرف اعتبارات تخصیص‌یافته در چارچوب مقررات مربوطه

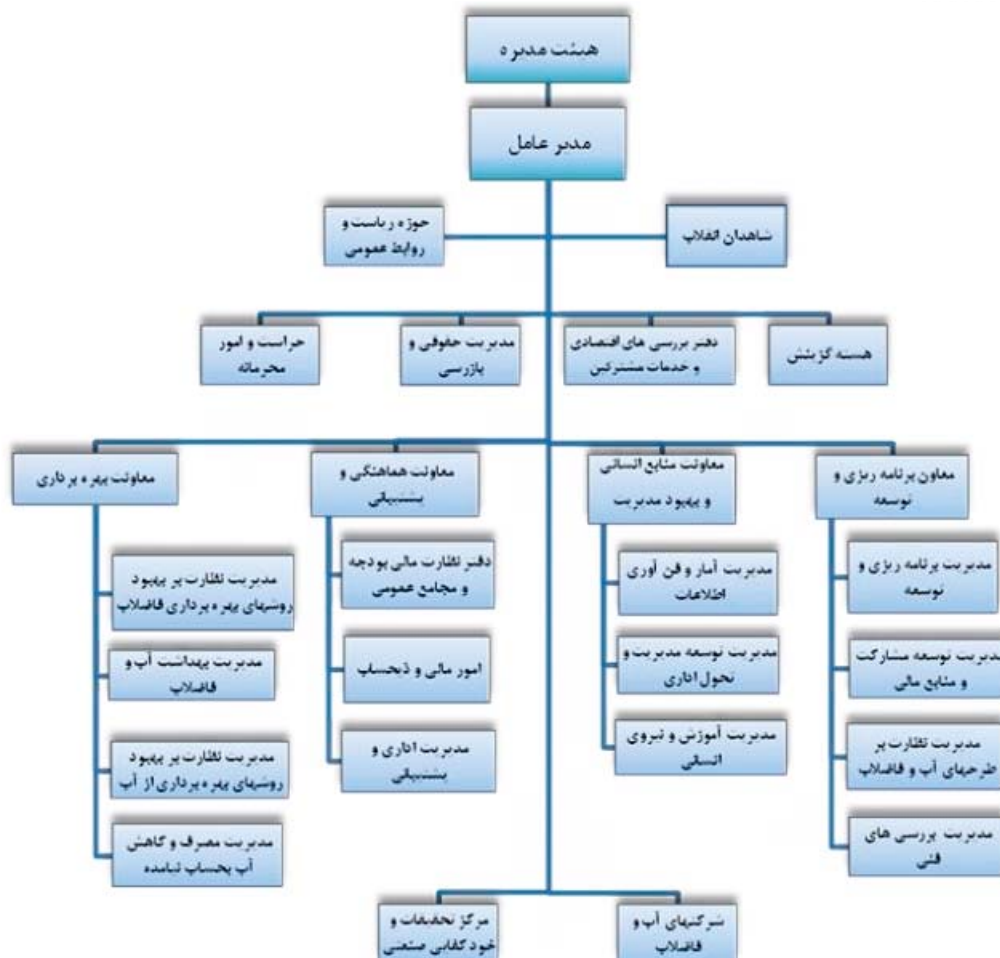


همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، "اداره توسعه منابع انسانی و پشتیبانی" به‌عنوان یکی از واحدهای معاونت منابع انسانی و پشتیبانی در ساختار سازمانی پیش‌بینی شده است که منطقاً نمی‌تواند وظایف گسترده توسعه منابع انسانی را پوشش دهد، و بیشتر وظایف کارگزینی را انجام می‌دهد.

## 2. شرکت آب و فاضلاب استان تهران

وظایف اساسی این شرکت به شرح زیر است:

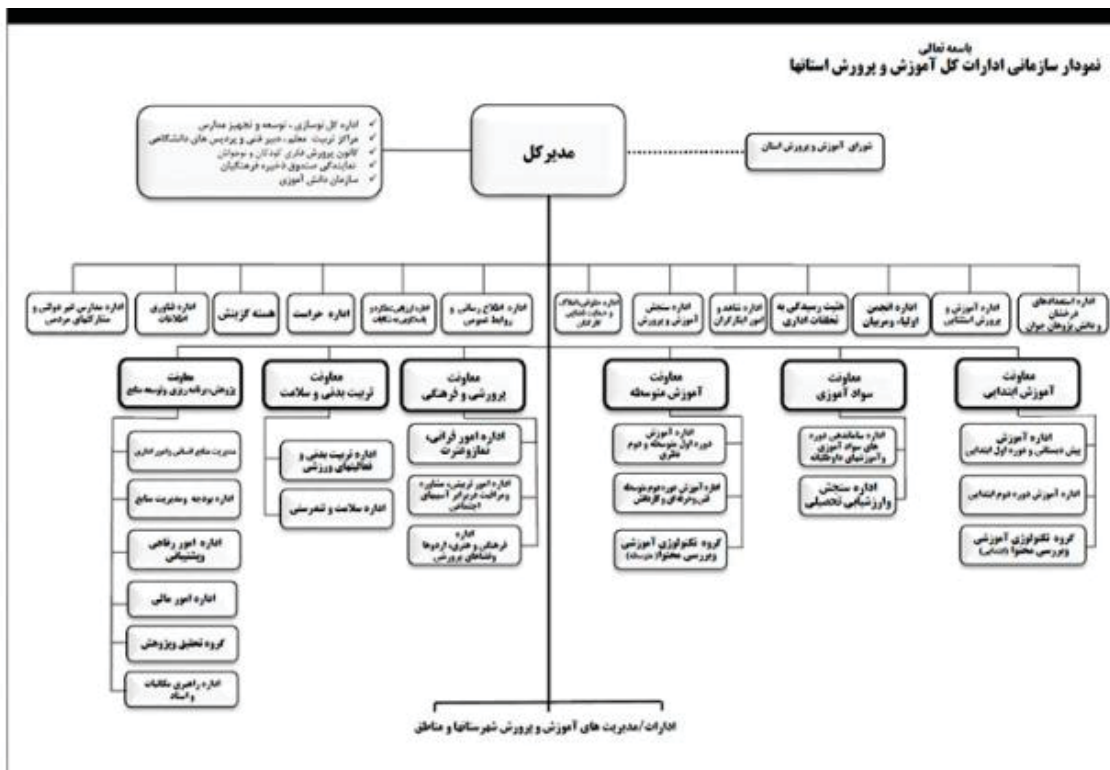
وظیفه شرکت آب و فاضلاب استان تهران توزیع آب آشامیدنی و بهداشتی و جمع‌آوری بهداشتی فاضلاب مناطق شهری استان تهران است. شرکت آب و فاضلاب استان تهران وظایف محول را از طریق شرکت‌های زیرمجموعه‌اش شامل شرکت‌های آب و فاضلاب شش‌گانه تهران (شرکت‌های آب‌فای یک تا 6)، شرق استان تهران، جنوب شرقی استان تهران، جنوب غربی استان تهران، شهرها و شهرک‌های غرب تهران، شرکت تأمین و تصفیه و شرکت فاضلاب تهران انجام می‌دهد.



همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، "معاونت توسعه منابع و بهبود مدیریت" در نمودار تشکیلاتی پیش‌بینی شده است و از طریق دو واحد سازمانی "مدیریت توسعه و تحول اداری" و "مدیریت آموزش و نیروی انسانی" بخشی از وظایف توسعه منابع انسانی را انجام می‌دهد.

### 3. اداره کل آموزش و پرورش

این اداره کل عهده‌دار وظایف مانند تأمین و تدارک نیازمندی‌های آموزشی و پرورشی، توسعه و تعمیم تربیت‌بدنی، انجام اقدامات لازم برای تأمین، حفظ و ارتقای سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان، صدور اجازه تأسیس و نظارت مستمر بر مدارس و مانند اینهاست. ساختار سازمانی ادارات کل آموزش و پرورش در استان‌ها مطابق نمودار زیر ابلاغ شده است.



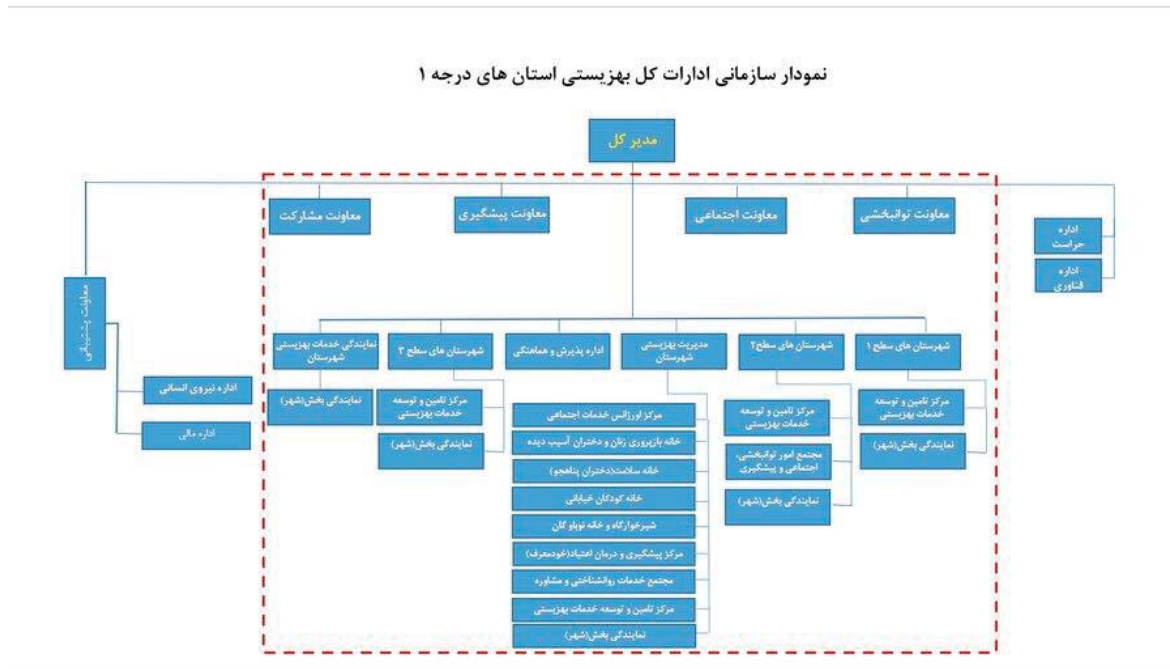
همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، علیرغم داشتن نیروی انسانی زیاد نسبت به سایر دستگاه‌های اجرایی، واحد سازمانی مستقلی برای توسعه منابع انسانی طراحی نشده است و انتظار آن است که واحد سازمانی "مدیریت منابع انسانی و امور اداری" وظایف محوله در زمینه توسعه منابع انسانی را عهده‌دار باشد.

#### 4. اداره کل بهزیستی

این اداره کل از مأموریت گسترده‌ای برخوردار است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- حمایت و توان بخشی نابینایان
- حمایت و توان بخشی ناشنوایان
- حمایت و توان بخشی معلولان ذهنی
- حمایت و توان بخشی معلولان جسمی حرکتی و ضایعه نخاعی
- حمایت و توان بخشی سالمندان
- حمایت و توان بخشی بیماران روانی مزمن
- حمایت و توان بخشی کودکان عادی
- حمایت و توان بخشی زنان خودسرپرست و سرپرست خانوار
- حمایت و توان بخشی ایتم و کودکان بی سرپرست
- حمایت و توان بخشی کودکان خیابانی و بد سرپرست
- حمایت و توان بخشی دختران پناهجو (فراری)
- حمایت و توان بخشی زنان پناهجو
- حمایت و توان بخشی زنان آسیب دیده اجتماعی
- حمایت و توان بخشی معزادان
- حمایت و توان بخشی افراد در معرض آسیب های اجتماعی
- تجدید تربیت منحرفین اجتماعی و حمایت های اجتماعی از آنان
- کمک به تأمین جهیزیه مورد نیاز ایتم، معلولان و آسیب دیدگان نیازمند
- حمایت و نگهداری از معلولان غیر قابل توان بخشی
- قرار دادن نیازمندان تحت پوشش بیمه خدمات درمانی
- ساخت اندام های مصنوعی و کفش طبی مورد نیاز معلولان از طریق مراکز فنی و ارتوپدی سازمان

نمودار سازمانی ادارات کل بهزیستی استان های درجه 1 از جمله تهران به شرح زیر است:

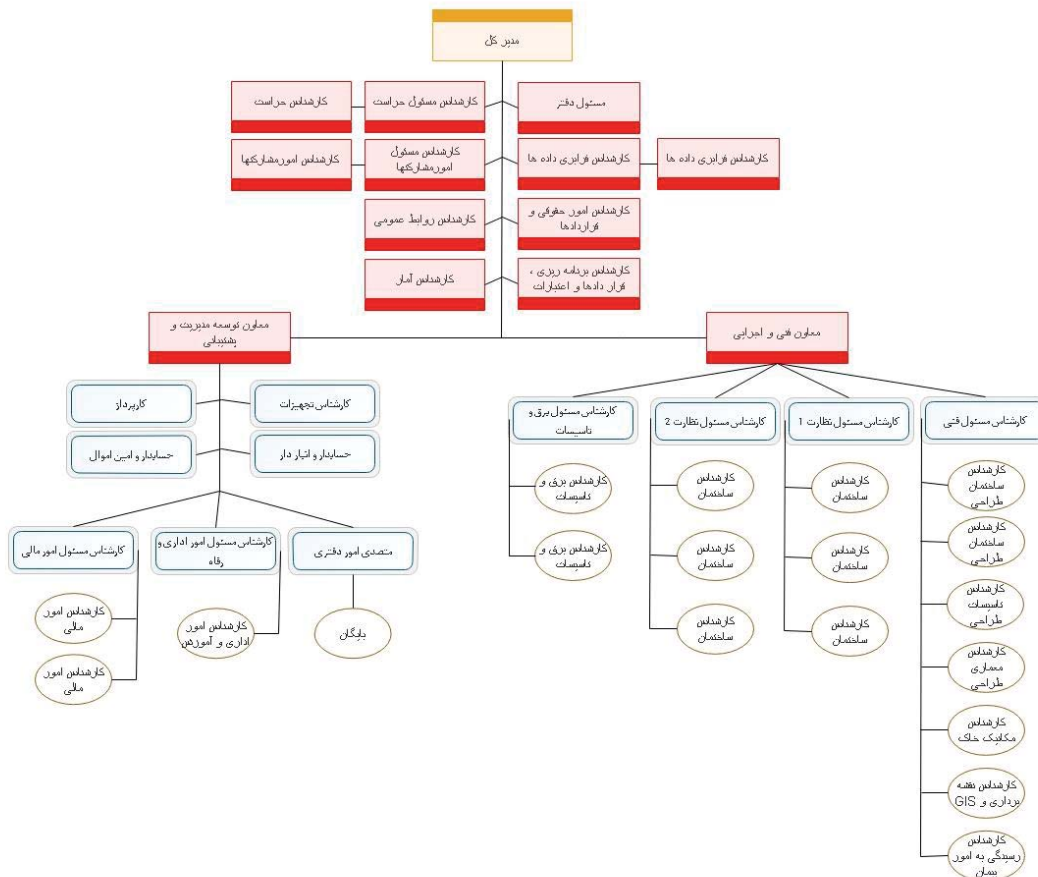


همان طور که در نمودار دیده می‌شود، اداره نیروی انسانی تنها واحد متولی در زمینه مدیریت منابع انسانی و به تبع آن توسعه منابع انسانی است. به سخن دیگر، نمی‌توان انتظار داشت که چنین واحدی در حوزه توسعه منابع انسانی فعال باشد.

### 5. اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس

مهم‌ترین وظایف اساسی این اداره کل به شرح زیر است:

- ارائه برنامه اجرایی برای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین شده توسط سازمان
- امکان‌سنجی مدارس با توجه به ساختار جمعیتی، اقتصادی و اجتماعی استان
- تهیه برنامه اجرایی برای تأمین فضاهای آموزشی و پرورشی در استان
- تهیه طرح‌های لازم برای رفع نیازهای آموزشی و پرورشی مناطق و پیشنهاد به شورای آموزش و پرورش و شورای برنامه‌ریزی استان
- احداث، توسعه، ترمیم و تجهیز فضاهای آموزشی استان
- تنظیم و مبادله موافقت‌نامه طرح‌های عمرانی با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان
- جذب و توسعه مشارکت‌های مردمی به منظور احداث بخشی از فضاهای آموزشی موردنیاز
- بازسازی فضاهای آموزشی در مناطق آسیب‌دیده استان و اجرای طرح‌های اضطراری و ویژه
- اجرای طرح‌های محرومیت‌زدایی در زمینه فضاهای آموزشی و پرورشی استان



مطابق نمودار سازمانی، معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی باید عهده‌دار وظایف توسعه منابع انسانی باشد، اما واحدهای فرعی این معاونت نشان می‌دهد که با تکیه "کارشناس مسئول امور اداری و رفاه" نمی‌توان، فعالیت‌های مختلف توسعه منابع انسانی را پوشش داد.

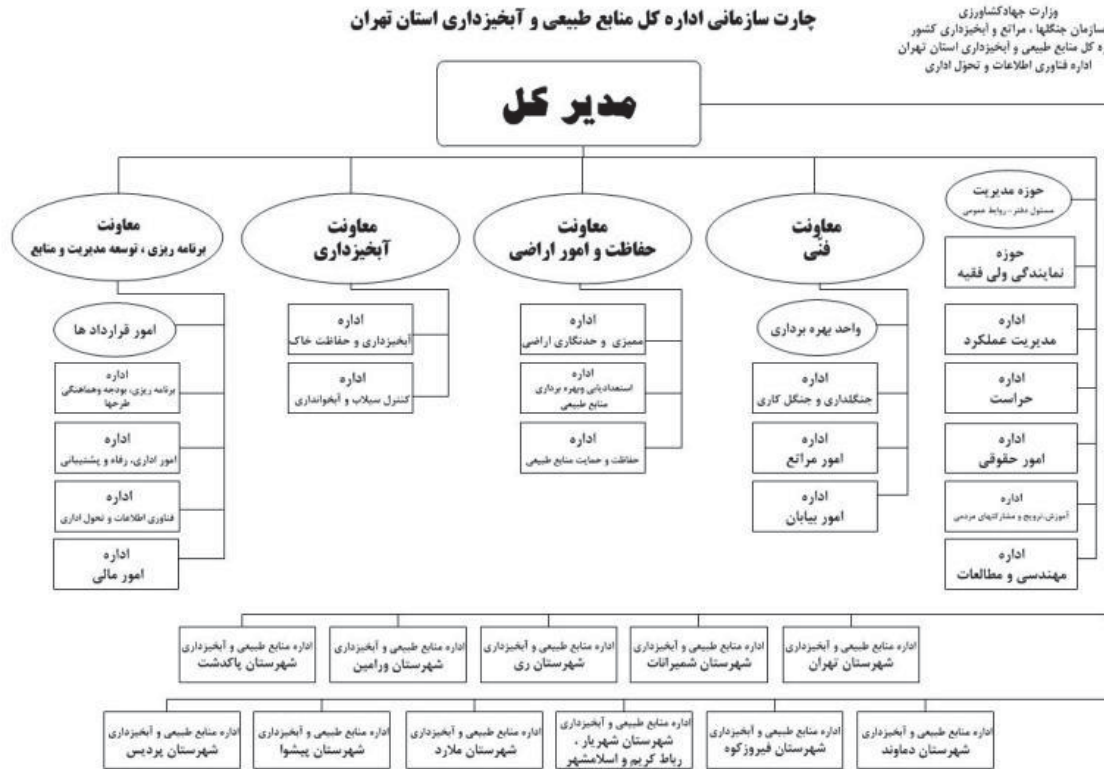
## 6. اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری

اهداف و وظایف اساسی اصلی این اداره کل به شرح زیر است:

1. حفاظت مستمر همه‌جانبه از حدود و ثغور منابع ملی و طبیعی جنگل‌ها و مراتع حفاظتی و ذخایر جنگلی با استفاده از وسائل نقلیه زمینی و هوایی
2. تشکیل کمیته و شبکه‌های موظف واردمی جهت اطلاع‌رسانی اطفاء حریق و آتش سوزی در منابع ملی و طبیعی
3. تهیه و توزیع وسائل و لوازم مخابراتی و بی‌سیم و اطلاع‌رسانی جهت جلوگیری از هر نوع تخلف و اطفاء حریق و آموزش به مأمورین و عوامل حفاظتی
4. ایجاد هماهنگی به منظور جلب نیروهای انتظامی و قضائی جهت همکاری در امور حفاظت از منابع ملی و طبیعی و جوب همکاری سایر مقامات دولتی واردمی
5. توسعه برنامه‌های ترویجی جهت جلب مشارکت مردم خصوصاً بانوان روستایی و جن گل نشینان
6. بررسی و اظهار نظر نسبت به چگونگی اجرای مقررات قانونی جنگل‌ها و مراتع مربوط به وظایف واحدهای منابع طبیعی ارائه طریق قانونی
7. تهیه و تنظیم گزارش ارزشیابی پروژه‌های در دست اجرا در قالب برگه‌های نظارتی سازمان برنامه و بودجه و برگه‌های ارزشیابی سازمان متبوع.
8. انجام کلیه امور کارگزینی شامل استخدام، انتصاب، رفاه و بازنشستگی و مستمری‌بگیران با رعایت موازین و مقررات مربوطه
9. انجام امور مربوطه به تشکیلات و بهبود روش‌های کاری و طبقه‌بندی مشاغل و ارزشیابی کارکنان
10. انجام و نظارت بر عملیات طرح‌های مطالعاتی
11. تهیه طرح‌های بهره‌برداری از منابع ملی و طبیعی بر اساس ضوابط دستورالعمل‌های ابلاغی
12. برآورد پتانسیل و ظرفیت تولید مراتع و تعداد دام موجود در مراتع و ممیزی و تنسیق و تعیین ظرفیت مجاز استفاده از مراتع
13. تهیه طرح‌های مرتع‌داری بر اساس دستورالعمل‌های ابلاغی
14. پیگیری در جهت تشکل دامداران و بهره‌برداران و مجریان طرح‌های مرتع‌داری و همکاری جهت استفاده از تسهیلات بانکی برای آنان
15. انجام مطالعات و شناسایی و شناخت ظرفیت‌های منطقه‌ای و تهیه طرح‌های جنگل‌کاری، احیاء و تولید نهال
16. ایجاد و تجهیز تفرجگاه‌ها و پارک‌های جنگلی و طبیعی و دست کاشت
17. تولید و جمع‌آوری بذر و تعیین مناطق و ذخایر جنگلی و امور مراقبتی و نگهداری از مناطق مذکور
18. انجام مراحل مختلف ممیزی و تفکیک اراضی ملی از مستثنیات به منظور احراز مالکیت و صدور اسناد مالکیت اراضی ملی به نام سازمان جنگل‌ها و مراتع به نمایندگی دولت جمهوری اسلامی ایران



19. همکاری و اعزام کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی
  20. پیشنهاد نیازهای تحقیقاتی و همکاری در اجرای پروژه‌های تحقیقاتی
  21. جمع‌آوری و تنظیم کلیه آمار و اطلاعات عملکردها و استنتاج آماری و تهیه گزارش و تحلیل‌های آماری
- برای انجام مأموریت محوله به این اداره کل، تشکیلات زیر ابلاغ شده است.



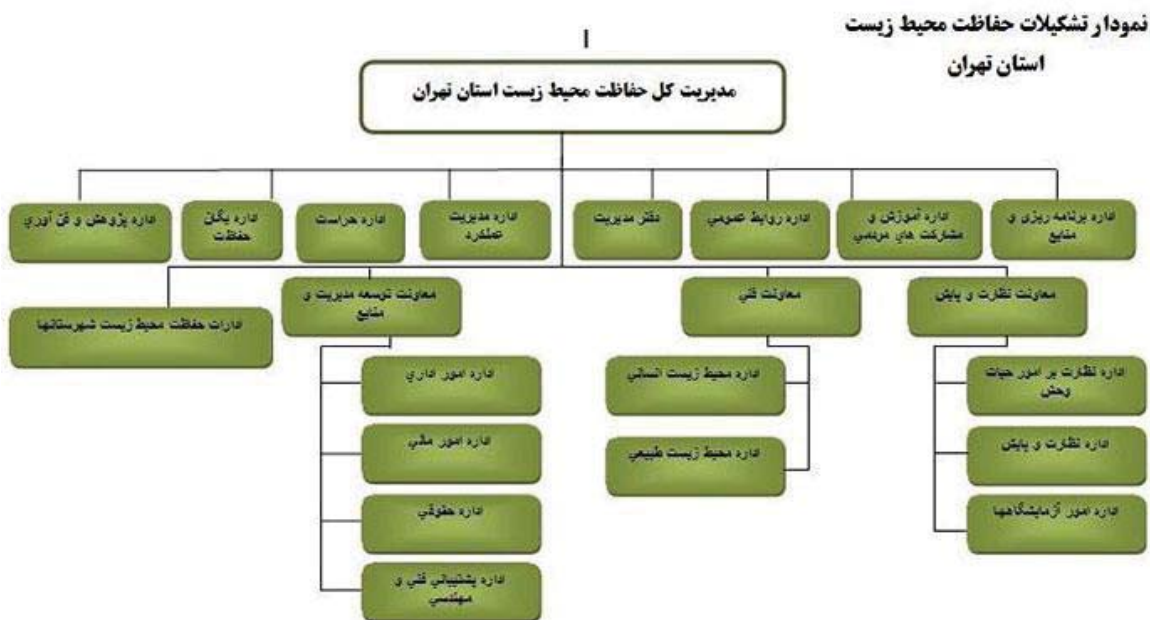
انتظار آن است که "معاونت برنامه‌ریزی، توسعه مدیریت و منابع"، عهده‌دار وظایف توسعه منابع انسانی باشد، اما واحد سازمانی "اداره امور اداری، رفاه و پشتیبانی" نشانگر محدودسازی توسعه منابع انسانی به مدیریت نگهداشت است.

## 7. اداره کل حفاظت محیط‌زیست

مهم‌ترین وظایف این اداره کل به شرح زیر است:

- اجرای قوانین و ضوابط مربوط به استقرار و فعالیت واحدهای صنعتی و خدماتی
- کنترل واحدهای آلوده‌کننده محیط‌زیست و الزام آنها به رعایت ضوابط و استانداردهای موجود
- جلوگیری از ادامه فعالیت واحدهای آلاینده
- نمونه‌برداری، بررسی و کنترل مواد آلوده‌کننده محیط‌زیست در مراکز شهری و صنعتی
- جلب همکاری دستگاه‌های اجرایی استان به منظور رعایت ملاحظات زیست‌محیطی
- انجام طرح‌های مطالعات محیط‌زیست انسانی استان با همکاری مراکز دانشگاهی

- رسیدگی به شکوائیه‌ها و اختلافات مربوط به مسائل محیط‌زیست
- تعیین و شناسایی زیستگاه‌ها و روابط بوم‌شناختی موجود بین گونه‌های حیات‌وحش و محیط آنها
- حفاظت از ذخایر طبیعی و تنوع زیستی در مناطق تحت پوشش
- ارائه راهکار و پیشنهاد جهت ترمیم اثرات سوء ناشی از فعالیت‌های گذشته در محیط‌زیست طبیعی
- سرشماری وحوش و تعیین میزان بهره‌برداری اصولی از حیات‌وحش استان
- تهیه و آماده نمودن نمونه‌های گیاهی، جانوری و غیره برای موزه‌های تاریخ طبیعی استان
- بازرسی و نظارت بر عملکرد اجرایی واحدهای تابعه اداره کل
- رسیدگی به شکایات مردمی در زمینه آلودگی‌های زیست‌محیطی
- اجرای قوانین شکار و صید قوانین حفاظت و بهسازی محیط‌زیست
- نشر فرهنگ زیست‌محیطی در بین افراد جامعه برای ایجاد علاقه در حفاظت از محیط‌زیست
- تلاش در زمینه ارتقای دانش عمومی از طریق برگزاری مصاحبه‌ها، دوره‌های آموزشی، بازدیدها و انتشارات برای انجام وظایف فوق، ساختار سازمانی زیر طراحی شده است.



نمودار تشکیلاتی نشانگر آن است که معاونت توسعه مدیریت و منابع باید عهده‌دار وظایف مرتبط با توسعه منابع انسانی باشد، اما پیش‌بینی اداره امور اداری به‌عنوان تنها واحد متولی منابع انسانی، این ذهنیت را ایجاد می‌کند که توسعه منابع انسانی به سطح کارگزینی منابع انسانی تقلیل یافته است.

### 8. اداره کل دامپزشکی

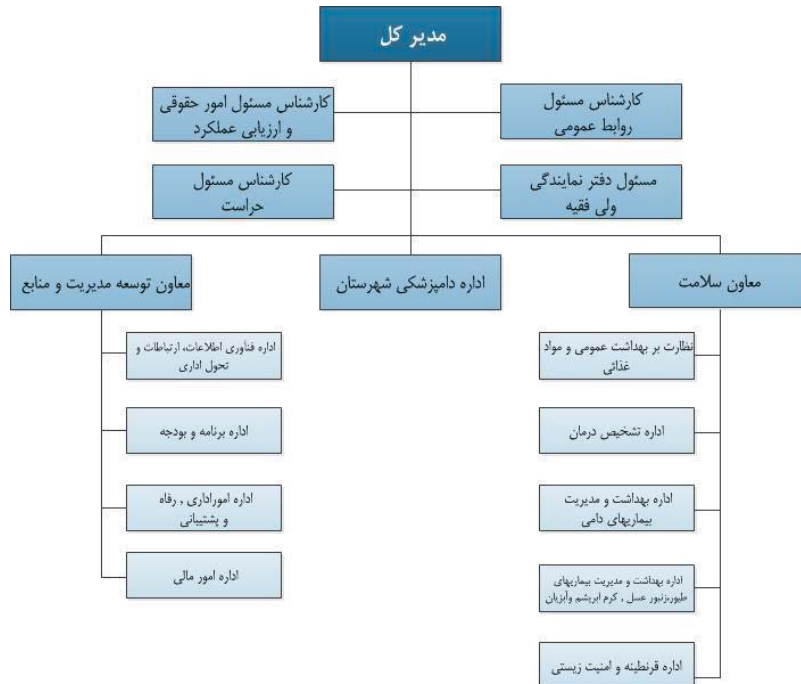
وظایف اساسی این اداره کل به شرح زیر است:

- بررسی بیماری‌های دامی، شناسایی مناطق آلوده و راه سرایت و طرز انتشار بیماری‌ها.
- بررسی بیماری‌های دامی، شناسایی مناطق آلوده و راه سرایت و طرز انتشار بیماری‌ها.



- تأمین بهداشت دام استان از طریق پیشگیری و مبارزه با بیماری‌های واگیر دام و قرنطینه دامی.
- مبارزه با بیماری‌های مشترک انسان و دام از طریق پیشگیری و شناسایی این بیماری‌ها در دام.
- ایجاد قرنطینه‌های دامی در مبادی ورودی و داخل استان در موارد بروز اپیدمی‌ها به منظور جلوگیری از سرایت بیماری‌های دامی،
- کنترل بهداشتی ورود و خروج دام و فرآورده‌های خام دامی نظارت در نقل و انتقال آنها و صدور گواهی بهداشتی دام و فرآورده‌های خام دامی که به خارج از استان صادر می‌شود.
- نظارت بهداشتی چراگاه‌ها، مراتع، آبشخورها، محل نگهداری دام و سایر تأسیسات مربوط به پرورش دام.
- نظارت بر کارخانه‌های تولید خوراک دام از لحاظ بهداشتی.
- نظارت بهداشتی بر کشتارگاه‌ها و کارخانه‌های تولید و تهیه و مراکز عرضه فرآورده‌های خام دامی.
- نظارت بر توزیع و فروش انواع دارو، واکسن سرم و مواد بیولوژیکی مخصوص دام.
- مشارکت در درس گروهی‌های استانی و ملی دامپزشکی و اعزام نماینده به این هم‌اندیشی‌ها در حدود اعتبارات مصوب و مبادله اطلاعات علمی با مراکز و مراجع علمی و دامپزشکی.
- تأسیس و توسعه شبکه‌های دامپزشکی در مناطق مورد نیاز در سطح استان.
- صدور پروانه اشتغال برای مؤسسات و واحدهای تهیه کننده مواد مورد مصرف دامپزشکی.
- صدور پروانه تأسیس بیمارستان‌ها، داروخانه‌ها، درمانگاه‌ها و آزمایشگاه‌های دامپزشکی و نظارت بر فعالیت آنها.
- صدور پروانه اشتغال به کار مایه کوبی و درمان دام جهت افراد ذیصلاح.
- تهیه وسایل و لوازم فنی، داروها، واکسن، سرم، مواد بیولوژیکی، سموم و مواد ضد عفونی کننده مربوط به مبارزه با بیماری‌های دامی از داخل یا خارج استان و عرضه آن به مصرف کنندگان به قیمت تمام شده یا به صورت بلاعوض.

برای انجام وظایف فوق، ساختار تشکیلاتی زیر ابلاغ شده است:



مطابق نمودار تشکیلاتی فوق، معاونت توسعه مدیریت و منابع باید عهده‌دار وظایف توسعه منابع انسانی باشد، اما سازماندهی این وظایف در قالب "اداره امور اداری، رفاه، و پشتیبانی" نشان می‌دهد که تمامی وظایف توسعه منابع انسانی پوشش داده نشده است.

### 9. اداره کل راه و شهرسازی

مأموریت و ساختار تشکیلاتی این اداره کل به شرح زیر است:

- تأمین راه‌های کشور اعم از زمینی (راه و راه‌آهن) و راه‌های دریایی و هوایی
- اداره امور ترابری کشور، پی‌ریزی سیاست جامع هماهنگ برای آن و ایجاد توسعه، تجهیز، گسترش و نگاهداری تأسیسات زیر بنایی آن با توجه به مقتضیات توسعه اجتماعی، اقتصادی، عمرانی و دفاع ملی
- تعیین مراکز جمعیتی متعادل مطلوب بین جمعیت و وسعت شهرها در سطح کشور به منظور برنامه‌ریزی عمران منطقه‌ای و استفاده بهتر از منابع سرزمین نظیر خاک و آب و جلوگیری از ایجاد مشکلات شهری در اثر رشد و توسعه ناموزون آنها و در نتیجه اتلاف منابع اقتصادی و انسانی کشور.
- مدیریت یکپارچه زمین با همکاری دستگاه‌های اجرائی.
- تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن.
- مشارکت در ساماندهی بازار سرمایه در امر زمین و مسکن.
- کمک به حفظ تعادل اقتصادی از طریق اعمال سیاست‌های تشویقی و استفاده از سرمایه‌گذاری در امر ساختمان و مسکن.
- راهبری تحقیقات ساختمانی به منظور ایمن‌سازی ساختمان‌ها در قبال حوادث طبیعی، استفاده بهتر از منابع و مصالح محلی و افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی.
- هماهنگی متمرکز در تهیه و اجرای طرح‌ها و ساختمان‌های دولتی و عمومی در سطح کشور.



همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، معاونت توسعه مدیریت و منابع همانند بیشتر واحدهای استانی در ساختار سازمانی این اداره کل لحاظ شده است، اما واحد متولی آن به اداره منابع انسانی، رفاه و پشتیبانی محدود شده است.

### 10. اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی

وظایف اساسی این اداره کل و ساختار سازمانی آن به شرح زیر است:

- 1- شناساندن مبانی، مظاهر، اهداف انقلاب اسلامی، با بهره‌گیری از وسایل و امکانات هنری و سمعی و بصری، کتب و نشریات و برگزاری گردهمایی فرهنگی و سایر اقدامات لازم با همکاری سایر دستگاه‌های ذی‌ربط
- 2- تقویت روح تحقیق و تتبع و ابتکار در تمام زمینه‌های فرهنگی و هنری اسلامی و ایرانی از طریق تشویق و حمایت نویسندگان، شعرا، ادبا، هنرمندان و معرفی و بزرگداشت علما، عرفا و شخصیت‌های فرهنگی و تولید و

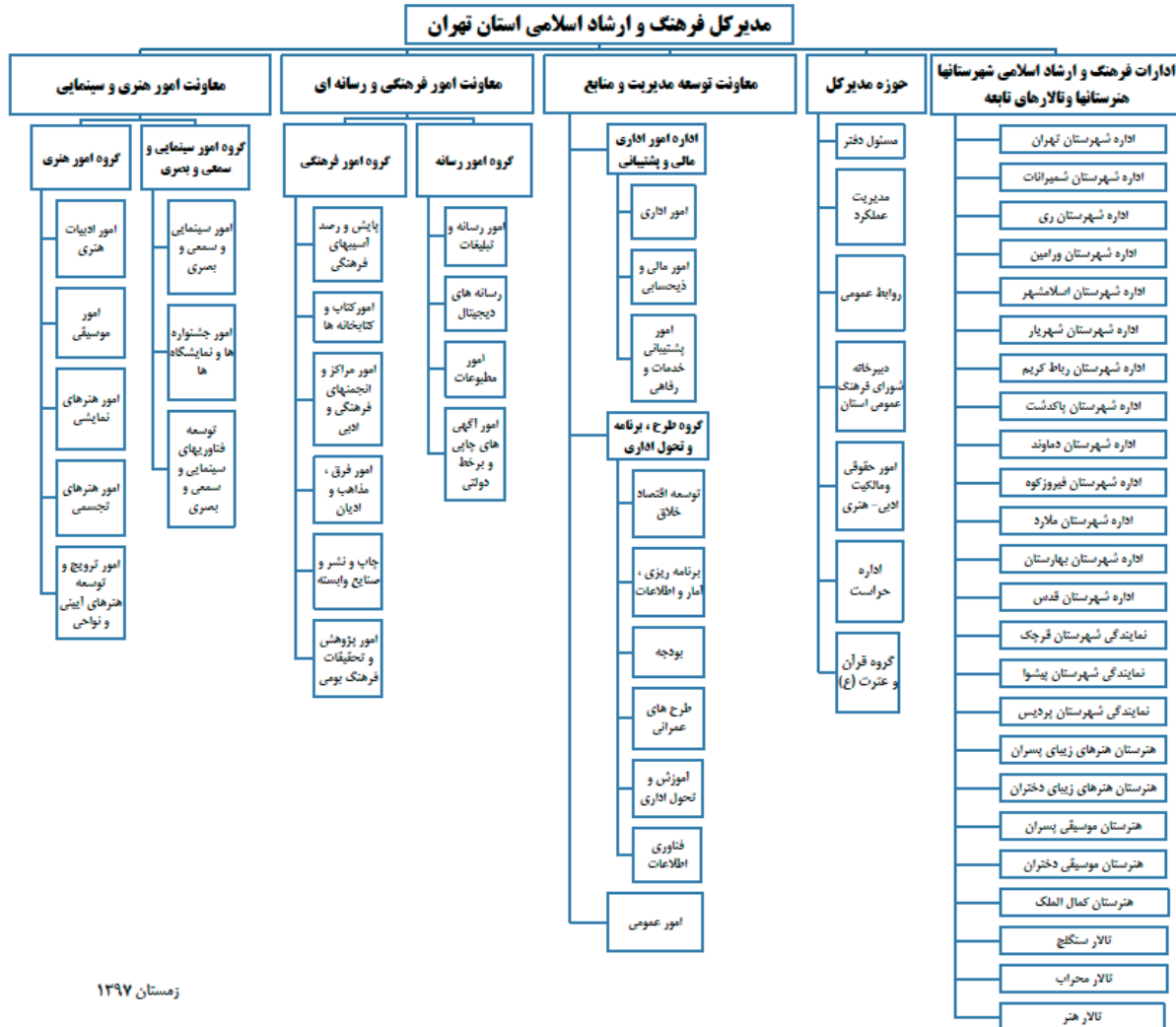
نشر آثار مربوط به آنان و همچنین پرورش استعدادها و ذوق فرهنگی و هنری افراد  
 3- صدور مجوز، توسعه یا انحلال مؤسسات آزاد آموزش‌های قرآنی، هنری و فرهنگی و نیز انجمن‌های فرهنگی و هنری

4- نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی، هنری، تبلیغاتی

5- تأسیس و اداره مؤسسات آموزشی لازم به‌منظور آموزش افراد مجرب در رشته‌های مختلف فرهنگ و هنر،

ارشاد و جهانگردی و امور مربوط دیگر برحسب مورد و با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط

6- برگزاری جشنواره‌های فرهنگی و هنری، همایش‌ها و برنامه‌های مرتبط با شرح وظایف



زمستان ۱۳۹۷

### 8-9. چارچوب توسعه منابع انسانی در سطح خرد

از طریق مطالعه میدانی، سازمان کار توسعه منابع انسانی در سطح سازمانی مورد پرسش قرار گرفت که سازوکارهای مطرح شده از سوی پاسخ‌دهندگان در جدول زیر منعکس شده است. باید در نظر داشت

که برخی از سازوکارهای مطرح شده از سوی مدیران واحدهای شهرستانی در تعارض با یکدیگر هستند و یا مصداق واقعی پرسش مطرح شده نیستند.

جدول 9-3. حاکمیت توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران

ردیف	سازوکار	فراوانی		درصد	
		بلی	خیر	بلی	خیر
1	واحد متولی توسعه منابع انسانی	137	26	84	16
2	خط‌مشی توسعه منابع انسانی	97	66	59/5	40/5
3	راهبرد توسعه منابع انسانی	92	71	56/4	43/6
4	سازوکار تصمیم‌گیری برای توسعه منابع انسانی	109	54	66/9	33/1
5	رویه‌های عملیاتی توسعه منابع انسانی	83	80	50/9	49/1
6	مشارکت افراد در تدوین برنامه‌های توسعه منابع انسانی	61	102	37/4	62/6
7	ارزشیابی ادواری برنامه‌های توسعه منابع انسانی	75	88	46	54
8	سازوکار ایجاد توازن کار-زندگی	18	145	11	89
9	یکپارچه‌سازی عناصر توسعه منابع انسانی	35	128	21/5	78/5

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، 84 درصد افراد معتقد هستند که در واحد استانی آنها، واحد متولی توسعه منابع انسانی وجود دارد، و نام این واحد در تشکیلات دستگاه‌های اجرایی با عناوین نسبتاً مشابهی به شرح زیر مشخص شده است: 1) معاونت توسعه مدیریت و منابع؛ 2) مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی؛ 3) معاونت منابع انسانی.

59/5 درصد پاسخ‌دهندگان بر این باورند که خط‌مشی توسعه منابع انسانی در برخی از زمینه‌ها و آن‌هم نه به صورت کامل مانند خط‌مشی شایستگی، خط‌مشی آموزشی، و خط‌مشی مدیریت عملکرد تدوین شده است. 56/4 درصد افراد بر تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در سازمان خود صحه گذاشته‌اند و بیشتر آنها به عنوان نمونه به راهبردهای آموزشی اشاره کرده‌اند. در پاسخ به این پرسش که آیا سازوکاری برای تصمیم‌گیری در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان شما وجود دارد؟ 66/9 درصد آنها جواب مثبت داده و چنین سازوکارهایی را تحت عناوینی چون کمیته منابع انسانی، شورای اداری، کمیته انتصابات، شورای معاونین و کمیته‌های پنج‌گانه زیر نظر کمیسیون توسعه معرفی کرده‌اند. 50/9 درصد پاسخ‌دهندگان معتقد هستند که رویه‌های عملیاتی برای توسعه منابع انسانی در سازمان آنها وجود دارد و به عنوان نمونه به رویه‌های امور اداری، ارزیابی عملکرد، رویه‌های رفاهی کارکنان، و رویه‌های آموزشی اشاره کرده‌اند. 37/4 درصد افراد معتقد هستند که در سازمان آنها در تدوین برنامه‌های بهسازی منابع انسانی از مشارکت کارکنان در قالب سازوکار نظام پیشنهادها استفاده می‌شود و در عوض 62/6 درصد معتقد هستند که چنین سازوکاری مشارکتی در سازمان آنها وجود ندارد. 46

درصد پاسخ‌دهندگان معتقد هستند که برنامه‌های توسعه منابع انسانی به صورت ادواری ارزشیابی می‌شوند، و 54 درصد وجود چنین سازوکاری را انکار می‌کنند. تنها 11 درصد افراد معتقد هستند که در سازمان آنها برنامه‌هایی برای ایجاد توازن کار-زندگی تدوین شده است، درحالی که اکثریت آنان (89 درصد) منکر وجود چنین برنامه‌هایی هستند. بالاخره، 21/5 درصد پاسخ‌دهندگان معتقد هستند که برای یکپارچه‌سازی عناصر توسعه منابع انسانی در سازمان آنها تلاش می‌شود، درحالی که 78/5 درصد آنها بر عدم هم‌ترازی اجزای توسعه منابع انسانی صحنه گذاشته‌اند. یافته بسیار مهم این است که ادراک افراد از حاکمیت توسعه منابع بر این محور استوار است که ساختار برای توسعه منابع انسانی است ولی محتوا و اقدام کم و مبهم است.

### 9-9. جمع بندی

بی‌شک، فقدان ساختار مناسب برای توسعه منابع انسانی می‌تواند در نقش بازدارنده ظاهر شده و برنامه‌های توسعه منابع انسانی را به حاشیه بکشانند. این موضوع هم در سطح کلان و هم در سطح خرد درست است. در سطح کلان می‌توان به ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه‌بودجه اشاره کرد که نتیجه آن سازماندهی وظایف اداری و استخدامی در قالب یک معاونت بود و همین امر باعث شده مدیریت منابع انسانی در سطح کلان کشور تحت الشعاع وظایف برنامه‌ریزی توسعه قرار گیرد و به حاشیه کشانده شود. نتیجه این امر تا زمان تفکیک مجدد این دو سازمان، تضعیف نظام مدیریت منابع انسانی و به تبع آن تضعیف توسعه منابع انسانی در سطح کلان بود.

در سطح خرد نیز می‌توان پدیده تضعیف توسعه منابع انسانی را در تشکیلات واحدهای ملی و استانی مشاهده کرد. هرچند وجود معاونت متولی منابع انسانی این نوید را می‌دهد که در سطح قابل قبولی به توسعه منابع انسانی پرداخته شود، اما در عمل واحدهای ایجادشده در زیرمجموعه معاونت منابع انسانی به سطح آموزش و کارگزینی منابع انسانی محدود شده است.

اگر فرایند توسعه منابع انسانی را شامل مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ بدانیم، طبیعی است که یک ساختار مناسب توسعه منابع انسانی باید پوشش دهنده تمامی این ابعاد باشد. متناسب با سطوح تقسیمات کشور یعنی شهرستان، استان، و سطح ملی باید واحدهای مناسب منابع استانی در سطح اداره (مرکز شهرستان)، سطح اداره کل (مرکز استان) و سطح ملی (پایتخت) برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود. از این‌رو، بازنگری در تشکیلات دستگاه‌های اجرایی با هدف طراحی سازمان کار مناسب برای توسعه منابع انسانی یک ضرورت راهبردی است.

متأسفانه استفاده از واژگان مُد روز مانند "توسعه مدیریت و سرمایه انسانی" در نامگذاری صوری واحدهای متولی مدیریت منابع انسانی و تهی شدن محتوای این واحدها از وظایف واقعی توسعه منابع انسانی به یک رویه غیرقابل قبول در سازماندهی دستگاه‌های اجرایی تبدیل شده است. دلیل اصلی این امر، تفکر تمرکز در اداره امور کشور است. سازمان اداری و استخدامی کشور تلاش دارد به صورت متمرکز توسعه منابع انسانی را در سطح کشور مدیریت کند که نتیجه آن شکل‌گیری وضع موجود و کم‌توجهی به تفاوت‌های استان‌های کشور در طراحی سازمان کار مناسب توسعه منابع انسانی است.

## فصل دهم

برنامه‌ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی



## فصل دهم: برنامه‌ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی

مطابق فرهنگ آکسفورد، سند عبارت است از یک قطعه مکتوب یا الکترونیکی که اطلاعات یا شواهدی را ارائه می‌دهد یا به‌عنوان یک مدرک رسمی عمل می‌کند. بنابراین، هر شیء قابل استناد مثل نوارهای ضبط‌صوت، فیلم، ریزفیلم، نوشته و... مادام که قابل استناد باشند سند محسوب می‌شوند. در ضمن، توسعه فرایندی است که در آن کسی یا چیزی رشد کرده یا تغییر می‌کند و بسیار پیشرفته می‌شود. بنابراین، سند توسعه<sup>1</sup> سندی است که اطلاعاتی را برای توسعه چیزی ارائه می‌دهد و با توجه به تصویب آن در یک مرجع ذیصلاح قابل استناد است.

مطابق تعریف، توسعه منابع انسانی عبارت است از توسعه انسانی با حس ارزش‌افزوده: تربیت افراد هوشمندتر و نوآور که می‌توانند در هر شغلی یا سازمانی در یک جامعه کارآمد و اثربخش باشند (Fitz-enz, 2000). بنابراین، تدوین سند توسعه منابع انسانی مستلزم تهیه نقشه راه<sup>2</sup> است. نقشه راه مطابق فرهنگ کمبریج، عبارت است از یک برنامه برای چگونگی نیل به چیزی. از این رو، سند توسعه منابع انسانی ناظر بر نقشه راه توسعه منابع انسانی در یک سازمان، اجتماع محلی، منطقه یا جامعه است. تهیه سند توسعه منابع انسانی در یک استان ناظر بر تهیه نقشه راه توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی در آن استان است. به سخن دیگر، سند توسعه راهبردی منابع انسانی استان مجموعه‌ای است در بردارنده مؤلفه‌های: (1) تحلیل محیطی؛ (2) مبانی نظری و اصول؛ (3) مأموریت و چشم‌انداز؛ (4) اهداف راهبردی؛ (4) راهبردها؛ و (5) اقدامات راهبردی برای توسعه همه‌جانبه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان. از این رو، فرایند تهیه سند توسعه منابع انسانی در حوزه دانشی مدیریت راهبردی منابع انسانی قرار می‌گیرد.

### 10-1. مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی رویکردی است که چگونگی تحقق اهداف سازمانی را به‌واسطه راهبردهای منابع انسانی و خط‌مشی‌ها و اقدامات مرتبط تعریف می‌کند. دیگر تعاریف مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت انداز:

1. مدیریت منابع انسانی راهبردی یعنی نگاه به کارکنان سازمان به‌عنوان منبع راهبردی برای نیل به

مزیت رقابتی (Hendry and Pettigrew, 1986)

2. پیام اصلی نظریه مدیریت راهبردی منابع انسانی آن است که عملکرد سازمانی موفقیت‌آمیز به

هم‌ترازی بین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد منابع انسانی بستگی دارد (Allen & White, 2007).

<sup>1</sup> Development Document

<sup>2</sup> Roadmap

3. فرایندی است برای مرتبط ساختن روش‌های منابع انسانی با راهبرد سازمان (تراس و گراتان، 1994؛ آلریچ، 1997)
4. سیستم به کارگیری توانایی افراد در جهت کسب مزیت رقابتی (اسنل و همکاران، 1996)
5. به کارگیری منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان (رایت و مک ماهان، 1992)
6. تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی برای مرتبط ساختن خط‌مشی‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان را مدیریت راهبردی منابع انسانی گویند (تراس و گراتان، 1994)
7. مدیریت راهبردی منابع انسانی فرایندی است برای برقراری ارتباط بین سرمایه انسانی، اجتماعی، و فکری اعضای سازمان با نیازهای راهبردی سازمان. در این صورت، راهبرد منابع انسانی به منزله نقشه راهی است که راهبران سازمان برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند.

### 10-2. مبانی مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی بر سه مفروضه استوار است:

1. منابع انسانی یا سرمایه انسانی یک سازمان نقش راهبردی در موفقیت آن ایفا می‌کند و منبع عمده مزیت رقابتی است
2. راهبردهای منابع انسانی باید با برنامه‌های کسب‌وکار انسجام داشته باشند (فرا گسترش عمودی<sup>1</sup>). پیام اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی آن است که عملکرد سازمانی موفقیت‌آمیز به هم‌ترازی بین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد منابع انسانی بستگی دارد همچنین باکسال<sup>2</sup> و همکاران (2007) معتقد هستند که تمرکز اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی باید بر هم‌ترازسازی<sup>3</sup> راهبرد منابع انسانی با راهبردهای سازمانی استوار باشد (هم‌ترازی عمودی).
3. راهبردهای انفرادی منابع انسانی باید از طریق پیوند با یکدیگر از چسبندگی لازمه برخوردار باشند تا از یکدیگر پشتیبانی کنند (هم‌ترازی افقی)

### 10-3. مبانی نظری شکل‌گیری دیدگاه راهبردی در HRM

از دیدگاه نظریه‌های گزینش عقلایی، معقول است که هر واحد سازمانی توجه خود را به فعالیت‌هایی معطوف سازد که برای سازمان بالاترین بازده ممکن را داشته باشد.

<sup>1</sup> vertical integration

<sup>2</sup> Boxall et al.

<sup>3</sup> Aligning

از دیدگاه نظریه افراد ذینفع، به کارگیری روش راهبردی در مدیریت منابع انسانی، مسیری است که سازمان می‌تواند بدان وسیله از دیدگاه شرکای راهبردی خود مشروعیت کسب کند.

### 10-3-1. نظریه‌های گزینش عقلایی

1. نظریه مبتنی بر نقش رفتاری بیانگر این است که هماهنگی شدن خط‌مشی‌ها و روش‌های عملی منابع انسانی با راهبرد سازمان باعث خواهد شد که کارکنان به شیوه بهتری بتوانند، انتظارات همکاران در درون مرزهای سازمانی را تأمین کنند (کتر و کاهن، 1978).
2. نظریه مبتنی بر منابع<sup>1</sup> بیانگر این است که منابع کمیاب و بی‌جان‌شین هستند و نمی‌توان نسخه دومی از آنها تهیه کرد و اگر این منابع به شیوه‌ای راهبردی اداره شود برای سازمان مزیت رقابتی پایدار به وجود می‌آورند (بارنی، 1991؛ پرالد و همبل، 1990).
3. نظریه هزینه عملیات<sup>2</sup> بیانگر این است که به کارگیری روش راهبردی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند هزینه‌های کنترل تغییرات داخلی سازمان را کمینه کند (ویلیامسان، 1981).
4. نظریه نمایندگی<sup>3</sup> مؤید این است که رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که با هماهنگی کردن منافع راهبردی کارگر و کارفرما روابط استخدامی و سامانه‌ها را تقویت کرد.
5. نظریه کسب مزیت رقابتی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوینی است که سازمان بتواند با اتکاء بر آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند.

### 10-3-2. نظریه‌های مبتنی بر افراد ذینفع

1. نظریه نهادی<sup>4</sup> مؤید این است که پذیرفتن هر روش عملی یا شکل نوین سازمانی ناشی از منافع سازمانی است که سازمان می‌کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد و مورد قبول افراد ذینفع قرار گیرد (دیماجیو و پاول، 1991).
2. نظریه وابستگی به منابع<sup>5</sup> ریشه در این دیدگاه دارد که سازمان و منافع سازمانی می‌تواند از طریق اعمال کنترل بر منابعی که افراد ذینفع به آنها وابسته‌اند، کسب قدرت کند (فقر و سالانسیک، 1977). روش راهبردی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند از راه کنترل منابع انسانی در خدمت متصدیانی باشد که درصدد نفوذ بیشتر بر امور سازمان هستند.

<sup>1</sup> Resource-based theory

<sup>2</sup> Transaction cost theory

<sup>3</sup> Agency theory

<sup>4</sup> Institutional theory

<sup>5</sup> Resource dependence theory

#### 10-4. چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

یک چشم‌انداز عبارت است از آنچه انتظار داریم یک سیستم در یک نقطه خاصی از زمان در آینده به آن تبدیل شود (Lussier & Hendon, 2019). بنابراین، ضروری است برای سیستم توسعه منابع انسانی در سطح خرد، میانه و یا کلان چشم‌انداز مناسبی با پیش‌بینی شرایط محیطی آینده تدوین شود. باید در نظر داشت که سیستم منابع انسانی باید متناسب با شرایط اقتضایی انتخاب شود.

آرتور (1992) در بررسی خود، اقدامات منابع انسانی در 30 شرکت آمریکایی را به روش تحلیل خوشه‌ای در 6 خوشه یا سیستم طبقه‌بندی کرد. سپس آنها را در دو گروه عمده بر مبنای ویژگی‌ها و وظایف مشترک دسته‌بندی کرد، و آنها را "هزینه کاهی" و "تعهد افزایی" نام‌گذاری کرد، و برای سازگاری با تحقیقات پیشین (لاولر، 1986؛ والتون، 1985) در تحقیق دیگر خود آنها را سامانه‌های کنترلی و متعهدانه نامید (آرتور، 1994).

سامانه‌های کنترل‌گرت و متعهدانه نشانگر دو رویکرد متمایز در شکل‌دهی به رفتار و گرایش کارکنان است. بنابراین، اقدامات منابع انسانی را می‌توان به دودسته کلی تعهد گرا و کنترل‌گرت تقسیم کرد (Arthur, 1994; Walton, 1985; Wood & de Menezes, 1998). هدف رویکرد کنترل‌گرت، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های مستقیم نیروی کار است و بر قواعد و رویه‌های سخت‌گیرانه نیروی کار تکیه کرده و پاداش‌دهی را بر برون‌داد استوار ساخته است (آرتور، 1994). در مقابل، هدف رویکرد تعهد گرا<sup>۲</sup> افزایش اثربخشی و بهره‌وری است و بر شرایطی تکیه می‌کند که کارکنان با اهداف سازمانی شناخته شوند و برای تحقق آنها تلاش کنند (Arthur, 1994; Wood & de Menezes, 1998). به سخن دیگر، تمرکز بر ایجاد کارکنان متعهد است که می‌توان در انجام وظایف شغلی همسو با اهداف سازمان به آنها اعتماد کرد (اورگان، 1988).

سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا بر کارایی عملیاتی و کاهش هزینه تمرکز دارد. بنابراین، سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا بر سازوکارهای کنترلی تکیه دارد؛ برای کارکنان وظایف شغلی شفاف تعریف می‌شود و آموزش‌های محدودی را دریافت می‌کنند. در مقایسه، سازمان‌ها با سیستم مدیریت منابع انسانی تعهد گرا بر نوآوری تأکید داشته و به تبع آن کارکنان با استعدادی را به کار می‌گیرند و آنان را برای نیل به اهداف نوآورانه ترغیب می‌کنند. به عبارت دیگر، ارتقای تعهد حرفه‌ای‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

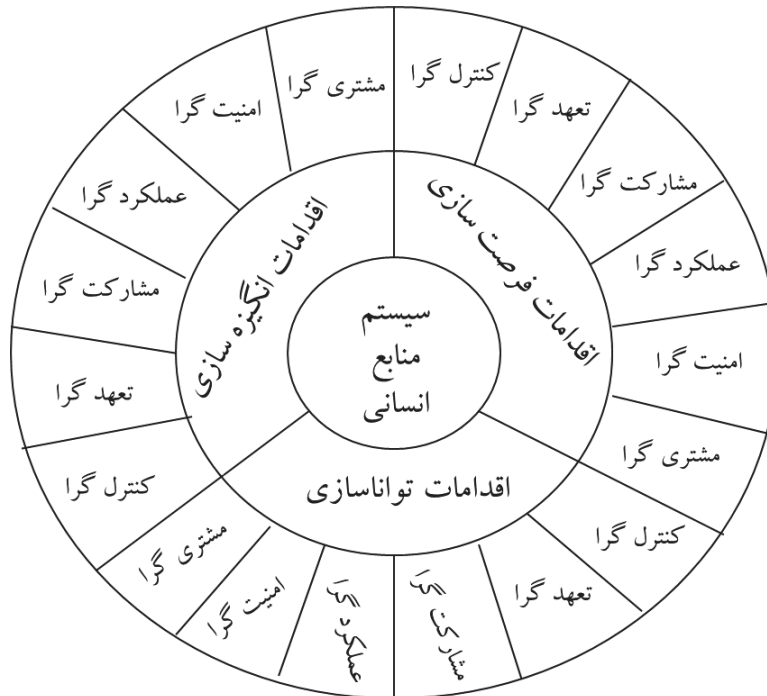
لپک و همکاران (2006) سیستم مدیریت منابع انسانی را از نظر خط‌مشی‌های فرصت‌یابی، انگیزه سازی، و تواناسازی به شش دسته به شرح زیر طبقه‌بندی کرده‌اند: 1) سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا<sup>۳</sup>؛

<sup>1</sup> Control approach

<sup>2</sup> commitment approach

<sup>3</sup> Control Human Resource Systems

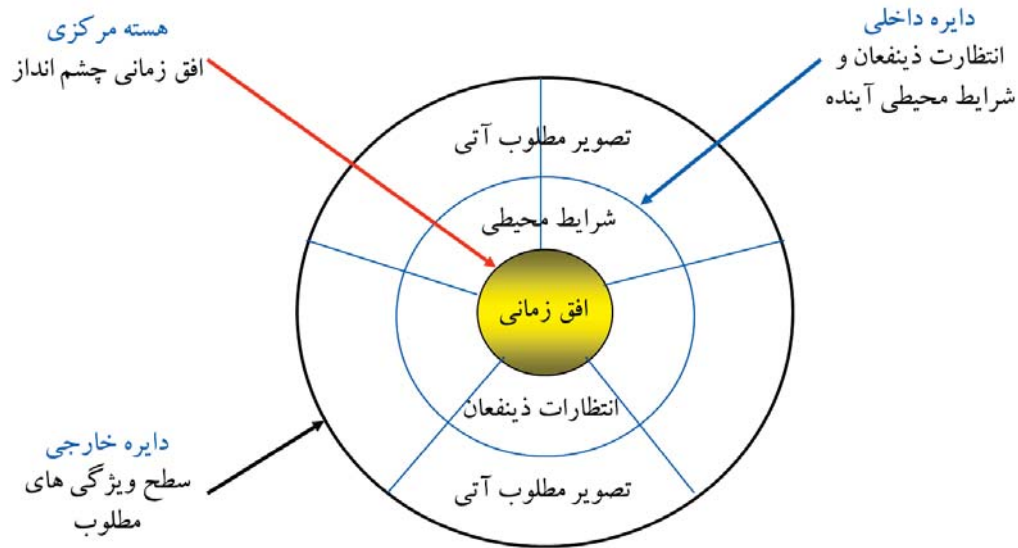
2) سیستم منابع انسانی تعهد‌گرا<sup>۱</sup>؛ 3) سیستم منابع انسانی مشارکت‌گرا<sup>۲</sup>؛ 4) سیستم منابع انسانی عملکرد‌گرا<sup>۳</sup>؛ 5) سیستم منابع انسانی امنیت‌گرا<sup>۴</sup>؛ و 6) سیستم منابع انسانی مشتری‌گرا<sup>۵</sup>



شکل 10-1. انواع سیستم‌های مختلف منابع انسانی

باید در نظر داشت که علاوه بر انتخاب نوع سیستم توسعه منابع انسانی، لازم است وجوه دیگر آن نیز متناسب با شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مدنظر قرارگیری. به‌عنوان مثال، توسعه منابع انسانی ممکن است در سطح ملی مطرح شود، یا در سطح استانی؛ قلمرو توسعه منابع انسانی ممکن است ناظر بر بخش دولتی باشد یا بخش سوم؛ و تقاضا برای توسعه منابع انسانی ممکن است ناشی از جهت‌گیری‌های راهبردی مختلفی باشد که در طول زمان دچار تغییرات فراوانی می‌شوند. با توجه به موارد پیش‌گفته باید در نظر داشت که در تدوین سند چشم‌انداز توسعه منابع انسانی، ضروری است وجوه مختلف توسعه منابع انسانی مدنظر قرار گیرد تا چشم‌انداز جامع‌نگری تعریف شود و متناسب با آن راهبردهای توسعه منابع انسانی تدوین و به اجرا گذاشته شود. در ضمن، تدوین چشم‌انداز مناسب توسعه منابع انسانی مستلزم توجه به سه لایه کلیدی به شرح نمودار زیر است:

<sup>1</sup> High-Commitment HR Systems  
<sup>2</sup> High Involvement HR Systems  
<sup>3</sup> High Performance Work Systems  
<sup>4</sup> HR System for Occupational Safety  
<sup>5</sup> HR System for Customer Service



شکل 10-2. لایه‌های چشم‌انداز نویسی

همان‌طور هیت<sup>1</sup> و همکاران (2007) چشم‌انداز تصویری است از آنچه که سازمان می‌خواهد بشود، و در مفهوم کلی، آنچه سازمان در آرزوی دستیابی به آن است. به‌زعم میسون و ایزل (1993) یک چشم‌انداز مطلوب باید سه لایه را پوشش دهد. نخست، انتخاب یک افق زمانی است. سپس باید، شرایط محیطی و انتظارات ذینفعان در آن افق زمانی پیش‌بینی و تحلیل شود. سرانجام، ویژگی‌های سازمانی برای واکنش مناسب به این انتظارات و بقاء در شرایط افق چشم‌انداز ترسیم شود. به‌عنوان مثال، اگر پیش‌بینی دوئین و همکاران (2010) را بپذیریم که امروزه روندهای عمده نظیر افزایش پیچیدگی، جهانی‌شدن، استفاده فزاینده از فناوری، جامعه دانشی، جنگل‌زدایی، تغییرات آب و هوایی، مطالبه‌گر شدن شهروندان، و پیر شدن جمعیت در دنیا قابل مشاهده است، آنگاه باید گفت در افق زمانی که چنین تغییراتی ظهور و بروز پیدا کرده‌اند، سازمان‌های دولتی در کشورهای مختلف باید از ویژگی‌هایی زیر برخوردار باشند تا بتوانند به انتظارات ذینفعان در چنین شرایطی واکنش مناسب نشان دهند: 1) کارکنان دانشی؛ 2) نگرش مشتری‌مداری؛ 3) تسلط به فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی؛ 4) التزام کاری و رفتاری؛ و 5) تعهد سازمانی

<sup>1</sup> Hitt, et al.

## 10-5. راهبرد توسعه منابع انسانی

ریشه راهبرد به اصطلاح یونانی strategos برمی‌گردد، یک عنوان نظامی که به‌نوعی از رهبری نظامی اشاره دارد. بنابراین، دغدغه آن چگونگی رهبری موفقیت‌آمیز واحدهای نظامی است. این اصطلاح در دهه 1960 با کارهای انسوف به ستون نظریه مدیریت کسب‌وکار تبدیل می‌شود. از دیدگاه انسوف، راهبردها "فعالیت‌هایی هستند که برای تأمین موفقیت پایدار یک سازمان به‌کاررفته می‌شوند" (Bea and Haas, 2009: 51). مطابق تعریف پورتر (1999: 15)، راهبرد "به هماهنگی ذاتی و منسجم فعالیت‌هایی که یک سازمان را از رقبایش متمایز می‌سازد"، اشاره دارد. در مدیریت راهبردی، مقصد یک راهبرد، تعریف چگونگی حفاظت از آینده کسب‌وکار است. به سخن دیگر، برای مدیران، راهبرد حکم یک برنامه جامع برای توسعه آینده کسب‌وکار را دارد. این کار مستلزم تمهیدات زیادی است که از جمله آنها می‌توان به توسعه منابع انسانی اشاره کرد. توسعه منابع انسانی به‌نوبه خود مستلزم تدوین راهبردهای مناسب در سطح وظیفه‌ای است. به عبارت دیگر، راهبرد توسعه منابع انسانی یکی از راهبردهای وظیفه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی است. باید در نظر داشت که راهبرد توسعه منابع انسانی باید همسو با راهبرد کسب‌وکار تدوین شود. بنابراین، راهبرد توسعه منابع انسانی یک بخش جدایی‌ناپذیر از تدوین راهبرد سازمانی است.

## 10-6. هم‌ترازی راهبردی

بر اساس بسیاری از تئوری‌های هم‌ترازی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هم‌ترازی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و راهبردی در ترکیب‌بندی آن‌ها بالاست، اثربخشی آن‌ها در حد بالای خود قرار دارد (Doty et al., 1993: 1201). هر یک از سامانه‌های موجود در سطوح راهبرد سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خودش (هم‌ترازی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سامانه‌های هم‌تراز خودش (هم‌ترازی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود.

هم‌ترازی عبارت است از تعدیل یک شی در رابطه با شیء دیگر. هم‌ترازی میان راهبرد سازمانی و راهبرد منابع انسانی توسط آرمسترانگ (2008) مورد تأکید قرار گرفته است. آنچه برای هم‌ترازی بین عناصر مختلف سازمان حائز اهمیت است، دستیابی به چارچوب بنیادی است که امکان قضاوت در خصوص میزان هم‌ترازی بین عناصر سازمانی را نشان دهد. شولر و جکسون (1987) برازش راهبردهای رقابتی با منابع انسانی را در قالب ماتریس زیر مطرح ساخته‌اند.

**جدول 10-1. برازش راهبردهای رقابتی با منابع انسانی (شولر و جکسون، 1987)**

راهبرد نوآوری	راهبرد کیفیت	راهبرد رهبری هزینه
مشاغلی که به هماهنگی و تعامل نزدیک بین افراد نیاز دارند.	توصیف نسبتاً ثابت و ضمنی مشاغل	توصیف نسبتاً ثابت و صریح مشاغل
ارزیابی عملکرد که موفقیت بلندمدت و گروهی را منعکس می‌کند.	سطح بالای مشارکت کارکنان	طراحی جزئی مشاغل و مسیر پیشرفت شغلی که تخصص‌گرایی را ترغیب می‌کند ارزیابی کوتاه‌مدت و نتیجه‌گرا
مشاغلی که فرصت بهبود مهارت‌هایی را فراهم می‌سازند که می‌توان از آنها در پست‌های دیگر استفاده کرد.	ترکیبی از معیارهای فردی و گروهی برای ارزیابی که عمدتاً نتیجه‌گرا و کوتاه‌مدت هستند	پایش نزدیک سطح پرداخت‌های بازار برای تصمیم‌گیری در جبران خدمت
سیستم جبران خدمت که بجای برابری مبتنی بر بازار بر برابری داخلی تأکید دارد	رفتار مساوات‌گرا در مورد کارکنان و تا حدودی تضمین امنیت شغلی آنان	سطح پایینی از آموزش و بهبود کارکنان
نرخ پرداخت تا حدودی پایین است، اما امکان خرید سهام شرکت برای کارکنان وجود دارد.	آموزش گسترده و بهبود مستمر کارکنان	پیشینه‌سازی کارایی از طریق پایش و کنترل نزدیک کارکنان
مسیر پیشرفت شغلی گسترده برای توسعه دامنه وسیعی از مهارت‌ها	تاکید بر توسعه کیفی مهارت‌ها	تامین نیرو از خارج سازمان و کم توجهی به توسعه مهارت‌ها

**10-6-1. نیل به هم‌ترازی عمودی**

رایت و اسنل<sup>1</sup> (1998) معتقد هستند که تحقق برازش عمودی مستلزم مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای اجرای راهبرد است، و دانشی در خصوص مدیریت منابع انسانی لازم است تا این مهارت‌ها و رفتارها تجلی پیدا کند و مهارتی لازم است تا به سرعت بتوان سیستم مطلوب مدیریت منابع انسانی را اجرا کرد. وقتی چگونگی یکپارچه‌سازی راهبرد منابع انسانی و راهبرد کاری را در نظر می‌گیریم، باید یادآور شد که مسائل منابع انسانی و کاری بر یکدیگر اثر می‌گذارند و به‌نوبه خود راهبردهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برازش ممکن است در نقطه‌ای از زمان به دست آید، اما شرایط تغییر خواهد یافت و برازش دیگر وجود نخواهد داشت. ترغیب بیش‌ازاندازه برازش در وضع موجود مانع انعطاف‌پذیری در انتخاب رویکردی می‌شود که در شرایط متلاطم لازم است (Gratton et al., 1999).

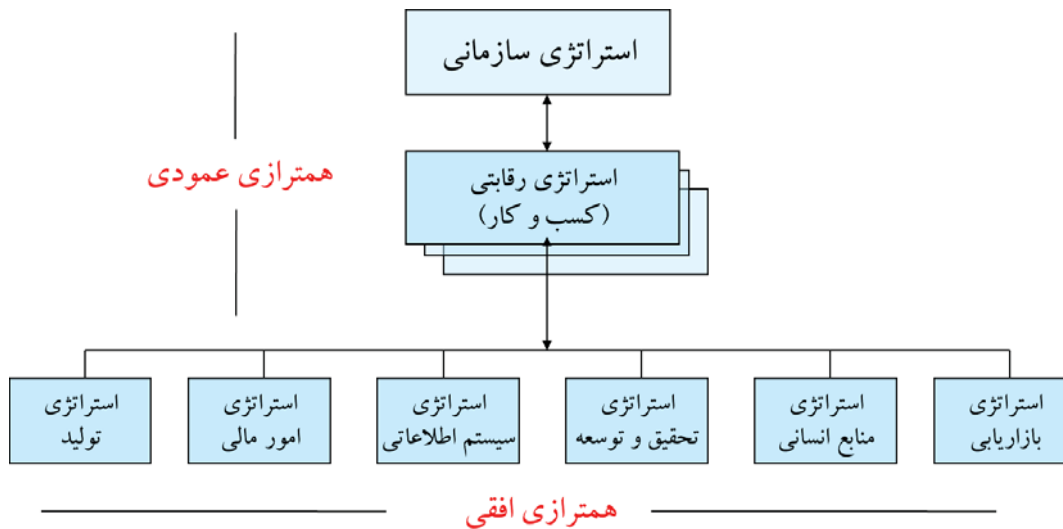
**10-6-2. نیل به هم‌ترازی افقی**

یکپارچگی یا برازش افقی زمانی به‌دست می‌آید که راهبردهای مختلف منابع انسانی از چسبندگی لازم و حمایت متقابل برخوردار باشند. این امر از طریق تشخیص عملیات مناسب منابع انسانی، ارتباطدهی

<sup>1</sup> Wright and Snell



عناصر به یکدیگر به گونه‌ای که تقویت کننده یکدیگر باشند و از چسبندگی لازم برخوردار باشند، که به معنی یکپارچه‌سازی فرایندهاست، و سرانجام تدوین برنامه‌ها برای بهبود این اقدامات و ارتباطدهی بین آنها.

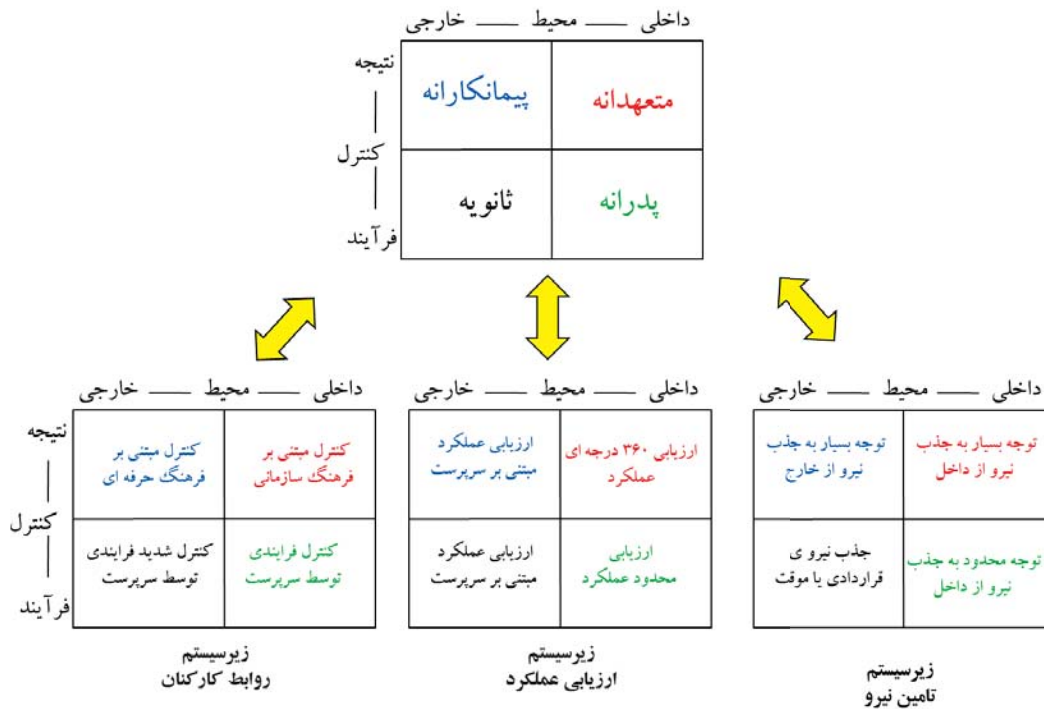


شکل 10-3: هم‌ترازی افقی و عمومی راهبرد منابع انسانی

لنگنیک-هال<sup>1</sup> (1988) این دیدگاه را توصیه می‌کنند که باید بین تدوین استراتژی منابع انسانی و تدوین استراتژی سازمان رابطه متقابل وجود داشته باشد. همان‌طور که در شکل 10-3 دیده می‌شود، راهبرد منابع انسانی زمانی قابلیت اجرا پیدا می‌کند که از یک سو با راهبردهای سطح بالا هم‌تراز شود (هم‌ترازی عمودی) و از سوی دیگر با دیگر راهبردهای وظیفه‌ای از برزش لازم برخوردار باشد (هم‌ترازی افقی).

باید در نظر داشت که راهبرد منابع انسانی وقتی به اجرا گذاشته می‌شود باید به راهبردهای عملیاتی در سطح زیرسیستم‌های آن تبدیل شود. به سخن دیگر، بین راهبرد منابع انسانی با راهبردهای زیرسیستم آن نیز هم‌ترازی عمودی برقرار شود.

<sup>1</sup> Lengnick-Hall



شکل 10-4. همترازسازی راهبرد منابع انسانی با زیرسیستم‌های آن

همان‌طور که در شکل 10-4 دیده می‌شود، برای هم‌تراز سازی راهبرد منابع انسانی با راهبردهای عملیاتی زیرسیستم‌های آن از ماتریس هال<sup>1</sup> (2001) استفاده شده است. مطابق این ماتریس می‌توان راهبردهای مختلف را بر اساس دو بعد تمرکز و میزان توجه به درون و یا خارج سازمان جایابی کرد. خانه‌های متناظر در این ماتریس نشانگر هم‌ترازی است. به‌عنوان مثال، در صورتی که سازمان راهبرد متعهدانه را در مدیریت منابع انسانی انتخاب کرده باشد، باید در ارزیابی عملکرد از راهبرد عملیاتی ارزیابی 360 درجه‌ای استفاده کند (شکل 10-4).

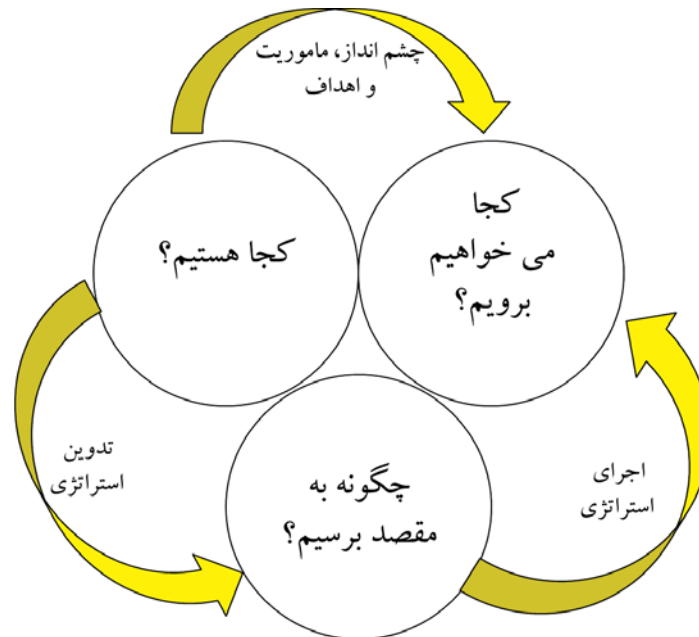
### 10-7. نقشه راه توسعه منابع انسانی

امروزه تمامی ملت‌ها با ذهنیت توسعه حرکت می‌کنند. این جاه‌طلبی جهانی برای پیشرفت روبه‌جلو، در اصل انقلابی است که در تاریخ گذشته سابقه نداشته است. شعار این انقلاب جهانی، «توسعه» است و همانند دیگر شعارهای انقلابی دارای معانی متعدد برای گروه‌های مختلف است (Harbison and Myers, 1964). توسعه منابع انسانی برای تحول در نهادهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ضروری است. اقتصاددانان مدت‌های مدیدی است که به اهمیت توسعه منابع انسانی پی برده‌اند. این انگاره پذیرفته شده است که سرمایه‌گذاری در آموزش می‌تواند اقتصادی باشد، زیرا باعث رشد اقتصادی می‌شود.

<sup>1</sup> Hall

به‌هرحال، تربیت نیروی انسانی ماهر دارای دو جنبه است: 1) مهارت افزایی؛ و 2) کاربرد مهارت‌های نیروی انسانی. از نظر اقتصادی این دو را می‌توان به‌مثابه فرایندهای شکل‌دهی و سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی راهبردی تلقی کرد. انباشت سرمایه انسانی ممکن است به‌صورت کارآمدی استفاده شود، و یا ممکن است به اتلاف سرمایه انسانی منجر شود؛ سرمایه انسانی ممکن است به‌صورت سازنده به کار گرفته شود، و یا در مسیر اهداف بی‌ارزشی به‌کاررفته گرفته شود. از این‌رو، تدوین نقشه راه سرمایه انسانی این امکان را فراهم می‌سازد که سازمان‌ها در توسعه نیروی انسانی با رویکرد اثربخشی و کارایی منابع انسانی حرکت کنند.

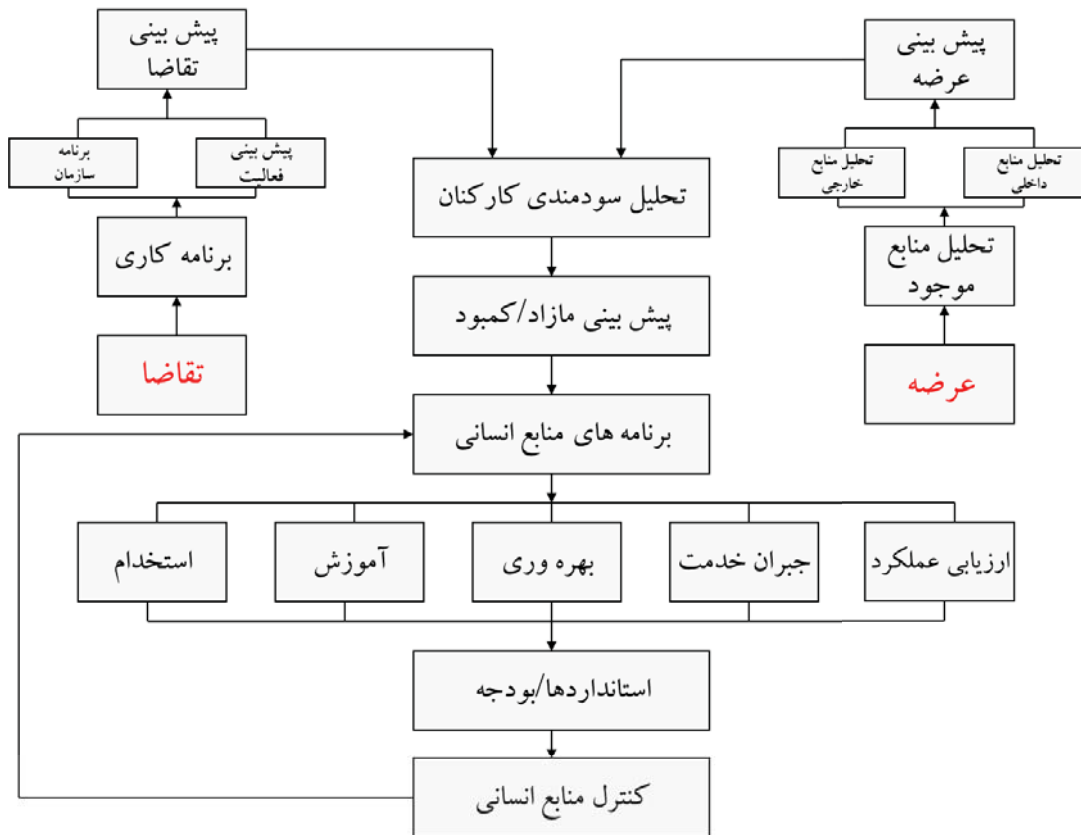
اندیشمندان مدیریت راهبردی، تدوین نقشه راه را مستلزم پاسخ به سه سؤال کلیدی زیر می‌دانند: 1) کجا می‌خواهیم برویم؟ 2) کجا هستیم؟ و 3) چگونه می‌خواهیم از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم؟ این‌گونه تعریف نقشه راه کاملاً منطبق بر مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی است.



شکل 10-5: برنامه‌ریزی راهبردی (برایسون، 2003)

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بخشی از مدیریت راهبردی منابع انسانی است که به نوبه خود بخشی از مدیریت راهبردی سازمان محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی است که برای بهبود قابلیت‌های کارکنان و افزایش بهره‌وری آنها طراحی می‌شود. نیاز به برنامه‌ریزی منابع انسانی به کارایی و اثربخشی سازمان بستگی دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی در جهت حفظ و بهبود سازمانی برای رسیدن به اهداف بسیار موثر است.

برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی عبارت است از فرایندی که با هدف گذاری شروع و با گذشتن از تحلیل وضع موجود، شناخت ابزارها و موانع، به تدوین برنامه های تفصیلی و بالاخره به پایش برنامه‌ها ختم می شود.



شکل 10-6. معادله عرضه و تقاضا در برنامه‌ریزی منابع انسانی

همان طور که در نمودار دیده می‌شود، تحلیل وضع موجود، دارای دو جنبه تقاضا برای نیروی انسانی و عرضه آن است. بنابراین، توسعه منابع انسانی در درجه اول نیازمند شناخت تقاضا برای نیروی انسانی است که از تحلیل برنامه‌های کاری سازمان‌ها به دست می‌آید. به‌عنوان مثال، برنامه‌های توسعه پنج ساله ممکن است نیازمند نیروی انسانی با ویژگی‌های دانشی و مهارتی خاصی باشند که لازم است با احصای آنها، جهت‌گیری توسعه منابع انسانی تعیین شود. در ضمن، طرف دیگر معادله منابع انسانی ناظر بر عرضه نیروی انسانی است که از تحلیل منابع داخلی سازمان و بیرون از آن به دست می‌آید. به سخن دیگر، شناخت نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها از نظر داشتن قابلیت‌های مورد نیاز برای برآورده‌سازی طرف تقاضا، نه یک گزینه بلکه یک ضرورت راهبردی است. شناخت طرف عرضه در حقیقت معرف نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی در سازمان‌ها است.

## 8-10. مدل های تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی

1. مدل SWOT
2. مدل سیسون
3. مدل آرمسترانگ
4. مدل آرسترن
5. مدل بامبرگر (نقاط مرجع راهبردی)

### 1-8-10. مدل SWOT

ماتریس SWOT از یک جدول دو بعدی که در یک طرف آن عوامل درونی و در طرف دیگر عوامل بیرونی فهرست شده اند، تشکیل می‌شود. عوامل چهارگانه SWOT در تلاقی با یکدیگر چهار ربع ماتریسی را به وجود می‌آورند که هر ربع نشانگر یک وضعیت راهبردی است.



### شکل 10-7. چارچوب تحلیل SWOT

عوامل داخلی و خارجی در تحلیل SWOT به شرح زیر قابل تعریف هستند:

1. فرصت‌ها<sup>1</sup>: عوامل یا شرایط بیرونی هستند که سازمان می‌تواند به نفع خود استفاده کند.
2. تهدیدها<sup>2</sup>: عوامل یا شرایط بیرونی هستند که می‌توانند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کنند.
3. نقاط قوت<sup>3</sup>: قابلیت‌هایی که یک سازمان دارد و دیگران فاقد آن هستند. نقاط قوتی که نشان‌دهنده مهارت خاص باشند و لبه تیز رقابت سازمان را تعیین کنند شایستگی بارز<sup>4</sup> می‌نامند

<sup>1</sup> Opportunities

<sup>2</sup> Threats

<sup>3</sup> Strengths

<sup>4</sup> Distinction Competence

4. نقاط ضعف<sup>1</sup>: قابلیت‌هایی که سازمان در مقایسه با رقبا، فاقد آنهاست.

یک نمونه از تحلیل SWOT از توسعه منابع انسانی به شرح زیر قابل ارائه است:

جدول 10-2. یک نمونه از تحلیل SWOT توسعه منابع انسانی (Meifert, 2013)

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>دامنه گسترده‌ای از ابزارهای توسعه منابع انسانی (HR)</li> <li>آگاهی از اهمیت توسعه HR در کسب و کار</li> <li>توسعه مناسب دانش فنی در کسب و کارها</li> <li>استقرار روابط مناسب مشتریان با مجریان از طریق توسعه HR</li> <li>دریافت بازخور مناسب در مورد جنبه‌هایی مانند کیفیت خدمات، تمرکز بر مشتری و جهت‌گیری نیازها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبت سنجش کارایی برنامه‌ها، ابزارها، و توسعه کلی HR</li> <li>ابزارهای توسعه بخوبی سازماندهی نشده‌اند</li> <li>پیچیدگی بیش از حد ابزارها</li> <li>فقدان فرایند راهبردی اختصاصی</li> <li>فقدان مدل‌های راهبردی از شایستگی سازمانی</li> <li>حاکمیت تفکر کوتاه مدت در اصلاح و بهره‌برداری از فرصت‌ها</li> <li>توسعه ضعیف دانش فنی در سازمان‌های کوچک</li> </ul>
فرصت‌ها	تهدیدها
<ul style="list-style-type: none"> <li>پذیرش توسعه HR به مثابه عاملی برای موفقیت تجاری</li> <li>وجود چشم‌انداز کلی از توسعه سازمانی</li> <li>پذیرش مفاهیم و پایش و زنجیره علی در توسعه HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کمبود منابع مالی برای تامین هزینه‌های توسعه HR</li> <li>نیمرخ شایستگی و کیفیت HR</li> <li>مجازی‌سازی و برون‌سپاری فرایندها و ابزارهای HR</li> </ul>

### 10-8-2. مدل سیسون

همه رویدادهای برنامه‌ریزی از درجه اهمیت یکسانی برخوردار نیستند و همه اقلام برنامه‌ریزی اهمیت یکسانی برای سازمان ندارند.

ارزشیابی و نرخ‌گذاری<sup>2</sup> اقلام مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی، توجه تصمیم‌گیرندگان را به اقلام مهم جلب می‌کند. سیستم نرخ‌گذاری یک رویکرد عینی برای تشخیص اقلامی است که بیشترین توجه را می‌طلبند. نرخ‌گذاری اقلام برنامه‌ریزی در وضع اولویت‌های عملیاتی بسیار حائز اهمیت است.

اقلام برنامه‌ریزی را می‌توان به پنج طبقه عمده گروه‌بندی کرد:

1. اقلامی که اهمیت بیشتری برای سازمان دارند

2. اقلامی که تا حدودی تأثیرگذار هستند

<sup>1</sup> Weaknesses

<sup>2</sup> Evaluation & weighting

3. اقلامی که احتمالاً بر سازمان یا بخش‌هایی از آن تأثیر خواهند گذاشت.
4. اقلامی که قلمرو تأثیر آنها بسیار محدود است
5. اقلامی که اهمیت مشکوکی دارند، اما لازم است روند آنها شناسایی شود.

در ضمن، ضروری است فاصله زمانی موردنیاز برای بهبود اقلام منابع انسانی برآورد شود. تعیین زمان احتمالی تأثیر یک‌قلم برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بیشتر جنبه قضاوتی دارد. مرتبط ساختن دوره-های زمانی به این نوع فعالیت‌ها، امکان عملی ساختن این قضاوت‌ها را فراهم می‌سازد. به‌عنوان مثال، یک نمونه از برآورد اهمیت و فاصله زمانی برای رفع یا تقلیل مسائل اقلام منابع انسانی در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول 10-3. اقلام برنامه‌ریزی منابع انسانی بر حسب اهمیت و فاصله زمانی (Sibson, 1992)**

ردیف	اقلام برنامه‌ریزی راهبردی	شاخص اهمیت	فاصله زمانی (سال)
1	مدیریت بهره‌وری	100٪	2-3
2	کمبود آموزشی	98	4-10
3	مدیریت تفویضی	92	2-3
4	رفتار عادلانه	83	2-3
5	مدیریت تفاوت‌ها	67	4-10
6	درخواست‌های گروه‌های خاص	62	2-3
7	پرداخت عادلانه	48	2-3
8	هزینه نگهداری	47	2-3
9	مسائل بازنشستگی	44	4-10
10	کمبود نیروی کار	39	4-10
11	تأثیر فناوری بر تجربه کاری	37	4-10
12	مالکیت کارکنان	31	4-10
13	ساخت دهی مجدد سازمان	23	4-10
14	امنیت شغلی	20	4-10
15	کار ضعیف	17	2-3
16	دموکراسی کاری	13	4-10

وقتی اقلام منابع انسانی رتبه‌بندی شدند، آنگاه می‌توان برای هر یک از اقلام متناسب با تحلیل وضعی، راهبردهای مناسب را اتخاذ کرد. در اینجا به‌عنوان نمونه به چند مورد اشاره می‌شود:

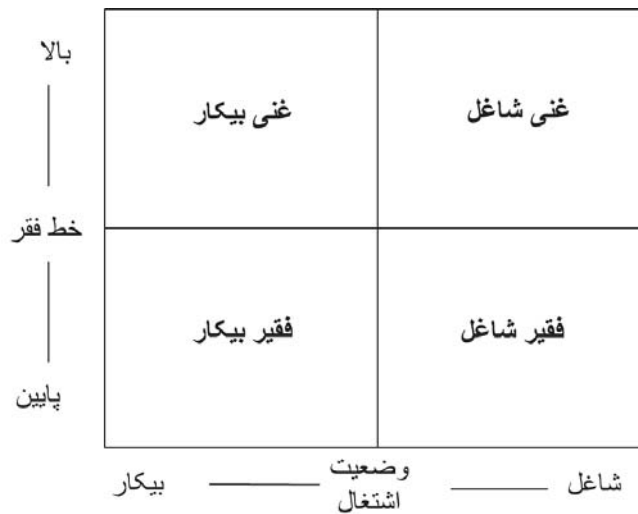
#### **الف. راهبرد امنیت شغلی**

برای سروکار داشتن با مسئله امنیت شغلی راهبردهای زیر وجود دارند:

1. مدیریت شغلی<sup>1</sup>: یک‌راه برای تأمین امنیت شغلی آن است که از هرگونه برکناری افراد اجتناب کنیم. جابجایی افراد بین واحدها و یا تبدیل استخدام تمام‌وقت به پاره‌وقت در شرایط رکود و ایجاد مشاغل گروهی
2. توانمندسازی کارکنان<sup>2</sup>: توانمندسازی افراد از طریق آموزش‌های ضمن خدمت به آنان این امکان را می‌دهد تا در صورت بیکاری بتوانند به راحتی شغل دیگری را به دست آورند.
3. حمایت مالی<sup>3</sup>: پرداخت بیمه بیکاری، پرداخت‌های تأمین اجتماعی از جمله تمهیداتی هستند که در کاهش تنش‌های ناشی از احساس عدم امنیت شغلی مؤثر است.

### ب. راهبرد برای فقرای شاغل

موضوع فقیر شاغل<sup>4</sup> هم به پرداخت عادلانه و هم به موضوع عدالت اجتماعی مرتبط است. فقر عبارت است از درآمد ناکافی برای تأمین نیازهای اساسی مانند غذا، دارو، مسکن، لباس و حمل‌ونقل و فقیر کسی است که پولی برای پس‌انداز، آموزش و تفریح ندارد. برابر استانداردهای سازمان ملل، کشوری فقیر است که درآمد روزانه سرانه آن کمتر از 3 دلار باشد. تحلیل ادواری حقوق و دستمزد کارکنان با در نظر گرفتن خط فقر کمک می‌کند تا درصد کارکنانی که زیر خط فقر زندگی می‌کنند، مشخص و راهبرد مناسبی برای حذف یا تقلیل آن تدوین شود.



شکل 10-8. شکل‌گیری پدیده فقرای شاغل

بی‌شک، کار مبتنی بر فقرا یکی از مسائل راهبردی نیروی انسانی است. در رابطه با مسئله فقرای شاغل راهبردهای عملیاتی زیر قابل طرح است:

<sup>1</sup> Job Managing  
<sup>2</sup> Empowerment  
<sup>3</sup> Income protection  
<sup>4</sup> working poor



1. سطح حداقل پرداخت خود را کمی بیشتر از حداقل حقوق قانونی در نظر بگیرید (10٪).  
بیشتر) این سطح پرداخت باید در حدود حداقل هزینه زندگی باشد.
2. مزایای جنبی دیگری را برقرار کنید
3. پرداخت‌های خاص را افزایش دهید
4. اضافه کاری واقعی را برای کارکنان کم‌درآمد تشویق کنید
5. فرصت ارتقای کاری را برای آنها فراهم کنید.

### ج. راهبرد پرداخت منصفانه و رقابتی

انصاف<sup>1</sup> در کار به چگونگی برخورد کارکنان با تعهدات کاری و چگونگی رفتار آنها با دیگران اشاره دارد. انصاف در کار همچنین به چگونگی رفتار مدیران در موضوعات مربوط به روابط کار می‌پردازد. انصاف به این معنی است که تصمیمات و اقدامات از بی‌عدالتی و پیش‌داوری مبرا باشد. انصاف برای کارکنان به معنی رعایت سه چیز است: 1) فرصت‌های مساوی؛ 2) رفتار برابر؛ و 3) ارزش بالا در روابط نیروی انسانی. باید فرصت مساوی برای هر فردی از نظر شغلی، پرداخت، و شرایط وجود داشته باشد.

پرداخت منصفانه<sup>2</sup> یکی از اقلام مهم برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی است. احتمال ترک خدمت افراد با ارزش که امکان جایگزینی آنها مشکل است، توجه به پرداخت منصفانه را ضروری می‌سازد. به‌علاوه، پرداخت منصفانه برای انجام مؤثر کار عامل اساسی است.

پرداخت منصفانه و پرداخت رقابتی لزوماً یک چیز نیستند. پرداخت منصفانه بر پرداخت همانند متوسط پرداخت در بازار اشاره دارد، اما پرداخت رقابتی<sup>3</sup> بر پرداخت کافی برای حفظ افراد موردنیاز در شرایط رقابتی اشاره دارد.

### 3-8-10 مدل آرمسترانگ

آرمسترانگ (2008) بدون ارائه مبنای مشخصی راهبردهای منابع انسانی را به شرح جدول زیر پیشنهاد می‌کند:

#### جدول 4-10. راهبردهای منابع انسانی (آرمسترانگ، 2008)

نام راهبرد	توصیف راهبرد
راهبرد التزام کارکنان	التزام کارکنان عبارت است از محدودی که کارکنان تلاش‌های اختیاری خود را صرف کار می‌کنند تا آن را انجام دهند. راهبرد التزام تمامی ابزارهایی را تبیین می‌کند که یک سازمان می‌تواند برای ارتقای این نوع تلاش‌ها بکار گیرد.

<sup>1</sup> Fairness

<sup>2</sup> Fair pay

<sup>3</sup> competitive pay

نام راهبرد	توصیف راهبرد
راهبرد مدیریت دانش	هدف راهبرد مدیریت دانش اکتساب تجربه جمعی سازمان و توزیع آن به گونه‌ای که به ارزش بالایی منجر شود (بلیک، 1988). دو راهبرد اصلی مدیریت دانش عبارت انداز: 1) راهبرد کدگذاری؛ و 2) راهبرد شخصی سازی
راهبرد تأمین کارکنان	این راهبرد بر تأمین و نگهداری افراد مورد نیاز و به کارگیری اثربخش آنها دلالت دارد.
راهبرد بهبود و یادگیری	این راهبرد بر توسعه فرهنگ یادگیری، ارتقای یادگیری سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده، و تأمین یادگیری فردی تأکید دارد.
راهبرد پاداش دهی	این راهبرد تلاش‌های کارکنان در مسیر تحقق راهبردهای کسب و کار تسریع کرده و رضایت آنان را تأمین می‌کند. براون (2001) عناصر راهبرد پاداش مؤثر را به شرح زیر مشخص ساخته است: 1) ارتباط دهی پاداش با اهداف؛ 2) برنامه‌های پرداخت و پاداش مناسب؛ 3) اثربخشی و نقش حمایت‌گرانه پاداش از منابع انسانی.
راهبرد روابط کار	این راهبرد بر تنظیم روابط کار در سازمان می‌پردازد. راهبرد روابط کار با موارد زیر سروکار دارد: 1) ساختن روابط هم کارانه و باثبات با کارکنان و کاهش تعارضات؛ 2) نیل به تعهد سازمانی از طریق فرایندهای ارتباطات دوطرفه و مشارکتی؛ 3) توسعه همکاری متقابل: منافع مشترک در رسیدن به اهداف سازمان از طریق بهبود فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های مشترک بین مدیریت و کارکنان
راهبرد ندای کارکنان	این راهبرد بر توانمندسازی کارکنان و تأمین نفوذ آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان نظر دارد (Boxall and Purcell, 2003). راهبرد ندای کارکنان مفهوم مشارکت را پوشش می‌دهد.
راهبرد مدیریت سرمایه انسانی	ویژگی معین مدیریت سرمایه انسانی عبارت است از استفاده از شاخص‌هایی برای هدایت رویکردی که افراد را به عنوان دارایی در نظر می‌گیرد. مدیریت سرمایه انسانی تأکید دارد که مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری در دارایی‌های منابع انسانی به دست می‌آید.
راهبرد عملکرد برتر	این راهبرد بر کسب مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد کارکنان نظر دارد. ویژگی‌های سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برتر عبارت انداز: 1) ارتباط دهی تصمیمات انتخاب و ارتقای افراد با مدل‌های شایستگی؛ 2) حمایت از مهارت‌هایی که برای اجرای راهبرد سازمانی لازم هستند؛ 3) تدوین خط‌مشی‌های مدیریت عملکرد که کارکنان با عملکرد بالا را حفظ و در آنها انگیزه لازم را ایجاد کند.
راهبرد مسئولیت اجتماعی سازمان	این راهبرد زمانی بکار گرفته می‌شود که سازمان کسب و کار خود به روش اخلاقی دنبال می‌کند، و مسئولیت اجتماعی خود را در نظر گرفته و به اثرات محیطی عملیات خود واقف هستند.
راهبرد بهبود سازمانی	بهبود سازمانی با رویکرد منابع انسانی ناظر بر توسعه ابعاد مختلف منابع انسانی برای ارتقای اثربخشی سازمان است. برخی از خط‌مشی‌های راهبرد بهبود سازمانی ناظر بر موارد زیر است: 1) تربیت کارکنان دانش‌گر؛ 2) طراحی شغل؛ و 3) رهبری.

**10-8-4. مدل اوسترمن**

اوسترمن<sup>۱</sup> (1987) با پذیرش چنین چارچوبی چهار راهبرد متفاوت منابع انسانی را شناسایی کرد و مدعی شد که آنها از راهبرد کل سازمان ناشی می‌شوند:

1. راهبرد مبتنی بر مهارت<sup>۲</sup>: بر پایه این پیش فرض قرار دارد که افرادی که در بازارند نمایندگان آزاد و ماهر هستند و در مقایسه با وفاداری به کارفرما بیشتر به شغل خود وفادارند. تأمین نیروی انسانی به طور کامل بر اساس بازار کار خارجی قرار دارد و دستمزدها بر مبنای عرضه و تقاضای بازار تعیین می‌شود.
2. راهبرد مبتنی بر بازار دست دوم یا راهبرد ثانویه<sup>۳</sup>: نیز تابع فلسفه بازار کار خارجی است. ولی در راهبرد مزبور فرض می‌شود که نوع کار نیاز به مهارت زیادی ندارد، حقوق و مزایا پایین است و هیچ نوع تأمین شغلی یا امکان توسعه مسیر شغلی در سازمان ممکن نیست.
3. راهبرد صنعتی<sup>۴</sup>: که نوعی راهبرد پیوندی است در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اتحادیه‌های کارگری از قدرت بالایی برخوردار باشند، مشاغل به صورتی دقیق تعیین می‌شوند، مسئولیت‌ها مشخص هستند، جابجایی در داخل سازمان اندک است و این جابجایی بیشتر بر پایه ارشدیت یا سابقه کار انجام می‌شود. فلسفه تأمین نیرو از بازار کار داخلی بر سازمان حاکم است.
4. راهبرد مبتنی بر حقوق<sup>۵</sup>: سازمان منابع انسانی را یک منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار به حساب می‌آورند، دارای ویژگی‌های بازار کار داخلی و کلاسیک هستند یعنی تعهد بسیار زیاد در مورد تضمین شغل، وجود شرح وظایفی که مدیر می‌تواند پیوسته آن را تغییر دهد، فرایند انعطاف پذیر در تعیین شغل، تأکید بر تأمین نیروی انسانی از داخل و تأکید بر ارزش‌سالاری و متفاوت بودن حقوق و مزایا.

**10-8-5. مدل بامبرگر (نظریه نقاط مرجع راهبردی)**

منظور از نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی<sup>۶</sup> هدف‌ها یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راهکارها یا گزینه‌های خود بکار می‌برند تا بدان وسیله تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع کلیدی برسانند.

<sup>1</sup> Osterman

<sup>2</sup> Craft Strategy

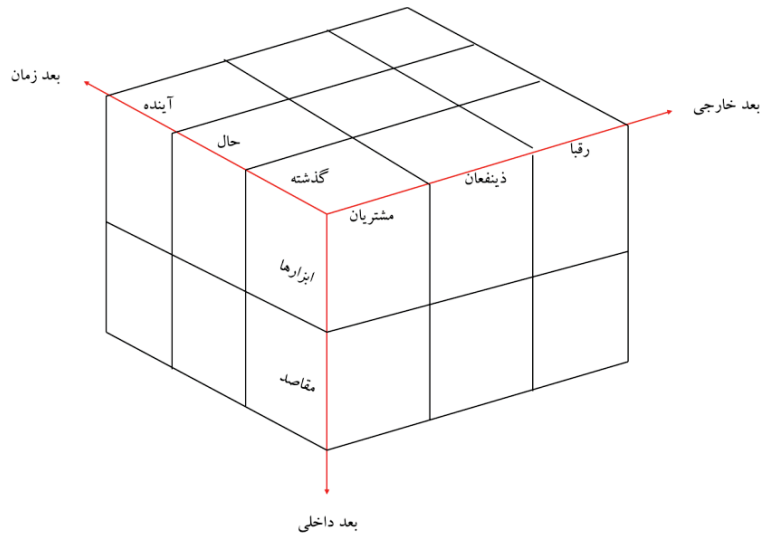
<sup>3</sup> Secondary strategy

<sup>4</sup> Industrial strategy

<sup>5</sup> Salaried strategy

<sup>6</sup> Strategic reference points

نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی را می‌توان در یک ماتریس سه‌بعدی به صورت توانایی‌های داخلی، شرایط خارجی، و بعد زمان نشان داد.



شکل 10-9. نقاط مرجع راهبردی

بامبرگر و فیگن بام (1996) بر این باورند در سازمانی که سیستم مدیریت منابع انسانی از قدرت بیشتری برخوردار است در بعد داخلی ماتریس SRP نتایج (مقاصد) بیشتر از فرایند (راه‌ها) مورد تأکید قرار می‌گیرد و برعکس.

بامبرگر و مشولم بر این باورند که باید ماهیت کسب و نگهداری منابع انسانی (از داخل یا خارج) و ماهیت کنترل سازمانی (بر فرایند یا محصول) باید باهم یکپارچه ساخت تا بتوان گونه شناسی جامع‌تر از راهبردهای منابع انسانی را به دست آورد (پدرانه، ثانویه، پیمانکارانه، و متعهدانه) بعد تأمین منابع معرف درجه یا میزانی است که راهبرد منابع انسانی به تأمین مهارت‌های لازم از داخل یا خارج نظر دارد. بعد کنترل معرف میزان توجه راهبرد منابع انسانی به نظارت بر رفتار کارکنان یا محصول است



شکل 10-10. راهبردهای عام مدیریت منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، 2000)

### 9-10. مقایسه راهبردهای چهارگانه بر مبنای هدف

بامبرگر با افزودن دو بعد چابکی<sup>1</sup> و هم ترازی<sup>2</sup> به چارچوب دایر و هولدر (1998) به مقایسه چهار راهبرد پیشنهادی خود می‌پردازد.

1. دامنه نقشی که انتظار می‌رود کارکنان ایفا کنند. یعنی افراد نقش محدود، مشخص و ثابت ایفا می‌کنند یا نقشی گسترده، مبهم و پویا؟
2. ماهیت ترکیب نیروی کار یعنی نسبت سرکارگر به کارکنان و آمیزه مهارت‌ها
3. میزان شایستگی مورد انتظار یعنی سطح دانش و مهارت کارکنان
4. تعهد مورد انتظار یعنی درجه یا میزانی که منافع کارکنان با منافع مدیریت سازگار است
5. چالاکی یعنی توان واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی
6. هم ترازی یعنی درجه یا میزانی که اجزای سیستم منابع انسانی باهم سازگارند .

جدول 6-10. مقایسه راهبردهای منابع انسانی از نظر اهداف

راهبردها	متعهدانه	پیمانکارانه	پدرانه	ثانویه
اهداف				
ایفای نقش	خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد؛ انتظار زیاد برای عملکرد؛	خلاقیت و نوآوری زیاد؛ انتظار زیاد و ثابت برای	تا حدودی خلاقیت و نوآوری؛	خلاقیت و نوآوری بسیار کم؛ انتظار کم برای عملکرد؛

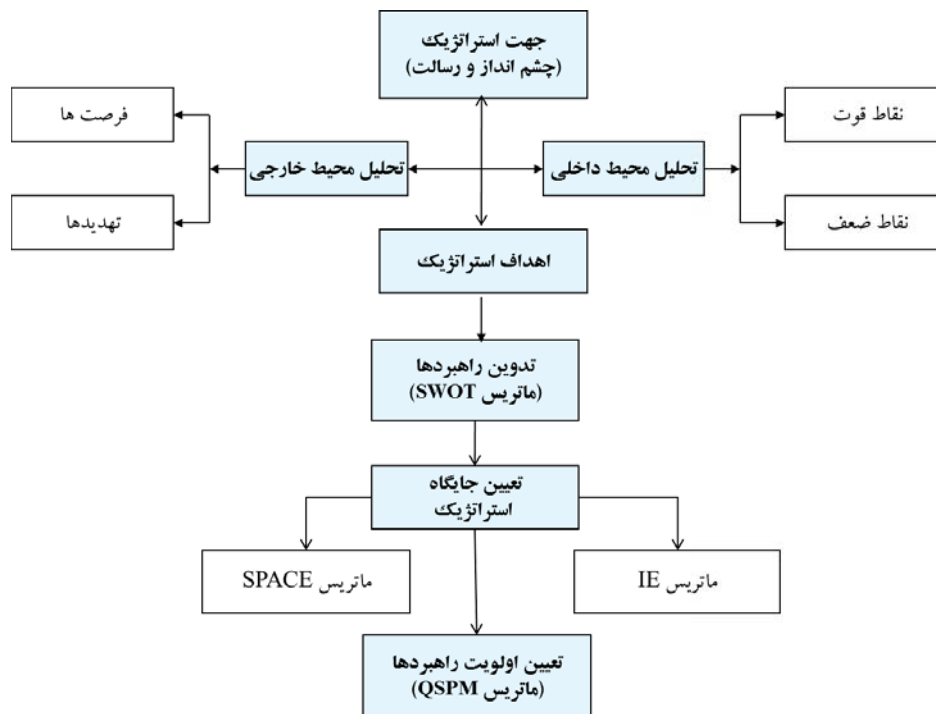
<sup>1</sup> Agility

<sup>2</sup> Alignment

کنترل شدید	انتظار متوسط برای عملکرد؛ اعمال کنترل	عملکرد؛ خودگردان	خودگردان	
محدودیت زیاد در انتخاب مدیران؛ ترکیبی از مهارت‌های پایین؛ شبکه کاری پر تعداد	آزادی عمل در انتخاب مدیران ستادی؛ ترکیبی از مهارت‌های متوسط؛ تعداد نیروها در حد متوسط	محدودیت در انتخاب مدیران؛ ترکیبی از مهارت‌های بالا؛ کمترین تعداد نیرو	آزادی عمل در انتخاب مدیران؛ ترکیبی از مهارت‌های بالا؛ کمترین تعداد نیرو	ترکیب
محدود: نگرش ابزاری کامل به سازمان	متوسط: نگرش ابزاری به سازمان	پایین: تعهد حرفه‌ای	بالا	تعهد
مناسب	مناسب	بسیار زیاد	زیاد	شایستگی
بسیار زیاد	محدود	زیاد	متوسط	چالاکتی
زیاد	کم	کم	زیاد	هم‌ترازی

### 10-10. جمع‌بندی (مدل مفهومی)

با توجه به مبانی نظری پیش‌گفته، برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی می‌توان از ماتریس SWOT (دیوید، 2001 و هانگر، 2001) استفاده کرد. بر اساس این مدل، پس از تجزیه و تحلیل محیطی و دستیابی به نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای مناسب جهت تحقق اهداف بلندمدت از ترکیبی عوامل داخلی و خارجی مشخص خواهد شد (نمودار زیر).



شکل 10-11. مدل مفهومی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی

مطابق نمودار فوق تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در وضعیت‌های چهارگانه از ترکیب عوامل داخلی و خارجی به شرح ماتریس زیر صورت می‌گیرد.

عوامل داخلی	1	ضعف‌ها (W)	1	قوت‌ها (S)
	2	2	2	2
عوامل خارجی	....	....	....	....
	n	n	n	n
فرصت‌ها (O)	1	راهبردهای محافظه‌کارانه WO	راهبردهای تهاجمی SO	
	2	راهبرد WO <sub>1</sub>	راهبرد SO <sub>1</sub>	
	....	راهبرد WO <sub>2</sub>	راهبرد SO <sub>2</sub>	
	n	....	....	
		راهبرد WOn	راهبرد SOn	
تهدیدها (T)	1	راهبردهای تدافعی WT	راهبردهای رقابتی ST	
	2	راهبرد WT <sub>1</sub>	راهبرد ST <sub>1</sub>	
	....	راهبرد WT <sub>2</sub>	راهبرد ST <sub>2</sub>	
	n	....	....	
		راهبرد WTn	راهبرد STn	

شکل 10-12. چگونگی تدوین راهبردها از ترکیب عوامل داخلی و خارجی

البته کارکرد راهبردها در این وضعیت‌ها مشابه نیست. به‌عنوان مثال، در وضعیت تهاجمی راهبرد باید به گونه‌ای تدوین شود که با تکیه بر نقاط قوت بتوان از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری کرد. در حالی که در وضعیت تدافعی، راهبرد تدوین شده باید بتواند ضمن ترمیم نقطه ضعف به اجتناب از تهدید محیطی کمک کند. در وضعیت محافظه‌کارانه، نقش راهبرد تدوین شده ترمیم نقطه ضعف برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش آمده است. بالاخره، در وضعیت رقابتی، راهبرد تدوین شده باید با تکیه بر نقطه قوت، بتواند برای اجتناب از تهدید خارجی کمک کننده باشد.

فصل یازدهم  
تحلیل محیطی توسعه منابع انسانی



## فصل یازدهم: تحلیل محیطی توسعه منابع انسانی

در محیط عوامل زیادی وجود دارند که موجب تغییرات عمده می‌شوند. این عوامل محیطی از یک سو موجب تهدید سازمان می‌گردند و از سوی دیگر فرصت‌های بیشتری پیش روی سازمان‌ها قرار می‌دهند. سازمان‌ها باید تصمیم‌های راهبردی خود را به گونه‌ای اتخاذ کنند که از این فرصت‌های محیطی بهره‌مند و از تهدیدهای احتمالی اجتناب کنند و یا در صورت امکان تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند. مدیریت استراتژیک، فرایندی است که از طریق تدوین، اجرا، و ارزشیابی راهبردها به کسب موقعیت برتر سازمان در عرصه‌های رقابتی محیط‌های متلاطم و فرار کمک می‌کند.

### 11-1. محیط داخلی و خارجی

برای شناخت درست عوامل محیط داخلی و خارجی، از فنون زیر استفاده می‌شود:

#### 11-1-1. تحلیل قابلیت‌ها

جانسون و همکاران (2006) قابلیت‌ها به دودسته منابع و شایستگی‌ها تقسیم کرده و هر یک از آنها را نیز از نظر کارکرد به دو گروه قابلیت‌های آستانه‌ای و راهبردی در کسب مزیتی رقابتی به شرح زیر تقسیم کرده‌اند:

- قابلیت‌های آستانه‌ای<sup>1</sup>: قابلیت‌هایی هستند که برای رقابت یک سازمان در یک بازار مفروض ضروری هستند.
- قابلیت استراتژیک عبارت است از کفایت و مناسبت منابع و شایستگی‌های سازمانی برای بقاء و کامیابی.
- منابع ملموس دارایی‌های فیزیکی سازمان هستند مانند کارخانه، نیروی کار، و منابع مالی
- منابع غیرملموس<sup>2</sup>: دارایی‌های غیر فیزیکی مانند اطلاعات، شهرت و دانش هستند.
- منابع منحصربه‌فرد<sup>3</sup>: قابلیت‌هایی هستند که پایه‌های مزیت رقابتی را پی‌ریزی می‌کنند و دیگران نمی‌توانند به راحتی به آنها دست پیدا کنند و یا آنها را تقلید کنند.
- شایستگی‌ها<sup>4</sup>: عبارت اند از فعالیت‌ها و فرایندهایی که از طریق آنها یک سازمان منابع خود را به طور مؤثری آرایش می‌دهد.

<sup>1</sup>Threshold capabilities

<sup>2</sup>Intangible resources

<sup>3</sup>Unique resources

<sup>4</sup>Competences

- شایستگی‌های محوری<sup>1</sup>: فعالیت‌ها و فرایندهایی هستند که از طریق آنها منابع به گونه‌ای آرایش می‌شوند تا سازمان به مزیت رقابتی دست پیدا کند و دیگران نتوانند آنها را تقلید یا به دست آورند (جانسون و همکاران، 2006).

**جدول 11-1. گونه شناسی قابلیت‌ها (جانسون و همکاران، 2006)**

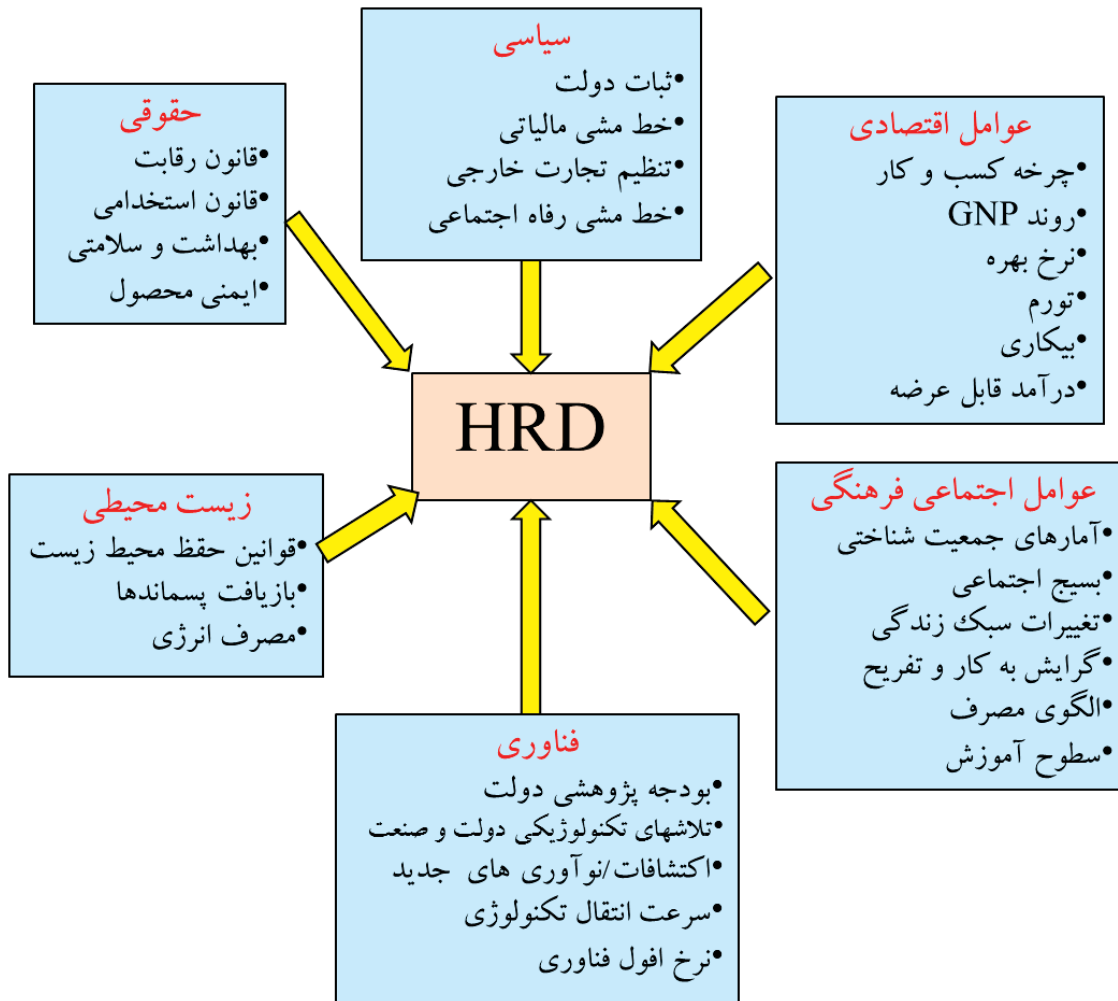
شایستگی	منابع	نوع قابلیت / سطح قابلیت
شایستگی‌های آستانه‌ای	منابع آستانه‌ای • ملموس • ناملموس	قابلیت‌های آستانه‌ای
شایستگی‌های محوری	منابع منحصربه‌فرد • ملموس • ناملموس	قابلیت‌هایی برای مزیت رقابتی

### 2-1-11. تحلیل PESTEL

مهم‌ترین عوامل در تحلیل PESTEL عبارت‌اند از :

1. عوامل سیاسی: ثبات سیاسی، ریسک دخالت نظامی، چارچوب حقوقی برای عقد قراردادهای حمایت از دارایی‌های فکری، مقررات تجاری و تعرفه‌های گمرکی، قوانین ضد تراست، مقررات قیمت‌گذاری، مالیات‌ها، مقررات حقوق و دستمزد، هفته کاری، ..
2. عوامل اقتصادی: نوع نظام اقتصادی، دخالت دولت در بازار آزاد، مزیت نسبی کشور میزبان، کارایی بازار مالی، سطح مهارت نیروی کار، هزینه نیروی کار، نرخ رشد اقتصادی، نرخ بیکاری، نرخ تورم، نرخ بهره، کیفیت زیرساخت‌ها و ..
3. عوامل اجتماعی: ویژگی‌های جمعیتی، ساختار طبقات اجتماعی، آموزش، فرهنگ، فضای کارآفرینی، علاقه به تفریح، گرایش‌ها (بهداشت، حفظ محیط‌زیست و ...)
4. عوامل فناورانه: تغییرات فناورانه اخیر، اثر فناوری روی محصولات، اثر فناوری روی ساختار هزینه، اثر فناوری روی ساختار زنجیره ارزشی، نرخ انتشار فناورانه، انواع فناوری، و ..
5. عوامل حقوقی: شامل قانون جلوگیری از تبعیض، قانون حمایت از مصرف‌کنندگان، قانون ضد تراست، قانون استخدامی، و قانون ایمنی و بهداشت.
6. عوامل زیست‌محیطی: شامل جنبه‌های زیست‌محیطی و اکولوژیکی مانند آب‌وهوا، تغییرات جوی است که سازمان‌ها و زیرسیستم‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

<sup>1</sup> Core competences



شکل 11-1. عوامل محیطی تأثیرگذار بر زیرسیستم توسعه منابع انسانی

### 11-3- تحلیل SWOT

تحلیل SWOT یک روش ساخت یافته برای ارزشیابی عوامل محیط داخلی و خارجی تحت چهار عنوان تهدیدات<sup>1</sup>، فرصت ها<sup>2</sup>، نقاط قوت<sup>3</sup>، و نقاط ضعف<sup>4</sup> باهدف تدوین استراتژی هاست. تحلیل SWOT را می توان برای یک محصول، سیستم، مکان، صنعت، یا فرد بکار برد. این تحلیل در پی مشخص کردن عوامل مطلوب یا نامطلوب داخلی و خارجی برای نیل به یک هدف معین است. این فن به هامفری<sup>5</sup> نسبت داده می شود که بنیان گذار موسسه تحقیقات استنفورد در دهه 1960 است که 500

<sup>1</sup> Threats

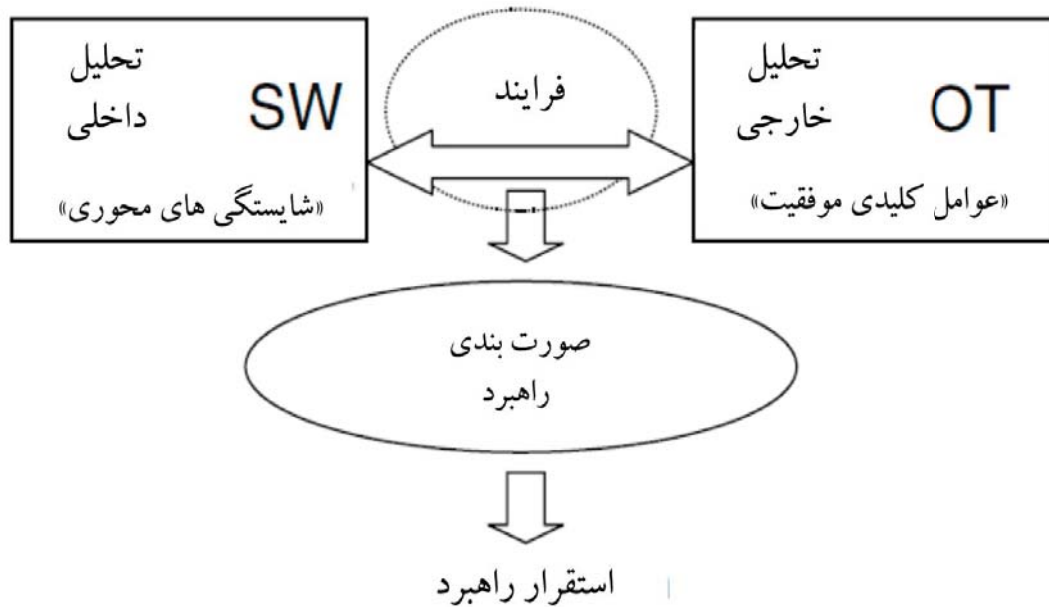
<sup>2</sup> Opportunities

<sup>3</sup> Strengths

<sup>4</sup> Weaknesses

<sup>5</sup> Albert Humphrey

شرکت برتر دنیا را سالیانه معرفی می‌کند. درجه سازگاری محیط داخلی با محیط خارجی سازمان را برازش استراتژیک<sup>۱</sup> می‌نامند.



شکل 11-2. تدوین راهبرد مبتنی بر تحلیل عوامل داخلی و خارجی

تعریف عوامل داخلی و خارجی در این تحلیل به شرح زیر است:

- فرصت‌ها: عوامل یا شرایط بیرونی هستند که سازمان می‌تواند در توسعه منابع انسانی به نفع خود استفاده کند.
- تهدیدها: عوامل یا شرایط بیرونی هستند که می‌توانند مشکلاتی را برای توسعه منابع انسانی در یک سازمان ایجاد کنند.
- نقاط قوت: قابلیت‌هایی که یک زیرسیستم توسعه منابع انسانی دارد و دیگران فاقد آن هستند. نقاط قوتی که نشان‌دهنده مهارت نیروی انسانی خاص باشند و لبه تیز رقابت سازمان را تعیین کنند شایستگی بارز<sup>۲</sup> می‌نامند
- نقاط ضعف: قابلیت‌هایی که زیرسیستم توسعه منابع انسانی یک سازمان در مقایسه با دیگران، فاقد آنهاست.

<sup>1</sup> Strategic Fit

<sup>2</sup> Distinction Competence

## 11-2. تحلیل محیطی در اسناد پشتیبان برنامه ششم توسعه

در سند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان تهران، برنامه‌های توسعه شهرستان‌های 16 گانه استان تهران تدوین شده است که اجرای آنها مستلزم توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف است. در ضمن، در سند برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان تهران (1396-1400)، عوامل محیط داخلی و خارجی دستگاه‌های اجرایی مورد تحلیل قرار گرفته (جدول 11-2) که برخی از آنها ناظر بر نقاط ضعف نیروی انسانی و تهدیدهای محیطی مرتبط با سرمایه انسانی است که تقلیل یا برطرف ساختن آنها نیازمند توسعه منابع انسانی است.

جدول 11-2. تحلیل وضعی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران در سند برنامه ششم توسعه

عوامل محیطی	نام بخش
<b>بخش آموزش و پرورش</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده روزافزون کارکنان از فناوری‌های نوین و اهتمام به تحقیق و پژوهش</li> <li>وجود نیروی انسانی فرهیخته، توانمند، معجز و با تحصیلات مناسب (ظرفیت انسانی بالا)</li> <li>وجود نیروهای کارآمد در سطوح مدیریتی و آموزشی با توجه به سطح تحصیلات بالا</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تناسب بین شغل و شاغل از لحاظ مدرک تحصیلی و پست مشغول به کار</li> <li>عدم تناسب جنسیتی کارکنان موجود با دانش آموزان،</li> <li>عدم ساماندهی مناسب نیروی انسانی،</li> <li>عدم توجه به شغل‌های پرورشی، مشاوره‌ای، تربیت‌بدنی، آزمایشگاه، کتابداری و ...</li> <li>تقاضای زیاد برای انتقال معلمان از استان‌های دیگر به استان تهران</li> <li>ضعف در نظام مدیریتی، اداری، و اجرایی در به کارگیری حداکثر ظرفیت مشارکت‌های مردمی</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>واقع شدن پایتخت در این استان</li> <li>رویکرد مناسب اولیای دانش آموزان به مدارس غیردولتی</li> <li>وجود زیرساخت‌های مناسب اطلاعاتی و ارتباطی</li> <li>تقاضای بالای مردم برای دریافت خدمات آموزش و پرورش نوین و باکیفیت بالا.</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>سیاسی بودن جغرافیای پایتخت و تأثیر منفی برخی تحركات سیاسی در چرخه نظام مدیریت و تصمیم‌گیری آموزش و پرورش</li> <li>تنوع فرهنگی و قومی و عدم تجانس فرهنگی اجتماعی در استان تهران با توجه به تعارض در ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی</li> <li>بالا بودن هزینه خانوار، مسکن، خوراک، پوشاک و...، نسبت به سایر استان‌ها و تأثیر منفی آن بر کارکنان</li> <li>تقاضای زیاد جهت انتقال معلمان از استان‌های دیگر به این استان و برهم خوردن بافت نیروی انسانی به صورت سالیانه</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقویت دانش و مهارت‌های منابع انسانی و افزایش آموزش‌های لازم.</li> <li>افزایش هماهنگی، بهره‌وری و ثبات در مدیریت.</li> <li>به کارگیری نیروهای متخصص تحت عنوان مشاور و پیشکسوتان امر آموزش و یادگیری.</li> </ul>
<b>بخش فنی و حرفه‌ای</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>نیروی انسانی آموزش‌گر ماهر و متخصص</li> </ul>

عوامل محیطی	نام بخش
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد مجریان قانونی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در کشور</li> <li>روحیه و فرهنگ پایین مهارت‌آموزی در جامعه علمی استان</li> <li>همکاری پایین نخبگان، اندیشمندان، صاحب‌نظران و کارشناسان مهارتی در حوزه‌های مختلف</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقاضا برای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در میان صنوف و متقاضیان کار</li> <li>جمعیت جوان کشور</li> <li>مزیت‌های اقتصادی استان در جذب فراگیران آموزش‌های مهارتی</li> <li>خط‌مشی حمایتی برای الزام فراگیری آموزش‌های فنی و حرفه‌ای برای اشتغال به کار</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بالا بودن هزینه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای</li> <li>اختصاص اعتبارات محدود از سوی دولت برای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای (نبود منابع مالی پایدار)</li> <li>عدم دسترسی کلیه افراد جامعه به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای</li> </ul>
<b>بخش ورزش و امور جوانان</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود گروه توسعه ورزش همگانی و ورزش قهرمانی در اداره کل ورزش و جوانان</li> <li>اشتیاق و انگیزه‌های فردی و سازمانی به توسعه و تعمیم ورزش همگانی</li> <li>وجود هیئت‌های فعال ورزشی در شهرستان‌ها</li> <li>وجود سرمایه انسانی متخصص در امر مدیریت و فعالیت‌های ورزشی</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف نظام تربیت مدیران و داوران حرفه‌ای</li> <li>عدم رعایت ضوابط، معیارها و استانداردهای حرفه‌ای در به کارگیری نیروی انسانی</li> <li>پایین بودن انگیزه افراد برای شرکت در دوره‌های آموزشی به دلیل تکراری بودن سرفصل‌ها</li> <li>عدم وجود بسترهای لازم برای اجرای دوره‌های آموزش مجازی</li> <li>عدم تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی بخش جوانان</li> <li>کمبود نیروی دانش‌آموخته و متخصص حوزه جوانان و نامتناسب با چارت ابلاغی</li> <li>ناکافی بودن تعداد کارشناسان توانمند در حوزه‌های فرهنگی استان</li> <li>تغییرات متعدد مدیران و به تبع آن تغییر سیاست‌ها و برنامه‌های فرهنگی</li> <li>ضعف نگرش راهبردی به مقوله پژوهش در حوزه ورزش و جوانان</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>رشد عمومی فناوری اطلاعات و ارتباطات در سطح استان</li> <li>وجود نهادهای غیردولتی در توسعه ورزش همگانی</li> <li>جمعیت جوان و وجود استعدادهای بالقوه ورزشی در استان</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد مراکز سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در ورزش کشور و فقدان هماهنگی و تعامل بین آنها</li> <li>استفاده ابزاری از ورزش حرفه‌ای برای مقاصد سیاسی</li> <li>کم‌توجهی به رعایت ضوابط بین‌المللی ورزش حرفه‌ای در مدیریت کشور</li> <li>نارسایی در اجرای قوانین و دستورالعمل‌ها با رویکرد منافع بانوان</li> <li>عدم وجود ثبات مدیریت جهت برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های بلندمدت</li> <li>وجود مراکز متعدد تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در استان در حوزه تربیت فرهنگ دینی و ملی فرزندان</li> <li>افزایش سهم بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی</li> <li>افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار به خارج از کشور</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص، علمی و باتجربه</li> <li>حمایت از دانش‌پژوهان و پژوهشگران حوزه ورزش</li> <li>توسعه شوراهای علمی-مشورتی در ساختار ورزش استان</li> <li>ساماندهی وضعیت آموزش منابع انسانی تخصصی بخش ورزش استان</li> </ul>

عوامل محیطی	نام بخش
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد</li> <li>• توسعه همکاری با مراکز آموزش عالی</li> <li>• ایجاد سیستم سنجش و ارزیابی عملکرد و ارتقاء نیروی انسانی</li> </ul>
<b>بخش رفاه و تأمین اجتماعی</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ظرفیت‌های خدمات‌رسانی با استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی</li> <li>• برخورداری از انباشت قابل توجه تجارب مفید در سازمان‌های فعال حوزه حمایتی</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فشار کاری بسیار زیاد بر نیروی انسانی و استهلاک نیرو علیرغم مدت فعالیت نسبتاً کوتاه</li> <li>• حجم انبوه مراجعین به مراکز درمانی غیر طرف قرارداد و افزایش بار مراجعات واحد خسارت متفرقه</li> <li>• کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم تناسب بین تعداد نیروها و حجم وظایف محوله</li> <li>• ضعف در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر اجرای سیاست‌های توانمندسازی و کاهش محرومیت</li> <li>• مناسب نبودن ساختار و منابع و نیروهای تخصصی و غیرمتخصص با مأموریت‌ها و وظایف سازمانی</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد و نظام‌های سنتی حمایتی</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تعیین تعرفه متناسب باقیمت واقعی به‌منظور جبران خدمات پزشکان شاغل در بخش‌های دولتی</li> <li>• پیامدهای ناشی از تغییر ساختار جمعیتی</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهیل مشارکت عمومی سازمان‌های مردم‌نهاد در امور حمایتی</li> <li>• ظرفیت‌سازی و شبکه‌سازی تشکلی‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد</li> <li>• الزام به سیاست‌گذاری مبتنی بر قادرسازی و توانمندسازی</li> <li>• تقویت جایگاه سازمان‌های مردم‌نهاد</li> <li>• گسترش دانش تخصصی و چرخه مدیریت دانش</li> <li>• برون‌سپاری خدمات قابل‌واگذاری در حوزه حمایتی و توان بخشی</li> <li>• کمک به تقویت ظرفیت جوامع محلی در راستای فعالیت‌های خیریه و داوطلب</li> </ul>
<b>بخش امداد و نجات</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانمندی، دانش و تجربه برنامه ریزان و مجریان امر امداد و نجات کشور</li> <li>• وجود شبکه و ظرفیت گسترده مشتمل بر منابع انسانی آموزش‌دیده در سطح کشور</li> <li>• امکان آموزش‌های تخصصی امداد و نجات توسط مربیان و اساتید حرف ای و برتر دنیا</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف سیستم نظارت، پایش و ارزشیابی</li> <li>• فقدان برنامه‌های جامع پاسخگویی به حوادث و سوانح</li> <li>• نبود یک مرکز فرماندهی واحد در ارائه خدمات امدادی</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسن همکاری مردم کشور و حمایتشان در جهت مساعدت به مجریان امداد و نجات در موارد لزوم</li> <li>• وجود ظرفیت‌های مناسب در سطح بین‌المللی جهت انجام اقدامات هماهنگ</li> <li>• وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن به نفع امداد و نجات استان</li> <li>• روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان.</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمبود منابع و امکانات موجود جهت پاسخگویی به آسیب‌های انسانی ناشی از بحران‌ها</li> <li>• تغییرات ساختاری جمعیت کشور</li> </ul>

عوامل محیطی	نام بخش
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه آموزش‌های تخصصی ویژه امدادگران و نجات‌گران</li> <li>• تقویت ظرفیت‌ها و توانمندسازی افراد و جوامع محلی برای کاهش خطر حوادث و سوانح از طریق ارتقاء آموزش‌های همگانی هدفمند و اثربخش</li> <li>• ساماندهی و ارتقا کیفی و کمی تیم‌های واکنش سریع</li> <li>• ارائه آموزش‌های تخصصی به امدادگران</li> </ul>
<b>بخش میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دسترسی آسان مدیریت به مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری.</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم تناسب بین تعداد نیروها و حجم وظایف محوله.</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری بخش خصوصی در امر حفاظت، مرمت و بهره‌برداری از میراث فرهنگی</li> <li>• ظرفیت قابل توجه استان در جذب گردشگران</li> <li>• وجود اساتید کاردان در رشته‌های مختلف.</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالا بودن حجم تخریب‌ها و استهلاک آثار ثبت شده نسبت به فعالیت‌های مرمتی در حال انجام.</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مطالعه و پژوهش و انتشار آثار تاریخی</li> <li>• آموزش شاغلین صنایع دستی</li> <li>• مرمت و احیاء آثار تاریخی</li> </ul>
<b>بخش آب</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربه مدیریت موفق در تأمین آب با توجه به پائین بودن سرانه آب و شرایط خشک‌سالی</li> <li>• برخورداری از متخصصین کارآمد و باتجربه</li> <li>• بهره‌گیری از قابلیت‌های بخش خصوصی در اجرای فرایندهای اصلی</li> <li>• برخورداری دستگاه‌های اجرایی بخش آب استان از توان مدیریتی، دانش و تجارب ارزشمند در سطح ملی</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف در اجرای کامل سند ملی آب</li> <li>• عدم تناسب کافی ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی با مأموریت و تکالیف</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود پتانسیل تولید و مصرف پساب و امکان بازچرخانی آب و استقبال متقاضیان از آن</li> <li>• دسترسی به طیف وسیعی از مشاوران، پیمانکاران و تأمین‌کنندگان برتر در طراحی و ساخت سازه‌های آبی و برق‌آبی</li> <li>• بهبود نگرش مدیران ارشد کشور و استان در جهت مدیریت یکپارچه در حوضه‌های آبریز و مدیریت توأمان عرضه و تقاضا</li> <li>• دسترسی به مراکز تصمیم‌گیری سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی کشور</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رشد بی‌رویه جمعیت ناشی از مهاجرت</li> <li>• محدودیت‌های جدی در منابع آب و افت مخازن زیرزمینی</li> <li>• ضعف آگاهی عمومی نسبت به ضرورت رعایت الگوی مصرف و حفاظت منابع آب</li> <li>• ضعف در هماهنگی و همراهی دستگاه‌های اجرایی، انتظامی و قضائی در جهت حفاظت منابع آب و محیط‌زیست</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار حکمرانی خوب بر اساس اصول و فرآیند مدیریت به‌هم‌پیوسته منابع آب مبتنی بر مدیریت تقاضا</li> <li>• استقرار دیپلماسی آب و اجرای الزامات آن با مشارکت و همکاری کلیه ذینفعان</li> <li>• استقرار نظام مدیریت کیفی منابع آب و ارتقای کیفیت آن با تأکید بر پیشگیری از آلودگی منابع آب</li> <li>• مدیریت اقتصادی آب</li> </ul>
<b>بخش بازرگانی</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختصاص سهم عمده‌ای از منابع انسانی کیفی و وجود مراکز علمی و پژوهشی</li> </ul>



عوامل محیطی	نام بخش
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تناسب تعداد راینران بازرگانی با ظرفیت‌های صادراتی و تعداد کشورهای هدف</li> <li>عدم آگاهی و شناخت کامل صادرکنندگان از کلیه نیازها و سلاقی در بازارهای هدف صادراتی</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بزرگ‌ترین بازار مصرف کشور برای تمام محصولات تولیدی</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بوروکراسی زیاد در حوزه تجارت خارجی که موجب تشدید تمایلات سوداگرانه نظیر قاچاق و احتکار می‌گردد</li> <li>پایین بودن قدرت رقابت‌پذیری کالاهای صادراتی به دلیل بالا بودن هزینه تمام‌شده و پایین بودن کیفیت و بسته‌بندی ضعیف</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت اثربخش عرضه و تقاضای بازار</li> <li>فعال شدن دفتر نمایندگی تجاری ج.ا.ا. در بعضی از کشورهای هدف</li> <li>ایجاد بانک اطلاعات جامع موردنیاز تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان</li> <li>توسعه شیوه‌های نوین تأمین، توزیع و فروش</li> <li>برگزاری کلاس‌های آموزشی برای تجار و بازرگانان</li> <li>برگزاری همایش‌های توسعه صادرات باهدف شناسایی بازارهای هدف صادراتی و تقدیر از صادرکنندگان نمونه</li> </ul>
<b>بخش صنعت</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مراکز آموزش علمی و اساتید و دانش‌آموختگان مرتبط با بخش صنعت</li> <li>در اختیار داشتن نسبت بالای نیروی کار مهندس از کل نیروهای مهندس شاغل در واحدهای صنعتی کشور (۲۳٪)</li> <li>دسترسی آسان‌تر به نیروی متخصص و ماهر به دلیل وجود دانشگاه‌های معتبر و باکیفیت بالا</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأثیرپذیری مدیران استانی در تصمیم‌گیری‌ها به علت هم‌جواری و تأثیر تصمیمات مدیریت‌های ستادی</li> <li>بالا بودن نرخ بیکاری به‌ویژه در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی</li> <li>مهاجرت نیروهای غیرمتخصص به تهران</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران</li> <li>استقرار حدود یک‌سوم انواع صنایع بزرگ کشور و صنایع بزرگ تبدیلی و بسته‌بندی محصولات کشاورزی در استان</li> <li>استقرار مراکز عمده خدمات برتر در سطوح ملی و فراملی</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قوانین بازدارنده و غیر هماهنگ ادارات و سازمان‌های مرتبط با یکدیگر</li> <li>وجود دستورالعمل و قوانین و بخشنامه‌های بازنگری نشده و عدم توجه به خصوصیات فعلی صنعت</li> <li>عدم انطباق ضوابط سازمان‌های هم‌عرض</li> <li>عدم ثبات در سیاست‌های صنعتی و اجرایی</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود مستمر سهولت انجام کسب‌وکار</li> <li>توسعه آموزش‌های کاربردی و مهارت‌افزایی مستمر نیروی کار بخش</li> <li>توسعه صنایع مبتنی بر فناوری پیشرفته و دانش‌بنیان</li> <li>بهبود کیفیت محصولات و خدمات</li> <li>تعمیق ارتباط صنعت با دانشگاه و مراکز علمی-پژوهشی</li> </ul>
<b>بخش معدن</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار کارخانه‌های بزرگ معدنی مانند سیمان، کاشی و سرامیک در استان تهران</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>بخشی‌نگری و فقدان سازوکار منسجم فرابخشی</li> <li>عدم وجود پنجره واحد و ایجاد جلسات تعامل با سایر دستگاه‌ها به‌منظور ایجاد توسعه پایدار</li> <li>عدم استفاده از نیروی کارآمد و باتجربه و فنی در معادن جهت بهره‌برداری اصولی فنی از ذخیره معدنی</li> </ul>

عوامل محیطی	نام بخش
	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم کارآفرینی نوین در تولید مواد و فرآورده‌های معدنی، عدم به‌کارگیری مناسب نیروی انسانی حسب تحصیلات و تجربه و مهارت در بخش، نظیر فارغ‌التحصیلان زمین</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بالا بودن توان معدن استان جهت توسعه و گسترش نوین</li> <li>وجود منابع معدنی غنی</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>گسترش بی‌رویه شهرها و روستاها بی‌توجه به موقعیت معادن</li> <li>تصویب و اجرای طرح‌های عمرانی نامتجانس و غیر همگن در داخل محدوده‌های معدنی</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقاء بهره‌وری، برداشت صیانتی از معادن با رعایت الزامات زیست‌محیطی</li> <li>بهبود مستمر فضای انجام کسب‌وکار</li> <li>برون‌سپاری برخی فعالیت‌های بخش به سازمان نظام‌مهندسی معادن</li> <li>شفاف‌سازی و تسهیل فرایندها و مجوزهای صنعتی</li> <li>بهبود و کارآمد سازی مدیریت ایمنی، بهداشت، محیط‌زیست و انرژی (HSEE)</li> </ul>
<b>بخش کشاورزی</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی متعدد در زمینه تولیدات گیاهی در استان تهران</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار و تراکم بالای جمعیت در استان که فشار بر عرصه‌های منابع طبیعی را افزون نموده است</li> <li>تشدید مهاجرت و توسعه حاشیه‌نشینی در شهرها</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنوع اقلیمی</li> <li>وجود خیل عظیم دانش‌آموختگان بخش کشاورزی در استان:</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>انجام فعالیت‌های عمرانی دستگاه‌های دولتی بدون هماهنگی</li> <li>فقدان مدیریت جامع، هماهنگ و یکپارچه بر حوزه‌های آبخیز استان</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>امنیت غذایی، سلامت و غنی‌سازی محصولات کشاورزی</li> <li>بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت نهادهای عمومی و غیردولتی در توسعه فضای سبز</li> <li>تحقیقات کاربردی و فناوری‌های نوین در احیا و توسعه پوشش گیاهی مرتعی متناسب با شرایط اکولوژیکی استان</li> <li>پیشگیری و مبارزه با تخریب سرزمین با تأکید بر استفاده دانش بومی جوامع محلی</li> <li>تولید مواد دانش‌بنیان</li> <li>شناسایی و معرفی دانش بومی مرتع‌داران</li> <li>برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش بهره‌برداران و مدیران صنایع تبدیلی و غذایی</li> </ul>
<b>بخش محیط‌زیست</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود کمیته‌های تخصصی از جمله: کمیته کارشناسی، ارزیابی، آب و فاضلاب، جرائم</li> <li>وجود کارشناسان متخصص و مجرب</li> <li>پاسگان اجرایی و ضابطین دادگستری محیط‌زیست</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>کمبود تعداد نیروی کارشناس تخصصی و بین‌رشته‌ای</li> <li>عدم تناسب مأموریت‌ها و خدمات دستگاه با میزان دریافتی کارکنان</li> <li>عدم همکاری‌های بخشی و فرا بخشی مطلوب در ارائه آمار و اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی جامع و کاربردی محیط‌زیستی</li> <li>ضعف در پایش و نظارت دقیق بر تولید و انتشار آلاینده‌های منابع زیستی</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>برخوردار بودن از قابلیت‌های بالقوه فنی، تحقیقاتی و آموزشی نهادها و دانشگاه‌های پایتخت</li> <li>طبیعت‌گردی در مناطق تحت مدیریت به‌عنوان منبع درآمدی پایدار</li> <li>بالا بودن سطح آگاهی عمومی</li> </ul>

عوامل محیطی	نام بخش
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همیاران محیط‌زیست</li> <li>• وجود تشکلهای و سازمان‌های مردم‌نهاد و غیردولتی متعدد</li> <li>• وجود نهادهای بین‌المللی مرتبط با محیط‌زیست در تهران و امکان استفاده از کمک‌های بین‌المللی</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهاجرت‌پذیری و توسعه ناموزون شهرها و سکونتگاه‌ها</li> <li>• تغییر کاربری اراضی و ساخت‌وسازهای غیرمجاز</li> <li>• عدم اجرای مناسب مدیریت پسماند، فقدان سایت ویژه پسماند صنعتی</li> <li>• عدم هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی</li> <li>• بخشی‌نگری سازمان‌ها و نهادها</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حاکمیت مطلوب محیط‌زیستی</li> <li>• حمایت از کارآفرینی سبز</li> <li>• استقرار نظام جامع مدیریت پسماندها</li> <li>• کنترل انتشار گازهای گلخانه‌ای</li> <li>• حمایت از پژوهش‌های کاربردی برای توسعه فناوری‌های سبز</li> <li>• مشارکت در تدوین شاخص‌ها و معیارهای بهره‌وری سبز</li> <li>• ارتقای آموزش و مشارکت‌های مردمی برای حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی</li> </ul>
<b>بخش انرژی</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از نیروی انسانی بر اساس تخصص</li> <li>• تعهد کارکنان و اهتمام آنها در انجام وظایف محوله و رشد و تعالی بیشتر</li> <li>• استقرار سامانه‌های مدیریتی و گام برداشتن در مسیر تعالی سازمانی</li> <li>• اهتمام در جهت جلب رضایت مشتریان و ذینفعان</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالا بودن درصد تلفات برق</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود مراکز آموزشی و پژوهشی معتبر</li> <li>• وجود شرکت‌های دانش‌بنیان و دارای فناوری‌های نوین</li> <li>• تصمیم دولت مبنی بر توسعه انرژی‌های نو و جایگزین</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعدد مراکز تصمیم‌گیری</li> <li>• وجود پدیده مهاجرت به استان، تراکم بالای جمعیت، تراکم ساختمانی و تراکم ترافیکی در استان</li> <li>• پیچیدگی هماهنگی مدیریت توسعه شهری در تهران</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صیانت از حقوق مشتریان و عرضه‌کنندگان انرژی-</li> <li>• ارتقاء کیفی سطح خدمات در زمینه‌های مالی، تجاری حقوقی و پشتیبان تولید متناسب با استانداردهای جهانی</li> <li>• فرهنگ‌سازی و ترویج بهینه‌سازی در بین مصرف‌کنندگان انرژی</li> <li>• خدمت‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقا سطح رضایتمندی و اعتماد مردم</li> </ul>
<b>بخش ترابری (حمل و نقل)</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پایش راه‌ها و وصل اطلاعات برخط</li> <li>• کنترل ناوگان مسافری و باری از طریق مراکز معاینه فنی</li> <li>• ارائه خدمات امداد خودرویی و اورژانس و پزشکی در محورهای استان</li> <li>• انجام به‌موقع عملیات شن‌پاشی و نمک‌پاشی در محورهای برف‌گیر کوهستانی استان</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم اجرای طرح‌های بلندمدت ایمنی مربوط به نقاط و مقاطع تصادف خیز و حادثه‌خیز جاده‌ای</li> <li>• نبود مراکز چندمنظوره یا تیم (نیروی انتظامی، امداد خودرویی و امداد نجات و امداد پزشکی) در راه‌های استان</li> </ul>

عوامل محیطی	نام بخش
	تهران <ul style="list-style-type: none"> <li>• نبود خوابگاه‌های استراحت موقت رانندگان حرفه‌ای و آماتور در جاده‌های استان.</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت و توجه خاص مدیریت ارشد راهداری و حمل‌ونقل استان به موضوع ایمنی و کاهش شاخص تعداد تلفات جاده‌ای</li> <li>• توسعه آموزش رانندگان حرفه‌ای استان توسط شرکت‌های آموزشی جدید</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم حصول هماهنگی به‌قدر کفایت و تعامل بین دستگاه‌های دخیل در بحث ایمنی</li> <li>• کمبود پیمانکاران توانمند (به جهت سرمایه‌گذاری و تخصص) در امر نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل</li> <li>• عدم همکاری ارتباط مناسب مراکز پژوهشی و دانشگاهی موجود با بخش حمل‌ونقل استان</li> <li>• نبود مدیریت بحران مؤثر و ناهماهنگی‌های مربوطه به علت کمبود پیاده‌سازی طرح‌های آزمایشی در قبال سوانح طبیعی، انسانی و ترکیبی</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت حمل‌ونقل جاده‌ای از طریق ایجاد سامانه‌های هوشمند</li> <li>• تعامل چندجانبه با پلیس و سایر نهادهای درگیر به‌منظور ارتقا ایمنی تردد در جاده‌های استانی</li> <li>• افزایش کارایی و بهره‌وری ناوگان مسافری و باری</li> <li>• بهبود کیفیت شبکه جاده‌ای کشور</li> </ul>
<b>بخش مسکن، عمران شهری و روستایی</b>	
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به مقاوم‌سازی ساختمان</li> <li>• توجه به مناطق نیازمند بهسازی و نوسازی در بافت‌های فرسوده</li> <li>• توجه به مسکن به‌عنوان مهم‌ترین شاخص عدالت اقتصادی و اجتماعی</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شکل‌گیری پدیده سوداگری زمین و کالایی شدن زمین و مسکن</li> <li>• محدودیت عرضه زمین به‌عنوان مهم‌ترین نهاد تولید بخش مسکن</li> <li>• فقدان انبوه‌سازی در مقیاس بزرگ و پایدار</li> <li>• عدم وجود قوانین یکپارچه ناظر بر سیاست‌های زمین شهری</li> <li>• بانک محور بودن سیستم تأمین مالی مسکن</li> </ul>
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• امکان تولید پایدار مسکن در کشور متناسب با نیاز موجود</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهم بالای هزینه مسکن در سبد هزینه خانوار به‌خصوص در کلان‌شهرها</li> </ul>
راهبردها و سیاست‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هماهنگی بین برنامه‌های بازآفرینی شهری با برنامه‌های تأمین مسکن گروه‌های کم‌درآمد</li> <li>• ایجاد سامانه اطلاعاتی و پایش برنامه‌های حمایتی در بخش مسکن در محدوده‌های نابسامان شهری</li> <li>• بسط روش‌های حمایتی تشویق نوسازی در بافت‌های ناکارآمد</li> <li>• پایش و اجرای برنامه‌های فضایی با تمرکز بر اثرگذاری بر مسکن کم‌درآمدها</li> <li>• توسعه مسکن اجتماعی</li> </ul>

### 11-3. تحلیل نسبت‌های منابع انسانی

بی‌شک، تحلیل نسبت‌های منابع انسانی در شناسایی نقاط قوت و ضعف منابع انسانی کمک‌کننده است. از این رو، با توجه به آمارهای نیروی انسانی در سطح دستگاه‌های اجرایی استان تهران (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، 1396)، نسبت‌های منابع انسانی به شرح جدول زیر احصاء شده است.

**جدول 11-3. تحلیل نسبت‌های منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

متغیر	زیر گروه‌ها	فراوانی	نسبت پرسنلی	قوت/ضعف
جنسیت	مرد	132133	نسبت کارکنان زن به مرد 1/01	تغییر ترکیب جنسیتی کارکنان دستگاه‌های اجرایی
	زن	133483		
پست‌های مصوب	اصلی (صفی)	47642	نسبت ستاد به صف 0/19	رعایت استاندارد 1/3
	ستادی	9036		
پست‌های مصوب	با تصدی	56678	نسبت پست‌های بلا تصدی از کل 0/47	کمبود نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی
	بلا تصدی	49653		
نوع استخدام	رسمی	133304	درصد کارکنان رسمی %.66	عدم انطباق نظام استخدامی با منطق سازمان شبدری (دائمی، پاره‌وقت، و پیمانی) تنوع لجام گسیخته استخدام (12 نوع)
	پیمانی	18558	درصد کارکنان پیمانی %.9	
	کار معین	25283	درصد کارکنان کار معین %.12	
	کارگری موقت	2332	درصد کارکنان کارگری موقت %.1	
	کارگری دائم	3563	درصد کارکنان کارگری دائم %.2	
سایر (حجمی و شرکته)	19443	درصد کارکنان سایر استخدام‌ها %.10	به کارگیری افراد در اشکال جدید استخدامی	
سنوات خدمت	کمتر از 7 سال	64818	درصد کارکنان زیر 20 سال %.63	عدم تناسب بین جذب و خاتمه خدمت: تورم تدریجی نیروی انسانی
	7-20 سال	63669		
	20-25 سال	34505	درصد کارکنان 20-30 سال %.35	
	25-30 سال	36068		
بالای 30 سال	3423	درصد کارکنان بالای 30 سال %.2		
تحصیلات	کمتر از دیپلم	17138	درصد تحصیلات غیردانشگاهی %.35	وجود مشاغل غیر تخصصی نقش کم رنگ تحصیلات در شرایط احراز مشاغل
	دیپلم	32487		
	فوق دیپلم	22893		
	لیسانس	98347	درصد کارشناسی %.49	
	فوق لیسانس	23491	درصد تحصیلات تکمیلی %.16	
	دکتری	8241		

با توجه به جدول فوق، مهم ترین نقاط ضعف توسعه منابع انسانی عبارت انداز:

- اعمال تحصیلات دانشگاهی در احکام استخدامی کارکنان علی‌رغم عدم نیاز به آنها مطابق شرایط احراز مشاغل
- عدم تناسب بین جذب و خاتمه خدمت کارکنان (تورم تدریجی نیروی انسانی)

- عدم انطباق نظام استخدامی با منطق سازمان شبدری (دائمی، پاره‌وقت و پیمانی)
- امکان جذب افراد در اشکال جدید استخدامی به دلیل تنوع لجام‌گسیخته روش‌های استخدامی (12 نوع)
- تغییر ترکیب جنسیتی کارکنان دستگاه‌های اجرایی به دلیل افزایش زنان تحصیل کرده و تقاضای بالای آنان برای ورود به بخش دولتی

#### 4-11. ویژگی‌های جمعیت شناختی

تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران می‌تواند نشانگر برخی از نقاط قوت و ضعف آنان باشد که ذیلاً به اختصار تشریح می‌شود:

##### 1-4-11. توزیع جغرافیایی کارکنان

با توجه به اینکه استان تهران از 16 شهرستان تشکیل شده است، توزیع کارکنان در این شهرستان‌ها به شرح جدول زیر است.

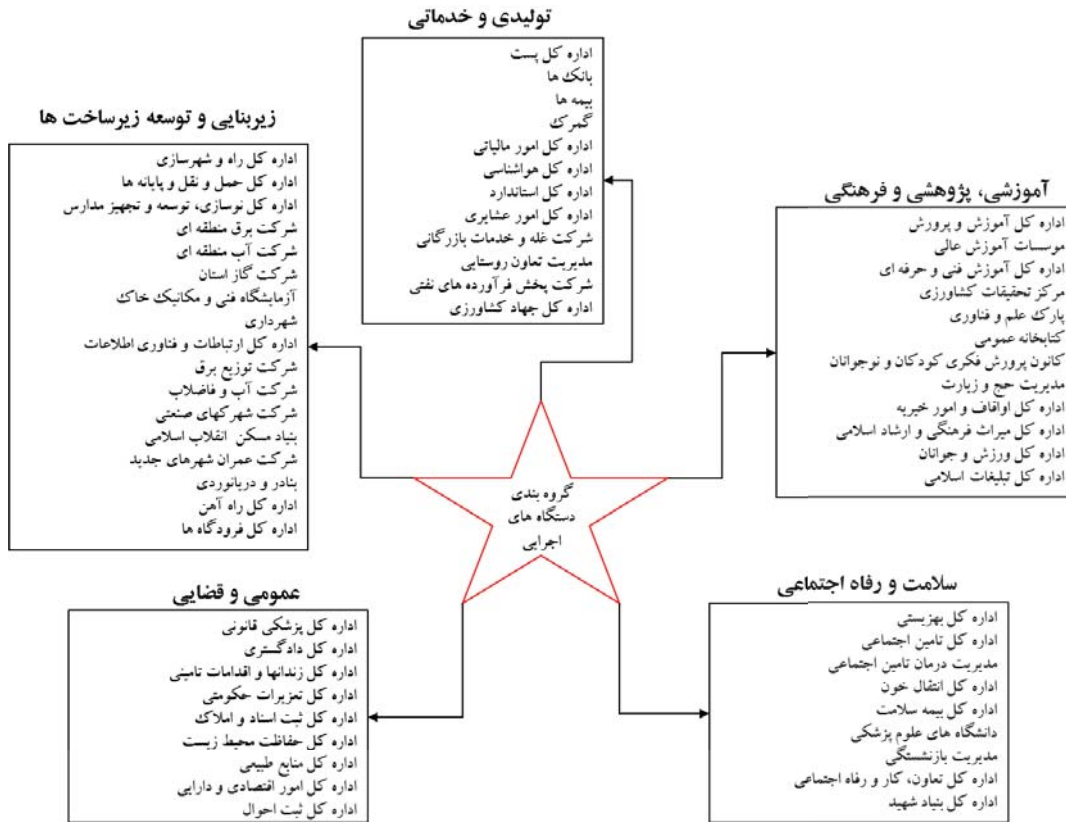
جدول 4-11. توزیع کارکنان دستگاه‌های اجرایی در شهرستان‌های استان تهران

دستگاه اجرایی	اسلامشهر	بهارستان	پاکدشت	پردیس	پیشوا	تهران	دماوند	ری	رباط کریم	شمیرانات	شهریار	فیروزکوه	قرچک	قدس	ملارد	ورامین
اوقاف	10	15	10	5	4	206	13	23	6	27	17	5	-	12	12	9
بنیاد شهید	28	2	3	5	6	75	6	38	8		17	5	3	5	12	
بهبودی	71	41	49	22	22	117	63	36	54	431	103	28	27	31	47	83
تبلیغات اسلامی	3	2	4	2	2	56	3	8	4	3	4	3	4	4	2	5
تعاون، کار، رفاه	13	7	16	9	4	400	10	31	16	20	14	6	8	16	12	12
ثبت‌احوال	12	4	7	1	3	211	6	14	5	17	9	2	2	4	5	11
جهاد کشاورزی	29	12	37	13	25	260	37	51	23	27	40	24	9	14	32	45
راه و شهرسازی	10	-	3	2	1	138	11	12	-	10	10	5	-	-	3	6
منابع طبیعی	-	-	14	6	6	220	-	16	-	38	13	18	-	-	10	20
ورزش و جوانان	3	-	1	2	-	273	3	1	1	2	1	1	1	1	-	2

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، تهران به دلیل مرکزیت سیاسی و تراکم جمعیت، بیشترین تعداد از کارکنان دستگاه‌های اجرایی به خود اختصاص داده است.

##### 2-4-11. ماهیت فعالیت دستگاه‌های اجرایی استان تهران

دستگاه‌های اجرایی را از نظر فعالیت‌ها به شیوه‌های مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند که در این تحقیق طبقه - بندی ابلاغی سازمان اداری و استخدامی به شرح نمودار زیر مدنظر قرار گرفته است.



شکل 11-3. طبقه‌بندی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

لازم به توضیح است که سازمان اداری و استخدامی کشور در سطح ملی از طبقه‌بندی کوفوگ<sup>1</sup> (COFOG) استفاده می‌کند که مطابق این طبقه‌بندی، وظایف دولت‌ها به شرح زیر طبقه‌بندی شده است (OECD, 2011):

جدول 11-5. وظایف اصلی و فرعی دولت‌ها در طبقه‌بندی کوفوگ (OECD, 2011)

ردیف	سطح اول	سطح دوم
1	خدمات عمومی فراگیر	<ul style="list-style-type: none"> <li>دستگاه‌های اجرایی و قانون‌گذاری، امور مالی و مالیاتی، امور خارجی</li> <li>کمک‌های اقتصادی خارجی</li> <li>خدمات همگانی</li> <li>تحقیقات پایه</li> <li>خدمات عمومی تحقیق و توسعه</li> <li>تراکشن‌های بدهی عمومی</li> <li>انتقال یک ویژگی بین سطوح مختلف دولت</li> <li>سایر خدمات عمومی</li> </ul>
2	دفاع	<ul style="list-style-type: none"> <li>دفاع نظامی</li> <li>دفاع مدنی</li> <li>کمک‌های نظامی خارجی</li> </ul>

<sup>1</sup> Classification of the Functions of Government (COFOG)

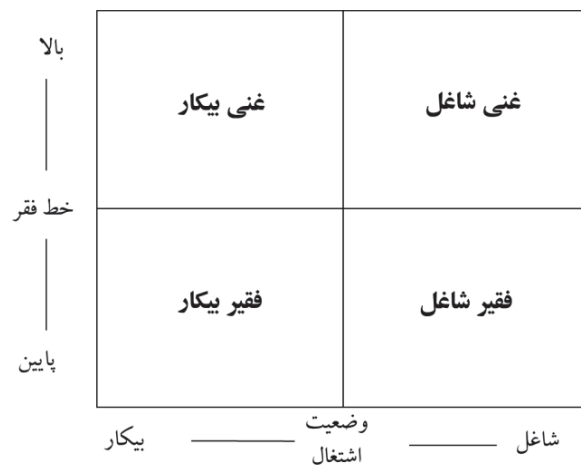
ردیف	سطح اول	سطح دوم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقیق و توسعه در امور دفاعی</li> <li>سایر امور دفاعی</li> </ul>
3	امنیت و نظم عمومی	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمات پلیس</li> <li>خدمات آتش نشانی</li> <li>دادگاه‌های حقوقی</li> <li>زندان‌ها</li> <li>تحقیق و توسعه در امنیت و نظم عمومی</li> <li>سایر امور امنیتی و انتظامی</li> </ul>
4	امور اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقتصاد کلی، امور کار و بازرگانی</li> <li>کشاورزی، جنگل، ماهی گیری و شکار</li> <li>ساخت و انرژی</li> <li>معدن، تولید و ساختمان</li> <li>ترابری</li> <li>ارتباطات</li> <li>دیگر صنایع</li> <li>تحقیق و توسعه در امور اقتصادی</li> <li>سایر امور اقتصادی</li> </ul>
5	حفاظت محیط زیست	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت پسماند</li> <li>مدیریت پسماند آب</li> <li>کاهش آلودگی</li> <li>حمایت از تنوع زیستی و سرزمینی</li> <li>تحقیق و توسعه در حفاظت زیست محیطی</li> <li>سایر خدمات زیست محیطی</li> </ul>
6	مسکن و تسهیلات اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساخت مسکن</li> <li>توسعه اجتماعی</li> <li>عرضه آب</li> <li>برق معابر</li> <li>تحقیق و توسعه مسکن و تسهیلات اجتماعی</li> <li>سایر خدمات اجتماعی</li> </ul>
7	بهداشت	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجهیزات پزشکی</li> <li>خدمات بیماران سرپایی</li> <li>خدمات بیمارستانی</li> <li>خدمات بهداشت همگانی</li> <li>تحقیق و توسعه بهداشتی</li> <li>سایر خدمات بهداشتی</li> </ul>
8	سرگرمی، فرهنگ و مذهب	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمات ورزشی و سرگرمی</li> <li>خدمات فرهنگی</li> <li>خدمات انتشاراتی و رادیو و تلویزیونی</li> <li>خدمات مذهبی</li> <li>تحقیق و توسعه در امور فرهنگی، سرگرمی، و مذهب</li> </ul>



ردیف	سطح اول	سطح دوم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• سایر وظایف فرهنگی و تفریحی</li> </ul>
9	آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش پیش‌دبستانی و دبستانی</li> <li>• آموزش متوسطه و پیش‌دانشگاهی</li> <li>• آموزش دانشگاهی</li> <li>• آموزش بزرگسالان</li> <li>• آموزش‌های غیررسمی</li> <li>• خدمات پارانه‌ای به آموزش</li> <li>• تحقیق و توسعه آموزشی</li> <li>• سایر آموزش‌ها</li> </ul>
10	حمایت اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلولین و افراد ناتوان</li> <li>• بزرگسالان</li> <li>• نجات‌یافتگان</li> <li>• خانواده و کودکان</li> <li>• بیکاران</li> <li>• مسکن</li> <li>• حاشیه‌نشینان</li> <li>• تحقیق و توسعه در امور حمایت اجتماعی</li> <li>• سایر حمایت‌های اجتماعی</li> </ul>

### 11-4-3. پدیده فقرای شاغل

یکی از نقاط ضعف در نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، شکل‌گیری تدریجی پدیده فقرای شاغل است. بدین معنی که حقوق و مزایای دریافتی شاغلین دستگاه‌های اجرایی به دلیل افزایش تورم سالیانه و پایین بودن توان مالی دولت، پایین‌تر از خط فقر است.



### 11-4. نمودار پدیده فقرای شاغل

مطابق گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (1397)، خط فقر در شهرستان‌های تهران در این سال برای خانوار چهار نفره 27.280.000 ریال بود. در این گزارش فقر مطلق ناتوانی در کسب حداقل استاندارد زندگی تعریف شده است. به سخن دیگر، فقر مطلق نشانگر عدم دسترسی به حداقل‌های معیشت در جامعه است. درصد فقرای شاغل در جدول زیر برحسب دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه قابل مشاهده است.

**جدول 11-5. وضعیت حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	وضعیت حقوق و مزایا	فراوانی	درصد	نقاط ضعف
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	زیرخط فقر	27	6/5	پدیده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	390	93/5	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	زیرخط فقر	1072	12/9	پدیده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	6234	74/9	زمینه بروز فساد اداری
		بدون جواب	1021	12/3	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	زیرخط فقر	351	93/9	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	22	5/9	
		بدون جواب	1	0/3	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	زیرخط فقر	2208	84/1	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	417	15/9	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	زیرخط فقر	71	65/1	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	38	34/9	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	زیرخط فقر	185	48/4	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	195	51	
		بدون جواب	2	0/5	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	زیرخط فقر	427	63	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	251	37	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	زیرخط فقر	1763	73	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	614	25/4	
		بدون جواب	39	1/6	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	زیرخط فقر	91	67/9	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	42	31/3	
		بدون جواب	1	0/7	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	زیرخط فقر	183	45/2	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	221	54/6	
		بدون جواب	1	0/2	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	زیرخط فقر	93	41/9	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	129	58/1	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	زیرخط فقر	431	72/6	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	163	27/4	

ردیف	نام سازمان	وضعیت حقوق و مزایا	فراوانی	درصد	نقاط ضعف
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	زیرخط فقر	129	61/1	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	82	38/9	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	زیرخط فقر	291	75/2	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	95	24/5	
		بدون جواب	1	0/3	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	زیرخط فقر	181	62/6	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	108	37/4	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	زیرخط فقر	22	28/9	پدیده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	54	71/1	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	زیرخط فقر	228	77/8	پدیده گسترده فقرای شاغل
		بالای خط فقر	65	22/2	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، حقوق دریافتی درصد قابل توجهی از کارکنان دستگاه‌های اجرایی زیرخط فقر است. به بیان دیگر، پدیده فقرای شاغل در بخش دولتی ظهور پیدا کرده و در حال گسترش است که نشانگر نقطه ضعف کلیدی در توسعه منابع انسانی است. بی‌شک، به دلیل درگیری فقرای شاغل با نیازهای اولیه، بروز خلاقیت در آنان ضعیف خواهد بود. در ضمن، چنین افرادی به دلیل نارضایتی از پرداخت‌ها، انگیزه پایینی برای خدمت‌گزاری عمومی خواهند داشت. **در ضمن، این پدیده سلامت اداری را نیز تهدید می‌کند.**

باید در نظر داشت که گسترش پدیده فقرای شاغل ارتباط نزدیکی با تورم فزاینده و کاهش توان مالی دولت دارد. بدین معنی که هرچند در قانون بر افزایش سالانه حقوق و مزایا متنظر با افزایش نرخ تورم تأکید شده است، اما پایین بودن توان مالی دولت سبب شده است که در عمل میزان افزایش سالانه حقوق و مزایا کمتر از نرخ تورم اعلامی از سوی نهادهای ذی‌ربط باشد (جدول 11-6).

**جدول 11-6. مقایسه تورم سالانه و نرخ افزایش حقوق و مزایا**

سال	نرخ تورم	افزایش حقوق کارمندان (درصد)	تفاوت	افزایش دستمزد کارگران (درصد)	تفاوت
1399	36/4	15	منفی	21 حداقل دستمزد 15 سایر سطوح مزدی	منفی
1398	41/2	10٪ به علاوه افزایش ثابت 4 میلیون ریال	منفی	36/1 حداقل دستمزد سایر سطوح مزدی (13٪ به اضافه 2.611.482 ریال)	منفی
1397	31/2	5 تا 10٪	منفی	19/8 حداقل دستمزد سایر سطوح مزدی 12٪	منفی
1396	9/6	10	مثبت	14/5 حداقل دستمزد سایر سطوح مزدی 12٪	مثبت

سال	نرخ تورم	افزایش حقوق کارمندان (درصد)	تفاوت	افزایش دستمزد کارگران (درصد)	تفاوت
1395	9	12	مثبت	14	مثبت
1394	11/9	14	مثبت	17	مثبت
1393	15/6	20	مثبت	25	مثبت
1392	34/7	20	منفی	25	منفی
1391	30/5	15	منفی	17/9	منفی
1390	21/5	10	منفی	9	منفی
1389	12/4	6	منفی	13	مثبت
1388	10/8	18/3	مثبت	17	مثبت
1387	25/4	7/3	منفی	17	منفی
1386	18/4	4/8	منفی	22	مثبت
1385	11/9	14/5	مثبت	18	مثبت
1384	10/4	7/8	منفی	14	مثبت
1383	15/2	14/4	منفی	23	مثبت
1382	15/6	15/3	منفی	23	مثبت
1381	15/8	16/5	مثبت	23	مثبت
1380	11/4	11/7	مثبت	24	مثبت
<b>میانگین دوره</b>	<b>19/45</b>	<b>11/97</b>	<b>منفی</b>	<b>17/99</b>	<b>منفی</b>

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، در برخی سال‌ها میزان افزایش حقوق یا دستمزد بالاتر از نرخ تورم بوده و در برخی از سال‌ها پایین‌تر از آن، اما در سال‌های اخیر با توجه به کاهش توان مالی دولت، برای حداقل حقوق یا دستمزد ضریب بالاتری در نظر گرفته می‌شود، و متناسب با سطح حقوق و دستمزد دریافتی، ضریب افزایش سالانه کاهش می‌یابد. به سخن دیگر، با توجه به میانگین تورم در دو دهه گذشته (19/45) و با در نظر گرفتن میانگین افزایش سنواتی در همان دوره (11/97) باید گفت قدرت خرید کارکنان 7/48 درصد کاهش یافته است. البته این موضوع در مورد کارگران تنها 1/46 درصد بوده که رقم ناچیزی است. نکته دیگری که باید مدنظر قرار گیرد، عدم کفاف افزایش حقوق و دستمزد صرفاً بر مبنای نرخ تورم است زیرا نتایج مطالعات نشان می‌دهد که هزینه ناخالص ماهانه زندگی برای یک خانوار بیشتر از حداقل دستمزد سالیانه است. به سخن دیگر، بین حداقل دستمزد و هزینه معیشت تفاوت معناداری وجود دارد (پایگاه خبری تحلیلی صراط، 1396). بنابراین، طبقه حقوق‌بگیر در ایران به دلیل تورم چهارنعله در سال‌های گذشته آسیب‌های فراوانی را متحمل شده است، و پدیده فقرای شاغل در حال گسترش است و پیامدهای زیان‌بار خاص خود را دارد.

**11-4-5. ترکیب جنسیتی**

بی‌شک، ویژگی‌های فردی و استخدامی یکی از متغیرهای مداخله‌گر در رفتار کارکنان است. در جداول زیر ویژگی‌های استخدامی و فردی برخی از دستگاه‌های اجرایی باهدف شناسایی نقاط قوت و ضعف منعکس شده است.

**جدول 11-7. ویژگی‌های جنسیتی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	جنسیت	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	مرد	322	77/2	نسبت کارکنان زن به مرد (0/30)
		زن	95	22/8	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	مرد	1691	20/3	نسبت کارکنان زن به مرد (3/92)
		زن	6636	79/7	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	مرد	324	86/6	نسبت کارکنان زن به مرد (0/15)
		زن	50	13/4	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	مرد	886	33/8	نسبت کارکنان زن به مرد (1/95)
		زن	1739	66/2	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	مرد	99	91/7	نسبت کارکنان زن به مرد (0/09)
		زن	9	8/3	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	مرد	197	51/6	نسبت کارکنان زن به مرد (0/93)
		زن	185	48/4	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	مرد	539	79/5	نسبت کارکنان زن به مرد (0/25)
		زن	139	20/5	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	مرد	2220	91/9	نسبت کارکنان زن به مرد (0/09)
		زن	196	8/1	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	مرد	104	78/2	نسبت کارکنان زن به مرد (0/27)
		زن	29	21/8	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	مرد	208	51/4	نسبت کارکنان زن به مرد (0/95)
		زن	197	48/6	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	مرد	151	68	نسبت کارکنان زن به مرد (0/47)
		زن	71	32	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	مرد	394	66/3	نسبت کارکنان زن به مرد (0/51)
		زن	200	33/7	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	مرد	146	69/2	نسبت کارکنان زن به مرد (0/45)
		زن	65	30/8	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	مرد	305	78/8	نسبت کارکنان زن به مرد (0/27)
		زن	82	21/2	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	مرد	188	65/1	نسبت کارکنان زن به مرد (0/54)
		زن	101	34/9	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	مرد	68	89/5	نسبت کارکنان زن به مرد (0/12)
		زن	8	10/5	

ردیف	نام سازمان	جنسیت	فراوانی	درصد	تحلیل
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	مرد	157	53/6	نسبت کارکنان زن به مرد (0/87)
		زن	136	46/4	

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، نسبت جنسیتی معقول کارکنان با توجه به ماهیت فعالیت در دستگاه‌های اجرایی استان تهران دولتی حاکم است. البته در اداره کل امور مالیاتی تعداد کارکنان زن بیشتر از مردان است (3/92) اما در سازمان تبلیغات اسلامی و شرکت برق منطقه کارکنان زن از کمترین تعداد برخوردار هستند (0/09). در مجموع تعداد کارکنان زن بیشتر از مردان است (1/01) که نشان‌دهنده تغییر ساختار جنسیتی کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران است. یک دلیل آن افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان دانشگاهی از میان زن‌هاست و دلیل عمده دیگر، امنیت بیشتر بخش دولتی برای کارکنان زن است.

#### 11-4-6. ترکیب سنی کارکنان

اگر بپذیریم که توزیع نرمال کارکنان از نظر سنی می‌تواند ترکیب مناسب سنی در یک سازمان باشد، ضروری است وضعیت فعلی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی از این نظر نیز مورد تحلیل قرار گیرد.

#### جدول 11-8. ویژگی‌های سنی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	سن	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	25-30 سال	4	1	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	84	20/1	
		41-50 سال	207	49/6	
		51-60 سال	117	28/1	
		61-65 سال	5	1/2	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	20-30 سال	1099	13/2	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	3162	38	
		41-50 سال	2515	30/2	
		51-60 سال	1489	17/9	
		61-70 سال	58	0/7	
		71-80 سال	4	0/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	25-30 سال	9	2/4	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	174	46/5	
		41-50 سال	149	39/8	
		51-60 سال	42	11/2	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	20-30 سال	126	4/8	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	595	22/7	
		41-50 سال	1043	39/7	
		51-60 سال	765	29/1	

ردیف	نام سازمان	سن	فراوانی	درصد	تحلیل
		61-70 سال	94	3/6	
		71-75 سال	2	0/1	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	20-30 سال	23	21/1	توزیع سنی نسبتاً معقول وجود افرادی با سن بالای 65 سال
		31-40 سال	16	14/7	
		41-50 سال	38	34/9	
		51-60 سال	27	24/8	
		61-70 سال	5	4/6	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	20-30 سال	1	0/3	توزیع سنی نسبتاً معقول وجود افرادی با سن بالای 65 سال
		31-40 سال	154	40/3	
		41-50 سال	154	40/3	
		51-60 سال	68	17/8	
		61-70 سال	4	1	
		70 سال به بالا	1	0/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	20-30 سال	28	4/1	توزیع سنی نسبتاً معقول وجود افرادی با سن بالای 65 سال
		31-40 سال	216	31/9	
		41-50 سال	241	35/5	
		51-60 سال	177	26/1	
		61-70 سال	16	2/4	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	20-30 سال	74	3/1	توزیع سنی نسبتاً معقول وجود افرادی با سن بالای 65 سال
		31-40 سال	1160	48	
		41-50 سال	770	31/9	
		51-60 سال	373	15/4	
		61-70 سال	39	1/6	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	20-30 سال	4	3	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	49	36/8	
		41-50 سال	52	39/1	
		51-60 سال	26	19/5	
		61-65 سال	2	1/5	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	20-30 سال	61	15/1	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	158	39	
		41-50 سال	117	28/9	
		51-60 سال	66	16/3	
		61-70 سال	3	0/7	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	25-30 سال	5	2/3	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	74	33/3	
		41-50 سال	66	29/7	
		51-60 سال	74	33/3	
		61-65 سال	3	1/4	

ردیف	نام سازمان	سن	فراوانی	درصد	تحلیل
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	25-30 سال	13	2/2	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	238	40/1	
		41-50 سال	238	40/1	
		51-60 سال	101	17	
		61-65 سال	4	0/7	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	25-30 سال	6	2/8	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	113	53/6	
		41-50 سال	74	35/1	
		51-60 سال	18	8/5	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	20-30 سال	36	9/3	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	165	42/6	
		41-50 سال	105	27/1	
		51-60 سال	70	18/1	
		61-70 سال	11	2/8	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	21-30 سال	22	7/6	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	121	41/9	
		41-50 سال	105	36/3	
		51-60 سال	37	12/8	
		61-70 سال	3	1	
		71 سال به بالا	1	0/3	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	25-30 سال	3	3/9	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	31	40/8	
		41-50 سال	30	39/5	
		51-60 سال	11	14/5	
		61-65 سال	1	1/3	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	25-30 سال	3	1	توزیع سنی نسبتاً معقول
		31-40 سال	76	25/9	
		41-50 سال	134	45/7	
		51-60 سال	68	23/2	
		61-70 سال	11	3/8	
		71-80 سال	1	0/3	

جدول فوق نشان می‌دهد که توزیع سنی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران به توزیع نرمال نزدیک و نسبتاً معقول است. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی 31-40 سال است. البته مقایسه دو کرانه بالا و پایین نشانگر آن است که برخلاف خط‌مشی کوچک‌سازی، ورودی منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی از خروجی آن پیشی گرفته است.



11-4-7. وضعیت تأهل کارکنان

با توجه به جایگاه ازدواج در زندگی و اثر آن بر سبک زندگی و سلامت عمومی کارکنان، ضروری است در توسعه منابع به این امر مهم توجه و راهبردهای مناسبی برای ترغیب کارکنان به ازدواج تدوین و به اجرا گذاشته شود.

جدول 11-9. وضعیت تأهل کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	مجرد	39	9/4	نسبتاً معقول
		متاهل	374	89/7	نسبت مجرد به متاهل (0/11)
		مطلقه	4	1	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	مجرد	1691	20/3	تأخیر در ازدواج
		متاهل	6636	79/7	نسبت مجرد به متاهل (0/25)
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	مجرد	21	5/6	نسبتاً معقول
		متاهل	352	94/1	نسبت مجرد به متاهل (0/06)
		مطلقه	1	0/3	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	مجرد	491	18/7	افزایش کارکنان مطلقه
		متاهل	1860	70/9	نسبت مجرد به متاهل (0/26)
		مطلقه	274	10/4	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	مجرد	15	13/8	تأخیر در ازدواج
		متاهل	93	85/3	نسبت مجرد به متاهل (0/16)
		مطلقه	1	0/9	
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	مجرد	48	12/6	تأخیر در ازدواج
		متاهل	320	83/8	نسبت مجرد به متاهل (0/15)
		مطلقه	14	3/7	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	مجرد	81	11/9	تأخیر در ازدواج
		متاهل	590	87	نسبت مجرد به متاهل (0/14)
		مطلقه	7	1	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	مجرد	396	16/4	تأخیر در ازدواج
		متاهل	1999	82/7	نسبت مجرد به متاهل (0/20)
		مطلقه	21	0/9	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	مجرد	15	11/2	تأخیر در ازدواج
		متاهل	116	86/6	نسبت مجرد به متاهل (0/13)
		مطلقه	2	1/5	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	مجرد	126	31/1	نسبت مجرد به متاهل (0/45)
		متاهل	278	68/6	تأخیر در ازدواج
		مطلقه	1	0/2	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	مجرد	22	9/9	نسبت مجرد به متاهل (0/11)
		متاهل	197	88/7	
		مطلقه	3	1/4	

ردیف	نام سازمان	وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	تحلیل
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	مجرد	129	21/7	نسبت مجرد به متأهل (0/28) تأخیر در ازدواج
		متأهل	464	78/1	
		مطلقه	1	0/2	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	مجرد	44	20/9	نسبت مجرد به متأهل (0/27) تأخیر در ازدواج
		متأهل	166	78/7	
		مطلقه	1	0/5	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	مجرد	66	17/1	نسبت مجرد به متأهل (0/21) تأخیر در ازدواج
		متأهل	320	82/7	
		مطلقه	1	0/3	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	مجرد	54	18/7	نسبت مجرد به متأهل (0/23) تأخیر در ازدواج
		متأهل	233	80/6	
		مطلقه	2	0/7	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	مجرد	9	11/8	نسبت مجرد به متأهل (0/13) تأخیر در ازدواج
		متأهل	67	88/2	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	مجرد	30	10/2	نسبت مجرد به متأهل (0/11) تأخیر در ازدواج
		متأهل	263	89/8	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، نسبت کارکنان مجرد به متأهل از 0/06 تا 0/45 در نوسان است و در مجموع نسبت کارکنان مجرد به کل کارکنان بالای 20 درصد است. این امر با در نظر گرفتن این واقعیت که سن اکثر آنان بالای 30 سال است، نشانگر یا توان مالی پایین کارکنان شاغل است که تحت عنوان پدیده فقرای شاغل مطرح شد و یا تغییر سبک زندگی جوانان و عدم تمایل آنها به ازدواج زودهنگام است. پدیده دیگری که قابل توجه است، ظهور افراد مطلقه در سازمان‌هاست که بعد از طلاق یا تمایلی به ازدواج مجدد ندارند و یا امکان ازدواج مجدد برای آنان فراهم نیست.

#### 11-4-8. وضعیت تحصیلی کارکنان

تحصیلات در صورتی که موجب افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی افراد شود و قدرت تحلیل آنان را بالا ببرد، می‌تواند در توسعه منابع انسانی نقش بسزایی داشته باشد. البته نباید ملاک‌های دیگر مانند سخت‌کوشی، اخلاق حرفه‌ای، و تجربه را نادیده گرفت.

جدول 11-10. وضعیت تحصیلی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	تحصیلات	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	دکتری	12	2/9	گسترش شاغلین با مدرک دانشگاهی که در شرایط احراز مشاغل آنها پیش‌بینی نشده است.
		فوق‌لیسانس	139	33/3	
		لیسانس	144	34/5	
		فوق‌دیپلم	24	5/8	
		دیپلم	48	11/5	

ردیف	نام سازمان	تحصیلات	فراوانی	درصد	تحلیل
		زیر دیپلم	50	12	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	دکتری	19	0/2	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	2461	29/6	
		لیسانس	4080	49	
		فوق دیپلم	554	6/7	
		دیپلم	544	6/5	
		زیر دیپلم	667	8	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	دکتری	1	0/3	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	37	9/9	تحصیلات پایین درصد قابل توجه افراد
		لیسانس	183	48/9	
		فوق دیپلم	48	12/8	
		دیپلم	82	21/9	
		زیر دیپلم	23	6/1	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	دکتری	67	2/6	درصد بالای کارکنان با تحصیلات غیردانشگاهی
		فوق لیسانس	433	16/5	
		لیسانس	954	36/3	
		فوق دیپلم	116	4/4	
		دیپلم	469	17/9	
		زیر دیپلم	586	22/3	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	فوق لیسانس	22	20/2	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		لیسانس	63	57/8	افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		فوق دیپلم	17	15/6	
		دیپلم	5	4/6	
		زیر دیپلم	2	1/8	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	دکتری	1	0/3	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	66	17/3	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	195	51	
		فوق دیپلم	38	9/9	
		دیپلم	56	14/7	
		زیر دیپلم	26	6/8	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	دکتری	6	0/9	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	184	27/1	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	280	41/3	
		فوق دیپلم	45	6/6	
		دیپلم	90	13/3	
		زیر دیپلم	73	10/8	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	دکتری	14	0/6	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	282	11/7	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	712	29/5	

ردیف	نام سازمان	تحصیلات	فراوانی	درصد	تحلیل
		فوق دیپلم	353	14/6	غیردانشگاهی
		دیپلم	621	25/7	
		زیر دیپلم	434	18	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	دکتری	1	0/8	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	35	26/3	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	64	48/1	
		فوق دیپلم	8	6	
		دیپلم	13	9/8	
		زیر دیپلم	12	9	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	دکتری	50	12/3	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	19	4/7	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	171	42/2	
		فوق دیپلم	59	14/6	
		دیپلم	40	9/9	
		زیر دیپلم	66	16/3	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	دکتری	4	1/8	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	46	20/7	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	94	42/3	
		فوق دیپلم	23	10/4	
		دیپلم	39	17/6	
		زیر دیپلم	16	7/2	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	دکتری	3	0/5	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	111	18/7	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	289	48/7	
		فوق دیپلم	46	7/7	
		دیپلم	89	15	
		زیر دیپلم	56	9/4	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	دکتری	3	1/4	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	85	40/3	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	74	35/1	
		فوق دیپلم	10	4/7	
		دیپلم	17	8/1	
		زیر دیپلم	22	10/4	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	دکتری	2	0/5	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		فوق لیسانس	98	25/4	
		لیسانس	143	37	
		فوق دیپلم	35	9/1	
		دیپلم	70	18/1	
		زیر دیپلم	38	9/8	

ردیف	نام سازمان	تحصیلات	فراوانی	درصد	تحلیل
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	فوق لیسانس	51	17/6	درصد بالای افراد با تحصیلات غیردانشگاهی
		لیسانس	112	38/8	
		فوق دیپلم	20	6/9	
		دیپلم	71	24/6	
		زیر دیپلم	35	12/1	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	فوق لیسانس	22	28/9	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		لیسانس	33	43/4	
		فوق دیپلم	5	6/6	
		دیپلم	7	9/2	
		زیر دیپلم	9	11/8	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	دکتری	6	2	افزایش انگیزه مدرک‌گرایی در برابر مهارت‌گرایی
		فوق لیسانس	65	22/2	
		لیسانس	95	32/4	
		فوق دیپلم	49	16/7	
		دیپلم	43	14/7	
		زیر دیپلم	35	11/9	

جدول فوق گویای آن است که انگیزه مدرک‌گرایی در میان کارکنان دولتی افزایش پیدا کرده است. این امر اگر توأم با دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی آنان باشد، بسیار خوب است، اما مدارک تحصیلی اکثر کارکنان نشان می‌دهد که بین رشته شغلی و رشته تحصیلی آنان همسویی چندانی وجود ندارد. به‌عنوان مثال، مدرک تحصیلی تعدادی از افراد شاغل به‌عنوان بخشدار در استانداری تهران عبارت انداز: 1) حسابداری (3 نفر)؛ 2) علوم سیاسی (6 نفر)؛ 3) جغرافیا (3 نفر)؛ 4) معارف اسلامی (3 نفر)؛ 4) مهندسی شیمی (1 نفر)؛ 5) حقوق (5 نفر)؛ 6) روابط عمومی (3 نفر)؛ 7) مدیریت (3 نفر)؛ 8) علوم تربیتی (1 نفر)؛ 9) امور کشوری-مدنی (1 نفر)؛ 10) مطالعات ایران و سیاست‌گذاری (1 نفر).

در ضمن، بسیاری از کارکنان بدون اطلاع سازمان خود، تحصیل کرده و مدرک فارغ‌التحصیلی خود را برای استفاده از مزایای مالی آن به سازمان ارائه می‌کنند و انتظار دارند که در احکام آنان اعمال شود، درحالی که در شرایط احراز مشاغل آنان داشتن مدرک بالا پیش‌بینی نشده است و در بسیاری از موارد داشتن مدرک بالا برای انجام وظایف شغلی ضرورتی ندارد. البته فرهنگ حمایتی در سازمان‌های دولتی باعث می‌شود، درصد قابل توجهی از این مدارک تحصیلی در احکام کارکنان اعمال شود که بار مالی زیادی را بر دولت تحمیل می‌کند.

**11-4-9. وضعیت ایثارگری کارکنان**

طبق قانون، برای ایثارگران و خانواده آنان امتیازهایی در نظر گرفته شده است که یکی از آنها امتیاز استخدامی است. حدود چنین امتیازی تا جایی است که خط‌مشی‌های کلی را خدشه‌دار نساخته و اصول بنیادین در مدیریت منابع انسانی مانند عدالت استخدامی را زیر سؤال نبرد.

**جدول 11-11. وضعیت ایثارگری کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	ایثارگری	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	ایثارگر <sup>۱</sup>	80	19/2	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/24) حمایت قانونی از اقشار خاص در جذب نیروی انسانی بدون توانمندسازی، شایسته-گزینی را تهدید می‌کند.
		غیر ایثارگر	337	80/8	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	ایثارگر	2176	26/1	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/35)
		غیر ایثارگر	6151	73/9	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	ایثارگر	13	3/5	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/04)
		غیر ایثارگر	360	96/5	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	ایثارگر	331	12/6	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/14)
		غیر ایثارگر	2294	87/4	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	ایثارگر	19	17/4	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/21)
		غیر ایثارگر	90	82/6	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	ایثارگر	125	32/7	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/49)
		غیر ایثارگر	257	67/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	ایثارگر	111	16/4	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/20)
		غیر ایثارگر	567	83/6	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	ایثارگر	268	11/1	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/13)
		غیر ایثارگر	2148	88/9	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	ایثارگر	19	14/3	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/17)
		غیر ایثارگر	114	85/7	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	ایثارگر	48	11/9	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/14)
		غیر ایثارگر	357	88/1	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	ایثارگر	103	46/4	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/86)
		غیر ایثارگر	119	53/6	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	ایثارگر	72	12/1	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/14)
		غیر ایثارگر	522	87/9	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	ایثارگر	46	21/8	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/28)

طبق قانون، ایثارگر به کسی اطلاق می‌گردد که برای استمرار و حفظ دستاوردهای انقلاب اسلامی و دفاع از کیان نظام جمهوری اسلامی ایران و استقلال و تمامیت ارضی کشور، مقابله با تهدیدات و تجاوزهای دشمنان داخلی و خارجی انجام وظیفه نموده و شهید، مفقودالثر، جانباز، اسیر، آزاده و رزمنده شناخته شود.<sup>۱</sup> منظور از ایثارگر در این پژوهش کلیه افراد شهید، مفقودالثر، اسیر، جانباز، آزاده، رزمنده و وابستگان آنهاست که از اولویت استخدامی ویژه در مقایسه با دیگر افراد برخوردارند.

ردیف	نام سازمان	ایثارگری	فراوانی	درصد	تحلیل
		غیر ایثارگر	165	78/2	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	ایثارگر	46	11/9	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/14)
		غیر ایثارگر	341	88/1	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	ایثارگر	23	8	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/09)
		غیر ایثارگر	266	92	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	ایثارگر	13	18/1	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/22)
		غیر ایثارگر	59	81/9	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	ایثارگر	19	6/5	نسبت ایثارگران به غیر ایثارگران (0/07)
		غیر ایثارگر	274	93/5	

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، نسبت اشتغال ایثارگران و خانواده آنان به کارکنان دیگر در دستگاه‌های اجرایی متفاوت است. بنیاد شهید با نسبت 0/86 دارای بیشترین کارکنان ایثارگر و اداره کل اوقاف و امور خیریه دارای کمترین نسبت (0/04) است. به‌رحال، این سؤال قابل طرح است که حمایت قانونی از اقشار ایثارگران و خانواده آنان و جذب آنان در دستگاه‌های اجرایی از وجوه مختلف قابل تحلیل است. مطابق دیدگاه حسابداری منابع انسانی، کارکنان از ارزش یکسانی در سازمان برخوردار نیستند، ارزش واقعی یک فرد در کاری است که انجام می‌دهد. با چنین نگاهی تخصیص سهمیه استخدامی به اقشار خاص، در صورت پایین بودن شایستگی آنان می‌تواند ارزش حسابداری منابع انسانی سازمان را کاهش دهد. طبیعی است که چنین افرادی از عهده انجام وظایف شغلی خود در سطح استانداردهای قابل قبول برنیامده و باعث نارضایتی مشتریان و شهروندان در کل می‌شوند. مطابق دیدگاه عدالت استخدامی نیز حمایت قانونی از اقشار مختلف قابل بحث است. مطابق عدالت استخدامی در جذب کارکنان دولتی که در بند 2 سیاست‌های کلی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است، باید فرصت مساوی به شهروندان برای دستیابی به مشاغل دولتی داده شود. انتظار آن است که مطابق قوانین و مقررات استخدامی، دولت شرایطی را فراهم سازد تا از تبعیض در استخدام افراد جلوگیری شود. البته بین مفهوم برابری و عدالت تفاوت وجود دارد. عدالت ناظر بر تأمین دسترسی برابر به ابزارها و فرصت‌هاست. به‌رحال، در خصوص استقرار برابری نگرش‌های مختلفی مطرح شده است. مطابق فلسفه شایسته‌سالاری، مشاغل دولتی باید در اختیار شایسته‌ترین افراد قرار گیرد. طرفداران نگرش سهم عادلانه بحث می‌کنند که مشاغل در کل و پست‌ها و قدرت به‌طور خاص باید بین گروه‌های مختلف اجتماعی به‌طور عادلانه توزیع شود. مطابق نگرش اسمی، نسبت یک طبقه یا قشری از مردم در مشاغل باید با نسبت آن طبقه یا قشر در جامعه تطبیق کند. یک حالت خاص این نگرش قانون 4/5 است.

$$\frac{\text{استخدام شدگان گروه A}}{\text{داوطلبان گروه A}} = \frac{4}{5} \times \frac{\text{استخدام شدگان گروه B}}{\text{داوطلبان گروه B}}$$

بالاخره، طرفداران نگرش قانونی معتقدند که این قانون است که از طریق درخواست یا منع بعضی از اقدامات به حمایت برمی‌خیزد و قبول می‌کند که از طریق اعطای حقوق معینی به بعضی افراد یا اقرار، آزادی افراد دیگر محدود شود. به هر حال، در رابطه با ایثارگران و معلولین از یک سو، حمایت قانونی برای جذب آنان وجود دارد<sup>1</sup> و از سوی دیگر در خط‌مشی‌های کلی بر جذب عادلانه تأکید می‌شود. از این رو، لازم است راهبرد مناسبی در توسعه منابع انسانی استان تهران در این خصوص تدوین و به اجرا گذاشته شود. به عنوان مثال، این راهبرد می‌تواند بر مبنای نگرش اسمی، نسبت معقولی مانند 4/5 را بین کارکنان ایثارگر با دیگر کارکنان در نظر بگیرد.

#### 11-4-10. وضعیت اشتغال کارکنان

مأموریت یعنی اعزام شاغل برای انجام وظیفه برای مدت معین به محلی غیر از سازمان محل خدمت است. یکی از انواع مأموریت‌ها، مأموریت به دیگر سازمان‌هاست که می‌تواند با حفظ پست سازمانی و یا بدون آن صورت گیرد. مأموریت بین سازمانی می‌تواند برای سازمان فرد شاغل هم معایب و هم مزایایی داشته باشد. اگر مأموریت به ظرفیت‌سازی منابع انسانی کمک کند و دانش برون‌سازمانی از طریق فرد مأمور به سازمان منتقل شود، بسیار مفید است، اما بعضاً مأموریت می‌تواند باعث فراموشی سازمانی فرد مأمور شود.

جدول 11-12. وضعیت اشتغال به کار کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	وضعیت اشتغال	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	شاغل	404	96/9	فلسفه وجودی مأمور به خدمت چیست؟
		مأمور	10	2/4	
		مرخصی	2	0/5	
		خاتمه خدمت <sup>2</sup>	1	0/2	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	شاغل	7165	86	اعطای مأموریت به کارکنان در چنین سازمانی معقول نیست.
		مرخصی	122	1/5	
		مأمور	185	0/7	
		خاتمه خدمت	253	3/1	
		بازنشستگی	695	8/3	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	شاغل	372	99/4	ابهام در فلسفه مأموریت آموزشی
		مرخصی	1	0/3	
		مأموریت	1	0/3	

<sup>1</sup> مطابق ماده 21 قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران، دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند حداقل 25 درصد از نیازهای استخدامی و تأمین نیروهای موردنیاز خود را که وفق ضوابط و مجوزهای مربوط و جایگزینی نیروهای خروجی خود اخذ می‌نمایند به ایثارگران اختصاص دهند.

<sup>2</sup> منظور از خاتمه خدمت در این پژوهش، کلیه اشکال خاتمه خدمت مانند اخراج، مازاد بر احتیاج، انفصال موقت یا دائم، استعفا، بازخرید خدمت، فوت، از کارافتادگی، غیبت غیرموجه است.



ردیف	نام سازمان	وضعیت اشتغال	فراوانی	درصد	تحلیل
		آموزشی			
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	شاغل	2577	98/5	ابهام در فلسفه مأموریت به سازمان دیگر
		مأمور به سازمان دیگر	34	1/3	
		مأموریت آموزشی	6	0/2	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	شاغل	NA		عدم ارائه داده‌ها از سوی دستگاه اجرایی
		مرخصی	NA		
		مأموریت	NA		
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	شاغل	380	99/5	الگوی معقول
		مرخصی بدون حقوق	2	0/5	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	شاغل	662	96/6	ابهام در فلسفه مأموریت به سازمان دیگر
		مأمور	3	0/4	
		امریه سربازی	13	1/9	امریه سربازی ابزار تبعیض
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	شاغل	2392	99/2	ابهام در فلسفه مأموریت به سازمان دیگر
		مرخصی بدون حقوق	7	0/3	
		مأمور به سازمان دیگر	12	0/5	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	شاغل	NA		داده‌ها ارائه نشده است
		مرخصی	NA		
		مأموریت	NA		
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	شاغل	388	96	ابهام در فلسفه مأموریت به سازمان دیگر
		مأمور	14	3/4	
		سایر	2	0/5	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	شاغل	218	98/2	وضعیت معقول
		مرخصی بدون حقوق	1	0/5	
		حالت اشتغال	3	1/4	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	شاغل	588	99	ابهام در فلسفه مأموریت به سازمان دیگر
		مأموریت آموزشی	3	0/5	
		نیمه‌وقت	1	0/2	
		حالت اشتغال	2	0/3	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	شاغل	NA		عدم ارائه داده‌ها از سوی دستگاه اجرایی
		مرخصی	NA		
		مأموریت	NA		

ردیف	نام سازمان	وضعیت اشتغال	فراوانی	درصد	تحلیل
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	شاغل	NA		عدم ارائه داده‌ها از سوی دستگاه
		مرخصی	NA		اجرائی
		مأموریت	NA		
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	شاغل	272	94/1	عدم ارائه داده‌ها از سوی دستگاه
		امریه سربازی	10	3/5	اجرائی
		سرباز	7	2/4	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	شاغل	NA		عدم ارائه داده‌ها از سوی دستگاه
		مرخصی	NA		اجرائی
		مأموریت	NA		
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	شاغل	NA		عدم ارائه داده‌ها از سوی دستگاه
		مرخصی	NA		اجرائی
		مأموریت	NA		

آمارهای وضعیت اشتغال سازمان‌ها نشان می‌دهد که مأموریت آموزشی هنوز در برخی از دستگاه‌های علی‌رغم ممنوعیت قانونی برقرار است. البته به دلیل مستثنی شدن ایثارگران، آنها می‌توانند از مأموریت آموزشی بهره‌مند شوند. به هر حال، نفس تعطیلی مأموریت آموزشی اقدام درستی است، اما مستثنی شدن گروه‌های خاص نمی‌تواند با اصل عدالت استخدامی که بر تأمین فرصت‌های مساوی تأکید دارد، سازگاری داشته باشد. مطابق جدول فوق، مأموریت به دیگر سازمان‌ها نیز تقریباً در تمامی دستگاه‌های اجرایی متداول است. اگر فلسفه انتقال مانند تشویق کارکنان به انتقال از کلان‌شهرها به شهرهای کوچک، یا مزاد بودن کارکنان یک سازمان، و یا برون‌سپاری وظایف دستگاه‌های اجرایی رعایت شود، جابجایی کارکنان بین سازمان‌ها یا مناطق جغرافیایی و یا به سازمان‌های غیردولتی راهگشا باشد، اما دیده شده است که برخی از مدیران کارکنان معترض به سوء مدیریت آنان را در تنگنا قرار می‌دهند تا وادار شوند به اسم مأموریت از آن سازمان خارج شوند. در ضمن، بخشی از مأموریت‌های بین سازمانی ناظر بر مناسبات مدیریتی است. بدین معنی که با انتصاب یک فرد به پست مدیریت ارشد در سازمان‌های دولتی، همفکران یا دوستان او نیز از طریق مأموریت سازمانی به سازمان ذی‌ربط انتقال می‌یابند تا در پست‌های مدیریتی پایین‌دست به کاررفته شوند و بدین ترتیب، اصل شایسته‌سالاری و حرفه‌گرایی در آن سازمان خدشه‌دار می‌شود.

#### 11-4-11. وضعیت استخدامی کارکنان

استخدام به معنای به‌کارگیری در امور است که متضمن ارائه خدمات است و در مقابل کارفرما به پرداخت حقوق یا دستمزد متعهد است. به‌کارگیری نیروهای انسانی به شیوه‌های مختلف انجام می‌شود.

به‌عنوان مثال، در استخدام رسمی تا زمانی که شرایط کار مهیا باشد، فرد در سمت خود به‌صورت دائم باقی می‌ماند. هرچند استفاده از اشکال مختلف استخدامی از فلسفه خاصی برخوردار است، اما تنوع استخدامی غیرضروری ممکن است به ابزاری برای جذب مبتنی بر رابطه تبدیل شود. در شرایطی که دولت خط‌مشی کوچک‌سازی را دنبال می‌کند، درب استخدام قانونی را می‌بندد و هم‌زمان با آن با تنوع بخشیدن به اشکال مختلف استخدامی پنجره‌ای را برای ورود باز می‌گذارد.

**جدول 11-13. وضعیت استخدامی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	نوع استخدام	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	رسمی	178	42/7	تنوع استخدامی غیرضروری که امکان نظارت را تضعیف می‌کند. اعطای امتیازات غیرضروری به کارکنان رسمی در شرایطی که از نظر کیفیت و کمیت انجام کار تفاوتی با سایرین ندارند.
		پیمانی	91	21/8	
		کار معین	65	15/6	
		کارگری دائم	11	2/6	
		کارگری موقت	72	17/3	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	رسمی	5410	65	فقدان ضابطه در خصوص نسبت انواع استخدام مشهود است.
		پیمانی	1698	20/4	
		کار معین	963	11/6	
		کارگری دائم	256	3/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	رسمی	52	13/9	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید استخدامی تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات استخدامی
		پیمانی	54	14/4	
		کار معین	90	24/1	
		طرح عمرانی	178	47/6	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	رسمی	729	27/8	عدول از الگوی سازمان شبدری <sup>1</sup> ورود به بخش دولتی در اشکال جدید استخدامی تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات استخدامی
		پیمانی	181	6/9	
		کار معین	688	26/2	
		کارگری	796	30/3	
		امریه سربازی	19	0/7	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	رسمی	64	58/7	الگوی نسبتاً مناسب تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات استخدامی
		پیمانی	7	6/4	
		کار معین	13	11/9	
		کارگری	25	22/9	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	رسمی	208	54/5	الگوی نسبتاً مناسب (سازمان شبدری) تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات استخدامی
		پیمانی	80	20/9	
		کار معین	66	17/3	
		کارگری	28	7/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	رسمی	253	37/3	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید

<sup>1</sup> منظور از سازمان شبدری، سازمانی است که کارکنان آن به سه شاخه هسته اصلی، پارده وقت‌ها، و نیروی های پیمانکاری تقسیم می‌شوند.

ردیف	نام سازمان	نوع استخدام	فراوانی	درصد	تحلیل
		پیمانی	249	36/7	استخدامی
		کارمعی	66	9/7	تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات
		کارگری	57	8/4	استخدامی
		امریه سربازی	13	1/9	
		پیمانکار شرکتی	31	4/6	
		اشکال دیگر	9	1/3	
8	شرکت برق منطقه ای تهران	رسمی	165	6/8	الگوی نسبتاً مناسب
		پیمانی	545	22/6	تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات
		کارمعی	650	26/9	استخدامی
		کارگری موقت	889	36/8	
		کارگری دائم	142	5/9	
		امریه سربازی	1	0/04	
		یگان حفاظت	24	1	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	رسمی	33	24/8	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید
		پیمانی	19	14/3	استخدامی
		کارمعی	8	6	تبعیض احتمالی ناشی از تنوع مقررات
		کارگری موقت	17	12/8	استخدامی
		امریه سربازی	2	1/5	
		اشکال دیگر به کارگیری	50	37/6	
		طرح عمرانی	4	3	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	رسمی	126	31/1	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید
		پیمانی	28	6/9	استخدامی
		کارمعی	115	28/2	
		کارگری موقت	66	16/3	
		نیروی طرح	70	17/3	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	رسمی	178	80/2	الگوی نسبتاً مناسب
		پیمانی	3	1/4	
		کارمعی	36	16/2	
		کارگری موقت	5	2/3	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	رسمی	258	43/4	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید
		پیمانی	47	7/9	استخدامی
		کارمعی	254	42/8	
		کارگری موقت	34	5/7	
		اشکال دیگر به کارگیری	1	0/2	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	رسمی	81	38/4	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید
		پیمانی	39	18/5	استخدامی
		کارمعی	46	21/8	

ردیف	نام سازمان	نوع استخدام	فراوانی	درصد	تحلیل
		کارگری موقت	27	12/8	
		طرح عمرانی	18	8/5	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	رسمی	100	25/9	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید استخدامی
		پیمانی	78	20/2	
		کارمعیین	51	13/2	
		کارگری موقت	16	¼	
		پیمانکاری شرکتی	72	18/7	
		طرح عمرانی	69	17/9	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	رسمی	49	17	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید استخدامی
		پیمانی	34	11/8	
		کارمعیین	167	57/8	
		کارگری موقت	22	7/6	
		امریه سربازی	17	5/9	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	رسمی	49	64/5	الگوی نسبتاً مناسب
		پیمانی	4	5/3	
		قرارداد کارمعیین	8	10/5	
		کارگری موقت	15	19/7	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	رسمی	127	43/3	ورود به بخش دولتی در اشکال جدید استخدامی
		پیمانی	12	¼	
		کارمعیین	113	38/6	
		کارگری موقت و دائم	39	13/3	
		طرح عمرانی	2	0/7	

مطابق جدول فوق، تنوع استخدامی غیر ضرور، نه تنها امکان نظارت استخدامی را تضعیف کرده است، بلکه زمینه ورود به بخش دولتی را تحت عناوین طرح عمرانی یا کارمعیین و مانند اینها فراهم ساخته است. جالب آنکه هم‌زمان با گسترش ورود به خدمات کشوری در اشکال جدید استخدامی، خط‌مشی کوچک‌سازی نیز دنبال می‌شود. در ضمن، اعطای امتیازات غیر ضرور به کارکنان رسمی، موجب نارضایتی کارکنانی شده است که از نظر کیفیت کاری نه تنها نسبت به کارکنان رسمی ضعیف نیستند، بلکه در بسیاری از موارد از شایستگی‌های بالایی برخوردارند. به سخن دیگر، ارزش افراد به کار نیست، بلکه به نوع استخدام وابسته است. بی‌جهت نیست که تبدیل وضعیت کارکنان مبتنی بر رابطه در سازمان‌ها رواج دارد، کارکنان تلاش دارند از طریق رابطه مداری وضعیت استخدامی خود را تغییر دهند تا از مزایای شغلی بیشتری بهره‌مند شوند. هرچند خط‌مشی گذار در قالب اسناد بالادستی مانند بند 6 سیاست‌های کلی نظام اداری بر رعایت عدالت در نظام پرداخت تأکید دارد، اما رفتار عملی

دستگاه‌های اجرایی و خط‌مشی‌های نامناسب استخدامی سازمان اداری و استخدامی موجب تبعیض در پرداخت‌ها شده است.

در ضمن، فقدان ضابطه در مورد نسبت انواع استخدام‌ها نیز مشهود است. مشخص نیست چه نسبتی باید بین کارکنان رسمی و پیمانی و پاره‌وقت باید وجود داشته باشد. الگوی سازمان شبدری که کارکنان یک سازمان را در قالب هسته متخصص، پاره‌وقت‌ها و کارکنان پیمانکاری تعریف کرده است، می‌تواند در ساماندهی چنین وضعیتی نامناسبی کارساز باشد. به سخن دیگر، مطابق الگوی سازمان شبدری تنها سه نوع استخدام باید به رسمیت شناخته شود: رسمی، کار معین، و پیمانکاری.

#### 11-4-12. تحلیل سنوات خدمتی کارکنان

ساختار سنی کارکنان از نظر هزینه‌های پرسنلی قابل‌مطالعه است. کارکنان تازه‌وارد در مقایسه با کارکنان باتجربه کاری بالا از نظر حقوق و مزایای دریافتی باهم تفاوت معناداری دارند. الگوی توزیع سنی کارکنان در صورتی که دچار چولگی شده باشد، ممکن است عملکرد سازمانی را به مقدار زیادی تحت تاثیر قرار دهد. به علاوه، سازمان‌ها با فراوانی بالای کارکنان مسن یا جوان دارای فرهنگ متفاوتی خواهند بود که به نوبه خود، عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین، مطالعه سنوات خدمتی با رویکرد توسعه منابع انسانی ناظر بر رعایت الگوی توزیع نرمال سنوات خدمتی کارکنان است.

جدول 11-14. سنوات خدمت کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	سنوات خدمت	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه ای استان تهران	تا 5 سال	32	7/7	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	35	8/4	
		11-20 سال	129	30/9	
		21-30 سال	201	48/2	
		31-35 سال	15	3/6	
		36-45 سال	5	1/2	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	تا 5 سال	2584	31	جذب نامتعارف
		6-10 سال	1689	20/3	
		11-20 سال	1131	13/6	
		21-30 سال	2666	32	
		31-35 سال	244	2/9	
		36-45 سال	13	0/2	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	تا 5 سال	7	1/9	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	259	69/3	
		11-20 سال	56	15	
		21-30 سال	52	13/9	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	تا 5 سال	296	11/3	جذب نامتعارف

ردیف	نام سازمان	سنوات خدمت	فراوانی	درصد	تحلیل
		6-10 سال	978	37/3	
		11-20 سال	583	22/2	
		21-30 سال	700	26/7	
		31-35 سال	68	2/6	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	تا 5 سال	31	29/2	جذب نامتعارف
		6-10 سال	6	5/7	
		11-20 سال	23	21/7	
		21-30 سال	45	42/5	
		31-35 سال	1	0/9	
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	تا 5 سال	31	8/1	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	63	16/5	
		11-20 سال	177	46/3	
		21-30 سال	103	27	
		31-35 سال	8	2/1	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	تا 5 سال	191	28/2	جذب نامتعارف
		6-10 سال	121	17/8	
		11-20 سال	138	20/4	
		21-30 سال	213	31/4	
		31-35 سال	15	2/2	
8	شرکت برق منطقه ای تهران	تا 5 سال	189	7/8	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	570	23/6	
		11-20 سال	1142	47/3	
		21-30 سال	458	19	
		31-40 سال	53	2/2	
		41-50 سال	4	0/2	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	تا 5 سال	7	5/3	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	34	25/6	
		11-20 سال	49	36/8	
		21-30 سال	40	30/1	
		31-35 سال	3	2/3	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	تا 5 سال	159	39/3	جذب نامتعارف
		6-10 سال	103	25/4	
		11-20 سال	116	28/6	
		21-30 سال	26	6/4	
		31-35 سال	1	0/2	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	تا 5 سال	36	16/2	جذب نامتعارف
		6-10 سال	51	23	
		11-20 سال	31	14	
		21-30 سال	99	44/6	

ردیف	نام سازمان	سنوات خدمت	فراوانی	درصد	تحلیل
		31-35 سال	5	2/3	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	5 سال	41	6/9	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	213	35/9	
		11-20 سال	255	42/9	
		21-30 سال	85	14/3	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	5 سال	31	14/7	جذب نامتعارف
		6-10 سال	74	35/1	
		11-20 سال	85	40/3	
		21-30 سال	19	9	
		31-35 سال	2	0/9	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	5 سال	142	36/8	جذب نامتعارف
		6-10 سال	78	20/2	
		11-20 سال	81	21	
		21-30 سال	77	19/9	
		31-35 سال	8	2/1	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	5 سال	38	13/1	جذب نامتعارف
		6-10 سال	67	23/2	
		11-20 سال	162	56/1	
		21-30 سال	20	6/9	
		31-35 سال	2	0/7	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	5 سال	3	3/9	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	15	19/7	
		11-20 سال	44	57/9	
		21-30 سال	14	18/4	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	5 سال	15	5/1	توزیع نسبتاً مناسب
		6-10 سال	27	9/2	
		11-20 سال	131	44/7	
		21-30 سال	109	37/2	
		31-35 سال	11	3/8	

همان طور که در جدول فوق دیده می‌شود، درصد قابل توجهی از کارکنان دولتی از سابقه خدمتی کمتر از 5 سال برخوردارند که نشانگر جذب نامتعارف کارکنان به دلیل فشار بیکاری در جامعه است. هرچند سازمان اداری و استخدامی از طریق برگزاری آزمون‌های ادواری تلاش کرده است، ورودی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی را ساماندهی کند، اما در عمل اشکال متنوع جذب نیروی انسانی باعث شده است، توفیق چندانی نداشته باشد. البته، درصد قابل توجهی از سازمان‌ها علیرغم پیروی ظاهری از ضوابط استخدام ادواری، نیروهای سفارش شده را جذب می‌کنند. ترفند متداول وضع و



اعلام ضوابطی است که در افراد خودی وجود دارد. استفاده از اختیارات ویژه مقامات ارشد نیز در جذب مبتنی بر توصیه و رابطه بی تأثیر نیست.

### 11-4-13. وضعیت باروری کارکنان

بی شک، تدوین خط‌مشی‌های حمایتی از سوی دولت، لازمه رشد نرخ باروری در میان کارکنان دولت است. فراهم کردن تسهیلاتی مانند مهد رایگان، مرخصی زایمان و مرخصی پدر شدن، کاهش ساعات کاری مادران، و مانند اینها موجب تشویق کارکنان به تولد فرزند می‌شود. تاخیر در ازدواج از دیگر دلایل کاهش باروری در میان کارکنان دولتی است. به هر حال، ضروری است با رویکرد خانواده کامل، راهبرد مناسبی در حوزه باروری کارکنان تدوین و به اجرا گذاشته شود.

جدول 11-15. تعداد فرزندان کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	تعداد فرزند	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه ای استان تهران	بدون فرزند	118	28/3	کاهش تمایل به فرزندآوری
		یک فرزند	117	28/1	
		دو فرزند	148	35/5	
		سه فرزند	34	8/2	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	بدون فرزند	2758	33/1	باروری متوسط
		یک فرزند	2204	26/5	
		دو فرزند	2816	33/8	
		سه فرزند	496	6	
		چهار فرزند	46	0/6	
		پنج فرزند به بالا	7	0/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	بدون فرزند	NA		
		یک فرزند	NA		
		دو فرزند	NA		
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	بدون فرزند	760	29	باروری متوسط
		یک فرزند	719	27/4	
		دو فرزند	878	33/4	
		سه فرزند	207	7/9	
		چهار فرزند	44	1/7	
		5 فرزند و بیشتر	17	0/7	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	یک فرزند	28	41/8	باروری متوسط
		دو فرزند	27	40/3	
		سه فرزند	10	14/9	
		چهار فرزند	2	3	
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	بدون فرزند	66	17/8	باروری متوسط
		یک فرزند	101	27/3	

ردیف	نام سازمان	تعداد فرزند	فراوانی	درصد	تحلیل
		دو فرزند	180	48/6	
		سه فرزند	18	4/9	
		چهار فرزند و بیشتر	5	1/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	بدون فرزند	103	21	باروری متوسط
		یک فرزند	174	35/5	
		دو فرزند	175	35/7	
		سه فرزند	35	7/1	
		چهار فرزند	3	0/6	
8	شرکت برق منطقه ای تهران	بدون فرزند	NA		
		یک فرزند	NA		
		دو فرزند	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	بدون فرزند	29	21/8	باروری متوسط
		یک فرزند	61	45/9	
		دو فرزند	33	24/8	
		سه فرزند	10	7/5	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	بدون فرزند	181	44/7	کاهش تمایل به فرزندآوری
		یک فرزند	132	32/6	
		دو فرزند	84	20/7	
		سه فرزند	8	2	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	بدون فرزند	33	14/9	باروری متوسط
		یک فرزند	85	38/3	
		دو فرزند	87	39/2	
		سه فرزند	17	7/7	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	بدون فرزند	128	21/5	کاهش تمایل به فرزندآوری
		یک فرزند	186	31/3	
		دو فرزند	231	38/9	
		سه فرزند	42	7/1	
		چهار فرزند به بالا	7	1/2	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	بدون فرزند	75	35/5	کاهش تمایل به فرزندآوری
		یک فرزند	57	27	
		دو فرزند	71	33/6	
		سه فرزند	6	2/8	
		چهار فرزند به بالا	2	1	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	بدون فرزند	170	44/3	کاهش تمایل به فرزندآوری
		یک فرزند	80	20/8	
		دو فرزند	94	24/4	
		سه فرزند	30	7/8	
		چهار فرزند به بالا	10	2/6	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و	بدون فرزند	107	37	کاهش تمایل به فرزندآوری

ردیف	نام سازمان	تعداد فرزند	فراوانی	درصد	تحلیل
	گردشگری	یک فرزند	80	27/7	
		دو فرزند	92	31/8	
		سه فرزند	10	3/5	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	بدون فرزند	16	21/1	باروری متوسط
		یک فرزند	25	32/9	
		دو فرزند	33	43/4	
		سه فرزند	2	2/6	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	بدون فرزند	90	30/7	کاهش تمایل به فرزندآوری
		یک فرزند	85	29	
		دو فرزند	93	31/7	
		سه فرزند	25	8/5	

جدول فوق نشان می‌دهد که حدود 27 درصد کارکنان دستگاه‌های اجرایی فرزند ندارند، حدود 29 درصد تنها یک فرزند و 39 درصد آنان دو فرزند دارند که نشانگر باروری در سطح پایین است. 3 درصد نیز دارای سه فرزند و بقیه چهار یا پنج فرزندی هستند. مسئله قابل توجه در مورد کارکنان فاقد فرزند است که در صورت ازدواج علی‌رغم داشتن شغل، تمایلی به فرزند آوری ندارند. این امر می‌تواند ناشی از نگرانی‌های آنان در مورد هزینه‌های باروری و نگهداری فرزندان باشد و یا می‌تواند نشانگر تغییر سبک زندگی در میان کارکنان باشد. البته همان‌طور که قبلاً اشاره شد نسبت کارکنان مجرد به متأهل بالای 20 درصد است. بنابراین، یکی از دلایل کاهش باروری در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران ناشی از عدم ازدواج آنان است. باید در نظر داشت کارکنان جدید-الاستخدام به دلیل آنکه از حقوق دریافتی پایینی برخوردار هستند و بعضاً در فهرست فقرای شاغل قرار می‌گیرند، از عهده هزینه‌های ازدواج نیز بر نمی‌آیند. بنابراین، طبیعی است که برای تأمین هزینه‌های تشکیل خانواده باید در سال‌های اولیه استخدام پس انداز کنند، اما در عمل تورم فزاینده ارزش منابع مالی آنان را کاهش و زمان ازدواج را به تأخیر می‌اندازد.

یکی از عوامل موثر بر باروری کارکنان دولت، پرداخت حق اولاد است که میزان پرداختی آن در مقایسه با کشورهای دیگر بسیار پایین است. به عنوان مثال، پرداخت حق اولاد به مستمری بگیران سازمان تأمین اجتماعی ماهیانه 14800 تومان است و از فرزند سوم نیز حق اولاد به مستری بیگران تعلق نمی‌گیرد (حیدری، 1399). مقایسه این مبلغ با حمایت‌های دولتی برخی از کشورها نشانگر غفلت دولت از این عامل تأثیرگذار است.

<sup>1</sup> ناهید حیدری، مدیرکل مستمری‌های سازمان تأمین اجتماعی، خبرگزاری مشرق، آبان ماه 1399

**جدول 11-16. سیاست های حمایتی دولت ها برای فرزند آوری**

ردیف	نام کشور	هدیه فرزند آوری	کمک هزینه اولاد (ماهانه)
1	روسیه	15 هزار دلار برای هر فرزند	9600 دلار
2	ایرلند		تک فرزند 150 یورو دو فرزند 300 یورو سه فرزند 487 یورو
3	استرالیا	حدود 4 هزار دلار	
4	آلمان		حداقل 3 هزار یورو در سال
5	مجارستان	کاهش مبنای مالیاتی برای فرزند آوری (کاهش 201 هزار یورو به ازای هر فرزند)	

در هر صورت، با توجه به روند کاهش جمعیت در ایران، ضروری است تمهیدات لازم برای اجرای راهبرد الگوی خانواده کامل<sup>1</sup> دنبال شود. منظور از خانواده کامل، خانواده ای است که اعضای آن همه روابط درون خانوادگی را تجربه کنند، چنین خانواده‌ای تعادل روانشناختی خواهد داشت.

**11-4-14. قومیت فرهنگی کارکنان**

در سازمان‌هایی که تنوع فرهنگی وجود دارد، مدیران باید دیدگاه‌های فرهنگی متفاوت افراد را در رهبری تیم‌های کاری در نظر بگیرند. در فرهنگ‌های مختلف موفقیت صرفاً براساس اتمام برنامه‌ها در زمان مشخص تعیین نمی‌شود، بلکه دستیابی به روابط مطلوب در حین انجام کار نیز مهم است. هرچند رسیدن به مهارت فرهنگی بالا کار ساده ای نیست، اما مدیران ناگزیر هستند در محیط‌های کاری چند فرهنگی برای دستیابی به چنین مهارتی تلاش کنند تا بتوانند از تفاوت‌های فرهنگی برای افزایش خلاقیت، بهره‌وری و موفقیت‌های سازمانی استفاده کنند.

**جدول 11-17. قومیت فرهنگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	قومیت فرهنگی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه ای استان تهران	آذری	37	8/9	نقض عدالت استخدامی (قانون 4/5)
		بلوچ	1	0/2	
		عرب	7	1/7	
		کرد	11	2/6	
		فارس	357	85/6	
		لر	4	1	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	آذری	1254	20/6	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	7	0/1	
		عرب	44	0/7	

<sup>1</sup> Perfect family

ردیف	نام سازمان	قومیت فرهنگی	فراوانی	درصد	تحلیل
		کرد	380	6/2	
		فارس	3894	64	
		لر	485	8	
		ترکمن	14	0/2	
		سایر	5	0/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	آذری	25	6/7	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	2	0/5	
		عرب	3	0/8	
		کرد	8	2/2	
		فارس	320	86	
		لر	14	3/8	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	آذری	245	9/3	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	6	0/2	
		عرب	43	1/6	
		کرد	114	$\frac{3}{4}$	
		فارس	2133	81/3	
		لر	84	3/2	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	آذری	15	17/6	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		کرد	2	2/4	
		فارس	63	74/1	
		لر	5	5/9	
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	آذری	74	19/4	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		کرد	16	4/2	
		فارس	275	72	
		لر	17	4/5	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	آذری	57	8/4	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	2	0/3	
		عرب	13	1/9	
		کرد	18	2/7	
		فارس	571	84/2	
		لر	17	2/5	
8	شرکت برق منطقه ای تهران	آذری	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		بلوچ	NA		
		عرب	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	آذری	20	15/2	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		کرد	5	3/8	
		فارس	99	75	
		لر	8	6/1	

ردیف	نام سازمان	قومیت فرهنگی	فراوانی	درصد	تحلیل
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	آذری	72	22/9	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		کرد	12	3/8	
		فارس	208	66/2	
		لر	22	7	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	آذری	24	10/8	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	1	0/5	
		کرد	6	2/7	
		فارس	187	84/2	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	آذری	44	7/4	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	3	0/5	
		عرب	17	2/9	
		کرد	14	2/4	
		فارس	475	80	
		لر	41	6/9	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	آذری	25	11/8	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		ترکمن	1	0/5	
		عرب	7	3/3	
		کرد	8	3/8	
		فارس	159	75/4	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	آذری	18	5/7	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		کرد	12	3/8	
		فارس	280	88/1	
		لر	8	2/5	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	آذری	47	16/3	چند فرهنگی بودن ساکنین استان تهران
		بلوچ	1	0/3	
		عرب	2	0/7	
		کرد	15	5/2	
		فارس	212	73/4	
		لر	12	4/2	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	آذری	NA	آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.	
		بلوچ	NA		
		عرب	NA		
		فارس	NA		
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	آذری	NA	آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.	
		بلوچ	NA		
		عرب	NA		

ردیف	نام سازمان	قومیت فرهنگی	فراوانی	درصد	تحلیل
		فارس	NA		

جدول فوق نشان می‌دهد که ساکنین استان تهران از قومیت‌های فرهنگی مختلف ایران تشکیل شده است و به تبع آن کارکنان دستگاه‌های اجرایی نیز ترکیبی از همین قومیت‌های فرهنگی است. به عنوان مثال، به دلیل پایین بودن تعداد مهاجرین از قوم بلوچ در استان تهران، تعداد کارکنان با قومیت بلوچ نیز در دستگاه‌های اجرایی استان کم است. این نسبت در رابطه با قوم آذری برعکس است. البته چند فرهنگی بودن کارکنان دستگاه‌های اجرایی، مستلزم اعمال مدیریت تنوع<sup>1</sup> در اداره کارآمد و اثربخش دستگاه‌های اجرایی است که متأسفانه مورد غفلت قرار گرفته است.

مدیریت تنوع یکی از مهمترین موضوعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. زیرا تعداد تفاوت‌هایی که مدیریت با آن مواجه است به سرعت در حال افزایش است. مدیریت تنوع را می‌توان به مجموعه خط مشی‌ها، برنامه‌ها، و اقداماتی تعریف کرد که تفاوت‌های موجود را در جهت تحقق اهداف سازمانی بسیج می‌کند (کیدن و کیدن، 2001). تفاوت‌های فرهنگی بین کارکنان دستگاه‌هایی اجرایی استان تهران نیازمند آن است که مدیران دستگاه‌هایی اجرایی با دانش و مهارت‌های مدیریت تنوع آشنا باشند. از این رو، ضروری است در نظام آموزشی مدیران دستگاه‌های اجرایی "گروه پودمان آموزشی مدیریت تفاوت‌ها" با چنین رویکردی طراحی و به کار گرفته شود.

#### 15-4-11. رتبه شغلی کارکنان

رتبه بندی شغلی یک راهبرد سطح بندی شغل است که بر مبنای معیارهای وضع شده به کارکنان اجازه می‌دهد از یک سطح به سطح بالاتر انتقال یابند. راهبرد پهنایش رتبه ای<sup>2</sup> این امکان را می‌دهد که با افزایش رتبه‌های فرعی در هر یک از رتبه‌های اصلی، تفاوت پرداخت‌ها را کاهش دهیم. مسئله اصلی در ارتقای مرتبه کارکنان، وضع و اجرای درست معیارهای ارتقاء است که ممکن است با تسامح و تساهل حالت صوری به خود بگیرد. به عنوان نمونه، بر مبنای مصاحبه با اعضای کمیته‌های تخصصی ارتقای مرتبه، درصد قابل توجهی از کارکنان با هدف کسب امتیاز ارتقاء، در دوره‌های آموزشی شرکت، و همچنین از طریق روابط غیررسمی برای صدور تشویق نامه از سوی مدیران اقدام می‌کنند که لازم است، تمهیدات لازمه در این خصوص اندیشیده شود.

جدول 11-18. رتبه شغلی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

<sup>1</sup> Diversity management

<sup>2</sup> Broadbanding

ردیف	نام سازمان	رتبه شغلی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه ای استان تهران	مقدماتی	24	8/9	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	25	9/3	
		ارشد	113	42	
		خبیره	75	27/9	
		عالی	32	11/9	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	مقدماتی	2473	34/8	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	639	9	
		ارشد	858	12/1	
		خبیره	1425	20	
		عالی	1714	24/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	مقدماتی	2	17/9	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	19	1/9	
		ارشد	66	62/3	
		خبیره	17	16	
		عالی	2	1/9	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	مقدماتی	1775	67/6	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	134	5/1	
		ارشد	456	17/4	
		خبیره	190	7/2	
		عالی	70	2/7	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	مقدماتی	11	8/9	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	7	13/9	
		ارشد	19	24/1	
		خبیره	31	39/2	
		عالی	11	13/9	
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	مقدماتی	31	11/8	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	29	12/6	
		ارشد	110	44/7	
		خبیره	31	12/6	
		عالی	45	18/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	مقدماتی	82	19/5	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	62	14/7	
		ارشد	92	21/9	
		خبیره	73	17/3	
		عالی	112	26/6	
8	شرکت برق منطقه ای تهران	مقدماتی	134	9/5	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		پایه	67	18/9	
		ارشد	273	38/6	
		خبیره	135	19/1	



ردیف	نام سازمان	رتبه شغلی	فراوانی	درصد	تحلیل
		عالی	99	14	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	پایه	4	3/9	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	31	30/4	
		ارشد	33	32/4	
		خبیره	8	7/8	
		عالی	26	25/5	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	پایه	43	42/9	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	96	19/2	
		ارشد	38	17	
		خبیره	35	15/6	
		عالی	12	5/4	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	پایه	31	17/2	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	36	20	
		ارشد	31	17/2	
		خبیره	33	18/3	
		عالی	49	27/2	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	پایه	54	17/7	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	41	13/4	
		ارشد	73	23/9	
		خبیره	111	36/4	
		عالی	26	8/5	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	پایه	35	29/4	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	22	18/5	
		ارشد	35	29/4	
		خبیره	19	16	
		عالی	8	6/7	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	پایه	21	12/1	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	15	8/7	
		ارشد	58	33/5	
		خبیره	33	19/1	
		عالی	46	26/6	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	پایه	9	10/8	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	20	24/1	
		ارشد	33	39/8	
		خبیره	18	21/7	
		عالی	3	3/6	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	پایه	13	24/5	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	2	3/8	
		ارشد	30	56/6	

ردیف	نام سازمان	رتبه شغلی	فراوانی	درصد	تحلیل
		خبیره	7	13/2	
		عالی	1	1/9	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	پایه	173	59	افلام آموزش و تشویق در ارتقای رتبه کارکنان حالت صوری به خود گرفته است.
		مقدماتی	13	4/4	
		ارشد	55	18/8	
		خبیره	38	13	
		عالی	14	4/8	

رتبه بندی شغلی و پهنایش رتبه‌ای<sup>1</sup> یکی از راهبردهای مناسب در مدیریت جبران خدمات کارکنان است، اما برخی از اقسام ارتقای مرتبه مانند آموزش و تشویق در این سیستم حالت صوری به خود گرفته است. شرکت در دوره‌های آموزشی نه با هدف یادگیری و ارتقای عملکرد شغلی، بلکه بیشتر با رویکرد کسب امتیاز لازم برای ارتقای شغلی دنبال می‌شود. تشویق نامه‌های صوری نیز به راحتی از سوی مدیران مربوطه به زیردستان داده می‌شود. بنابراین، ضروری است در معیارهای ارتقای مرتبه کارکنان با رویکرد حرفه‌گرایی تجدید نظر اساسی صورت گیرد.

#### 11-4-16. ماهیت شغل کارکنان

نسبت مناسب مدیران به کارکنان بستگی به کار انجام شده، سطح کارکنان و ملاحظات دیگر دارد. این موضوع در سازماندهی تحت عنوان حیطه نظارت مطرح شده است که ناظر بر تعداد افرادی است که یک مدیر می‌تواند به نحو موثر و کارآمد مدیریت کند. شکل‌گیری ساختارهای بلند یا تخت به مقدار زیادی متأثر از تعریف حیطه نظارت مدیران است.

#### جدول 11-19. ماهیت شغل کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	ماهیت شغل	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه ای استان تهران	مدیر	77	18/5	نسبت مدیران به کارکنان (0/23) حیطه نظارت محدود
		غیرمدیر (کارکنان)	340	81/5	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	مدیر	417	5	نسبت مدیران به کارکنان (0/05) حیطه نظارت گسترده
		غیرمدیر	7910	95	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	مدیر	42	11/3	نسبت مدیران به کارکنان (0/13) حیطه نظارت محدود
		غیرمدیر	331	88/7	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	مدیر	86	3/3	نسبت مدیران به کارکنان (0/03) حیطه نظارت گسترده
		غیرمدیر	2539	96/7	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	مدیر	24	22/4	نسبت مدیران به کارکنان (0/29) حیطه نظارت محدود
		غیرمدیر	83	77/6	

<sup>1</sup> Broadbanding

ردیف	نام سازمان	ماهیت شغل	فراوانی	درصد	تحلیل
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	مدیر	9	2/4	نسبت مدیران به کارکنان (0/02)
		غیرمدیر	373	97/6	حیطه نظارت گسترده
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	مدیر	28	4/1	نسبت مدیران به کارکنان (0/04)
		غیرمدیر	650	95/9	حیطه نظارت گسترده
8	شرکت برق منطقه ای تهران	مدیر	175	7/2	نسبت مدیران به کارکنان (0/08)
		غیرمدیر	2241	92/8	حیطه نظارت گسترده
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	مدیر	14	10/5	نسبت مدیران به کارکنان (0/08)
		غیرمدیر	119	89/5	حیطه نظارت گسترده
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	مدیر	25	6/2	نسبت مدیران به کارکنان (0/07)
		غیرمدیر	380	93/8	حیطه نظارت گسترده
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	مدیر	33	14/9	نسبت مدیران به کارکنان (0/17)
		غیرمدیر	189	85/1	حیطه نظارت محدود
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	مدیر	34	5/7	نسبت مدیران به کارکنان (0/06)
		غیرمدیر	560	94/3	حیطه نظارت گسترده
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	مدیر	23	10/9	نسبت مدیران به کارکنان (0/12)
		غیرمدیر	188	89/1	حیطه نظارت محدود
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	مدیر	25	7/8	نسبت مدیران به کارکنان (0/08)
		غیرمدیر	296	92/2	حیطه نظارت گسترده
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	مدیر	18	6/2	نسبت مدیران به کارکنان (0/07)
		غیرمدیر	271	93/8	حیطه نظارت گسترده
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	مدیر	19	25	نسبت مدیران به کارکنان (0/33)
		غیرمدیر	57	75	حیطه نظارت محدود
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	مدیر	61	20/8	نسبت مدیران به کارکنان (0/26)
		غیرمدیر	232	79/2	حیطه نظارت محدود

جدول فوق نشانگر آمار مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران است. محاسبه نسبت مدیران به غیر مدیران نشان می‌دهد که حیطه نظارت مدیران در برخی از دستگاه‌های اجرایی گسترده و در بعضی دیگر بسیار محدود انتخاب شده است. منظور از حیطه نظارت<sup>1</sup> تعداد افرادی است که مستقیماً توسط یک مدیر به نحو مؤثر اداره و هدایت می‌شوند. انتخاب حیطه نظارت وسیع یا محدود برای مدیران باید بر مبنای عوامل کلیدی تأثیرگذار (مانند تشابه وظایف، پیچیدگی وظایف، مجاورت جغرافیایی، هماهنگی، برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل) صورت گیرد. بنابراین، ضروری است حیطه نظارت واقعی نامزدهای پست‌های مدیریتی قبل از انتصاب آنان از طریق کانون ارزیابی و با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد مانند روش لاکهید تعیین شود.

<sup>1</sup> Span of control

**11-4-17. وضعیت آموزش ضمن خدمت**

آموزش ضمن خدمت به آموزشی گفته می‌شود که هدف آن آماده‌سازی کارکنان برای انجام بهتر وظایف شغلی است. این آموزش‌ها عمدتاً در سه محور دانش، مهارت و گرایش صورت می‌گیرد. برای اطمینان از اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت، ضروری است به‌صورت ادواری در سطوح چهارگانه (واکنشی، یادگیری، شغلی و سازمانی) دوره‌های آموزشی ارزشیابی شوند و متناسب با یافته‌های آن اقدامات اصلاحی لازم از نظر نیازسنجی، طراحی و اجرا صورت گیرد.

**جدول 11-20. آموزش ضمن خدمت کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	آموزش	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	تا 100 ساعت	NA		عدم ارائه داده‌ها از سوی شرکت
		101-500 ساعت	NA		
		501-1000 ساعت	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	تا 100 ساعت	1428	17/1	اثربخشی پایین آموزش‌ها در سطح شغلی تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقاء
		101-500 ساعت	2999	36	
		501-1000 ساعت	2800	33/6	
		1001-1500 ساعت	965	11/6	
		1501-2000 ساعت	121	1/5	
		2001-2500 ساعت	12	0/1	
		بیشتر از 2500 ساعت	2	0/01	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	عدم آموزش	40	10/8	اثربخشی پایین آموزش‌ها در سطح شغلی تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقاء
		1-20 ساعت	292	78/7	
		21-40 ساعت	32	8/6	
		41-60 ساعت	6	1/6	
		61 ساعت به بالا	1	0/3	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	تا 100 ساعت	319	13/3	اثربخشی پایین آموزش‌ها در سطح شغلی تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقاء
		101-500 ساعت	1738	72/6	
		501-1000 ساعت	315	13/2	
		1001-1500 ساعت	20	0/8	
		بیشتر از 2000 ساعت	2	0/08	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	تا 50 ساعت	18	22/8	اثربخشی پایین آموزش‌ها در سطح

ردیف	نام سازمان	آموزش	فراوانی	درصد	تحلیل
		100-51 ساعت	34	43	شغلی
		101-150 ساعت	25	31/6	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری
		151-200 ساعت	2	2/5	برای کسب امتیاز ارتقاء
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	تا 50 ساعت	112	29/3	برگزاری صوری آموزش‌ها
		51-100 ساعت	196	51/3	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری
		101-150 ساعت	68	17/8	برای کسب امتیاز ارتقاء
		151-200 ساعت	6	1/6	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	تا 100 ساعت	145	29/6	ارتباط ضعیف دوره‌های آموزشی
		101-500 ساعت	76	15/5	با نیازهای شغلی فراگیران
		501-1000 ساعت	267	54/5	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری
		1001-1500 ساعت	2	0/4	برای کسب امتیاز ارتقاء
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	تا 100 ساعت	504	24/5	عدم ارتباط دهی آموزش‌ها با
		101-500 ساعت	1061	51/7	دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی
		501-1000 ساعت	333	16/2	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری
		1001-1500 ساعت	143	7	برای کسب امتیاز ارتقاء
		1501-2000 ساعت	12	0/6	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	عدم آموزش	31	23/3	اثربخشی پایین آموزش‌ها
		101-500 ساعت	26	19/5	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری
		501-1000 ساعت	60	45/1	برای کسب امتیاز ارتقاء
		1001-1500 ساعت	14	10/5	
		1501-2000 ساعت	2	1/5	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	عدم آموزش	71	17/5	اثربخشی پایین آموزش‌ها در تغییر
		1-100 ساعت	48	11/9	رفتار شغلی
		101-500 ساعت	165	40/7	
		501-1000 ساعت	116	28/6	
		1001-1500 ساعت	5	1/2	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	عدم آموزش	4	1/9	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری
		1-100 ساعت	27	12/2	برای کسب امتیاز ارتقاء
		101-500 ساعت	148	66/7	

ردیف	نام سازمان	آموزش	فراوانی	درصد	تحلیل
		501-1000 ساعت	42	18/9	
		1001-1500 ساعت	1	0/5	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	عدم آموزش	146	25/9	گسستگی آموزش و ارزیابی عملکرد
		1-50 ساعت	303	53/7	
		51-100 ساعت	97	17/2	
		101-150 ساعت	16	2/8	
		151-200 ساعت	2	0/4	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	1-50 ساعت	81	38/4	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقاء اثربخشی پایین آموزش‌ها
		51-100 ساعت	19	9	
		101-150 ساعت	8	3/8	
		151-200 ساعت	2	0/9	
		بدون جواب	101	47/9	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	عدم آموزش	92	30/4	ارتباط ضعیف دوره‌های آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران
		1-100 ساعت	46	15/2	
		101-500 ساعت	35	11/6	
		501-1000 ساعت	74	24/4	
		1001-1500 ساعت	52	17/2	
		1501 ساعت به بالا	4	1/3	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	عدم آموزش	59	20/4	اثربخشی پایین آموزش‌ها
		1-40 ساعت	226	78/2	
		41-60 ساعت	4	1/4	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	عدم آموزش	47	61/8	تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقاء
		1-50 ساعت	24	31/6	
		51-100 ساعت	1	1/3	
		101 ساعت به بالا	4	5/3	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	بدون آموزش	13	4/4	اثربخشی پایین آموزش‌ها تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقاء
		تا 100 ساعت	40	13/7	
		101-500 ساعت	124	42/3	
		501-1000 ساعت	80	27/3	
		1001-1500 ساعت	28	9/6	
		1501-2000 ساعت	5	1/7	
		2001-2500 ساعت	3	1	

ردیف	نام سازمان	آموزش	فراوانی	درصد	تحلیل
		ساعت			

مطابق جدول فوق، برنامه‌های آموزش کارکنان در مورد اکثریت کارکنان به اجرا گذاشته شده است. البته درصدی از کارکنان در برخی از دستگاه‌های اجرایی هستند که مشمول آموزش قرار نگرفته‌اند. از اجرا و عدم اجرای آموزش که بگذریم، نکته مهم اثربخشی پایین آموزش‌هاست. هرچند برگزاری دوره‌های آموزشی ابزاری است برای کسب امتیاز ارتقای کارکنان، اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که در مقابل هزینه‌های آموزشی، تغییر رفتار شغلی پایداری اتفاق نمی‌افتد (رهنورد و شیرین، 1395). به عبارت دیگر، دوره‌های آموزش ضمن خدمت از اثربخشی لازم در تغییر رفتار شغلی برخوردار نیستند، و ضروری است با توجه به عوامل بازدارنده، بازنگری اساسی در نظام آموزش ضمن خدمت دستگاه‌های اجرایی صورت گیرد.

#### 11-4-18. نوع فعالیت کارکنان

واحدهای درگیر در انجام وظایف اصلی مرتبط با رسالت سازمان را واحدهای صفی و دیگر واحدهای سازمانی که در نقش پشتیبانی ظاهر می‌شوند را واحدهای ستادی می‌نامند. در قالب‌های تعریف شده استاندارد نسبت نیروهای ستادی به صفی 20 به 80 است. البته این نسبت می‌تواند با توجه به ماهیت وظایف سازمان متغیر باشد. به هر حال، در توسعه منابع انسانی تعریف نسبت مناسب یک اقدام ضروری است.

#### جدول 11-21. نوع فعالیت کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	نوع فعالیت	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	صفی	269	64/5	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	148	35/5	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	صفی	7428	89/2	نسبت معقول
		ستادی	899	10/8	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	صفی	266	71/1	نسبت معقول
		ستادی	108	28/9	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	صفی	1344	51/2	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	1281	48/8	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	صفی	61	57/5	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	45	42/5	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	صفی	297	77/7	نسبت معقول
		ستادی	85	22/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	صفی	381	56/2	عدم تناسب صف و ستاد

ردیف	نام سازمان	نوع فعالیت	فراوانی	درصد	تحلیل
		ستادی	297	43/8	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	صفی	1905	78/8	نسبت معقول
		ستادی	511	21/2	
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	صفی	71	53/4	عدم تناسب صف و ستاد
		ستادی	62	46/6	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	صفی	9	2/2	مفهوم صف و ستاد در تکمیل
		ستادی	396	97/8	پرسش‌نامه رعایت نشده است.
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	صفی	146	65/8	نسبتاً معقول
		ستادی	76	34/2	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	صفی	374	63	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	220	37	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	صفی	114	54	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	97	46	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	صف	153	50/8	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستاد	148	49/2	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	صفی	177	61/2	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	112	38/8	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	صفی	45	59/2	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	31	40/8	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	صفی	135	53/9	عدم رعایت نسبت صف و ستاد
		ستادی	158	46/1	

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، در بیشتر دستگاه‌های اجرایی نسبت معقولی بین تعداد کارکنان واحدهای صفی و ستادی وجود ندارد. معمولاً نسبت 1/3 بین تعداد کارکنان ستاد به صف در نظر گرفته می‌شود که البته در مورد فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و آموزش و پرورش نسبت دیگری در نظر گرفته می‌شود. واحدهای صفی آنهایی هستند که مسئولیت مستقیم برای دستیابی به هدف‌های سازمان و به اجرا درآوردن آنها را بر عهده‌دارند، درحالی‌که واحدهای ستادی در نقش پشتیبانی واحدهای صفی ظاهر می‌شوند.

به‌رحال، گسترش تشکیلاتی معمولاً از واحدهای ستادی شروع می‌شود و در طول زمان، واحدهایی شکل می‌گیرند که فلسفه وجودی آنها زیر سؤال است. آنچه در مورد دستگاه‌های اجرایی استان تهران مشهود است، عدم تناسب بین تعداد کارکنان صفی و ستادی است. بنابراین، ضروری است در توسعه منابع انسانی، مطابق اصل صف و ستاد، راهبردهای مناسبی در نظر گرفته شود.



**11-4-19. ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان**

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از فرایند سنجش نسبی عملکرد کارکنان در انجام وظایف محوله در یک دوره زمانی معین. این ارزیابی باهدف بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان انجام می‌شود. خطاهای متداول در ارزیابی عملکرد مانند خطای سهل‌گیری، خطای تمایل به وسط، خطای هاله‌ای و مانند اینها باعث می‌شود که افراد برخلاف شایستگی خود در سازمان ارزیابی و رتبه‌بندی شوند. کاهش انگیزه کاری یکی از آثار منفی ارزیابی نادرست است.

**جدول 11-22. امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	ارزیابی عملکرد	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	98-100	NA		
		95-97	NA		
		92-94	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	98-100	1949	38/2	خطای سهل‌گیری در ارزشیابی
		95-97	1016	19/9	
		92-94	1686	33/1	
		89-91	297	5/8	
		80-88	136	2/7	
		70-79	11	0/2	
		69 به پایین	5	0/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	98-100	NA		
		95-97	NA		
		92-94	NA		
		89-91	NA		
		80-88	NA		
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	98-100	273	11/7	خطای سهل‌گیری در ارزشیابی
		95-97	348	14/9	
		92-94	408	17/4	
		89-91	375	16	
		80-88	882	37/7	
		70-79	55	2/3	
		69 به پایین	1	0/04	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	98-100	1	1/4	ارزیابی واقع‌بینانه
		95-97	2	2/9	
		92-94	18	25/7	
		89-91	20	28/6	
		80-88	26	37/1	
		75-79	3	4/3	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	98-100	8	2/3	خطای سهل‌گیری

ردیف	نام سازمان	ارزیابی عملکرد	فراوانی	درصد	تحلیل
		95-97	238	69/2	
		92-94	66	19/2	
		89-91	27	7/8	
		85-88	5	1/5	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	98-100	3	0/4	خطای سهل گیری
		95-97	211	31/1	
		92-94	89	13/1	
		89-91	92	13/6	
		80-88	250	36/9	
		70-79	2	0/3	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	98-100	NA		
		95-97	NA		
		92-94	NA		
		89-91	NA		
		80-88	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	98-100	1	0/8	ارزیابی منصفانه
		95-97	5	4	
		92-94	43	34/1	
		89-91	57	45/2	
		85-88	20	15/9	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	98-100	5	1/7	ارزیابی منصفانه
		95-97	7	2/3	
		92-94	16	5/3	
		89-91	24	7/9	
		80-88	209	69/2	
		70-79	41	13/6	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	96-98	1	0/5	ارزیابی منصفانه
		93-95	19	9/8	
		90-92	80	41/5	
		80-89	62	32/1	
		70-79	2	1	
		کمتر از 70	29	15	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	98-100 امتیاز	97	29	ارزیابی منصفانه
		95-97 امتیاز	83	24/8	
		92-94 امتیاز	92	27/5	
		89-91 امتیاز	19	5/7	
		85-88 امتیاز	7	1/2	
		بدون ارزشیابی	37	11	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	93-95 امتیاز	6	5/1	ارزیابی منصفانه

ردیف	نام سازمان	ارزیابی عملکرد	فراوانی	درصد	تحلیل
		90-92 امتیاز	3	2/6	
		80-89 امتیاز	106	90/6	
		79 امتیاز با پایین	2	1/7	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	98-100 امتیاز	4	4/8	ارزیابی منصفانه
		95-97 امتیاز	28	33/7	
		92-94 امتیاز	19	22/9	
		89-91 امتیاز	13	15/7	
		85-88 امتیاز	12	14/5	
		84 به پایین	7	8/4	
		98-100	11	7/5	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	95-97	35	23/8	ارزیابی منصفانه
		92-94	26	17/7	
		89-91	20	13/6	
		80-88	42	28/6	
		70-79	13	8/8	
		98-100	2	2/7	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	95-97	3	4/1	ارزیابی منصفانه
		92-94	3	4/1	
		89-91	19	26	
		80-88	42	57/5	
		79 به پایین	4	5/5	
		98-100	8	3/7	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	95-97	40	18/5	ارزیابی منصفانه
		92-94	65	30/1	
		89-91	46	21/3	
		80-88	37	17/1	
		70-79	16	7/4	
		60-69	4	1/9	

مطابق جدول فوق، نتایج ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران در مجموع منصفانه است، اما ارزیابی مبتنی بر مافوق معایب خاص خود را دارد. شواهد تجربی نشان می‌دهد که برخی از مدیران بر مبنای میزان مطیع بودن زیردستان، کارکنان را ارزشیابی می‌کنند نه عملکرد آنان. در ضمن، خطای هاله‌ای و خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. سامانه‌های جایگزینی مانند ارزیابی 360 درجه‌ای می‌تواند، در تقلیل معایب ارزیابی مبتنی بر نظر مافوق کارساز باشد.

در ضمن، با توجه به تفاوت بخش‌های مختلف دولتی، ضروری است بر گه‌های ارزیابی متفاوتی طراحی و به کار گرفته شود تا بتوان بر مبنای مقیاس‌های ارزیابی مناسب، به ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام کرد. در ضمن، ایجاد همسویی بین ارزیابی عملکرد با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی مورد تأکید است. به‌عنوان مثال، بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد افراد، ضروری است پودمان‌های آموزشی مناسبی را طراحی و به اجرا گذاشت تا شکاف عملکردی کارکنان در طول زمان ترمیم شود.

### 11-4-20. وضعیت استفاده از مرخصی

مرخصی ابزاری است برای استراحت و تمدید قوای فکری، روحی و جسمانی کارکنان که در سامانه‌های استخدامی متداول است. اعطای مرخصی نه تنها در جلوگیری از فرسودگی شغلی مؤثر است، بلکه فرصتی است برای مشارکت کارکنان در مناسبت‌های اجتماعی و مراسم ملی و مذهبی. از این رو، مرخصی‌های کارکنان در طول زمان تنوع قابل توجهی پیدا کرده است که حتی بحث تحدید آنان هرازگاهی مطرح و در دستور کار خط‌مشی گذاران قرار می‌گیرد.

جدول 11-23. استفاده از مرخصی سالانه کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	مرخصی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	عدم استفاده	NA		
		1-30 روز	NA		
		31-100 روز	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	عدم استفاده	206	2/5	تمایل به استفاده از مرخصی (نقطه قوت)
		1-30 روز	4987	83/9	
		31-100 روز	738	12/4	
		101-200 روز	59	1	
		201-300 روز	26	0/4	
		بالاتر از 300 روز	16	0/3	
		غیبت	14	0/2	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	عدم استفاده	3	0/8	تمایل به استفاده از مرخصی
		1-30 روز	315	85/1	
		31-60 روز	48	13	
		61 روز به بالا	4	1/1	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	12 روز	19	0/7	تمایل به استفاده از مرخصی
		15 روز	1810	69	
		17 روز	796	30/3	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	1-30 روز	66	76/6	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		31-60 روز	17	20/2	
		61-90 روز	1	1/2	

ردیف	نام سازمان	مرخصی	فراوانی	درصد	تحلیل
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	عدم استفاده	8	2/3	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		1-30 روز	278	81	
		31-60 روز	53	15/5	
		61-65 روز	4	1/2	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	1-30 روز	456	93/1	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		31-60 روز	31	6/3	
		61 روز به بالا	1	0/2	
		غیبت	2	0/4	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	1-30 روز	NA		
		31-60 روز	NA		
		61 روز به بالا	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	1-30 روز	125	94	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		31-60 روز	7	5/3	
		61-65 روز	1	0/8	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	عدم استفاده	29	7/2	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		1-30 روز	326	80/5	
		31-60 روز	20	4/9	
		61 روز به بالا	1	0/2	
		بدون جواب	29	7/2	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	عدم استفاده	11	5	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		1-20 روز	171	77/4	
		21-30 روز	31	14	
		31-40 روز	6	2/7	
		41-50 روز	2	0/9	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	عدم استفاده	44	7/4	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		1-20 روز	400	67/3	
		21-40 روز	142	23/9	
		41-60 روز	6	1	
		61-80 روز	1	0/2	
		81-100 روز	1	0/2	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	عدم استفاده	6	2/8	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		1-30 روز	183	86/7	
		31-60 روز	21	10	
		61 روز به بالا	1	0/5	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	عدم استفاده	NA		
		1-30 روز	NA		
		31-60 روز	NA		
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	1-20 روز	183	67/3	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		21-30 روز	85	31/3	

ردیف	نام سازمان	مرخصی	فراوانی	درصد	تحلیل
		31-40 روز	4	1/5	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	عدم استفاده	1	1/3	تمایل به استفاده معقول از مرخصی
		1-15 روز	58	76/3	
		16-30 روز	17	22/4	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	عدم استفاده	NA		
		1-30 روز	NA		
		31-60 روز	NA		

جدول فوق نشانگر آن است که تمایل به استفاده از مرخصی استحقاقی در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد. نباید فراموش کرد که فلسفه وجودی اعطای مرخصی به کارکنان سازمان، حفظ سلامت تن و روان آنان است. طبق مقررات استخدامی، انواع مرخصی کارکنان بخش دولتی ایران عبارت انداز: 1) مرخصی استحقاقی (30 روز)؛ 2) مرخصی بدون حقوق (3 سال)؛ 3) مرخصی استعلاجی (4 ماه)؛ 4) مرخصی ساعتی (حداکثر 6 ساعت)؛ 5) مرخصی ازدواج/فوت (3 روز)؛ و 6) مرخصی زایمان (9 ماه برای خانم‌ها و 2 هفته همسران آنها).

انواع مرخصی متداول در قوانین و مقررات کشورهای مختلف وجود دارد که می‌توان در خط‌مشی مرخصی کارکنان در صورت نیاز در نظر گرفت: 1) مرخصی بیماری؛ 2) مرخصی اتفاقی؛ 3) مرخصی تعطیلات عمومی؛ 4) مرخصی تعطیلات مذهبی؛ 5) مرخصی زایمان؛ 6) مرخصی پدر شدن؛ 7) مرخصی فوت/داغداری؛ 8) مرخصی جبرانی؛ 9) مرخصی آموزشی/فرصت مطالعاتی؛ 10) مرخصی استحقاقی؛ 11) مرخصی بدون حقوق<sup>11</sup>.

بی‌شک، در توسعه منابع انسانی ضروری است ابعاد جسمی و روانی کارکنان نیز مدنظر قرار گرفته و سازوکارهای مناسبی در این زمینه در نظر گرفته شود که خط‌مشی مرخصی مناسب یکی از آنهاست.

<sup>1</sup> Sick Leave

<sup>2</sup> Casual Leave

<sup>3</sup> Public holiday Leave

<sup>4</sup> Religious holidays Leave

<sup>5</sup> Maternity Leave

<sup>6</sup> Paternity Leave

<sup>7</sup> Bereavement Leave

<sup>8</sup> Compensatory Leave

<sup>9</sup> Sabbatical Leave

<sup>10</sup> Paid leave

<sup>11</sup> Unpaid Leave

**11-4-21. وضعیت مسکن کارکنان**

تأمین مسکن برای کارکنان در قالب طرح‌های مختلف این امکان را فراهم می‌سازد که کارکنان از نیازهای اولیه گذر کرده و زمینه تجلی التزام کاری در رفتار آنان فراهم شود. نمونه‌ای از طرح‌های تأمین مسکن برای کارکنان، ساخت مسکن ارزان (مسکن اجتماعی)<sup>1</sup> قیمت توسط دولت و واگذاری آن به کارکنان در قالب اجاره به شرط تملیک است. نباید فراموش کرد که پایه رفتار افراد نیاز است. بنابراین، کارکنان درگیر با نیازهای اولیه به‌طور طبیعی رفتارهای مورد انتظار مدیران در انجام وظایف شغلی را از خود نشان نخواهند داد.

**جدول 11-24. وضعیت مسکن کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	مسکن	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	مالک	NA		عدم ارائه داده از سوی شرکت
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	مالک	2771	33/3	زمینه بروز فساد اداری درگیری کارکنان مستأجر با نیازهای اولیه
		مستأجر	2950	35/4	
		خانه‌سازمانی	5	0/1	
		بدون جواب	2601	31/2	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	مالک	15	4	درگیری بیشتر کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	359	96	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	مالک	1371	52/2	درگیری کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	886	33/8	
		بدون جواب	368	14	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	مالک	47	43/1	درگیری کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	38	34/9	
		بدون جواب	24	22	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	مالک	166	43/5	درگیری بیشتر کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	211	55/2	
		سرایدار اداره	2	0/5	
		خانه‌سازمانی	3	0/8	

<sup>1</sup> مسکن اجتماعی به‌صورت نظام استیجاری ارزان تعریف می‌شود که برای واگذاری به اقشار کم‌درآمد با نرخ پایین‌تر از بازار ساخته می‌شود (چگنی و احمدی، 1393). مسکن اجتماعی در مقابل مسکن غیراجتماعی (مسکن با مالکیت خصوصی) قرار می‌گیرد. این واحدهای مسکونی پس از انقضای دوره اجاره اجباری به مستأجران فروخته می‌شوند. واحدهای مسکونی در محوطه‌های آپارتمانی بلندمرتبه برای اسکان خانوارهای کم‌درآمد ساخته می‌شوند. از دیدگاه سیاست‌گذاری، مسکن اجتماعی به واحدهایی اطلاق می‌شود که سطح زیربنای مفید آنها کوچک بوده و به‌صورت انبوه ساخته می‌شوند، این واحدها به‌صورت اجاره یا اجاره به شرط تملیک در اختیار بهره‌برداران قرار می‌گیرد. طبق نظر سازمان بهداشت جهانی (2011) سلامت جسمی و ذهنی ساکنان، مستقیماً از کیفیت منازلشان تأثیر می‌پذیرد. بنابراین در مسکن اجتماعی بر بهره‌وری انرژی، سازگاری با محیط‌زیست، طراحی و معماری کاربرمدار و مانند اینها تأکید می‌شود.

ردیف	نام سازمان	مسکن	فراوانی	درصد	تحلیل
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	مالک	NA		عدم ارائه داده از سوی اداره کل
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	مالک	NA		عدم ارائه داده از سوی شرکت
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	مالک	101	75/9	درگیری کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	32	24/1	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	مالک	172	42/5	درگیری کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	140	34/6	
		سرایدار اداره	2	0/5	
		بدون پاسخ	91	22/5	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	مالک	184	82/9	درگیری کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	38	17/1	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	مالک	NA		عدم ارائه داده از سوی اداره کل
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	مالک	NA		
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	مالک	166	64/8	درگیری کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	90	35/2	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	مالک	95	32/9	درگیری بیشتر کارکنان با نیازهای اولیه
		مستأجر	194	67/1	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	مالک	NA		عدم ارائه داده از سوی اداره کل
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	مالک	NA		عدم ارائه داده از سوی اداره کل
		مستأجر	NA		
		خانه‌سازمانی	NA		

هرچند برخی از دستگاه‌های اجرایی استان تهران داده‌های مرتبط با وضعیت مسکن کارکنان را ارائه نداده‌اند، اما با همین داده‌های در دسترس هم می‌توان گفت درصد قابل توجهی از کارکنان فاقد مسکن هستند و درگیر نیازهای اولیه هستند. طبیعی است که در شرایط افزایش بی‌رویه قیمت اجاره مسکن، تأمین سرپناهی برای زندگی به دغدغه اصلی کارکنان مستأجر تبدیل می‌شود. این درگیری ذهنی آنان را از پرداختن به کارهای محوله برای مدتی بازمی‌دارد، و فشار روانی حاصل از آن می‌تواند سلامتی جسمی و روحی آنان را به خطر اندازد. از این رو، لازم است در برنامه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی،



طرح مناسب تأمین مسکن کارکنان در نظر گرفته شود. یکی از این روش‌ها، ساخت مسکن سازمانی و واگذاری به کارکنان از طریق کسر اقساط ماهانه از حقوق آنان است. پروژه‌های ساخت مسکن سازمانی از طریق خرید بافت‌های فرسوده شهری و نوسازی آنها قابل اجراست.

### 11-4-22. وضعیت تشویق سالانه کارکنان

تشویق بر ایجاد شوق و علاقه به انجام وظایف شغلی در کارکنان گفته می‌شود. پاداش رویدادی است که بلافاصله بعد از رفتار اتفاق می‌افتد و سبب تقویت رفتار می‌شود. یکی از اصول مهم در مدیریت منابع انسانی، سیستم تشویق و تنبیه است. نیازی به توضیح نیست که نظام تشویق کارآمد مستلزم استفاده از ملاک‌های مناسب است. به علاوه، اجرای واقع‌بینانه و عادلانه تشویق و اجتناب از رابطه مداری و رفتار سلیقه‌ای در اثربخشی تشویق بسیار تعیین‌کننده هستند که باید در توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود.

جدول 11-25. وضعیت تشویق کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	تشویق سالانه	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
		دو مورد	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	عدم تشویق	4317	51/8	با توجه به امتیاز تشویق از مافوق در ارتقای کارکنان، برخی از تشویق‌ها مبتنی بر روابط اعطاء می‌شود.
		یک مورد	1433	17/2	
		دو مورد	1719	20/6	
		سه مورد و بیشتر	858	9/8	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	عدم تشویق	NA		
		یک تشویق	NA		
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	سه مورد	2550	97/1	صدور برگه‌های تشویق غیرواقعی برای کسب امتیاز ارتقای شغلی
		چهار مورد	75	2/9	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	عدم تشویق	104	95/4	تشویق واقع‌بینانه
		یک مورد	1	0/9	
		دو مورد	1	0/9	
		سه مورد	3	2/8	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	دو مورد	2	0/5	صدور برگه‌های تشویق غیرواقعی برای کسب امتیاز ارتقای شغلی
		سه مورد	79	21/3	
		چهار مورد	271	73	
		پنج مورد	18	4/9	
		شش مورد	1	0/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	دو مورد	651	96	آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		سه مورد	27	4	

ردیف	نام سازمان	تشویق سالانه	فراوانی	درصد	تحلیل
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
		دو مورد	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
		دو تشویق	NA		
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
		دو مورد	NA		
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	یک مورد	13	6/2	تشویق واقع‌بینانه
		دو مورد	3	1/4	
		بدون جواب	195	92/4	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	یک مورد	1	0/3	صدور برگه‌های تشویق غیرواقعی برای کسب امتیاز ارتقای شغلی
		دو مورد	386	99/7	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	عدم تشویق	18	6/2	صدور برگه‌های تشویق غیرواقعی برای کسب امتیاز ارتقای شغلی
		یک مورد	71	24/6	
		دو مورد	35	12/1	
		سه مورد	126	43/6	
		چهار مورد	11	3/8	
		پنج مورد و بیشتر	28	9/7	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	عدم تشویق	62	81/6	تشویق واقع‌بینانه
		یک مورد	11	14/5	
		دو مورد	1	1/3	
		سه مورد	2	2/6	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	عدم تشویق	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		یک مورد	NA		
		دو مورد	NA		

شناخت و پاداش‌دهی از سوی مدیران و همکاران، عامل مهمی است که باعث افزایش التزام کاری افراد و بهبود عملکرد شغلی آنان می‌شود. جدول فوق نشان می‌دهد که صدور برگه‌های تشویق غیرواقعی و بیشتر برای کسب امتیاز ارتقای شغلی افراد، هدف اصلی نظام تشویق و تنبیه را به حاشیه کشانده است. اینکه تقریباً تمامی کارکنان به صورت سالانه توسط مدیران مافوق و یا مدیران ارشد بابت

انجام وظایف محوله تشویق می‌شوند، نشان می‌دهد که در اجرای نظام تشویق و تنبیه کارکنان باید مراقبت‌های ویژه‌ای صورت گیرد تا تشویق کارکنان در طول زمان لوث نشود و در مسیر کار و کوشش جهادی هدایت شود.

#### 11-4-23. وضعیت جسمانی کارکنان

اگر خدمات بهداشت حرفه‌ای به‌طور مناسب و مؤثر برای کارکنان فراهم نشود، سبب کاهش ظرفیت کاری و در نتیجه زیان اقتصادی دستگاه‌های اجرایی خواهد شد. کارکنان در محیط کار ممکن است در معرض عوامل مخاطره‌آمیز فیزیکی، شیمیایی، بیولوژیکی، و ارگونومیکی<sup>1</sup> قرار داشته باشند. بنابراین، ضروری است که در برنامه‌های توسعه مناسب انسانی ضمن توجه به بهداشت محیط، راهبردهای مناسب برای دسترسی کارکنان به مراقبت‌های بهداشتی و خدمات درمانی فراهم شود.

جدول 11-25. وضعیت جسمانی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	وضعیت جسمانی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		دیابت	NA		
		دیسک و آرتروز	NA		
		جانبازی	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	سالم	4938	93/6	هزینه‌های درمانی کارکنان کاهش بهره روی کارکنان
		دیابت	40	0/8	
		دیسک و آرتروز	52	1	
		جانبازی	34	0/6	
		معلولیت جسمانی	39	0/7	
		نارسایی قلبی و کلیوی	41	0/8	
		سایر بیماری‌ها	131	2/5	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		دیابت	NA		
		دیسک و آرتروز	NA		
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	سالم	2425	92/4	هزینه‌های درمانی کارکنان
		معلولیت جسمانی	200	7/6	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		دیابت	NA		
		دیسک و آرتروز	NA		
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	سالم	329	89/4	هزینه‌های درمانی کارکنان کاهش بهره روی کارکنان
		دیابت	5	1/4	
		دیسک و آرتروز	4	1/1	

<sup>1</sup>Ergonomic

ردیف	نام سازمان	وضعیت جسمانی	فراوانی	درصد	تحلیل
		جانمایی	5	1/4	
		معلولیت جسمانی	7	1/9	
		نارسایی قلبی و کلیوی	7	1/9	
		سایر بیماری‌ها	11	2/9	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	سالم	673	99/3	هزینه‌های درمانی کارکنان
		معلولیت جسمانی	4	0/6	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی
		دیابت	NA		دستگاه اجرایی ارائه نشده
		دیسک و آرتروز	NA		است.
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	سالم	130	97/7	سلامت جسمانی کارکنان
		جانماز	1	0/8	
		معلولیت جسمانی	1	0/8	
		سایر بیماری‌ها	1	0/8	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	سالم	349	86/4	هزینه‌های درمانی کارکنان
		دیابت	4	1	کاهش بهره روی کارکنان
		دیسک و آرتروز	27	6/6	
		معلولیت جسمانی	3	0/7	
		نارسایی قلبی	2	0/5	
		سایر بیماری‌ها	14	3/5	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	سالم	221	99/5	سلامت جسمانی کارکنان
		معلولیت جسمانی	1	0/5	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی
		دیابت	NA		دستگاه اجرایی ارائه نشده
		دیسک و آرتروز	NA		است.
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	سالم	209	99/1	سلامت جسمانی کارکنان
		کم‌شنا	1	0/5	
		سایر بیماری‌ها	1	0/5	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	سالم	383	99/2	سلامت جسمانی کارکنان
		معلولیت جسمانی	1	0/3	
		سایر بیماری‌ها	2	0/5	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	سالم	279	96/5	هزینه‌های درمانی کارکنان
		جانماز	2	0/7	کاهش بهره روی کارکنان
		ناراحتی قلبی	6	1/2	
		معلولیت جسمانی	1	0/3	
		سایر بیماری‌ها	1	0/3	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی
		دیابت	NA		دستگاه اجرایی ارائه نشده
		دیسک و آرتروز	NA		است.
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	سالم	NA		آمارهای مرتبط از سوی

ردیف	نام سازمان	وضعیت جسمانی	فراوانی	درصد	تحلیل
		دیابت	NA		دستگاه اجرایی ارائه نشده
		دیسک و آرتروز	NA		است.

جدول فوق نشان می‌دهد، کارکنان دستگاه‌های اجرای استان تهران از آسیب‌های جسمانی متفاوتی رنج می‌برند. این امر ضمن افزایش هزینه‌های درمانی کارکنان، موجب کاهش بهره‌وری آنان می‌شود. بی‌شک، چنین آسیب‌های جسمانی ریشه در سبک زندگی، عوامل اجتماعی، و ویژگی‌های فردی دارد. یکی از برنامه‌های حفظ سلامتی افراد، بهبود کیفیت زندگی کاری با رویکرد ارگونومی است که توسط واحدهای HSE یا دیگر واحدهای موظف دنبال می‌شود.

#### 11-4-24. وضعیت ارتقاء به پست مدیریتی

انتخاب مدیران حرفه‌ای از میان کارکنان، نشانگر میزان رعایت شایسته‌سالاری در یک سازمان، از این نظر تحلیل اینکه در طول خدمتی به چند درصد از کارکنان فرصت انتخاب شدن برای پست‌های مدیریتی داده شده است، می‌تواند نشانگر نارسایی خاص در توسعه منابع انسانی باشد.

#### 11-26. انتصاب کارکنان به پست مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	پست مدیریتی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	بلی	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		خیر	NA		
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	بلی	2135	25/6	جوسازمانی نسبتاً مناسب
		خیر	6192	74/4	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	بلی	9	2/4	شکل‌گیری پدیده خودی و غیر خودی
		خیر	365	97/6	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	بلی	86	3/3	شکل‌گیری پدیده خودی و غیر خودی
		خیر	2539	96/7	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	بلی	22	20/2	جوسازمانی نسبتاً مناسب
		خیر	87	79/8	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	بلی	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		خیر	NA		
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	بلی	139	20/5	جوسازمانی نسبتاً مناسب
		خیر	539	79/5	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	بلی	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرایی ارائه نشده است.
		خیر	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز	بلی	NA		آمارهای مرتبط از سوی دستگاه

ردیف	نام سازمان	پست مدیریتی	فراوانی	درصد	تحلیل
	مدارس استان تهران	خیر	NA		اجرائی ارائه نشده است.
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	بلی	15	3/7	شکل‌گیری ائتلاف حاکم (سلطه گروهی)
		خیر	390	96/3	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	بلی	33	14/9	شکل‌گیری ائتلاف حاکم
		خیر	189	85/1	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	بلی	34	5/7	سلطه گروهی بر پست‌های مدیریتی
		خیر	560	94/3	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	بلی	13	6/2	آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرائی ارائه نشده است.
		خیر	198	93/8	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	بلی	25	6/5	تمرکز قدرت در دستگاه گروه خاص
		خیر	362	93/5	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	بلی	29	10/1	پدیده کبوتران دور حرم در انتصاب مدیران
		خیر	258	89/9	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	بلی	23	30	آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرائی ارائه نشده است.
		خیر	53	70	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	بلی	35	11/9	آمارهای مرتبط از سوی دستگاه اجرائی ارائه نشده است.
		خیر	258	88/1	

جدول فوق نشانگر انتصاب کارکنان به پست‌های مدیریتی در طول خدمت آنان است. وضعیت‌های منفی زمانی شکل می‌گیرند که انتصاب‌ها با ملاحظات خودی و غیرخودی صورت گیرد. مطابق نظریه ارتباط عمودی دو گانه (Liden, and Graen, 1980) ارتباط بین رهبر و زیردستان از نظر کیفی متفاوت است. یک رهبر ممکن است با بعضی از زیردستان روابط درون پرسنلی ضعیفی داشته باشد، درحالی‌که با دیگران روابط باز و اعتمادگرایانه داشته باشد. در هر واحد کاری، این روابط زوجی یا جفتی<sup>1</sup> را می‌توان برحسب اینکه آیا فرد در ارتباط با سرپرست خودی یا غیرخودی است، مورد بررسی و قضاوت قرارداد. به‌هرحال، با فرض اینکه اکثر مدیران ممکن است پست‌های مدیریتی را به افراد خودی واگذار کنند، باید با تکیه بر سازوکارهای شایسته‌سالاری، پاسخگویی، شفافیت، و نظارت از شکل-گیری چنین وضعیت‌های منفی جلوگیری کرد.

بدترین حالت در واگذاری پست‌های سازمانی به گروه‌های خودی، زمانی است که پدیده ائتلاف حاکم تبدیل به سیاه‌چاله سازمانی شود و منابع سازمانی را از طریق تشکیل باندهای قدرت در اختیار گروهی خودی قرار دهد و سیستم تاراج شکل‌گیرد (رهنورد، 1399) که تمامی این موارد مانع جدی در توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند.

<sup>1</sup> Dyad

**11-4-25. نوع مقررات استخدامی**

مقررات استخدامی مجموعه قوانین و مقرراتی است که به حقوق کارکنان و مسئولیت‌های کارفرمایان می‌پردازد و طیف گسترده‌ای از موضوعات از برنامه‌های بازنشستگی گرفته تا امنیت شغلی، و تبعیض در محیط کار را در برمی‌گیرد.

**جدول 11-27. نوع مقررات استخدامی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)**

ردیف	نام سازمان	مقررات استخدامی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	417	100	مقررات استخدامی واحد
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	8327	100	مقررات استخدامی واحد
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	374	100	مقررات استخدامی واحد
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	1598	60/9	تبعیض احتمالی ناشی از
		آیین‌نامه استخدامی خاص	1027	39/1	تنوع مقررات استخدامی
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	109	100	مقررات استخدامی واحد
6	اداره کل ثبت احوال استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	382	100	مقررات استخدامی واحد
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	NA		عدم ارائه داده‌ها
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران		NA		عدم ارائه داده‌ها
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	قانون مدیریت خدمات	130	97/7	تبعیض احتمالی ناشی از
		آیین‌نامه استخدامی خاص	2	2/3	تنوع مقررات استخدامی
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	NA		عدم ارائه داده‌ها
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	222	100	مقررات استخدامی واحد
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	قانون مدیریت خدمات کشوری	594	100	مقررات استخدامی واحد
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	211	100	مقررات استخدامی واحد
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	386	100	مقررات استخدامی واحد
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	قانون مدیریت خدمات کشوری	286	100	مقررات استخدامی واحد
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	76	100	مقررات استخدامی واحد
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	قانون مدیریت خدمات کشوری	293	100	مقررات استخدامی واحد

مطابق جدول فوق، دستگاه‌های اجرایی استان تهران مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری هستند، اما نیروهای کارگری شاغل در آنها مشمول قانون کار هستند. این دوگانگی مقررات استخدامی در صورت فقدان هم‌ترازی لازم می‌تواند مسئله آفرین باشد. کارشناسی را در نظر بگیرید که مشمول قانون کار است و کارشناس دیگری در همان سازمان و در همان سطح مشمول قانون مدیریت خدمات

کشوری، اما دریافتی آنان متفاوت است. بدون شک، تبعیض و بی‌عدالتی در پرداخت مانع جدی در توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود. باید در نظر داشت که این مسئله از دیرباز در بخش دولتی وجود داشته و علی‌رغم تأکید بر عدالت پرداخت در بند 6 سیاست‌های کلی نظام اداری، و همچنین تصویب قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، هنوز تنگناها و نارسایی‌های جدید در این زمینه وجود دارد. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار یکی از روش‌هایی است که می‌تواند در تحقق عدالت پرداخت کارساز باشد. بدین معنی که همانند افزایش سنواتی حقوق کارکنان بر مبنای تورم، فوق‌العاده ویژه‌ای برای ترمیم پرداخت مبنی بر میانگین پرداخت در بازار در نظر گرفته شود تا دستگاه‌ها بر مبنای تحلیل ادواری بازار بتوانند تفاوت تطبیق را پرداخت کنند.

#### 11-4-26. وضعیت بیمه خدمات درمانی

بیمه خدمات درمانی نوعی بیمه است که برای پوشش هزینه‌های درمانی در نظر گرفته می‌شود. بیمه جامع خدمات درمانی اشاره بر طرح‌هایی دارد که دامنه گسترده‌ای از خدمات درمانی را پوشش می‌دهند.

جدول 11-28. بیمه خدمات درمانی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	نوع بیمه	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	تأمین اجتماعی	417	100	پوشش بیمه‌ای دوگانه
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	بیمه سلامت	3217	38/6	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	4891	58/7	
		بدون جواب	219	2/6	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	بیمه سلامت	7	1/9	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	366	97/9	
		بدون جواب	1	0/3	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	بیمه سلامت	453	17/3	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	2153	82	
		سایر	19	0/7	
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	بیمه سلامت	12	11	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	97	89	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	بیمه سلامت	97	25/4	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	283	74/1	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	بیمه سلامت	56	11/4	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	433	88/4	
		ایثارگری	1	0/2	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	تأمین اجتماعی	2416		پوشش بیمه‌ای دوگانه



ردیف	نام سازمان	نوع بیمه	فراوانی	درصد	تحلیل
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	بیمه سلامت	6	4/5	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	125	94	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	بیمه سلامت	28	6/9	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	377	93/1	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	تأمین اجتماعی	222	100	پوشش بیمه‌ای دوگانه
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	بیمه سلامت	100	16/8	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	494	83/2	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	بیمه سلامت	16	7/6	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	195	92/4	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	بیمه سلامت	38	12/1	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	275	87/9	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	بیمه سلامت	21	7/3	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	268	92/7	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	بیمه سلامت	25	32/9	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	51	67/1	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	بیمه سلامت	79	27	پوشش بیمه‌ای دوگانه
		تأمین اجتماعی	214	73	

جدول فوق نشان می‌دهد که کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران از نظر ارائه خدمات درمانی تحت پوشش بیمه سلامت و یا بیمه تأمین اجتماعی هستند. به‌طور سنتی کارمندان دولتی مشمول بیمه سلامت و کارگران مشمول بیمه تأمین اجتماعی هستند. یکی از تفاوت‌های این دو نوع بیمه، مبنای سرانه حق بیمه افراد است که در سازمان تأمین اجتماعی بر مبنای 9٪ حقوق و مزایا و در سازمان بیمه سلامت بر مبنای 7٪ حقوق و مزایا محاسبه می‌شود. البته در ارائه خدمات درمانی هر دو سازمان بیمه‌گر (بیمه سلامت و تأمین اجتماعی) تابع مصوبات شورای عالی بیمه خدمات درمانی هستند و از نظر تعرفه خدمات و پوشش‌های درمانی و دارویی تفاوتی با یکدیگر ندارند.

جدول 11-29. بیمه تکمیلی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان تهران (1397)

ردیف	نام سازمان	بیمه تکمیلی	فراوانی	درصد	تحلیل
1	شرکت آب منطقه‌ای استان تهران	دارد	417	100	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	-	-	
2	امور مالیاتی شهر و استان تهران	دارد	7151	85/9	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		بدون جواب	1176	14/1	
3	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	دارد	374	100	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	-	-	
4	اداره کل بهزیستی استان تهران	ندارد	1193	45/4	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		دارد	1432	54/5	

ردیف	نام سازمان	بیمه تکمیلی	فراوانی	درصد	تحلیل
5	سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	دارد	65	59/6	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	44	40/4	
6	اداره کل ثبت‌احوال استان تهران	دارد	203	41/7	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	145	58/3	
7	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	دارد	678	100	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	-	-	
8	شرکت برق منطقه‌ای تهران	دارد	NA		عدم ارائه آمار از سوی دستگاه اجرایی
		ندارد	NA		
9	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	دارد	131	98/5	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	2	1/5	
10	اداره کل انتقال خون استان تهران	دارد	229	56/5	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	176	43/5	
11	بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	دارد	160	72/1	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	62	27/9	
12	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	دارد	34	5/7	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	560	94/3	
13	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	دارد	143	67/8	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	68	32/2	
14	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	دارد	163	51/5	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	173	48/5	
15	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	دارد	110	38/1	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	179	61/9	
16	اداره کل هواشناسی استان تهران	دارد	41	53/9	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	35	46/1	
17	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	دارد	173	41	ابهام در فلسفه بیمه تکمیلی
		ندارد	120	59	

جدول فوق نشانگر پوشش کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران از نظر بیمه درمان تکمیلی است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، بیشتر کارکنان تحت پوشش بیمه درمان تکمیلی هستند. باید در نظر داشت که متولی درمان دولت است، و دولت پوشش‌های بیمه‌ای را در قالب بیمه‌های پایه ارائه کرده و می‌کند که پوشش و تعهدات گسترده‌ای ندارند. طبق قوانین، بیمه‌های درمان تکمیلی بسیاری از تعهدات درمانی الزام‌آور را در قالب بیمه تکمیلی تعریف کرده است. به سخن دیگر، بیمه‌های تکمیلی با این نیت که مکمل بیمه‌های پایه باشند، شکل گرفته‌اند. در حال حاضر خدمات تحت پوشش بیمه درمان تکمیلی به حدود 18 خدمت رسیده است. البته کم‌توجهی به نقش نظارتی بیمه‌گران باعث شده است، اقدامات درمانی غیرضرور و هزینه‌ساز از سوی مراکز درمانی به شرکت‌های بیمه تحمیل شود.

## 5-11. نقاط قوت و ضعف

با توجه به جداول فوق، نقاط قوت و ضعف در توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر هستند:

- فقدان الگوی مناسب مقررات استخدامی
- امکان جذب غیر ضرور نیروی انسانی به دلیل تنوع لجام گسیخته روش‌های استخدامی (امکان سوء استفاده از روش‌های استخدامی متنوع برای جذب نامتعارف و غیر ضرور کارکنان)
- تورم تدریجی نیروی انسانی غیر متخصص (عدم تناسب بین جذب و خاتمه خدمت)
- متوازن شدن نسبت کارکنان زن به مرد
- توزیع سنی نسبتاً نرمال کارکنان
- افزایش نسبت کارکنان مجرد به متأهل (افزایش سن ازدواج)
- افزایش مدرک گرایی در میان کارکنان باهدف استفاده از مزایای شغلی
- اشتغال افراد با تحصیلات غیر دانشگاهی
- فقدان ضابطه مناسب در جذب ایثارگران و خانواده آنان (تقابل خط‌مشی جذب 25٪ ایثارگران با سیاست کلی جذب عدالت محور)
- استفاده ابزاری از مأموریت‌های سازمانی برای حذف نیروهای انسانی شایسته توسط ائتلاف حاکم در سازمان‌ها
- مستثنی کردن ایثارگران از ممنوعیت مأموریت آموزشی علیرغم تأکید بر تأمین فرصت‌های مساوی در مقررات تبعیض استخدامی ناشی از تنوع مقررات استخدامی
- اعطای امتیازات غیر ضرور به کارکنان رسمی در مقایسه با دیگر کارکنان که به رواج تبدیل وضعیت تبعیض-آمیز منجر شده است.
- اشکال جدید استخدامی زمینه‌ساز جذب مبتنی بر رابطه مداری در دستگاه‌های اجرایی
- جذب مازاد بر نیاز و بی‌رویه نیروی انسانی در برخی از دستگاه‌های اجرایی
- کاهش باروری و تمایل به فرزند آوری در میان کارکنان
- ناتوانی در مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی (سوء مدیریت فرهنگی)
- استفاده صوری از تشویق و آموزش در نظام ارتقای مرتبه کارکنان
- عدم ارتباط برخی از اقلام ارتقای رتبه کارکنان (مانند آموزشی، تشویق) با عملکرد آنان.
- خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد کارکنان به دلیل به کارگیری سیستم نامناسب
- عدم تناسب تعداد مدیران به کارکنان (بی‌توجهی به اصل حیطة نظارت)
- اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت و برگزاری صوری آنها
- تکمیل ساعات آموزشی ابزاری برای کسب امتیاز ارتقای کارکنان نه یادگیری شغلی
- فقدان سیستم بیمه فراگیر که نیازی به طرح بیمه‌های تکمیلی نباشد.
- کاهش سلامت جسمانی کارکنان به دلیل کم‌توجهی به امکانات ورزشی و تغذیه نامناسب کارکنان
- کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد در انتصاب به پست‌های مدیریتی (شکل‌گیری پدیده خودی و غیر خودی)
- عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (افزایش بی‌رویه کارکنان ستادی)

- تمایل به استفاده از مرخصی استحقاقی در میان کارکنان
- درگیری بیشتر کارکنان با نیازهای اولیه
- صدور برگه‌های تشویق غیرواقعی مبتنی بر روابط باهدف کمک به کسب امتیاز ارتقای مرتبه
- افزایش هزینه‌های بیمه خدمات درمانی کارکنان
- کاهش بهره‌وری فردی کارکنان
- شکل‌گیری پدیده تاراج و سیاه‌چاله سازمانی در برخی از دستگاه‌های اجرایی (ترجیح منافع فردی و گروهی بر منافع عمومی)
- شکل‌گیری پدیده فقرای شاغل به دلیل عدم پوشش دستمزد دریافتی با حداقل هزینه‌های زندگی (پرداخت زیرخط فقر)
- کاهش تدریجی قدرت خرید کارکنان به دلیل عدم رعایت حکم قانونی افزایش حقوق و دستمزد متناسب با تورم
- افزایش تعداد کارکنان مستأجر به دلیل ناکارآمدی تعاونی‌های مسکن کارکنان

## 11-6. تحلیل وضعی حاصل از آسیب شناسی

با توجه به آسیب شناسی زیرسیستم توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران، نقاط ضعف و تهدیدهای محیطی این سیستم به شرح زیر جمع بندی می‌شود:

### 1. عوامل محیط خارجی

- روندبیکاری آسیب زا در جامعه ایرانی (تهدید)
- افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی (تهدید)
- خط مشی بازنشستگی زودرس (تهدید)
- روند پیچیدگی تغییرات تکنولوژیکی (تهدید)
- روند شکل‌گیری جامعه دانشی (تهدید)
- افزایش فشار شبکه‌های اجتماعی به دولت برای تامین امنیت شغلی کارکنان مشمول خط مشی‌های خصوصی سازی و یا برون سپاری (تهدید)
- روند پیر شدن جمعیت ایران (تهدید)
- روند افزایشی مهاجرت به استان تهران از دیگر مناطق (تهدید)
- روند افزایش شکنندگی دولت (تهدید)

### 2. عوامل محیط داخلی

- کمبود نیروی انسانی دانشگر برای واکنش مناسب به روندهای نوظهور (ضعف)
- شکل‌گیری پدیده فقرای شاغل در بخش دولتی (ضعف)
- بروز اختلالات روانشناختی در کارکنان (ضعف)

- عدم یکپارچه سازی زیرسیستم های توسعه منابع انسانی (ضعف)
- آسیب های ساختاری و رفتاری در مدیریت شایستگی (ضعف)
- آسیب های ساختاری و رفتاری در مدیریت عملکرد (ضعف)
- آسیب های ساختاری و رفتاری در مدیریت استعداد (ضعف)
- آسیب های ساختاری و رفتاری در مدیریت صلاحیت (ضعف)
- آسیب های ساختاری و رفتاری در مدیریت نگهداشت (ضعف)
- آسیب های ساختاری و رفتاری در مدیریت فرهنگ (ضعف)

### 11-7. جمع بندی (تحلیل وضعی توسعه نیروی انسانی استان)

با توجه به موارد پیش گفته، عوامل داخلی و خارجی مرتبط با نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران به شرح زیر شناسایی شد:

#### 11-7-1. نقاط قوت

- تنوع فرهنگی نیروی کار دستگاه‌هایی اجرایی به دلیل مهاجرت پذیری استان
- وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه در بخش دولتی استان (ظرفیت انسانی بالا)
- امکان استفاده کارکنان ناراضی از شبکه‌های اجتماعی برای طرح مطالبات شغلی
- وجود نیروی انسانی کارآفرین
- ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان به دلیل ورود زنان تحصیل کرده به بخش دولتی
- وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر به دلیل گسترش تحصیلات دانشگاهی
- تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی
- افزایش سرانه آموزشی کارکنان و مدیران
- استقرار سامانه جامع منابع انسانی
- وجود سازوکارهای متنوع مرخصی کارکنان
- توزیع سنی نسبتاً نرمال کارکنان
- وجود بیمه درمانی فراگیر

#### 11-7-2. نقاط ضعف

- تعارض خط‌مشی جذب 25٪ ایثارگران با سیاست کلی جذب عدالت محور (سوء مدیریت صلاحیت)
- ناکارآمدی سیستم رفاهی در تأمین مسکن کارکنان کم‌درآمد که به خوابگاهی شدن روستاها و شهرهای کوچک و خستگی نیروی کار ناشی از رفت‌وآمد منجر شده است
- ناکارایی زیرسیستم طبقه‌بندی مشاغل در ایجاد تناسب بین شغل و شاغل از لحاظ مدرک تحصیلی و پست مشغول به کار (سوء مدیریت نگهداشت)

- کم توجهی به مهارت‌آموزی در آموزش‌های ضمن خدمت (سوء مدیریت صلاحیت)
- تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های 12 گانه استخدامی افراد (تنوع استخدامی غیر ضرور)
- نامتوازن شدن معادله عرضه و تقاضا در برنامه‌ریزی نیروی انسانی (عدم تناسب بین تعداد نیروی انسانی و حجم وظایف محوله به دستگاه‌هایی اجرایی استان)
- فشار کاری بسیار زیاد بر نیروی انسانی و استهلاک نیرو علیرغم مدت فعالیت نسبتاً کوتاه (سوء مدیریت نگهداشت)
- ضعف سیستم نظارت، پایش و ارزشیابی عملکرد کارکنان (سوء مدیریت عملکرد)
- تأثیرپذیری مدیران منابع انسانی از تصمیم‌های مدیران ستادی
- بخشنامه‌های ناسازگار با شرایط بومی استان در مدیریت منابع انسانی (عدم توجه به مدیریت تفاوت‌ها)
- جزءنگری و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی
- کمبود نیروی کارشناسی بین‌رشته‌ای (سوء مدیریت استعداد)
- کمبود نیروی انسانی ماهر در دستگاه‌های اجرایی برای اجرای جهت‌گیری‌های راهبردی دولت (سوء مدیریت صلاحیت)
- کمبود نیروی انسانی متخصص با مهارت تسلط به فناوری‌های نوین (سوء مدیریت صلاحیت)
- کم توجهی به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان در سازمان‌ها (سوء مدیریت صلاحیت)
- کم توجهی به استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده (سوء مدیریت فرهنگ)
- ناتوانی در مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی (سوء مدیریت فرهنگی)
- کاهش توان مالی صندوق‌های بازنشستگی برای پوشش انبوه بازنشستگان
- کمبود مدیران با تفکر راهبردی و قابلیت‌های مدیریت بحران
- افزایش نسبت کارکنان مجرد به متأهل (افزایش سن ازدواج)
- عدم تناسب تعداد مدیران با کارکنان (بی توجهی به اصل حیطه نظارت)
- گسترش پدیده فقرای شاغل (کارکنان با حقوق/دستمزد زیرخط فقر)
- عدم تأمین فرصت‌های برابر برای افراد در انتصاب به پست‌های مدیریتی (سوء مدیریت نگهداشت)
- ظهور پدیده بیش تحصیلی (مدرک‌گرایی باهدف استفاده از مزایای مالی)
- جذب نامتعارف نیروی انسانی سفارش شده (عدم رعایت عدالت استخدامی)
- کاهش باروری در میان کارکنان ناشی از افزایش هزینه‌ها و تغییر سبک زندگی
- عدم تناسب تعداد کارکنان ستادی به صافی
- کم توجهی به مدیریت تفاوت‌ها در ارزیابی عملکرد کارکنان
- صدور برگه‌های تشویق غیرضرور برای کسب امتیاز ارتقای شغلی
- افزایش بیمارهای جسمانی در میان کارکنان (مانند دیابت، آرتروز)
- شکل‌گیری پدیده خودی و غیرخودی در ارتقای کارکنان
- تبعیض در محاسبه سرانه حق بیمه افراد در میان مشمولین بیمه سلامت و بیمه تأمین اجتماعی

### 11-7-3. فرصت‌ها

- دسترسی به نیروی کار موردنیاز دستگاه‌هایی اجرایی به دلیل تمرکز سرمایه انسانی دانشگر در استان
- جمعیت جوان استان
- ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌هایی اجرایی
- دسترسی به طیف وسیعی از پیمانکاران و تأمین‌کنندگان برتر برای برون‌سپاری وظایف غیر راهبردی
- روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان
- وجود دانشگاه‌های معتبر و باکیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان
- مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران

### 11-7-4. تهدیدها

- توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز دستگاه‌های اجرایی در تعداد معدودی از شهرستان‌های استان
- سیاسی بودن جغرافیای پایتخت و تأثیر منفی برخی تحرکات سیاسی در مدیریت منابع انسانی
- روند افزایشی هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها
- افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور
- پیامدهای ناشی از تغییر ساختار جمعیتی استان
- وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن در توسعه منابع انسانی
- عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی
- وجود پدیده مهاجرت به استان، تراکم بالای جمعیت، و تراکم ترافیکی در استان
- افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی و متزلزل شدن نظام جذب ناشی از رابطه مداری
- خط‌مشی بازنشستگی زودرس در بخش عمومی و به تبع آن افزایش بار مالی صندوق‌های بازنشستگی و کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان
- افزایش تقاضا برای خدمات دولتی ناشی از مهاجرت به استان
- افزایش مطالبات مردمی برای شفاف‌سازی ابعاد مختلف نظام مدیریت منابع انسانی (مانند جذب و پرداخت)
- افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری و متزلزل شدن نظام شایسته‌گزینی در جذب

عوامل داخلی و خارجی احصاء شده از طریق نظرسنجی از گروه کانونی، به شرح جدول زیر نهایی شد.

جدول 11-30. دیدگاه گروه کانونی در خصوص عوامل داخلی و خارجی توسعه منابع انسانی

ردیف	نقاط قوت (Ss)		
	رتبه	قوت معمولی	قوت اساسی
1	11	27	14
2	4	10	38

21	6	25	آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی	3
11	28	13	وجود نیروی انسانی کارآفرین	4
5	37	10	وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر	5
14	14	24	تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی	6
29	11	12	افزایش سرانه آموزشی کارکنان و مدیران	7
4	36	12	استقرار سامانه جامع منابع انسانی	8
37	3	12	پوشش بیمه‌ای تمام کارکنان	9
28	6	18	سازوکارهای متنوع مرخصی برای کارکنان	10
10	15	27	استقرار نظام ارتقای مرتبه شغلی	11
<b>رتبه</b>			<b>نقاط ضعف (Ws)</b>	<b>ردیف</b>
هیچ کدام	ضعف اساسی	ضعف معمولی		
3	46	3	گسترش پدیده فقرای شاغل در دستگاه‌های اجرایی	1
2	36	14	خستگی نیروی کار غیرماهر به دلیل سکونت در مناطق دور از محل کار (خوابگاهی شدن روستاها و شهرهای کوچک به دلیل استقرار کارکنان کم‌درآمد)	2
1	41	10	عدم تناسب بین شغل و شاغل (کمرنگ شدن شایسته‌گزینی)	3
1	36	15	پایین بودن انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی	4
7	30	15	تبعیض استخدامی بین نیروهای قراردادی با کارکنان رسمی	5
3	35	14	عدم تناسب بین تعداد نیروی انسانی و حجم وظایف محوله به دستگاه‌هایی اجرایی استان	6
6	28	18	فشار کاری بسیار زیاد بر نیروی انسانی و استهلاک نیرو علیرغم مدت فعالیت نسبتاً کوتاه	7
3	38	11	ضعف سیستم نظارت، پایش و ارزشیابی عملکرد کارکنان	8
7	31	13	تأثیرپذیری مدیران منابع انسانی از تصمیم‌های مدیران ستادی	9
4	29	19	بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان	10
4	35	13	جزء‌نگری و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی	11
5	24	23	کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای در دستگاه‌های اجرایی	12
5	34	13	کمبود نیروی انسانی با تفکر راهبردی (کم‌توجهی به مدیریت راهبردی منابع انسانی)	13
4	29	19	کمبود نیروی انسانی متخصص با مهارت تسلط به فناوری‌های نوین	14
4	31	17	کم‌توجهی به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان در سازمان‌ها	15
4	34	14	کم‌توجهی به استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده	16
3	37	12	کاهش توان مالی صندوق‌های بازنشستگی برای پوشش انبوه بازنشستگان	17
2	54	5	کمبود مدیران با تفکر راهبردی و قابلیت‌های مدیریت بحران	18
<b>رتبه</b>			<b>فرصت‌ها (Os)</b>	<b>ردیف</b>
هیچ کدام	ضعف اساسی	ضعف معمولی		
5	26	21	دسترسی به نیروی کار موردنیاز دستگاه‌های اجرایی به دلیل تمرکز سرمایه انسانی دانشگر در	1



			استان	
3	37	12	<b>جمعیت جوان استان</b>	2
15	20	17	ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌هایی اجرایی	3
6	20	26	دسترسی به پیمانکاران و تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیر راهبردی	4
9	28	15	روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان	5
6	34	12	وجود دانشگاه‌های معتبر و باکیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان	6
4	33	15	مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران	7
10	23	19	وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن در توسعه منابع انسانی	8
14	21	17	مطالبات مردمی برای دسترسی به اطلاعات مدیریت منابع انسانی (مانند جذب و پرداخت)	9
<b>رتبه</b>			<b>تهدیدها (Ts)</b>	ردیف
هیچ‌کدام	تهدید اساسی	تهدید معمولی		
5	20	27	توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز دستگاه‌های اجرایی در شهرستان‌های استان	1
6	22	24	<b>تحركات سیاسی در مدیریت منابع انسانی استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت</b>	2
0	49	3	روند افزایشی هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها	3
2	36	14	افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور	4
6	29	17	تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان)	5
5	37	10	<b>افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری</b>	6
1	31	20	<b>عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی</b>	7
4	37	11	وجود پدیده مهاجرت به استان، تراکم بالای جمعیت، و تراکم ترافیکی در استان	8
2	33	17	کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان ناشی از خط‌مشی بازنشستگی زودرس	9
7	27	18	<b>افزایش تقاضا برای خدمات دولتی ناشی از مهاجرت به استان</b>	10

با توجه به فراوانی احصاء شده در جدول فوق، رتبه هر یک از عوامل محیط داخلی و خارجی، به شرح جدول زیر احصاء شد.

**جدول 11-31. رتبه‌بندی عوامل داخلی و خارجی توسعه منابع انسانی استان تهران**

رتبه	نقاط قوت محیط داخلی		ردیف
	قوت معمولی	قوت اساسی	
	*		1
		*	2
	*		3
		*	4

5	وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر	*
6	استقرار تدریجی سامانه جامع مدیریت منابع انسانی (سامانه‌های کارمند ایران)	*
7	الزام قانونی به تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی	*
8	ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان به دلیل جذب زنان تحصیل کرده	*
9	استقرار نظام ارتقای مرتبه شغلی	*
ردیف	<b>نقاط ضعف محیط داخلی</b>	ضعف معمولی ضعف اساسی
1	گسترش پدیده فقرای شاغل در دستگاه‌های اجرایی	*
2	ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان کم‌درآمد (افزایش کارکنان مستأجر و آسیب-پذیر)	*
3	عدم تناسب بین شغل و شاغل (کم‌رتک شدن شایسته‌گزینی)	*
4	اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت	*
5	تبعیض استخدامی بین نیروهای قراردادی با کارکنان رسمی	*
6	ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان	*
7	عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (افزایش بی‌رویه کارکنان ستادی)	*
8	بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان	*
9	جزء‌نگری و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی	*
10	کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای در دستگاه‌های اجرایی	*
11	خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد	*
12	کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد در انتصاب به پست‌های مدیریتی	*
13	کم‌توجهی به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان در سازمان‌ها	*
14	فشار کاری بسیار زیاد بر نیروی انسانی و استهلاک نیروی عملی‌گرا مدت فعالیت نسبتاً کوتاه	*
15	تأثیرپذیری مدیران منابع انسانی از تصمیم‌های مدیران ستادی	*
16	کمبود نیروی انسانی با تفکر راهبردی (کم‌توجهی به مدیریت راهبردی منابع انسانی)	*
17	کمبود نیروی انسانی متخصص با مهارت تسلط به فناوری‌های نوین	*
18	کم‌توجهی به استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده	*
19	کاهش توان مالی صندوق‌های بازنشستگی برای پوشش انبوه بازنشستگان	*
20	کمبود مدیران با تفکر راهبردی و قابلیت‌های مدیریت بحران	*
ردیف	<b>فرصت‌های محیط خارجی</b>	فرصت معمولی فرصت عالی
1	دسترسی به نیروی کار موردنیاز دستگاه‌های اجرایی به دلیل تمرکز سرمایه انسانی دانشگر در استان	*
2	جمعیت جوان استان	*
3	ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی	*

جمع‌بندی

	*	دسترسی به پیمانکاران و تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیر راهبردی	4
	*	روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان	5
	*	وجود دانشگاه‌های معتبر و باکیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان	6
	*	مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران	7
	*	وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن در توسعه منابع انسانی	8
	*	مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی	9
تهدید اساسی	تهدید معمولی	<b>تهدیدهای محیط خارجی</b>	ردیف
	*	توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی در شهرستان‌های استان	1
	*	تحركات سیاسی در مدیریت منابع انسانی استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت	2
	*	روند افزایشی هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها	3
	*	افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور	4
	*	تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان)	5
	*	افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت	6
	*	عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی	7
	*	وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان	8
	*	کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان ناشی از خط‌مشی بازنشستگی زودرس	9

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، تهدیدهای محیط خارجی در مقایسه با فرصت‌های محیط خارجی هم از نظر تعداد بیشتر هستند و هم از نظر رتبه (اهمیت تأثیرگذاری) در نقش تهدید اساسی ظاهر می‌شود. مقایسه عوامل داخلی نیز وضعیت نسبتاً مشابهی را نشان می‌دهد. به سخن دیگر، نقاط ضعف داخلی از نظر تعداد حدود سه برابر نقاط قوت هستند و از نظر اهمیت نیز ضعف اساسی محسوب می‌شوند. بنابراین، انتظار می‌رود، جایگاه راهبردی زیرسیستم توسعه منابع انسانی بعد از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در وضعیت تدافعی قرار گیرد.

با توجه به مبانی پیش‌گفته، آمارهای ناظر بر جمعیت شناختی و استخدامی کارکنان، و احصای دیدگاه کارشناسان منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران، نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه منابع انسانی در استان تهران به شرح نمودار زیر قابل جمع‌بندی است.

مضر ————— در تحقق اهداف ————— مفید	
داخلی	<p>گسترش پدیده فقرای شاغل در دستگاه های اجرایی (پرداخت زیر خط فقر)</p> <p>ناکارایی سیستم رفاهی و تامین مسکن کارکنان کم درآمد (افزایش کارکنان مستاجر و آسیب پذیر)</p> <p>عدم تناسب بین شغل و شاغل (کم رنگ شدن شایسته گزینی)</p> <p>اثر بخشی پایین آموزش های ضمن خدمت</p> <p>تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش های استخدامی</p> <p>عدم تناسب بین تعداد کارکنان سرویس دهنده و تعداد مشتریان فراینده ناشی از مهاجرت</p> <p>ضعف سیستم نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد کارکنان</p> <p>عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (افزایش بی رویه کارکنان ستادی)</p> <p>بی توجهی به تفاوت ها در مدیریت منابع انسانی استان</p> <p>جزء نگری و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی</p> <p>کمبود نیروی کارشناسی میان رشته ای در دستگاه های اجرایی</p> <p>خطای سهل گیری در ارزیابی عملکرد افراد به دلیل به کارگیری سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد</p> <p>کم توجهی به تامین فرصت های مساوی برای افراد در انتصاب با پست های مدیریتی</p> <p>کم توجهی به ارتقای کیفیت و بهره وری دانش کارکنان در سازمان ها</p> <p>کم توجهی به استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده</p> <p>فقدان سیستم بیمه ای فراگیر برای کارکنان</p> <p>فقدان ضابطه مناسب در جذب اپنرگران و خانواده آنان</p>
منشاء	
خارجی	<p>توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز دستگاه های اجرایی در شهرستان های استان</p> <p>تحركات سیاسی در مدیریت منابع انسانی استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت</p> <p>روند افزایش هزینه های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها</p> <p>افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ التحصیلان بی کار استان به خارج از کشور</p> <p>تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان)</p> <p>افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت به استان</p> <p>عدم ثبات در خط مشی های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی</p> <p>وجود پدیده مهاجرت به استان، تراکم بالای جمعیت، و تراکم ترافیکی در استان</p> <p>کاهش کیفیت زندگی بازنستگان ناشی از خط مشی بازنستگی زودرس</p>
داخلی	<p>تنوع فرهنگی نیروی کار در دستگاه های اجرایی استان</p> <p>وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه در بخش دولتی استان (ظرفیت انسانی بالا)</p> <p>آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی</p> <p>وجود نیروی انسانی کارآفرین</p> <p>وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر</p> <p>استقرار تدریجی سامانه جامع مدیریت منابع انسانی (سامانه های کارمند ایران)</p> <p>الزام قانونی به تشکیل کانون های ارزیابی برای استعدادیابی</p> <p>ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان به دلیل جذب زنان تحصیل کرده</p> <p>استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان</p>
منشاء	
خارجی	<p>دسترسی به نیروی کار دانشگر به دلیل تمرکز سرمایه انسانی در استان</p> <p>جمعیت جوان استان</p> <p>ظرفیت سازمان های مردم نهاد برای انجام برخی از وظایف دستگاه های اجرایی</p> <p>دسترسی به پیمانکاران واجد شرایط برای برون سپاری وظایف غیر راهبردی</p> <p>روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان</p> <p>وجود دانشگاه های معتبر و با کیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان</p> <p>مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران</p> <p>وجود شبکه های اجتماعی و امکان بهره گیری از آن در توسعه منابع انسانی</p> <p>مطالبات مردمی برای دسترسی به اطلاعات مدیریت منابع انسانی</p>

شکل 11-5. تحلیل SWOT زیویسیستم توسعه منابع انسانی دستگاه های اجرایی استان تهران

همان طور که در شکل دیده می شود، عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف هستند که منشأ آنها محیط داخلی دستگاه های اجرایی بخش دولتی در استان تهران هستند. عوامل خارجی شامل فرصت ها و تهدیدهای خارجی هستند که منشأ آنها تغییرات در محیط خارجی دستگاه های اجرایی استان است. عوامل داخلی و خارجی از نظر تحقق اهداف سازمان های دولتی استان، یا در نقش بازدارنده ظاهر می شوند و یا جلورونده. به سخن دیگر، نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی در تحقق اهداف کمک کننده هستند، در حالی که نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای محیط خارجی در نقش آسیب زا ظاهر می شوند.

فصل دوازدهم  
چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

## فصل دوازدهم: چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

تحلیل محیطی وضع موجود یکی از گام‌های اساسی در توسعه منابع انسانی است. شرایط محیطی داخلی و خارجی دورنمایی را تعریف می‌کنند که در آن راهبردهای توسعه منابع انسانی تدوین می‌شوند. در خصوص شرایط محیطی، عواملی مانند ویژگی‌های جمعیت شناختی بازار کار، وضعیت اقتصادی سازمان، و نیازهای ارباب‌رجوع باید در نظر گرفته شوند. لحاظ کردن شرایط کاری کافی نیست، ضروری است توسعه‌دهندگان منابع انسانی، اسناد بالادستی و جهت‌گیری‌های راهبردی را نیز مدنظر قرار دهند. قواعد حاکمیتی در حوزه منابع انسانی یکی از جهت‌گیری‌های راهبردی است که باید تحلیل شوند. بنابراین، این فصل ناظر بر تحلیل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان تهران است تا بتوان با شناخت وضع موجود توسعه منابع انسانی، برنامه‌های گذر از وضع موجود به وضع مطلوب را تدوین و به اجرا گذاشت.

### 12-1. مأموریت توسعه منابع انسانی

در مفهوم کلی، مأموریت فلسفه وجودی یک سیستم را تبیین می‌کند. در مفهوم خاص مأموریت HRD، مأموریت سهم وعده داده‌شده توسعه منابع انسانی را با تعریف مقصد و گزاره ارزشی آن مشخص می‌کند (Holzle, 2013). از این رو، یک بیانیه مأموریت برای توسعه منابع انسانی در استان تهران را می‌توان به شرح زیر ارائه داد: همسوسازی ساختار نیروی کار و صلاحیت‌های سرمایه انسانی سازمان‌های بخش دولتی استان تهران با اهداف راهبردی پیش‌بینی شده در جهت‌گیری توسعه استان.

### 12-2. چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

چشم‌انداز نویسی یکی از فنون رایج در سطح کشوری، استانی، سازمانی و موضوعی است. چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی یکی از انواع چشم‌اندازهای موضوعی است که در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی متداول است. ذیلاً به چند مورد به اختصار اشاره می‌شود:

#### 1. چشم‌انداز منابع انسانی دانشگاه دولتی نیویورک

ما در آرزوی ایجاد چنان فرهنگ سازمانی هستیم که برای همه کارکنان ارزش قائل باشد، عملکرد استثنایی و بهبود مستمر را ترغیب، کار تیمی را تقویت و از توازن کار-زندگی پشتیبانی کند. ما با ارائه خدمات باارزش به روش اثربخشی هزینه از یک محیط حرفه‌ای که هم به دیدگاه‌های متنوع احترام می‌گذارد و هم خدمات محور است پشتیبانی می‌کنیم.

#### 2. چشم‌انداز منابع انسانی دانشگاه مریلند

چشم‌انداز ما این است که به‌عنوان یک کارفرمای ارجح و ارائه‌دهنده خدمات، خط‌مشی‌ها و سیستم‌های منابع انسانی مبتکرانه و نتیجه‌محور شناخته شویم.

3. چشم‌انداز منابع انسانی مدرسه پزشکی دانشگاه ماساچوست (UMMS) ارائه بهترین خدمات و راهکارهای توسعه‌سازمانی از طریق جذب، نگهداشت، و پای بندی نیروی کار با استعداد و متنوع باهدف کمک به موفقیت سازمان.

4. چشم‌انداز منابع انسانی دانشگاه آیووا (IOWA) رهبری و شکل‌دهی به فرهنگ عادلانه و فراگیر برای پشتیبانی از استعداد، التزام، و تجربه کاری کارکنان باهدف ایجاد تنوع، تعالی و نوآوری در سازمان.

5. چشم‌انداز منابع انسانی موسسه فناوری روچستر واحد منابع انسانی در پشتیبانی از مأموریت، چشم‌انداز، و کارکنان سازمان به‌عنوان یک منبع قابل اعتماد، شریک، رهبر، و مبتکر شناخته خواهد شد.

6. چشم‌انداز منابع انسانی شرکت آی میل (Aimil) بخش منابع انسانی شریک راهبردی برای دستیابی به تعالی سازمانی از طریق توسعه و الهام بخشیدن به پتانسیل واقعی سرمایه انسانی شرکت و تأمین فرصت‌هایی برای رشد، رفاه و غنی‌سازی شغلی افراد است.

7. چشم‌انداز منابع انسانی گروه صنعتی شیشه کاوه چشم‌انداز ما در بخش مدیریت منابع انسانی گروه کاوه شامل موارد ذیل خواهد بود:  
الف) فراهم نمودن فضای مناسب به‌منظور ایجاد انگیزه و استفاده بهینه از الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی

ب) تأکید بر امر آموزش مستمر نیروها و توسعه فرهنگ کیفیت به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان  
پ) انجام کار تیمی و افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های گروهی و اجتماعی باهدف بهبود کیفیت زندگی همکاران

ت) احترام به ارزش‌های اعضای تیم و حمایت و مباشرت افراد در تمام سطوح سازمانی  
ث) انتخاب همکاران اصلح، کارآمد و پویا به‌منظور جلوگیری از هرگونه اتلاف نیرو  
ج) ایجاد ارتباط مؤثر با سایر افراد- مشتریان- سازمان‌ها و نهادها به‌منظور بهره‌وری بیشتر

8. چشم‌انداز دبیرخانه دائمی اجلاس HRD

توانمندسازی نیروی انسانی کشور از طریق انتقال دانش، تبادل تجربه، آشنایی با خبرگان این حوزه و خلق روزآمدترین محیط جهت همفکری، مشارکت و بهره‌گیری متولیان منابع انسانی از آخرین پیشرفت‌های ملی و بین‌المللی توسعه منابع انسانی.

### 9. چشم‌انداز HRD در دولت سیشل<sup>1</sup>

کارکنان تجهیز شده با مهارت‌ها، دانش، و شایستگی‌های موردنیاز برای درگیرشان در یادگیری مستمر و حمایت از برنامه‌های توسعه اجتماعی و اقتصادی پایدار.

## 3-12. موقعیت استان تهران

استان واحدی از تقسیمات کشوری است با محدوده جغرافیایی معین، که از به هم پیوستن چند شهرستان هم‌جوار با توجه به موقعیت سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و طبیعی تشکیل می‌شود. استان تهران با مساحتی در حدود 12981 کیلومتر مربع از شمال به استان مازندران، از جنوب به استان قم، از جنوب غربی به استان مرکزی، از غربی به استان البرز، و از شرق به استان سمنان محدود شده است. مطابق آمار تقسیمات کشوری سال 1394، استان تهران دارای 16 شهرستان، 33 بخش، 43 شهر و 71 دهستان است. این استان با جمعیتی بالغ بر 13/3 میلیون نفر، پرجمعیت‌ترین استان کشور است. مرکز این استان شهر تهران و پایتخت کشور است. تحلیل وضعیت استان تهران با رویکرد مدیریت تفاوت‌ها، کمکی است برای تدوین خط‌مشی‌های متناظر با این تفاوت‌ها که کمتر از سوی خط‌مشی‌گذاران در سطوح مختلف مدنظر قرار گرفته است. مطابق مصوبه شورای عالی آمایش سرزمین (1396)، استان تهران در منطقه 6 آمایش کشور قرار داشته و دارای ویژگی‌های اقلیمی زیر است:

- مرکزیت سیاسی-اداری و خدماتی، فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) به‌عنوان هاب هوایی؛
- مراکز تجاری-بازرگانی در سطح ملی و وجود بازار مصرف و تقاضای خدمات تخصصی ستادی سایر مناطق کشور؛
- تنوع اقلیمی و تولید انواع محصولات کشاورزی؛
- شهرک‌های صنعتی تخصصی، ذخایر معدنی قوی؛
- وجود نیروی انسانی متخصص؛
- وجود حرم مطهر حضرت معصومه (س) و جاذبه‌های مختلف گردشگری؛

<sup>1</sup> MEHRD (2018). National Human Resource Development Policy, Ministry of Education and Human Resource Development, Government of Seychelles.



- شکاف آهنگ توسعه میان استان تهران و سایر استان‌های منطقه، کمبود منابع آب و تأسیسات مهار و انتقال آن، مشکلات زیست‌محیطی (تخریب منابع طبیعی، بیابان‌زایی و آلودگی آب‌وهوا)؛
- عدم پراکنش مناسب جمعیت و وجود گسل؛
- نقش و عملکرد تخصصی منطقه بر پایه صنعت، معدن، بازرگانی بین‌المللی، ارائه خدمات برتر، توسعه بخش کشاورزی و گردشگری با ملاحظات زیست‌محیطی.



شکل 1-12. منطقه بندی آمایشی کشور (شورای عالی آمایش سرزمین، 1396)

باید در نظر داشت هدف اساسی از برنامه‌ریزی آمایش سرزمین، توزیع جمعیت و فعالیت‌ها با در نظر گرفتن ظرفیت‌های آشکار و پنهان سرزمین است. از این‌رو، نقش و مسئولیت منطقه 6 که استان تهران به

همراه استان البرز و استان قم در آن قرار گرفته است، باید بر اساس قابلیت‌های سرزمینی آن تعریف شود. به سخن دیگر، باید بین ظرفیت‌های سرزمینی و توزیع جمعیت و فعالیت‌های تولیدی تناسب و برآزش وجود داشته باشد و توسعه بر اساس منطق بنیادین قابلیت‌های اقلیمی صورت گیرد. آسیب‌شناسی یا همان توصیف کلی از چالش‌ها و تنگناها و نارسایی‌های کمی و کیفی منابع انسانی بخش دولتی یکی از روش‌های متداول در زمینه‌سازی برای اجرای برنامه‌های توسعه استان و مفاد دیگر اسناد بالادستی است که به نحوی از انحاء در این برنامه توسعه استانی انعکاس یافته است.



شکل 12-2: نقشه جغرافیایی شهرستان‌های استان تهران

استان تهران از شانزده شهرستان مطابق جدول زیر تشکیل شده است. 6/63 درصد از جمعیت شهری استان تهران در شهر تهران و مابقی در دیگر شهرهای استان ساکن هستند. از کل جمعیت استان 85/93 درصد در نقاط شهری و 14/6 درصد در نقاط روستایی سکونت دارند.

**جدول 12-1. سیمای استان تهران به تفکیک شهرستان‌ها**

ردیف	شهرستان	جمعیت	تعداد شهرها	تعداد آبادی‌ها	تعداد دستگاه‌های اجرایی	تعداد کارکنان
1	اسلامشهر	548620 نفر	3 شهر	25	حدود 54 دستگاه	8615 نفر

ردیف	شهرستان	جمعیت	تعداد شهرها	تعداد آبادی‌ها	تعداد دستگاه‌های اجرایی	تعداد کارکنان
					اجرائی	
2	بهارستان	536329 نفر	3 شهر	7	حدود 54 دستگاه اجرایی	5778 نفر
3	پاکدشت	750966 نفر	2 شهر	51	حدود 54 دستگاه اجرایی	5065 نفر
4	پردیس	269060 نفر	2 شهر	23	حدود 54 دستگاه اجرایی	1573 نفر
5	پیشوا	75750 نفر	1 شهر	43	حدود 54 دستگاه اجرایی	1501 نفر
6	تهران	8737510 نفر	1 شهر	43	حدود 65 واحد استانی	113879 نفر
7	دماوند	125480 نفر	5 شهر	101	حدود 54 دستگاه اجرایی	2864 نفر
8	ری	349700 نفر	4 شهر	102	حدود 54 دستگاه اجرایی	10651 نفر
9	رباط کریم	195917 نفر	3 شهر	24	حدود 54 دستگاه اجرایی	3979 نفر
10	شمیرانات	47279 نفر	4 شهر	48	حدود 54 دستگاه اجرایی	2108 نفر
11	شهریار	744210 نفر	7 شهر	38	حدود 54 دستگاه اجرایی	8909 نفر
12	فیروزکوه	33558 نفر	2 شهر	69	حدود 54 دستگاه اجرایی	1300 نفر
13	قرچک	300000 نفر	1 شهر	6	حدود 54 دستگاه اجرایی	3290 نفر
14	قدس	663290 نفر	1 شهر	11	حدود 54 دستگاه اجرایی	3494 نفر
15	ملارد	377292 نفر	2 شهر	62	حدود 54 دستگاه اجرایی	4942 نفر
16	ورامین	468349 نفر	2 شهر	88	حدود 54 دستگاه اجرایی	5038 نفر
	جمع		1246	62284		

وجود امکانات بیشتر باعث مهاجرت بی‌رویه مردم به استان شده و به تبع آن دستگاه‌های اجرایی با انبوه مطالبات مردمی مواجه هستند. با توجه به افزایش جمعیت استان تهران و به تبع آن افزایش ارباب‌رجوع، دستگاه‌های اجرایی استان تهران در واکنش مناسب به انتظارات محیطی دچار چالش شده‌اند. به‌عنوان مثال، تراکم جمعیتی در استان (جمعیت بالای 12 میلیونی یعنی 17/5 درصد جمعیت کل کشور)، باعث گسترش مراکز کشتارگاه‌های طیور و دام، بیمارستان‌های

دامپزشکی، و داروخانه‌ها شده است که نظارت فنی بر آنها به دلیل کمبود نیروی انسانی دستگاه اجرایی ذی‌ربط به‌طور مناسبی صورت نمی‌گیرد که نتیجه آن در معرض خطر قرار گرفته ساکنین استان است.

برخی از تفاوت‌های استان تهران با دیگر استان‌های کشور به شرح زیر است که خدمت‌رسانی مناسب و نظارت مؤثر بر آنها نیازمند بازنگری در الگوهای مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان است:

1. تراکم بالای جمعیتی (17/5 درصد کل جمعیت کشور).
2. قرار داشتن پایتخت سیاسی و اداری کشور در این استان
3. مطابق آمار سرشماری سال 1395، نرخ باسوادی جمعیت 6 ساله و بیشتر استان تهران 92/9 درصد و نرخ باسوادی کشور 87/6 درصد است.
4. نرخ مشارکت اقتصادی استان تهران در سال 1397، 39/8 درصد بوده و در کل کشور 40/5 درصد بود.
5. برآورد نقطه‌ای نرخ بیکاری استان تهران در فصل بهار سال 1398 از سوی مرکز آمار ایران 10.1 درصد اعلام شد که از نرخ بیکاری کل کشور (10/8 درصد) کمتر است.
6. طبق آخرین گزارش مرکز آمار ایران، ضریب جینی شهری استان تهران در سال 1394، 0/38 بوده است در حالی که این شاخص در کل کشور 0/37 بوده است.
7. حدود 22 درصد از کل شاغلان کارگاه‌های صنعتی ده نفر و بیشتر کل کشور در استان تهران مشغول بکار هستند.
8. استان تهران با 162 بیمارستان فعال، بیشترین تعداد بیمارستان‌های فعال بخش دولتی، خصوصی و خیریه‌ای را با سهم 18 درصدی از تعداد کل بیمارستان‌های کشور دارد. 30 درصد از بیمارستان‌های خیریه کل کشور و 40 درصد از بیمارستان‌های خصوصی کل کشور در استان تهران واقع است. حدود 22 درصد از کل تخت‌های بیمارستانی فعال کشور در استان تهران واقع شده است.
9. میزان کشتار دام سبک بالغ بر 22 درصد از کل کشور و کشتار دام سنگین 17 درصد کل از کل کشور و 100 درصد واردات لاشه گوسفندی، و واکسن‌های دام و طیور در استان تهران صورت می‌گیرد.

10. استان تهران با دارا بودن بیش از 119 واحد پرورش مرغ تخم‌گذار با ظرفیت بیش از 12 میلیون قطعه سالانه نزدیک به 200 هزار تن تخم‌مرغ (حدود 20٪ تولید کشور) یکی از 5 قطعه تولید تخم‌مرغ در کشور است.

11. استقرار ۲۰ درصد از واحدهای صنعتی کشور در استان تهران

12. انجام بیش از ۵۰ درصد ثبت سفارش‌ها کشور در استان تهران

13. وجود ۴۰ درصد کارت بازرگانی فعال کشور در استان تهران

14. استان تهران با داشتن ۱۳۵۶ واحد صنایع معدنی (دارای پروانه بهره‌برداری) رتبه تک‌رقمی را در کشور داراست

15. برخوردار از رتبه برتر (اول تا سوم) در تولید ۹۹ محصول کشاورزی شاخص در بین استان‌های کشور

#### 12-4. الگوی توسعه منابع انسانی در ایران (وضع موجود)

توسعه منابع انسانی در ایران در قالب برنامه‌های تحول اداری در دهه‌های گذشته تدوین و به اجرا گذاشته شده است. در جدول 12-2 این برنامه‌ها به اجمال مقایسه شده‌اند. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مدیریت دولتی نوین زیربنای فکری اصلاح اداری در ایران را تشکیل می‌دهد.

جدول 12-2. مقایسه برنامه‌های اصلاح اداری در ایران

دولت هاشمی (1368)	دولت خاتمی (1376)	دولت احمدی‌نژاد (1384)	دولت روحانی (1392)
دغام و انحلال دستگاه‌های دولتی موازی و غیر ضرور انتقال واحدهای سازمانی از تهران به دیگر مناطق کشور عدم تمرکز و تقلیل حجم تصدی‌گری دولت	برنامه منطقی نمودن اندازه دولت برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت	تمرکززدایی اصلاح ساختار و فرآیندها	مهندسی نقش و ساختار دولت
خدمات‌رسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات	توسعه فن‌آوری اداری	استقرار دولت الکترونیک	دولت الکترونیک و هوشمندی اداری
برقراری عدالت استخدامی کوچک‌سازی دولت ارتقای قدرت خرید کارکنان دولت	برنامه تحول در نظام‌های استخدامی برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت	ساماندهی نیروی انسانی عدالت استخدامی و نظام پرداخت	مدیریت سرمایه انسانی
توسعه و بهبود مدیریت و افزایش بهره‌وری	برنامه اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار	افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	خدمات عمومی در فضای رقابتی

دولت هاشمی (1368)	دولت خاتمی (1376)	دولت احمدی‌نژاد (1384)	دولت روحانی (1392)
تأسیس شورای عالی اداری	برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری	سلامت اداری خدمات رسانی به مردم و تکریم اداری ارباب رجوع	صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
تدوین نظام انتصاب مدیران لایق، امین، متعهد و متخصص	برنامه تحول در نظام های مدیریتی	تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقاء روحیه خودکنترلی در کارها	فناوری‌های مدیریتی
آموزش مدیریت و فنون اداری	-	توانمند سازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی	توسعه فرهنگ سازمانی
نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی	-	-	نظارت و ارزیابی
<b>ابتنای برنامه‌های تحول اداری</b>			
مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین	سیاست‌های کلی نظام اداری مدیریت دولتی نوین	سیاست‌های کلی نظام اداری مدیریت دولتی نوین

در دولت روحانی، برخی برنامه‌های توسعه منابع انسانی ذیل "برنامه مدیریت سرمایه انسانی" گنجانده شده است که در مقایسه با مبانی نظری توسعه منابع انسانی از جامعیت لازم برخوردار نیست:

### جدول 12-3. برنامه مدیریت سرمایه انسانی در ایران

<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظیم برنامه ساماندهی نیروی انسانی</li> <li>افزایش نسبت کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر به کل کارکنان</li> <li>رعایت عدالت استخدامی در فضای رقابتی برای جذب نیروی انسانی</li> <li>انجام فرآیندهای مربوط به استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی در بستر سامانه کارمند ایران</li> <li>رعایت سقف تبصره ماده 32 قانون مدیریت خدمات کشوری</li> <li>کاهش کارکنان رسمی و پیمانی دستگاه</li> <li>ساماندهی نیروی انسانی</li> <li>بازطراحی مشاغل اختصاصی دستگاه</li> <li>مشارکت دستگاه‌ها در اجرای طرح تربیت مدیران</li> <li>ساماندهی فعالیت‌های پشتیبانی در قالب شرکت‌های پیمانکاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انطباق پست‌ها با مشاغل اختصاصی و عمومی</li> <li>ابلاغ شده به دستگاه</li> <li>انطباق تحصیلات متصدیان با شرایط احراز مشاغل مورد عمل</li> <li>اجرای ضوابط و مقررات مرتبط به ایثارگران در دستگاه‌های اجرایی</li> <li>اجرای ضوابط و مقررات اجرای بند 10 ماده 68 قانون مدیریت خدمات کشوری</li> <li>سیاست‌گذاری، نیازسنجی و طراحی برنامه‌ریزی آموزشی</li> <li>برگزاری و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان</li> <li>اجرای ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران</li> </ul>
---	--

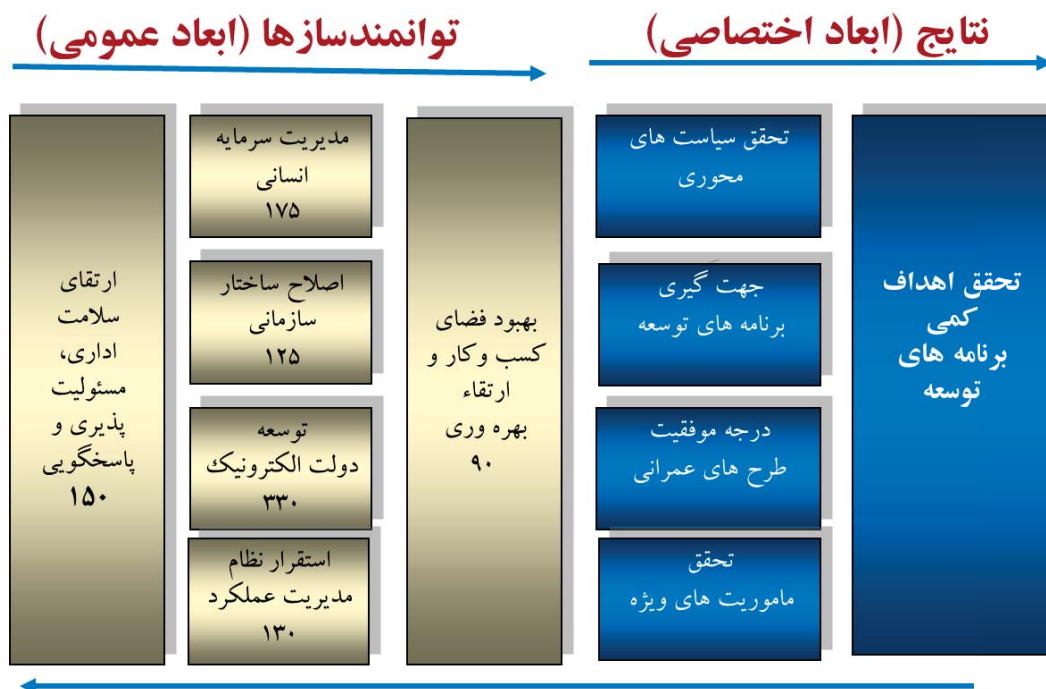
هرچند برخی از برنامه‌های فرعی فوق ناظر بر توسعه منابع انسانی است، اما این سؤال قابل طرح است که تا چه حد این برنامه‌های توسعه با جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی، مبانی نظری، و تغییرات محیطی انطباق داشته و از جامعیت لازم برخوردار است. پاسخ به این پرسش مستلزم، احصای الزامات اسناد بالادستی در حوزه توسعه منابع انسانی و الزامات توسعه منابع انسانی ناشی از تغییرات محیطی و به تبع آن تدوین مدل بهینه توسعه منابع انسانی با لحاظ قرار دادن شرایط بومی کشور است.

لازم به توضیح است که برنامه مدیریت سرمایه انسانی یکی از برنامه‌های فرعی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی است که به مدل جشنواره شهید رجایی معروف است. این مدل با اقتباس از مدل ارزیابی عملکرد در کشورهای اروپایی<sup>1</sup> تهیه شده است. فرآیند ارزیابی دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی ایران بر مبنای دو بعد اصلی: شاخص‌های عمومی و شاخص‌های اختصاصی، بر اساس مصوبه شماره 44642/ت 27701 مورخ 81/10/21 هیئت محترم وزیران، ارزیابی می‌شوند.

برای شاخص‌های عمومی جمعاً 1000 امتیاز منظور شده و برای شاخص‌های اختصاصی نیز که به کمک دستگاه‌ها و بر اساس مأموریت‌های دستگاه تعیین می‌شود، 1000 امتیاز در نظر گرفته شده است. نتیجه ارزیابی بر اساس امتیاز کسب شده توسط دستگاه اجرایی در شاخص‌های عمومی و اختصاصی (خودارزیابی توسط دستگاه و ارزیابی توسط کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) مشخص می‌شود (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، 1385).

---

<sup>1</sup> EFQM



### خلاقیت و یادگیری

شکل 12-3: مدل جشنواره شهید رجایی برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در سطح استان

همان‌طور که در نمودار فوق دیده می‌شود، محور مدیریت سرمایه انسانی با 175 امتیاز یکی از توانمندسازهای کلیدی در عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان است که مطابق بخشنامه ابلاغی سال 1398 دارای مؤلفه‌ها و نماگرهایی است که در جدول زیر به اختصار منعکس شده است:

جدول 12-4: مؤلفه‌ها و نماگرهای ارزیابی عملکرد مدیریت سرمایه انسانی در دستگاه‌های اجرایی

کد	عنوان نماگر	نحوه سنجش	امتیاز
شاخص اول- ساماندهی و متناسب‌سازی نیروی انسانی (60 امتیاز)			
1	کاهش کارکنان قرارداد کار معین مازاد بر سقف تعیین شده	تحقق هدف سال 98 تفاهم‌نامه	15
2	کاهش کارکنان رسمی و پیمانی، قرارداد کار معین و کارگری	تحقق هدف سال 98 تفاهم‌نامه	15
3	رعایت به‌کارگیری نیروی قرارداد کار معین حداکثر تا 10 درصد پست‌های سازمانی مصوب	رعایت سقف 10 درصد نیروی قرارداد کار معین	15
4	نسبت موجودی نیروی انسانی (رسمی، پیمانی، و قرارداد کار معین) به کل پست‌های سازمانی مصوب	درصد	15
شاخص دوم- تناسب شغل و شاغل (10 امتیاز)			
1	رعایت شرایط احراز مشاغل در انتصابات سال مورد ارزیابی	کمی	5
2	رعایت عدم مدرک تحصیلی بیش از یک مقطع	کمی	5
شاخص سوم- شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان (35 امتیاز)			
1	رعایت ضوابط مرتبط با انتخاب و انتصاب مدیران	کمی	12



کد	عنوان نماگر	نحوه سنجش	امتیاز
2	کاهش متوسط سن مدیران	کمی	12
3	افزایش نسبت مدیران زن به کل مدیران	کمی	12
شاخص چهارم- اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارمندان (40 امتیاز)			
1	اجرای دوره‌های آموزشی مدیران به تفکیک سطوح مختلف مدیریتی بر اساس برنامه سالانه پیش‌بینی شده مصوب	کامل	8
2	اجرای دوره‌های آموزشی کارمندان بر اساس برنامه سالانه پیش‌بینی شده مصوب	کامل	8
3	استفاده از مدرسان واجد شرایط عمومی و موضوعی تدریس بر اساس بخشنامه مربوط	کامل	6
4	ارزشیابی دوره‌های آموزشی سطح 1 و 2	کامل	8
5	ارزشیابی و بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی سطح 3 و 4	کامل	3
6	تدوین و اعلام برنامه آموزشی مصوب به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان	کامل	3
7	تهیه شناسنامه آموزشی شاغلین و تشکیل بانک اطلاعات آموزشی بر اساس نیازسنجی فردی	کامل	4
شاخص پنجم- ارزشیابی عملکرد کارکنان (20 امتیاز)			
1	انجام ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی، پیمانی و کارکنان قراردادی بر اساس فرایندها و برگه‌ها	کامل	12
2	مکانیزه نمودن اجرای دستورالعمل ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی، پیمانی و کارکنان قراردادی	کامل	8
شاخص ششم- اجرای طرح ارزیابی و تربیت مدیران (10 امتیاز)			
1	اقدامات و برنامه‌های مربوط به اجرای برنامه ارزیابی شایستگی‌های مدیران از طریق کانون‌های ارزیابی	کامل	5
2	انتصابات و ارتقای مدیران از میان دارندگان گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیریتی	کامل	5

لازم به توضیح است که در عناوین محورهای اصلی و همچنین شاخص‌ها و نماگرهای آنها، تغییراتی در طول سال‌های گذشته ایجاد شده است که نشانگر، اصلاح مبتنی بر یادگیری است. به‌عنوان مثال، ساماندهی و توانمندسازی منابع انسانی با 130 امتیاز، در سال 1388 به برنامه مدیریت سرمایه انسانی با 190 امتیاز در سال 1395 تغییر نام داده و متناسب با آن در شاخص‌ها و نماگرهای فرعی نیز تغییراتی ایجاد شده است. البته یک دلیل چنین تغییراتی، روی کار آمدن دولت‌های مختلف با تفکرات سیاسی متفاوت است.

مطابق گزارش تفصیلی نتایج ارزیابی عملکرد سال 1397 دستگاه‌های اجرایی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد، 1398)، شاخص‌های محور مدیریت سرمایه انسانی به شرح جدول زیر تحلیل شده است که تا حدود زیادی قابل تعمیم به دیگر استان‌ها نیز است.

جدول 12-5. تحلیل شاخص‌های محور مدیریت سرمایه انسانی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، 1398)

تحلیل شاخص		شاخص
راهکار پیشنهادی	نقطه ضعف	
<p>- الزام دستگاه‌های اجرایی استان برای جذب نیروی قرارداد کار معین تنها در مشاغل تخصصی</p> <p>- طراحی سازوکار مناسب برای ساماندهی مجدد نیروهای قرارداد کار معین</p> <p>- حذف ورود بدون آزمون برای نیروهای قرارداد کار معین</p> <p>- الزام دستگاه‌های اجرایی استان برای انجام امور پشتیبانی سازمان‌ها برای مشاغل پشتیبانی</p> <p>- اصلاح قوانین و مقررات در خصوص نقل و انتقال نیروهای قرارداد کار معین</p>	<p>- جذب نیروی انسانی قراردادی در دستگاه‌های اجرایی استان بدون ضابطه و عدم اطلاع‌رسانی</p> <p>- الزام قانونی به تمدید قراردادهای نیروهای قرارداد کار معین</p> <p>- تبدیل وضع نیروهای شرکتی به قرارداد کار معین در سنوات قبل (مصوبه ۹۰/۱۱/۱)</p> <p>- عدم وجود راهکار مناسب برای کاهش نیروی قراردادی</p> <p>- عدم رعایت اصول شایسته‌گزینی برای به کارگیری نیروی قرارداد کار معین</p> <p>- تغییر مکرر بخشنامه‌ها در چگونگی به کارگیری نیروی قرارداد کار معین</p> <p>- عدم دسترسی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها به آمار و اطلاعات کارکنان دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده ۳ قانون مدیریت خدمات کشوری</p>	<p>ساماندهی و متناسب‌سازی نیروی انسانی</p>
<p>- تدوین الگوی مناسب برای چگونگی خروج کارکنان رسمی و پیمانی از قبیل بازنشستگی پیش از موعد</p> <p>- عدم صدور مجوز استخدامی برای دستگاه‌های اجرایی استان</p> <p>- تدوین سازوکار قانونی برای خروج کارکنان نا کارآمد از دستگاه‌های اجرایی</p> <p>- تدوین راهکارهای قانونی برای واگذاری فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی به بخش خصوصی و انتقال کارکنان مرتبط با آنها به بخش خصوصی</p>	<p>- امکان کاهش نیروی رسمی و پیمانی تنها از طریق فوت، استعفا، بازنشستگی ...</p> <p>- عدم دخالت و قدرت اجرایی دستگاه‌های اجرایی استان در اجرای شاخص</p> <p>- عدم وجود شرایط و امکانات برای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت</p> <p>- وجود قوانین جهت به کارگیری مجدد بازنشستگان</p> <p>- وجود قوانین در راهکارهایی جهت به کارگیری مجدد بازنشستگان ایثارگر</p> <p>- وجود قوانین و راهکارهایی برای عدم بازنشستگی کارکنان تا سقف ۳۳ سال</p>	<p>تناسب شغل و شاغل</p>
<p>- نظارت و توجه دقیق دستگاه‌های نظارتی بر فرایند انتخاب مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان</p> <p>- الزام سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه‌ریزی و بودجه کشور به اجرای ضوابط و دستورالعمل مربوط به انتخاب و انتصاب مدیران</p> <p>- برخورد قانونی با مدیران متخلف در اجرای قوانین مربوطه</p>	<p>- عدم وجود اختیارات لازم در زمینه انتخاب و انتصاب مدیران پایه و میانی در برخی از دستگاه‌های اجرایی استان</p> <p>- عدم وجود الگوی شایسته‌پروری و جانشین‌پروری در استان</p> <p>- رواج تفکر وابستگی‌های سیاسی و حزبی در انتخاب مدیران در برخی از مؤسسات و وزارتخانه‌ها</p> <p>- عدم استفاده از بانک اطلاعات مدیران در دستگاه‌ها</p> <p>- عدم اعتقاد برخی مدیران به اصل شایسته‌سالاری زنان در تصدی پست‌های مدیریتی</p> <p>- ضعف فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش در سازمان‌ها</p>	<p>شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان</p>
<p>- اجرای جلسات هم‌اندیشی و برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر ویژه مسئولین و کارشناسان بخش آموزش دستگاه‌های اجرایی استان به منظور آشنایی با نظام آموزش کارمندان دولت و آخرین بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها ارسالی از سازمان اداری و استخدامی کشور</p>	<p>- عدم توجه دستگاه‌های اجرایی استان به بخشنامه‌های شماره ۱۳۹۰/۱/۳۰ مورخ ۲۰۰/۱۸۳۴ و شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۹۲/۱۱/۱۴ اصلاحیه بخشنامه مذکور.</p> <p>- عدم اطلاع دستگاه‌های اجرایی استان به بخشنامه شماره ۱۳۳۵۲۶۸ مورخ ۹۶/۵/۲۲ سازمان اداری و استخدامی کشور</p>	<p>اجرای دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان</p>

تحلیل شاخص		شاخص
راهکار پیشنهادی	نقطه ضعف	
	<p>موضوع اجرای دوره‌های آموزشی مصوب مدیران حرفه‌ای صرفاً بر عهده مرکز آموزش مدیریت دولتی و واحدهای آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌هاست.</p> <p>-عدم آگاهی دستگاه‌های اجرایی استان نسبت به موضوع، تبصره ذیل ماده ۳۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی مصوب برای اجرای دوره‌های آموزشی موردنیاز خود در چارچوب نظام آموزش کارکنان دولت با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی صرفاً در زمینه رشته‌ها و حیطه‌های تخصصی آنها که دارای مجوز قطعی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (شورای گسترش آموزش عالی) هستند، انعقاد قرارداد نمایند. بنابراین، فراخوان برای شرکت در دوره‌های آموزشی خارج از نظام آموزش کارمندان دولت از طرف دانشگاه‌ها مهمل قانونی ندارد.</p>	
<p>-مکانیزه نمودن فرایند ارزیابی عملکرد مدیران، کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی</p>	<p>-اجرای دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران، کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی به صورت سنتی</p>	<p>ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان</p>

به‌هرحال، نگاه اجمالی به شاخص‌های مطرح‌شده در ذیل محور مدیریت سرمایه انسانی نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها ناظر بر توسعه منابع انسانی بوده، اما از جامعیت لازم برخوردار نیستند. این شاخص‌ها نوعاً در قالب بخشنامه‌های اداری و استخدامی به دستگاه‌ها ابلاغ‌شده و در قالب محور مدیریت منابع انسانی تجمیع شده‌اند. نماگرهای معدودی در قالب نسبتی تعریف شده‌اند، درحالی‌که امروزه، برای مقایسه عملکرد یک سازمان در طول زمان و همچنین مقایسه عملکرد آن با دیگر سازمان‌ها، تعریف نماگرها به صورت نسبتی بیشتر کارساز است (Buek, N. H., and Weo, Z., 2006). نسبت‌های توسعه منابع انسانی به تفصیل در فصل دوم مطرح شده‌اند. به‌هرحال، با رویکرد تدریجی باید به موضوع توسعه منابع انسانی نگاه کرد و از طریق یادگیری مستمر در مسیر استقرار برنامه‌های جامع توسعه منابع انسانی گام برداشت.

## 12-5. تحلیل توسعه HR در پرتو مدیریت تفاوت‌ها

یکی از مشکلات دستگاه‌های ستادی و نظارتی در بخش دولتی ایران، بی‌توجهی یا کم‌توجهی به مدیریت تفاوت‌ها<sup>1</sup> در تدوین خط‌مشی‌ها و اعمال نظارت است. مدیریت تفاوت‌ها یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. زیرا تعداد تفاوت‌هایی که مدیریت با آن مواجه است به سرعت در حال افزایش است. این تفاوت‌ها شامل: (1) تفاوت‌های کاری؛ (2) برنامه‌های مختلف؛

<sup>1</sup> Diversity management/Managing differences

(3) واحدهای سازمانی مختلف؛ (4) ملیت‌های مختلف؛ و (5) چند فرهنگی است (رهنورد، 1382). مدیریت تفاوت‌ها را می‌توان به مجموعه خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، و اقداماتی تعریف کرد که تفاوت‌های موجود را در جهت تحقق اهداف سازمانی بسیج می‌کند (Caiden and Caiden, 2001). لازم به توضیح است که مدیریت تفاوت‌ها با احترام به تفاوت‌ها و ارزش‌ها فرق می‌کند.

آنچه در مدیریت منابع انسانی در سطح کلان شاهد هستیم، صدور بخشنامه‌های ناظر بر اقدامات مختلف منابع انسانی است که بدون لحاظ کردن تفاوت‌های موجود، و تنها برای راحتی کار نظارتی صورت گرفته است. به‌عنوان مثال، می‌توان به تفاوت‌های استانی اشاره کرد که انعکاس‌چندانی در بخش‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی ندارد. استان‌های کشور، از جهات مختلف باهم تفاوت دارند، تفاوت از نظر توسعه‌یافتگی، تفاوت از نظر فرهنگی، تفاوت از نظر توزیع جمعیتی، تفاوت از نظر آب و هوایی و مانند این‌ها که لازم است در مدیریت منابع انسانی در سطح کلان مدنظر فراگیرند و از برخورد یکسان با این استان‌ها به‌طور جدی اجتناب شود.

دستگاه‌های اجرایی استان تهران از جهات زیر باهم تفاوت دارند که لازم است این تفاوت‌ها در توسعه منابع انسانی مدنظر قرار گیرند:

1. **بخش فعالیت:** فعالیت دستگاه‌های اجرایی را می‌توان به بخش‌های زیر طبقه‌بندی کرد: (1) امور

تولیدی؛ (2) امور فرهنگی و اجتماعی؛ و (3) امور زیربنایی

2. **نوع ساختار:** زمانی که یک ساختار تعداد زیادی وظیفه انجام می‌دهد ساختار چندوظیفه‌ای و

وقتی تعداد محدودی وظایف انجام می‌دهد ساختار خاص می‌نامند. در یک ساختار فرضی مرکب<sup>1</sup> تعداد زیادی وظایف متنوع در داخل سازمان انجام می‌گیرد. در مدل فرضی بسیط<sup>2</sup> هر ساختار وظایف خاصی را بر عهده دارد. مدل منشوری که اولین بار توسط ریگز (1975) ارائه شد بیانگر ساختاری است که در حفاصل مدل‌های مرکب و بسیط قرار گرفته باشد (نمودار 12-4).

3. **ظرف سازمانی:** دستگاه‌های اجرایی را از نظر ظرف سازمانی نیز باهم تفاوت دارند. برخی از

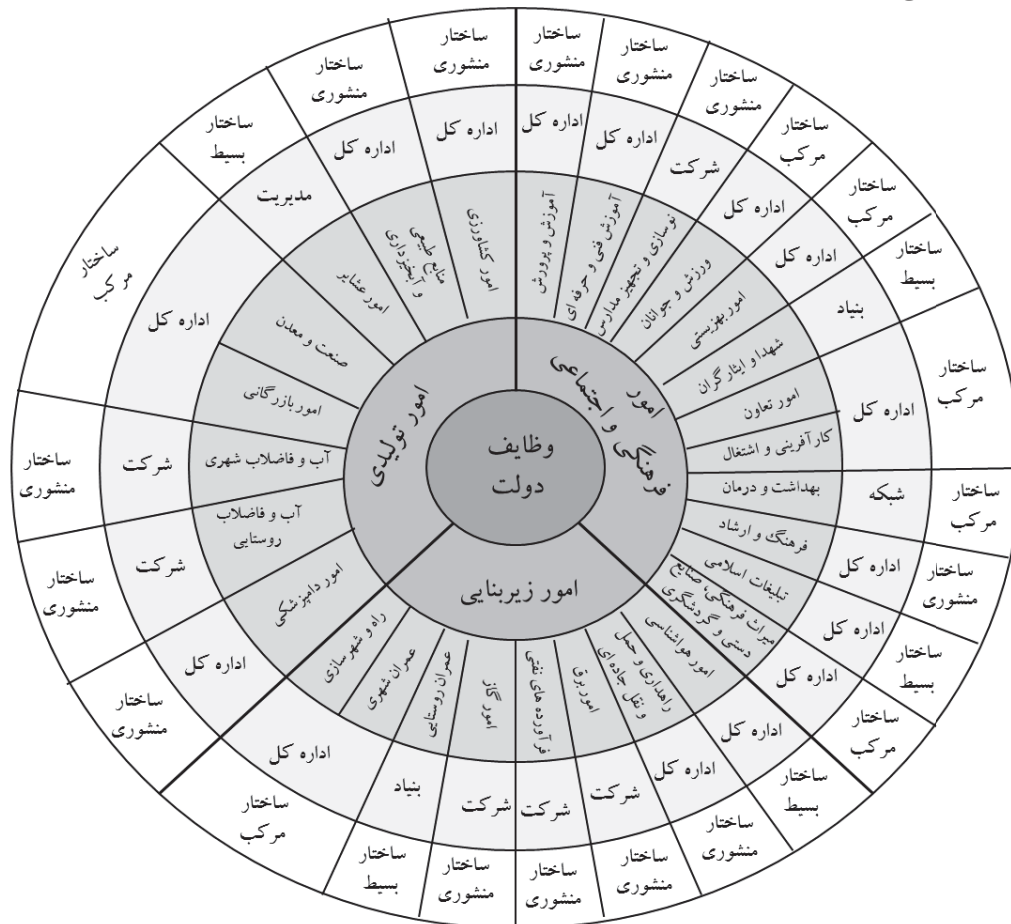
دستگاه‌های اجرایی از ظرف "اداره کل" برای انجام وظایف خود در سطح استان استفاده می‌کنند که نشانگر عدم استقلال اداری و مالی آنهاست. به سخن دیگر، چنین عنوان نشانگر یک واحد تابعه است. درجایی که حجم وظایف محدود باشد، عنوان "مدیریت" جایگزین "اداره کل" می‌شود. بعضی از دستگاه‌های اجرایی از عنوان "شرکت" در نام‌گذاری واحدهای استانی خود استفاده می‌کنند که نشانگر ماهیت انتفاعی این قبیل وظایف است. استفاده از

<sup>1</sup> Fused

<sup>2</sup> Diffracted

عنوان بنیاد نیز در نام‌گذاری عناوین دستگاه‌هایی اجرایی در سطح استان متداول است که نشانگر ماهیت خیریه‌ای یا مشارکت مردمی در اداره آنهاست.

4. **حساسیت دستگاه:** بی‌شک، با توجه به ماهیت وظایفی که دستگاه‌های اجرایی بر عهده‌دارند، از حساسیت یکسانی برخوردار نباشند. به نظر می‌رسد، سازمان‌هایی که با سلامت مردم سروکار دارند؛ سازمان‌هایی که با امنیت جامعه در ارتباط هستند، از حساسیت بیشتری برخوردار هستند. طبیعی است که چنین حساسیتی در ادوار مختلف یکسان نیست و از تلامح فراوانی برخوردار است. در هر صورت، چنین تفاوتی بین دستگاه‌های اجرایی باید در توسعه منابع انسانی انعکاس داشته باشد.



شکل 12-4: تفاوت‌های بین دستگاه‌هایی اجرایی از نظر نوع فعالیت و ساختار

## 12-6. جهت‌گیری‌های توسعه منابع انسانی در ایران

همان‌طور که سوانسون و هولتون (2001) اشاره می‌کنند زمینه‌ای که در آن توسعه منابع انسانی عمل می‌کند همیشه سازمان میزبان است. این سازمان می‌تواند یک شرکت، یک کسب‌وکار، یک صنعت، دستگاه دولتی و یا سازمان غیرانتفاعی باشد. سازمان میزبان، نظامی است که با مأموریت خاص، در زمینه بین‌المللی، سازمان میزبان می‌تواند یک ملت باشد. سرمایه‌گذاری راهبردی در توسعه منابع انسانی در سطح ملی می‌تواند از حفظ رقابت‌جویی نیروی کار ملی تا رهایی بنیادین ملت از فقر و نابسامانی باشد.

توسعه منابع انسانی را می‌توان به‌مثابه زیرسیستمی در نظر گرفت که در درون سیستم میزبان با هدف ارتقاء، حمایت، هماهنگ‌سازی، و در مواقعی هدایت سیستم میزبان عمل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، زیرسیستم توسعه منابع انسانی باید در راستای انتظارات سیستم فرادست عمل کند. از این‌رو، توجه به اسناد بالادستی در بخش دولتی ایران، می‌تواند در تعریف جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی کار ساز باشد. در اسناد بالادستی ج.ا.ا. بر توسعه همه‌جانبه منابع انسانی تأکید شده است. مفاد این اسناد در انتخاب معیارهای آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی راهگشاست:

### ۱. الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت

برخی از تدابیر مطرح‌شده در سند الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت<sup>۱</sup> (۱۳۹۷) به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم ناظر بر توسعه منابع انسانی هستند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تربیت نیروی انسانی توانمند، خلاق، مسئولیت‌پذیر و دارای روحیه مشارکت جمعی با تأکید بر فرهنگ جهادی و محکم‌کاری (بند ۷)
- ارتقای موقعیت شغلی، کرامت و منزلت اقشار علمی و فرهنگی به‌ویژه معلمان و استادان (بند ۸)
- ارزش‌گذاری معلومات و مهارت‌های غیررسمی روزآمد و کارآمد، ارتقای دانش‌های مهارتی و تنوع‌بخشی به شیوه‌های مهارت‌افزایی (بند ۱۶)
- ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای بومی به فناوری‌های صنعتی با استفاده از دستاوردهای نوین علمی و تجارب تاریخی و احیای بازارهای تولیدی تخصصی مطابق قابلیت‌های سرزمینی (بند ۱۸)
- تسهیل ورود کارآفرینان به عرصه‌های اقتصادی به‌ویژه اقتصاد دانش‌بنیان و کاهش هزینه‌های کسب‌وکار با تأکید بر اصلاح قوانین، مقررات و رویه‌های اجرایی کشور (بند ۲۲)
- گزینش مسئولان و مدیران بر مبنای التزام عملی آنان به حد کفاف در معیشت و اهتمام ایشان به هنجارهای عدالت، صداقت، راست‌گویی، اعتماد، فداکاری و پاسخگویی (بند ۵۱)

<sup>۱</sup> مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، سند الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت

- تقویت اقتدار حاکمیتی و ارتقای نظام سیاسی و متناسب‌سازی ساختار اداری کشور با روش‌های جدید به گونه‌ای که کمتر از یک درصد جمعیت کشور حقوق‌بگیر دولت باشند (بند ۵۲)
- 2. سند چشم‌انداز 1404:** در این سند بر توسعه منابع انسانی به منظور تحقق توسعه علمی و فناوری کشور تأکید شده است. برخورداری از کمیت و کیفیت منابع انسانی، سرمایه انسانی، منابع انسانی توانمند و دارای بهره‌وری به همراه مهارت‌های بین‌المللی، جهت رساندن کشور به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح آسیای جنوب غربی از موارد مورد تأکید آن است. همچنین ایجاد فرصت‌های برابر برای حضور منابع انسانی در اقتصاد کشور، ایجاد بستر لازم برای مشارکت همه اقشار توانمند در صحنه توسعه کشور اعم از زنان و مردان، رعایت حقوق منابع انسانی از ایجاد زمینه‌های اشتغال، دستمزد مناسب و عادلانه، سیستم انگیزش و پاداش، شایسته‌سالاری و اشتغال کامل از دیگر گزینه‌های تأکید شده در این سند مهم کشور است.
- 3. سیاست‌های کلی اشتغال:** مهم‌ترین محورهای این سیاست کلی، تأکید بر ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و استفاده از تولیدات داخلی، سرمایه انسانی، ارتقای توان کارآفرینی منابع انسانی، ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار، بازار کار شفاف، بهبود محیط کسب و کار، جذب فناوری، سرمایه و منابع مالی مبادله نیروی کار در سطح بین‌المللی، کاهش نرخ بیکاری توأم با ارتقای بهره‌وری عوامل تولید، حمایت از سرمایه‌گذاری، تولید و اشتغال مولد در بخش‌های خصوصی و تعاونی، گسترش و استفاده بهینه از ظرفیت‌های اقتصادی دارای مزیت مانند گردشگری، تجاری‌سازی ایده‌ها و پشتیبانی از شرکت‌های نوپا، کوچک و نوآور، حمایت مؤثر از بیکاران، کاهش بیکاری، سیستم پاداش و انگیزه از طریق رعایت تناسب بین افزایش دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار بود که همگی بر لزوم توجه به منابع انسانی به‌عنوان اساس بهبود وضعیت اشتغال و ارتقای کارآفرینی در کشور تأکید دارد.
- 4. سیاست‌های کلی آمایش سرزمین:** تربیت انسان‌های شاداب، سالم، باانگیزه، متدین، وطن‌دوست، جمع‌گرا، نظم‌پذیر و قانون‌گرا، ارتقاء سطح آموزش، پژوهش و بهره‌وری نیروی کار در جهت افزایش سهم منابع انسانی در ترکیب عوامل مؤثر در تولید ثروت ملی، برقراری تناسب کمی و کیفی جمعیت و استقرار متعادل آن در پهنه سرزمین و تعمیم و گسترش شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی، بهبود شاخص‌های توسعه انسانی با تأکید بر شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌ها، گسترش سلامت و ارتقاء سطح دانش عمومی، تقسیم کار ملی با توجه به استعدادها و طبیعی و انسانی، ایجاد امکانات عادلانه و فرصت‌های برابر و رفع تبعیض ناروا در مناطق کشور، پیشگیری از مهاجرت‌های بی‌رویه به مراکز استان‌ها با تدابیر لازم و ایجاد و تقویت نهادها و تشکل‌های منطقه‌ای در زمینه‌های گوناگون

به‌ویژه علمی، فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی از مهم‌ترین موارد قابل تأکید بر نقش منابع انسانی در سیاست‌های کلی آمایش سرزمین است. در ضمن، مطابق برنامه آمایش استان تهران<sup>۱</sup> (۱۳۹۷)، مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده آمایش استان تهران به شرح زیر شناسایی شده است:

- تمرکززدایی اداری-سیاسی از شهر تهران
- تمرکززدایی فعالیت‌های اقتصادی از شهر تهران
- لزوم مدیریت بهینه منابع محیطی به‌ویژه آب
- لزوم کاهش آسیب‌های اجتماعی
- توسعه دانایی محور استان تهران
- لزوم توزیع عادلانه امکانات و خدمات در استان
- لزوم تقویت جایگاه و نقش‌های ملی و فراملی تهران به لحاظ سیاست جغرافیایی و اقتصاد جغرافیایی
- لزوم تمرکز و حمایت از خدمات برتر<sup>۲</sup>، صنایع با فناوری بالا و دانش‌بنیان در استان
- لزوم ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی و حاشیه‌نشینان
- لزوم مدیریت یکپارچه و هماهنگ و رفع تعارض‌ها در استان
- لزوم تقویت شهرهای کوچک و متوسط و روستاهای استان
- لزوم آمایش سرزمینی در سطح ملی به‌منظور توزیع متوازن امکانات و مهاجرت معکوس از استان
- لزوم کاهش سهم تهران از جمعیت و فعالیت در کشور

با توجه به مؤلفه‌های فوق‌الذکر، در سند آمایش استان تهران، چشم‌انداز توسعه استان تهران در افق ۱۴۱۵ به شرح زیر پیشنهاد شده است:

"استان تهران در افق ۱۴۱۵ استانی است که به لحاظ اکولوژیکی و محیط زیستی در شرایط پایداری قرار گرفته و با حفاظت از عرصه‌ها و منابع طبیعی، ترمیم عرصه‌های آسیب‌دیده و مدیریت بهره‌برداری از منابع طبیعی به‌ویژه آب، توانسته تهدیدهای کنونی از جمله خط فرونشست، فرسایش خاک و بیابان‌زایی را رفع نماید و میان منابع و مصارف تعادلی منطقی برقرار نماید. در این سال، استان تهران با توجه به توزیع متوازن خدمات و امکانات،

<sup>۱</sup> دانشگاه تهران (1397). برنامه آمایش استان تهران، معاونت پژوهشی دانشگاه تهران، فصل ششم.

<sup>۲</sup> منظور از خدمات برتر، خدماتی است که نیاز به فناوری بالا و نیروی انسانی متخصص دارد. این خدمات شامل: (1) مخابرات؛ (2) خدمات مشاوره‌ای سخت‌افزار و نرم‌افزار؛ (3) خدمات پردازش داده‌ها؛ (4) تولید فیلم، (5) تحقیق و توسعه؛ (6) فعالیت‌های پایگاه داده و بخش برخط؛ (7) تعمیر و نگهداری ماشین‌های دفتری؛ و (8) حسابداری و رایانه



سطحی نابرابری میان شهرستان‌های استان را به میزان قابل توجهی تقلیل داده و نرخ آسیب‌های اجتماعی استان روندی کاهشی را تجربه می‌نماید. همچنین با توجه به پالایش توزیع فعالیت‌های اقتصادی در استان، از طریق تمرکز فعالیت‌های مرتبط با رقابت‌پذیری ملی و بین‌المللی شهر تهران از جمله فعالیت‌های دانش‌پایه و خدمات برتر؛ و تمرکززدایی از فعالیت‌های غیر برتر از شهر تهران و توزیع متوازن آن در سایر شهرستان‌های استان و همچنین خروج برخی از فعالیت‌ها از استان تهران به استان‌های دیگر (در قالب سند آمایش ملی) به لحاظ اقتصادی به توازن و رشد مطلوبی دست‌یابد که حافظ تعادل‌های اجتماعی و محیط زیستی استان نیز هست. در این سال اقدامات برای انتقال مرکز اداری-سیاسی کشور از شهر تهران در حال انجام است که در نهایت سبب خواهد شد بار جمعیتی و فعالیتی قابل توجهی از تهران کاسته شود. همچنین با تمهید یک مدیریت یکپارچه و هماهنگ در سطح استان و مجموعه شهری تهران، تعارضات و ناهماهنگی‌های گذشته رفع شده و تصمیم‌گیری‌های استان با اتکا بر عقلانیت برنامه‌ای، شفاف و مبتنی بر پاسخگویی انجام می‌شود. در این سال کلان‌شهر تهران بیش‌ازپیش به‌عنوان یکی از کانون‌های اصلی رقابت‌پذیری در سطح آسیای غربی شناخته می‌شود که توانسته سطح تاب‌آوری خود را در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی به میزان قابل توجهی ارتقا دهد."

**5. سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی:** پایه و اساس سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی بر اقتصاد دانش‌بنیان با تکیه بر سرمایه‌های انسانی، کارآفرینی و نوآوری است. البته مشارکت آحاد جامعه در فعالیت‌های اقتصادی و ارتقاء بهره‌وری نیز از دیگر محورهای بسیار مهم اقتصاد مقاومتی است. همچنین لزوم حمایت از تولیدکنندگان داخلی، کارآفرینان داخلی، افراد خلاق و آموزش‌های مهارت‌آموزی در راستای توانمندسازی آنها و ایجاد زمین‌های اشتغال مولد، از محورهای مورد تأکید دیگر است. به‌علاوه، بر لزوم ایجاد یک محیط اقتصادی باثبات و به‌دوراز فسادهای مالی و اداری که زمینه‌های کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و اشتغال مولد را فراهم سازد، بسیار تأکید شده است.

**6. سیاست‌های کلی نظام اداری:** این سیاست‌ها به‌عنوان الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های سه قوه، نهادهای غیردولتی و نیروهای مسلح را در حوزه نظام اداری راهبری می‌کنند. بندهای زیر ناظر بر توسعه منابع انسانی هستند:

- ۱- نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی.
- ۲- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.
- ۳- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای.
- ۴- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

- ۵- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.
- ۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی.
- ۷- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه‌یافته و مناطق محروم.
- ۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها.
- ۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری.

۷. **قانون برنامه ششم توسعه:** در بخش ششم این قانون بر اصلاح نظام اداری با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، منطقی سازی اندازه دولت، و حذف دستگاه‌های موازی و غیر ضرور و هزینه‌های زائد تأکید شده است. به کارگیری افراد در قالب قرارداد کار معین یا ساعتی، تعیین ضریب حقوق کارکنان متناسب با نرخ تورم، تأمین دسترسی مردم و نهادهای نظارتی بر سامانه ثبت حقوق و مزایای کارکنان، عدالت در نظام پرداخت، رفع تبعیض و متناسب‌سازی دریافت‌ها از دیگر احکام برنامه ششم توسعه است.

شهرستان‌ها						سند آمایش استان تهران	سند الگوی اسلامی-ایرانی	قانون برنامه ششم توسعه	روندهای محیطی	سیاست‌های کلّی ابلاغی
اسلامشهر	بهارستان	پاکدشت	بردیس	ری	تهران					
	پیشوا	تهران	دماوند	ری	تهران	رابط کریم				
		شمیرانات	شهریار	فیروزکوه	تهران					
		قرچک	قدس	ملارد	ورامین					
		مدیریت شایستگی	مدیریت فرهنگ	مدیریت نگهداشت	مدیریت صلاحیت	مدیریت استعداد	مدیریت عملکرد			

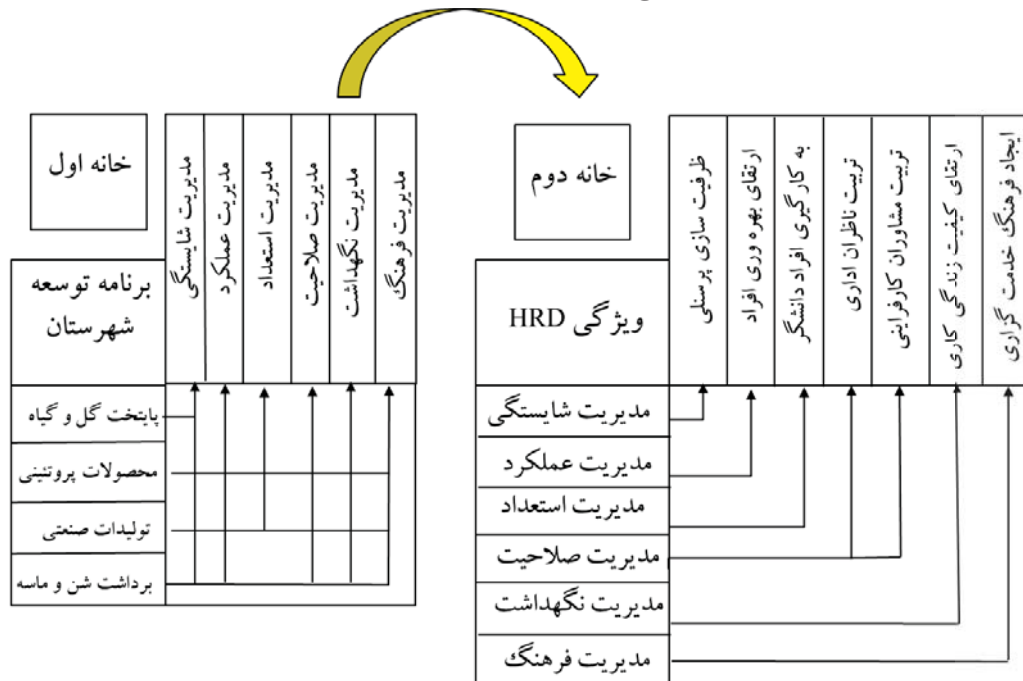
ابعاد توسعه منابع انسانی

الزامات توسعه ای

شکل 12-5: همسوسازی توسعه منابع انسانی با الزامات اسناد بالادستی در مناطق تهران

12-7. الزامات نیروی انسانی برنامه‌های محوری شهرستان‌های تهران

برنامه‌های محوری شهرستان‌های تهران از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران تهیه شده است که لازم است اقدامات توسعه منابع انسانی با این برنامه‌ها همسوسازی شود. خانه کیفیت یکی از فنون مدیریت کیفیت است که می‌توان با اقتباس از آنها الزامات برنامه‌های توسعه شهرستان‌ها را به ویژگی‌های توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی تبدیل کرد (شکل 12-6).



شکل 12-6: چگونگی تبدیل الزامات برنامه‌های توسعه شهرستان‌ها به اقدامات توسعه منابع انسانی

همان‌طور که در شکل فوق دیده می‌شود، تبدیل کردن یک شهرستان به پایتخت گل و گیاه مستلزم الزامات خاصی است که از آن جمله می‌توان به تمهیدات توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی متولی اجرای چنین برنامه‌ای اشاره کرد<sup>1</sup>. به سخن دیگر، همان‌طور که اجرای یک برنامه بار مالی دارد، برای اجرای آن نیازمند نیروهای انسانی توانمند و توسعه یافته هستیم. بر مبنای تحلیل گروه کانونی، اقدامات توسعه منابع انسانی متناظر با برنامه‌های محوری توسعه شهرستان‌ها به شرح جدول زیر احصاء شده است.

جدول 12-7. همسوسازی منابع انسانی با برنامه‌های محوری شهرستان‌های استان تهران

<sup>1</sup> شکل 12-6 با ذکر یک مثال روش تبدیل برنامه‌های توسعه شهرستان‌ها را به الزامات توسعه منابع انسانی را با استفاده از چارچوب خانه کیفیت مطرح ساخته است. روش کار به این صورت است که الزامات اجرایی یک برنامه از نظر توسعه منابع انسانی در ابعاد 6 گانه باید احصاء شود. به عنوان مثال، اجرای تمامی برنامه‌ها نیازمند تربیت نیروهای کارآفرینی هستند که بتوانند ایده‌های جدید را عملیاتی کنند. از این‌رو، آموزش و تربیت نیروی انسانی با رویکرد کارآفرینی هم در دانشگاه‌ها و هم مراکز آموزشی ضمن خدمت یک ضرورت راهبردی است.

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>1</sup> بر HRD
اسلامشهر	شیشه‌گری دستی	استانداری فرمانداری	اداره کل صنعت، معدن و تجارت	تربیت نیروی انسانی متخصص ظرفیت‌سازی نیروی انسانی افزایش انگیزه خدمت عمومی
	شهرک لبنیات		اداره کل صنعت، معدن و تجارت اداره کل دامپزشکی شرکت شهرک‌های صنعتی استان	تأمین ناظران اداری (پاره‌وقت) توانمندسازی برای ایجاد خوشه صنعتی لبنیات تسهیل فعالیت‌های کسب‌وکار
	مترو تهران-اسلامشهر		شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه	تأمین مهندسان ناظر فنی (پاره‌وقت) تأمین اعتبار پروژه
	گردشگری صنعتی		اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	به‌کارگیری افراد مستعد
	بندر خشک آپرین (پایانه حمل‌ونقل ترکیبی)		شرکت راه آهن	جذب نیروی انسانی متخصص ارتقای بهره روی افراد
	شهرک ماشین‌آلات سنگین و نیمه سنگین		اداره کل صنایع، معدن و تجارت شرکت شهرک‌های صنعتی استان	نیروی انسانی متخصص طراحی و ساخت شهرک تربیت متخصص مدیریت شهری
	پایانه بین‌المللی گل		سازمان جهاد کشاورزی	به‌کارگیری مشاوران کارآفرین
	برنامه‌ریزی شهر هوشمند		شهرداری	جذب نیروی انسانی دانشگر
بهارستان	صنایع تکمیلی و تبدیلی	استانداری فرمانداری	اداره کل صنایع، معدن و تجارت	متخصص طراحی و استقرار صنایع تبدیلی مدیریت تولید و مدیریت زنجیره تأمین مدیریت بازاریابی و صادرات محصولات خط‌مشی‌گذاری و مدیریت راهبردی
	احداث گلخانه مدرن		سازمان جهاد کشاورزی	مدیریت پروژه ساخت گلخانه متخصص ساخت گلخانه مدیریت نگهداشت گلخانه متخصص کشت گلخانه‌ای
	تولید کیف و کفش		اداره کل صنایع، معدن و تجارت	مدیریت سرمایه مدیریت بازاریابی و صادرات توانمندسازی برای ایجاد خوشه کیف و کفش
	پایتخت گل ایران	استانداری فرمانداری	سازمان آب و فاضلاب استان تهران	تأمین آب گلخانه‌ها از طریق تصفیه فاضلاب تهران
	تولید پسته و مشتقات آن		اداره کل صنایع، معدن و تجارت	ایجاد بازارچه‌های صادرات گل
	شهرک گلخانه‌ای گل‌های		سازمان جهاد کشاورزی	مدیریت پروژه ساخت گلخانه

<sup>1</sup> در تمامی اقدامات ناظر بر توسعه منابع انسانی عبارت "تربیت نیروهای انسانی توانمند در:" مدنظر است، خواه به طور مستقیم ذکر شده باشد یا نه.

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD	
پاکدشت	زینتی		شرکت شهرک‌های صنعتی استان	متخصص ساخت گلخانه مدیریت نگهداشت گلخانه متخصص کشت گلخانه‌ای	
	مترو تهران-پاکدشت		شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه شرکت عمران شهرهای جدید	مدیریت پروژه ساخت مترو متخصص مطالعات پایه و طراحی نقشه متخصص طراحی و نظارت بر ایستگاه‌های مترو مدیریت تأمین سرمایه	
	پایانه صادرات و بسته‌بندی گل		سازمان جهاد کشاورزی	مدیریت سرمایه برای تأمین زمین و ساخت مدیریت بازاریابی و صادرات گل مدیریت پروژه ساخت	
	تولیدات بتنی جدید		اداره کل صنایع، م. عادن و تجارت	مدیریت کارآفرینی مدیریت تأمین سرمایه صدور مجوز تأسیس و بهره‌برداری	
پردیس	صنایع پیشرفته (High-tech)	استانداردی فرمانداری	اداره کل صنایع، م. عادن و تجارت	به‌کارگیری نیروهای مستعد ارتقای توانایی مهندسی، طراحی و ساخت مدیریت کارآفرینی تجاری‌سازی دستاوردهای تحقیقاتی سرمایه‌گذاری در صنایع پیشرفته مدیریت منابع سرمایه‌ای در صنایع پیشرفته توسعه بسترهای تولید و انتقال دانش فنی	
	گردشگری حیات وحش		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	تأمین زیرساخت‌های لازم فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی متخصص نظارت بر تورهای گردشگری پایش مناسب زیستگاه‌ها	
	مرکز ورزش‌های زمستانی		اداره کل ورزش و جوانان شرکت تجهیز یز و نگهداری تأسیسات و ساختمان‌های ورزشی	ایجاد زیرساخت‌های لازم متخصص برنامه‌ریزی فیزیکی نظارت بر استانداردهای طراحی و تأسیسات	
	مرکز صنایع چوبی		اداره کل صنایع، م. عادن و تجارت	متخصص تسهیل‌گر در انجام کسب‌وکار مدیریت تأمین سرمایه برای ایجاد شهرک	
	توسعه خدمات برتر		اداره کل صنایع، م. عادن و تجارت	مدیریت ایجاد زیرساخت‌های لازم تسهیل‌گری برای انجام کسب‌وکار تربیت مشاوران ورزیده	
	تولید نهال‌های زینتی		استانداردی فرمانداری	سازمان جهاد کشاورزی	تسهیل‌گری برای انجام کسب‌وکار مدیریت تأمین سرمایه موردنیاز انتقال دانش و فنون تولید نهال
	قطب کشاورزی پیشرفته			سازمان جهاد کشاورزی	به‌کارگیری فناوری‌های مدرن کشاورزی متخصص در طراحی جامع توسعه کشاورزی مدیریت تأمین سرمایه مهارت‌های سطحی

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD
پیشوا	احیا و بازآفرینی شهرک صنعتی		شهرداری	مدیریت ایجاد شبکه آبیاری و زه کشی
	پرورش شتر مرغ			مدیریت تأمین سرمایه تأسیسات، زمین و .. صدور مجوزهای لازم تأمین مشاوران زبده و آموزش کارگران
	شهرک گلخانه‌ای			سازمان جهاد کشاورزی شرکت شهرک‌های کشاورزی
تهران	گردشگری فرهنگ و تاریخی	استانداری	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	به کارگیری افراد مستعد ایجاد تسهیلات و خدمات به گردشگران مدیریت بازاریابی
	گردشگری سلامت و درمانی		اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری بهداشت و درمان	معرفی ظرفیت‌های گردشگری درمانی ایجاد شرکت‌های تسهیل گر تدوین خط‌مشی‌های حمایتی آموزش زبان انگلیسی به پرستاران
	مدیریت پسماند		شهرداری شرکت آب و فاضلاب	ایجاد کارخانه‌های بازیافت زباله شهری آموزش شهروندان با رویکرد کاهش زباله نظارت بر جمع‌آوری و حمل‌ونقل پسماند
	مرکز مبادلات بازرگانی و تجاری		اداره کل صنایع، معادن و تجارت	امور گمرکی و مراحل صادرات و واردات کارشناس گشایش اعتبار (LC) ثبت سفارش الکترونیکی کالا مکاتبات و قراردادهای بازرگانی
	شهر هوشمند		شهرداری	یکپارچه سازی دستگاه‌های اطلاعاتی الگوهای مشارکت شهروندان حاکمیت هوشمند توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات
	سیستم حمل و نقل یکپارچه		شهرداری	یکپارچه سازی سازمانی یکپارچه سازی سیستم حمل و نقل با کاربری زمین مدیریت شبکه
	مدیریت یکپارچه شهری		شهرداری	تدوین خط‌مشی مدیریت یکپارچه شهری تأمین منابع و ایجاد زیرساخت‌های مناسب

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD
				تأمین مشارکت شهروندان متخصصین مدیریت شهری
	تمرکززدایی فعالیت‌ها		اداره کل راه و شهرسازی	انتقال پایتخت از تهران انتقال خوشه‌های صنعتی از تهران انتقال صنایع پیرامونی آلاینده از تهران استقرار دورکاری
	شهر دانش‌بنیان		شهرداری	اقتصاد شهری دانش‌محور کارآفرینی شهری ایجاد خوشه‌های صنعتی دانش‌بنیان شبکه حمل‌ونقل سریع‌السیار فناوری و اطلاعات
	ساماندهی سکونت‌گاه‌های غیررسمی		اداره کل راه و شهرسازی شهرداری	آموزش مهارت‌های فنی به جوانان تأمین خدمات رفاهی و فرهنگی بهسازی شبکه معابر و زیرساخت‌ها بهبود کیفیت واحدهای مسکونی
	توسعه خدمات برتر		اداره کل صنایع، م عادن و تجارت دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی فنی و حرفه‌ای	تربیت نیروی انسانی متخصص در خدمات مشاوره‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار؛ خدمات پردازش داده‌ها؛ تولید فیلم، تحقیق و توسعه؛ فعالیت‌های پایگاه داده و پخش برخط؛ تعمیر و نگهداری ماشین‌های دفتری؛ و - سابداری و رایانه
دماوند	شهرک دارویی		اداره کل صنایع، م عادن و تجارت شرکت شهرک‌های صنعتی استان	تأمین سرمایه و امکانات زیرساختی برای ایجاد شهرک انتقال دانش فنی و توسعه علمی تأمین فناوری‌های برتر تربیت متخصص دارویی تسهیل صادرات محصولات دارویی
	مرکز ورزش‌های هوایی	استانداری	اداره کل ورزش و امور جوانان	تأمین سرمایه و زمین برای ایجاد مرکز برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی تأمین تجهیزات و فناوری‌های مرتبط تربیت متخصص ورزش‌های هوایی
	گردشگری ورزشی	فرمانداری	اداره کل م میراث فرهنگی، صنایع‌دستی، و گردشگری اداره کل ورزش و امور جوانان	ایجاد زیرساخت‌های برگزاری ورزش برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی برنامه‌ریزی برای میزبانی موفقیت‌آمیز تربیت راهنماهای ورزشی
	زنبورداری و تولید عسل		سازمان جهاد کشاورزی	آموزش پرورش زنبورعسل تحقیقات برای اصلاح نژاد ملکه زنبور برنامه‌ریزی راهبردی صنعت زنبورداری
	اکو توریسم (بوم گردی)		اداره کل م میراث فرهنگی،	آموزش مسافران و مردم محلی

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD	
	گردشگری سلامت		صنایع دستی، و گردشگری	ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ نظارت بر تورهای بوم گردی پایش مناسب زیست بوم	
			اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری سازمان جهاد کشاورزی وزارت بهداشت	ایجاد زیرساخت گردشگری پزشکی ایجاد زیرساخت طبیعت درمانی ایجاد زیرساخت گردشگری تندرستی تربیت نیروی انسانی متخصص برنامه ریزی راهبردی صنعت گردشگری	
			مرکز ورزش‌های زمستانی	اداره کل ورزش و امور جوانان شرکت تجهیز یز و نگهداری تأسیسات و ساختمان‌های ورزشی	ایجاد زیرساخت‌های ورزش زمستانی آموزش عمومی برنامه ریزی انجام مسابقات ورزش زمستانی نظارت بر استانداردهای طراحی و تأسیسات
			کشاورزی پیشرفته با تغییر الگوی کشت و آبیاری	سازمان جهاد کشاورزی	آموزش الگوهای کشت جدید اجرای سیستم‌های آبیاری نوین مدیریت نوین مزرعه اجرای سیستم کشت کم و بی خاک
			توسعه خدمات برتر	اداره کل صنایع، معادن و تجارت	تربیت نیروی انسانی متخصص در خدمات مشاوره‌ای سخت افزار و نرم افزار؛ خدمات پردازش داده‌ها؛ تولید فیلم، تحقیق و توسعه؛ فعالیت‌های پایگاه داده و پخش برخط؛ تعمیر و نگهداری ماشین‌های دفتری؛ و حسابداری و رایانه
ری	قطب گردشگری مذهبی	استانداری فرمانداری	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری اداره کل تبلیغات اسلامی	مدیریت ایجاد زیرساخت‌های گردشگری مدیریت بازاریابی تربیت راهنماهای تور	
	قطب صنایع پیشرفته		اداره کل صنایع، معادن و تجارت	تربیت نیروی انسانی دانشگر به کارگیری نیروهای مستعد ارتقای توانایی مهندسی، طراحی و ساخت مدیریت کارآفرینی تجاری سازی دستاوردهای تحقیقاتی مدیریت سرمایه گذاری در صنایع پیشرفته مدیریت منابع سرمایه‌ای در صنایع پیشرفته توسعه بسترهای تولید و انتقال دانش فنی	
	قطب کشاورزی پیشرفته		سازمان جهاد کشاورزی	به کارگیری فناوری‌های مدرن کشاورزی تهیه طرح‌های جامع توسعه کشاورزی تأمین سرمایه مهارت‌های سطحی ایجاد شبکه آبیاری و زه کشی	
	قطب گردشگری تاریخی		اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	به کارگیری افراد مستعد ایجاد تسهیلات و خدمات به گردشگران	



نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD
			مدیریت بازاریابی	
	گردشگری در طبیعت (طبیعت گردی)		اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری اداره کل محیط زیست	آموزش مسافران و مردم محلی ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ نظارت بر توره‌های طبیعت گردی پایش ادواری مناطق گردشگری
	کانون ورزش های پهلوانی و زورخانه‌ای		اداره کل ورزش و امور جوانان	ایجاد زیرساخت‌های ورزش زورخانه‌ای برگزاری رویدادهای ورزشی پهلوانی تربیت راهنماهای ورزش های پهلوانی
	منطقه ویژه اقتصادی ری		اداره کل امور اقتصادی و دارایی اداره کل صنایع، معادن و تجارت	ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و مدیریتی ترغیب روابط تجاری بین‌المللی انتقال فناوری و صادرات غیر نفتی جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری‌ها
	برنامه ریزی شهر هوشمند		شهرداری	یکپارچه سازی دستگاه‌های اطلاعاتی الگوهای مشارکت شهروندان حاکمیت هوشمند توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات
رباط کریم	کشت زعفران	استانداری فرمانداری	سازمان جهاد کشاورزی	آموزش کاشت زعفران مدیریت منابع آبی راهبردهای بهینه‌سازی الگوی کشت
	احیای کاروانسراها		اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	شراکت عمومی-خصوصی در بازسازی مهمان‌پذیر ساختن کاروان سراها
	قطب صنایع چل‌نگری (آهنگری سنتی)		اداره کل صنایع، معادن و تجارت	برگزاری نمایشگاه‌های منطقه‌ای برپایی کارگاه‌های تولید صنایع دستی بازاریابی و فروش اینترنتی محصولات
	معدن منگنز		اداره کل صنایع، معادن و تجارت	سرمایه‌گذاری برای بازگشایی معدن تسهیل و رفع موانع قانونی و قضائی تولید جذب نیروی انسانی معدن کار
	ظرفیت ترانزیتی		اداره کل راه و شهرسازی	نوسازی ناوگان ترابری جاده‌ای ارتقای راندمان و ایمنی ارتقای فرهنگ رانندگی استقرار سامانه ره‌گیری بار و مسافران
	اتصال مترو تهران به شهر پرند		شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه	تأمین مهندسان ناظر فنی تأمین اعتبار پروژه
	مرکز صنایع چوبی		اداره کل صنایع، معادن و تجارت	آموزش فنی و حرفه‌ای صنایع چوب تسهیل انجام کسب‌وکار
شمیرانات	شهرک دارویی	استانداری	اداره کل صنایع، معادن و تجارت شرکت شهرک‌های صنعتی استان	تأمین سرمایه و امکانات زیرساختی برای ایجاد شهرک انتقال دانش فنی و توسعه علمی تأمین فناوری‌های برتر

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD
		فرمانداری		تربیت متخصص دارویی تسهیل صادرات محصولات دارویی
	گردشگری حیات وحش		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	تأمین زیرساخت‌های لازم فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی نظارت بر تورهای گردشگری پایش مناسب زیستگاه‌ها
	شهرک دیپلماتیک		فرمانداری استان	ایجاد زیرساخت‌های شهری تأمین سرمایه ساخت
	گردشگری ورزشی		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری اداره کل ورزش و امور جوانان	ایجاد زیرساخت‌های برگزاری ورزش برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی برنامه‌ریزی برای میزبانی موفقیت‌آمیز تربیت راهنماهای ورزشی
	توسعه خدمات برتر	اداره کل صنایع، م. عادن و تجارت	تربیت نیروی انسانی متخصص در خدمات م. شاورهای سخت‌افزار و نرم‌افزار؛ خدمات پردازش داده‌ها؛ تولید فیلم، تحقیق و توسعه؛ فعالیت‌های پایگاه داده و پنخس برخط؛ تعمیر و نگهداری ماشین‌های دفتری؛ و ح. سابداری و رایانه	
شهریار	جشنواره و نمایشگاه میوه	اداره کل صنایع، م. عادن و تجارت	سازمان جهاد کشاورزی	اختصاص محل نمایشگاه ایجاد امکانات رفاهی برای مصرف‌کنندگان نظارت بر قیمت بازار
	برداشت میوه	سازمان جهاد کشاورزی	سازمان جهاد کشاورزی	کنترل ضایعات پیش برداشت بسته‌بندی مناسب ایجاد صنایع غذایی تبدیلی ایجاد سردخانه‌های نگهداری میوه
	ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی	اداره کل راه و شهرسازی شهرداری	شهرداری	آموزش مهارت‌های فنی به جوانان تأمین خدمات رفاهی و فرهنگی بهسازی شبکه معابر و زیرساخت‌ها بهبود کیفیت واحدهای مسکونی
	برنامه‌ریزی شهر هوشمند	شهرداری	شهرداری	یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی الگوهای مشارکت شهروندان حاکمیت هوشمند توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات
فیروزکوه	بوم گردی	استانداری	اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	آموزش مسافران و مردم محلی ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ نظارت بر تورهای بوم گردی پایش مناسب زیست‌بوم
	کوه نوری و غارنوردی		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	دستورالعمل‌های غارنوردی و غارشناسی برگزاری کارگاه آموزشی زمین‌شناسی

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD
		فرمانداری		برنامه‌ریزی صعودهای ادواری ایجاد زیرساخت‌های کوه‌نوردی برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی
	تولید انرژی‌های نو		اداره کل صنایع، م. هادن و تجارت	تدوین راهبردهای تولید انرژی‌های نو ایجاد زیرساخت‌های تولید انرژی‌های نو راه‌اندازی نیروگاه‌های برق بادی ارزیابی ارزش افزوده انرژی‌های نو
	زنبورداری و پرورش ماهی قول آلا		سازمان جهاد کشاورزی	آموزش پرورش زنبورعسل و ماهی تأمین منابع مالی ایجاد مزرعه پرورش ماهی تحقیقات برای اصلاح نژاد ملکه زنبور برنامه‌ریزی راهبردی صنعت زنبورداری
	گردشگری حیات وحش		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	تأمین زیرساخت‌های لازم فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی نظارت بر تورهای گردشگری پایش مناسب زیستگاه‌ها
	گردشگری اجتماع محور با محوریت پیاده‌روی		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	تأمین زیرساخت‌های لازم آموزش مردم محلی برای توسعه گردشگری برگزاری جشنواره‌های ادواری فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی
	گردشگری سلامت		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری دانشگاه علوم پزشکی	ایجاد زیرساخت گردشگری پزشکی ایجاد زیرساخت طبیعت‌درمانی ایجاد زیرساخت گردشگری تندرستی تربیت نیروی انسانی متخصص برنامه‌ریزی راهبردی صنعت گردشگری
	کشت گل محمدی		سازمان جهاد کشاورزی	تدوین راهبردهای کشت ارگانیک ایجاد زیرساخت گلاب‌گیری صنعتی تسهیل صادرات فرآورده‌های گل محمدی
	تغییر الگوی کشت و آبیاری		سازمان جهاد کشاورزی	آموزش الگوهای کشت جدید اجرای سامانه‌های آبیاری نوین مدیریت نوین مزرعه اجرای سیستم کشت کم و بی‌خاک
	توسعه خدمات برتر		اداره کل صنایع، م. هادن و تجارت	تربیت نیروی انسانی متخصص در خدمات م. شاوهرای سخت‌افزار و نرم‌افزار؛ خدمات پردازش داده‌ها؛ تولید فیلم، تحقیق و توسعه؛ فعالیت‌های پایگاه داده و پخش برخط؛ تعمیر و نگهداری ماشین‌های دفتری؛ و - سابداری و رایانه
	بوم گردی		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	آموزش مسافران و مردم محلی ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD	
قرچک	دهکده سفال	استانداری فرمانداری		نظارت بر تورهای بوم گردی پایش مناسب زیست بوم	
				اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	تسهیل صادرات محصولات سفالگری برگزاری دوره‌های آموزشی سفالگری برگزاری نمایشگاه ملی و محلی ایجاد امکانات پذیرایی از توریست‌ها
				سازمان جهاد کشاورزی	آموزش الگوهای کشت جدید اجرای سامانه‌های آبیاری نوین مدیریت نوین مزرعه اجرای سیستم کشت کم و بی خاک
				اداره کل راه و شهرسازی	ایجاد خوشه مصالح ساختمانی استان ایجاد بستر عرضه مصالح ساختمانی در بورس
قدس	معادن شن و ماسه	استانداری فرمانداری	اداره کل راه و شهرسازی		
	بوم گردی		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	آموزش مسافران و مردم محلی ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ نظارت بر تورهای بوم گردی پایش مناسب زیست بوم	
	شهرک کیفیت و کفش		اداره کل صنایع، م. هادن و تجارت	مدیریت سرمایه مدیریت بازاریابی و صادرات ایجاد خوشه کیفیت و کفش	
	آمفی تئاتر غرب استان		اداره کل ارشاد اسلامی	تأمین اعتبار پروژه چندمنظوره نظارت فنی بر اجرای پروژه چندمنظوره	
	برنامه ریزی شهر هوشمند		شهرداری	یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی الگوهای مشارکت شهروندان حاکمیت هوشمند توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات	
ملارد	برداشت میوه	استانداری فرمانداری	سازمان جهاد کشاورزی	آموزش نحوه برداشت و بسته بندی میوه تأمین تجهیزات برداشت صنعتی میوه ایجاد سردخانه‌های نگهداشت میوه ایجاد صنایع غذایی تبدیلی میوه جات	
	گردشگری سلامت (شن درمانی)		اداره کل م. میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	معرفی ظرفیت‌های گردشگری درمانی ایجاد شرکت‌های تسهیل گر تدوین خط مشی‌های حمایتی	
	فراورده‌های قارچ		سازمان جهاد کشاورزی	ایجاد مجتمع‌های پرورش قارچ ایجاد صنایع غذایی قارچ	
	جشنواره گل و گیاه		سازمان جهاد کشاورزی	ایجاد نمایشگاه گل و گیاه ارائه تسهیلات پرورش گل و گیاه ایجاد امکانات رفاهی برای مشتریان نظارت بر قیمت بازار	

**مؤلفه‌های توسعه HR در استان تهران**

نام شهرستان	برنامه‌های محوری	هماهنگ کننده	سازمان متولی	اقدامات ناظر <sup>۱</sup> بر HRD
	بوم گردی		اداره کل م میراث فرهنگ گئی، صنایع دستی، و گردشگری	آموزش مسافران و مردم محلی ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ نظارت بر تورهای بوم گردی پایش مناسب زیست بوم
	برنامه ریزی شهر هوشمند		شهرداری	یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی الگوهای مشارکت شهروندان حاکمیت هوشمند توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات
ورامین	کویر نوردی	استانداری فرمانداری	اداره کل م میراث فرهنگ گئی، صنایع دستی، و گردشگری	آموزش مسافران و مردم محلی ایجاد امکانات سازگار با طبیعت و فرهنگ نظارت بر تورهای کویر نوردی پایش مناسب زیست بوم کویر
	۱ حادثه مترو تهران قرچک-ورامین		شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه	مدیریت پروژه ساخت مترو متخصص مطالعات پایه و طراحی نقشه طراحی و نظارت بر ایستگاه‌های مترو مدیریت تأمین سرمایه
	۱ حادثه جاده آنتنی جوادآباد		اداره کل راه و شهرسازی	تأمین منابع مالی اجرای پروژه نظارت فنی بر اجرای کیفی پروژه
	احیای تالاب بندعلیخان		اداره کل محیط زیست	تأمین حقایق تالاب از رودخانه شور تبدیل تالاب به سایت گردشگری طبیعی پایش تنوع گیاهی و جانوری تالاب

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، اجرای برنامه‌های محوری شهرستان‌های استان تهران، مستلزم توانمندسازی و ظرفیت‌سازی نیروی انسانی در سطح دستگاه‌های اجرایی است که مهم‌ترین آنها به شرح زیر است:

**جدول 7-12. اقدامات توسعه منابع انسانی برای اجرای برنامه‌های محوری شهرستان‌های تهران**

ردیف	مراحل HRD	اقدامات متناظر
1	مدیریت شایستگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظرفیت‌سازی نیروی انسانی برای مدیریت پروژه‌های عمرانی</li> <li>• توانمندسازی کارکنان برای پایش ادواری توسعه شهرستان</li> <li>• تأمین متخصص مدیریت سرمایه</li> <li>• تأمین متخصص مدیریت تولید</li> <li>• تأمین متخصص مدیریت بازاریابی</li> <li>• تأمین متخصص ایجاد خوشه‌های صنعتی</li> <li>• تأمین متخصص سیستم اطلاعاتی گردشگری</li> </ul>

ردیف	مراحل HRD	اقدامات متناظر
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمین متخصص فناوری اطلاعات و ارتباطات</li> <li>• تأمین متخصص صنایع غذایی</li> <li>• تأمین متخصص مدیریت نوین مزارع کشاورزی</li> <li>• تأمین متخصص مدیریت شهری</li> </ul>
2	مدیریت عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی دانش فنی کارکنان درگیر در برنامه‌های توسعه شهرستان</li> <li>• ارزیابی فنی طرح‌های عمرانی</li> <li>• نظارت فنی بر اجرای کیفی پروژه</li> <li>• پایش زیست‌محیطی</li> <li>• نظارت بر تورهای گردشگری</li> <li>• نظارت بر قیمت بازارهای محلی</li> </ul>
3	مدیریت استعداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌کارگیری افراد مستعد برای هدایت پروژه‌های توسعه شهرستان</li> <li>• به‌کارگیری مشاوران ورزیده</li> <li>• جذب نیروی انسانی دانشگر</li> <li>• جذب افراد مستعد برای برنامه‌ریزی شهر هوشمند</li> <li>• به‌کارگیری افراد مستعد برای یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی شهرستان</li> <li>• بسترسازی تولید و انتقال دانش فنی</li> <li>• تجاری‌سازی دستاوردهای تحقیقاتی</li> </ul>
4	مدیریت صلاحیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش کارکنان درگیر در اجرای برنامه‌ها</li> <li>• تربیت متخصص ورزش‌های هوایی</li> <li>• تربیت نیروی انسانی راهبردی</li> <li>• برگزاری کارگاه‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای</li> <li>• توانمندسازی نیروی انسانی با رویکرد مدیریت توسعه</li> <li>• برگزاری آموزش بوم‌گردی برای مسافران و مردم محلی</li> <li>• آموزش الگوهای کشت جدید</li> <li>• تربیت مروجان کشت ارگانیک</li> <li>• آموزش پرورش زنبورعسل</li> </ul>
5	مدیریت نگهداشت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش انگیزه خدمت عمومی در کارکنان</li> <li>• نگهداشت نیروی انسانی دانشگر</li> <li>• ارتقای کیفیت زندگی کارکنان شاغل در پروژه‌های توسعه شهرستان</li> <li>• ایجاد امکانات رفاهی برای کارکنان</li> <li>• تدوین خط‌مشی‌های حمایتی</li> <li>• استقرار سازوکارهای دورکاری</li> </ul>
6	مدیریت فرهنگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد فرهنگ کارآفرینی در دستگاه‌های اجرایی</li> <li>• ترویج فرهنگ برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی</li> <li>• توسعه فرهنگ بهره‌روی</li> </ul>

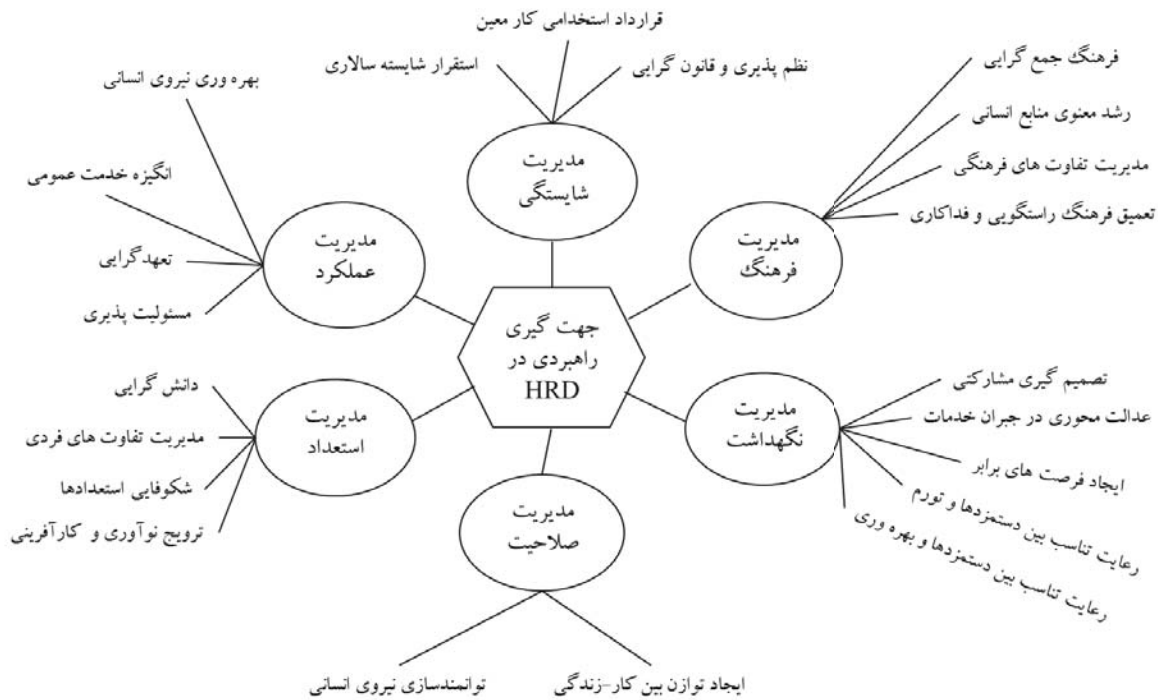
هرچند اقدامات توسعه منابع انسانی که به تفکیک مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در جدول فوق ذکر شده است، اما این اقدامات را می‌توان به روش‌های دیگری مانند سطوح تصمیم‌گیری (راهبردی، تاکتیکی، و عملیاتی) نیز تقسیم‌بندی کرد.

## 8-12. اصول ناظر بر توسعه منابع انسانی

با توجه به اسناد بالادستی پیش‌گفته و با در نظر گرفتن روندهای محیطی، اصول ناظر بر توسعه منابع انسانی در استان تهران به شرح زیر احصاء شده است:

1. ایجاد فرصت‌های برابر، رفع تبعیض‌های ناروا، و عدالت محوری در جذب، جبران خدمات، و ارتقای افراد (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، چشم‌انداز 1404، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین، و سیاست‌های کلی نظام اداری)
2. توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت تفاوت‌ها (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت)
3. تعمیق ارزش‌های عدالت‌جویی، راست‌گویی، اعتمادسازی، فداکاری، و پاسخگویی در توسعه مدیریت (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت)
4. شکوفایی استعدادها، توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی (چشم‌انداز 1404، الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین)
5. استقرار شایسته‌سالاری (چشم‌انداز 1404، و سیاست‌های کلی نظام اداری)
6. ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید و کارآفرینی (سیاست‌های کلی اشتغال)
7. رعایت تناسب بین افزایش دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار (سیاست‌های کلی اشتغال)
8. تأکید بر رشد معنوی منابع انسانی، جمع‌گرایی، نظم‌پذیری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی، و انگیزه خدمت عمومی در توسعه منابع انسانی (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین، سیاست‌های کلی نظام اداری)
9. تأکید بر دانش‌گرایی، کارآفرینی و نوآوری (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، و سیاست‌های کلی اشتغال سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، و سیاست‌های کلی نظام اداری)
10. سیستم مدیریت منابع انسانی تعهد‌گرا (سیاست‌های کلی نظام اداری)
11. ایجاد توازن بین کار و زندگی (سیاست‌های کلی نظام اداری)
12. به‌کارگیری افراد در قالب قرارداد کار معین یا ساعتی (سیاست‌های کلی نظام اداری)
13. تعیین ضریب حقوق کارکنان متناسب با نرخ تورم (سیاست‌های کلی نظام اداری)
14. تأمین دسترسی مردم به داده‌های حقوق و مزایای کارکنان (سیاست‌های کلی نظام اداری)

با توجه به اسناد بالادستی، توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی باید از تناسب لازم با جهت گیری‌های راهبردی برخوردار باشد. به سخن دیگر، ابتدای سند توسعه منابع انسانی بر مؤلفه‌هایی باید باشد که در اسناد بالادستی بر آنها تأکید شده است (شکل 12-7).



شکل 12-7: مؤلفه‌های ناظر بر توسعه منابع انسانی در پرتو اسناد بالادستی

لازم به توضیح است که در اسناد بالادستی تمامی وجوه توسعه منابع انسانی پوشش داده نشده است، بلکه متناسب با نیاز و مسائل روز برخی از مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. با لحاظ قرار دادن قوانین و مقررات مرتبط با مدیریت منابع انسانی و همچنین مبانی نظری، می‌توان مؤلفه‌های تکمیلی را در نظر گرفت که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- حرفه‌گرایی در مشاغل دولتی
- سلامت و بهداشت روانی کارکنان
- کیفیت زندگی کارکنان
- ایمنی و بهداشت کار



## 9-12. چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

با امعان نظر به مؤلفه‌های فوق‌الذکر، ضروری است چشم‌انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران تدوین شود. از این رو، برای تعریف چشم‌انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران، گام‌های اساسی زیر دنبال شده است:

1. تشکیل گروه کانونی: با توجه به چارچوب پیکره‌ای تدوین شده در فصل دوم، تعدادی از خبرگان منابع انسانی در قالب گروه کانونی، نشست‌های بحث و گفتگو برگزار کردند که نتیجه آن توافق در مورد جهت‌گیری مناسب برای تعریف وجوه مختلف توسعه منابع انسانی بود.

جدول 8-12. نظر گروه کانونی در مورد جهت‌گیری توسعه منابع انسانی در استان تهران

توافق نهایی	نظر خبرگان	گزینه‌ها	جهت‌گیری HRD
کنار گذاشتن فرایند سه مرحله‌ای	1. با وضع مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی هم‌خوانی بیشتری دارد (خبره 2) 2. با توجه به ادبیات از جامعیت لازم برخوردار نیست (خبره 1) 3. باید از تلفیق مدل‌های فرایندی در ادبیات نظری، مدل جامعی انتخاب شود (خبره 6)	مدل صلاحیت، عملکرد، و نگهداشت	فرایند HRD
جامع نبودن فرایند چهار مرحله‌ای	1. لحاظ کردن مدیریت شایستگی می‌تواند توجه به شایسته‌سالاری را نهادینه کند (خبره 3) 2. برخی از کشورها، الگوهای جامع‌تری را در پیش گرفته‌اند (خبره 1) 3. افزودن مدیریت شایستگی لازم است، اما کافی نیست (خبره 5)	مدیریت شایستگی، عملکرد، نگهداشت، و صلاحیت	
جامع نبودن فرایند پنج مرحله‌ای	1. نیروی انسانی را باید افراد مستعدی در نظر بگیریم که شکوفایی استعداد آنها مستلزم مدیریت توسعه است (خبره 1) 2. فرقی بین افراد مستعد و بقیه وجود ندارد (خبره 4) 3. تقسیم افراد به مستعد و غیر مستعد می‌تواند باعث تعارض شغلی و سازمانی شود (خبره 2)	مدیریت شایستگی، عملکرد، نگهداشت، صلاحیت، و استعداد	
پذیرش مدل شش مرحله‌ای	1. افراد باید از نظر فکری و ارزشی نیز با یاد توسعه پیدا کنند. بنابراین، مدیریت فرهنگ باید بخشی از فرایند توسعه باشد (خبره 4). 2. به نظر من، ابعاد مطرح شده از جامعیت لازم برای تعریف عملیاتی مدیریت توسعه منابع انسانی برخوردار است (خبره 5) 3. مدل‌های فرایندی اخیر مانند مدل می‌فرت (2013) شش مرحله‌ای تدوین شده‌اند (خبره 3).	مدیریت شایستگی، عملکرد، نگهداشت، صلاحیت، و استعداد، فرهنگ	
دیدمان تلفیقی	دیدمان رفتارگرا انسانی را موجودی جبرگرا تلقی می‌کند که با رویکرد اسلامی در مورد ماهیت انسان سازگار نیست. بنابراین، نمی‌تواند در تعریف جهت‌گیری توسعه منابع انسانی استان مدنظر	دیدمان رفتارگرا	

جهت گیری HRD	گزینه‌ها	نظر خبرگان	توافق نهایی
دیدمان‌های HRD	دیدمان پیشرفت گرا	دیدمان پیشرفت گرا، انسان را موجودی اراده گرا در نظر گرفته که تا حدودی با اندیشه سیاسی شیعه نزدیک است، اما از جامعیت لازم برخوردار نیست (خبرگان 1، 3، و 4).	دیدمان تلفیقی
	دیدمان ساختارگرا	دیدمان ساختارگرا همانند دیدمان رفتارگرا، انسان را موجودی جبرگرا تلقی کرده و با دیدگاه اسلامی سازگاری ندارد (دیدگاه جمعی خبرگان)	دیدمان تلفیقی
	دیدمان انسان‌گرا	دیدمان انسان‌گرا نیز همانند دیدمان پیشرفت گرا به‌طور جزئی با اندیشه سیاسی شیعه (لا جبر و لا تفویض بل امر بین الامرین) سازگار است (دیدگاه جمعی خبرگان).	دیدمان تلفیقی
	نظریه راهبردی	با توجه به اینکه قرار است برای تحقق اهداف قانون برنامه ششم توسعه و دیگر اسناد بالادستی متناسب سازی شود، انتخاب نظریه راهبردی در توسعه منابع انسانی استان تهران راهگشا است (نظر جمعی خبرگان).	پذیرش نظریه راهبردی در سطح میانه
نظریه‌های HRD	نظریه روان‌شناختی	مطابق نظریه روان‌شناختی اقدامات منابع انسانی باید با رویکرد حفظ تعادل روانی افراد تعریف عملیاتی شوند. این نظریه از جامعیت لازم برای تعریف جهت‌گیری توسعه منابع انسانی برخوردار نیست (دیدگاه جمعی خبرگان).	پذیرش نظریه روان‌شناختی در سطح فردی
	نظریه نهادی	مطابق نظریه نهادی، زیرسیستم توسعه منابع انسانی را باید به‌مثابه موجودیتی در نظر گرفت که در یک سیستم فرادست، در تعامل با دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی، نقشی را عهده‌دار است و قواعدی بر رفتار آن حاکم است. این نظریه در سطح خرد و میانی از کفایت لازم برخوردار است، و می‌تواند نظریه مکمل به کار گرفته شود (دیدگاه جمعی خبرگان).	پذیرش نظریه نهادی در سطوح خرد و میان و کلان
	نظریه یادگیری	این نظریه بر تضمین یادگیری مستمر کارکنان در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. بنابراین، برای ارتقای مستمر دانش و مهارت کارکنان ضروری است، اصل یادگیری مدنظر قرار گیرد (نظر جمعی خبرگان).	پذیرش نظریه یادگیری در سطح فردی
سامانه‌های HRD	سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا	سیستم منابع انسانی کنترل‌گرا با شرایط عصر صنعتی هم‌خوانی دارد و با شرایط عصر حاضر (عصر اطلاعات) سازگار نیست و در خوش‌بینانه‌ترین حال، در حد وسط می‌توان ظرفیت‌های منابع انسانی را با نگاه کنترلی به کار گرفت (نظر جمعی خبرگان).	عدم پذیرش
	سیستم منابع انسانی تعهدگرا	سیستم منابع انسانی تعهدگرا شامل هر مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی است که بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی به‌گونه‌ای که افراد به اهداف سازمانی متعهد شوند، سبب می‌شود کارکنان تمام ظرفیت خود را در خدمت سازمان قرار دهند. از این‌رو، توسعه منابع انسانی بر مبنای چنین نظامی مورد تأکید است (نظر جمعی خبرگان).	تأکید بر سیستم منابع انسانی متعهدانه
	سیستم منابع انسانی	این سیستم بر اقدامات منابع انسانی با رویکرد مشارکت‌جویی	پذیرش به صورت
	سیستم منابع انسانی		

جهت گیری HRD	گزینه‌ها	نظر خبرگان	توافق نهایی
	مشارکت‌گرا	کارکنان تأکید دارد. از این رو، بر تدوین خط‌مشی‌هایی در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد که فرصت مشارکت را به کارکنان بدهد، در آن‌ها انگیزه لازم برای مشارکت ایجاد کند، و توانا سازی کارکنان برای مشارکت آنان را دنبال کند. از این رو، می‌تواند به عنوان سیستم فرعی مکمل در نظر گرفته شود (خبره 1، خبره 5، و خبره 6).	سیستم فرعی
	سیستم منابع انسانی عملکردگرا	این سیستم منابع انسانی بر تربیت نیروی انسانی با قابلیت عملکرد بالا تأکید دارد. بنابراین، خط‌مشی‌های فرصت‌سازی، انگیزه سازی، و توانا سازی افراد را با رویکرد تربیت کارکنان با عملکرد بالا تدوین و به اجرا می‌گذارد. چنین سیستم خود در گرو کارکنان با تعهد بالا و روحیه مشارکت‌جویی است (نظر جمعی خبرگان).	عدم پذیرش
	سیستم منابع انسانی امنیت‌گرا	این سیستم منابع انسانی بر تأمین امنیت شغلی افراد تکیه دارد که بیشتر مناسب واحدهای تولیدی است (خبرگان 1، 3، 6).	عدم پذیرش
	سیستم منابع انسانی مشتری‌گرا	این سیستم منابع انسانی در پی تربیت کارکنانی است که مشتری‌مداری باشند. امروزه، دیدمان‌های جدید مدیریتی در بخش دولتی بر شهروند‌گرایی بجای مشتری‌مداری تأکید دارند. از این رو، سیستم جامعی در مدیریت منابع انسانی استان تهران محسوب نمی‌شود (نظر جمعی خبرگان).	عدم پذیرش
نقش آفرینان حاکمیتی HRD	سطح کلان (ملی)	نگاه تصمیم‌گیری متمرکز در مدیریت منابع انسانی کشور از طریق سازمان اداری و استخدامی و کم‌توجهی به تفاوت‌های استانی، در عمل موفقیت‌چندانی نداشته است (نظر جمعی خبرگان).	عدم پذیرش
	سطح کلان و میانه (استانی)	ناسازگاری با مدیریت تفاوت‌ها و عدم استفاده از ظرفیت فکری متخصصان منابع انسانی در سطح خرد (نظر جمعی خبرگان)	عدم پذیرش
	سطوح کلان، میانه و خرد (عملیاتی)	همسوسازی دیدگاه‌های سطوح سه‌گانه در توسعه منابع انسانی (دیدگاه جمعی خبرگان)	هم‌ترازی عمودی
ابعاد HRD	شغلی و رفتاری	عدم جامعیت (دیدگاه جمعی خبرگان)	عدم پذیرش
	شغلی، رفتاری، و ادراکی	عدم جامعیت (دیدگاه جمعی خبرگان)	عدم پذیرش
	شغلی، رفتاری، ادراکی، و نگرشی	عدم جامعیت (دیدگاه جمعی خبرگان)	عدم پذیرش
	شغلی، رفتاری، ادراکی، نگرشی، و فکری	فراگیری و جامعیت (دیدگاه جمعی خبرگان)	پذیرش

2. نظرخواهی از دستگاه‌های اجرایی: برای تأمین مشارکت مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی در تعریف چشم‌انداز قابل قبول، کاربرگه بیانیه چشم‌انداز در میان دستگاه‌های اجرایی

توزیع گردید که متأسفانه تعداد محدودی از آنها در تکمیل آنها همکاری داشتند که نظرات آنها در جدول زیر منعکس شده است.

**جدول 9-12. کاربرد گه تهیه بیانیه چشم‌انداز توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران**

1. چه افق زمانی را برای تدوین چشم‌انداز توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران مناسب می‌دانید؟
2. خط‌مشی گذاران توسعه استانی چه انتظاراتی را از متولیان مدیریت منابع انسانی استان تهران داشته و خواهند داشت؟
3. چه روندهای محیطی در سطح ملی یا استانی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در استان تهران تحت تأثیر قرار داده یا خواهند داد؟
4. به نظر شما چه شرایطی در افق زمانی چشم‌انداز در بخش دولتی استان تهران حاکم خواهد شد؟
5. برای بقاء در شرایط افق چشم‌انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد؟
6. برای برآورده سازی انتظارات خط‌مشی گذاران توسعه استانی در افق چشم‌انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران چگونه نظامی باید باشد؟

نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی به شرح جداول زیر گردآوری شد.

**جدول 10-12. نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی در خصوص افق زمانی چشم‌انداز HRD**

دستگاه اجرایی	چه افق زمانی را برای تدوین چشم‌انداز توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران مناسب می‌دانید؟
شرکت برق منطقه‌ای تهران	افق زمانی بین 5 تا 10 سال آینده با فرض شروع اقدامات همه‌جانبه و عزم جدی
اداره کل غرب تهران سازمان تأمین اجتماعی	در راستای اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز توسعه کشور، افق زمانی 1404 مناسب است.
شهرداری تهران	تدوین مؤثر و کارآمد چشم‌انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران در یک افق و بازه زمانی 6 ماهه انجام گیرد.
شرکت گاز	5 ساله
شرکت آب و فاضلاب	با توجه به در سند آمایش استان تهران، چشم‌انداز توسعه استان تهران در افق 1415 دیده شده است، پیشنهاد می‌شود، افق 1415 یعنی چشم‌انداز 15 ساله برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود.
سازمان تبلیغات اسلامی	10 ساله

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، از دستگاه‌های اجرایی پاسخ‌دهنده به سؤال اول در کاربرد گه تهیه بیانیه چشم‌انداز، افق زمانی متفاوتی را برای چشم‌انداز پیشنهاد داده‌اند، اما با در نظر گرفتن استدلال شرکت آب و فاضلاب، افق زمانی 15 ساله مناسب تشخیص داده شد.

**جدول 11-12. نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی در خصوص انتظارات خط‌مشی گذاران توسعه منابع انسانی**

د دستگاه اجرایی	خط‌مشی گذاران توسعه استانی چه انتظاراتی را از متولیان مدیریت منابع انسانی استان تهران داشته و خواهند داشت؟
شرکت برق منطقه‌ای تهران	غالب مشکلات ناشی از سیاست‌گذاری نادرست و یا ضعف در نظارت بر عملکرد متولیان منابع انسانی است.
اداره کل غرب تهران سازمان تأمین اجتماعی	به استناد چشم‌انداز 20 ساله کشور، جامعه ایرانی در افق 1404 برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی است. در این راستا و به منظور دستیابی به اهداف سند مذکور نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی بیش از پیش واجب و ضروری است تا راهگشای دستگاه‌های اجرایی کشور در حل مسائل و چالش‌ها در تغییرات محیط داخلی و بین‌المللی و در محیط پرتلاطم و پراز فرصت و تهدید امروز باشد و از این طریق بین بخش‌ها و قسمت‌های مختلف سازمان و اهداف کلان سازمانی انسجام عملیاتی به وجود آید. بدون تردید بدون داشتن برنامه‌ای استراتژیک و چشم‌اندازی روشن برای حرکت همراه با پارادایم ذهنی پیشرو در حوزه مدیریت منابع انسانی امکان موفقیت در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز توسعه کشور در افق 1404 بسیار اندک است.
شهرداری تهران	ابعاد کلان: - اخلاق‌مداری (اسلامی، سازمانی و حرفه‌ای) - التزام به شایستگی - نظام جبران خدمات و تأمین آینده کارکنان - هوشمند سازی سامانه‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی - تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی - هماهنگی افقی و عمودی راهبردهای توسعه منابع انسانی با راهبردهای کلان و راهبردهای هم‌ردیف ابعاد خرد: - توسعه فرهنگ تعهد به برند سازمانی و الگوسازی خدمت - توسعه فرایندهای سلامت اداری - مدیریت آموزش و توانمندسازی منابع انسانی - مدیریت عملکرد - مدیریت جذب برگزیده و خروج هدایت‌شده - مدیریت استعداد و جانشین‌پروری - مدیریت مؤثر سیستم جبران خدمت و عدالت در پرداخت‌ها - بهبود کیفیت زندگی کاری - هوشمند سازی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک - مدیریت فرهنگ و هویت سازمانی
شرکت گاز	اجرای کامل و دقیق خط‌مشی تعریف شاخص‌هایی برای کنترل دستیابی به چشم‌انداز
شرکت آب و فاضلاب	توسعه سرمایه انسانی استان و مدیریت آن به گونه‌ای که از عهده اجرای برنامه‌های توسعه استان برآمده و با آینده‌اندیشی خود، استان تهران را در نقش پیشرو در توسعه همه‌جانبه قرار دهند.
سازمان تبلیغات اسلامی	الف) تعیین چشم‌انداز مأموریت و راهبردها ب) تعیین راهبرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها ج) شناسایی حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی

د سنگاه اجرایی	خط‌مشی گذاران توسعه استانی چه انتظاراتی را از متولیان مدیریت منابع انسانی استان تهران داشته و خواهند داشت؟
	<p>(د) تعیین وضعیت موجود توسعه منابع انسانی</p> <p>(ه) تدوین حوزه‌های دانش و تعیین دانش مطلوب</p> <p>(و) ارزیابی دانش منابع انسانی، تعیین شکاف دانش و علل آن</p> <p>(ز) تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی</p> <p>(ح) تبیین رشد خلاقیت، شکوفایی استعداد و کارآفرینی</p>

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، ادراک پاسخ‌دهندگان از مهم‌ترین انتظارات خط‌مشی گذاران توسعه استانی به شرح زیر است:

**جدول 12-12. نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی در خصوص روندهای محیطی**

دستگاه اجرایی	چه روندهای محیطی در سطح ملی یا استانی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در استان تهران تحت تأثیر قرار داده یا خواهند داد؟
شرکت برق منطقه‌ای تهران	<ul style="list-style-type: none"> <li>- روند خط‌مشی گذاری نادرست</li> <li>- روند تدوین راهبردهای مبهم غیرواقعی</li> </ul>
اداره کل غرب تهران سازمان تأمین اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حاکمیت دیدگاه شایسته‌سالاری</li> <li>- گسترش فناوری‌های نوین</li> </ul>
شهرداری تهران	روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی
شرکت گاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحریم‌ها و لزوم کاهش هزینه‌ها که مسلماً بیشترین تأثیر را در هزینه‌های جاری و پرسنلی خواهد داشت</li> <li>• خروج نیروهای مستعد از کشور / از شرکت‌ها (موضوع نگهداشت نیروی انسانی متخصص)</li> <li>• برگزاری جشنواره‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی و سلامت اداری در سطح ملی و استانی مثل جشنواره شهید رجایی و رقابت سازمان‌ها در این زمینه</li> <li>• ارتقا سطح علمی و مدارک تحصیلی در سطح جامعه و متعاقب آن بالا رفتن سطح توقعات و انتظارات نیروی انسانی</li> <li>• افزایش میانگین سنی جامعه و متعاقب آن کاهش تعداد نیروی انسانی جوان و سالم در آینده نزدیک</li> <li>• روند برون‌سپاری فعالیت‌ها در سطح کشور</li> </ul>
شرکت آب و فاضلاب	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. روند تمرکززدایی از استان تهران</li> <li>2. روند گسترش فناوری‌های اطلاعات و شکل‌گیری جامعه اطلاعاتی</li> <li>3. روند شکل‌گیری محیط ابر رقابتی</li> <li>4. روند تقویت حاکمیت ملی ناشی از شرایط پسا کرونا و تضعیف جهانی شدن</li> <li>5. روند برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه پایدار</li> <li>6. روند شکل‌گیری جامعه دانشی و مطالبه‌گر شدن شهروندان</li> <li>7. روند افزایش سالمندان و تغییر ساختار جمعیتی استان</li> </ol>
سازمان تبلیغات اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چالشی شدن محیط سازمان‌ها</li> <li>• شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری</li> <li>• تغییر مدیریت نسبی سازمان‌ها از نیروی پدی به کارکنان دانشی</li> </ul>

دستگاه اجرایی	چه روندهای محیطی در سطح ملی یا استانی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در استان تهران تحت تأثیر قرار داده یا خواهند داد؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییر مفهوم شغل-رقابت شدید در محیط کار سازمان‌ها</li> <li>بروز و ظهور فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات</li> <li>تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر</li> <li>تغییر نگرش نیروی انسانی به کار</li> </ul>

با توجه به جدول فوق، پاسخ‌دهندگان روندهای محیطی زیر را در اقدامات منابع انسانی تأثیر گذار می‌دانند:

- روند افزایش شدت رقابت در صنعت آموزش عالی؛
- روند رشد سریع فناوری‌های نوین و نفوذ آن در فرایندهای آموزشی و پژوهشی؛
- روند شکل‌گیری دولت الکترونیک و ظهور جامعه دانشی؛
- روند مطالبه گر شدن شهروندان و افزایش انتظارات آن‌ها از دولت؛
- روند جهانی شدن و سلطه تدریجی خط‌مشی‌های جهانی بر خط‌مشی‌های ملی؛
- روند کاهش جمعیت کشور و پیر شدن جامعه ایرانی.

به‌زعم دوئین و همکاران (2010) امروزه روندهای عمده نظیر افزایش پیچیدگی، جهانی شدن، استفاده فزاینده از فناوری، جامعه دانشی، جنگ‌زدایی، تغییرات آب و هوایی، مطالبه گر شدن شهروندان، و پیر شدن جمعیت در دنیا قابل مشاهده است.

### جدول 12-13. نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی در خصوص پیش‌بینی آینده

دستگاه اجرایی	به نظر شما چه شرایطی در افق زمانی چشم‌انداز در بخش دولتی استان تهران حاکم خواهد شد؟
شرکت برق منطقه‌ای تهران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانین و مقررات نادرست و یا محدودکننده</li> <li>• راهبردهای مبهم و غیرواقعی</li> <li>• عوامل و شرایط حاکم بر کشور اعم از اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ...</li> </ul>
اداره کل غرب تهران سازمان تأمین اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گسترش دولت الکترونیک</li> <li>• حاکمیت تفکر تمرکززدایی و شایسته‌سالاری</li> <li>• عدالت‌خواهی در استخدام و توانمندسازی نیروی انسانی</li> </ul>
شهرداری تهران	پاسخ غیر مرتبط
شرکت گاز	به نظر می‌رسد با بحران نیروی انسانی توانمند متعهد به سازمان روبرو خواهیم شد که بیشترین بهره‌وری را در ساعات کاری داشته باشند. به نظر می‌رسد روزبه‌روز بهره‌وری نیروی کار به‌ویژه در بخش دولتی روند کاهشی داشته و بایستی در این راستا برنامه‌ریزی جامعی صورت پذیرد.
شرکت آب و فاضلاب	در افق 1415 با شکل‌گیری تدریجی روندهای محیطی شاهد بخش دولتی کوچک، کاهش تصدی‌گری دولت، ساختار بودجه‌ریزی عملیاتی و کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، حاکمیت حرفه‌گرایی و تفکر استراتژیک در مدیریت، تمرکززدایی از دولت مرکزی و تکیه بر برنامه‌ریزی منطقه‌ای، حاکمیت دولت باز (پاسخگو و شفاف)،

دستگاه اجرایی	به نظر شما چه شرایطی در افق زمانی چشم‌انداز در بخش دولتی استان تهران حاکم خواهد شد؟
	و غالب شدن دیدمان مدیریت ارزش‌های همگانی.
سازمان تبلیغات اسلامی	1) منابع انسانی توانمند و بادانش؛ 2) خلق ایده و نوآوری؛ 3) رشد مستمر؛ 4) تولید دانش توسط منابع انسانی؛ 5) کارآمدی نظام اجرایی و اداری

مطابق جدول فوق، شرایط حاکم در افق زمانی چشم‌انداز (1415) نظام توسعه منابع انسانی استان تهران به شرح زیر خواهد بود:

- دولت کوچک
- حاکمیت حرفه‌گرایی در مدیریت
- دولت باز
- ساختار بودجه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی منطقه‌ای
- غالب شدن دیدمان مدیریت ارزش‌های همگانی

**جدول 12-14. نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی در خصوص تصویر مطلوب منابع انسانی در آینده**

دستگاه اجرایی	برای بقاء در شرایط افق چشم‌انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد؟
شرکت برق منطقه‌ای تهران	فرار از پاسخ به این سؤال
اداره کل غرب تهران سازمان تأمین اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از سامانه‌های الکترونیکی</li> <li>• سازمان یادگیرنده</li> </ul>
شهرداری تهران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود دیدگاه تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک در مدیریت منابع انسانی</li> <li>• بلوغ فرهنگی، فکری، روانی، کاری، آموزشی و ... کارکنان</li> </ul>
شرکت گاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آشنایی و تسلط بر اصول مدیریت استعدادها</li> <li>• آشنایی و اجرایی نمودن اصول ارتقا بهره‌وری در سازمان‌ها و سنجش بهره‌وری نیروی کار</li> <li>• انجام ارزیابی عملکرد دقیق در سازمان‌ها و لینک مزایای دریافتی با عملکرد واقعی</li> </ul>
شرکت آب و فاضلاب	برای بقاء در شرایط افق 1415، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران باید تعهد گرا، دانش گرا، مشتری مدار، مشارکت گرا، با صلاحیت حرفه‌ای، وظیفه شناس، مسئولیت‌پذیر، انعطاف‌پذیر، کارآفرین، و یادگیرنده باشند.
سازمان تبلیغات اسلامی	تربیت مدرسان و مربیان متخصص - اشتراک‌گذاری دانش بین منابع انسانی - افزایش انگیزه در نیروهای انسانی - حمایت مدیران از کارمندان - شرح وظایف ایدئال - داشتن نظام اداره دانش و تجربه - ارتقاء ابزارهای کسب دانش - وجود سیاست تشویقی - امور تحقیقاتی - داشتن نگرش آینده‌ساز - داشتن راهبرد آموزش و توسعه - تعامل بین واحدها و سازمان‌ها - دوره‌های آموزشی مناسب - دانش مدیریت زمان - ارتباط با سازمان‌های معتبر خارجی - تکمیل فضاهای آموزشی - حضور در مجامع علمی ارتباط با دانشگاه - کاربردی کردن آموزش‌های دانشگاه - برخورداری از سلامت، رفاه و تأمین اجتماعی - تحکیم الگوی مردم‌سالاری



با توجه به جدول فوق، می‌توان تصویر مطلوب نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق چشم‌انداز 15 ساله را به شرح زیر ترسیم کرد:

**جدول 12-15. نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی در خصوص تأمین انتظارات خط‌مشی گذاران توسعه**

دستگاه اجرایی	برای برآورده سازی انتظارات خط‌مشی گذاران توسعه استانی در افق چشم‌انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد؟
شرکت برق منطقه‌ای تهران	عدم پاسخ به سؤال با ادعای مبهم بودن آن
اداره کل غرب تهران سازمان تأمین اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جذب کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه</li> <li>• تقویت توان بالقوه همکاری و مشارکت کارکنان از طریق آموزش</li> <li>• طراحی نظام‌های کاری با عملکرد بالا</li> <li>• توسعه روش‌های مدیریتی با تعهد بالا</li> <li>• برقراری روابط مؤثر بین مدیران و کارکنان</li> <li>• فراهم کردن محیطی برای کارگروهی</li> <li>• ارزش‌گذاری به کارکنان</li> <li>• تضمین فرصت‌های برابر برای همه افراد</li> <li>• بهبود رفاه جسمی و روانی کارکنان</li> </ul>
شهرداری تهران	ایجاد سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه با لحاظ انعطاف لازم با توجه به شرایط محیطی، مأموریت‌ها و ... که این یکپارچگی نیازمند مشارکت حداکثری ذینفعان در تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌هاست.
شرکت گاز	اولین گام آشنایی حوزه منابع انسانی شرکت‌ها با مفاهیم تعالی و بهره‌وری است و ایجاد روحیه و اعتقاد راسخ به برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن به نظر می‌رسد نگاه سنتی به منابع انسانی بایستی در بین مدیران تغییر یابد و اهمیت این موضوع در ابتدا در بین مدیران ارشد و در سطح کلان نهادینه شود تا اقدامات این حوزه مورد تأیید قرار گرفته و از حالت فرمایشی خارج شود. ضمناً بایستی فرهنگ‌سازمانی شرکت‌ها مورد بازنگری قرار گرفته و آموزش‌های لازم در راستای ارتقای فرهنگ‌سازمانی مدیران و کارکنان صورت پذیرد
شرکت آب و فاضلاب	سیستم مدیریت منابع انسانی تعهدگرا؛ برخوردار از ظرفیت لازم برای جذب، نگهداشت و به‌کارگیری افراد مستعد؛ دارای سیستم آموزشی مناسبی برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان متناسب با نیازهای روز؛ توانمند برای استقرار شایسته‌سالاری، و تربیت نیروی انسانی بانگیزه خدمت عمومی، کارآفرین، و مسئولیت‌پذیر؛ زمینه‌ساز رشد معنوی منابع انسانی و تعمیق فرهنگ جمع‌گرایی.
سازمان تبلیغات اسلامی	نگهداری منابع انسانی؛ سیستم گردش شغلی نظام‌مند؛ نگرش جانشین پروری؛ استفاده از روش‌های مربی‌گری؛ مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی نیروی انسانی؛ ارتباط با مراکز علمی؛ اجرای مستمر دوره‌های آموزشی؛ ارائه برنامه آموزش فردی برای مدیران

در گام آخر، با در نظر گرفتن نقطه نظرات دستگاه‌های اجرایی، جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی در توسعه منابع انسانی، نظر خواهی از خبرگان<sup>1</sup>، و با در نظر گرفتن نقطه نظرات گروه کانونی در

<sup>1</sup> به‌عنوان مثال، یکی از خبرگان علمی، بیانیه چشم‌انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران را به شرح زیر پیشنهاد داده است:

خصوص جهت گیری‌های لازم‌الاجرا در توسعه منابع انسانی، چشم‌انداز توسعه منابع انسانی استان تهران به شرح زیر احصاء گردید:

### بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی نظام توسعه منابع انسانی استان تهران (نسخه اول)

نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است تعهدگرا، شایسته‌سالار در کشور، با تأکید بر دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی در مدیریت استعداد، توانمندسازی و حرفه‌گرایی در مدیریت صلاحیت، عدالت محوری و ایجاد توازن بین کار-زندگی در مدیریت نگهداشت، بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی در مدیریت عمل‌کرد، و جمع‌گرایی، راست‌گویی، وجدان کاری، و صرفه‌جویی در مدیریت فرهنگ برای تأمین انتظارات شهروندان و خط‌مشی‌گذاران توسعه استانی و کشور.

12-9-1. کارگروه منتخب از نمایندگان کمیته‌های سه‌گانه شورای راهبری توسعه مدیریت در تاریخ 99/8/14 در نشست نمایندگان کمیته‌های سه‌گانه ذیل شورای راهبری توسعه مدیریت، بیانیه چشم‌انداز 1415 توسعه منابع انسانی مطرح و دیدگاه اصلاحی<sup>1</sup> اعضاء گردآوری شد. در ضمن، برخی از دستگاه‌های اجرایی به‌طور مستقل، چشم‌اندازی پیشنهادی خود را به شرح زیر ارسال کردند:

### جدول 12-16. پیشنهادی برخی از دستگاه‌های اجرایی در خصوص چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

ردیف	دستگاه اجرایی	چشم‌انداز پیشنهادی
------	---------------	--------------------

نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است که با جهت‌گیری‌های زیر شناخته می‌شود:

- 1) رفتار مبتنی بر عدالت با کارکنان؛ 2) توسعه رفتار اخلاقی در میان کارکنان و پرورش افراد اخلاقی؛ 3) شناخت استعدادها و ایجاد فرصت برای به فعل درآوردن آنها؛ 4) افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان در راستای افزایش بهره‌وری سازمان؛ 5) تقویت فرهنگ درستکاری؛ 6) توسعه مدیریت دانش؛ 7) تلاش برای برقراری توازن کار-زندگی؛ 8) تقویت انگیزه خدمت عمومی و تعهد کاری؛ 9) تقویت شایسته‌سالاری؛ 10) ترغیب نوآوری و خلاقیت؛ 11) تقویت قانون‌مداری و نظم؛ و 12) توانمندسازی کارکنان.

<sup>1</sup> لازم به توضیح است که در این جلسه برخی از ابهامات و نگرانی‌ها در مورد چشم‌اندازی نویسی برای منابع انسانی استان تهران مطرح شد که به تفصیل در پیوست گزارش در قالب صورت‌جلسه مورخ 99/8/14 به آن اشاره شده است. باید در نظر داشت که چشم‌انداز نویسی یک ابزار مدیریتی در هر سطح مدیریتی است. از این‌رو، تدوین چشم‌انداز منابع انسانی استان تهران از اختیارات مدیریت استان است. در ضمن، نیروی انسانی یکی از منابع سازمان است و استفاده از عبارت سرمایه انسانی بجای منابع انسانی، تقلیل چگونگی مدیریت نیروی انسانی با رویکرد اقتصادی است که از جامعیت لازم برخوردار نیست. بنابراین، عالماً و عامداً از کاربرد سرمایه انسانی که در چارچوب مدیریت دولتی نوین (NPM) قابل طرح است، اجتناب شده است. امروزه، مدیریت ارزش‌های همگانی (PVM) و مدیریت ارزش‌های متعالی (TVM) جایگزین مدیریت دولتی نوین شده‌اند.

1	اداره کل ثبت احوال	<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415 نظامی است تعهدگرا و شایسته‌سالار در کشور با تأکید بر؛</p> <p>1. هدفمندی و پویایی در مدیریت استراتژیک: تأکید بر تعامل کارکنان در ارائه شیوه‌های نوآور و خلاق جهت جلوگیری از فعالیت‌های انفعالی</p> <p>2. همفکری و همسوئی در مدیریت دانش: تأکید بر همفکری در امور تخصصی به منظور رضایت از کار و بهبود کیفیت</p> <p>3. تأثیرات اجتماعی و ادراک از محیط کار در مدیریت انگیزشی: تأکید بر اهمیت نظام پاداش و ارزش‌های کارکنان به منظور ایجاد رضایت شغلی</p>
2	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق زمانی 1415، نظامی است مبتنی بر تعهدگرایی و شایسته‌سالاری در کشور، تأکید بر دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی در مدیریت استعداد، توانمندسازی و ایجاد توازن بین کار-زندگی در مدیریت صلاحیت، عدالت محوری در مدیریت نگهداشت، بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی در مدیریت عملکرد، و حفظ ارزش‌های اسلامی و ایرانی به‌ویژه جمع‌گرایی، راست‌گویی، وجدان کاری، و صرفه‌جویی در مدیریت فرهنگ برای تأمین انتظارات مردم و خط‌مشی گذاران توسعه استانی و کشور.</p>
3	سازمان جهاد کشاورزی	<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415 نظامی است با تأکید بر تعمیق مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بر پایه 4 محور:</p> <p>1. مسئولیت‌های انسان دوستانه: شهروند خوب بودن، تخصیص منابع مالی (آموزش) و انسانی برای کمک به جامعه برای بهبود کیفیت زندگی</p> <p>2. مسئولیت‌های اخلاقی: تعهد به انجام کار درست، عادلانه و منصفانه و پرهیز از آسیب رساندن به ذینفعان</p> <p>3. مسئولیت‌های حقوقی: پیروی از قانون</p> <p>4. مسئولیت‌های اقتصادی: سودآور بودن (هم جامعه سود ببرد و هم سازمان‌ها)</p> <p>همچنین ارتقای ارزش‌های نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، آداب اجتماعی، ادب و نزاکت به‌عنوان رفتار شهروندمداری</p>
4	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	<p><b>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415 نظامی است تعهدگرا، دانشگر، نوآور و کارآفرین</b> به‌منظور شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری <b>در مدیریت فکر و نگرش</b>، توانمندسازی حرفه‌ای و شایسته‌سالاری <b>در مدیریت رفتار</b>، پاسخگویی، قانون‌مداری، عدالت محوری، مشارکت‌پذیری، راست‌گویی، وجدان کاری، اعتمادآفرینی و ایجاد توازن بین کار و زندگی <b>در مدیریت فرهنگ</b>، شفافیت و سلامت اداری، رعایت حقوق شهروندی، هوشمند سازی و بهره‌وری ارائه خدمات عمومی <b>در مدیریت عملکرد</b>، برای تأمین انتظارات شهروندان و خط‌مشی گذران توسعه استانی و کشور.</p>
5	سازمان صمت	<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است که به‌صورت جامع از مدیریت ارشد اجرایی تا کارشناسان، تعهدگرا، شایسته‌سالار، مسئولیت‌پذیر در کشور، با تأکید بر مدیریت دانش، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در مدیریت استعداد، توانمندسازی و ایجاد توازن بین کار-زندگی که منجر به بهبود کیفی زندگی کاری در مدیریت صلاحیت، عدالت محوری در جانشین پروری، مدیریت نگهداشت در مسیر ترقی شغلی، بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی در مدیریت عملکرد، و جمع‌گرایی باروچیه کار تیمی، راست‌گویی، وجدان کاری، انصاف و صرفه‌جویی در مدیریت فرهنگ برای تأمین انتظارات شهروندان، و خط‌مشی گذاران توسعه انسانی و کشور با بهره‌گیری از کلیه فناوری‌های نوین ارتباطی و الکترونیکی.</p>
6	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، الگوی شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد و عدالت رفتاری و کاری در کل کشور است که ضمن تأکید بر دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی، با توانمندسازی کارکنان و برقراری محیط امن و ایمن و بهبود کیفیت زندگی کاری، سرآمد بهره‌وری و پای بندی به مؤلفه‌های ارزش‌های والای ایرانی (تعهدگرایی، راست‌گویی، وجدان کاری، صرفه‌جویی، احترام به ارزش‌ها، انتقادپذیر و شنوا)، و انگیزه خدمت برای تأمین انتظارات عموم شهروندان با حفظ کرامت انسانی است.</p>
7	اداره کل آموزش و پرورش	<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است، تعهدگرا، شایسته‌سالار در کشور، یادگیرنده، یاد دهنده، ماهر و توانا، نوآوری و کارآفرینی در مدیریت استعداد، شاداب و با اشتیاق، فناور محور، مدرن، پیشرو،</p>

<p>اثربخش، مربی، راهنما، خودکنترل، جانشین پرور، بامنزلت، منضبط، قانون‌گرا، رهبر، توانمندسازی و ایجاد توازن بین کار-زندگی در مدیریت صلاحیت، عدالت محوری در مدیریت نگهداشت، بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی در مدیریت عملکرد، جمع‌گرایی، وجدان کاری و صرفه‌جویی در مدیریت فرهنگ برای تأمین انتظارات شهروندان و خط‌مشی‌گذاران توسعه استانی و کشور.</p>		
--	--	--

با توجه به مباحث مطرح‌شده در جلسه نشست نمایندگان کمیته‌های سه‌گانه شورای راهبری توسعه مدیریت و پیشنهادهای ارسالی از سوی دستگاه‌های اجرایی، نسخه دوم (نسخه نهایی) چشم‌انداز توسعه منابع انسانی استان تهران به شرح زیر احصاء گردید.

<p><b>بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی نظام توسعه منابع انسانی استان تهران (نسخه نهایی)</b></p>
<p>نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است هو شمنند، شایسته سالار، تعهدگرا، و سرآمد در کشور که دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی را در کارکنان ترغیب؛ از حرفه‌گرایی و توانمندسازی افراد؛ ارتقای عدالت محوری، کیفیت زندگی کاری، و ایجاد توازن بین کار-زندگی، افزایش بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی کارکنان پشتیبانی؛ و با ترویج فرهنگ اسلامی در ستکاری، وجدان کاری، و صرفه‌جویی تلاش می‌کند انتظارات شهروندان و خط‌مشی‌گذاران توسعه استانی و ملی را برآورده سازد.</p>

لازم به توضیح است که برای رسمیت بخشیدن به چشم‌انداز پیشنهادی<sup>1</sup>، ضروری است موضوع برای تصویب نهایی در دستور کار شورای راهبری توسعه مدیریت استان قرار گیرد.

<sup>1</sup> مطابق جلسه مورخ 17 شهریور 1399 شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران مقرر گردید هر یک از کمیته‌های تخصصی، پیشنهاد و نظر تکمیلی خود را در مورد چشم‌انداز پیشنهادی ارائه دهند تا پس از جمع‌بندی برای تصویب نهایی در دستور کار شورای راهبری توسعه مدیریت استان قرار گیرد.

فصل سیزدهم  
راهبردهای توسعه منابع انسانی

## فصل سیزدهم: راهبردهای توسعه منابع انسانی

راهبرد منابع انسانی طرح آگاهانه در زمینه مدیریت منابع انسانی است که قبل از عمل تدوین می‌شود. به‌سختن دیگر، راهبرد منابع انسانی برنامه کلی کنش و به کار بستن منابع انسانی برای دستیابی به هدف-های فراگیر است. راهبردها در سطوح چهارگانه سیستمی، کسب‌وکار، وظیفه‌ای و عملیاتی تدوین می‌شود، راهبرد منابع انسانی از نوع راهبرد وظیفه‌ای است که باید از هم‌ترازی لازم با راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای عملیاتی برخوردار باشد. در فرایند تدوین راهبرد، ابتدا عوامل داخلی و عوامل خارجی نظام توسعه منابع انسانی ارزیابی می‌شوند. آنگاه موقعیت نظام توسعه منابع انسانی در ماتریس SWOT تعیین می‌شود. این جایگاه می‌تواند از نوع تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی، و تدافعی باشد. در گام بعدی، از ترکیب عوامل داخلی و خارجی، با در نظر گرفتن اهداف موردنظر، راهبردهای توسعه منابع انسانی تدوین، و در گام نهایی با تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای تدوین‌شده، اولویت‌گذاری می‌شوند.

### 13-1. راهبرد توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی اشاره به فعالیت‌های رسمی و روشنی دارد که توانایی تمامی افراد را برای نیل به قابلیت‌های بالقوه آنان را ارتقاء می‌دهد. با ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های افراد، توسعه منابع انسانی بهره‌وری افراد در زمینه‌های کاری آنان را بهبود می‌بخشد. افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نیز به‌نوبه خود به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند.

راهبرد دو معنی بنیادی دارد. نخست، راهبرد ناظر بر "نگاه به جلو" است. راهبرد به‌جایی که می‌خواهیم برویم و چگونگی نیل به آن نظر دارد. راهبرد مرتب باهدف و هم‌اِزار نیل به هدف<sup>1</sup> است. بنابراین، می‌توان گفت راهبرد<sup>2</sup> برنامه اقدام طراحی شده برای دستیابی به مجموعه اهداف معین است (Lussier and Hendon, 2019). دومین معنی راهبرد با مفهوم برازش راهبردی<sup>3</sup> بیان می‌شود. تمرکز بر سازمان و محیط اطراف آن است. برای حداکثر سازی مزیت رقابتی، سازمان باید قابلیت‌ها و منابع خود را با تهدیدها و فرصت‌های محیطی به‌گونه‌ای سازگار کند که در طول زمان اثربخش و کارآمد باشد (Schendel & Hofer, 1986). در این مفهوم راهبرد ایجاد سازگاری بین محیط داخلی و خارجی سازمان برای ایجاد اثربخشی و کارایی است. عوامل اقتضایی محیط به استراتژی سازمانی شکل می‌دهند و این استراتژی به‌نوبه خود ساختار سازمانی را تعیین می‌کند (چندلر، 1962).

<sup>1</sup> ends and means

<sup>2</sup> Strategy is a plan of action designed to achieve a particular set of objectives

<sup>3</sup> strategic fit

با توجه به موارد پیش گفته، راهبرد توسعه منابع انسانی عبارت است از برنامه کلی از توسعه منابع انسانی که راه رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد. به سخن دیگر، راهبرد توسعه منابع انسانی یک برنامه آگاهانه است که قبل از عمل تدوین می‌گردد. اگر هدف کلی توسعه منابع انسانی را کمک به موفقیت کسب‌وکارها در تمامی اشکال آن بدانیم، راهبردهای توسعه منابع انسانی عبارت است از تعریف نقشه راه برای کلیه تلاش‌های مرتبط با توسعه افراد در سازمان است (Holzle, 2013).

باید در نظر داشت که راهبردهای یک سازمان در چهار سطح تدوین می‌شوند و باید بین آنها هم‌ترازی وجود داشته باشد: 1) راهبردهای سازمانی؛ 2) راهبردهای کاری؛ 3) راهبردهای وظیفه‌ای؛ و 4) راهبردهای عملیاتی<sup>۴</sup>. با توجه به اینکه توسعه منابع انسانی یک زیرسیستم در نظام منابع انسانی است، بنابراین راهبرد توسعه منابع انسانی یک راهبرد عملیاتی محسوب می‌شود. همان‌طور که در فصل پنجم اشاره شد، تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی مستلزم، تعیین جایگاه راهبردی آن در ماتریس SWOT است که از طریق ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به دست می‌آید.

در ضمن، راهبردهای توسعه منابع انسانی باید با راهبردهای منابع انسانی برازش داشته باشند. به سخن دیگر، راهبردها باید در سطوح مختلف از چسبندگی و انسجام لازم برخوردار باشند. به‌عنوان مثال، اگر راهبردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی یعنی راهبردهای پدران، متعهدانه، پیمان کارانه، و ثانویه را در نظر بگیریم (بامبرگر<sup>۵</sup>، بیرون، و مشولم، 2014)، در صورت انتخاب یکی از آنها، باید راهبردهای توسعه منابع انسانی هم‌تراز با گزینه انتخابی تدوین و به اجرا گذاشته شوند تا در عمل به‌عنوان راهبردهای فرعی به اجرایی کردن راهبرد سطح بالا کمک کنند.

هولزل<sup>۶</sup> (2013) برای همسوسازی راهبردهای توسعه منابع انسانی با راهبردهای سازمانی، با ذکر راهبردهای کاهش هزینه و جهانی‌سازی به‌عنوان دو نمونه از راهبردهای سازمانی به شرح جدول زیر راهبردهای توسعه منابع انسانی را به‌عنوان اهرم اجرایی آنها مطرح ساخته است.

جدول 1-13. استنتاج راهبردهای توسعه منابع انسانی از راهبردهای سطح بالاتر (Holzle, 2013)

مفهوم راهبردی	اهرم توسعه HR	جای پاهایی برای فعالیت‌های HRD
راهبرد سازمانی: کاهش هزینه	ظرفیت‌هایی در توسعه HR بازگشت در مخارج توسعه HR کاهش هزینه‌های فرصت از دست‌رفته در	فرایندهای خودکارسازی اداری (تصویب، اعلانات، گواهی‌نامه و ..) کاهش آموزش‌های بیرونی

<sup>1</sup> Corporate Strategy

<sup>2</sup> Business strategy

<sup>3</sup> Functional strategy

<sup>4</sup> Operational strategy

<sup>5</sup> Bamberger, Biron, and Meshoulam

<sup>6</sup> Holzle

مفهوم راهبردی	اهرم توسعه HR	جای پاهایی برای فعالیت‌های HRD
	توسعه HR هزینه‌های مدیریت توسعه HR	استفاده از فرمت‌های توسعه کارآمد (کلاس مجازی، یادگیری آمیخته)
راهبرد سازمانی: جهانی‌سازی، گسترش حضور محلی	مهارت‌های زبان شایستگی‌های بین فرهنگی تعداد پیشگامان	بازبینی مدل شایستگی بهینه‌سازی گردش شغلی بین‌المللی شناسایی پیشگامان
راهبرد HR: تضمین عرضه جذب	جاذبیت کارفرما	همگانی کردن فرصت‌های توسعه؛ فرصت‌های شغلی؛ مسیر شغلی و...
راهبرد HR: پیونددهی کنترل‌های HR با کنترل‌های سازمانی	مدیریت سرمایه انسانی	شناساندن مدیریت ریسک HR معرفی سنج‌های سرمایه انسانی

### 13-2. تدوین راهبردهای HRD

بعد از تشخیص چشم‌انداز و مأموریت سیستم توسعه منابع انسانی، باید با تحلیل محیطی، اهداف مناسبی وضع و راهبردهای نیل به آن تدوین شوند؛ این اهداف مسائل راهبردی را تبیین می‌کنند که در تحلیل وضعی شناخته شده‌اند. هدف عبارت است از آنچه باید به صورت خاص و قابل سنجش تا تاریخ مشخصی انجام شود (Lussier and Hendon, 2019). قاعده کلی در نگارش اهداف به شرح زیر است:

فعل اقدام + نتایج خاص و قابل سنجش + تاریخ معین

به عنوان مثال، اهداف توسعه منابع انسانی مطابق الگوی فوق می‌تواند به شرح زیر نگارش شوند:

1. تقلیل + افت نیروی انسانی به زیر 2 درصد در سال + تا تاریخ 1415

2. افزایش + نرخ پیشنهادها به 4 مورد در سال به ازای هر کارمند + تا تاریخ 1405

بعد از تشخیص مجموعه اهداف توسعه منابع انسانی، گام بعدی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در پرتو اهداف تعیین شده است. این کار مستلزم دنبال کردن گام‌های دیگری است که ذیلاً بعد از تبیین پیشینه پژوهش تشریح می‌شود.

### 13-3. پیشینه پژوهش

مجموعه پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص راهبردهای توسعه منابع انسانی به شرح زیر هستند:

1. فائقی (1394) در تحقیقی تحت عنوان راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان ستاد انتظامی، راهبردهای زیر را تدوین کرده‌اند: (1) افزایش تعهد و حمایت مستمر مدیریت ارشد از توسعه منابع انسانی؛ (2) ایجاد تغییرات مثبت فرهنگی به منظور توسعه کارکنان؛ (3) توجه خاص



- به سیستم نگهداشت منابع انسانی؛ 4) به کارگیری راهبرد متعهدانه در مدیریت منابع انسانی؛ 5) ایجاد شرایط مناسب برای ارتقای دانش کارکنان؛ 6) تمرکز بر اثربخشی فرایندهای آموزش.
2. شهرداری تهران در سند عملیاتی توسعه منابع انسانی (1397)، راهبردهای اصلی توسعه منابع انسانی را به شرح زیر تدوین کرده‌اند: 1) چابک سازی نیروی انسانی با ارتقای علمی آنها؛ 2) هوشمند سازی و تکمیل اطلاعات کارکنان در سامانه جامع منابع انسانی؛ 3) الزام به شایستگی نیروها؛ 4) رفاه کارکنان.
3. جزنی، نادری و ابیلی (1389) در تحقیقی تحت عنوان تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان در یک مرکز تحقیق و توسعه محصول صنعتی، راهبردهای کلیدی زیر را احصاء کرده‌اند: 1) تأمین مشارکت کارکنان در پروژه‌های بین‌المللی؛ 2) اجرای مستمر دوره‌های آموزشی؛ 3) انجام آموزش‌های مشارکتی با شرکت‌های خارجی؛ 4) مشارکت در توسعه مراکز علمی؛ 5) ایجاد سیستم مناسب نگهداشت منابع انسانی؛ 6) ارائه برنامه آموزشی فردی برای مدیران؛ 7) تقویت مدرسان داخلی؛ 8) تعیین مسیر پیشرفت شغلی؛ 9) سیستم گردش شغلی؛ 10) سیستم جانشین پروری.
4. بدری و رهبری زاده (1387) در تحقیقی تحت عنوان تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، مهم‌ترین راهبردهای توسعه منابع انسانی زیر را پیشنهاد کرده‌اند: 1) طراحی سیستم انگیزشی مناسب ارتقای علمی و رفاهی کارکنان؛ 2) شایسته‌سالاری در ارتقای افراد؛ 3) تأمین مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری؛ 4) طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی به صورت کارگاهی.
5. جهاد دانشگاهی (1395) در تحقیقی تحت عنوان آسیب‌شناسی توسعه استان یزد با محوریت منابع انسانی، برخی راهکارهای اجرایی را پیشنهاد داده است که تا حدودی می‌توان آنها را در زمره راهبردهای توسعه منابع انسانی استان به حساب آورد: 1) متناسب‌سازی برنامه‌های آموزش عالی با نیازهای شغلی سازمان‌های دولتی؛ 2) بسترسازی برای استقرار کارآفرینی در سازمان‌ها؛ 3) جذب افراد مبتنی بر شرایط احراز مشاغل؛ 4) استقرار نظام شایسته‌گزینی در انتخاب و انتصاب مدیران؛ 5) ایجاد فضای تفکر خلاق و ایده‌زایی در میان کارکنان؛ و 6) پرداخت منصفانه.
6. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان لرستان (1395) در تحلیل وضعیت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی استان، با استناد به مصوبه شورای عالی اداری (مصوبه شماره 206/172556 مورخ 1393/12/26)، اقداماتی را برای استقرار راهبرد تراز نیروی انسانی به شرح زیر فهرست کرده است: 1) انتقال و مأموریت نیروهای انسانی مازاد بین دستگاه‌های اجرایی؛ 2) بازخرید سنوات خدمت نیروهای مازاد؛ 3) بازآموزی نیروهای انسانی غیرماهر از طریق مراکز آموزشی؛ 4) اجرای برنامه‌های

جانشین پروری؛ 5) لغو قرارداد کارکنان پیمانی یا قراردادی؛ 6) انتقال یا مأموریت کارکنان به بخش غیردولتی.

7. کیم<sup>1</sup> و همکاران (2017): در این تحقیق در بخش دولتی امریکا، دو راهبرد آموزش ضمن خدمت (OJT) و آموزش برون‌سازمانی (Off-JT) در وزارتخانه‌های مختلف مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که راهبرد آموزشی ضمن خدمت (آموزش شغلی، گردش شغلی، مربی‌گری، و پایش) از سوی سازمان محل خدمت برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان ارائه می‌شود، درحالی‌که راهبرد آموزشی برون‌سازمانی، خارج از محیط شغلی ارائه می‌شود و بیشتر تأکید بر یادگیری است تا توانایی انجام وظایف شغلی و سازمان تنها حمایت‌های لازمه را به عمل می‌آورد. مهم‌ترین روش‌های Off-JT شامل شرکت در سخنرانی‌ها، همایش‌ها، آموزش وبگاهی، تمرینات شبیه‌سازی، آموزش حساسیت، و آموزش‌های دانشگاهی است.

8. سنیک ویچ<sup>2</sup> (2018): نتیجه این بررسی در بخش دولتی کشورهای اروپایی نشان می‌دهد که مهم‌ترین راهبردهای اتخاذشده در زمینه توسعه منابع انسانی عبارت انداز:

1. راهبرد حفظ گرایش مثبت به تغییر و نوآوری از طریق

a. حمایت از بهبود مستمر کارکنان

b. درگیر کردن کارکنان و مدیران در توسعه اقدامات جدید HRD

c. ترغیب نوآوری مبتنی بر پاداش

2. راهبرد تحول فرهنگی مبتنی بر

a. ایجاد همسویی بین راهبرد توسعه منابع انسانی و راهبرد سازمانی

b. افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی برای واکنش به نیازهای متغیر

بازار (مانند درگیر ساختن ذینفعان، آموزش کارکنان، مدیریت تغییر)

c. حمایت از کارکنان بخش دولتی برای انطباق با احتیاجات متغیر شغلی (مانند فناوری)

و نیازهای مشتریان.

3. راهبرد برند سازی سازمان دولتی (کارفرما) از طریق

a. حرفه‌ای سازی مشاغل؛

b. ارتقای توازن کار-زندگی، و سلامتی در محل کار، توسعه شغلی، و تبادل دانش بین

نسل‌ها؛

<sup>1</sup> Kim, Yu, & Park

<sup>2</sup> Sienkiewicz

c. ترویج اقدامات مداوم مربوط به تصویر برند و روش‌های جدید کار برای افزایش انگیزه و التزام کاری؛

d. متمرکز کردن اطلاعات مربوط به اشتغال و آموزش در یک سیستم اطلاعاتی واحد؛

e. پیشبرد مدیریت عملکرد از طریق توسعه مهارت‌ها؛

f. سنجش اثربخشی آموزشی؛

g. توسعه مزایای غیر پولی برای انطباق با انتظارات.

4. راهبرد توانمندسازی مدیران و کارکنان از طریق

a. تأمین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

b. ایجاد گروه‌های خودگردان و خود-رهبر

c. آموزش مبتنی بر مطالعه فردی در زمان‌های تعیین شده

d. حمایت از کارکنان برای ارائه ابتکارات و قبول مسئولیت در ارائه خدمات.

5. راهبرد پای بندسازی (التزام) و ایجاد انگیزش از طریق

a. استفاده از ابزارهای مالی و غیرمالی برای افزایش انگیزش

b. تشخیص انتظارات کارکنان و نظرسنجی از آنان

c. ارزش‌دهی به نقش همه افراد.

6. راهبرد توازن کار-زندگی و تأمین سلامتی و رفاه افراد از طریق

a. شناخت تنوع نیروی کار و نیازهای متغیر آنان در ارتباط با توازن کار-زندگی

b. پایش مستمر سطح رفاه و سلامتی کارکنان

7. راهبرد تسهیم دانش و مبادله دانش بین نسلی از طریق

a. توسعه سنجه‌های تسهیم دانش

b. ایجاد پایگاه دانش سازمانی

c. ایجاد تیم‌های بین نسلی برای تسهیل انتقال دانش

8. راهبرد پرورش رهبران آینده از طریق

a. پرورش رهبران مستعد همسو با چشم‌انداز سازمانی

b. شناسایی رهبران مستعد مبتنی بر مدیریت استعداد

c. حمایت از رهبران مقبول کارکنان

9. راهبرد مشروعیت بخشی و همسوسازی با افکار عمومی از طریق

a. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارتباطات باز، اعتماد و شفافیت

b. درگیر سازی ذینفعان در طراحی راهبردهای منابع انسانی.

### 4-13. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>1</sup> (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی نظام توسعه منابع انسانی است. این ماتریس نقاط ضعف و قوت اصلی فرایند توسعه منابع انسانی را ارزیابی می‌کند. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت شهودی تکیه کرد (Helms & Nixon, 2010). بر همین اساس درکی ژرف از عوامل مربوط به بیش از اعداد و ارقام اهمیت دارند. با طی 5 مرحله زیر می‌توان ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد:

1. پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل شناخته‌شده فهرست می‌شود. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود.

2. به این عوامل ضریب از صفر (بی‌اهمیت) تا 1 (بسیار مهم) داده می‌شود. ضریب داده‌شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های استانی موردنظر است. صرف نظر از اینکه آیا عامل موردنظر به‌عنوان یک نقطه قوت یا ضعف سیستم توسعه منابع انسانی به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد مدیریت منابع انسانی است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضرایب باید برابر با 1 شود.

3. به هر یک از عامل‌ها نمره 1 تا 4 بدهید. نمره 1 بیانگر ضعف اساسی، نمره 2 ضعف معمولی، نمره 3 بیانگر نقطه قوت معمولی و نمره 4 نشان‌دهنده قوت بسیار بالای عامل موردنظر است.

4. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

5. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی نظام توسعه منابع انسانی مشخص شود.

صرف نظر از تعداد عوامل در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، جمع نمره‌های نهایی بین 1 تا 4 خواهد بود و میانگین آن‌ها 2/5 است. اگر نمره نهایی کمتر از 2/5 باشد بیانگر این است که نظام HRD از نظر عوامل درونی دارای ضعف است. البته این وضعیت نیز تفسیر علمی خاص خود را دارد. بدین معنا که اگر نمره نهایی ماتریس بین 1 و 2 باشد وضعیت سیستم ضعیف، اگر نمره نهایی بین 2 و 3 باشد، نظام HRD در وضعیت متوسط و اگر نمره نهایی ماتریس بین 3 تا 4 باشد، نظام HRD در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد. ماتریس ارزیابی اهمیت نسبی عوامل داخلی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول 1-13. مقایسه زوجی اهمیت نسبی عوامل داخلی به روش AHP

W13	W12	W11	W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	
-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--

<sup>1</sup> Internal Factors Evaluation (IFE)

1/8	1/5	1/3	1/8	1/8	1/6	3	1/4	1/6	1/7	1/8	4	1/5	1/5	2	1/5	1/4	1/9	1/8	1/3	1/6	1	S1
1/2	1/3	8	1	1/2	3	9	7	2	2	3	7	6	9	7	8	6	1	2	7	1	6	S2
1/5	1/6	1/4	1/7	1/8	1/6	3	1/2	1/7	1/5	1/6	1/2	1/5	4	5	2	3	1/8	1/7	1	1/7	3	S3
1/4	1/6	6	1/2	1/3	1/5	8	5	1/4	2	1/5	6	5	7	9	6	7	3	1	7	1/2	8	S4
1/6	1/5	6	2	1/4	1/7	8	4	1/5	1/4	1/5	7	1/3	6	9	6	7	1	1/3	8	1	9	S5
1/6	5	6	1/3	1/4	5	7	6	1/5	1/6	1/4	5	1/3	6	4	1/3	1	1/7	1/7	1/3	1/6	4	S6
1/2	1/5	6	4	1/4	1/5	7	5	1/6	1/4	1/3	5	4	1/3	6	1	3	1/6	1/6	1/2	1/8	5	S7
1/8	1/5	1/4	1/8	1/5	1/6	3	1/4	1/7	1/9	1/8	1/6	1/7	1/5	1	1/6	1/4	1/9	1/9	1/5	1/7	1/2	S8
1/7	1/2	6	4	4	1/3	7	5	1/5	1/4	1/6	5	1/3	1	5	3	1/6	1/6	1/7	1/4	1/9	5	S9
1/6	1/5	4	1/2	1/4	1/5	7	2	1/6	1/3	1/4	5	1	3	7	1/4	3	3	1/5	5	1/6	5	W1
1/9	1/8	3	1/3	1/6	1/4	7	1/2	1/7	1/8	1/5	1	1/5	1/5	6	1/5	1/5	1/7	1/6	2	1/7	1/4	W2
1/5	2	8	7	5	1	9	6	4	3	1	5	4	6	8	3	4	5	5	6	1/3	8	W3
1	3	8	4	2	4	9	6	5	1	1/3	8	3	4	9	4	6	4	1/2	5	1/2	7	W4
1/4	1/5	6	2	1/2	1/5	9	6	1	1/5	1/4	7	6	5	7	6	5	5	4	7	1/2	6	W5
1/8	1/7	1	3	1/5	1/4	6	1	1/6	1/6	1/6	2	1/2	1/5	4	1/5	1/6	1/4	1/5	2	1/7	4	W6
1/8	1/9	1/5	1/6	1/7	1/8	1	1/6	1/9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/7	1/3	1/7	1/7	1/8	1/8	1/3	1/9	1/3	W7
1/2	1	7	2	3	1	8	4	5	1/4	1	4	5	3	6	5	1/5	7	5	6	1/3	6	W8
1/2	1/3	5	4	1	1/3	7	5	2	1/2	1/5	6	4	1/4	5	4	4	4	3	8	2	8	W9
1/7	1/5	1/4	1	1/4	1/2	6	1/3	1/2	1/4	1/7	3	2	1/4	8	1/4	3	1/2	2	7	1	8	W10
1/7	1/6	1	4	1/5	1/7	5	1	1/6	1/8	1/8	1/3	1/4	1/6	4	1/6	1/6	1/6	1/6	4	1/8	3	W11
1/3	1	6	5	3	1	9	7	5	1/3	1/2	8	5	2	5	5	1/5	5	6	6	3	5	W12
1	3	7	7	2	2	8	8	4	1	5	9	6	7	8	2	6	6	4	5	2	8	W13

با استفاده از روش AHP<sup>1</sup> ماتریس فوق‌الذکر، به شرح جدول زیر نرمال و اهمیت نسبی (وزن) هر یک از عوامل احصاء گردید. لازم به توضیح است که برای تهیه ماتریس نرمال باید ارزش هر خانه در ماتریس فوق بر جمع هر ستون تقسیم شود.

جدول 13-2. ماتریس نرمال شده برای تعیین اهمیت نسبی (وزن) عوامل داخلی

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	وزن
S1	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.04	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01
S2	0.05	0.07	0.08	0.06	0.02	0.10	0.14	0.06	0.14	0.11	0.07	0.22	0.16	0.07	0.09	0.06	0.15	0.02	0.02	0.08	0.02	0.07	0.08
S3	0.03	0.01	0.01	0.00	0.00	0.05	0.04	0.04	0.06	0.00	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.02
S4	0.07	0.04	0.08	0.03	0.07	0.12	0.11	0.07	0.11	0.09	0.06	0.01	0.16	0.01	0.06	0.05	0.01	0.01	0.01	0.06	0.01	0.04	0.06
S5	0.08	0.07	0.09	0.01	0.02	0.12	0.11	0.07	0.09	0.01	0.07	0.01	0.02	0.01	0.05	0.05	0.01	0.01	0.04	0.06	0.01	0.02	0.05
S6	0.04	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01	0.03	0.09	0.01	0.05	0.02	0.01	0.01	0.07	0.05	0.25	0.01	0.01	0.06	0.27	0.02	0.05
S7	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01	0.05	0.02	0.05	0.01	0.07	0.05	0.02	0.02	0.01	0.06	0.05	0.01	0.01	0.08	0.06	0.01	0.07	0.03
S8	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01
S9	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.05	0.04	0.02	0.01	0.05	0.01	0.02	0.01	0.06	0.05	0.02	0.17	0.08	0.06	0.03	0.02	0.03
W1	0.05	0.01	0.06	0.01	0.07	0.05	0.01	0.06	0.05	0.02	0.05	0.02	0.03	0.01	0.02	0.05	0.01	0.01	0.01	0.04	0.01	0.02	0.03
W2	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00	0.00	0.01	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.05	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	0.02	0.01
W3	0.07	0.02	0.07	0.14	0.11	0.07	0.05	0.06	0.09	0.07	0.05	0.07	0.23	0.13	0.07	0.06	0.05	0.21	0.13	0.08	0.11	0.03	0.09
W4	0.06	0.04	0.06	0.01	0.09	0.10	0.07	0.07	0.06	0.06	0.08	0.02	0.08	0.16	0.07	0.06	0.20	0.08	0.08	0.08	0.16	0.15	0.08
W5	0.05	0.04	0.08	0.12	0.11	0.08	0.11	0.06	0.08	0.11	0.07	0.02	0.02	0.03	0.07	0.06	0.01	0.02	0.04	0.06	0.01	0.04	0.06
W6	0.04	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.04	0.01	0.01	0.06	0.01	0.01	0.02	0.02
W7	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01
W8	0.05	0.02	0.07	0.14	0.15	0.01	0.09	0.05	0.05	0.09	0.04	0.07	0.02	0.16	0.05	0.05	0.05	0.13	0.04	0.07	0.05	0.07	0.07
W9	0.07	0.15	0.09	0.09	0.09	0.07	0.07	0.04	0.01	0.07	0.06	0.01	0.04	0.07	0.06	0.05	0.02	0.04	0.08	0.05	0.02	0.07	0.06
W10	0.07	0.07	0.08	0.06	0.01	0.05	0.01	0.06	0.01	0.04	0.03	0.01	0.02	0.02	0.00	0.04	0.02	0.01	0.02	0.00	0.01	0.02	0.03
W11	0.03	0.01	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	0.01	0.08	0.01	0.01	0.02	0.02
W12	0.05	0.22	0.07	0.17	0.11	0.00	0.09	0.04	0.03	0.09	0.08	0.04	0.03	0.16	0.09	0.06	0.05	0.13	0.10	0.06	0.05	0.05	0.08
W13	0.07	0.15	0.06	0.12	0.13	0.10	0.04	0.06	0.11	0.11	0.09	0.36	0.08	0.13	0.10	0.05	0.10	0.08	0.13	0.07	0.16	0.15	0.11
جمع	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

برای ارزیابی عوامل داخلی و تعیین نمره نهایی آنها، ضروری است وزن عوامل احصاء شده به روش AHP، در رتبه عوامل ضرب شود (جدول 13-3).

جدول 13-3. ارزیابی عوامل داخلی

<sup>1</sup> Analytic Hierarchy Process (AHP)

ردیف	عوامل داخلی	وزن	رتبه	نمره
<b>نقاط قوت</b>				
S1	تنوع فرهنگی نیروی کار در دستگاه‌های اجرایی استان	0/01	3	0/02
S2	وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه در بخش دولتی استان (ظرفیت انسانی بالا)	0/07	4	0/28
S3	آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی	0/02	3	0/06
S4	وجود نیروی انسانی کارآفرین	0/05	4	0/20
S5	وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر	0/06	4	0/24
S6	استقرار تدریجی سامانه جامع مدیریت منابع انسانی (سامانه‌های کارمند ایران)	0/04	4	0/16
S7	الزام قانونی به تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی	0/03	3	0/09
S8	ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان به دلیل جذب زنان تحصیل کرده	0/01	3	0/03
S9	استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان	0/03	3	0/09
<b>نقاط ضعف</b>				
W1	گسترش پدیده فقرای شاغل در دستگاه‌های اجرایی (پرداخت زیرخط فقر)	0/03	1	0/03
W2	ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان کم‌درآمد	0/01	1	0/01
W3	عدم تناسب بین شغل و شاغل (کمرنگ شدن شایسته‌گزینی)	0/09	1	0/09
W4	اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت	0/07	1	0/07
W5	تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی	0/06	1	0/06
W6	ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان	0/02	1	0/02
W7	عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (افزایش بی‌رویه کارکنان ستادی)	0/01	2	0/02
W8	بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان	0/06	1	0/06
W9	بخشی‌نگری و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی	0/06	1	0/06
W10	کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای در دستگاه‌های اجرایی	0/03	2	0/06
W11	خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد	0/02	2	0/04
W12	کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد در انتصاب به پست‌های مدیریتی	0/08	1	0/08
W13	کم‌توجهی به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان در سازمان‌ها	0/11	1	0/11
1/88	جمع	1	-	

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE<sup>1</sup>)

معنی واژه محیط نامحدود است و شامل چیزهایی می‌شود که در خارج از سیستم قرار دارند. ولی در تجزیه و تحلیلی که در اینجا صورت می‌گیرد تنها جنبه‌هایی از محیط مورد توجه است که سیستم نسبت به آن‌ها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آن‌ها از خود واکنش نشان دهد. محیط سیستم عبارت است از تمام عواملی که در خارج از مرزهای سیستم وجود دارند و بر تمام یا

<sup>1</sup> External Factors Evaluation (EFE)

بخشی از سیستم اثرات بالقوه می‌گذارند (Daft, 2004). عوامل خارجی غالباً خارج از کنترل سیستم هستند، ولی بر انتخاب جهت، فعالیت، ساختار سیستم و فرایند درونی آن تأثیر می‌گذارند. عوامل محیط خارجی به دو گروه تقسیم می‌شوند. آنهایی که در محیط دوردست قرار دارند و آن‌ها که در محیط بلافاصله عملیاتی سیستم هستند (Robinson and Pearce, 1988).

قبل از آنکه سازمان بتواند مرحله تدوین راهبرد را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را کنکاش کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند. همچنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. همچنین بررسی محیطی ابزاری است که سازمان از آن برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تضمین سلامتی بلندمدت بهره می‌برد. هنگام بررسی محیطی، مدیران راهبردی در ابتدا باید از بسیاری از متغیرهای موجود در محیط‌های کاری و اجتماعی سازمان آگاه شوند. محیط اجتماعی شامل نیروهای کلانی است که به‌طور مستقیم بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت سیستم اثر نمی‌گذارد، بلکه اغلب بر تصمیم‌های بلندمدت آن اثر می‌گذارد. این عوامل عبارت‌اند از نیروهای اقتصادی که مبادله مواد، پول، انرژی و اطلاعات را ممکن می‌سازند. عوامل فناورانه که راهکارهای مشکلات را ارائه می‌کنند، عوامل سیاسی - حقوقی که قدرت را توزیع می‌کنند و قوانین و مقررات محدودکننده و حمایت‌کننده تهیه و ارائه می‌کنند، و عوامل اجتماعی-فرهنگی که ارزش‌ها، آداب و رسوم جامعه را تنظیم و مرتب می‌کنند (Robinson and Pearce, 1988).

در برخی از متون نظری مربوط به تدوین راهبرد، محیط خارجی به دودسته محیط بلافاصله یا نزدیک (محیط کاری یا محیط عملیاتی) و محیط خارجی دور (محیط اجتماعی) قابل تقسیم است. محیط خارجی نزدیک (محیط بلافاصله، محیط عملیاتی) شامل آن دسته از عناصر یا عواملی است که به‌طور مستقیم بر سیستم تأثیر می‌گذارند. محیط دوردست از مجموعه‌ای از نیروها تشکیل می‌شود که فراتر و معمولاً قطع نظر از وضعیت عملیاتی سیستم‌ها پدید می‌آیند. این نیروها عبارت‌اند از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و عوامل صنعتی. این نیروها فرصت‌ها، تهدیدها و محدودیت‌هایی را برای سیستم ایجاد می‌کنند درحالی‌که سیستم‌ها به‌ندرت می‌توانند بر آن‌ها تأثیر متقابل داشته باشند (David, 2010).

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیدهایی که می‌توان از آن‌ها اجتناب کرد، یک فهرست نهایی تهیه شود. تحلیل محیطی عبارت است از مطالعه محیط سیستم در راستای شناسایی عوامل محیطی که بر عملکرد سیستم تأثیر بسزایی دارند. محیط سیستم معمولاً در سه سطح متفاوت دسته‌بندی می‌شود، محیط عمومی، محیط عملیاتی و محیط درونی.

#### جدول 13-4. مقایسه زوجی اهمیت نسبی عوامل خارجی به روش AHP

T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--

8	4	3	7	4	1/3	3	2	5	8	8	3	1/4	2	6	7	5	1	O1
6	3	1/8	1/5	6	1/3	1/5	1/4	1/3	6	5	1/8	1/7	1/3	4	5	1	1/5	O2
5	1/5	1/6	1/4	2	1/3	1/4	1/5	2	3	4	1/3	1/8	1/6	1/4	1	1/5	1/7	O3
5	1/3	1/5	1/6	4	1/4	1/5	1/6	3	4	4	1/5	1/7	1/4	1	4	1/4	1/6	O4
9	6	4	6	7	3	5	3	4	7	8	3	1	1	4	6	3	1/2	O5
8	8	6	7	7	5	6	5	6	7	8	2	1	1	7	8	7	4	O6
5	2	1/5	1/4	3	1/2	1/3	1/5	5	6	7	1	1/2	1/3	1/5	3	8	1/3	O7
7	1/5	1/8	1/5	1/4	1/4	1/5	1/8	2	1/4	1	1/7	1/8	1/8	1/4	1/4	1/5	1/8	O8
7	1/3	1/8	1/6	5	1/4	3	1/7	5	1	4	1/6	1/7	1/7	1/4	1/3	1/6	1/8	O9
4	1/3	1/6	3	2	1/6	1/3	1/7	1	1/5	1/2	1/5	1/6	1/4	1/3	1/2	3	1/5	T1
8	3	1/5	3	4	2	5	1	7	7	8	5	1/5	1/3	6	5	4	1/2	T2
6	3	1/6	2	4	1/5	1	1/5	3	1/3	5	3	1/6	1/5	5	4	5	1/3	T3
9	5	1/5	4	6	1	5	1/2	6	4	4	2	1/5	1/3	4	3	3	3	T4
3	1/4	1/9	1/5	1	1/6	1/4	1/4	1/2	1/5	4	1/3	1/7	1/7	1/4	1/2	1/6	1/4	T5
3	1	1/6	1	5	1/4	1/2	1/3	1/3	6	5	4	1/6	1/6	6	4	5	1/7	T6
9	7	1	6	9	5	6	5	6	8	8	5	1/6	1/4	5	6	8	1/3	T7
6	1	1/7	1	4	1/5	1/3	1/3	3	3	5	1/2	1/8	1/6	3	5	1/3	1/4	T8
1	1/6	1/9	1/3	1/3	1/9	1/6	1/8	1/4	1/7	1/7	1/5	1/8	1/9	1/5	1/5	1/6	1/8	T9

با استفاده از روش AHP ماتریس فوق‌الذکر، به شرح جدول زیر نرمال و اهمیت نسبی (وزن) هر یک از عوامل احصاء گردید. لازم به توضیح است که برای تهیه ماتریس نرمال باید ارزش هر خانه در ماتریس فوق بر جمع هر ستون تقسیم شود.

جدول 13-5. ماتریس نرمال شده برای تعیین اهمیت نسبی عوامل خارجی

وزن	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
<b>0.10</b>	0.07	0.09	0.18	0.17	0.05	0.02	0.08	0.11	0.08	0.11	0.09	0.10	0.05	0.27	0.11	0.11	0.09	0.09	O1
<b>0.04</b>	0.06	0.07	0.01	0.00	0.08	0.02	0.01	0.01	0.01	0.08	0.06	0.00	0.03	0.05	0.08	0.08	0.02	0.02	O2
<b>0.02</b>	0.05	0.00	0.01	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01	0.03	0.04	0.05	0.01	0.03	0.02	0.00	0.02	0.00	0.01	O3
<b>0.03</b>	0.05	0.01	0.01	0.00	0.05	0.01	0.01	0.01	0.05	0.06	0.05	0.01	0.03	0.03	0.02	0.06	0.00	0.01	O4
<b>0.12</b>	0.08	0.13	0.25	0.14	0.10	0.15	0.14	0.16	0.07	0.10	0.09	0.10	0.20	0.14	0.08	0.10	0.06	0.04	O5
<b>0.17</b>	0.07	0.18	0.37	0.17	0.10	0.26	0.16	0.26	0.10	0.10	0.09	0.07	0.20	0.14	0.13	0.13	0.13	0.34	O6
<b>0.05</b>	0.05	0.04	0.01	0.01	0.04	0.03	0.01	0.01	0.08	0.08	0.08	0.03	0.10	0.05	0.00	0.05	0.15	0.03	O7
<b>0.01</b>	0.06	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.03	0.00	0.01	0.00	0.03	0.02	0.00	0.00	0.00	0.01	O8
<b>0.03</b>	0.06	0.01	0.01	0.00	0.07	0.01	0.08	0.01	0.08	0.01	0.05	0.01	0.03	0.02	0.00	0.01	0.00	0.01	O9
<b>0.02</b>	0.04	0.01	0.01	0.07	0.03	0.01	0.01	0.01	0.02	0.00	0.01	0.01	0.03	0.03	0.01	0.01	0.06	0.02	T1
<b>0.07</b>	0.07	0.07	0.01	0.07	0.05	0.10	0.14	0.05	0.12	0.10	0.09	0.17	0.04	0.05	0.11	0.08	0.07	0.04	T2
<b>0.05</b>	0.06	0.07	0.01	0.05	0.05	0.01	0.03	0.01	0.05	0.00	0.06	0.10	0.03	0.03	0.09	0.06	0.09	0.03	T3
<b>0.07</b>	0.08	0.11	0.01	0.10	0.08	0.05	0.14	0.03	0.10	0.06	0.05	0.07	0.04	0.05	0.08	0.05	0.06	0.26	T4
<b>0.01</b>	0.03	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.05	0.01	0.03	0.02	0.00	0.01	0.00	0.02	T5
<b>0.05</b>	0.03	0.02	0.01	0.02	0.07	0.01	0.01	0.02	0.01	0.08	0.06	0.13	0.03	0.02	0.11	0.06	0.09	0.01	T6
<b>0.12</b>	0.08	0.16	0.06	0.14	0.12	0.26	0.16	0.26	0.10	0.11	0.09	0.17	0.03	0.03	0.09	0.10	0.15	0.03	T7
<b>0.03</b>	0.06	0.02	0.01	0.02	0.05	0.01	0.01	0.02	0.05	0.04	0.06	0.02	0.03	0.02	0.06	0.08	0.01	0.02	T8
<b>0.01</b>	0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.03	0.02	0.00	0.00	0.00	0.01	T9
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	جمع

برای ارزیابی عوامل خارجی و تعیین نمره نهایی آن‌ها، ضروری است وزن عوامل احصاء شده به روش AHP، در رتبه عوامل ضرب شود (جدول زیر).

جدول 13-6. ارزیابی عوامل خارجی

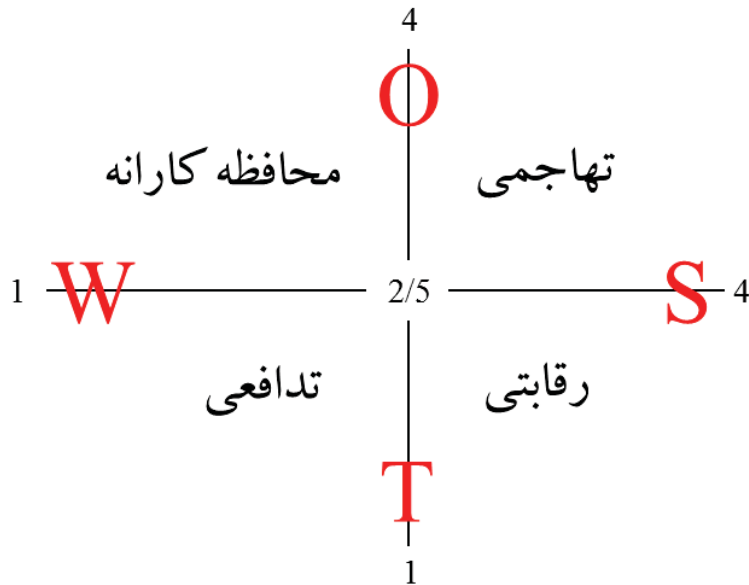
نمره	رتبه	(وزن)	عوامل خارجی	ردیف
			فرصت‌ها	



0/40	4	0/10	دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان	O1
0/16	4	0/04	<b>جمعیت جوان استان</b>	O2
0/06	3	0/02	ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی	O3
0/09	3	0/03	دسترسی به تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی	O4
0/48	4	0/12	روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان	O5
0/68	4	0/17	وجود دانشگاه‌های معتبر و باکیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان	O6
0/20	4	0/05	مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران	O7
0/03	3	0/01	وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن در توسعه منابع انسانی	O8
0/09	3	0/03	مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی	O9
<b>تهدیدها</b>				
0/04	2	0/02	توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز دستگاه‌های اجرایی در شهرستان‌های استان	T1
0/14	2	0/07	<b>تحولات سیاسی در مدیریت منابع انسانی استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت</b>	T2
0/05	1	0/05	روند افزایشی هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها	T3
0/07	1	0/07	افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور	T4
0/01	1	0/01	تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان)	T5
0/05	1	0/05	<b>افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت</b>	T6
0/12	1	0/12	<b>عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی</b>	T7
0/03	1	0/03	وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان	T8
0/01	1	0/01	ناکارآمدی خط‌مشی بازنشستگی زودرس	T9
2/71		1	<b>جمع</b>	

### 5-13. جایگاه راهبردی HRD

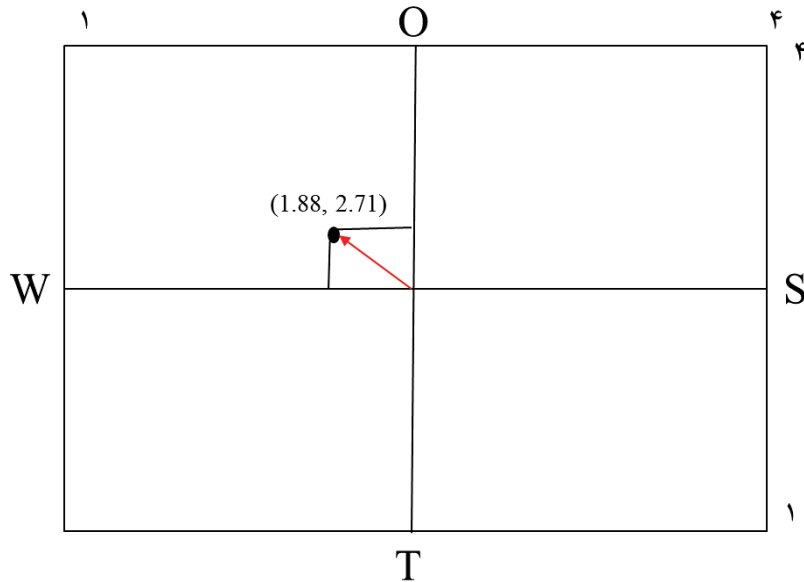
در این بخش برای نشان دادن موقعیت نظام توسعه منابع انسانی از ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای استفاده شده است. در این ماتریس، جمع نمره‌های نهایی بر روی محور Xها از 1 تا 2/5 نشان‌دهنده ضعف داخلی و نمره 2/5 تا 4 بیانگر قوت سیستم است. همچنین، جمع نمره‌های نهایی در محور Yها (ماتریس ارزیابی عوامل خارجی) از 1 تا 2/5 نشان‌دهنده تهدید برای سیستم و از 2/5 تا 4 بیانگر فرصت برای سیستم است. ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای در نمودار زیر نشان داده شده است.



### نمودار 1-13. ماتریس داخلی و خارجی 4 خانه‌ای

در توضیح این ماتریس گفته شده که برای سیستم‌هایی که در خانه 1 قرار می‌گیرند، موقعیت عالی است و برای این سیستم‌ها بهتر است راهبرد تهاجمی را انتخاب شود. موقعیت از نظر محیط خارجی برای سیستم‌هایی که در خانه 2 قرار می‌گیرند، عالی است ولی از نظر محیط داخلی وضع چندان خوبی ندارند. برای این سیستم‌ها بهتر است راهبرد محافظه کارانه را اختیار شود. سیستم‌هایی که در خانه 3 قرار می‌گیرند، موقعیت از نظر محیط داخلی عالی است ولی از نظر محیط خارجی وضع چندان خوبی ندارند. لذا بهتر است برای این سیستم‌ها راهبرد رقابتی را در نظر گرفته شود. سیستم‌هایی که در خانه 4 قرار دارند، موقعیت از نظر محیط خارجی و محیط داخلی مناسب نیست و به متولیان این سیستم‌ها توصیه می‌شود از راهبرد تدافعی استفاده کنند.

بر اساس نمودار 1-13، HRD در خانه شماره 2 قرار می‌گیرد. این جایگاه نشان‌دهنده آن است که HRD بخش دولتی استان تهران در رابطه با محیط داخلی کمی پایین‌تر از حد متوسط، و در رابطه با محیط خارجی کمی بالاتر از حد متوسط است. به عبارت دیگر، در محیط داخلی نقاط ضعف بیشتر از نقاط قوت و در محیط خارجی فرصت‌ها بیش از تهدیدها هستند. بنابراین، سیستم باید از راهبرد محافظه کارانه استفاده کند.



نمودار 13-2. جایگاه سیستم توسعه منابع انسانی در ماتریس SWOT

موقعیت حاصل مبین آن است که سیستم برای تحقق چشم‌انداز و اهداف خود، در آینده، فرصت‌های نسبتاً مناسبی در پیش‌رو دارد، ولی در داخل، شرایط مناسبی برای استفاده از این فرصت‌ها فراهم نیست. راهبرد و جهت‌گیری محافظه‌کارانه مستلزم آن است که سیستم باید درصدد از بین بردن نقاط ضعف برآید تا بتواند از فرصت‌های پیش‌رو استفاده کند.

### 13-6. ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

ماتریس SWOT نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدهای (عوامل خارجی) فراروی یک سیستم خاص با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) آن توازن ایجاد کرد و به‌این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را ایجاد کرد. به‌بیان‌دیگر، از این مدل که از سوی دیوید (2010) و هانگر و ویلن (2010) معرفی شده است، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ارزیابی‌های محیطی به‌عمل‌آمده استفاده شده است. با استفاده از این مدل، پس از تجزیه و تحلیل محیطی و دستیابی به نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای مناسب جهت تحقق اهداف بلندمدت مشخص خواهد شد. این روشی مناسب برای بهره‌گیری از ذهن‌انگیزی (یورش فکری) برای خلق گزینه‌های راهبردی است که در غیر این صورت مورد توجه قرار نمی‌گیرند.

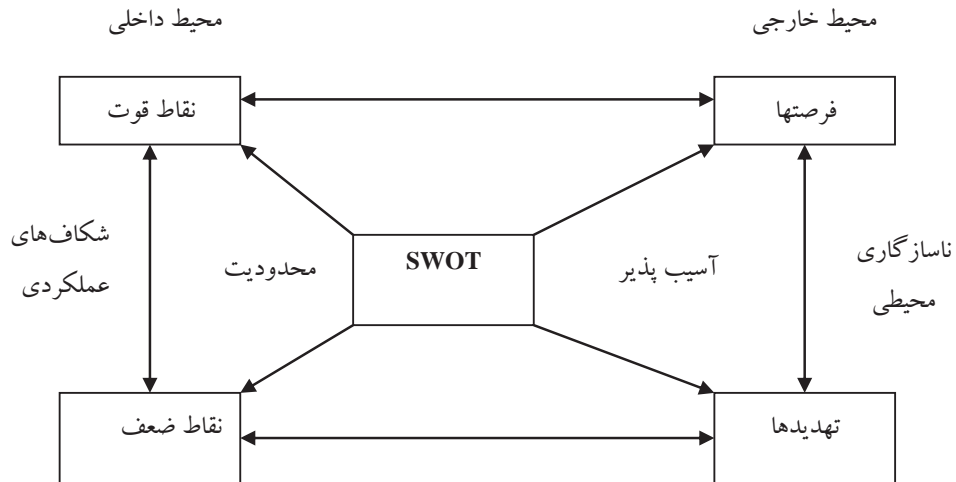
راهبردهای ممکن HRD، پس از بررسی ترکیبات خاصی از چهار مجموعه عوامل داخلی و خارجی، به شکل زیر مشخص می‌شود:

- راهبردهای *WT* که ناظر بر کاهش یا رفع ضعف‌ها (*W*) و جهت کنترل تهدیدها (*T*) و یا تبدیل آن‌ها به فرصت‌ها هستند. به عبارت دیگر، راهبردهای *WT* که اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند.
- راهبردهای *ST* که ناظر بر استفاده مطلوب از نقاط قوت (*S*) و برای غلبه بر تهدیدها (*T*) و یا تبدیل آن‌ها به فرصت‌هاست.
- راهبردهای *WO* که ناظر بر استفاده مطلوب از فرصت‌ها باهدف ارتقاء کیفی و توانمندسازی سیستم و کاهش یا حذف نقاط ضعف برای ارتقاء موقعیت سیستم است.
- راهبردهای *SO* که مبتنی بر استفاده از نقاط قوت (*S*) و فرصت‌ها (*O*) است. در این مجموعه راهبردها، با بهره‌مندی از قوت‌ها و فرصت‌ها و استفاده بهینه از آن‌ها راهبردهای توسعه، گسترش و ارتقای موقعیت مورد توجه قرار خواهد گرفت.

جدول 13-7. ساخت راهبرد بر مبنای ترکیب عوامل داخلی و خارجی

قوت‌ها ( <i>S</i> ) 1. 2. ... n	ضعف‌ها ( <i>W</i> ) 1. 2. ... n	
راهبردهای <b>SO</b> راهبرد SO1 راهبرد SO2 راهبرد SO <sub>n</sub>	راهبردهای <b>WO</b> راهبرد WO1 راهبرد WO2 راهبرد WO <sub>n</sub>	فرصت‌ها ( <i>O</i> ) 1. 2. ... N
راهبردهای <b>ST</b> راهبرد ST1 راهبرد ST2 راهبرد ST <sub>n</sub>	راهبردهای <b>WT</b> راهبرد WT1 راهبرد WT2 راهبرد WT <sub>n</sub>	تهدیدها ( <i>T</i> ) 1. 2. ... N

برای تشکیل ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سیستم، از عوامل مندرج در ماتریس ارزیابی داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شده است. با تکمیل ماتریس SWOT، گروه کانونی با تشکیل جلسات و نظرخواهی از مدیران منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران تلاش نمود تا مهم‌ترین راهبردها را برای هر یک از خانه‌های *SO, ST, WO, WT* مشخص نماید. افزون بر این، برای آنکه بتوان از نگاه سیستمی نیز برای تدوین راهبردها استفاده کرد، از الگوی زیر (شکل 13-3) نیز برای تجزیه و تحلیل استفاده شده است:



شکل 13-3. نگرش سیستمی به SWOT

در این الگو، علاوه بر آنچه در مورد ماتریس SWOT گفته شد، به رابطه بین خود نقاط قوت و ضعف در محیط داخلی و خود فرصت‌ها و تهدیدها در محیط خارجی نیز توجه می‌شود. این بدان معناست که اگر در محیط داخلی نقاط ضعف بیشتر از نقاط قوت باشد، سیستم در محیط داخلی با یک سری شکاف‌های عملکردی مواجه است و برای از بین بردن این شکاف‌های عملکردی باید راهبردهایی انتخاب شود که نقاط ضعف را برطرف ساخته یا تا حد امکان کاهش دهد. در مورد محیط خارجی نیز چنین استدلال می‌شود که اگر تهدیدها بیشتر از فرصت‌ها باشد، سیستم از انطباق پذیری لازم با محیط برخوردار نیست و لذا باید با اتخاذ راهبردهایی، درصدد از بین بردن تهدیدها برای تبدیل آن‌ها به فرصت برآید.

در ادامه، بخش‌های مختلف ماتریس قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها، به همراه راهبردهای مربوط برای هر یک از خانه‌ها ارائه می‌شود.

### 13-6-1. راهبردهای WT (تدافعی)

راهبردهای WT ناظر بر کاهش یا رفع ضعف‌ها (W) جهت کنترل تهدیدها (T) و یا تبدیل آن‌ها به فرصت‌هاست. به عبارت دیگر، راهبردهای WT اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند.

**جدول 8-13. راهبردهای وضعیت WT نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران**

<p>توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز در شهرستان‌های استان (T1)                  تحرکات سیاسی در HRD استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت (T2)                  روند افزایشی هزینه‌های زندگی کارکنان (تورم و افزایش قیمت کالاها) (T3)                  افزایش مهاجرت نخبگان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان (T4)                  تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان) (T5)                  ورود بی‌رویه به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت (T6)                  عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی (T7)                  وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان (T8)                  ناکارآمدی خط‌مشی بازنشستگی زودرس (T9)</p>	<p><b>تهدیدها (T)</b></p> <p><b>نقاط ضعف (W)</b></p>
<p>1. واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت‌های دولتی به کارکنان (W<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>)                  2. افزایش ماهانه حقوق/دستمزد کارکنان متناسب با نرخ تورم (W<sub>1</sub>, T<sub>3</sub>)                  3. ساخت مسکن استیجاری (W<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>)                  4. شایسته‌گزینی مبتنی بر شرایط احراز مشاغل (W<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>6</sub>)                  5. طراحی و استقرار آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی (W<sub>4</sub>, T<sub>7</sub>, T<sub>8</sub>)                  6. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی برای شهروندان (W<sub>5</sub>, W<sub>12</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>2</sub>)                  7. همسوسازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (W<sub>6</sub>, W<sub>9</sub>, T<sub>7</sub>)                  8. تدوین نسبت‌های نیروی انسانی برای پایش (W<sub>6</sub>, W<sub>7</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>7</sub>)                  9. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، شخصیتی، نگرشی و... کارکنان (W<sub>8</sub>, T<sub>8</sub>)                  10. اولویت‌دهی به جذب نیروی انسانی میان‌رشته‌ای در مشاغل خاص (W<sub>10</sub>, T<sub>4</sub>)                  11. استقرار سیستم 360 درجه‌ای در ارزیابی عملکرد افراد (W<sub>11</sub>, T<sub>7</sub>)                  12. استقرار مدیریت دانش فراگیر در بخش دولتی (W<sub>13</sub>, T<sub>7</sub>, T<sub>9</sub>)</p>	<p>گسترش پدیده فقرای شاغل (W1)                  ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان (W2)                  عدم تناسب بین شغل و شاغل (W3)                  اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت (W4)                  تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی (W5)                  ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان (W6)                  عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (W7)                  بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان (W8)                  بخشی‌نگری در مدیریت عناصر منابع انسانی (W9)                  کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای (W10)                  خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد (W11)                  کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد (W12)                  پایین بودن کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان (W13)</p>

**13-6-2. راهبردهای ST (رقابتی)**

راهبردهای ST، ناظر بر استفاده مطلوب از نقاط قوت (S) در راستای غلبه بر تهدیدها (T) و یا تبدیل آن‌ها به فرصت‌هاست.

**جدول 9-13. راهبردهای وضعیت ST نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران**

<p>توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز در شهرستان‌های استان (T1)                  تحرکات سیاسی در HRD استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت (T2)                  روند افزایشی هزینه‌های زندگی کارکنان (تورم و افزایش قیمت کالاها) (T3)                  افزایش مهاجرت نخبگان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان (T4)                  تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان) (T5)                  ورود بی‌رویه به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت (T6)                  عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی (T7)                  وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان (T8)                  ناکارآمدی خط‌مشی بازنشستگی زودرس (T9)</p>	<p><b>تهدیدها (T)</b></p> <p><b>نقاط قوت (S)</b></p>
<p>1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S<sub>1</sub>, T<sub>8</sub>)</p>	<p>تنوع فرهنگی نیروی کار در سازمان‌ها (S1)</p>

2. مستندسازی تجربیات (S <sub>2</sub> , T <sub>7</sub> )	وجود سرمایه انسانی متخصص و با تجربه (S <sub>2</sub> )
3. پذیرش اتحادیه‌گرایی در بخش دولتی (S <sub>3</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>2</sub> )	آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی (S <sub>3</sub> )
4. ایجاد حلقه‌های کارآفرینی در سازمان (S <sub>4</sub> , T <sub>4</sub> )	وجود نیروی انسانی کارآفرین (S <sub>4</sub> )
5. مدیریت استعداد (S <sub>5</sub> , T <sub>4</sub> )	وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر (S <sub>5</sub> )
6. پایش ادواری عملکرد HRD مبتنی بر نسبت‌های منابع انسانی (S <sub>6</sub> , T <sub>1</sub> , T <sub>9</sub> )	استقرار تدریجی سامانه مدیریت منابع انسانی (S <sub>6</sub> )
7. حرفه‌گرایی در مدیریت مبتنی بر شایسته‌گزینی (S <sub>7</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>2</sub> )	تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی (S <sub>7</sub> )
8. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی (S <sub>9</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> )	ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان (S <sub>8</sub> )
9. همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی (S <sub>9</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>9</sub> )	استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان (S <sub>9</sub> )

### 3-6-13. راهبردهای WO (محافظه کارانه)

راهبردهای WO ناظر بر استفاده مطلوب از فرصت‌ها با هدف ارتقاء کیفی و توانمندسازی سیستم و کاهش یا حذف نقاط ضعف برای ارتقاء موقعیت سیستم است.

### جدول 10-13. راهبردهای وضعیت WO نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران

<p>دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان (O<sub>1</sub>)</p> <p>جمعیت جوان استان (O<sub>2</sub>)</p> <p>ظرفیت سمن‌ها برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی (O<sub>3</sub>)</p> <p>وجود تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی (O<sub>4</sub>)</p> <p>روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان (O<sub>5</sub>)</p> <p>وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان (O<sub>6</sub>)</p> <p>مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران (O<sub>7</sub>)</p> <p>امکان بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی (O<sub>8</sub>)</p> <p>مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی (O<sub>9</sub>)</p>	<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <p><b>نقاط ضعف (W)</b></p>
<p>1. تعدیل حقوق/دستمزد کارکنان بر مبنای تورم ماهانه (W<sub>1</sub>, O<sub>7</sub>)</p> <p>2. تأمین مسکن اجتماعی با همکاری سمن‌ها (W<sub>3</sub>, O<sub>3</sub>)</p> <p>3. شایسته‌گزینی افراد (W<sub>3</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>4. برون‌سپاری آموزش‌های ضمن خدمت (W<sub>4</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>5. استقرار الگوی سازمان‌شبدری در استخدام (W<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>9</sub>)</p> <p>6. برون‌سپاری پایش عملکرد کارکنان (W<sub>6</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>9</sub>)</p> <p>7. تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری HRD (W<sub>7</sub>, O<sub>9</sub>)</p> <p>8. ایجاد تیم‌های چند فرهنگی (W<sub>8</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>)</p> <p>9. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (W<sub>9</sub>, O<sub>8</sub>, O<sub>9</sub>)</p> <p>10. تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها (W<sub>10</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>11. استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای (W<sub>11</sub>, O<sub>1</sub>)</p> <p>12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (W<sub>12</sub>, O<sub>7</sub>, O<sub>9</sub>)</p> <p>13. تسهیم و مبادله دانش بین نسل‌ها (W<sub>13</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>5</sub>)</p>	<p>گسترش پدیده فقرای شاغل (W<sub>1</sub>)</p> <p>ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان (W<sub>2</sub>)</p> <p>عدم تناسب بین شغل و شاغل (W<sub>3</sub>)</p> <p>اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت (W<sub>4</sub>)</p> <p>تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی (W<sub>5</sub>)</p> <p>ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان (W<sub>6</sub>)</p> <p>عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (W<sub>7</sub>)</p> <p>بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان (W<sub>8</sub>)</p> <p>بخشی‌نگری در مدیریت عناصر منابع انسانی (W<sub>9</sub>)</p> <p>کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای (W<sub>10</sub>)</p> <p>خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد (W<sub>11</sub>)</p> <p>کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد (W<sub>12</sub>)</p> <p>پایین بودن کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان (W<sub>13</sub>)</p>

14. استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا (O <sub>1</sub> , O <sub>5</sub> , W <sub>13</sub> )	
---	--

### 13-6-4. راهبردهای SO (تهاجمی)

راهبردهای SO مبتنی بر استفاده از نقاط قوت (S) و فرصت‌ها (O) است. در این مجموعه راهبردها، با بهره‌مندی از قوت‌ها و فرصت‌ها و استفاده بهینه از آن‌ها راهبردهای توسعه، گسترش و ارتقای موقعیت مورد توجه قرار خواهد گرفت.

### جدول 11-13. راهبردهای وضعیت SO نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران

فرصت‌ها (O)	<p>دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان (O1)</p> <p>جمعیت جوان استان (O2)</p> <p>ظرفیت سمن‌ها برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی (O3)</p> <p>وجود تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی (O4)</p> <p>روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان (O5)</p> <p>وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان (O6)</p> <p>مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران (O7)</p> <p>امکان بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی (O8)</p> <p>مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی (O9)</p>
نقاط قوت (S)	<p>تنوع فرهنگی نیروی کار در سازمان‌ها (S1)</p> <p>وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه (S2)</p> <p>آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی (S3)</p> <p>وجود نیروی انسانی کارآفرین (S4)</p> <p>وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر (S5)</p> <p>استقرار تدریجی سامانه مدیریت منابع انسانی (S6)</p> <p>تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی (S7)</p> <p>ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان (S8)</p> <p>استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان (S9)</p>
	<p>1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S<sub>1</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>)</p> <p>2. مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی (S<sub>2</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>3. استقرار اتحادیه‌های صنفی در بخش دولتی (S<sub>3</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>7</sub>)</p> <p>4. استقرار شبکه‌های کارآفرینی (S<sub>4</sub>, O<sub>8</sub>)</p> <p>5. استقرار مدیریت دانش فراگیر (S<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>6. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار (پرداخت منصفانه) (S<sub>5</sub>, O<sub>2</sub>)</p> <p>7. پرداخت رقابتی برای حفظ کارکنان دانشی (S<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>)</p> <p>8. ارتقای التزام کاری افراد کارآفرینی و مستعد (S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>)</p> <p>9. تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری (S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, O<sub>8</sub>)</p> <p>10. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (S<sub>6</sub>, O<sub>9</sub>)</p> <p>11. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (S<sub>7</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (S<sub>8</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>)</p> <p>13. برون‌سپاری ارتقای رتبه کارکنان (S<sub>9</sub>, O<sub>4</sub>)</p>

### 13-7. نظرخواهی از دستگاه‌های اجرایی

لازم به توضیح است که راهبردهای احصاء به نظرخواهی از دستگاه‌های اجرایی استان تهران گذاشته شد که نتایج آن به شرح جدول زیر است.



جدول 13-32. مقبولیت راهبردهای توسعه منابع انسانی از نظر دستگاه‌های اجرایی

نوع راهبرد	راهبرد		موافق		مخالف	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
راهبرد تدافعی	1.	واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت‌های دولتی به کارکنان (W <sub>2</sub> , T <sub>2</sub> )	9	81/8	2	18/2
	2.	افزایش ماهانه حقوق/دستمزد کارکنان متناسب با نرخ تورم (W <sub>1</sub> , T <sub>3</sub> )	7	63/6	4	36/4
	3.	ساخت مسکن استیجاری (W <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> )	9	81/8	2	18/2
	4.	شایسته‌گزینی مبتنی بر شرایط احراز مشاغل (W <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> )	10	90/9	1	9/1
	5.	طراحی و استقرار آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی (W <sub>4</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> )	10	90/9	1	9/1
	6.	تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی برای شهروندان (W <sub>5</sub> , W <sub>12</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>7</sub> )	10	90/9	1	9/1
	7.	همسوسازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (W <sub>6</sub> , W <sub>9</sub> , T <sub>7</sub> )	10	90/9	1	9/1
	8.	تدوین نسبت‌های نیروی انسانی برای پایش (W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , T <sub>1</sub> , T <sub>7</sub> )	10	90/9	1	9/1
	9.	مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، شخصیتی، و نگرشی کارکنان (W <sub>8</sub> , T <sub>8</sub> )	7	63/6	4	36/4
	10.	اولویت‌دهی به جذب نیروی انسانی میان‌رشته‌ای در مشاغل خاص (W <sub>10</sub> , T <sub>4</sub> )	8	72/7	3	27/3
	11.	استقرار سیستم 360 درجه‌ای در ارزیابی عملکرد افراد (W <sub>11</sub> , T <sub>7</sub> )	8	72/7	3	27/3
	12.	استقرار مدیریت دانش فراگیر در بخش دولتی (W <sub>13</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>9</sub> )	10	90/9	1	9/1
	13.	همسان‌سازی حقوق کارکنان قرارداد کار معین با کارکنان پیمانی (W <sub>5</sub> , T <sub>3</sub> )	9	81/8	2	18/2
راهبرد رقابتی	1.	مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S <sub>1</sub> , T <sub>8</sub> )	9	81/8	2	18/2
	2.	مستندسازی تجربیات (S <sub>2</sub> , T <sub>7</sub> )	11	100	0	0
	3.	پذیرش اتحادیه‌گرایی در بخش دولتی (S <sub>3</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>2</sub> )	8	72/7	3	27/3
	4.	ایجاد حلقه‌های کارآفرینی در سازمان (S <sub>4</sub> , T <sub>4</sub> )	10	90/9	1	9/1
	5.	استقرار جامع مدیریت استعداد (S <sub>5</sub> , T <sub>4</sub> )	10	90/9	1	9/1
	6.	پایش ادواری عملکرد HRD مبتنی بر نسبت‌های منابع انسانی (S <sub>6</sub> , T <sub>1</sub> , T <sub>9</sub> )	9	81/8	2	18/2
	7.	حرفه‌گرایی در مدیریت مبتنی بر شایسته‌گزینی (S <sub>7</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>2</sub> )	11	100	0	0
	8.	تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی (S <sub>9</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> )	10	90/9	1	9/1
	9.	همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی (S <sub>9</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>9</sub> )	10	90/9	÷	9/1
	10.	ایجاد تیم‌های کاری چند مهارته در سطوح مختلف (S <sub>2</sub> , T <sub>1</sub> )	11	100	0	0
	11.	ترغیب و حمایت از کارآفرینی در سطح فردی (S <sub>4</sub> , T <sub>7</sub> )	10	90/9	1	9/1
	12.	توسعه فردی و خود یادگیری (S <sub>9</sub> , T <sub>7</sub> )	11	100	0	0
	13.	ایجاد تیم‌های کاری خودگردان (S <sub>4</sub> , T <sub>1</sub> )	10	90/9	9/1	9/1
راهبرد محافظه‌کارانه	1.	تعدیل حقوق/دستمزد کارکنان بر مبنای تورم ماهانه (W <sub>1</sub> , O <sub>7</sub> )	7	63/6	4	36/4
	2.	تأمین مسکن استیجاری یا همکاری سمن‌ها (W <sub>3</sub> , O <sub>3</sub> )	8	72/7	3	27/3
	3.	شایسته‌گزینی افراد (W <sub>3</sub> , O <sub>6</sub> )	11	100	0	0
	4.	برون‌سپاری آموزش‌های ضمن خدمت (W <sub>4</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>6</sub> )	8	72/7	3	27/3
	5.	استقرار الگوی سازمان شبدری در استخدام (W <sub>5</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>9</sub> )	10	90/9	1	9/1
	6.	برون‌سپاری پایش عملکرد کارکنان (W <sub>6</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>9</sub> )	7	63/6	4	36/4
	7.	تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری HRD (W <sub>7</sub> , O <sub>9</sub> )	11	100	0	0
	8.	ایجاد تیم‌های کاری چند فرهنگی (W <sub>8</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> )	7	63/6	4	36/4
	9.	استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (W <sub>9</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>9</sub> )	11	100	0	0
	10.	تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها (W <sub>10</sub> , O <sub>6</sub> )	11	100	0	0
	11.	استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای (W <sub>11</sub> , O <sub>1</sub> )	10	90/9	1	9/1

مخالف		موافق		راهبرد	نوع راهبرد
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
0	0	100	11	12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (W12, O7, O9)	راهبرد
0	0	100	11	13. استقرار مدیریت دانش فراگیر (W13, O1, O5)	
9/1	1	90/9	10	14. استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا (W13, O1, O5)	
9/1	1	90/9	10	15. استقرار کلیتیک/اورژانس بهره‌وری نیروی انسانی استان تهران (W13, O6)	
27/3	3	72/7	8	1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S1, O1, O2)	
0	0	100	11	2. مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی (S2, O1, O5, O6)	
36/4	4	63/6	7	3. استقرار اتحادیه‌های صنفی در بخش دولتی (S3, O2, O7)	
18/2	2	81/8	9	4. استقرار شبکه‌های کارآفرینی (S4, O8)	
0	0	100	11	5. استقرار مدیریت دانش فراگیر (S5, O1, O5, O6)	
0	0	100	11	6. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار (پرداخت منصفانه) (S5, O2)	
0	0	100	11	7. پرداخت رقابتی برای حفظ کارکنان دانشی (S5, O1)	
9/1	1	90/9	10	8. ارتقای التزام کاری افراد کارآفرینی و مستعد (S4, S5, O1)	
0	0	100	11	9. تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری (S4, S5, O8)	
90/1	1	90/9	10	10. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (S6, O9)	
9/1	1	90/9	10	11. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (S7, O5, O6)	
0	0	100	11	12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (S8, O1, O2)	
27/3	3	72/7	8	13. برون‌سپاری ارتقای رتبه کارکنان (S9, O4)	

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، تمامی راهبردهای پیشنهادی مورد تأیید دستگاه‌های اجرایی قرار گرفته‌اند. البته در برخی موارد، تعدادی نیز مخالفت خود را با برخی از راهبردهای پیشنهادی مطرح ساخته‌اند که فراوانی آنها بسیار اندک است. لازم به توضیح است که برخی از دستگاه‌های اجرایی، راهبردهای مکمل زیر را پیشنهاد کرده‌اند که برخی از آنها ناظر بر مدیریت منابع انسانی است:

• راهبردهای تدافعی

- منصفانه سازی نظام جبران خدمات و رعایت عدالت توزیعی
- طراحی و اجرای سازوکار حمایت از خانواده‌های کارکنان از کارافتاده و فوت شده
- نظام‌مند کردن فرایند انتقال و جابجایی کارکنان
- تقویت و تحکیم فرهنگ نوآوری کارکنان
- همسان‌سازی انواع روش‌های جذب کارکنان

• راهبردهای رقابتی

- بازنگری مستمر در محتوای مشاغل در پرتو تغییرات محیطی
- تسهیل شرایط کاری برای نیروی انسانی کارآفرین، مستعد و دانشگر
- توجه توأمان به منشور شهروندی و حقوق کارکنان
- توسعه و متنوع سازی برنامه‌های آموزشی کارکنان متناسب با نیازها و تحولات کشور

• راهبردهای محافظه کارانه

- تجدیدنظر در برنامه‌های آموزشی از لحاظ کیفیت، تأمین محتوا، و فرایند صحیح آموزش

- نیازسنجی صحیح آموزش‌های ضمن خدمت و ارزشیابی اثربخشی آن در سطح رفتار و ارائه بازخورد
- برون‌سپاری ارزیابی عملکرد کمی افراد

● راهبردهای تهاجمی

- ارزیابی همه‌جانبه عملکرد افراد و توجه به آگاهی آنان از نتایج ارزیابی
- طراحی و استقرار پایگاه داده استعدادهای کل کشور

راهبردهای احصاء شده در گروه کانونی مطرح شد که نتایج موافقت یا مخالفت اعضای گروه در جداول زیر منعکس شده است.

**جدول 12-13. جمع‌بندی نظرات گروه کانونی در خصوص راهبردهای تدافعی HRD**

تهدیدها (T)		نقاط ضعف (W)
توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز در شهرستان‌های استان (T1) تحرکات سیاسی در HRD استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت (T2) روند افزایشی هزینه‌های زندگی کارکنان (تورم و افزایش قیمت کالاها) (T3) افزایش مهاجرت نخبگان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان (T4) تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان) (T5) ورود بی‌رویه به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت (T6) عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی (T7) وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان (T8) <b>ناکارآمدی خط‌مشی بازنشستگی زودرس (T9)</b>		
مخالف	موافق	راهبردهای تدافعی
	*	1. واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت‌های دولتی به کارکنان (W <sub>2</sub> , T <sub>2</sub> )
*		2. افزایش ماهانه حقوق/دستمزد کارکنان متناسب با نرخ تورم (W <sub>1</sub> , T <sub>3</sub> )
	*	3. ساخت مسکن استیجاری (W <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> )
	*	4. شایسته‌گزینی مبتنی بر شرایط احراز مشاغل (W <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> )
	*	5. طراحی و استقرار آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی (W <sub>4</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> )
	*	6. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی برای شهروندان (W <sub>5</sub> , W <sub>12</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>7</sub> )
	*	7. همسوسازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (W <sub>6</sub> , W <sub>9</sub> , T <sub>7</sub> )
	*	8. تدوین نسبت‌های نیروی انسانی برای پایش (W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , T <sub>1</sub> , T <sub>7</sub> )
	*	9. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، شخصیتی، و نگرشی کارکنان (W <sub>8</sub> , T <sub>8</sub> )
	*	10. اولویت‌دهی به جذب نیروی انسانی میان‌رشته‌ای در مشاغل خاص (W <sub>10</sub> , T <sub>4</sub> )
	*	11. استقرار سیستم 360 درجه‌ای در ارزیابی عملکرد افراد (W <sub>11</sub> , T <sub>7</sub> )
	*	12. استقرار مدیریت دانش فراگیر در بخش دولتی (W <sub>13</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>9</sub> )
		<b>پایین بودن کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان (W13)</b>
		<b>راهبردهای تکمیلی (پیشنهادی)</b>
	*	راهبرد حاکمیت شایسته HRD (وضع و اعمال قواعد متعالی HRD)
	*	راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی و حقوقی <sup>1</sup> در توسعه منابع انسانی (W <sub>5</sub> , W <sub>8</sub> , W <sub>12</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>7</sub> )
	*	همسان‌سازی انواع روش‌های جذب کارکنان (W <sub>12</sub> , T <sub>6</sub> )
	*	ارتقای توازن کار-زندگی (W <sub>5</sub> , W <sub>2</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>3</sub> )

<sup>1</sup> انتظار می‌رود متخصصین HRD در تصمیم‌گیری برای رشد و توسعه کارکنان، جهان بینی حقوقی و اخلاقی را از طریق گفت‌وگو مستمر در مورد سلامت سازمانی دنبال کنند (Noelliste, 2013).

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، اکثریت اعضای گروه کانونی با راهبردهای پیشنهاد شده موافقت دارند. تنها استثناء مربوط به راهبرد "افزایش حقوق ماهانه متناسب با تورم" به دلیل صعوبت اجرای آن و "اولویت‌دهی به جذب میان رشته‌ای‌ها" به دلیل تقابل آن با راهبرد جذب عدالت محور (دادن فرصت‌های مساوی به افراد) است.

**جدول 8-13. جمع‌بندی نظرات گروه کانونی در خصوص راهبردهای رقابتی HRD**

توزیع نامتعادل نیروی کار موردنیاز در شهرستان‌های استان (T1)		تهدیدها (T)
تحركات سیاسی در HRD استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت (T2)		
روند افزایشی هزینه‌های زندگی کارکنان (تورم و افزایش قیمت کالاها) (T3)		نقاط قوت (S)
افزایش مهاجرت نخبگان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان (T4)		
تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان) (T5)		توسع فرهنگی نیروی کار در سازمان‌ها (S1)
ورود بی‌رویه به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت (T6)		
عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی (T7)		وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه (S2)
وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان (T8)		آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی (S3)
<b>ناکارآمدی خط‌مشی‌های بازنگری زودرس (T9)</b>		وجود نیروی انسانی کارآفرین (S4)
مخالفت	موافق	وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر (S5)
	*	استقرار تدریجی سامانه مدیریت منابع انسانی (S6)
	*	تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی (S7)
	*	ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان (S8)
	*	<b>استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان (S9)</b>
	*	راهبردهای تکمیلی (پیشنهادی)
	*	ایجاد تیم‌های کاری چند مهارته در سطوح مختلف (S2, T1)
	*	ترغیب و حمایت از کارآفرینی و نوآوری در سطح فردی (S4, T7)
	*	توسعه فردی و خود یادگیری (S9, T7)
	*	ایجاد تیم‌های کاری خودگردان (S4, T1)
	*	1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S1, T8)
	*	2. مستندسازی تجربیات (S2, T7)
*		3. پذیرش اتحادیه‌گرایی در بخش دولتی (S3, T3, T2)
	*	4. ایجاد حلقه‌های کارآفرینی در سازمان (S4, T4)
	*	5. استقرار جامع مدیریت استعداد (S5, T4)
	*	6. پایش ادواری عملکرد HRD مبتنی بر نسبت‌های منابع انسانی (S6, T1, T9)
	*	7. حرفه‌گرایی در مدیریت مبتنی بر شایسته‌گزینی (S7, T7, T2)
	*	8. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی (S9, T6, T7, T8)
	*	9. همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی (S9, T8, T9)

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، اکثریت اعضای گروه کانونی با راهبردهای رقابتی پیشنهاد شده موافقت دارند. تنها با "راهبرد پذیرش اتحادیه‌گرایی در بخش دولتی" مخالفت شد که دلیل آن تجربه منفی اتحادیه‌گرایی در کشورهای دیگر بود.

**جدول 13-14. جمع‌بندی نظرات گروه کانونی در خصوص راهبردهای محافظه‌کارانه HRD**

دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان (O1)	فرصت‌ها (O)
جمعیت جوان استان (O2)	
ظرفیت سمن‌ها برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی (O3)	

<p>وجود تأمین کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی (04) روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان (05) وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان (06) مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران (07) امکان بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی (08) <b>مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی (09)</b></p>		<p>نقاط ضعف (W)</p>
<p>مخالفت</p>	<p>موافق</p>	<p>گسترش پدیده فقرای شاغل (W1) ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان (W2) عدم تناسب بین شغل و شاغل (W3) اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت (W4) تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی (W5) ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان (W6) عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (W7) بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان (W8) بخشی‌نگری در مدیریت عناصر منابع انسانی (W9) کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای (W10) خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد (W11) کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد (W12) <b>پایین بودن کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان (W13)</b></p>
		<p>راهبردهای محافظه‌کارانه</p> <p>1. تعدیل حقوق/دستمزد کارکنان بر مبنای تورم ماهانه (W1, O7) 2. تأمین مسکن استیجاری با همکاری سمن‌ها (W3, O3) 3. شایسته‌گزینی افراد (W3, O6) 4. برون‌سپاری آموزش‌های ضمن خدمت (W4, O4, O6) 5. استقرار الگوی سازمان‌شبدی در استخدام (W5, O1, O9) 6. برون‌سپاری پایش عملکرد کارکنان (W6, O3, O4, O6) 7. تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری HRD (W7, O9) 8. ایجاد تیم‌های چند فرهنگی (W8, O1, O2) 9. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (W9, O8, O9) 10. تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها (W10, O6) 11. استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای (W11, O1) 12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (W12, O7, O9) 13. تسهیم دانش و مبادله دانش بین نسلی (W13, O1, O5) 14. استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا (W13, O1, O5)</p>
		<p>راهبردهای تکمیلی (پیشنهادی)</p> <p>راهبرد کوچک‌سازی مبتنی بر خاتمه خدمت، استعفاى داوطلبانه، و بازنشستگی (W3, W7, O2) راهبرد پرداخت منصفانه بین کارکنان رسمی و قراردادی (W5, O4) راهبرد حرفه‌گرایی در توسعه منابع انسانی (W13, O6) استقرار اورژانس/کلینیک بهره‌روى نیروی انسانی (W13, O6)</p>

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، اکثریت اعضای گروه کانونی با راهبردهای محافظه‌کارانه پیشنهادشده موافقت دارند. تنها چهار راهبرد زیر مورد موافقت اعضای گروه قرار نگرفت:

1. راهبرد تعدیل حقوق/دستمزد کارکنان بر مبنای تورم ماهانه به دلیل صعوبت اجرا
2. راهبرد برون‌سپاری آموزش‌های ضمن خدمت به دلیل سوء نظارت بر عملکرد مراکز آموزشی
3. راهبرد برون‌سپاری پایش عملکرد کارکنان به دلیل سوء نظارت دستگاه‌های نظارتی
4. راهبرد کوچک‌سازی مبتنی بر خاتمه خدمت، استعفاى داوطلبانه، و بازنشستگی به دلیل تجربه منفی دولت در بازنشستگی زودرس.

### جدول 13-15. جمع‌بندی نظرات گروه کانونی در خصوص راهبردهای تهاجمی HRD

<p>فرصت‌ها (O)</p>	<p>دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان (O1) جمعیت جوان استان (O2)</p>
--------------------	---

<sup>1</sup> کوچک سازی عبارت است از حذف برنامه ریزی شده پست ها یا مشاغل (Cascio, 1993: 96)

نقاط قوت (S)		<p>ظرفیت سمن‌ها برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی (O3)</p> <p>وجود تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی (O4)</p> <p>روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان (O5)</p> <p>وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان (O6)</p> <p>مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران (O7)</p> <p>امکان بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی (O8)</p> <p><b>مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی (O9)</b></p>
راهبردهای تکمیلی (پیشنهادی)		<p>تنوع فرهنگی نیروی کار در سازمان‌ها (S1)</p> <p>وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه (S2)</p> <p>آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی (S3)</p> <p>وجود نیروی انسانی کارآفرین (S4)</p> <p>وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر (S5)</p> <p>استقرار تدریجی سامانه مدیریت منابع انسانی (S6)</p> <p>تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی (S7)</p> <p>ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان (S8)</p> <p><b>استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان (S9)</b></p>
راهبردهای تهاجمی		<p>1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S1, O1, O2)</p> <p>2. مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی (S2, O1, O5, O6)</p> <p>3. استقرار اتحادیه‌های صنفی در بخش دولتی (S3, O2, O7)</p> <p>4. استقرار شبکه‌های کارآفرینی (S4, O8)</p> <p>5. استقرار مدیریت دانش فراگیر (S5, O1, O5, O6)</p> <p>6. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار (پرداخت منصفانه) (S5, O2)</p> <p>7. پرداخت رقابتی برای حفظ کارکنان دانشی (S5, O1)</p> <p>8. ارتقای التزام کاری افراد کارآفرین و مستعد (S4, S5, O1)</p> <p>9. تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری (S4, S5, O8)</p> <p>10. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (S6, O9)</p> <p>11. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (S7, O5, O6)</p> <p>12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (S8, O1, O2)</p> <p>13. برون‌سپاری ارتقای رتبه کارکنان (S9, O4)</p>
مخالف	موافق	<p>حمایت از آموزش‌های مهارتی برون‌سازمانی (Off-JT) (S7, O6)</p> <p>بازنگری شرح مشاغل با رویکرد چند مهارتی و کار تیمی (S9, O9)</p>

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، اکثریت اعضای گروه کانونی با راهبردهای تهاجمی پیشنهادشده موافقت دارند. تنها استثناء مربوط به راهبردهای "استقرار اتحادیه‌های صنفی در بخش دولتی" و "برون‌سپاری ارتقای رتبه کارکنان" است که مورد موافقت اعضای گروه کانونی قرار نگرفت.

### 8-13. راهبردهای واکنشی

در پرتو خط‌مشی‌های عمومی، راهبردهای سازمانی، و راهبردهای کسب‌وکار، سازمان‌های دولتی باید راهبردهای توسعه منابع انسانی متناظر را تدوین کنند تا به اجرای آنها کمک کنند. همان‌طور که جانسون (1983) اشاره می‌کند، تدوین راهبردهای واکنشی یکی از گام‌های اساسی در مدیریت مسائل عمومی است. بنابراین، اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سطح سازمان‌ها نیازمند تدوین راهبردهای هم‌تراز است که استوارت (2004) تحت عنوان راهبردهای خط‌مشی<sup>1</sup> از آنها نام می‌برد. لازم به توضیح است که راهبردهای واکنشی در حقیقت راهبردهای اختصاصی هر دستگاه است که در این پژوهش مدنظر نیستند. ضروری است دستگاه‌های اجرایی با استفاده از قاعده شکست و رعایت اصل

<sup>1</sup> Policy strategy

هم‌ترازی<sup>1</sup>، راهبردهای واکنشی در وظایف مختلف مانند مدیریت منابع انسانی، سامانه‌های اطلاعاتی، تولید، مالی، و مانند اینها را تدوین و به همراه راهبردهای عام توسعه منابع انسانی به اجرا بگذارند.



شکل 13-4. هم‌ترازی راهبرد توسعه منابع انسانی با دیگر عناصر سازمانی

همان‌طور که لبویتز و روزانسکی (1977) یادآور می‌شوند، هم‌ترازی عمودی را ناظر بر ایجاد چسبندگی بین راهبرد و کارکنان است. فرض اصلی آن است که هر یک از راهبردهای سطح بالاتر، از نظر توسعه منابع انسانی روشی نسبتاً متفاوت دارد؛ یعنی دارای راهبرد متفاوتی از توسعه منابع انسانی است. مطابق ماتریس زیر، با اقتباس از دیدگاه آرمسترانگ (2008) می‌توان در قالب مدل معماری، راهبردهای توسعه منابع انسانی را با راهبردهای سطح بالا (راهبردهای منابع انسانی) هم‌تراز کرد (جدول 13-16)؛ یعنی همان‌طور که مینتزرگ (1990) تأکید می‌کند، در کنار راهبردهای سنجیده (راهبردهای حاصل از تحلیل محیطی)، راهبردهای واکنشی (راهبردهای حاصل از هم‌ترازسازی) را نیز شناسایی و به‌عنوان مجموعه راهبردهای مورد عمل در توسعه منابع انسانی در نظر گرفت.

جدول 13-16. هم‌ترازسازی راهبردهای توسعه منابع انسانی با راهبردهای منابع انسانی

راهبردهای توسعه منابع انسانی						راهبرد منابع انسانی
مدیریت فرهنگ	مدیریت نگاهداشت	مدیریت صلاحیت	مدیریت استعداد	مدیریت عملکرد	مدیریت شایستگی	

<sup>1</sup> Alignment

متعهدانه	استقرار مدیریت منابع انسانی متعهدانه	اصل برابری داخلی	انتخاب با دقت زیاد	آموزش حرفه‌ای	پرداخت مبتنی بر کارایی	کنترل مبتنی بر فرهنگ سازمانی
پدرانه	استقرار مدیریت منابع انسانی امنیت‌گرا	اصل برابری داخلی	انتخاب با کمی دقت	آموزش اداری	پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی	کنترل مبتنی بر سرپرست
پیمان کارانه	استقرار مدیریت منابع انسانی کنترل‌گرا	اصل برابری خارجی	انتخاب با دقت	آموزش تخصصی	پرداخت مبتنی بر اثربخشی	کنترل مبتنی بر فرهنگ حرفه‌ای
ثانویه	استقرار مدیریت منابع انسانی مشارکت‌گرا	اصل برابری خارجی	انتخاب محدود	آموزش توجیهی	پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی	کنترل شدید توسط سرپرست

### 9-13. تناظر بین مسائل کلیدی مرتبط و راهبردهای HRD

داشتن ثروت سرمایه انسانی برای توسعه هر کشوری بسیار مهم است. با توجه به تغییرات محیطی و افزایش مطالبات مردمی، در بخش دولتی استان تهران نیز به شدت نیاز به راهبردها و خط‌مشی‌های صحیح برای حل یا تقلیل مسائل در زمینه توسعه منابع انسانی هستیم. ضروری است دانشگاه‌های استان با ساماندهی مجدد برنامه‌های آموزشی خود برای تربیت متخصصان حرفه‌ای HRD اقدام کنند. فرار مغزها یک چالش اساسی برای کشورهای در حال توسعه مانند ایران است. استان تهران نیروهای انسانی مستعد زیادی دارد، اما فاقد سیستم، خط‌مشی‌ها، و راهبردهای مناسب برای شناسایی، توسعه و به کارگیری این منابع مستعد است.

با توجه به راهبردهای احصاء شده برای وضعیت‌های چهارگانه در ماتریس SWOT و با در نظر گرفتن تنگناها و نارسایی‌های احصاء شده، انتظار آن است که راهبردهای HRD بتوانند در کوتاه مدت، میان مدت، و بلندمدت در رفع یا تقلیل مسائل توسعه منابع انسانی راهگشا باشند. جدول زیر خلاصه و پوششی راهبردهای HRD در بخش دولتی استان تهران را نشان می‌دهد.

جدول شماره 13-20. راهبردهای HRD و مسائل کلیدی HRD استان تهران

وضعیت	راهبردهای HRD	مسائل کلیدی مرتبط
وضعیت تهاجمی	1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S <sub>1</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> )	بروز تعارض فرهنگی ناشی از ادغام و جذب اقوام فرهنگی
	2. مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی (S <sub>2</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> )	حاکمیت ارادت سالاری در انتصاب مدیران
	3. حمایت از آموزش‌های مهارتی برون‌سازمانی (Off-JT) (S <sub>7</sub> , O <sub>6</sub> )	عدم استفاده از ظرفیت آموزشگاه‌های آزاد در آموزش
	4. استقرار شبکه‌های کارآفرینی (S <sub>4</sub> , O <sub>8</sub> )	کم‌توجهی به کارآفرینی در بخش دولتی
	5. استقرار مدیریت دانش فراگیر (S <sub>5</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> )	بی‌توجهی به مدیریت دانش فراگیر
	6. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار (پرداخت منصفانه) (S <sub>5</sub> , O <sub>2</sub> )	بی‌توجهی به حرفه‌گرایی در توسعه منابع انسانی
	7. پرداخت رقابتی برای حفظ کارکنان دانشی (S <sub>5</sub> , O <sub>1</sub> )	فرار مغزها و پرکشیدن نیروی انسانی ب
	8. ارتقای التزام کاری افراد کارآفرین و مستعد (S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> , O <sub>1</sub> )	نارضایتی کارکنان مستعد
	9. تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری (S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> , O <sub>8</sub> )	حاکمیت سازوکارهای تصمیم‌گیری پست محور
	10. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (S <sub>6</sub> , O <sub>9</sub> )	حاکمیت جزءنگری در مدیریت منابع انسانی
	11. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (S <sub>7</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> )	پاک شدن حافظه سازمانی ناشی از بازنشستگی کارکنان



وضعیت	راهبردهای HRD	مسائل کلیدی مرتبط
وضعیت محافظه کارانه		خبره
		تبدیل فرصت‌های اشتغال مساوی (S <sub>8</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> )
		تبعیض در جبران خدمات، جذب کارکنان و ...
		13. بازنگری شرح مشاغل با رویکرد چند مهارتی و کار تیمی (S <sub>9</sub> , O <sub>6</sub> )
		حاکمیت تفکر فردی به جای تفکر جمعی در سازماندهی
		1. راهبرد پرداخت منصفانه بین کارکنان رسمی و قراردادی (W <sub>5</sub> , O <sub>4</sub> )
		تبعیض ناروا در جبران خدمات مشمولین مقررات متعدد استخدامی
		2. تأمین مسکن استیجاری با همکاری سمن‌ها (W <sub>3</sub> , O <sub>3</sub> )
		توان مالی پایین کارکنان و گرانی شتابان مسکن
		3. شایسته‌گزینی افراد (W <sub>3</sub> , O <sub>6</sub> )
		جذب نیروی انسانی مبتنی بر روابط ناشی از بحران بیکاری
		4. راهبرد حرفه‌گرایی در توسعه منابع انسانی (W <sub>13</sub> , O <sub>6</sub> )
		بی‌توجهی به حرفه‌گرایی در مدیریت منابع انسانی
		5. استقرار الگوی سازمان‌شیدری در استخدام (W <sub>5</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>6</sub> )
	تعدد مقررات استخدامی	
	6. استقرار اورژانس/کلینیک بهره‌روی نیروی انسانی (W <sub>13</sub> , O <sub>6</sub> )	
	پایین بودن بهره‌وری فردی کارکنان	
	7. تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری HRD (W <sub>7</sub> , O <sub>9</sub> )	
	فقدان نماگرهای مناسب برای ارزیابی عملکرد نظام منابع انسانی	
	8. ایجاد تیم‌های چند فرهنگی (W <sub>8</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> )	
	سکوت سازمانی اقلیت‌های فرهنگی در سازمان	
	9. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (W <sub>9</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>9</sub> )	
	کم‌رنگ شدن هم‌ترازی بین اقدامات منابع انسانی	
	10. تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها (W <sub>10</sub> , O <sub>6</sub> )	
	چندوجهی و چندبعدی بودن مسائل عمومی	
	11. استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای (W <sub>11</sub> , O <sub>1</sub> )	
	سهل‌گیری سرپرستان در ارزیابی عملکرد زیردستان	
	12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (W <sub>12</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>9</sub> )	
	تبعیض در جبران خدمات، جذب کارکنان و ...	
	13. تسهیم دانش و مبادله دانش بین نسلی (W <sub>13</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>5</sub> )	
	عدم تمایل کارکنان به تسهیم دانش شخصی	
	14. استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا (W <sub>13</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>5</sub> )	
	حاکمیت مدیریت منابع انسانی کنترل‌گرا	
وضعیت رقابتی		1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S <sub>1</sub> , T <sub>8</sub> )
		بروز تعارض فرهنگی ناشی از ادغام و جذب اقوام فرهنگی
		2. مستندسازی تجربیات (S <sub>2</sub> , T <sub>7</sub> )
		بی‌توجهی به تسهیم دانش شخصی افراد
		3. ایجاد تیم‌های کاری چند مهارته در سطوح مختلف (S <sub>2</sub> , T <sub>1</sub> )
		پایین بودن فرهنگ کار تیمی
		4. ایجاد حلقه‌های کارآفرینی در سازمان (S <sub>4</sub> , T <sub>4</sub> )
		کم‌توجهی به کارآفرینی در بخش دولتی ایران
		5. استقرار جامع مدیریت استعداد (S <sub>5</sub> , T <sub>4</sub> )
		بی‌توجهی به تفاوت‌های بین کارکنان مستعد و معمولی
		6. پایش ادواری عملکرد HRD مبتنی بر نسبت‌های منابع انسانی (S <sub>6</sub> , T <sub>1</sub> , T <sub>9</sub> )
		فقدان نماگرهای مناسب برای ارزیابی عملکرد نظام منابع انسانی
		7. حرفه‌گرایی در مدیریت مبتنی بر شایسته‌گزینی (S <sub>7</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>2</sub> )
		عدم تناسب بین شغل و شاغل در برخی از مشاغل
	8. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی (S <sub>9</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> )	
	تبعیض در جبران خدمات، جذب کارکنان و ...	
	9. همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی (S <sub>9</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>9</sub> )	
	فقدان منشور شهروندی در دستگاه‌های اجرایی	
	10. ترغیب و حمایت از کارآفرینی و نوآوری در سطح فردی (S <sub>4</sub> , T <sub>7</sub> )	
	فقدان سازوکارهای مناسب کارآفرینی و نوآوری	
	11. توسعه فردی و خودیادگیری (S <sub>9</sub> , T <sub>7</sub> )	
	عدم اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت در سطح رفتاری	
	12. ایجاد تیم‌های کاری خودگردان (S <sub>4</sub> , T <sub>1</sub> )	
	حاکمیت تمرکز در تصمیم‌گیری	
	1. واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت‌های دولتی به کارکنان (W <sub>2</sub> , T <sub>2</sub> )	
	انکاء درآمد کارکنان به حقوق ماهیانه	

وضعیت	راهبردهای HRD	مسائل کلیدی مرتبط
وضعیت تدافعی	2. استقرار حاکمیت شایسته HRD (وضع و اء حال قواء عد مت هائی)	بی توجهی به حاکمیت مطلوب در توسعه منابع انسانی
	3. ساخت مسکن استیجاری (W <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> )	پایین بودن توان مالی کارکنان ناشی از تورم چهار نعله
	4. شایسته‌گزینی مبتنی بر شرایط احراز مشاغل (W <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> )	کم توجهی به شرایط احراز مشاغل در واگذاری مشاغل
	5. طراحی و استقرار آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی (W <sub>4</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> )	عدم اثربخشی پودمان‌های آموزشی در سطح تغییر رفتار
	6. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی در جذب افراد (W <sub>5</sub> , W <sub>12</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>7</sub> )	اولویت‌دهی به افراد خودی در جذب و استخدام
	7. همسوسازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (W <sub>6</sub> , W <sub>9</sub> , T <sub>7</sub> )	کمرنگ شدن هم‌ترازی بین اقدامات منابع انسانی
	8. تدوین نسبت‌های نیروی انسانی برای پایش (W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , T <sub>1</sub> , T <sub>7</sub> )	فقدان نماگرهای مناسب برای ارزیابی عملکرد نظام منابع انسانی
	9. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، شخصیتی، و نگرشی کارکنان (W <sub>8</sub> , T <sub>8</sub> )	بروز تعارض فرهنگی ناشی از ادغام و جذب اقوام فرهنگی
	10. همسان‌سازی انواع روش‌های جذب کارکنان (W <sub>12</sub> , T <sub>6</sub> )	تعدد روش‌های استخدامی آسیب‌زا
	11. استقرار سیستم 360 درجه‌ای در ارزیابی عملکرد افراد (W <sub>11</sub> , T <sub>7</sub> )	خطای سهل‌گیری سرپرستان در ارزیابی عملکرد زیردستان
	12. استقرار مدیریت دانش فراگیر در بخش دولتی (W <sub>13</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>9</sub> )	بی توجهی به مدیریت دانش فراگیر
	13. ارتقای توازن کار-زندگی (W <sub>5</sub> , W <sub>2</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>3</sub> )	تعارض ناشی از عدم تعادل کار و زندگی
	14. تصمیم‌گیری اخلاقی و حقوقی در توسعه منابع انسانی (W <sub>5</sub> , W <sub>8</sub> , W <sub>12</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>7</sub> )	فقدان جهان‌بینی حقوقی و اخلاقی منسجم در میان خط‌مشی‌گذاران توسعه منابع انسانی

فصل چهاردهم  
نتیجه گیری و پیشنهادات

## فصل چهاردهم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

منظور از توسعه منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های ارتقای صلاحیت‌ها، آموزش، و توسعه‌سازمانی است که به‌طور جهت‌دار، منظم، و روش‌مداری طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌شوند. نتیجه توسعه ممکن است ایجاد مشاغل جدید و گسترش فعالیت‌های جاری به حوزه‌های جدید باشد. توسعه منابع انسانی شامل فرایندی است که با تدوین راهبردهای توسعه شروع و با گذشتن از مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت به مدیریت فرهنگی ختم می‌شود. بنابراین، ضروری است با آسیب‌شناسی نظام توسعه منابع انسانی در وضع موجود و تعریف جهت‌گیری راهبردی توسعه منابع انسانی، برای‌های گذر از وضع موجود به وضع مطلوب تدوین و به اجرا گذاشته شود. در این پژوهش، با آسیب‌شناسی زیر نظام توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران و تحلیل وضع موجود، تعریف جهت‌گیری راهبردی توسعه منابع انسانی، راهبردهای توسعه منابع انسانی تدوین و به اجرا گذاشته شوند. نتیجه کلی تحقیق به شرح زیر قابل جمع بندی است.

### 14-1. جمع بندی

یافته‌های این پژوهش در چند بخش به شرح زیر قابل تبیین است:

#### 14-1-1. آسیب شناسی

#### 14-1-1-1. نشانگان آسیب: نتایج تحقیق بیانگر آن است که نشانگان آسیب مندی به شرح زیر در

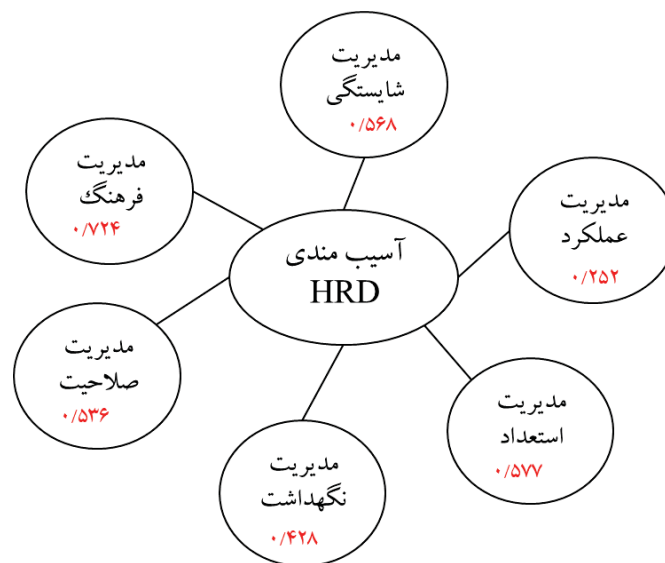
زیرنظام توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران ظهور پیدا کرده‌اند:

- نشانگان سوءمدیریت شایستگی مانند تمایل به روزمرگی، بی‌انگیزگی، وقت‌کشی، و افت کاری؛
- نشانگان سوءمدیریت عملکرد مانند بدبینی، کاهش دلبستگی کاری، نارضایتی شغلی، و بی-تفاوتی؛
- نشانگان سوءمدیریت استعداد مانند بی‌اعتمادی، کاهش کارآفرینی، سکوت سازمانی، و کاهش خلاقیت؛
- نشانگان سوءمدیریت صلاحیت مانند سهل‌انگاری، مسئولیت‌گریزی، بی‌دقتی، و دلسردی
- نشانگان سوءمدیریت نگهداشت مانند کاهش تعهد کاری، کاهش اشتیاق کاری، کم‌کاری، بدگویی، و تمایل به ترک سازمان؛
- نشانگان سوءمدیریت فرهنگ مانند فردگرایی، احساس بی‌هویتی، و رفتار سیاسی.

**14-1-1-2. شدت آسیب:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد که شدت آسیب در اقدامات اصلی توسعه منابع

انسانی یکسان نیست و میزان آسیب دیدگی آنها به شرح زیر است:

- شدت آسیب در مدیریت شایستگی: 0/568
- شدت آسیب در مدیریت عملکرد: 0/252
- شدت آسیب در مدیریت استعداد: 0/577
- شدت آسیب در مدیریت نگهداشت: 0/428
- شدت آسیب در مدیریت صلاحیت: 0/536
- شدت آسیب در مدیریت فرهنگ: 0/724



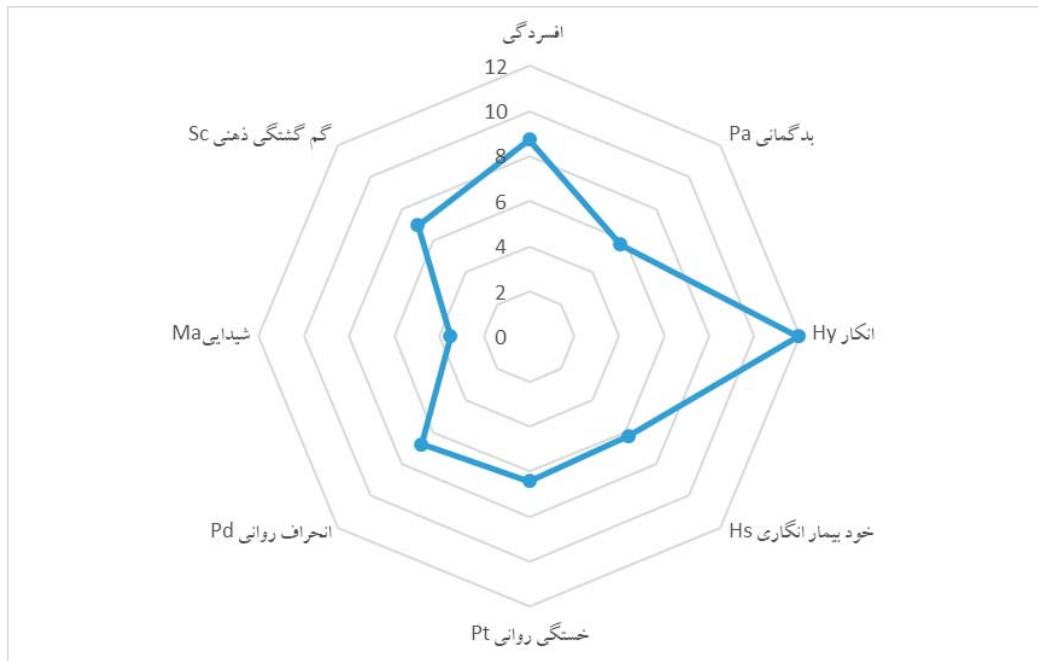
شکل 14-1. نقشه شدت آسیب مندی نظام توسعه منابع انسانی

باید در نظر داشت که عناصر مختلف سیستم توسعه منابع انسانی باهم در تعامل هستند و آسیب‌دیدگی هریک از آنها دیگر عناصر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این تحقیق، بر شناخت میزان آسیب-دیدگی هر یک از عناصر توسعه منابع انسانی و شناسایی عوامل آسیب‌زای محیطی تمرکز شده است تا با شناسایی و تعدیل آنها از آسیب‌دیدگی سیستم توسعه منابع انسانی جلوگیری شود.

**14-1-1-3. اختلالات روان شناختی:** نتایج تحقیق نشانگر آن است که آسیب‌دیدگی زیرنظام توسعه

منابع انسانی، بهداشت روانی برخی از کارکنان را به شرح زیر مختل کرده است:

- بروز درجاتی از خود بیمار انگاری در میان برخی از کارکنان
- بروز درجاتی از افسردگی در میان برخی از کارکنان
- بروز درجاتی از انکار در میان برخی از کارکنان



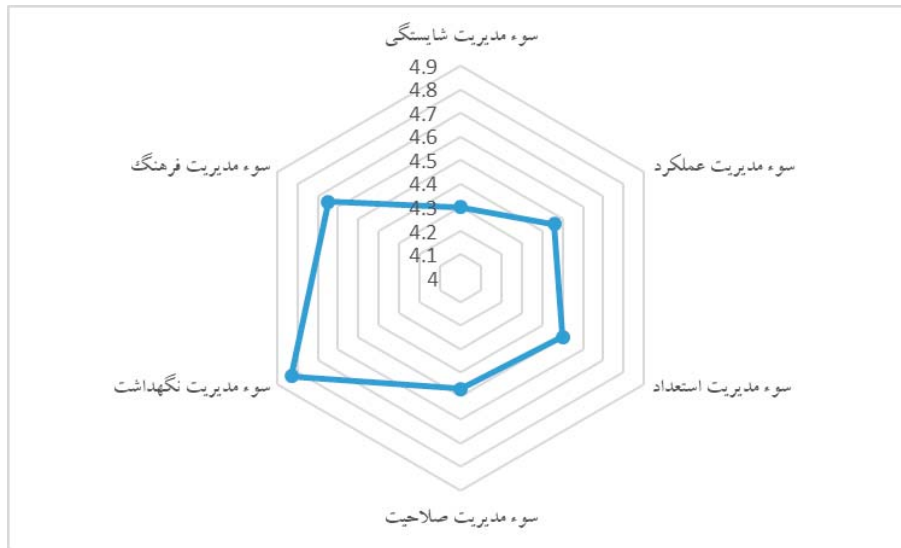
شکل 14-2. اختلالات شخصیتی کارکنان دستگاه های اجرایی استان تهران

باید در نظر داشت که در این تحقیق اختلالات شخصیتی به عنوان یکی از ملاک‌های روانشناختی آسیب‌دیدگی سیستم توسعه منابع انسانی مطرح شده است. دیگر اختلالات رفتاری در بخش نشانگان آسیب به تفصیل تشریح شده است.

#### 14-1-1-4. آسیب ساختاری: نتایج تحقیق حاکی از آن است که درجاتی از آسیب ساختاری در

زیرنظام توسعه منابع انسانی به شرح زیر دیده می‌شود:

- آسیب‌مندی ساختاری مدیریت شایستگی مانند پیچیدگی مقررات استخدامی، فرصت‌دهی اثتلاف حاکم در سازمان به افراد خودی در جذب، حاکمیت ارادت سالاری به‌جای شایسته سالاری.
- آسیب‌مندی ساختاری مدیریت عملکرد مانند عدم همسویی مدیریت عملکرد با دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی، و عدم جامعیت معیارهای ارزیابی عملکرد
- آسیب‌مندی ساختاری مدیریت استعداد مانند کم توجهی به استقلال عمل افراد مستعد، فقدان راهبردهای استفاده بهینه از ظرفیت افراد مستعد، و عدم تعریف کارراهه شغلی برای افراد با استعداد.
- آسیب‌مندی ساختاری مدیریت صلاحیت مانند عدم تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای تخصصی مشاغل، عدم تعریف استانداردهای شغلی، و بی‌توجهی به خط مشی‌های حرفه‌گرایی
- آسیب‌مندی ساختاری مدیریت نگهداشت مانند بی‌توجهی به پرداخت رقابتی در مقررات استخدامی، حاکمیت روابط خودی و غیرخودی در سلسله مراتب اداری، و فقدان سیستم بیمه‌ای فراگیر
- آسیب‌مندی ساختاری مدیریت فرهنگ مانند فقدان چشم انداز فرهنگی مناسب در سازمان، فقدان راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی، و عدم همترازی فرهنگ سازمانی با جهت‌گیری راهبردی توسعه منابع انسانی.

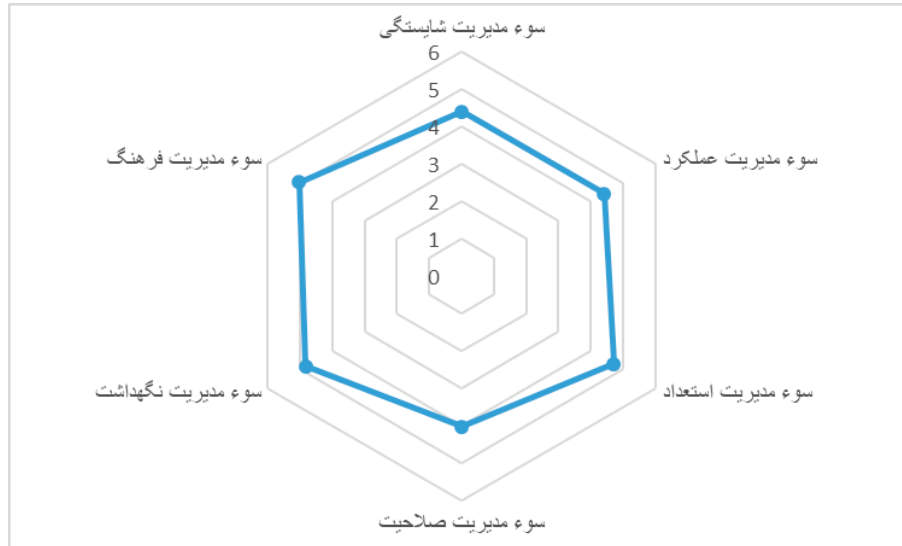


شکل 14-3. آسیب مندی ساختاری مدیریت توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی

14-1-1-5. آسیب محتوایی: نتایج تحقیق حاکی از آن است که در جاتی از آسیب محتوایی/رفتاری

در زیرنظام توسعه منابع انسانی به شرح زیر دیده می‌شود:

- آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت شایستگی مانند اولویت‌دهی به افراد خودی در جذب، اولویت‌دهی به روابط در انتصاب مدیران، و کم توجهی به شایسته‌سالاری
- آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت عملکرد مانند بی توجهی به تفاوت‌های بخشی در ارزیابی عملکرد، خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد، و حاکمیت نظرگاه‌های شخصی در ارزیابی عملکرد.
- آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت استعداد مانند کم توجهی به مدیریت تفاوت‌ها در به‌کارگیری افراد مستعد، ترجیح افراد خود به افراد مستعد در انتصاب‌ها، و ناکارآمدی اقدامات حمایتی از افراد مستعد.
- آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت صلاحیت مانند برگزاری صوری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، بی‌توجهی به ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح تغییر رفتار، و استفاده از مدرسان آموزشی ناکارآمد.
- آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت نگهداشت مانند غالب بودن سبک رهبری دستوری در هدایت افراد، تبعیض پرداختی بین کارکنان با وضعیت‌های استخدامی مختلف، و کم توجهی به بهداشت روانی و جسمی افراد
- آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت فرهنگ مانند حاکمیت فرهنگ بی‌تفاوتی در میان کارکنان، بی‌توجهی به فرهنگ توسعه، و غالب بودن فرهنگ تدافعی در اذهان کارکنان.



شکل 14-4. آسیب مندی محتوایی/رفتاری مدیریت توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی

14-1-1-6. عوامل آسیب‌زا<sup>1</sup>: با توجه به آسیب‌مندی ساختاری و محتوایی زیر سیستم‌های توسعه منابع انسانی، از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل آسیب‌زای محیطی استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول زیر جمع بندی می‌شود:

جدول 14-1. عوامل آسیب‌زای نظام توسعه منابع انسانی

ردیف	زیرسیستم های HRD	عوامل آسیب‌زا	ارزش ویژه	درصد واریانس
1	مدیریت شایستگی	حاکمیت قدرت و کنترل حاکمیت تفکر ایدئولوژیکی <sup>2</sup> عدم توجه به منافع عمومی	3/73	26/64
2	مدیریت عملکرد	طراحی نامناسب شغلی جوسازمانی بازدارنده شرایط زمینه ای بازدارنده	4/03 3/58 3/49	25/21 22/38 21/79
3	مدیریت استعداد	کم توجهی تصمیم گیران به شایسته‌گزینی شرایط بیکاری در جامعه حاکمیت سلسله مراتبی	3/09 2/89 2/80	25/74 24/05 23/30
4	مدیریت صلاحیت	زندگی کاری نامطلوب حاکمیت اداره امور عمومی سنتی	3/47 3/44	24/76 24/53

<sup>1</sup> باید در نظر داشت که عوامل آسیب‌زای محیطی یکی از شاخه‌ها در مدل سه شاخگی آسیب شناسی است.

<sup>2</sup> منظور از حاکمیت تفکر ایدئولوژیکی بها دادن بیشتر به تعهد در مقایسه با تخصص است. در حالی که در بند 4 سیاست‌های کلی نظام اداری، بر شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران تأکید شده است.



درصد واریانس	ارزش ویژه	عوامل آسیب زا	زیرسیستم های HRD	ردیف
23/69	3/32	الگوی ناکارآمد آموزشی		
41/29 31/39	4/13 3/14	تسخیر سازمان توسط کارکنان تورم کارکنان دولتی	مدیریت نگهداشت	5
24/76 24/53 23/69	3/47 3/44 3/32	تقابل سنت و مدرنیته ملاحظات سیاسی حاکمیت فرهنگ قبیله‌ای	مدیریت فرهنگ	6

### 14-1-2. تسلط کاری

انتظار می‌رود که نظام توسعه منابع انسانی مناسب در دستگاه‌های اجرایی، تسلط کاری افراد را بالا برده و سازمان‌ها از نیروی انسانی توسعه یافته‌ای برخوردار باشند. نتایج این تحقیق به تفکیک گام‌های اصلی توسعه منابع انسانی به شرح جدول زیر است.

### جدول 14-2. درجه توسعه یافتگی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان تهران

ارزش آزمون=3						
فاصله اطمینان 95٪		میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
0/31	0/22	3/36	0/000	644	13/36	نیروی انسانی با شایستگی بالا
0/37	0/28	3/33	0/000	644	14/48	نیروی انسانی با عملکرد بالا
0/35	0/27	3/31	0/000	644	14/36	کارکنان با استعداد
0/03	-0/11	2/93	0/002	644	-3/13	نیروی انسانی دانشگر
0/52	0/43	3/48	0/000	644	20/95	نیروی انسانی با انگیزه
0/70	0/62	3/66	0/000	644	30/93	نیروی انسانی درستکار

میانگین‌های به دست آمده نشان می‌دهند که توسعه یافتگی نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران در همسایگی میانگین مفروض (3) است. بنابراین، عوامل بازدارنده‌ای در کار هستند که مانع توسعه یافتگی کارکنان در سطح مطلوب می‌شود و ناکارآمدی نظام توسعه منابع انسانی یکی از آنهاست.

### 14-1-3. شایستگی حرفه‌ای

طبق تعریف، شایستگی عبارت انداز فعالیت‌ها و فرایندهایی که از طریق آنها یک سازمان منابع خود را به طور مؤثری آرایش می‌دهد. (Johnson, Scholes, and Whittington, 2006). در ضمن، حرفه به شغلی اطلاق می‌شود که نیازمند دانش معناداری است و به صورت رسمی به دست آمده و با درجه بالایی از

یکپارچگی و سازگار با کدهای رفتاری، بخشی از خدمات مورد نیاز جامعه را تأمین می‌کند (Sunder, 2013). از این رو، ضمن شناسایی وظایف عام دستگاه‌های اجرایی، شایستگی‌های حرفه‌ای متناظر با آنها به شرح زیر شناسایی شد:

### 14-1-3-1. شکنندگی سازمانی

منظور از شکنندگی دستگاه اجرایی، ناتوانی آن در انجام وظایف محوله به دلیل کمبود شایستگی‌های حرفه‌ای است. نتایج تحقیق در مورد شکنندگی دستگاه‌های اجرایی استان تهران در جدول زیر منعکس شده است.

جدول 14-3. مقایسه میزان شکنندگی دستگاه‌های اجرایی ناشی از توسعه نیافتگی کارکنان

برق منطقه ای	ورزش و جوانان	بنیاد شهید	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	حفاظت محیط زیست	پخش فراورده نفتی	تعاون روستایی	صمت	آموزش و پرورش	امور مالیاتی	دامپزشکی	شکنندگی سازمانی وظایف عام سازمانی
3/20	3/33	2/90	2/94	2/77	3/75	3/50	3/80	3/00	3/15	3/35	انجام مطالعه و بررسی
2/40	2/88	2/54	2/84	2/77	3/50	3/25	3/20	3/33	2/90	2/75	اجرای طرح‌های عمرانی
3/20	2/66	3/27	2/96	2/66	4/00	4/00	3/40	2/75	3/15	2/89	انجام برنامه‌های استانی
2/40	2/88	3/45	2/81	3/44	3/75	3/75	3/20	2/75	2/90	3/50	همانگی عمودی و افقی
3/00	3/55	3/45	2/94	3/55	4/00	3/50	3/60	2/50	3/12	3/60	تحلیل آمارهای مرتبط
3/80	3/44	3/36	2/98	3/44	3/25	3/50	3/60	2/50	3/12	3/71	اجرایی خط‌مشی‌های ابلاغی
3/60	2/88	3/09	2/94	2/66	4/00	3/25	3/40	3/00	3/09	4/03	بازرسی و نظارت
3/20	2/77	3/18	2/82	1/88	3/75	3/25	3/60	2/50	3/15	3/96	صدور مجوزهای مرتبط
3/80	2/88	3/63	2/86	3/44	4/00	3/25	3/00	2/33	3/33	3/60	ایجاد پایگاه داده
3/60	3/44	3/27	3/03	3/22	3/25	3/75	3/20	2/50	3/03	3/67	تهیه گزارش‌های عملکرد
3/00	3/33	3/18	2/88	2/44	3/50	3/75	3/60	2/50	3/15	3/39	انجام امور ارجاعی
3/60	3/44	3/36	2/79	3/33	2/75	4/00	3/40	3/25	3/06	3/32	تحلیل محیطی و نظرسنجی
3/20	3/55	3/37	2/88	3/22	4/25	4/00	3/60	3/00	3/30	3/25	اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی
3/60	3/22	3/09	3/03	2/66	3/75	4/00	3/80	2/75	3/27	2/85	تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها
3/80	3/33	3/63	3/07	3/22	3/25	3/75	3/80	3/25	3/12	2/71	تحلیل ذینفعان
2/60	2/88	2/90	2/61	1/66	4/00	3/25	2/60	3/50	3/00	2/28	انجام امور دبیرخانه‌ای شوراها

### 14-1-3-2. شایستگی‌های کاری

شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان برای انجام کیفی وظایف محوله به شرح جدول زیر قابل جمع بندی است.

جدول 14-4. شایستگی مورد نیاز برای انجام وظایف عام

ردیف	وظایف	شایستگی‌های مورد نیاز
1	انجام مطالعه و بررسی	مهارت تحلیل داده‌های آماری؛ مدل‌سازی مبتنی بر نرم‌افزار؛ تسلط به روش تحقیق کمی و کیفی؛ مدیریت پروژه تحقیقاتی؛ تفکر انتقادی و حل مسئله مهارت مدل‌سازی مفهومی؛ تسلط به نرم‌افزارهای تخصصی مرتبط
2	تحلیل محیطی و نظرسنجی	تفکر سیستمی؛ مهارت تحلیل محیط صنعتی؛ هوش هیجانی (عاطفی)؛ انعطاف‌پذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ انتقادپذیری؛ مدیریت راهبردی؛ و اخلاق‌مداری

ردیف	وظایف	شایستگی های مورد نیاز
3	تهیه گزارش عملکرد	تفکر تحلیلی؛ مهارت تحلیل آماری؛ مهارت تحلیل هزینه/فایده؛ توانایی تصمیم‌گیری آینده‌نگری؛ تفکر منطقی
4	تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها	آینده‌نگری؛ مهارت حل مسئله عمومی؛ تفکر خلاق؛ نفوذ در دیگران؛ مهارت طراحی خط‌مشی
5	اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی	مدیریت ارتباط با شهروندان؛ مهارت اجتماعی-ارتباطی؛ مهارت تحلیل رسانه‌ای؛ مهارت مشروعیت‌سازمانی؛ مهارت تهیه بسته آموزشی
6	اجرای برنامه‌های سالانه	برنامه‌ریزی تفصیلی؛ مهارت ارزشیابی ادواری؛ مهارت پایش عملکرد کار تیمی؛ ایجاد هماهنگی؛ بازمهندسی فرایند؛ تحلیل ریسک برنامه‌های
7	بازرسی و نظارت	مهارت نظارتی؛ مدیریت بر مبنای سرکشی؛ مهارت ارتباطی؛ توانایی رضایت‌سنجی مشتریان؛ مهارت حسابرسی اجتماعی؛ و مهارت کنترل فرایند آماری
8	صدور مجوزهای مرتبط	مهارت دستورالعمل‌نویسی؛ طراحی و بهبود فرایند کار؛ مهارت پایش و نظارت؛ مهارت طراحی برگه‌های اداری؛ طراحی آزمون فنی؛ مهارت راستی‌آزمایی متقاضیان
9	تحلیل آماری	مهارت تحلیل آماری؛ تسلط به نرم‌افزارهای تخصصی؛ مهارت داده‌کاوی خلق و تسهیم دانش؛ و مهارت پژوهش آماری
10	اجرای خط‌مشی	سازمان‌دهی مجدد؛ مهارت ارتباطی؛ کار تیمی؛ مهارت هماهنگ‌سازی تسلط به فناوری اطلاعاتی و ارتباطی؛ مدیریت تعارض؛ و مهارت مذاکره
11	همکاری میان سازمانی	مهارت ایجاد هماهنگی؛ مهارت کار تیمی؛ مدیریت مذاکرات سازمانی؛ مهارت ارتباطی؛ تصمیم‌گیری گروهی؛ مهارت مکاتبات اداری؛ هوش سیاسی
12	اجرای طرح‌های عمرانی	تفکر استراتژیک؛ مدیریت پروژه؛ پایش و نظارت؛ نیازسنجی طرح‌های عمرانی؛ مهارت اولویت‌گذاری طرح‌ها؛ گزارش پیشرفت کار
13	مدیریت پایگاه داده	نیازسنجی سیستم اطلاعاتی؛ مدیریت داده؛ ارزشیابی سیستم اطلاعاتی؛ پایش سیستم؛ مدیریت امنیت اطلاعات؛ آموزش کاربران؛ هوش تجاری

#### 14-1-4. سازمان کار توسعه منابع انسانی

حاکمیت توسعه منابع انسانی به معنی چارچوب تنظیمی است. کاربرد چنین چارچوبی یک فعالیت متمایزی است که به آن "مدیریت" گفته می‌شود. بنابراین، حاکمیت توسعه منابع انسانی چارچوب رفتاری برای مدیرانی است که در نقش هدایت و رهبری توسعه منابع انسانی ظاهر می‌شوند. بی‌شک، سازمان کار مناسب یکی از اجزای این چارچوب است که بدون آن اجرای کارآمد و اثربخش وظایف توسعه منابع انسانی ممکن نیست. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که علمی ر غم و جود معاونت توسعه مدیریت و منابع در بیشتر دستگاه‌های اجرایی استان، توسعه منابع انسانی به سطح آموزش و کارگزینی منابع انسانی تقلیل یافته است.

#### 14-5. جدول واحدهای متولی منابع انسانی در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی

ردیف	واحد متولی توسعه منابع انسانی	دستگاه‌های اجرایی
1	معاون توسعه مدیریت و منابع	اداره کل امور مالیاتی، اداره کل حفاظت محیط‌زیست، اداره کل دامپزشکی، اداره کل راه‌آهن، اداره کل راه و شهرسازی، اداره کل راه‌آهن، اداره کل حمل‌ونقل جاده‌ای، اداره کل

ردیف	واحد متولی توسعه منابع انسانی	دستگاه‌های اجرایی
		زندانیان و اقدامات تأمین و تربیتی، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، اداره کل هواشناسی، شرکت بیمه استان تهران، شرکت شهرک‌های صنعتی استان، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی،
2	معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی	اداره کل بنیاد شهید، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
3	معاونت توسعه منابع و پشتیبانی	اداره کل اوقاف و امور خیریه، اداره کل ورزش و جوانان،
4	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	اداره کل تبلیغات اسلامی، اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس، اداره کل ثبت احوال
5	معاونت منابع انسانی و امور حقوقی	اداره کل استاندارد
6	معاونت اداری و مالی	دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه تهران، اداره کل کمیته امداد امام خمینی، اداره کل کتابخانه‌های عمومی، اداره کل غله و خدمات بازرگانی، اداره کل تعزیرات حکومتی، اداره کل انتقال خون
7	معاونت اداری و پشتیبانی	اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای
8	معاونت/مدیریت پشتیبانی	سازمان جهاد دانشگاهی تهران، اداره کل پزشکی قانونی، اداره کل بهزیستی
9	معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و توسعه منابع	اداره کل آموزش و پرورش
10	معاونت توسعه مدیریت	اداره کل بیمه سلامت، اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی
11	مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی
12	معاونت منابع انسانی و پشتیبانی	اداره کل ثبت اسناد و املاک
13	معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی	شرکت آب و فاضلاب
14	معاونت منابع انسانی، مالی و پشتیبانی	شرکت آب منطقه‌ای
15	معاونت منابع انسانی	شرکت توزیع برق

#### 14-1-5. تحلیل محیطی توسعه منابع انسانی

صورت‌بندی راهبردهای مناسب توسعه منابع انسانی در گروه تحلیل عوامل داخلی برای شناخت شایستگی‌های محوری و تحلیل عوامل خارجی برای شناخت عوامل کلیدی موفقیت است. در این پژوهش بر مبنای گردآوری داده‌ها به روش‌های مختلف، نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای زیرنظام توسعه منابع در دستگاه‌های اجرایی استان تهران به شرح نمودار زیر شناسایی شد.

تحلیل			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنوع فرهنگی نیروی کار در دستگاه‌های اجرایی استان</li> <li>• وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه در بخش دولتی استان</li> <li>• آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی</li> <li>• وجود نیروی انسانی کارآفرین</li> <li>• وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر</li> <li>• استقرار تدریجی سامانه جامع مدیریت منابع انسانی (سامانه‌های کارمند ایران)</li> <li>• الزام قانونی به تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادهایی</li> <li>• ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان به دلیل جذب زنان تحصیل کرده</li> <li>• استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گسترش پدیده فرار شاغل</li> <li>• افزایش کارکنان مستاجر و آسیب پذیر</li> <li>• کم‌رنگ شدن شایسته‌گزینی</li> <li>• اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت</li> <li>• تعدد روش‌های استخدامی</li> <li>• فشار کاری ناشی از افزایش مشتریان</li> <li>• ناکارایی پایش و ارزیابی عملکرد کارکنان</li> <li>• افزایش بی‌رویه کارکنان ستادی</li> <li>• عدم مدیریت تفاوت‌ها در توسعه کارکنان</li> <li>• عدم یکپارچگی در مدیریت منابع انسانی</li> <li>• کمبود کارشناسان میان‌رشته‌ای</li> <li>• کم‌توجهی به تامین فرصت‌های مساوی</li> <li>• کم‌توجهی به کیفیت و بهره‌وری دانش</li> <li>• کم‌توجهی به ایجاد محیط کاری یادگیرنده</li> <li>• فقدان سیستم بیمه ای فراگیر برای کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دسترسی به نیروی کار دانشگر</li> <li>• جمعیت جوان استان</li> <li>• ظرفیت بالای همکاری سازمان‌های مردم نهاد</li> <li>• وجود پیمانکاران واجد شرایط برای برون-سپاری</li> <li>• روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در استان</li> <li>• وجود دانشگاه‌های معتبر برای تامین متخصص</li> <li>• مرکزیت سیاسی، اداری، و اقتصادی در تهران</li> <li>• امکان شبکه‌سازی در توسعه منابع انسانی</li> <li>• مطالبات مردمی برای دسترسی به اطلاعات مدیریت منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز</li> <li>• دستگاه‌های اجرایی در شهرستان</li> <li>• تحرکات سیاسی در مدیریت منابع انسانی استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت</li> <li>• روند افزایش هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم فزاینده</li> <li>• افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور</li> <li>• تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان)</li> <li>• افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت به استان</li> <li>• عدم ثبات در خط‌مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی</li> <li>• تراکم جمعیت و تراکم ترافیکی در استان</li> <li>• کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان</li> </ul>

شکل 14-5. تحلیل وضعی نظام توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران

#### 14-6. چشم‌انداز توسعه منابع انسانی

چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی یکی از انواع چشم‌اندازهای موضوعی است که در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی متداول است. با توجه به اسناد بالادستی، نظرخواهی از دستگاه‌های اجرایی و کمیته‌های شورای راهبردی توسعه مدیریت استان تهران، و تحلیل روندهای محیطی، بیانیه چشم‌انداز 15 ساله توسعه منابع انسانی استان تهران بر مبنای تحلیل گروه کانونی به شرح زیر تدوین شد.

#### بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی نظام توسعه منابع انسانی استان تهران

نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است هو شمند، شایسته سالار، تعهدگرا، و سرآمد در کشور که دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی را در کارکنان ترغیب؛ از حرفه‌گرایی و توانمندسازی افراد؛ ارتقای عدالت محوری، کیفیت زندگی کاری، ایجاد توازن بین کار-زندگی؛ افزایش بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی کارکنان پشتیبانی؛ و با ترویج فرهنگ اسلامی درستکاری، وجدان کاری، و صرفه‌جویی تلاش می‌کند انتظارات شهروندان و خط‌مشی‌گذاران توسعه استانی و ملی را برآورده سازد.

**14-1-7. راهبردهای توسعه منابع انسانی**

راهبرد توسعه منابع انسانی عبارت است از برنامه کلی از توسعه منابع انسانی که راه رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد. به سخن دیگر، راهبرد توسعه منابع انسانی یک برنامه آگاهانه است که قبل از عمل تدوین می‌گردد. در این پژوهش با استفاده از فنون ساخت راهبرد بر مبنای ترکیب عوامل داخلی و خارجی نظام توسعه منابع انسانی، و نظرخواهی از دستگاه‌های اجرایی، راهبردهای وضعیت‌های چهارگانه توسعه منابع انسانی به شرح زیر تدوین شد. در ضمن، نتایج تحلیل جایگاه راهبردی نشان داد که در حال حاضر، نظام توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران در وضعیت محافظه کارانه قرار دارد.

**جدول 14-6. راهبردهای وضعیت‌های چهارگانه نظام توسعه منابع انسانی<sup>1</sup>**

راهبردهای وضعیت تهاجمی	راهبردهای وضعیت محافظه کارانه
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان</li> <li>2. مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی</li> <li>3. حمایت از آموزش‌های مهارتی برون‌سازمانی (Off-JT)</li> <li>4. استقرار شبکه‌های کارآفرینی</li> <li>5. استقرار مدیریت دانش فراگیر</li> <li>6. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار (پرداخت منصفانه)</li> <li>7. پرداخت رقابتی برای حفظ کارکنان دانشی</li> <li>8. ارتقای التزام کاری افراد کارآفرین و مستعد</li> <li>9. تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری</li> <li>10. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی</li> <li>11. برنامه‌ریزی جانشین پروری</li> <li>12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی</li> <li>13. بازنگری شرح مشاغل با رویکرد چند مهارتی و کار تیمی</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. راهبرد پرداخت منصفانه بین کارکنان رسمی و قراردادی</li> <li>2. تأمین مسکن استیجاری با همکاری سمن‌ها</li> <li>3. شایسته‌گزینی افراد</li> <li>4. راهبرد حرفه‌گرایی در توسعه منابع انسانی</li> <li>5. استقرار الگوی سازمان‌شیدری در استخدام</li> <li>6. استقرار اورژانس/کلینیک بهره‌روی نیروی انسانی</li> <li>7. تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری HRD</li> <li>8. ایجاد تیم‌های چند فرهنگی</li> <li>9. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی</li> <li>10. تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها</li> <li>11. استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای</li> <li>12. تدوین خط‌مشی فرصت‌های اشتغال مساوی</li> <li>13. تسهیم دانش و مبادله دانش بین نسلی</li> <li>14. استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا</li> </ol>
راهبردهای وضعیت رقابتی	راهبردهای وضعیت تدافعی
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان</li> <li>2. مستندسازی تجربیات</li> <li>3. ایجاد تیم‌های کاری چند مهارته در سطوح مختلف</li> <li>4. ایجاد حلقه‌های کارآفرینی در سازمان</li> <li>5. استقرار جامع مدیریت استعداد</li> <li>6. پایش ادواری عملکرد HRD مبتنی بر نسبت‌های منابع انسانی</li> <li>7. حرفه‌گرایی در مدیریت مبتنی بر شایسته‌گزینی</li> <li>8. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی</li> <li>9. همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی</li> <li>10. ترغیب و حمایت از کارآفرینی و نوآوری در سطح فردی</li> <li>11. توسعه فردی و خودیادگیری</li> <li>12. ایجاد تیم‌های کاری خودگردان</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت‌های دولتی به کارکنان</li> <li>2. استقرار حاکمیت شایسته HRD (وضع و اعمال قواعد متعالی HRD)</li> <li>3. ساخت مسکن استیجاری</li> <li>4. شایسته‌گزینی مبتنی بر شرایط احراز مشاغل</li> <li>5. طراحی و استقرار آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی</li> <li>6. تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی در جذب افراد</li> <li>7. همسوسازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی</li> <li>8. تدوین نسبت‌های نیروی انسانی برای پایش</li> <li>9. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، شخصیتی، و نگرشی کارکنان</li> <li>10. همسان‌سازی انواع روش‌های جذب کارکنان</li> <li>11. استقرار سیستم 360 درجه‌ای در ارزیابی عملکرد افراد</li> <li>12. استقرار مدیریت دانش فراگیر در بخش دولتی</li> <li>13. ارتقای توازن کار-زندگی</li> <li>14. تصمیم‌گیری اخلاقی و حقوقی در توسعه منابع انسانی</li> </ol>

<sup>1</sup> باید در نظر داشت که راهبردها از ترکیب عوامل داخلی و خارجی ساخته می‌شوند. بنابراین، تکرار برخی از راهبردها در وضعیت‌های چهارگانه کاملاً عادی است.

## 14-2. سازگاری یافته‌ها با تحقیقات پیشین

هرچند در خصوص آسیب‌شناسی یکپارچه توسعه منابع انسانی در استان تهران تحقیق قبلی وجود ندارد، اما در خصوص آسیب‌شناسی در سطح سازمان و یا برخی از عناصر توسعه منابع انسانی مانند آموزش تحقیقات قابل توجهی در کشور صورت گرفته است که در اینجا به چند مورد اشاره می‌شود. یافته‌های پژوهشی عنابستانی (1400) نشان می‌دهد که نشانگان آسیب مندی دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت در دستگاه‌های اجرایی استان تهران مانند سکوت فراگیران در کلاس، گرایش منفی و بی-نظمی مدیران کاملاً مشهود است، و نظام آموزش مدیران هم از نظر ساختاری و هم رفتاری دچار آسیب جدی شده است که با یافته‌های این پژوهش برآزش بالایی دارد. تحقیق اعرابی (1378) در خصوص آسیب‌شناسی ساختار منابع انسانی شهرداری تهران نشان می‌دهد که بافت و کیفیت نیروی انسانی در مقایسه با مأموریت شهرداری تهران منطقی نیست که با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد. تحلیل بیرانوند (1395) در خصوص وضعیت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی استان لرستان نیز نشانگر تعدد روش‌های استخدامی و سطح پایین تحصیلات آنان است که با یافته‌های این تحقیق سازگار است. فلاح حقیقی (1395) در تحقیق خود با عنوان "آسیب‌شناسی توسعه استان یزد با محوریت منابع انسانی" نشان داد که ضعف نظام اداری-مدیریتی (ضعف در قوانین و نظارت و ارزیابی، کاربردی نبودن دوره‌های آموزشی، پایین بودن سطح کارایی و تعهد، ضعف در گزینش و جذب نیرو، و ضعف سیستم اطلاعات و ارتباطات) در دستگاه‌های اداری مشهود است که با یافته‌های این تحقیق از همسویی قابل توجهی برخوردار است.

## 14-3. محدودیت‌های پژوهش

همان‌طور که سکاران (1380) اشاره می‌کند یک تحقیق علمی باید از ویژگی‌هایی مانند آزمون-پذیری، دقت و اعتماد، عینیت، و تعمیم‌پذیری برخوردار باشد. در مرحله تحقیق ممکن است برخی از عوامل مداخله‌گر وجود داشته باشند که اطمینان به یافته‌های تحقیق را تحت تأثیر قرار دهند، و تحت عنوان محدودیت تحقیق می‌توان از آنها نام برد. محدودیت‌های این پژوهش به شرح زیر است:

1. محدودیت ذاتی پرسشنامه: پاسخ‌دهنده در پرسشنامه با خطای ادراکی مواجه می‌شود و با درک خاص خود به سؤالات پاسخ می‌دهد و از سوی دیگر ناگزیر است در چهارچوب سؤالات پرسش‌نامه نظر خود را تبیین نماید. ممکن است پاسخ‌دهنده با خطای سهل‌گیری، تمایل به وسط، و یا سخت‌گیری به سؤالات پاسخ دهد. بنابراین، پژوهش حاضر بر این پیش‌فرض استوار است که "دیدگاه جمعی افراد واقعیت را منعکس می‌کند".

2. محدودیت‌های فنون آماری و تحلیلی: در این پژوهش از فنون آماری نظیر  $t$  تک نمونه‌ای، مدل سازی مبتنی بر PLS و همچنین تحلیل SWOT استفاده شده است که هر یک از آنها محدودیت‌های

خاص خودش را دارد. به عنوان مثال، تکنیک SWOT بر مدل هدف‌گرا در تدوین راهبرد استوار است که با مدل شناختی متفاوت است. همچنین مدل‌سازی مبتنی بر PLS یک تکنیک ناپارامتریک است که توان آماری آن در مقایسه با مدل‌سازی‌های مبتنی بر کوواریانس پایین‌تر است.

3. محدودیت دیدمان پژوهش: مطابق نظر هرون (1996) پژوهشگر در موضوع انتخابی خود به تبیین ارزش‌های شخصی خود می‌پردازد. به سخن دیگر، هیچ پژوهشی را نمی‌توان یافت که متأثر از جهت‌گیری فلسفی پژوهشگران نباشد. مفهوم آن تأثیر دیدگاه فلسفی پژوهشگر (مانند اثبات‌گرایی یا تفسیرگرایی) بر انتخاب مدل پژوهشی و سایر اجزای تحقیق است که بی‌گمان بر نتایج تحقیق اثر گذار است. دیدمان غالب در این پژوهش، مکتب فکری برنامه‌ریزی بود که در تدوین راهبرد با مکتب فکری دیگر نظیر مکتب تدبیر، مکتب کارآفرینی، مکتب یادگیری، مکتب فرهنگ‌نگی، مکتب محیط‌گرایی تفاوت‌های قابل‌ملاحظه‌ای دارد.

4. محدودیت تعمیم‌پذیری: این تحقیق در شرایط کرونایی کشور در بازه زمانی 1399-1400 انجام شده است و در دستیابی به نمونه مناسب از تمامی دستگاه‌های اجرایی در تمامی شهرستان‌های 16 گانه استان تهران با دشواری‌هایی مواجه شد. بنابراین، در تعمیم‌پذیری یافته‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

#### 4-14. پیشنهادهای اجرایی

پیشنهادهای اجرایی این پژوهش برای سه گروه خط‌مشی‌گذاران استانی، سازمان‌های نظارتی، و دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

##### 4-14-1. شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران

در حال حاضر در سطح استان تهران، شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در حوزه توسعه مدیریت است. بی‌شک، تدوین خط‌مشی توسعه منابع انسانی استان تهران نیز در حیطه وظایف این شورا قرار می‌گیرد. از این رو، توصیه می‌شود، سند توسعه منابع انسانی این استان که بر مبنای یافته‌های این تحقیق تدوین شده است، برای تصویب در دستور کار شورای راهبری توسعه مدیریت استان قرار گیرد. متن این سند به عنوان بسته سیاستی به پیوست این گزارش است.

##### 4-14-2. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران

الف. **پایش ادواری راهبردها:** ضروری است سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران به عنوان مخاطب دوم این گزارش پژوهشی، در نقش پایش راهبردهای توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران ظاهر شود. بدین معنی که بعد از تصویب سند توسعه منابع انسانی استان تهران و



ابلاغ آن به دستگاه‌های اجرایی استان، وظیفه نظارت و پایش بر حسن اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان را برعهده گیرد.

نتیجه بررسی چاران و گالوین (1999) نشان داد که 70 درصد شکست مدیران ناشی از تدوین راهبرد ضعیف<sup>1</sup> نیست، بلکه از اجرای ضعیف<sup>2</sup> ناشی می‌شود. چرا اجرای راهبردهای سازمانی این قدر مشکل است؟ نتایج تحقیقات نشانگر عوامل بازدارنده در مرحله اجرا هستند و یکی از این عوامل موانع مدیریتی است (کاپلان و نورتون، 1999). بنابراین، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران به عنوان یکی از نهادهای مدیریتی در سطح استان، ضروری است بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای توسعه منابع انسانی نظارت داشته و میزان پیشرفت استقرار این راهبردها را به صورت ادواری پایش و متناسب با موانع اجرایی، به تصحیح انحرافات از برنامه پردازد. سنجش‌های تدوین شده در رابطه با اقدامات راهبردی، ابزار مناسبی برای نظارت بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای توسعه منابع انسانی هستند.

**ب. سازمان کار مناسب:** نتایج این پژوهش نشان داد که واحدهای استانی از سازوکار مناسبی برای توسعه منابع انسانی برخوردار نیستند. بنابراین، ضروری است در سازماندهی مجدد واحدهای استانی تشکیلاتی مناسبی در این خصوص پیش بینی شود. هرچند در نام‌گذاری برخی از این واحدها بر واژه "توسعه منابع انسانی" تأکید شده، اما در سازمان کار طراحی شده، توسعه به سطح آموزش تنزل داده شده است. از این رو، انتظار می‌رود که در سازماندهی مجدد ادارات کل استان، واحد سازمانی مناسبی پیش‌بینی شود. بنابراین، علاوه بر پایش ادواری راهبردهای توسعه منابع انسانی، ضروری است سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران با تهیه گزارشی در خصوص سازماندهی مجدد واحدهای استانی تهران، و انعکاس آن به سازمان اداری و استخدامی کشور برای بهبود ساختارهای سازمانی واحدهای استانی اقدام کند.

در ضمن، تفکر سنتی تمرکز در اداره امور عمومی باعث شده است، سازمان اداری و استخدامی، هنوز از الگوی سنتی اداره امور عمومی (TPA) استفاده کند، درحالی که در سیاست‌های کلی نظام اداری بر استقرار عدم تمرکز اداری تأکید شده است. از این رو، توصیه می‌شود سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران با استناد به سیاست‌های کلی نظام اداری و همچنین اصل مدیریت تفاوت‌ها (تفاوت استان تهران با دیگر استان‌ها از نظر تراکم جمعیتی، فعالیت‌های اقتصادی و بافت چند فرهنگی شهرستان‌ها و ادارات دولتی و مانند اینها) برای واگذاری اختیارات تشکیلاتی و اداری به استان، و خروج استان تهران از شمول تقسیمات کشوری و اداره آن به صورت منطقه ویژه پایتخت، پیش‌نویس مصوبه‌ای را

<sup>1</sup> poor strategy

<sup>2</sup> poor execution

برای طرح در هیئت وزیران تهیه و پس از تصویب در شورای راهبری مدیریت استان تهران با امضای استاندار به دفتر هیئت وزیران تسلیم کند.

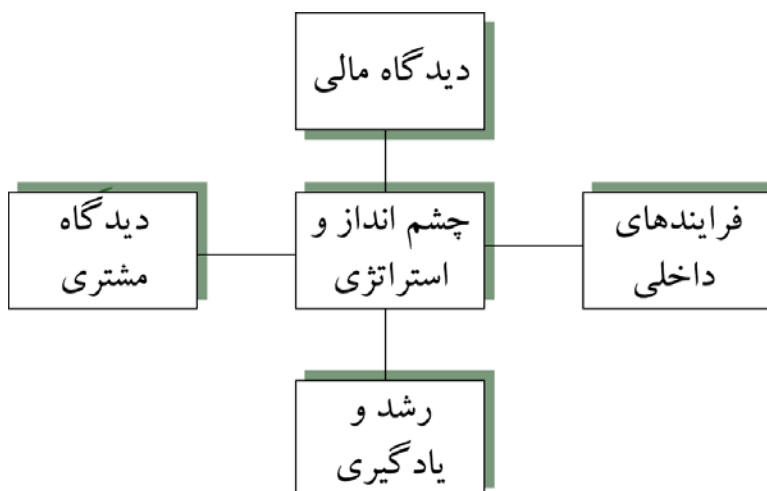
#### 14-4-3. دستگاه‌های اجرایی استان تهران

مطابق ماده 5 قانون مدیریت خدمات کشوری، منظور از دستگاه‌های اجرایی کلیه وزارتخانه‌ها، موسسات دولتی، موسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی هستند که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است. البته در عمل دستگاه‌های اجرایی تحت نظر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران به 54 سازمان یا ادارات کل وزارتخانه‌ها و یا شرکت‌های دولتی محدود شده‌اند که ضروری است در اجرای راهبردهای ابلاغ شده توصیه‌های زیر را مدنظر قرار دهند:

1. تشکیل کمیته‌راهبری در حوزه واحد متولی مدیریت منابع انسانی در استان برای هدایت و اجرای راهبردهای تدوین شده
2. بازنگری در ساختار واحد متولی توسعه منابع با راهبردهای توسعه منابع انسانی تدوین شده (تبعیت ساختار از راهبرد)
3. آموزش کارکنان با رویکرد اجرای راهبردهای تدوین شده
4. تدوین راهبردهای وظیفه‌ای متناظر با راهبردهای توسعه منابع انسانی از سوی واحدهای متولی توسعه منابع انسانی مانند معاونت توسعه مدیریت و منابع و یا هر عنوان تشکیلاتی دیگر
5. تدوین برنامه‌های تفصیلی با رعایت اصل هم‌ترازی (همسویی) برنامه‌ها با راهبردهای توسعه منابع انسانی
6. پایش ادواری عملکرد واحدهای وظیفه‌ای در پرتو راهبردهای توسعه منابع انسانی.

#### 14-4-4. چگونگی عملیاتی سازی راهبردهای توسعه منابع انسانی

برای تبدیل راهبردهای احصاء شده به اقدامات راهبردی واحدهای وظیفه‌ای، از مدل BSC استفاده شده است. مطابق این مدل (شکل 14-2)، برای تحقق هر راهبرد موسسه، عوامل کلیدی موفقیت بر مبنای تحلیل گروهی احصاء شده و متناسب با آن اقدامات راهبردی و به تبع آن شاخص‌هایی برای نظارت انتخاب می‌شود. لازم به توضیح است که کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های غیرانتفاعی نیز متناسب سازی شده و قابل کاربرد است (Niven, 2008).



شکل 14-6. وجوه چهارگانه در مدل کارت امتیاز متوازن

مطابق نمودار فوق، لازم است راهبردهای احصاء شده توسعه منابع انسانی برای دستگاه‌های اجرایی، به اقدامات راهبری واحدهای متولی توسعه منابع انسانی تبدیل و شاخص‌های مناسب برای نظارت بر تحقق آنها نیز وضع شود. برای این مقصود، جدول زیر باید توسط معاونت/مدیریت متولی منابع انسانی تکمیل شود.

جدول 14-7. چگونگی تبدیل راهبردهای توسعه منابع انسانی به اقدامات راهبردی

نام واحد مجری		نام معاونت/مدیریت متولی توسعه منابع انسانی
استراتژی (Strategy)		
عوامل کلیدی موفقیت (Critical Success Factors (CSFs)	اقدامات راهبردی (Strategic Actions)	سنجش‌ها (Measures)
مالی (Financial): توجه به شیوه هزینه کردن بودجه پرسنلی که بهروری نیروی انسانی لازم را در خدمات ارائه شده ایجاد نماید.		
مشتریان (Customer): واحدهای صفی و ستادی که به طور مستقیم از خدمات واحد متولی توسعه منابع انسانی سود می‌برند.		
فرایندها (Processes) فرایند داخلی توسعه منابع انسانی به‌روشی که بتواند با توجه به محدودیت بودجه، راهکاری مؤثر برای تربیت کارکنان توسعه یافته ارائه دهد.		

		رشد و یادگیری (Growth and learning): بر ارتقای قابلیت‌های سازمانی برای دستیابی به چشم انداز توسعه منابع انسانی تأکید دارد

برای تکمیل جدول فوق ابتدا راهبرد موردنظر در محل مربوطه نوشته می‌شود. آنگاه اعضای گروه کانونی عوامل کلیدی موفقیت راهبرد را از چهار دیدگاه مالی، مشتریان، فرآیندها و رشد و یادگیری احصاء می‌کنند. منظور از عوامل کلیدی موفقیت، عوامل هستند که اجرای موفقیت‌آمیز یک راهبرد در گرو تحقق آنهاست. آنگاه اقدامات راهبردی در پرتو عوامل احصاء شده تعیین و برای حصول اطمینان از تحقق آنها، شاخص‌های مناسب به‌عنوان سنجه تعریف می‌شود.

#### 14-4-4-1. اقدامات راهبردی

با توجه به راهبردهای تدوین شده برای معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، اهداف راهبردی هریک از واحدهای این معاونت تعیین می‌گردد که ذیلاً به‌عنوان نمونه به اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران اشاره می‌شود. در این اداره کل، "مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی" به عنوان واحد متولی توسعه منابع انسانی شناخته می‌شود. زیرمجموعه‌های این مدیریت عبارت‌انداز: (1) اداره امور اداری؛ (2) اداره امور مالی؛ و (3) گروه فناوری اطلاعات، تحول اداری و بودجه. درضمن، مهم‌ترین وظایف اداره امور اداری عبارت‌انداز: (1) امور کارگزینی؛ (2) امور آموزش؛ (3) امور رفاهی؛ و (4) امور تدارکات.

با فرض اینکه اجرای "راهبرد شایسته‌گزینی" در حوزه فعالیت واحد اداره امور اداری قرار می‌گیرد، این اداره موظف است، اقدامات راهبردی خود را مشابه جدول زیر تدوین و پس از تأیید مراجع ذیصلاح به عملیاتی‌سازی آنها اقدام کند.

#### جدول 14-8. اقدامات راهبردی اداره امور اداری

مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی- اداره امور اداری		نام واحد مجری
راهبرد شایسته‌گزینی افراد		استراتژی (Strategy)
سنججه‌ها (Measures)	اقدامات راهبردی (Strategic Actions)	عوامل کلیدی توفیق (CSFs)
وجه مالی (Financial): مدیران ارشد اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی چه انتظاری از ما دارند؟		
نسبت ساعت کار مفید بر ساعت استاندارد نوآوری به ازای هر فرد رعایت قوانین و مقررات مرتبط	افزایش ساعات کار مفید کارکنان انجام کارهای درست انجام درست کارها	ارتقای بهره‌وری کارکنان

وجه مشتریان (Customer): چه انتظاری واحدهای صفی (مشتریان) از ما دارند؟					
نیروی انسانی مجرب و کارآموده		جذب نیروی های مستعد		نسبت کارکنان مستعد به کل کارکنان جذب شده	
انتخاب شاغل بر مبنای شرایط احراز ارزیابی ادواری شایستگی افراد		انتخاب شاغل با شغل مورد تصدی		تعداد گزارش های ارزیابی شایستگی افراد	
وجه فرایندها (Processes): برای تأمین انتظارات مدیران ارشد و واحدهای صفی (مشتریان) در چه فرایندهایی باید سرآمد باشیم؟					
فرایند ارتقاء		ارتقای مبتنی بر شایسته گزینی		تعداد جلسات ارتقاء در سال	
کانون ارزیابی		ارزیابی قابلیت های کارکنان مبتنی بر		تعداد جلسات کانون ارزیابی در سال	
آموزش ضمن خدمت		تشکیل کانون ارزیابی		تعداد پودمان های آموزشی برگزار شده در سال	
		طراحی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت مبتنی بر شایسته پروری			
وجه رشد و یادگیری (Growth and learning): برای دستیابی به چشم انداز توسعه منابع انسانی، چگونه باید قابلیت های خود را اصلاح و تغییر دهیم؟					
مشارکت کارکنان		استقرار نظام پیشنهادها در اداره کل		تعداد پیشنهادها به ازای هر فرد در سال	
تسهیم دانش		تسهیم دانش بین افراد و واحدها		تعداد جلسات هم اندیشی	
تسلط بر فناوری		آموزش نرم افزارهای تخصصی به افراد		تعداد پودمان های آموزشی برگزار شده در سال	
بهبود مستمر		بهبود مستمر نظام شایسته سالاری		گزارشات ارزشیابی ادواری نظام شایسته سالاری	

**14-4-2. تدوین برنامه های تفصیلی واحد متولی توسعه منابع انسانی**

ضروری است واحد های متولی توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی استان تهران، بعد از تکمیل مراحل اولیه جداول اقدامات راهبردی خود، متناسب با افق زمان بندی، برنامه های تفصیلی خود را مطابق جدول زیر تکمیل و در قالب برنامه 5 ساله به اجرا بگذارند.

**جدول 14-9. برنامه تفصیلی واحد متولی توسعه منابع انسانی**

نام واحد مجری					
استراتژی					
عوامل کلیدی موفقیت	اقدامات راهبردی	سنجه ها	اهداف کمی	عملیات اجرایی	
وجه مالی (Financial): مدیران ارشد و خط مشی گذاران چه انتظاری از ما دارند؟			1401 1402 1403 1404 1405	عملیات اجرایی	
وجه مشتریان (Customer): واحدهای صفی (مشتریان) چه انتظاری از ما دارند؟			1401 1402 1403 1404 1405	عملیات اجرایی	

عملیات اجرایی	1405	1404	1403	1402	1401		وجه فرایندها (Processes): برای تأمین انتظارات مدیران ارشد /خط مشی گذاران و واحدهای صنفی (مشتریان) در چه فرایندهایی باید سرآمد باشیم؟	
عملیات اجرایی	1405	1404	1403	1402	1401		وجه رشد و یادگیری (Growth and learning): برای دستیابی به چشم‌انداز توسعه منابع انسانی، چگونه باید قابلیت‌های خود را اصلاح و تغییر دهیم؟	

#### 14-5. توصیه به پژوهشگران

با توجه به مسائلی که در حین پژوهش برای پژوهشگر مطرح شده است، توصیه می‌شود دیگر پژوهشگران نسبت به تحقیقات تکمیلی زیر اقدام کنند:

- مطالعه موردی هریک از سازمان‌ها به روش تحقیق کیفی در پرتو شرایط زمینه‌ای خاص دستگاه اجرایی.
- مطالعه تطبیقی الگوهای توسعه منابع انسانی در دولت‌های ایران (دولت رفسنجانی، دولت خاتمی، دولت احمدی نژاد، دولت روحانی، و دولت رئیسی).
- طراحی مدل تمرکززدایی در مدیریت منابع انسانی در سطح کلان با رویکرد مدیریت تفاوت-های استانی.
- طراحی پایه نظری خط مشی مدیریت منابع تعهدگرا در بخش دولتی ایران.
- طراحی مدل حاکمیت توسعه منابع انسانی در بخش دولتی ایران.

## 14-6. منابع

- ابطحی، سید حسین و عبد صبور، فریدون (1388). چارچوب منظم در تحلیل موانع شایسته‌سالاری در سازمان‌های بخش دولتی ایران، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- اشراقی، خیراله (1385). شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌سالاری، مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: نشر شیوه.
- اعرابی، محمد (1397). آسیب‌شناسی ساختار منابع انسانی شهرداری تهران و راهبردهای اصلاحی، شهرداری تهران: معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران.
- تونکه‌نژاد، ماندنی، داوری، علی (1388). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 1(3): 51-80.
- پولادی، حسن، و کشاورزبان، محمد مهدی (1395). تحلیل و آسیب‌شناسی نظام نگهداشت نیروی انسانی، تهران: اندیشکده سرآمد. دانشگاه تهران (1397). برنامه آمایش استان تهران، معاونت پژوهشی دانشگاه تهران، فصل ششم.
- توکلی‌نژاد، حسن، جزئی، نسرين، معمارزاده، غلامرضا، و افشار کاظمی، محمدعلی (1395). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 8(4): 155-185.
- حسینیان، شهامت، باباییان، علی، حمزه لویی، جلال، و پور غلامی، محمدرضا (1390). آسیب‌شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی در ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، 6(4): 610-627.
- جهاد دانشگاهی (1395). آسیب‌شناسی توسعه استان یزد: با محوریت منابع انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد.
- داروئیان، سهیلا، میرسپاسی، ناصر، و دانش‌فرد، کرم‌اله (1398). عارضه‌یابی و طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد، پژوهش‌های مدیریت در ایران، 23(3): 31-53.
- رضایی‌منش، بهروز، سرابی، امید، و عباس‌پور، جعفر (1398). بررسی تاثیر ثبات مدیریت بر حرفه‌گرایی کارکنان با رویکرد شایسته‌سالاری، مدیریت توسعه و تحول، 36: 67-77.
- رعنائی، حبیب‌اله، علومی، سید مسلم، و انعمی، فائزه السادات (1395). مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجود فرهنگ سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، 5(1): 1-35.
- رعنائی، حبیب‌اله (1386). مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، 2(6): 69-94.
- رهنورد، فرج‌اله (1382). مدیریت تفاوت‌ها بر مبنای مشارکت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 60 و 61، صص 26-33.
- رهنورد، فرج‌اله (1385). دیدمان مشارکت، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- رهنورد، فرج‌اله (1390). عوامل بازدارنده استقرار شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، همایش ملی شایسته‌سالاری، تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی، 26 بهمن ماه 1390.
- رهنورد، فرج‌اله، شیرین، علی (1394). ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت و شناسایی عوامل بازدارنده آن، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، 5(2): 71-94.
- رهنورد، فرج‌اله (1399). نظریه سیاه چاله سازمانی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، 33(1): 27-56.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران (1396). سند برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان تهران (1396-1400)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان لرستان (1395). تحلیل وضعیت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان لرستان: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- سلطانی، محمدرضا (1385). نقش توسعه منابع انسانی در تعریف، تعمیق و پیشبرد اخلاقیات و فرهنگ سازمانی، مصباح، 36: 173-208.
- سلطانی، محمدرضا، نیکوکار، غلامحسین، امین پاشایی، هولاسو، و خلیلی، احمدرضا (1397). آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، 16(2): 438-411.
- سنجقی، محمد ابراهیم، فرهی، برزو، و شمس، مهران (1390). آسیب‌شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب، فصلنامه راهبرد دفاعی، 34، 27-53.

- شمس مورکاتی، غلامرضا، صفایی موحد، سعید، و فاطمی صفت، علی (1394). آسیب شناسی فعالیت های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی: مورد مطالعه صنایع الکترونیکی فجر، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، 2 (7): 100-71.
- شیرین، علی و همکاران (1396). وضعیت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران.
- عنابستانی، سمیه (1400). آسیب شناسی نظام آموزش مدیران در دستگاه‌های اجرایی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- غفاریان، وفا، (1379). شایستگی های مدیریتی، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فلاح حقیقی، نگین (1395). آسیب شناسی توسعه استان یزد با محوریت منابع انسانی، سازمان پژوهش های علمی و صنعتی ایران: پژوهشکده مطالعات فناوری های نوین.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (1377). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌های حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، 305-329.
- میریپور، سید مرتضی، و سعیدی، محمد یاسر (1397). آسیب شناسی ساختار منابع انسانی شهرداری تهران و راهبردهای اصلاحی، تهران: معاونت برنامه ریزی توسعه شهری و امور شورای شهرداری تهران.
- نجفی زاده، محمدمحسن، زاهدی، سید محمد (1395). آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، مدیریت توسعه و تحول، 25: 59-69.
- هادیزاده مقدم، اکره، رامین مهر، حمید، و سالار محمدی، امیر (1391). آسیب شناسی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران، مجله مهندسی نوین، 1: 50-69.

Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University.

Anderson, Y.M., and Penney, A. (1996). Executive expectations of administrative personal implications for business education, Paper presented at the American Educational Research Association, Annual Meeting, New York.

Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management, Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2012), A Handbook of Human Resource Management Practice, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance management: An Evidence-based Guide to delivering High Performance, 4<sup>th</sup> Edition, London: Kogan Page.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37, 670-687.

Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. Industrial and Labor Relations Review, 45: 488-506.

Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th ed

Armstrong M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice, (12th edition), UK :Ashford Colour Press.

Audier, A., et al. (2016). Creating People Advantage in the Public Sector: Transforming Government Human Resources, Boston Consulting Group (BCG).

Aycan Z. (2001). Human resource management in Turkey Current issues and future challenges, International Journal of Manpower, 22 (3): 252-260.



- Bamberger, P. A., Biron, M., and Meshoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Second Edition, New York: Routledge.
- Batti, R.C. (2014). Human Resource management challenges Facing Local NGOs, *Humanities and Social Science*, 2(4): 87-95.
- Baligh, H.H. (2006). *Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription*, USA: Springer.
- Balogh, B. (2015). *The Associational State: American Governance in the Twentieth Century*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Fourth Edition, N.Y.: Prentice-Hall.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2013). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*, Los Angeles: Sage.
- Bissell, B. (2014). Diagnosis: The Role of Contagion Groups, *International Journal of Organizational Analysis*, 16: 7-17.
- Bodeker, N. and Hubbe, E. (2013). Talent Management, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Boardman, C. and Ponomariov, B. (2016). Organizational Pathology, in Farazmand, A. (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing.
- Bogler, R., Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in School, *Journal of teaching and Teacher Education*, 20: 277-289.
- Boon, C. and Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: the Moderating Role of Task Proficiency, *Human Resource Management*, May-June, 53(3): 403-420.
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., and Klimoski, R.J. (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey: John Wiley.
- Bressers H. (2007). *Contextual Interaction Theory and the Issue of Boundary Definition: Governance and the Motivation, Cognitions and Resources of Actors*, CSTM, Institute for Governance Studies, University of Twente, the Netherlands.
- Brookfield, S. (1987). *Developing Critical Thinkers*, Milton Keynes: Open University Press.
- Brown, P. (2007). Strategic Management development, in Hill, R., and Stewart, J. (Eds.). *Management development: Perspectives from Research and Practice*, New York: Routledge.
- Brown, D. (2001). *Reward Strategies: From Intent to Impact*, London: CIPD Publishing.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 358-368.
- Caiden, N.J. and Caiden, G.E. (2001). *Strategies for meeting the Challenges of Diversity management in the Civil Service*, United Nations Headquarters, New York: University of Southern California.

- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1): 95–104.
- Chalofsky, N. and Lincoln, C. (1983). *Up the HRD Ladder*, Reading, MA: AddisonWesley.
- Chalofsky, N. (1990). Professionalization comes from theory and research: The why instead of the how to. In R.W. Rowden (Ed.), *Workplace Learning: Debating Five Critical Questions of Theory and Practice* (pp. 51–56). *New Directions for Adult and Continuing Education* 72. San Francisco: Jossey-Bass.
- Charan, R. and Colvin, G. (1999). "Why CEOs Fail," *Fortune*, June 21.
- Chen L, Evans T, Anand S, Boufford JL, Brown H, Chowdhury M, et al. (2004). Human resources for health: overcoming the crisis, *Lancet*, 362 (9449): 1984–91.
- Chew, J., Chan C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay, *International Journal of Manpower*, 29(6).
- Chung – Jen C., and Jing – wen H. (2009). Strategic human resource Development practices and innovation per for manse the vole of know ledge management capacity, *journal of Business Research*, 62, 101- 114.
- Clair, G.S. (2010). *Beyond Degrees: Professional Learning for Knowledge Services*, De Gruyter Saur
- Clark, R. (1992). *Human Resources Management*, Sydney: McGraw-Hill Co.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Cooper, C.L., Cartwright S. (1994). Healthy Mind: Healthy Organization: A Proactive Approach to Occupational Stress, *Human Relations*, 47(4): 455-471.
- Crant, J.M. (2000), "Proactive behaviour in organizations", *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Cripe, E. & Mansfield, R. (2002). *The value-added employee: 31 competencies to make yourself irresistible to any company*, Butterworth Heinemann.
- Daft, Richard L.; (2004). *Organization theory and design*; Thomson learning publications; 8th ed.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135–145.
- David, F.R. (2010). *Strategic management: Concepts and cases*, 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Denhardt, R.B. (1999). The Future of Public Administration, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(2): 279-292.
- Demb, A., and Neubauer, F. (1992a). *The Corporate Board – Confronting the Paradoxes*. Oxford: Oxford University Press.
- Diamantidis, A.D. and Chatzoglou, P.D. (2019) "Factors affecting employee performance: an empirical approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1): 171-193.

- Dibella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Egan, T. M. (2001). *Organization Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*. St. Paul: Human Resource Development Research Center, University of Minnesota.
- Fawcett, S.E., Brau, J.C., Rhoads, G.K., Whitlark, D. and Fawcett, A.M. (2008), "Spirituality and organizational culture: cultivating the ABCs of an inspiring workplace", *International Journal of Public Administration*, 31(4):420-438.
- Fridenberg, E. (2004). Coping competencies: What to teach and when. *Theory into practice*, 43(1): 437-442.
- Fitz-Enz J. (2000). *The ROI of Human Capital: measuring the economic value of employee performance*, Amacom. USA.
- Fredersdorf, F. and Glasmacher, B. (2013). Qualification Management, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Gagne, R. M., & Medsker, K. L. (1996). *The Conditions of Learning: Training Applications*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Gallardo, E.G., Dries, N., and González-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23: 290-300.
- Garavan, T.N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or the Same? *Journal of European Industrial Training*, 21 (2): 39-50.
- Garavan, T. N., Gunnigle, P. and Morley, M. (2000). 'Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD', *Journal of European Industrial Training*, 24, 1, 2, 3 and 4: 65-93.
- Gay, M., & Sims, D. (2006). *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*, Bloomington, IN: Authorhouse.
- Girbig, R. and Harzke, P. (2013). Controlling HR Development, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Glaser, R. (1984). Education and thinking: The role of knowledge. *American Psychologist*, 39 (2), 93-104.
- Gourlay, S. (2000). 'Knowledge management and HRD', *HRD Research and Practice across Europe Conference Proceedings*, Kingston University, Kingston upon Thames.
- Guy, E. (2006), "Tales of Talent: How to harness your people's talent to achieve your organisation's vision", Learn Marketing Press.
- Hall, R.H. (2001). *Organization: Structures, Processes and Outcomes*. 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Harbison, F. and Myers, C.A. (1964). *Education, Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development*, New York: McGraw-Hill.
- Harris, L. (2000). A theory of intellectual capital. In R.W. Herling & J. M. Provo (Eds.), *Strategic Perspectives on Knowledge, Competence, and Expertise* (pp. 22-37). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Harrison, R. (1997). *Employee Development*, London: Institute of Personnel and Development.

- Hauff S., Alewell D., Hanse N.K. (2014). HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance, *Human Resource Management Journal*, 24 (4): 424–441.
- Helms, M.M. and Nixon, J. (2010). Exploring SWOT Analysis: Where are we now? A Review of Academic Research from the last decade, *Journal of Strategy and management*, 3(3): 215-251.
- Hersey, P., Goldsmith, M. (1980). “A situational approach to performance planning”. *Training and Development Journal*, 34(11): 38-49.
- Hill, R. (2002). Researching HRD in Small Organizations, in Goldrick, J., Stewart, J., and Watson, S. (Eds.). *Understanding Human Resource Development: A Research-based Approach*, New York: Routledge.
- Holton, III, E. F. (2000). ‘Clarifying and defining the performance paradigm of HRD’, *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, North Carolina.
- Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. 2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2).
- Holzle, P. (2013). Strategies for HR Development, in Meifert, M.T., *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High performance work systems and employee engagement: Empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3): 341-359.
- Hughes, C. (2010). “People as Technology” Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, SAGE Publications, 9(1): 48–71.
- Hunger, J.D., and Wheelen, T.L. (2010). *Essentials of Strategic Management*, 5<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Jacobs, R. L. (1989). Systems theory applied to human resource development. In D. Gradous (Ed.), *Systems Theory Applied to Human Resource Development* (pp. 27–60). Alexandria, VA: ASTD Press.
- Jacobs, R. L. (2000). ‘Developing the boundaries of HRDQ and HRD’, *Human Resource Development Quarterly*, 11, 1: 1–3.
- Jochmann, W. (2013). The State of HR Development: Taking Stock, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Johnson, G. Scholes, K., and Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*, N.Y.: Prentice Hall.
- Johnson, J. (1983). Issues Management: what are the Issues, *Business Quarterly*, 48(3): 22-31
- Jones, J. (1981). 'The organizational universe', in J. Jones and J. Pfeiffer (eds) *The 1981 Annual Handbook for Group Facilitators*, San Diego, CA: University Associates.
- Kaehler, B. and Grundei, J. (2018). *HR Governance – A Theoretical Introduction*, Springer.
- Kahnweiler, W. M. (2009). “HRD as a Profession: Current Status and Future Directions.” *Human Resource Development Quarterly* 20 (2): 219–229.
- Kaplan R. S. and Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.

- Karakose, T. (2014). The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. *Ethno Med*, 8(3): 245-250.
- Katou, A. A. (2009). *The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model*. Institute of Behavioural and Applied Management.
- Kessels, J. (2004). *The Knowledge Revolution and the Knowledge Economy: The Challenge for HRD*, in Woodall, J., Lee, M., and Stewart, J. (Eds.). *New Frontiers in HRD*, New York: Routledge.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Poltext, Warszawa, in Sroka, W., and Cygler, J. (2014). *Pathologies in Inter-Organizational Networks, Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6–7 March 2014, Brno, Czech Republic, 626–635*.
- Kim, M.Y., Yu, H.J., & Park, S.M. (2017): Examining and testing the roles of human resource development (HRD) in the public sector: evidence from US federal agencies, *International Review of Public Administration*.
- Koopmans L., Bernaards C.M., Hildebrandt V.H., CWde Vet H., and van der Beek A.J. (2013). *Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators*, Galley Proof, 1-10.
- Kopaliński, W. (1970). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa, in Sroka, W., and Cygler, J. (2014). *Pathologies in Inter-Organizational Networks, Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6–7 March 2014, Brno, Czech Republic, 626 – 635*.
- Koybasi, F., Ugurlu, C.T., & Bakir, A.A. (2017). The Factors that Influence Bureaucracy and Professionalism in Schools: A Grounded Theory Study, *Journal of Education and Practice*, 8(8): 196-207.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (1998). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. (5th ed.) Houston: Gulf.
- Kuchinke, P. K. (2000) 'Development towards what end? An analysis of the notion of development for the field of human resource development', *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, North Carolina.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Labbaf, H., Analoui, F., and Cusworth, J. W., (1996). Senior Managers' Effectiveness: The Case of the Steel Industry in Iran, *Journal of Managerial Development*, 15(9): 47-63.
- Labovitz, G. & Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*, John Wiley & Sons, New York.
- Lankard, B. (1995). *Schools and Industry Overview*, in Jamieson, I. (Ed.) *Industry in Education* Paperback, Longman.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217–271.
- Lassalle, J., Weh, S.M., and Meifert, M.T. (2013). *Culture Management*, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Lee, M. (2004). The Evolution of HR? in Woodall, J., Lee, M., and Stewart, J. (Eds.). *New Frontiers in HRD*, New York: Routledge.
- Lee, M. M. (1997a). 'Strategic human resource development: a conceptual exploration', in R. Torraco (ed.) *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, Baton Rouge, LA: AHRD.
- Lee, M. M. (1997b). The developmental approach: a critical reconsideration', in J. Burgoyne and M. Reynolds (eds) *Management Learning*, London: Sage.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271.
- Leinweber, S. (2013). *Competence Management*, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Liden, R. C., and Graen, G. (1980), Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Linstone, H. A. & Murray, T. (2002). *The Delphi Method, Techniques and Applications*. Melbourne: Addison Wesley Publishing Company.
- Louma, M. (1999). The Essence of Human Resource Development Orientation: Evidence from the Finish Metals Industry, *Journal of European Industrial Training*. 23 (3): 113-120.
- Lussier, R.N., and Hendon, J.R. (2019). *Human Resource management: Functions, Applications, and Skill Development*, Third edition, London: Sage publishing.
- Lynham, S. A. (2000b). Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159-178.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. (2016). *Human Resource Management*, 15th Edition, Canada: Cengage Learning.
- McAndrew, A. E. (2000). 'Scientific paradigms and their implications for a vision of HRD', *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, North Carolina.
- McClellan E., and Collins C.J. (2011). High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the effects of Practices across Employee Groups within Professional Services Firms, *Human Resource Management*, May-June, 50(3): 341 - 363.
- McCoy , S.K. and Brenda Major, B. (2007). Priming Meritocracy And The Psychological Justification Of Inequality , p 341 - 351.
- McGoldrick, J., Stewart, J., and Watson, S. (2004). Philosophy and Theory in HRD, in Woodall, J., Lee, M., and Stewart, J. (Eds.). *New Frontiers in HRD*, New York: Routledge.
- McIntosh, C. (2013). *Cambridge advanced learner dictionary*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice, *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- McLean, G.N. and McLean, L. (2001). "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?" *Human Resource Development International*, 4(3), 313-26.



- Meifert, M.T. (2013). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Mezirow, J. (1981). A critical theory of adult learning and education. *Adult Education*, 3–24.
- Moore, R. (2004). *Education and Society: Issues and Explanations in the Society of Education*, England: Cambridge, Polity Press.
- Morgenson, F.P., Delaney-Klinger, K. and Hemingway, M.A. (2005), “The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 399-406.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*, 3rd ed., Jossey-Bass, London.
- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Njeri, K.J. (2011). *Challenges Affecting Implementation of Talent management in State Corporations: A Study of Kenya Broadcasting Corporation*, Master Dissertation, Bussiness Administration of Kenya TTA University.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, USA: John Wiley & Sons.
- Noelliste, M. (2013). Integrity: An intrapersonal perspective. *Human Resource Development Review*, 12, 474–499.
- Oladimeji, O. (2019). Factors influencing professionalism and the viability of local firms in Nigeria. *Acta Structilia*, 26(2): 142-174.
- Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parker, S.K. and Collins, C.G. (2010), “Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors”, *Journal of Management*, 36(3): 633-662.
- Passmore, D. L. (1994). *Expectations for entry-level workers: What employers say they want?*
- Pasieezny, J. (2017). Sources and Causes of Organizational Pathologies, 25th International Scientific Conference on Economic and Social Development - XVII International Social Congress (ISC-2017) – Moscow, 30-31 October 2017.
- Patrick, O. (2002). *Organizational pathology*, Conference in University of Tokyo, Japan.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2): 471-488.
- Ployhart, R.E. and Bliese, P.D. (2006), “Individual ADAPTability (I-ADAPT) theory: conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability”, in Burke, S., Pierce, L. and Salas, E. (Eds), *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*, Elsevier, Oxford, 3-39.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (5th ed.). Frankfurt am Main: Campus Fachbuch.
- Preen, A.V., Blang, H.G., Costa, G., and Schmidt, W. (2013). Performance management, in Meifert, M.T. (Ed.). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Rani, K. (2014). Factors Affecting Talent Management Practices: A Review, *Indian Journal of Research*, 3(11): 20-22.
- Ren, R., Y. Sun, J., Zhang, Y., Chen, Y., & Liu, C. (2015). Can good impression and feedback-seeking behavior help Chinese graduates get a job? *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6 (1), 14 - 32.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structures, Designs, and Applications*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Robinson, R.B., and Pearce, J.A. (1988). Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business Unit Performance, *Strategic management Journal*, 9: 43-60.
- Sabatier, P.A. and Mazmanian, D.A. (1979). 'The conditions of effective implementation: A guide to accomplishing policy objectives', *Policy Analysis*, 5 (4): 481–504.
- Saunders, M.N.K., Lewis P. and Thornhill A. (2016). *Research methods for business students* (7th Ed). Harlow: FT Prentice Hall.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture & leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass Business & Management.
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & De Jonge, J. (2001), "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer" (Does work make one healthy? In search of the engaged worker), *De Psycholoog*, 36, 422–8.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Canada: John Wiley & Sons.
- Shakour, M., Yamani, N., & Yousefi, A. (2018). The Factors Affecting Teaching and Learning Professionalism Among Medical Teachers, *The Health Care Manager*, 37 (2):164-174.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management – competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41 (3), 118 - 132.
- Sheton, C. K., Darling, J. R., (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6): 264-273.
- Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12): 2156-2172.
- Shipper, F., (1999). A comparison of managerial skills of middle managers with MBAs, with other masters' and undergraduate degrees ten years after the Porter and McKibbin report, *Journal of Managerial Psychology*, 14(2): 150-163.
- Sienkiewicz, L. (2018). *Human Resource Management: How to Attract, Retain and Develop Talent*, European Commission.
- Smith, R. (1988). *Human Resource Development: An Overview*, Office of Educational Research and Improvement, Washington, DC.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38:1442–1465.



- Sroka, W., and Cygler, J. (2014). Pathologies in Inter-Organizational Networks, Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6–7 March 2014, Brno, Czech Republic, 626 – 635.
- Stewart, J., Lee, M., & Poell, R. (2009). The University Forum for Human Resource Development: Its history, purpose and activities'. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 23 (1): 29-33.
- Stewart, J. (2004). The Meaning of Strategy in the Public Sector, *Australian Journal of Public Administration*, 63 (4): 16–21.
- Stone Fish, L. & Busby, D. (2005). The Delphi Method, in D. Sprenkle & F. Piercy (Eds.) *Research Methods in Family Therapy* (2nd Ed., pp.238–253). New York: Guilford Press.
- Sung, S.Y., and Choi, J.N. (2014). Multiple Dimensions of Human Resource Development and Organizational Performance, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 35(6): 851-870.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558–577.
- Swanson, R. A., Lynham, S., Ruona, W. E., & Provo, J. M. (1998). Human resource development's role in supporting and shaping strategic organizational planning. In R. Torraco (Ed.), *Academy of Human Resource Development 1998 Annual Proceedings* (pp. 589–594). Baton Rouge, LA: AHRD.
- Swanson, R. A. (1999). The foundations of performance improvement and implications for practice. In R. Torraco (Ed.), *Performance Improvement Theory and Practice: Advances in Developing Human Resources* (pp. 1–25). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swanson, R. A. (2008). Brief on the Foundations of Human Resource Development. Tyler, TX: University of Texas at Tyler School of Human Resource Development and Technology.
- Swanson, R.A., and Holton, E.F. (2001). *Foundation of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishings.
- Swanson, R. A., Lynham, S. A., Ruona, W. E. and Torraco, R. J. (2000). 'Theory building researching HRD – pushing the envelope!', *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, North Carolina.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*, London: Harper and Row.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations, *Public Personnel management*, 46(4): 391-418.
- Tomson, R., and Mabey, C. (1994). *Developing Human Resource*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Torraco, R. J. (1997). Theory building research methods. In R. A. Swanson & E. F. Holton (Eds.), *Human Resource Development Research Handbook* (pp. 114–137). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Torraco, R. J. and Lundgren, H. (2020). What HRD is Doing-What HRD should be Doing: the Case for Transforming HRD, *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65.
- Torraco, R. J. (2000). A theory of knowledge management. In R.W. Herling & J. M. Provo (Eds.), *Strategic Perspectives on Knowledge, Competence, and Expertise* (pp. 38–62). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Truelove, S. (1992). *Handbook of Training and Development*, Oxford: Blackwell.
- Turk, K. (2016). Performance Management of Academic Staff and Its Effectiveness to Teaching and Research – Based On the Example of Estonian Universities. *TRAMES*, 20 (70/65):17–36.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63: 55–61.
- Urquhart, C., Light, A., Thomas, R., Barker, A., Yeoman, A., Cooper, J., Armstrong, C., Fenton, R., Lonsdale, R., & Spink, S. (2003). Critical incident technique and explicitation interviewing in studies of information behavior. *Library & Information Science Research*, 25 (1), 63–88.
- Vasquez, J. A. (1998). *The Power of Power Politics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wagner, J. M. (2015). Acceptance of Corporate Governance in Germany and Austria, *Gazdaság & Társadalom Journal of Economy & Society* 7 (4), 53-65.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77–84.
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1, 75–93.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development* (5th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Wilson, J.Q., and Kelling, G.L. (1982). Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety, *Atlantic Monthly*, 249(3): 29-38.
- Wonton, D. and Stone, B.K. (2010). Modern Learning methods for HRD, *journal of European Industrial Training*, 34(8/9): 839- 851.
- Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485–515.
- Werner, J.M, and DeSimone, R.L. (2011). *Human Resource Development*, 6<sup>th</sup> Edition, Vengage Learning.
- Worrall, L. and Cooper, C., (2001). Management skills development: a perspective on current issues and setting the future agenda, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1): 34±39.
- Wurim Pam, B. (2014). Employee Core Competencies for Effective Talent Management, *Human Resource Management Research*, 4(3): 49-55.
- Young, M. (1958), *Rise of the Meritocracy*, London: Thames and Hudson.

## پیوست‌ها

## پیوست 1: پیش‌نویس سند توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

### سند توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

#### مقدمه

دستیابی به اهداف مذکور در اسناد بالادستی مانند الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی ابلاغی، برنامه‌های توسعه 5 ساله و مانند اینها در حوزه توسعه منابع انسانی مستلزم تلاش همه‌جانبه و همسو در سطوح خرد، میانه و کلان مدیریت منابع انسانی در کشور است. خط‌مشی فراملی کار شایسته<sup>1</sup> از سوی سازمان بین‌المللی کار، توسعه منابع انسانی را با رویکرد کار شایسته برای کشورهای عضو به یک الزام تبدیل کرده است و دولت ایران نیز در قالب برنامه‌های توسعه باید این خط‌مشی فراملی را به اجرا بگذارد.

از طرف دیگر، بروز مسائل متعدد در مدیریت منابع انسانی استان تهران مانند پاک شدن حافظه سازمانی ناشی از بازنشستگی کارکنان، توزیع نامناسب کارکنان در دستگاه‌های اجرایی، عدم تناسب تخصص برخی از افراد با شرایط احراز مشاغل، کاهش اثربخشی آموزش کارکنان رد سطح تغییر رفتار و مانند اینها ضرورت تدوین راهبردهای مناسب توسعه منابع انسانی را بیش‌ازپیش آشکار می‌سازد.

به این ترتیب، تحقق اهداف اسناد بالادستی در حوزه منابع انسانی، و رفع یا تقلیل مسائل مدیریت منابع انسانی، در گرو توسعه‌یافتگی منابع انسانی در سطوح مختلف است. با تکیه بر نیروی انسانی توسعه‌یافته می‌توان به پیشرفت همه‌جانبه کشور دست یافت. از این رو، شورای راهبری توسعه مدیریت استان و دیگر مراجع متولی توسعه، برای ایفای وظیفه خود در راهبری توسعه مدیریت، نیاز به نقشه راه در حوزه‌های مختلف مدیریتی از جمله مدیریت منابع انسانی دارد. تحقق این هدف، نیازمند ترسیم نقشه راه توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران است که در آن ضمن شناخت وضع موجود، و تعریف وضع مطلوب در قالب چشم‌انداز منابع انسانی توسعه‌یافته، برنامه‌های گذر از وضع موجود به وضع مطلوب تدوین و سازوکارهای اجرایی آن پیش‌بینی شوند.

لازم به توضیح است که محتوای این سند بر مبنای یافته‌های پژوهشی است که از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران به عنوان دبیرخانه شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران با عقد قرارداد پژوهشی انجام و در سال 1400 گزارش نهایی آن در قالب 14 فصل به همراه پیوست‌های مربوطه به سازمان تسلیم شده است و پشتوانه نظری این سند محسوب می‌شود.

#### 1. تعاریف

<sup>1</sup>decent work

اصطلاحات و اختصارات مندرج در سند توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران مشروح زیر به کار می‌روند:

**شورای راهبردی توسعه مدیریت:** شورای اجرایی سیاست‌های کلی نظام اداری و نقشه راه اصلاح نظام اداری و همچنین تکالیف و وظایف مقرر در قانون مدیریت خدمات کشوری در سطح استان تهران که با ریاست استاندار تشکیل می‌شود.

**سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی:** واحد استانی مشترک سازمان‌های تخصصی رئیس‌جمهور (سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه‌و بودجه) در تهران

**دستگاه اجرایی:** واحد استانی کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی در تهران

**سند:** یک قطعه مکتوب یا الکترونیکی است که اطلاعات یا شواهدی را در مورد چگونگی توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران ارائه می‌دهد، و به‌عنوان یک مدرک رسمی و قابل استناد عمل می‌کند.

**توسعه:** توسعه فرایندی است که در آن نظام منابع انسانی رشد و یا تغییر کرده و بسیار پیشرفته می‌شود.  
**سند توسعه:** سندی است که به‌مثابه نقشه راه، اطلاعاتی را برای توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران ارائه می‌دهد و با توجه به تصویب آن در یک مرجع ذیصلاح قابل استناد است.

**توسعه منابع انسانی:** تربیت افراد هوشمندتر و نوآور که می‌توانند در هر شغلی یا دستگاه اجرایی کارآمد و اثربخش باشند

**حاکمیت توسعه منابع انسانی:** چارچوب متشکل از قواعدی است که رفتار بازیگران توسعه منابع انسانی را شکل می‌دهد و نتیجه نفوذ سازنده ذی‌نفعان داخلی و خارجی است.

**مأموریت:** رسالت نظام توسعه منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی که معرف فلسفه وجودی آن است.  
**چشم‌انداز:** آنچه قرار است در آینده (افق 15 ساله)، نظام توسعه منابع انسانی استان تهران به آن دست یابد.

**راهبرد:** یک طرح آگاهانه است که قبل از عمل تدوین برای نیل به اهداف تدوین می‌شود.

**روند:** روند جهت حرکت در محیط را نشان می‌دهد که می‌تواند صعودی، نزولی و یا خنثی باشد.

**نقشه راه:** عبارت است از یک برنامه که چگونگی نیل به چشم‌انداز توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد.

**نظام مدیریتی اجرای برنامه توسعه:** نظام مشتمل بر تعیین اقدامات لازم برای پیاده‌سازی راهبردهای

توسعه منابع انسانی

## 2. مبانی و اصول حاکم بر سند

با توجه به اسناد بالادستی مانند الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی ابلاغی، قوانین برنامه‌های توسعه 5 ساله، تحلیل روندهای محیطی، و مبانی نظری، اصول ناظر بر توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی در استان تهران به شرح زیر احصاء شده است:

1. ایجاد فرصت‌های برابر، رفع تبعیض‌های ناروا، و عدالت محوری در جذب، جبران خدمات، و ارتقای افراد
2. توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت تفاوت‌ها
3. تعمیق ارزش‌های عدالت‌جویی، راست‌گویی، اعتمادسازی، فداکاری، و پاسخگویی در توسعه مدیریت
4. شکوفایی استعدادها، توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی
5. استقرار شایسته‌سالاری
6. ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید و کارآفرینی
7. رعایت تناسب بین افزایش دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار
8. تأکید بر رشد معنوی منابع انسانی، جمع‌گرایی، نظم‌پذیری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی، و انگیزه خدمت عمومی در توسعه منابع انسانی
9. تأکید بر دانش‌گرایی، کارآفرینی و نوآوری
10. سیستم مدیریت منابع انسانی تعهد‌گرا
11. ایجاد توازن بین کار و زندگی
12. به‌کارگیری افراد در قالب قرارداد کار معین یا ساعتی
13. تعیین ضریب حقوق کارکنان متناسب با نرخ تورم
14. تأمین دسترسی مردم به داده‌های حقوق و مزایای کارکنان
15. حرفه‌گرایی در مشاغل دولتی
16. ارتقای کیفیت زندگی، ایمنی و بهداشت کار، سلامت و بهداشت روانی کارکنان

### 3. مأموریت و چشم‌انداز

مأموریت و چشم‌انداز توسعه منابع انسانی استان تهران از طریق انجام پژوهش که در حکم پشتوانه نظری است سند محسوب می‌شود، به شرح زیر احصاء شده است.

#### 3-1. بیانیه مأموریت

همسوسازی ساختار نیروی کار و صلاحیت‌های منابع انسانی سازمان‌های بخش دولتی استان تهران با اهداف راهبردی پیش‌بینی شده در جهت‌گیری توسعه استان.

## 2-3. بیانیه چشم‌انداز

نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، نظامی است هوشمند، شایسته‌سالار، تعهد‌گرا، و سرآمد در کشور که دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی را در کارکنان ترغیب؛ از حرفه‌گرایی و توانمندسازی افراد؛ ارتقای عدالت محوری، کیفیت زندگی کاری، و ایجاد توازن بین کار-زندگی؛ افزایش بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی کارکنان پشتیبانی؛ و با ترویج فرهنگ اسلامی درستکاری، وجدان کاری، و صرفه‌جویی تلاش می‌کند انتظارات شهروندان و خط‌مشی‌گذاران توسعه استانی و ملی را برآورده سازد.

## 4. فرایند توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی با زیر نظام‌های 6 گانه زیر است:

4-1. **مدیریت شایستگی:** تشخیص دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های موردنیاز برای انجام مشاغل خاص در هر سازمان

- تحلیل وظایف شغلی برای شناخت شایستگی‌های موردنیاز
  - تعریف مدل شایستگی‌های موردنیاز در سطوح مختلف
  - تدوین برنامه‌گذر برای ارتقای شایستگی‌های همسو با راهبردهای سازمانی
- 4-2. **مدیریت عملکرد:** تحلیل منظم و سنجش عملکرد کارکنان متناسب با اهداف سازمانی
- هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد
  - ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد
  - پاسخگو نگهداشتن افراد برای عملکردشان از طریق ارتباط دهی با مسیر پیشرفت شغلی و نظام پاداش‌دهی

4-3. **مدیریت استعداد:** جذب افراد مستعد از بیرون سازمان، توسعه، و نگهداشت آنان برای برآورده سازی نیازهای خاص سازمان.

- تعریف نیاز به افراد مستعد
  - شناسایی افراد مستعد
  - توسعه و تخصیص افراد مستعد
  - نگهداشت افراد مستعد
- 4-4. **مدیریت صلاحیت:** برنامه‌ریزی و تأمین کارآمد منابع انسانی از طریق تعلیم حرفه‌ای و اختصاصی

بزرگسالان

- نیازسنجی آموزشی
- برنامه‌ریزی آموزشی

- اجرای برنامه‌ها

- ارزشیابی فراگیران

4-5. **مدیریت نگهداشت:** تلاش منظم مدیریتی برای ایجاد و تقویت محیطی که با برآورده سازی نیازهای متنوع کارکنان، آنان را برای ماندن در سازمان ترغیب می‌کند.

- تعریف کار راهه شغلی

- استقرار جبران خدمات مناسب

- تنظیم روابط کاری

- کیفیت زندگی کاری و شغلی

- توازن کار-زندگی

4-6. **مدیریت فرهنگ:** شناخت تعارض‌های فرهنگی و ایجاد فرهنگ سازمانی همسو با جهت‌گیری راهبردی سازمان

- تحلیل شکاف فرهنگی

- استقرار فرهنگ جدید

- تقویت تعهد سازمانی به ارزش‌های نوین

## 5. راهبردها

برای تحقق جهت‌گیری راهبردی نظام توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران، راهبردهای این نظام از طریق تحلیل وضعی عوامل داخلی و خارجی به شرح زیر احصاء شده است:

- راهبرد پرداخت منصفانه بین کارکنان با قراردادهای استخدامی مختلف و پرداخت مبتنی بر میانگین بازار

- استقرار سازوکارهای مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، قومیتی، شخصیتی، و نگرشی کارکنان

- تأمین مسکن اجتماعی برای کارکنان آسیب‌پذیر

- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی

- ترغیب و حمایت از کارآفرینی و نوآوری در سطح فردی، و پرداخت رقابتی برای حفظ

کارکنان دانشی، کارآفرین و مستعد

- تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری راهبردی

- بازنگری شرح مشاغل با رویکرد چند مهارتی و کار تیمی، و ایجاد تیم‌های کاری خودگردان

- راهبرد حرفه‌گرایی در توسعه منابع انسانی

- استقرار اورژانس/کلینیک بهره‌روی نیروی انسانی

- تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری توسعه منابع انسانی



- همسوسازی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، و استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی
- تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها، و حمایت از آموزش‌های مهارتی برون‌سازمانی
- استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای، و ترغیب توسعه فردی و خودیادگیری
- رعایت اصل فرصت‌های اشتغال مساوی (EEO)
- استقرار مدیریت دانش فراگیر، مستندسازی تجربیات، تسهیم دانش و مبادله دانش بین نسلی
- استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا
- ایجاد حلقه‌های کارآفرینی، و تیم‌های کاری چند مهارته در سطوح مختلف
- همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی
- واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت‌های دولتی به کارکنان
- استقرار حاکمیت شایسته منابع انسانی
- طراحی و استقرار آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی
- همسان سازی انواع روش‌های جذب کارکنان، با رویکرد الگوی سه وجهی کارکنان متخصص، پاره‌وقت، و پیمانکار
- ارتقای توازن کار-زندگی

## 6. اقدامات راهبردی

دستگاه‌های اجرایی موظف هستند برای ترجمان راهبردهای توسعه منابع انسانی به اقدامات راهبردی، متناسب با شرایط وضعی خود از ابزارهای مناسب مانند کارت امتیاز متوازن استفاده کنند. تعریف سنجه‌های متناظر با اقدامات راهبردی و انعکاس آنها به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران الزام‌آور است. برخی از اقدامات راهبردی عام به شرح زیر است:

### 6-1. حرفه‌ای‌سازی مشاغل دولتی

به‌طور سنتی ملاک‌های معیارهای تمایز حرفه‌ای‌گری عبارت است از: (1) شغل حرفه‌ای دارای پایه فنی است که از دانش یا دکتترین منظم مبتنی بر آموزش بلندمدت حاصل می‌شود؛ (2) شخص حرفه‌ای به آرمان خدمت و مجموعه‌ای از هنجارهای حرفه‌ای پایبند است. فرایند حرفه‌ای‌سازی مشاغل به شرح زیر است:

- تبدیل شدن به شغل تمام‌وقت: تعریف شرح شغل و وجود متقاضی برای استمرار شغل
- ایجاد دوره‌های آموزشی: ایجاد آموزش‌های غیررسمی برای آموزش مهارت‌های حرفه‌ای

- ایجاد رشته دانشگاهی: شغل حرفه‌ای دارای پایه فنی است که از دانش یا دکترین منظم مبتنی بر آموزش بلندمدت حاصل می‌شود.
- ایجاد انجمن حرفه‌ای: ایجاد سازمان نظام شغلی که برای صدور مجوز و گواهینامه شغلی و نظارت حرفه‌ای
- وضع قانون صدور مجوز شغلی: تدوین قانونی که صدور مجوز شغلی و نظارت حرفه‌ای بر شاغلین را به یک سازمان حرفه‌ای واگذار کند.
- وضع کدهای اخلاقی رسمی: تعریف آرمان خدمت و مجموعه‌ای از هنجارهای حرفه‌ای

#### 6-2. برنامه‌ریزی جانشین پروری

- یک نگرش تشخیص جایگزینی برای پست‌های کلیدی مدیریتی و حرفه‌ای بر ایده شایستگی استوار است. شایستگی افراد از طریق معیارهای شایستگی در رابطه با یک پست مشخص می‌شود. فرایند برنامه‌ریزی جایگزینی به شرح زیر است:
1. معیارهای جایگزینی را مشخص کنید.
  2. پست‌های سازمانی را تحلیل کنید و نیازهای آنها را مشخص کنید.
  3. کاندیدها را در رابطه با معیارهای شایستگی هر پست ارزیابی کنید و درجه برآزش آنها را مشخص کنید.
  4. بر اساس این ارزشیابی، برنامه‌های موردنظر را برای جایگزینی طراحی کنید.

#### 6-3. فرصت‌های اشتغال مساوی

فرصت اشتغال مساوی<sup>1</sup> در حقیقت رعایت اصل شایسته‌سالاری در محیط کار است. به عبارت دیگر، فرصت اشتغال مساوی امکان موفقیت شغلی مساوی هم از نظر استخدام و هم از نظر ارتقا را برای افراد فراهم می‌سازد. ضروری است دستگاه‌های اجرایی برای جلوگیری تبعیض شغلی در محیط‌های کاری به تدوین و اجرای خط‌مشی‌های اداری پردازند.

#### 6-4. ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای

ارزیابی عملکرد کارکنان برای ارتقای بهره‌وری آنها عامل اساسی به شمار می‌آید. ضروری است تصمیماتی که در بهبود شخصی افراد، حقوق و دستمزد، انتقال، و آموزش آنها تأثیر داشته باشند، بر مبنای ارزیابی عملکرد اتخاذ شوند. برای کاهش خطاهای ارزیابی، ارزیابی عملکرد کارکنان از نقطه‌نظرهای مختلف صورت می‌گیرد. در این نوع ارزیابی، کارکنان توسط همکاران و هم‌تیمی‌های خود، مدیران مافوق، اعضای تیم یا زیرمجموعه‌هایشان و حتی خودشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

<sup>1</sup>Equal Employment Opportunity (EEO)

## 6-5. شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری در مفهوم اداره امور، نظامی است از حکومت یا مدیریت که در آن انتصابات و واگذاری مسئولیت‌ها به افراد بر مبنای شایستگی‌های هوشی و آموزشی آنان صورت می‌گیرد و شایستگی از طریق ارزشیابی و آزمون تعیین می‌شود (یانگ، 1958). فرایند شایسته‌سالاری به شرح زیر است:

1. شایسته خواهی: شایسته خواهی به عنوان یک ارزش اجتماعی، همانند دیگر ارزش‌ها است که به صورت فرهنگ یک جامعه بروز می‌نماید.

2. شایسته شناسی: شایسته‌یابی یعنی اگر فرهنگ حاکم بر جامعه و سازمان‌ها ایجاب می‌کند که سازمان‌ها در یافتن افراد شایسته تلاش کنند، پس باید سازوکارهایی مانند ایجاد بانک اطلاعاتی و مراکز کاریابی را برای شناخت افراد شایسته طراحی و استفاده کنند.

3. شایسته‌گزینی: شایسته‌گماری به این معناست که باید تلاش‌ها در جهت جذب افراد شایسته به سازمان‌ها و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل معطوف گردد. بنابراین، معیارهای انتخابی برای گزینش و انتخاب افراد برای پست‌های بلا تصدی بر پایه شرایط احراز شاغل و همچنین معیارهای عمومی سازمان مشخص می‌شود.

4. شایسته‌داری: باید در نظر داشت که جذب و انتخاب افراد شایسته کافی نیست، ایجاد فضای مناسب برای کار افراد شایسته، و نگهداری آنان نیازمند طراحی سازوکارهای مناسبی است تا بتوان کارکنان و مدیران شایسته را حفظ کرده و از خروج منابع انسانی پرورش یافته (فرار مغزها) به عنوان سرمایه‌های آماده به سایر سازمان‌ها جلوگیری شود.

5. شایسته‌پروری: نظام شایسته‌سالار باید با فراهم نمودن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت و درازمدت، آنان را به مراتب بالاتر دانش و مهارت سوق دهد. اگر روی حفظ و ارتقای شایستگی افراد شایسته سرمایه‌گذاری نشود، به دلیل ظهور دانش و فناوری‌های نوین، افراد شایستگی خود را از دست می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها باید برای بهبود مستمر شایستگی آنان تلاش کنند.

## 6-6. پرداخت منصفانه و رقابتی

مدیریت حقوق و دستمزد اساساً کاربرد یک نگرش سامانمند برای اطمینان از این موضوع است که کارکنان در یک سازمان در قبال کاری که انجام می‌دهند از پرداخت عادلانه و منطقی برخوردار باشند. پرداخت‌های عادلانه و رقابتی لزوماً یک چیز نیستند. پرداخت عادلانه بر تصمیمات نارایب و منصفانه دلالت دارد، در حالی که پرداخت رقابتی بر پرداخت کافی برای حفظ افراد موردنیاز اشاره دارد. پرداخت رقابتی می‌گوید پرداخت برای یک شغل باید همانند پرداخت برای همان شغل در مؤسسات رقیب باشد، در حالی که پرداخت عادلانه می‌گوید پرداخت باید همانند متوسط پرداخت در بازار باشد.

سازمان در ساختار پرداخت باید بر اصل برابری در درون سازمان یا رعایت نرخ های بازار (برابری در خارج سازمان) تأکید کند. سازمان‌هایی که برای تأمین نیرو به بازار داخلی روی می‌آورند، باید ساختار پرداخت مبتنی بر برابری داخلی را رد پیش بگیرند و برعکس.

#### 6-7. مدیریت تفاوت‌ها

مدیریت تفاوت‌ها یکی از اقلام مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. زیرا تعداد تفاوت‌هایی که مدیریت با آن مواجه است به سرعت در حال افزایش است. این تفاوت‌ها شامل تفاوت‌های کاری، تفاوت‌های فرهنگی، تفاوت‌های قومیتی و مانند اینهاست. میلر (1994) معتقد است که تفاوت‌های موجود در افراد را محترم بشمارید و این تفاوت‌ها را در جلسات تصمیم‌گیری به کار بگیرید. برخورد مدیر با شخصیت‌های متفاوت در جلسه مشورتی تعداد افرادی را که تمایل به حضور فعال دارند، تعیین خواهد کرد.

افراد در فرهنگ واحد سازمانی در تفسیر و تعبیر محیط خود از مدل‌های ذهنی نسبتاً یکسانی استفاده می‌کنند و به‌ندرت دیدگاه‌های جدید ظاهر می‌شود. بنابراین، مدیران ارشد باید فعالانه در صدد ترویج فرهنگ‌های مختلف در سازمان باشند. دستگاه‌های اجرایی استان تهران به دلیل مهاجرت قومیت‌های مختلف فرهنگی به صورت طبیعی چند فرهنگی هستند. ضروری است با مدیریت این تنوع فرهنگی، از مزایای آن بهره گرفت.

#### 6-8. توازن کار-زندگی

توازن کار-زندگی حالتی است که فرد بتواند تقاضاهای کاری و غیر کاری خود را به گونه‌ای مدیریت کند تا بین زمان مفید، درگیرشان (درگیری)، رضایت حاصل شده و مسئولیت‌های خود در هر دو حوزه کار و زندگی توازن ایجاد نماید. مهم‌ترین اقدامات راهبردی برای ایجاد توازن کار-زندگی عبارت انداز: (1) ارائه امکانات رفاهی؛ (2) پشتیبانی و حمایت عاطفی؛ (3) ایجاد ساعات کاری منعطف؛ (4) الزام کارکنان به استفاده از مرخصی استحقاقی؛ (5) بهبود کیفیت زندگی کاری؛ (6) بهبود مهارت‌های فردی؛ (7) ایجاد جو همکاری در سازمان؛ و (8) اصلاح و بهبود فرایندهای کاری.

#### 6-9. مدیریت دانش فراگیر

مدیریت دانش عبارت است از فرایند خلق، تسهیم، کاربرد، و ارزشیابی دانش. اقدامات راهبردی زیر در استقرار مدیریت دانش فراگیر تعیین‌کننده هستند:

- خلق/کسب دانش: مانند انجام تحقیق و توسعه، آموزش کارکنان، انجام تحقیقات، تسهیل گردش شغلی، استقرار نظام پیشنهادها، شراکت، انتقال فناوری، الگوگیری (بهینه‌کاوی)، و

- تسهیم دانش: بایگانی کردن پروژه‌ها، مستندسازی، سازماندهی تیم‌های خودگردان، افزایش ارتباط بین کارکنان، تسهیل فرهنگ نظرخواهی، ویدئو کنفرانس، شبکه‌های ارتباطی، تیم‌های پروژه، و ...
- ارزیابی دانش: حسابرسی درونی و بیرونی، مصاحبه با مشتریان و عرضه‌کنندگان، انجام مطالعات استراتژیک، خواندن گزارش‌ها، شاخص گذاری، تلخیص، ارزیابی اطلاعات و ...

## 7. چارچوب نهادی و اجرایی توسعه

### 7-1. خط‌مشی گذاری و نظارت

مسئولیت خط‌مشی گذاری و نظارت عالی بر اجرای مفاد سند بر عهده شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران است که با سازوکارهای موردنظر شورا انجام می‌گیرد.

### 7-2. سازماندهی مجدد

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران موظف است از طریق هماهنگی با سازمان اداری و استخدامی کشور، تمهیدات لازمه را برای سازماندهی مجدد و طراحی سازمان کار مناسب توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی اقدام کند.

### 7-3. پایش و ارزشیابی

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان موظف است، دبیرخانه شورای راهبری توسعه مدیریت را در تشکیلات سازمانی خود ایجاد و با تعریف سنجه‌های مناسب، نسبت به پایش ادواری اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی استان تهران اقدام و نتیجه را برای تصمیم‌گیری به شورا گزارش دهد.

### 7-4. دستگاه‌های اجرایی

کلیه دستگاه‌های اجرایی استان تهران مشمول این سند، موظف هستند اقدامات راهبردی مناسب را از طریق همفکری با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در قالب برنامه‌ریزی‌های زمان‌بندی 5 ساله همسو با برنامه‌های توسعه کشور تدوین و به اجرا بگذارند.

سند توسعه منابع انسانی استان تهران در جلسه ..... شورای راهبری توسعه مدیریت استان تهران به تصویب نهایی رسید و از تاریخ ابلاغ به دستگاه‌های اجرایی استان تهران لازم‌الاجراست.

محسن منصوری

استاندار و رئیس شورای توسعه مدیریت استان تهران

## پیوست 2: پرسش نامه آسیب شناسی

## فهرست بازبینی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان

سلام علیکم

چک لیست توسعه منابع انسانی، فهرستی از اقدامات منابع انسانی است که باید در توسعه منابع انسانی لحاظ شود. چک لیست ها کمک می کنند که بدانیم تا چه حد سیستم توسعه مدیریت منابع انسانی از مسیر اصلی انحراف پیدا کرده است. به علاوه، علت یابی چنین انحرافات احتمالی نیازمند شناسایی عوامل آسیب زاست تا متناسب با آن اقدامات اصلاحی صورت گیرد.

پرسش نامه ای که پیش رو دارید، حاصل تلاشی است برای آسیب شناسی توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی استان. خواهشمند است بخشی از وقت خود را برای تکمیل آن صرف نمایید. شخص شما به هیچ وجه در این پژوهش شناخته نخواهید شد و داده های این پرسش نامه کاملاً محرمانه تلقی خواهد شد. پیشاپیش از بذل توجهی که می فرمایید کمال تشکر را داریم. با توجه به شرایط کرونا، در صورت امکان، پرسش نامه تکمیل شده را به دکتر رهنورد frahnavard@yahoo.com ایمیل کنید.

### گروه آسیب شناسی

#### توسعه منابع انسانی دستگاه های اجرایی استان

نام واحد استانی:	نام دستگاه مادر:
سن:	نام شهرستان:
جنسیت:	نام شغل:
رشته تحصیلی:	تحصیلات:

**بخش اول: فهرست بازبینی سیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان**

وزن نشانگر اهمیت نسبی اقدام منابع انسانی است که بر مبنای نظر خبرگان در مقیاس یک‌در‌جه‌ای تعیین می‌شود. لطفاً وزن موردنظر را برای اقدامات منابع انسانی مانند مدیریت شایستگی پیشنهاد کنید (در مقیاس یک‌در‌جه‌ای، مجموع وزن تخصیصی به هر یک از اقدامات HRD باید برابر 1 باشد).

ردیف	ارزیابی اقدامات توسعه منابع انسانی	اهمیت نسبی	امتیاز				
			1	2	3	4	5
<b>مدیریت شایستگی</b>							
1	سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی در زمینه مدیریت شایستگی به صورت ادواری تحلیل می‌شود.						
2	راهبردها و اقدامات مدیریت شایستگی با مشارکت کلیه سطوح کارکنان سازمان تدوین می‌شود.						
3	وظایف شغلی افراد (تعریف وظایف شغلی همسو با جهت‌گیری راهبردی و شایستگی‌های مرتبط برای انجام وظایف شغلی) تحلیل می‌شود.						
4	استانداردهای کلیدی عملکرد (تعریف حداقل سطح شایستگی موردنیاز برای انجام وظایف شغلی) وضع شده است.						
5	شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد تحلیل می‌شود.						
6	منابع یادگیری و ابزارهای موردنیاز برای ترمیم شکاف مهارتی شناسایی می‌شود.						
7	شاخص‌ها، روش‌ها و ابزارهای مناسب برای ارزیابی، پایش و سنجش مستمر کارکنان تدوین گردیده است.						
8	ارزیابی، پایش و سنجش مستمر برای اطمینان از پیشرفت افراد در مسیر ترمیم شکاف مهارتی صورت می‌گیرد.						
<b>مدیریت عملکرد</b>							
9	استانداردهای عملکرد کارکنان در همه سطوح به صورت مناسب وضع شده است.						
10	استانداردهای عملکرد از مقبولیت لازم نزد کارکنان برخوردار است.						
11	اطلاع‌رسانی استانداردها به کارکنان صورت می‌گیرد.						
12	ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت ادواری دنبال می‌شود.						
13	مقایسه عملکرد واقعی کارکنان با عملکرد مطلوب صورت می‌گیرد.						
14	بازخورد نتایج عملکرد به کارکنان صورت می‌گیرد.						
15	از نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیمات مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود.						
<b>مدیریت استعداد</b>							
16	سازمان از جذب و حضور نیروهای مستعد استقبال می‌کند.						
17	تأمین و جذب نیروی انسانی موردنیاز براساس اهداف سازمانی دنبال می‌شود.						
18	تسهیلات لازم برای جذب افراد مستعد فراهم شده است.						
19	رویه‌گزینش و استخدام افراد مستعد وجود دارد.						
20	به نگهداشت افراد مستعد توجه کافی می‌شود.						
21	افراد مستعد برای ایفای نقش‌های جدید ارتقا داده می‌شوند.						

ردیف	ارزیابی اقدامات توسعه منابع انسانی	اهمیت نسبی	امتیاز				
			5	4	3	2	1
22	عملکرد افراد مستعد با معیارهای مناسب ارزیابی می‌شود.						
23	برنامه جانشین پروری برای پست‌های مدیریتی در سازمان وجود دارد.						
<b>مدیریت نگهداشت</b>							
24	مسیرهای ترقی شغلی مشخص و فرصت رشد به افراد داده می‌شود.						
25	محیط کاری مناسب برای افراد فراهم شده است.						
26	روابط کاری مناسب در سازمان برقرار شده است.						
27	حمایت سازمانی از کارکنان صورت می‌گیرد.						
28	به کیفیت زندگی کاری به صورت همه جانبه توجه می‌شود.						
<b>مدیریت صلاحیت</b>							
29	نظام جامع آموزشی در سازمان مستقر شده است.						
30	نیازسنجی آموزشی در سطح شغلی به صورت ادواری در سازمان دنبال می‌شود.						
31	اهداف آموزشی مناسب برای کارکنان تدوین شده است.						
32	برنامه آموزشی مناسب کارکنان در سطح شغلی طراحی شده است.						
33	از ابزارها و فناوری‌های آموزشی مناسب برای توانمندسازی استفاده می‌شود.						
34	برنامه‌های آموزشی به صورت مرتب اجرا می‌شود.						
35	برنامه‌های آموزشی به طور مرتب در سطح رفتاری ارزشیابی می‌شود.						
<b>مدیریت فرهنگ</b>							
36	تنگناها و نارسایی‌های فرهنگ موجود سازمانی در پرتو جهت‌گیری راهبردی سازمان شناسایی می‌شود (تحلیل شکاف فرهنگی).						
37	فرهنگ مطلوب در پرتو جهت‌گیری سازمانی تعریف شده است						
38	سازوکارهای لازم برای استقرار فرهنگ جدید طراحی شده است.						
39	برای تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید، به کارکنان پیشرو پاداش داده می‌شود.						
40	فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی همسو است و آن را حمایت می‌کند.						
41	فرهنگ یادگیری در سازمان در همه سطوح دیده می‌شود.						
42	فرهنگ سازمانی برای همسویی با اهداف و مأموریت‌ها مدیریت می‌شود.						
43	استقرار فرهنگ درستی‌کاری در میان کارکنان از سوی مدیریت حمایت می‌شود						

**سازمان کار توسعه منابع انسانی:**

1. آیا واحد متولی توسعه منابع انسانی در سازمان شما وجود دارد؟

خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....

2. آیا خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی (خط‌مشی در زمینه مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد،

مدیریت نگهداشت، مدیریت صلاحیت، و مدیریت فرهنگ) در سطح سازمان شما تدوین و به اجرا گذاشته شده است؟

خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....



3. آیا راهبردهایی برای توسعه منابع انسانی در سطح سازمان شما تدوین شده است؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....
4. آیا سازوکار تصمیم‌گیری (مانند شورا یا کمیته) در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان وجود دارد؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....
5. آیا رویه‌های عملیاتی مناسبی در سازمان شما برای توسعه منابع انسانی وجود دارد؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....
6. آیا رویه‌ای برای مشارکت کارکنان در تدوین برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در سازمان شما وجود دارد؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....
7. آیا سازوکار مناسبی برای ارزشیابی ادواری برنامه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان شما وجود دارد؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....
8. آیا سازوکار مناسبی برای ایجاد توازن کار-زندگی در توسعه منابع انسانی در سازمان شما وجود دارد؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....
9. آیا سازوکار مناسبی برای یکپارچه سازی و هماهنگی اجزای متعدد توسعه منابع انسانی در سازمان شما وجود دارد؟  
 خیر  بلی  (لطفاً نام ببرید).....

**بخش دوم: شناخت نوع و شدت آسیب اندام واردهای توسعه منابع انسانی و عوامل آسیب زا**

هدف این بخش شناخت میزان آسیب‌مندی توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان است.

ردیف	تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟	سالم		آسیب جزئی			آسیب جدی	
		1	2	3	4	5	6	7
<b>سوء مدیریت شایستگی (کارکرد نامناسب مدیریت شایستگی)</b>								
<b>آسیب‌های ساختاری</b>								
1	ضعف در اعمال مقررات شایسته‌سالاری							
2	پیچیدگی مقررات استخدامی که امکان سوءاستفاده را فراهم می‌سازند							
3	عدم همسویی مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری							
4	امکان برگزاری صوری استخدام ادواری برای قانونی جلوه دادن جذب							
5	تمرکز اختیار جذب افراد در رأس هرم سازمانی							
6	کیفیت پایین خط‌مشی‌های شایسته‌سالاری (وجود تبصره‌های گریز)							
7	امکان فرصت‌دهی ائتلاف حاکم در سازمان به افراد خودی							
8	امکان جذب افراد خودی با توجه به تعدد شیوه‌های استخدام							
9	عدم همسویی آموزش‌های ضمن خدمت با شایسته پروری							

ردیف		تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟						سالم		آسیب جزئی		آسیب جدی		
								1	2	3	4	5	6	7
10		حاکمیت فرهنگ ارادت سالاری به جای شایسته خواهی												
<b>آسیب های محتوایی/رفتاری</b>														
1		اولویت دهی به خویشاوندان/دوستان/اقوام فرهنگی در جذب افراد												
2		اولویت دهی به روابط در انتصاب مدیران												
3		جایگزینی مدیران ارشد/میانی با افراد خودی به هنگام تغییر رئیس سازمان												
4		تخصیص فرصت های شغلی بیشتر به افراد خودی از سوی مدیران												
5		کم توجهی به شایسته داری در سازوکارهای نگهداشت افراد												
6		عدم رعایت عدالت استخدامی در جذب افراد												
7		پرداخت های جانبی (مانند اضافه کاری ثابت) بیشتر به افراد مطیع و تابع												
<b>عوامل آسیب زا در مدیریت شایستگی</b>														
		خیلی کم.....خیلی زیاد												
								1	2	3	4	5	6	7
1		فقدان فرهنگ شایسته خواهی در سازمان												
2		اعمال نفوذ صاحبان قدرت در جذب افراد ناشایسته												
3		حاکمیت فرهنگ قبیله ای و عشیره ای در جذب افراد												
4		حاکمیت فرهنگ قانون گریزی												
5		اولویت دهی به تعهد بجای تخصص در گزینش ها												
6		افزایش داوطلبین برای ورود به بخش دولتی (پیشی گرفتن عرضه از تقاضا)												
7		کمبود نیروی انسانی با استعداد ناشی از مهاجرت نخبگان به خارج												
8		تهدید آمیز بودن شایسته سالاری برای ائتلاف حاکم در سازمان												
9		حاکمیت ملاحظات سیاسی در به کار گماری افراد												
10		فقدان سازوکارهای مناسب پاسخگویی اجتماعی در سازمان												
11		ضعف سازوکارهای نظارتی												
12		غالب بودن فرهنگ فردگرایی و گروه گرایی در سازمان و محیط عمومی												
13		بالا بودن روحیه اقتدارگرایی در میان مدیران عالی سازمان												
14		حاکمیت تفکر ایدئولوژیک در مدیریت منابع انسانی												
<b>سوء مدیریت عملکرد (کارکرد نامناسب مدیریت عملکرد)</b>														
<b>آسیب های ساختاری</b>														
1		نامشخص بودن اهداف و راهبردها برای کارکنان												
2		معیارهای نامناسب ارزیابی عملکرد												
3		عدم ارتباط دهی پاداش ها با عملکرد افراد												
4		عدم کفایت منابع برای پیاده سازی مدیریت عملکرد												
5		عدم همسویی مدیریت عملکرد با آموزش کارکنان												
6		تصمیم گیری متمرکز در مورد معیارهای ارزیابی در سطح ملی												
7		الزام قانونی سازمان به ارزیابی سالانه عملکرد افراد												
8		عدم همسویی پرداخت اضافه کاری با عملکرد افراد												

ردیف		تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟						
		سالم		آسیب جزئی			آسیب جدی	
		1	2	3	4	5	6	7
9	روش های نامناسب ارزشیابی عملکرد افراد							
<b>آسیب های محتوایی/ رفتاری</b>								
1	تعهد پایین مدیران نسبت به مدیریت عملکرد							
2	پایین بودن سطح آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد							
3	عدم شناخت کافی کارکنان از استانداردهای کاری							
4	بی توجهی به تفاوت های بخشی در ارزیابی عملکرد افراد							
5	معیارهای نامناسب در ارزیابی عملکرد افراد							
6	خطای سهل گیری در ارزیابی عملکرد افراد							
7	ارزشیابی جانبدارانه افراد (نمرات بالای ارزشیابی افراد خودی)							
8	حاکمیت نظرگاه های شخصی در ارزیابی عملکرد افراد							
		خیلی کم..... خیلی زیاد						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>عوامل آسیب زا در مدیریت عملکرد</b>								
1	عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع							
2	کمبود خط مشی های جامع در مورد مدیریت عملکرد							
3	عدم استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت عملکرد							
4	بی توجهی به تفاوت های زمینه ای در مدیریت عملکرد							
5	حاکمیت فرهنگ تسامح و تساهل در ارزیابی عملکرد کارکنان							
6	عدم حمایت مدیریت ارشد/ سازمان برای تکمیل اثربخشی کار افراد							
7	جوسازمانی بازدارنده							
8	پایین بودن انگیزه درونی در افراد برای انجام وظایف شغلی							
9	پایین بودن استقلال شغلی افراد برای به کارگیری ابتکارات شغلی							
10	عدم تمایل افراد به تفهیم مسائل عملکردی (انتقادپذیر نبودن افراد)							
11	فقدان سازوکارهای مناسب بازخورد دهی به افراد							
12	سروکار داشتن کارکنان با عدم اطمینان محیطی							
13	پایین بودن روحیه مسئولیت پذیری در افراد							
14	محیط شغلی استرس زا							
15	توانایی (دانش و مهارت) پایین افراد در انجام وظایف شغلی							
16	بی اعتباری قضاوت مدیر در ارزیابی عملکرد از نظر زیردستان (عدم تصدیق درونی)							
<b>سوء مدیریت استعداد (کارکرد نامناسب مدیریت استعداد)</b>								
<b>آسیب های ساختاری</b>								
1	عدم همسویی مدیریت استعداد با جهت گیری راهبردی سازمان							
2	تصمیم گیری متمرکز در مدیریت استعداد							
3	عدم هم تراز مدیریت استعداد با مدیریت شایستگی							
4	کم توجهی به استقلال عمل افراد با استعداد							

ردیف	تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟							
	سالم		آسیب جزئی			آسیب جدی		
	1	2	3	4	5	6	7	
5								تحدید افراد با استعداد با اعمال سلسله مراتب حاد
6								فقدان برنامه جانشین پروری در سازمان
7								فقدان کانون ارزیابی در سازمان برای شناسایی افراد با استعداد
8								فقدان راهبردهای استفاده از ظرفیت افراد با استعداد
9								سازوکارهای نامناسب برای جذب افراد با استعداد
10								روش های ناکارآمد در شناسایی افراد با استعداد درون سازمانی
11								عدم تعریف کار راهه شغلی برای افراد با استعداد
<b>آسیب های محتوایی/ رفتاری</b>								
1								نا توانی در مربی گری و هدایت افراد با استعداد
2								کم توجهی به سازوکارهای متعهد سازی افراد با استعداد
3								کم توجهی به استعدادها در برنامه ریزی جانشین پروری مدیران
4								ناکارآمدی اقدامات حمایتی از افراد با استعداد
5								کم توجهی به سازوکارهای خاص آموزش افراد با استعداد
6								بی توجهی به مدیریت تفاوت ها در به کارگیری افراد با استعداد
7								عدم استفاده از افراد با استعداد در جلسات تصمیم گیری گروهی
8								ترجیح افراد خودی به افراد با استعداد در انتصاب و ارتقاء
<b>عوامل آسیب زا در مدیریت استعداد</b>								
	خیلی کم..... خیلی زیاد							
	1	2	3	4	5	6	7	
1								فقدان فرهنگ شایسته گزینی در سازمان
2								کم توجهی در خط مشی استخدامی برای جذب افراد با استعداد
3								تداوم راهبرد پدران در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی
4								روند افزایش بیکاری در کشور
5								جذب نخبگان دانشگاهی از سوی کشورهای مهاجرپذیر
6								پایین بودن کیفیت زندگی کاری برای افراد با استعداد
7								فقدان سازوکارهای نهادی در به کارگیری افراد با استعداد
8								تعارض به کارگماری افراد با استعداد با منافع و ارزش های بازیگران کلیدی
9								ویژگی های فردی افراد با استعداد
10								غالب بودن سبک رهبری دستوری در سازمان
11								پرداخت مبتنی بر ارشدیت
12								عدم حمایت مدیران عالی از برنامه های مدیریت استعداد
<b>سوء مدیریت صلاحیت (کارکرد نامناسب مدیریت صلاحیت)</b>								
<b>آسیب های ساختاری</b>								
1								عدم تناسب دوره آموزشی کارکنان با دانش تخصصی مورد نیاز مشاغل
2								عدم تعریف کدهای اخلاقی برای مشاغل حرفه ای
3								عدم تعریف استانداردهای شغلی

ردیف		تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟						
		سالم		آسیب جزئی			آسیب جدی	
		1	2	3	4	5	6	7
4	ناکارآمدی سازمان آموزش ضمن خدمت کارکنان دولتی							
5	به رسمیت نشناختن انجمن های حرفه ای در بخش دولتی							
6	کم توجهی در خط مشی های پرسنلی به حرفه گرایی							
7	عدم همسویی حرفه گرایی با شایسته سالاری							
<b>آسیب های محتوایی / رفتار</b>								
1	برگزاری صوری دوره های آموزش ضمن خدمت							
2	استفاده از مدرسان آموزشی ناکارآمد							
3	بی توجهی به ارزشیابی دوره های آموزشی در سطوح یادگیری و تغییر رفتار							
4	پایین بودن انگیزه خدمت گزاری در میان شاغلین دولتی							
5	تصمیم گیری مبتنی بر نظرگاه های شخصی به جای نظرات کارشناسی							
6	عدم رعایت کدهای اخلاق حرفه ای از سوی کارکنان							
		خیلی کم..... خیلی زیاد						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>عوامل آسیب زا در مدیریت صلاحیت</b>								
1	عدم همسویی آموزش های دانشگاهی با نیازهای بخش دولتی							
2	جایگاه ضعیف واحد آموزشی در سازمان							
3	الگوی مدیریت دولتی ناکارآمد							
4	کمبود بودجه آموزشی و امنیت شغلی							
5	خط مشی های ناکارآمد آموزشی							
6	عدم همسویی نظام آموزش کارکنان با ارزیابی عملکرد							
7	فرهنگ بازدارنده حرفه گرایی							
8	گسترش فساد اداری در بخش دولتی							
9	عدم تعهد دولت به حرفه گرایی در بخش دولتی							
10	بوروکراسی حاد در بخش دولتی							
11	عدم حمایت مدیریتی							
12	خط مشی های بازدارنده حرفه گرایی							
13	شرایط کاری نامطلوب							
14	بی ثباتی مدیریت در سازمان							
<b>سوء مدیریت نگهداشت (کارکرد نامناسب مدیریت نگهداشت)</b>								
<b>آسیب های ساختاری</b>								
1	بی توجهی به پرداخت رقابتی در مقررات استخدامی							
2	کم توجهی به استقلال عمل کارکنان در تصمیم گیری شغلی							
3	کم توجهی به روابط کاری مبتنی بر مشارکت							
4	حاکمیت روابط خودی و غیر خودی در سلسله مراتب مدیریتی							
5	عدم همسویی نظام پرداخت با بهره روی فردی کارکنان							
6	عدم همسویی سیستم پاداش دهی با عملکرد کارکنان							

ردیف	تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟							
	سالم	آسیب جزئی			آسیب جدی			
	1	2	3	4	5	6	7	
7								پایین بودن کیفیت زندگی کاری
8								عدم برنامه ریزی برای مسیر پیشرفت شغلی افراد (کار راه شغلی)
9								عدم تدوین برنامه های نگهداشت با رویکرد مدیریت استعداد
10								فقدان سیستم بیمه ای فراگیر
<b>آسیب های محتوایی/رفتاری</b>								
1								کم توجهی به جبران خدمات مبتنی بر تورم
2								کم توجهی به بهبود شرایط کاری
3								عقد قراردادهای بیمه ای مبتنی بر روابط
4								غالب بودن سبک رهبری آمرانه (دستوری) در هدایت افراد
5								کاهش تدریجی اعتبار بیمه خدمات درمانی
6								کم توجهی به مسئولیت دهی به افراد
7								اعمال سطح نامناسبی از کنترل توسط مدیران بر زیردستان
8								تعمیق شکاف پرداختی بین کارکنان با وضعیت استخدامی مختلف
9								بها دادن مدیران به بی ثباتی استخدامی با هدف اطاعت پذیر ساختن افراد
10								تداوم پرداخت ناعادلانه
11								کم توجه به امور معیشتی کارکنان آسیب پذیر
12								کم توجهی به بهداشت روانی و جسمی افراد
<b>عوامل آسیب زا در مدیریت نگهداشت</b>								
	خیلی کم..... خیلی زیاد							
	1	2	3	4	5	6	7	
1								روند افزایشی بیکاری در جامعه (تقاضای بالا برای مشاغل)
2								پایین بودن توان مالی دولت
3								فعال نبودن بخش خصوصی برای جذب افراد بااستعداد
4								وابستگی دستگاه های اجرایی به بودجه عمومی
5								جذب مازاد بر نیاز نیروی انسانی در دستگاه های اجرایی
6								گسترش فساد اداری
7								وضع پایین خط مشی های پرسنلی با رویکرد منافع گروهی ائتلاف حاکم
8								شکل گیری سیستم تاراج (تسخیر سازمان از سوی ائتلاف های حاکم)
9								الگوی حاکمیتی سلسله مراتبی در بخش دولتی
10								وجود سیاه چاله های سازمانی (باندهای قدرت و چپاول منابع سازمانی)
<b>سوء مدیریت فرهنگ (کارکرد نامناسب مدیریت فرهنگ)</b>								
<b>آسیب های ساختاری</b>								
1								فقدان چشم انداز فرهنگی مناسب در سازمان
2								فقدان راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی
3								عدم ارتباط دهی فرهنگ به نتیجه گرایی
4								فقدان مدل گونه شناسی فرهنگ در سازمان

ردیف	تا چه حد گویه های زیر در سازمان شما مصداق دارند؟							
	سالم		آسیب جزئی			آسیب جدی		
	1	2	3	4	5	6	7	
5								عدم همترازی فرهنگ سازمانی با جهت گیری راهبردی توسعه منابع انسانی
<b>آسیب‌های محتوایی/رفتاری</b>								
1								حاکمیت فرهنگ بی تفاوتی در میان کارکنان
2								احساس بی هویتی میان کارکنان
3								بی توجهی به فرهنگ توسعه
4								حاکمیت باورها و ارزش های بازدارنده توسعه در میان کارکنان
5								غالب بودن فرهنگ تدافعی در اذهان کارکنان (فرهنگ فرافکنی)
6								شیوع فرهنگ تدافعی در میان کارکنان
7								عدم تلاش مدیران برای ترمیم شکاف عمیق فرهنگی
8								فرهنگ فردگرایی/گروهی به جای فرهنگ جمع گرایی
9								حاکمیت فرهنگ رئیس محوری
<b>عوامل آسیب‌زا در مدیریت فرهنگ</b>								
	خیلی کم..... خیلی زیاد							
	1	2	3	4	5	6	7	
1								گسترش فناوری‌های نوین
2								اولویت دهی به راهبردهای ثابت
3								سبک رهبری بی بندوبار
4								ساختار سازمانی وظیفه‌ای
5								جهانی شدن و جهانی سازی
6								فرهنگ عمومی نامطلوب
7								ادغام سازمان های دولتی
8								جذب نیروی انسانی با رویکرد قومیت گرایی
9								دخالت و نفوذ سیاست مداران در امور سازمان
10								مطالبه گر نبودن شهروندان
11								فقدان سیستم های نظارتی برون سازمانی
12								فقدان تفکر رقابتی در میان مدیران ارشد سازمان

## پیوست 3: پرسش نامه تسلط کاری

## تسلط کاری کارکنان در دستگاه های اجرایی استان

سلام علیکم

موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تأمین هدف‌ها و انجام مسئولیت‌های اجتماعی تا حد بسیار زیادی به توانمندی کارکنان آنها بستگی دارد. وجود کارکنان با دانش و مهارت های مناسب در بخش دولتی، عامل کلیدی در تحقق مأموریت های سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که بتوانند چنین نقشی را به طور مؤثر و کارآمد ایفا کنند، نیازمند داشتن ویژگی هایی هستند که تحت عنوان نیروی انسانی توسعه یافته از آن یاد می‌کنند.

مسئله در زمینه توسعه یافتگی کارکنان عبارت است از شناخت شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب است. پرسش‌نامه‌ای که پیش رو دارید، حاصل تلاشی است برای ارزیابی میزان توسعه یافتگی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران تا بتوان براساس یافته‌های آن زیرسیستم توسعه منابع انسانی را بازنگری و بهینه سازی کرد. خواهشمند است بخشی از وقت خود را برای تکمیل آن صرف نمایید. شخص شما به هیچ وجه در این پژوهش شناخته نخواهید شد و داده‌های این پرسش‌نامه کاملاً محرمانه تلقی خواهد شد. پیشاپیش از بذل توجهی که می‌فرمایید کمال تشکر را داریم. باتوجه به شرایط کرونا، در صورت امکان، پرسش‌نامه تکمیل شده را به دکتر رهنورد frahnavard@yahoo.com ایمیل کنید.

گروه آسیب شناسی و تحلیل توسعه منابع انسانی

دستگاه های اجرایی استان

1. **بخش دولتی:** بخش دولتی پوشش دهنده سازمان‌هایی است که با هدف حفظ منافع عمومی و اعمال حاکمیتی فعالیت می‌کنند و عمدتاً ماهیت وظایف آنها غیرانتفاعی است.
2. **دستگاه اجرایی:** واحدهای استانی و شهرستانی کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، و شرکت‌های دولتی است.
3. **حرفه:** حرفه به شغلی اطلاق می‌شود که نیازمند دانش معناداری است و به صورت رسمی به دست آمده و با درجه بالایی از یکپارچگی و سازگار با کدهای رفتاری، بخشی از خدمات مورد نیاز جامعه را تأمین می‌کند (Sunder, 2013).
4. **منابع انسانی توسعه یافته:** آن دسته از کارکنان که از ظرفیت و تسلط کاری بالایی برای انجام وظایف محوله برخوردارند و باعث ایجاد ارزش افزوده و توسعه سازمانی در تمامی ابعاد آن می‌شوند.



**بخش اول: شناخت میزان توسعه یافتگی کارکنان دستگاه های اجرایی استان**

هدف این بخش شناخت درجه توسعه یافتگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان است. انتظار آن است که اعمال برنامه های توسعه منابع انسانی به تربیت منابع انسانی توسعه یافته منجر شده باشد. به سخن دیگر، فرض بر آن است که توسعه یافتگی کارکنان از آثار اعمال مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان های عمومی است.

امتیاز					تا چه حد در انجام وظایف محوله از شایستگی های زیر برخوردارید؟	اثر اصلی	انواع اثر فرعی	عناصر HRD
5	4	3	2	1				
					1. تسلط به مهارت های چندگانه	نیروی انسانی با شایستگی بالا	مدیریت شایستگی	
					2. توانایی برقراری ارتباط با دیگران (روابط عمومی)			
					3. مهارت حل مسائل پیچیده			
					4. مهارت کار گروهی			
					5. مهارت فنی شغل مورد تصدی			
					6. مهارت استدلالی			
					7. مهارت مذاکره			
					8. مهارت تصمیم گیری اثربخش			
					9. مهارت گوش دادن فعال			
					10. تفکر انتقادی (توانایی نقد مبتنی بر منطق)			
					11. تسلط به فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی			
					12. مهارت تحلیلی (تحلیل و ارزیابی اطلاعات)			
					13. مهارت ارائه و سخنوری			
					14. مدیریت پروژه (پایش، ارزیابی و کنترل)			
					15. مهارت مکاتبات اداری			
					16. مهارت گزارش نویسی			
					17. مهارت تحلیل محیطی			
					18. تفکر خلاق (به چالش کشیدن رویکردهای معمول و ارائه راهکارهای متمایز)			
					19. مهارت تجزیه و تحلیل سیستم ها			
					1. کارایی بالا در انجام وظایف محوله	نیروی انسانی با عملکرد بالا	مدیریت عملکرد	
					2. توانایی برنامه ریزی شغلی (طراحی برنامه)			
					3. سرعت در انجام کارهای محوله			
					4. به هنگام سازی دانش شغلی			
					5. خلاقیت کاری برای رفع معضلات			
					6. بهبود مستمر عملکرد از طریق یادگیری			
					7. یادگیری از همکاران برای افزایش تسلط کاری			

امتیاز					تا چه حد در انجام وظایف محوله از شایستگی های زیر برخوردارید؟	عناصر HRD	
5	4	3	2	1	اثر اصلی		اثر فرعی
					8. مدیریت زمان (جلوگیری از اتلاف وقت)		
					9. دریافت بازخور از سرپرستان		
					10. توانایی شبکه سازی		
					11. داشتن ذهن باز (پذیرای ایده های دیگران)		
					1. کارآفرینی (ایده زایی برای ارائه خدمات یا فرایندهای جدید)	مدیریت استعداد	کارکنان با استعداد
					2. دانش تخصصی برای انجام بهینه وظایف محوله		
					3. تسلط کاری بالا		
					4. پتانسیل کاری بالا (ظرفیت بالقوه)		
					5. کیفیت کاری بالا		
					6. پذیرش کارهای چالش برانگیز		
					7. خودگردانی در انجام وظایف		
					8. ارائه ابتکارات کاری		
					9. اشتیاق برای توسعه مهارت های جدید		
					10. روحیه کمک به همکاران		
					11. پذیرش مسئولیت های خارج از وظایف شغلی		
					12. تلاش برای دریافت بازخور سازنده		
					13. توانایی کار در تیم های بین وظیفه ای		
					14. هوش هیجانی بالا		
					1. داشتن روحیه پرسشگری در وظایف شغلی	مدیریت صلاحیت	نیروی انسانی دانشگر
					2. تسلط به فناوری روزآمد در انجام وظایف شغلی		
					3. یادگیری منظم از طریق تجربه و تعامل با افراد		
					4. تسلط به دانش کیفی در انجام وظایف شغلی		
					5. حرفه گرایی برای دسترسی به دانش روز		
					6. سواد کامپیوتری		
					7. تسلط به زبان خارجی		
					8. تسلط به دانش چند رشته ای		
					9. توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح		
					1. داشتن تعهد کاری بالا		

امتیاز					تا چه حد در انجام وظایف محوله از شایستگی های زیر برخوردارید؟	عناصر HRD
5	4	3	2	1	آثار فرعی	اثر اصلی
					2. داشتن انگیزه یادگیری مستمر	نیروی انسانی با انگیزه
					3. داشتن انگیزه خدمت عمومی	
					4. داشتن روحیه پیش کنشی در حل مسائل	
					5. پشتکار بالا در انجام وظایف شغلی	
					6. داشتن روحیه مشارکت بالا	
					7. پرنانژی در برآورده سازی انتظارت مشتری	
					8. احساس وفاداری بالا به سازمان	
					9. التزام کاری بالا (پای بندی شغلی)	
					10. رضایت شغلی بالا	
					1. وظیفه شناسی	
					2. مسئولیت پذیری و پاسخگویی	
					3. مثبت اندیشی	
					4. رفتار عادلانه در تعامل با دیگران	
					5. راستگویی و صداقت	
					6. احساس مسئولیت در قبال سازمان	
					7. رفتار شهروندی (اقدام فراتر از وظایف شغلی)	
					8. صرفه جویی در اقلام مصرفی اداری	
					9. داشتن وجدان کاری	
					10. فرهنگ خودکنترلی	
					11. حفظ بیت المال	
					12. قانون گرایی	

دیگر ویژگی های مورد نیاز برای توصیف توسعه یافتگی کارکنان در دستگاه های اجرایی (لطفاً نام ببرید):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**بخش دوم: ویژگی‌های جمعیت شناسی پاسخ دهندگان**

**جنسیت**

مرد  زن

**سن**

20-25 سال  26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال  41-45 سال  
 46-50 سال  51-55 سال  56-60 سال

**تحصیلات**

زیر دیپلم  دیپلم  فوق دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

**تجربه کاری**

1 تا 5 سال  6 تا 10 سال  11 تا 15 سال  16 تا 20 سال  21 به بالا

**نوع استخدام**

رسمی  پیمانی  کارگری  کارمعی  نیروی طرح  سایر

**ماهیت شغل**

مدیر  غیرمدیر

نام دستگاه اجرایی (لطفاً نام ببرید): .....

نام شهرستان (لطفاً نام ببرید): .....

نام شغل (لطفاً نام ببرید): .....

پیوست 4: پرسش نامه شایستگی حرفه ای

## ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان برای انجام وظایف دستگاه‌های اجرایی استان

سلام علیکم

موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تأمین هدف‌ها و انجام مسئولیت‌های اجتماعی تا حد بسیار زیادی به توانمندی کارکنان آنها بستگی دارد. وجود کارکنان با دانش و مهارت‌های مناسب در بخش دولتی، عامل کلیدی در تحقق مأموریت‌های سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که بتوانند چنین نقشی را به طور مؤثر و کارآمد ایفا کنند، نیازمند داشتن شایستگی‌های محوری هستند و این مهم حاصل نمی‌شود مگر از طریق ظرفیت‌سازی مستمر.

مسئله در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان عبارت است از شناخت شکاف بین آنچه که در عملکرد کارکنان از نظر شایستگی‌های محوری در دستگاه‌های اجرایی استان تهران اتفاق می‌افتد و آنچه که باید اتفاق بیفتد. پرسش‌نامه‌ای که پیش رو دارید، حاصل تلاشی است برای ارزیابی شایستگی‌های محوری کارکنان فوق‌الذکر تا بتوان براساس یافته‌های آن زیرسیستم توسعه منابع انسانی را بازنگری و بهینه‌سازی کرد. خواهشمند است بخشی از وقت خود را برای تکمیل آن صرف نمایید. شخص شما به هیچ وجه در این پژوهش شناخته نخواهید شد و داده‌های این پرسش‌نامه کاملاً محرمانه تلقی خواهد شد. پیشاپیش از بذل توجهی که می‌فرمایید کمال تشکر را داریم. باتوجه به شرایط کرونا، در صورت امکان، پرسش‌نامه تکمیل شده را به دکتر رهنورد frahnavard@yahoo.com ایمیل کنید.

گروه آسیب شناسی و تحلیل توسعه منابع انسانی

دستگاه‌های اجرایی استان

1. **بخش عمومی:** مجموعه سازمان‌های عمومی است که با هدف حفظ منافع عمومی و اعمال حکمرانی فعالیت می‌کنند و عمدتاً ماهیت وظایف آنها غیرانتفاعی است.

2. **دستگاه اجرایی:** واحدهای استانی و شهرستانی کلیه سازمان‌های عمومی است.

3. **حرفه:** حرفه به شغلی اطلاق می‌شود که نیازمند دانش معناداری است و به صورت رسمی به دست آمده و با درجه بالایی از یکپارچگی و سازگار با کدهای رفتاری، بخشی از خدمات مورد نیاز جامعه را تأمین می‌کند (Sunder, 2013).

4. **شایستگی‌ها (competences):** عبارتند از فعالیت‌ها و فرایندهایی که از طریق آنها یک سازمان منابع خود را به طور مؤثری آرایش می‌دهد. شایستگی‌ها به دو دسته آسانه‌ای و محوری قابل تقسیم هستند (Johnson, Scholes, and Whittington, 2006).

**بخش اول: شناخت وظایف عام دستگاه های اجرایی استان**

هدف این بخش شناخت وظایف عامی است که ممکن است دستگاه های اجرایی استان در لایه های مختلف بخش دولتی به آن عمل کنند.

ردیف	ناچه حد در انجام وظایف زیر به دلیل کمبود شایستگی های پرسنلی دچار مشکل هستید؟	خ کم	کم	تاحدی	زیاد	خ زیاد
1	انجام مطالعه و بررسی در حوزه وظایف تخصصی					
2	طراحی و اجرای طرح های عمرانی ذیربط					
3	تدوین و اجرای برنامه های مرتبط با وظایف تخصصی					
4	همکاری و هماهنگی با واحدهای اجرایی استان در انجام وظایف پیوسته					
5	جمع آوری، پردازش، و انتشار آمارهای مرتبط با وظایف					
6	پیگیری و فراهم نمودن زمینه های اجرایی خط مشی های ابلاغی					
7	بازرسی و نظارت بر فعالیت بخش خصوصی در حوزه وظایف					
8	صدور مجوزهای مرتبط با وظایف تخصصی					
9	ایجاد پایگاه داده در حوزه وظایف تخصصی					
10	تهیه و تدوین گزارش های عملکرد					
11	انجام امور ارجاعی از ناحیه حوزه ستادی					
12	تحلیل محیطی و نظرسنجی از مردم					
13	اطلاع رسانی و آموزش همگانی در حوزه وظایف تخصصی					
14	تدوین و پیشنهاد خط‌مشی‌ها و راهبردهای عملیاتی به حوزه ستادی					
15	تحلیل ذینفعان و شناخت انتظارات و مطالبات شهروندان					
16	انجام امور دبیرخانه ای شوراها یا ستادهای استانی ذیربط					

**سایر وظایف عام دستگاه‌های اجرایی استان (لطفاً بنویسید)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**بخش دوم: شناخت شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای انجام وظایف واحدهای استانی**

هدف این بخش شناخت شایستگی‌های محوری است که کارکنان برای انجام وظایف عام دستگاه‌های اجرایی استان نیاز دارند. صفر معرف اصلاً و 5 معرف خیلی زیاد است.

ردیف	آیا کارکنان ذیربط به این شایستگی تسلط دارند؟	شایستگی‌های پرسنلی مرتبط با وظایف	آیا کسب این شایستگی برای شما اولویت دارد؟
<b>انجام مطالعات و بررسی‌های کاربردی</b>			
1	0 1 2 3 4 5	مهارت تحلیل داده‌های آماری	0 1 2 3 4 5
توانایی کارکنان ذیربط برای کار با نرم افزارهای آماری، تسلط به فنون آماری، و مانند اینها			
2	0 1 2 3 4 5	مدل سازی مبتنی بر نرم افزار	0 1 2 3 4 5
توانایی کارکنان ذیربط برای مدل سازی مبتنی بر ادبیات نظری و آزمون آن در نرم افزار			
3	0 1 2 3 4 5	تسلط به روش تحقیق کمی و کیفی	0 1 2 3 4 5
توانایی کارکنان در تهیه طرح تحقیقاتی، انتخاب جامعه آماری مناسب، گردآوری و تحلیل داده‌ها			
4	0 1 2 3 4 5	مدیریت پروژه تحقیقاتی	0 1 2 3 4 5
توانایی تهیه RFP، اعلان فراخوان پژوهشی، انتخاب بهترین طرح تحقیقاتی، پایش و ارزیابی طرح			
5	0 1 2 3 4 5	<b>تفکر انتقادی و حل مساله</b>	0 1 2 3 4 5
توانایی زیر سؤال بردن فرایندها و مفروضه‌های موجود، شناسایی مسئله و ارائه راهکارهای مناسب			
6	0 1 2 3 4 5	مهارت مدل سازی مفهومی	0 1 2 3 4 5
توانایی تبیین روابط بین متغیرها (مستقل، وابسته، میانجی و تعدیل گر) در قالب یک مدل ساختاری			
7	0 1 2 3 4 5	<b>تسلط به نرم افزارهای تخصصی مرتبط</b>	0 1 2 3 4 5
آشنایی با نرم افزارهای تخصصی شغلی و استفاده از آنها در انجام وظایف			
تحلیل محیطی و افکارسنجی			
8	0 1 2 3 4 5	تفکر سیستمی	0 1 2 3 4 5
توانایی تجسم واحد استانی به مثابه یک سیستم در دل مجموعه محیطی بزرگ‌تر و تحلیل نقش آن			
9	0 1 2 3 4 5	<b>مهارت تحلیل محیط صنعتی</b>	0 1 2 3 4 5
توانایی تحلیل رقبای، تامین کنندگان، خریداران، تازه واردان، و جایگزین‌ها در یک صنعت			
10	0 1 2 3 4 5	<b>هوش هیجانی (عاطفی)</b>	0 1 2 3 4 5
توانایی شناخت و کنترل عواطف و هیجان‌های خود و دیگران			
11	0 1 2 3 4 5	<b>انعطاف پذیری</b>	0 1 2 3 4 5
توانایی آگاهی، واکنش و توان تغییر موقعیت منابع و وظایف برای سازگاری با تلاطم محیطی			

0 1 2 3 4 5	<b>مثبت اندیشی</b>	0 1 2 3 4 5	12
نگرش ذهنی مثبت به پدیده های پیرامونی، موجودیت ها و اقدامات دیگران			
0 1 2 3 4 5	<b>انتقاد پذیری</b>	0 1 2 3 4 5	13
توانایی پذیرش نقد دیگران با هدف یادگیری و بهبود مستمر در عملکرد فردی و سازمانی			
0 1 2 3 4 5	<b>مدیریت راهبردی</b>	0 1 2 3 4 5	14
توانایی تعریف جهت گیری راهبردی، تحلیل وضع موجود و تدوین راهبردهای گذار			
0 1 2 3 4 5	<b>اخلاق مداری</b>	0 1 2 3 4 5	15
پیروی از اصول و منشور اخلاقی سازمان در انجام وظایف محوله			
<b>تدوین و ارزیابی گزارش های عملکرد</b>			
0 1 2 3 4 5	<b>تفکر تحلیلی</b>	0 1 2 3 4 5	16
توانایی در فهم صحیح مسائل، تحلیل درست وضعیت و اتخاذ تصمیم درست براساس تحلیل صحیح اطلاعات			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت تحلیل آماری</b>	0 1 2 3 4 5	17
توانایی تحلیل توصیفی و استنباطی داده ها برای آزمون فرضیه های علمی یا پرسش های پژوهش			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت تحلیل هزینه/فایده</b>	0 1 2 3 4 5	18
توانایی محاسبه فواید یک سری از فعالیت ها و مقایسه آنها با هزینه های مربوطه			
0 1 2 3 4 5	<b>توانایی تصمیم سازی</b>	0 1 2 3 4 5	19
توانایی احصای گزینه های حل مسئله و برآورد هزینه و دستاوردهای هر گزینه			
0 1 2 3 4 5	<b>آینده نگری</b>	0 1 2 3 4 5	20
توانایی جهت گیری شناختی و عقلی نسبت به آینده و تعیین سناریوهای مناسب برای رخدادهای احتمالی			
0 1 2 3 4 5	<b>تفکر منطقی</b>	0 1 2 3 4 5	21
توانایی دنبال کردن فرایند منطقی مسئله یابی، گزینه یابی، انتخاب و تجدید نظر			
<b>تدوین و پیشنهاد خط مشی ها</b>			
0 1 2 3 4 5	<b>تفکر انتقادی</b>	0 1 2 3 4 5	22
توانایی زیر سؤال بردن فرایندها و مفروضه های موجود، شناسایی مسئله و ارائه راهکارهای مناسب			
0 1 2 3 4 5	<b>توانایی تصمیم سازی</b>	0 1 2 3 4 5	
توانایی احصای گزینه های حل مسئله عمومی و برآورد هزینه و دستاوردهای هر گزینه (تحلیل خط مشی)			



0 1 2 3 4 5	آینده نگری	0 1 2 3 4 5	23
توانایی جهت گیری شناختی و عقلی نسبت به آینده و تعیین سناریوهای مناسب برای رخدادهای احتمالی			
0 1 2 3 4 5	مهارت حل مسئله عمومی	0 1 2 3 4 5	24
توانایی تبیین مسئله عمومی، دستورگذاری، تدوین خط مشی، تصمیم گیری، اجرا و ارزشیابی خط مشی			
0 1 2 3 4 5	تفکر خلاق	0 1 2 3 4 5	25
توانایی حل مسائل با استفاده از دیدگاهی متفاوت، اجتناب از راه حل های مرسوم و تفکر خارج از چارچوب			
0 1 2 3 4 5	نفوذ در دیگران	0 1 2 3 4 5	26
توانایی تغییر دادن رفتار دیگران از طریق ترغیب منطقی، چانه زنی، ائتلاف، و یا برقراری روابط دوستانه			
0 1 2 3 4 5	مهارت طراحی خط مشی	0 1 2 3 4 5	27
توانایی تدوین طراح اولیه خط مشی مبتنی بر پایه نظری مناسب برای حل مسئله عمومی			
اطلاع رسانی و آموزش همگانی			
0 1 2 3 4 5	مدیریت ارتباط با شهروندان	0 1 2 3 4 5	28
توانایی کار با نرم افزار CRM برای اطلاع از درخواست های شهروندان و برآورده سازی آنها			
0 1 2 3 4 5	مهارت اجتماعی-ارتباطی	0 1 2 3 4 5	29
توانایی برقراری ارتباط و تعامل موثر با شهروندان در انجام وظایف محوله			
0 1 2 3 4 5	مهارت تحلیل رسانه ای	0 1 2 3 4 5	30
توانایی تحلیل مطالب منتشره در رسانه ها در حوزه وظایف و ارائه گزارش های موردی به مقام های مافوق			
0 1 2 3 4 5	مهارت مشروعیت سازمانی	0 1 2 3 4 5	31
توانایی تحلیل انتظارات، هنجارها و ارزش های اجتماعی (شهروندان) و همسوسازی فعالیت های سازمانی با آنها			
0 1 2 3 4 5	مهارت تهیه بسته آموزشی	0 1 2 3 4 5	32
توانایی تهیه بسته های آموزشی برای آشناسازی مشتریان و شهروندان با وظایف تخصصی سازمان			
اجرای برنامه های سالانه			
0 1 2 3 4 5	برنامه ریزی تفصیلی	0 1 2 3 4 5	33
توانایی تهیه برنامه های تفصیلی برای پیاده سازی راهبردهای وظیفه ای			
0 1 2 3 4 5	مهارت ارزشیابی ادواری	0 1 2 3 4 5	34

توانایی ارزشیابی ادواری برنامه های عملیاتی برای حصول اطمینان از تحقق اهداف			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت پایش عملکرد</b>	0 1 2 3 4 5	35
توانایی تهیه سنجه های عملکرد در اجرای برنامه ها و ارائه گزارش های عملکرد در پرتو آن			
0 1 2 3 4 5	<b>کار تیمی</b>	0 1 2 3 4 5	36
توانایی همکاری اثربخش با دیگران در اجرای برنامه ها برای دستیابی به اهداف			
0 1 2 3 4 5	<b>ایجاد هماهنگی</b>	0 1 2 3 4 5	37
توانایی ایجاد هماهنگی با همکاران در اجرای برنامه های بهم پیوسته			
0 1 2 3 4 5	<b>بازمهندسی فرایند</b>	0 1 2 3 4 5	38
توانایی تغییر فرایندها و روش های انجام کار برای تسهیل برنامه های سالانه			
0 1 2 3 4 5	<b>تحلیل ریسک برنامه ای</b>	0 1 2 3 4 5	39
تحلیل احتمال مواجهه به خطرات در اجرای برنامه های سالانه			
<b>بازرسی و نظارت در حوزه وظایف قانونی</b>			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت نظارتی</b>	0 1 2 3 4 5	40
توانایی نظارت بر عملکرد خدمت گیرندگان یا پیمانکاران در حیطه وظایف محوله			
0 1 2 3 4 5	<b>مدیریت بر مبنای سرکشی</b>	0 1 2 3 4 5	41
توانایی سرکشی به ذینفعان برای شناسایی مشکلات و انتظارات آنان و تهیه گزارش های مرتبط			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت ارتباطی</b>	0 1 2 3 4 5	42
توانایی برقراری ارتباط و تعامل موثر با ذینفعان در انجام وظایف محوله			
0 1 2 3 4 5	<b>توانایی رضایت سنجی مشتریان</b>	0 1 2 3 4 5	43
توانایی تدوین معیارها و ابزارهای مناسب برای سنجش رضایت مشتریان با هدف تامین رضایت آنان			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت حسابرسی اجتماعی</b>	0 1 2 3 4 5	44
توانایی سنجش تاثیرات عملیات واحد استانی بر اجتماع و رفاه عمومی و ارائه توصیه های مناسب			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت کنترل فرایند آماری</b>	0 1 2 3 4 5	45
توانایی تهیه نمودارهای کنترل آماری از فرایندهای مورد عمل با هدف بهبود کارایی			
<b>گردآوری، پردازش و انتشار آمارهای تخصصی</b>			

0 1 2 3 4 5	<b>مهارت تحلیل آماری</b>	0 1 2 3 4 5	46
توانایی تحلیل توصیفی و استنباطی داده‌ها برای آزمون فرضیه‌های علمی یا پرسش‌های پژوهش			
0 1 2 3 4 5	<b>تسلط به نرم افزارهای تخصصی</b>	0 1 2 3 4 5	47
توانایی تحلیل آماری مبتنی بر نرم افزارهای تخصصی مانند SPSS، لیزرل، و PLS			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت داده کاوی</b>	0 1 2 3 4 5	48
توانایی احصای الگوها و مدل‌های رفتاری مبتنی بر تحلیل داده‌های آماری			
0 1 2 3 4 5	<b>خلق و تسهیم دانش</b>	0 1 2 3 4 5	49
توانایی تولید دانش مبتنی بر تحلیل آماری و انتشار آن در قالب علمی مانند گزارش پژوهشی			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت پژوهش آماری</b>	0 1 2 3 4 5	50
توانایی تهیه گزارش‌های تحلیلی آماری برای تصمیم‌سازی			
<b>اجرای خط مشی‌های ابلاغی</b>			
0 1 2 3 4 5	<b>سازماندهی مجدد</b>	0 1 2 3 4 5	51
توانایی تحلیل ساختارهای موجود و پیشنهاد بازنگری در سیستم روابط حاکم بر نقش آفرینان اجرای خط مشی			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت ارتباطی</b>	0 1 2 3 4 5	52
توانایی برقرار ارتباط و همکاری موثر با نقش آفرینان اجرای خط مشی در سطح عملیاتی			
0 1 2 3 4 5	<b>کار تیمی</b>	0 1 2 3 4 5	53
توانایی همکاری اثربخش با دیگران در اجرای خط مشی برای دستیابی به اهداف			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت هماهنگ‌سازی</b>	0 1 2 3 4 5	54
توانایی طراحی مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی برای اجرای خط مشی			
0 1 2 3 4 5	<b>تسلط به فناوری اطلاعاتی و ارتباطی</b>	0 1 2 3 4 5	55
توانایی به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در اجرای خط مشی			
0 1 2 3 4 5	<b>مدیریت تعارض</b>	0 1 2 3 4 5	56
توانایی تدوین راهبردهای حل تعارض ناشی از اجرای خط مشی در سطح فردی، گروهی و سازمانی			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت مذاکره</b>	0 1 2 3 4 5	57
توانایی برقرار کردن ارتباط به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک در اجرای خط مشی			
<b>همکاری با سایر دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف پیوسته</b>			

0 1 2 3 4 5	<b>مهارت ایجاد هماهنگی</b>	0 1 2 3 4 5	58
توانایی ایجاد هماهنگی با دستگاه های اجرایی دیگر در اجرای برنامه های بهم پیوسته استانی یا شهرستانی			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت کار تیمی</b>	0 1 2 3 4 5	59
توانایی همکاری اثربخش با دیگر دستگاه های اجرایی در اجرای پروژه های توسعه استانی یا شهرستانی			
0 1 2 3 4 5	<b>مدیریت مذاکرات سازمانی</b>	0 1 2 3 4 5	60
توانایی برقرار کردن ارتباط با دیگر دستگاه های اجرایی به منظور نیل به یک تصمیم مشترک			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت ارتباطی</b>	0 1 2 3 4 5	61
توانایی برقراری ارتباط و همکاری موثر با دستگاه های اجرایی در سطح استان			
0 1 2 3 4 5	<b>تصمیم گیری گروهی</b>	0 1 2 3 4 5	62
توانایی مشارکت موثر در سازوکارهای تصمیم گیری بین سازمانی نظیر کمیته ها یا شوراهای مشترک			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت مکاتبات اداری</b>	0 1 2 3 4 5	63
توانایی مکاتبات اداری اثربخش (انتقال پیام، نظرات، و پیگیری) با دستگاه های اجرایی دیگر			
0 1 2 3 4 5	<b>هوش سیاسی</b>	0 1 2 3 4 5	64
توانایی استفاده از مناسبات سیاسی برای پیشبرد منافع سازمانی در ارتباطات میان سازمانی			
<b>صدور مجوز های مرتبط با وظایف قانونی</b>			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت دستورالعمل نویسی</b>	0 1 2 3 4 5	65
توانایی تهیه دستور العمل های مرتبط با وظایف محوله			
0 1 2 3 4 5	<b>طراحی و بهبود فرایند کار</b>	0 1 2 3 4 5	66
توانایی طراحی، تحلیل و بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت پایش و نظارت</b>	0 1 2 3 4 5	67
توانایی جمع آوری داده ها در باره رعایت استانداردها، میزان پیشرفت کار و تحقق اهداف			
0 1 2 3 4 5	<b>مهارت طراحی فرم های اداری</b>	0 1 2 3 4 5	68
توانایی طراحی برگه های اداری برای ثبت و پایش فعالیت ها در حوزه وظایف تخصصی			
0 1 2 3 4 5	<b>طراحی آزمون فنی</b>	0 1 2 3 4 5	69
طراحی آزمون های فنی برای اطمینان از صلاحیت متقاضیان کسب و کار			

0 1 2 3 4 5	مهارت راستی آزمایی متقاضیان	0 1 2 3 4 5	70
توانایی مقایسه اطلاعات ارائه شده توسط متقاضیان با اطلاعات موجود در پایگاه های داده			
برنامه ریزی و اجرای طرح های عمرانی مرتبط با حوزه فعالیت			
0 1 2 3 4 5	تفکر استراتژیک	0 1 2 3 4 5	71
توانایی یکپارچه سازی آینده با فرایندهای تصمیم گیری امروزی از طریق تفکر سیستمی، عمیق و آینده نگری			
0 1 2 3 4 5	مدیریت پروژه	0 1 2 3 4 5	72
توانایی تهیه برنامه زمان بندی پروژه، تخصیص منابع، و نظارت بر اجرای آن مبتنی بر فونونی مانند CPM			
0 1 2 3 4 5	پایش و نظارت	0 1 2 3 4 5	73
توانایی جمع آوری داده ها در باره رعایت استانداردها، میزان پیشرفت کار و تحقق اهداف			
0 1 2 3 4 5	نیازسنجی طرح های عمرانی	0 1 2 3 4 5	74
توانایی تعیین نیاز به طرح های عمرانی در پرتو آمایش سرزمین و بسترفرهنگی و اجتماعی استان			
0 1 2 3 4 5	مهارت اولویت گذاری طرح ها	0 1 2 3 4 5	75
توانایی تعیین اولویت طرح های عمرانی در پرتو معیارهای جامع نگر			
0 1 2 3 4 5	گزارش پیشرفت کار	0 1 2 3 4 5	76
توانایی تهیه گزارش پیشرفت کار به همراه توصیه های اصلاحی			
ایجاد و نگهداری بانک اطلاعاتی (پایگاه داده)			
0 1 2 3 4 5	نیازسنجی سیستم اطلاعاتی	0 1 2 3 4 5	77
توانایی تعیین سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز مبتنی بر معماری اطلاعات			
0 1 2 3 4 5	مدیریت داده	0 1 2 3 4 5	78
توانایی نظارت بر کلیه فعالیت های داده محور (حاکمیت داده، راهبرد داده، کیفیت داده)			
0 1 2 3 4 5	ارزشیابی سیستم اطلاعاتی	0 1 2 3 4 5	79
توانایی بهبود سیستم اطلاعاتی از طریق ارزشیابی ادواری اثربخشی سیستم			
0 1 2 3 4 5	پایش سیستم	0 1 2 3 4 5	80
توانایی جمع آوری داده ها در باره رعایت استانداردها در سیستم اطلاعاتی			
0 1 2 3 4 5	مدیریت امنیت اطلاعات	0 1 2 3 4 5	81

توانایی استقرار یک خط مشی امنیتی موثر و پویا برای حفاظت از اطلاعات													
0	1	2	3	4	5	آموزش کاربران سیستم	0	1	2	3	4	5	82
توانایی آموزش کاربران سیستم اطلاعاتی برای تسریع در کار													
0	1	2	3	4	5	هوش تجاری	0	1	2	3	4	5	83
توانایی تبدیل داده های خام به اطلاعاتی کسب و کار و دانش سازمانی													

**بخش سوم: ویژگی های جمعیت شناسی پاسخ دهندگان**

**جنسیت**

مرد  زن

**سن**

20-25 سال  26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال  41-45 سال

46-50 سال  51-55 سال  56-60 سال

**تحصیلات**

زیردیپلم  دیپلم  فوق دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

**تجربه کاری**

1 تا 5 سال  6 تا 10 سال  11 تا 15 سال  16 تا 20 سال  21 به بالا

**نوع استخدام**

رسمی  پیمانی  کارگری  کارمعی  نیروی طرح  سایر

**ماهیت شغل**

مدیر  غیرمدیر

نام دستگاه اجرایی (لطفاً نام ببرید): .....

نام شغل (لطفاً نام ببرید): .....

## پیوست 5: پرسش نامه نشانگان آسیب

## شخصیت سنجی کارکنان سازمان

سلام علیکم

شخصیت را می‌توان آن دسته از خصوصیات رفتاری و روانی تعریف کرد که وجه تمایز شخص از دیگران هستند. پرسش‌نامه‌ای که پیش‌رو دارید، حاصل تلاشی است برای شخصیت سنجی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان تهران تا بتوان بر اساس یافته‌های آن تحلیل واقع‌بینانه‌ای از وضع دستگاه‌های اجرایی برای تامین بهداشت روانی کارکنان به دست آورد. خواهشمند است بخشی از وقت خود را برای تکمیل آن صرف نمایید. هریک از گویه‌ها را به دقت بخوانید و درستی آن را در مورد خودتان با درج علامت (✓) مشخص کنید. هر مورد که علامت نزده باشید، پاسخ شما "خیر" محسوب خواهد شد.

شخص شما به هیچ وجه در این پژوهش شناخته نخواهید شد و داده‌های این پرسش‌نامه کاملاً محرمانه تلقی خواهد شد. پیشاپیش از بذل توجهی که می‌فرمایید کمال تشکر را داریم. اگر تمایل دارید نتایج تحلیل شخصیت برای شما ارسال شود، کافی است پرسش‌نامه تکمیل شده را به دکتر رهنورد frahnavard@yahoo.com ایمیل کنید.

## گروه آسیب‌شناسی

## توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان

1. مقیاس‌های روایی: مقیاس‌های سه گانه (L, F, K) ناظر بر روایی سنجی پرسش نامه است
2. مقیاس‌های بالینی: مقیاس‌های 8 گانه (Hs, D, Hy, Pd, Pa, Pt, Sc, Ma) است.
3. مقیاس L: شامل پنج گویه 5، 11، 24، 47، و 53 است.
4. مقیاس F: شامل پانزده گویه 9، 12، 15، 19، 20، 24، 30، 38، 48، 50، 58، 59، 61، 64، و 71 است.
5. مقیاس K: شامل پانزده گویه 11، 23، 31، 33، 34، 36، 40، 41، 43، 51، 55، 61، 66، 69، و 70 است.
6. مقیاس Hs: شامل سیزده گویه 1، 2، 6، 9، 18، 26، 32، 44، 45، 46، 55، 62، و 63 است.
7. مقیاس D: شامل بیست گویه 1، 3، 4، 6، 9، 11، 13، 17، 18، 22، 25، 28، 36، 37، 40، 42، 44، 60، 61، و 65 است.
8. مقیاس Hy: شامل بیست و چهار گویه 1، 2، 3، 9، 11، 18، 21، 23، 26، 28، 29، 35، 37، 40، 41، 43، 44، 45، 46، 49، 55، 56، 57، و 62 است.
9. مقیاس Pd: شامل نوزده گویه 3، 7، 10، 13، 14، 15، 16، 22، 27، 28، 34، 35، 41، 43، 49، 52، 58، 65، و 71 است.
10. مقیاس Pa: شامل پانزده گویه 5، 8، 10، 15، 28، 29، 30، 31، 39، 57، 63، 64، 66، 67، و 68 است.
11. مقیاس Pt: شامل شانزده گویه 2، 3، 5، 8، 13، 17، 22، 25، 27، 31، 42، 44، 51، 57، 66، و 68 است.
12. مقیاس Sc: شامل بیست گویه 3، 5، 7، 8، 10، 13، 14، 15، 16، 17، 21، 26، 30، 38، 39، 46، 57، 63، 65،

### بخش اول: شخصیت شناسی کارکنان

هدف این بخش شناخت ناسازگارهای رفتاری افراد با استفاده از پرسش نامه بومی MMPI شده است.

ردیف	گویه	بلی	خیر
1	اشتهای خوبی دارم.		
2	بیشتر صبح‌ها خوش و سرحال از خواب برمی‌خیزم.		
3	زندگی روزانه من پر از چیزهایی است که برایم جالب هستند.		
4	موقع کار فشار و ناراحتی زیادی احساس می‌کنم.		
5	گاهی فکرهای بدی می‌کنم که نمی‌شود درباره آن صحبت کرد.		
6	به ندرت دچار یبوست می‌شوم (یا اصلاً نمی‌شوم).		
7	بعضی وقت‌ها دلم می‌خواهد خانواده‌ام را ترک کنم.		
8	گاهی اوقات آن چنان به گریه یا خنده می‌افتم که نمی‌توانم جلوی آن را بگیرم.		
9	هر چند وقت یک بار تهوع و استفراغ ناراحت‌م می‌کند.		
10	به نظرم هیچ کس مرا درک نمی‌کند.		
11	گاهی دلم می‌خواهد ناسزا بگویم.		
12	هر چند شب یک بار دچار کابوس می‌شوم (خواب‌های وحشتناک می‌بینم).		
13	برایم مشکل است که حواسم را روی کاری متمرکز کنم.		
14	من تجربه‌های مخصوص و عجیبی داشته‌ام.		
15	اگر دیگران برایم زنده بودند (پشت سرم بدگویی نکرده بودند)، من بیشتر موفق بودم.		
16	در دوران جوانی مرتکب سرقت‌های جزئی شده‌ام.		
17	گاه‌گاه روزها، هفته‌ها و حتی ماه‌ها بوده که دست و دلم به کاری نرفته است.		
18	خوابم آشفته است.		
19	با دیگران که هستم تحمل شنیدن حرف‌های عجیب و غریب آن‌ها را ندارم.		
20	اکثر کسانی که مرا می‌شناسند از من خوششان می‌آید.		
21	ای کاش به اندازه دیگران خوشحال بودم.		
22	اغلب مجبور بوده‌ام از کسانی اطاعت کنم که به اندازه من نمی‌فهمیدند.		
23	فکر می‌کنم بسیاری از مردم برای جلب کمک و همدردی دیگران بدبختی‌های خود را بزرگ‌تر جلوه می‌دهند.		
24	بعضی وقت‌ها خشمگین می‌شوم.		
25	واقعا اعتماد به نفس ندارم.		
26	خیلی کم از پرش و تکان ماهیچه‌هایم ناراحت می‌شوم (یا اصلاً دچار پرش و تکان ماهیچه‌ها نمی‌شوم).		
27	خیلی وقت‌ها احساس می‌کنم که مرتکب کار زشت یا خطایی شده‌ام.		
28	بیشتر اوقات خوشحالم.		
29	بعضی اشخاص آن قدر تحکم می‌کنند که حتی وقتی می‌دانم که حق با آنهاست دلم می‌خواهد بر خلاف آن چه می‌خواهند رفتار کنم.		
30	معتقدم بر ضد من توطئه چینی می‌شود.		
31	اغلب مردم حاضرند حتی با شیوه‌های غیرعادلانه به منافع و مزایایی برسند.		
32	مدهام خیلی ناراحت‌م می‌کند.		
33	اغلب نمی‌فهمم چرا آن قدر بد خلق و بد خلق بوده‌ام.		
34	بعضی اوقات افکارم سریع‌تر از آن بوده که بتوانم به زبان بیاورم.		
35	فکر می‌کنم که زندگی خانوادگی‌ام به خوبی زندگی اغلب کسانی است که می‌شناسم.		



ردیف	گویه	بلی	خیر
36	گاهی وقت‌ها احساس می‌کنم که واقعاً آدم بی‌مصرفی هستم.		
37	در چند سال اخیر بیشتر اوقات حالم خوب بوده است.		
38	در زندگی من مواقعی بوده است که در آن دست به کارهایی زده‌ام که بعدها نمی‌دانستم چه بوده است.		
39	احساس می‌کنم که غالباً بی‌دلیل مجازات شده‌ام.		
40	هیچ وقت حالم بهتر از حالا نبوده است.		
41	برایم مهم نیست که دیگران درباره‌ی من چه فکر می‌کنند.		
42	حافظه‌ام خوب است.		
43	گفتگو با غریبه‌ها برایم دشوار است.		
44	اغلب سر تا پا احساس ضعف می‌کنم.		
45	به ندرت دچار سردرد می‌شوم (یا اصلاً دچار سردرد نمی‌شوم).		
46	تا به حال اشکالی در حفظ تعادل خود موقع راه رفتن نداشته‌ام.		
47	بین کسانی که می‌شناسم بعضی‌ها را دوست ندارم.		
48	کسانی هستند که سعی دارند افکار و عقاید مرا بدزدند.		
49	کاش این قدر خجالتی نبودم.		
50	معتقدم که گناهانم غیرقابل بخشش هستند.		
51	غالباً از چیزی دلواپسم.		
52	رفقایم غالباً مورد پسند مادر و پدرم نبوده‌اند.		
53	کمی پشت سر دیگران غیبت می‌کنم.		
54	بعضی وقت‌ها احساس می‌کنم که خیلی آسان تصمیم می‌گیرم.		
55	تقریباً هیچ وقت طپش قلب یا تنگی نفس نداشته‌ام.		
56	زود از جا در می‌روم و زود آرام می‌گیرم.		
57	بعضی وقت‌ها آن قدر بی‌قرار بوده‌ام که نمی‌توانستم یک جا بند شوم.		
58	والدین و اعضای خانواده‌ام بیش از حد از من ایراد می‌گیرند.		
59	برای هیچ کس چندان مهم نیست چه به سرم می‌آید.		
60	سوء استفاده از کسی که خود چنین امکانی را می‌دهد را بد نمی‌دانم.		
61	گاهی اوقات احساس می‌کنم سرشار از انرژی هستم.		
62	قدرت بینایی من به خوبی سال‌های قبل است.		
63	خیلی کم متوجه شده‌ام که گوشم زنگ بزند یا وزوز کند.		
64	یکی دوبار در زندگی احساس کرده‌ام که کسی سعی دارد با تلقین و هیپنوتیزم مرا وادار به انجام کارهایی بکند.		
65	مواقعی بوده است که بدون علت خاص و بر خلاف معمول با نشاط بوده‌ام.		
66	حتی وقتی با دیگرانم غالباً احساس تنهایی می‌کنم.		
67	فکر می‌کنم تقریباً هر کس برای این که به دردسر نیفتد دروغ خواهد گفت.		
68	من حساس‌تر از دیگران هستم.		
69	مواقعی است که مغزم کندتر از حد معمول کار می‌کند.		
70	غالباً مردم مرا ناامید می‌کنند.		
71	در خوش‌گذرانی‌ها افراط کرده‌ام.		

## بخش دوم: اختلالات رفتاری ناشی از آسیب مندی سیستم توسعه منابع انسانی

هدف این بخش شناخت علائمی است که بر آسیب‌مندی زیر سیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی دلالت دارند. همان‌طور که مستحضرید در پزشکی آسیب مندی را با علائم آن تشخیص می‌دهند. مثلاً وجود علائم "تب+سرفه خشک+تنگی نفس" دلالت بر ابتلاء بر ویروس کرونا دارد. شما به عنوان مدیر یا کارشناس، تا چه حد نشانگان زیر را در کارکنان واحدهای مختلف سازمانی خود شاهد هستید؟

مقیاس سوء مدیریت شایستگی Co: شامل گویه‌های 1 الی 12 است.

مقیاس سوء مدیریت عملکرد Pe: شامل گویه‌های 13 الی 22 و گویه‌های 2، 4، و 5

مقیاس سوء مدیریت استعداد Ta: شامل گویه‌های 23 الی 29 و گویه‌های 4، 5، 9، 11، 17

مقیاس سوء مدیریت صلاحیت Qu: شامل گویه‌های 30 الی 33 و گویه‌های 1، 5، 6، 12، 27

مقیاس سوء مدیریت نگهداشت Re: شامل گویه‌های 34 الی 40 و گویه‌های 4، 18، 20، 26

مقیاس سوء مدیریت فرهنگ Cu: شامل گویه‌های 41 الی 48 است.

ردیف	گویه	امتیاز						
		7	6	5	4	3	2	1
1	تمایل به روزمرگی (Routine seeking) در رفتار کارکنان دیده می‌شود.							
2	بی تفاوتی به جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان در میان کارکنان مرسوم است.							
3	اتلاف وقت (وقت‌کشی) در طول روز کاری در میان کارکنان متداول است.							
4	بی‌انگیزگی یک رفتار غالب در میان کارکنان است.							
5	کیفیت عملکرد فردی کارکنان افت کرده است							
6	سهل‌انگاری در انجام وظایف محوله در رفتار شغلی کارکنان مشهود است.							
7	بسیاری از کارکنان، تکالیف کاری محوله را به تعویق انداختن می‌اندازند.							
8	کیفیت کاری کارکنان در سازمان ما افت کرده است.							
9	تلاش فردی کارکنان کاهش محسوسی پیدا کرده است.							
10	اکراه به تغییر به یک رفتار متعارف تبدیل شده است.							
11	سرکشی از دستورات در میان برخی از کارکنان دیده می‌شود.							
12	رفتار مسئولیت‌گریزی در انجام تکالیف موردی مشهود است.							
13	بهره‌وری فردی کارکنان کاهش یافته است.							
14	تعارض رفتاری در میان کارکنان دیده می‌شود.							
15	رفتار سلیقه‌ای در عملکرد شغلی حاکمیت پیدا کرده است.							
16	بدبینی به سازمان در میان کارکنان شیوع پیدا کرده است.							
17	بی‌اعتمادی به مدیران در میان کارکنان فزونی یافته است.							
18	عدم تعهد کاری کارکنان بالاست.							
19	منفی‌بافی (ایرادگیری) ناشی از سوء مدیریت در میان کارکنان رواج دارد.							
20	کارکنان به شیوه‌های مختلف نارضایتی شغلی خود را ابزار می‌دارند.							
21	دل‌بستگی کاری در میان کارکنان کاهش یافته است.							
22	مشارکت‌گریزی علیرغم دعوت مدیران از کارکنان برای ارائه پیشنهاد قابل توجه است.							
23	احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان وجود دارد.							

امتیاز							ردیف	گویه
7	6	5	4	3	2	1		
							24	کارآفرینی فردی در میان کارکنان کاهش یافته است.
							25	سکوت سازمانی به جو غالب در سازمان تبدیل شده است.
							26	تمایل به ترک سازمان در میان کارکنان افزایش یافته است.
							27	خلاصیت فردی در میان کارکنان کاهش یافته است.
							28	تمایل به همکاری در کارهای گروهی کاهش یافته است.
							29	وفاداری کارکنان به سازمان چندان بالا نیست.
							30	خطا (بی دقتی) در انجام کارها بین کارکنان افزایش یافته است.
							31	رفتار غیرحرفه‌ای در میان برخی از کارکنان مشهود است.
							32	ناپختگی در ارائه راهکارهای کارشناسی در میان افراد بالا رفته است.
							33	رفتار توأم با دلسردی (عدم اشتیاق) در ارائه خدمات به مشتریان مشهود است.
							34	پرخاشگری در رفتار برخی از کارکنان دیده می‌شود.
							35	تمایل به غیبت از کار در بین افراد افزایش یافته است.
							36	بدگویی سازمانی به دلیل سوء مدیریت افزایش یافته است.
							37	اشتیاق کاری در میان افراد کاهش یافته است.
							37	استرس شغلی افراد افزایش یافته است.
							39	بی توجهی به دستورات مافوق افزایش یافته است.
							40	کم کاری در میان افراد مشهود است.
							41	احساس بی هویتی در میان برخی از کارکنان دیده می‌شود.
							42	رفتار سیاسی نمونه بارز دور شدن کارکنان از ارزش های اداری است.
							43	ابن الوقت بودن نشانگر سوء مدیریت فرهنگی در سازمان است.
							44	بی توجهی به اهداف سازمان در میان کارکنان افزایش یافته است.
							45	فرهنگ فردگرایی در سازمان بر فرهنگ جمع گرایی غلبه کرده است.
							46	خودمحوری (برتر انگاری ارزش های فردی) در حال شکل گیری است.
							47	تعصب ارزشی اجازه قضاوت بی طرفانه را سلب کرده است.
							48	رفتار ارتجاعی نمود بارزی از فرهنگ اداری ماست.

**بخش سوم: ویژگی‌های جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان**

جنسیت

مرد  زن

سن

20-25 سال  26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال  41-45 سال  
 46-50 سال  51-55 سال  56-60 سال  61-65 سال

تحصیلات

زیر دیپلم  دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

تجربه کاری

1-5 سال  6-10 سال  11-15 سال  16-20 سال  21-25 سال  
 26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال

قومیت فرهنگی

آذری  بلوچ  عرب  کرد  فارس  لر  سایر اقوام (لطفاً نام ببرید).....

بخش فعالیت

صنعتی/تولیدی  سیاسی/دفاعی  خدماتی/اجتماعی  
 اقتصادی/بازرگانی  فرهنگی/آموزشی  قضایی  تقنینی

قلمرو فعالیت

مرکز استان  شهرستان  دهستان

نام دستگاه اجرایی (لطفاً نام ببرید): .....

نام شهرستان (لطفاً نام ببرید): .....

نام شغل (لطفاً نام ببرید)

.....

## پیوست 6: پرسش نامه تحلیل محیطی

## تحلیل محیط داخلی و خارجی زیرسیستم توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران

### پاسخگوی گرامی

همان طور که مستحضرد، تغییرات محیطی برای سازمان‌ها هم فرصت‌زا است و هم تهدید کننده. ضروری است سازمان‌ها با تحلیل ادواری تغییرات محیطی، جنبه‌های فرصتی و تهدیدی محیط را شناسایی کرده و از تلفیق آنها با نقاط قوت و ضعف داخلی خود به تدوین راهبردهای مناسب در چارچوب مأموریت محوله اقدام نمایند.

بی‌شک، با تغییر شرایط محیطی، دستگاه‌های اجرایی استان تهران با چالش‌های جدیدی در زمینه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی مواجه شده‌اند. از این نظر، ادامه سازوکارهای سنتی برای مدیریت موثر و کارآمد منابع انسانی دیگر کارساز نیست. تغییرات محیط خارجی مانند افزایش جمعیت استان ناشی از مهاجرت، و مطالبه‌گر شدن مردم به گونه‌ای است که فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را بر دستگاه‌های اجرایی تحمیل کرده است. پرسش‌نامه‌ای که پیش رو دارید، در رابطه با تحلیل محیط داخلی و خارجی زیرسیستم توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران تهیه شده است. خواهشمند است به عنوان مدیر یا کارشناس خبره، بخشی از وقت خود را برای تکمیل آن اختصاص دهید. لطفاً از ذکر نام خودداری کنید. اگر عوامل دیگری را می‌شناسید به فهرست عوامل در هر بخش اضافه کنید. پیشاپیش از بذل توجهی که می‌فرمایید کمال تشکر را داریم.

### گروه مطالعاتی

#### تدوین سند توسعه منابع انسانی

#### استان تهران

1. **فرصت‌ها:** شرایط و تغییرات محیطی که امکان بهره‌برداری در جهت اهداف و منافع دستگاه‌های اجرایی را فراهم می‌سازند.
2. **تهدیدها:** شرایط و متغیرهایی محیطی هستند که برای ادامه حیات دستگاه‌های اجرایی خطرآفرین هستند.
3. **نقاط قوت:** قابلیت‌های منابع انسانی (منابع و شایستگی‌ها) که در نیل به اهداف دستگاه‌های اجرایی کمک کننده هستند.
4. **نقاط ضعف:** قابلیت‌های منابع انسانی که در نیل به اهداف دستگاه‌های اجرایی بازدارنده هستند.

**بخش اول: شناخت عوامل محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدهای) نظام توسعه منابع انسانی**

ردیف	فرصت های محیطی		
	رتبه	فرصت معمولی	فرصت عالی
1			دسترسی به نیروی کار مورد نیاز دستگاه‌هایی اجرایی به دلیل تمرکز سرمایه انسانی دانشگر در استان
2			جمعیت جوان استان
3			ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌هایی اجرایی
4			دسترسی به طیف وسیعی از پیمانکاران و تأمین‌کنندگان برتر برای برونسپاری وظایف غیرراهبردی
5			روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان
6			وجود دانشگاه‌های معتبر و با کیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان
7			مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران
8			وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن در توسعه منابع انسانی
ردیف	تهدیدهای محیطی		
	رتبه	تهدید معمولی	تهدید اساسی
1			توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی در تعداد معدودی از شهرستان‌های استان
2			سیاسی بودن جغرافیای پایتخت و تأثیر منفی برخی تحرکات سیاسی در مدیریت منابع انسانی
3			روند افزایشی هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها
4			افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور
5			پیامدهای ناشی از تغییر ساختار جمعیتی استان
6			افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری و متزلزل شدن نظام شایسته-گزینی در جذب
7			عدم ثبات در خط مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی
8			وجود پدیده مهاجرت به استان، تراکم بالای جمعیت، و تراکم ترافیکی در استان
9			افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی و متزلزل شدن نظام جذب ناشی از رابطه مداری
10			خط مشی بازنشستگی زودرس در بخش عمومی و به تبع آن افزایش بار مالی صندوق‌های بازنشستگی و کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان
11			افزایش تقاضا برای خدمات دولتی ناشی از مهاجرت به استان
12			افزایش مطالبات مردمی برای شفاف‌سازی ابعاد مختلف نظام مدیریت منابع انسانی (مانند

				جذب و پرداخت)

**بخش دوم: شناخت عوامل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) نظام توسعه منابع انسانی**

رتبه			نقاط قوت داخلی	ردیف
هیچکدام	قوت اساسی	قوت معمولی		
			تنوع فرهنگی نیروی کار دستگاه‌هایی اجرایی به دلیل مهاجرت پذیری استان	1
			وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه در بخش دولتی استان (ظرفیت انسانی بالا)	2
			امکان استفاده کارکنان ناراضی از شبکه‌های اجتماعی برای طرح مطالبات شغلی	3
			وجود نیروی انسانی کارآفرین	4
			وجود نیروی انسانی مستعد	5
رتبه			نقاط ضعف داخلی	ردیف
هیچکدام	ضعف اساسی	ضعف معمولی		
			گسترش پدیده فقرای شاغل در دستگاه‌های اجرایی ناشی از تورم و پایین بودن توان مالی دولت	1
			خستگی نیروی کار غیرماهر به دلیل سکونت در مناطق دور از محل کار (خوابگاهی شدن روستاها و شهرهای کوچک به دلیل استقرار کارکنان کم درآمد)	2
			عدم تناسب بین شغل و شاغل از لحاظ مدرک تحصیلی و پست مشغول به کار	3
			پایین بودن انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی	4
			تبعیض استخدامی بین نیروهای قراردادی با کارکنان رسمی	5
			عدم تناسب بین تعداد نیروی انسانی و حجم وظایف محوله به دستگاه‌هایی اجرایی استان	6
			فشار کاری بسیار زیاد بر نیروی انسانی و استهلاک نیروی غیرممدت فعالیت نسبتاً کوتاه	7
			ضعف سیستم نظارت، پایش و ارزشیابی عملکرد کارکنان	8
			تاثیرپذیری مدیران منابع انسانی از تصمیم‌های مدیران ستادی	9
			بخشنامه‌های ناسازگار با شرایط بومی استان در مدیریت منابع انسانی (عدم توجه به مدیریت تفاوت‌ها)	10
			جزء نگرانی و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی	11
			کمبود نیروی کارشناسی بین رشته‌ای	12
			کمبود نیروی انسانی ماهر در دستگاه‌های اجرایی برای اجرای جهت‌گیری‌های راهبردی دولت	13
			کمبود نیروی انسانی متخصص با مهارت تسلط به فناوری‌های نوین	14
			کم توجهی به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان در سازمان‌ها	15

			کم توجهی به استقرار فرهنگ یادگیری و ایجاد محیط کاری یادگیرنده	16
			کاهش توان مالی صندوق های بازنشستگی برای پوشش انبوه بازنشستگان	17
			کمبود مدیران با تفکر راهبردی و قابلیت های مدیریت بحران	18

### بخش سوم: ویژگی های جمعیت شناختی

جنسیت:

مرد  زن

سن:

20-25 سال  26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال  41-45 سال   
 46-50 سال  51-55 سال  56-60 سال

تحصیلات:

دیپلم  فوق دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس  دکتری

تجربه کاری

1-5 سال  6-10 سال  11-15 سال  16-20 سال   
 21-25 سال  26 به بالا

ماهیت شغل:

مدیر  کارشناس

قومیت فرهنگی  آذری  بلوچ  عرب  کرد  فارس  لر



## تعیین اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی

مقیاس اساسی برای مقایسه زوجی عوامل

9	8	7	6	5	4	3	2	1
اهمیت بسیار زیاد	...	...	...	...	...	...	...	اهمیت یکسان
Extremely Preferred								Equally Preferred

مثال: فرض کنید از نظر شما عامل S1 نسبت به S2 و S3 به ترتیب چهار برابر و پنج برابر مهم، و عامل S3 نسبت به S2 سه برابر مهم باشد. در این صورت جدول به شرح زیر تکمیل می شود.

S3	S2	S1	
5	4	1	S1
1/3	1		S2
1			S3

### فرصت ها و تهدیدهای احصاء شده برای نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران

	O1	
دسترسی به نیروی کار دانشگر به دلیل تمرکز سرمایه انسانی در استان		
جمعیت جوان استان	O2	
ظرفیت سازمان‌های مردم نهاد برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی	O3	
دسترسی به پیمانکاران واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی	O4	
روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان	O5	فرصت ها
وجود دانشگاه‌های معتبر و با کیفیت بالا برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان	O6	
مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران	O7	
وجود شبکه‌های اجتماعی و امکان بهره‌گیری از آن در توسعه منابع انسانی	O8	
مطالبات مردمی برای دسترسی به اطلاعات مدیریت منابع انسانی	O9	
توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی در شهرستان‌های استان	T1	
تحركات سیاسی در مدیریت منابع انسانی استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت	T2	
روند افزایشی هزینه‌های زندگی برای کارکنان به دلیل تورم و افزایش قیمت کالاها	T3	
افزایش مهاجرت نخبگان جوان و فارغ‌التحصیلان بیکار استان به خارج از کشور	T4	
تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان)	T5	تهدیدها
افزایش تقاضا برای ورود به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت به استان	T6	
عدم ثبات در خط مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی	T7	
وجود پدیده مهاجرت به استان، تراکم بالای جمعیت، و تراکم ترافیکی در استان	T8	
کاهش کیفیت زندگی بازنشستگان ناشی از خط مشی بازنشستگی زودرس	T9	

با توجه به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) صفحه قبل، اهمیت عوامل را به صورت زو جی مقایسه کنید.

T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
																	1	O1
																1		O2
															1			O3
														1				O4
													1					O5
												1						O6
											1							O7
										1								O8
									1									O9
								1										T1
							1											T2
						1												T3
					1	5												T4
				1														T5
			1															T6
		1																T7
	1																	T8
1																		T9

**نقاط قوت و ضعف احصاء شده برای نظام توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان تهران**

S1	تنوع فرهنگی نیروی کار در دستگاه‌هایی اجرایی استان	نقاط قوت
S2	وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه در بخش دولتی استان (ظرفیت انسانی بالا)	
S3	آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی	
S4	وجود نیروی انسانی کارآفرین	
S5	وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر	
S6	استقرار تدریجی سامانه جامع مدیریت منابع انسانی (سامانه‌های کارمند ایران)	
S7	الزام قانونی به تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی	
S8	ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان به دلیل جذب زنان تحصیل کرده	
S9	استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان	
W1	گسترش پدیده فقرای شاغل در دستگاه‌های اجرایی (پرداخت زیر خط فقر)	نقاط ضعف
W2	ناکارایی سیستم رفاهی و تامین مسکن کارکنان کم درآمد (افزایش کارکنان مستاجر و آسیب پذیر)	
W3	عدم تناسب بین شغل و شاغل (کمرنگ شدن شایسته‌گزینی)	
W4	اثر بخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت	
W5	تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی	
W6	ضعف سیستم نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد کارکنان	
W7	عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (افزایش بی رویه کارکنان ستادی)	
W8	بی توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان	
W9	جزء نگرسی و فقدان سازوکار یکپارچه در مدیریت عناصر منابع انسانی	
W10	کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای در دستگاه‌های اجرایی	
W11	خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد به دلیل به کارگیری سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد	
W12	کم توجهی به تامین فرصت‌های مساوی برای افراد در انتصاب به پست‌های مدیریتی	
W13	کم توجهی به ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان در سازمان‌ها	

با توجه به نقاط قوت وضعف صفحه قبل، اهمیت نسبی عوامل را به صورت زوجی مقایسه کنید.

W13	W12	W11	W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1		
																						1	S1
																				1			S2
																			1				S3
																		1					S4
																	1						S5
																1							S6
															1								S7
															1								S8
														1									S9
												1											W1
											1												W2
										1													W3
									1														W4
								1															W5
							1																W6
						1																	W7
					1																		W8
			1																				W9
		1																					W10
			1																				W11
	1																						W12
1																							W13

## پیوست 7: پرسش نامه راهبردهای توسعه منابع انسانی

## راهبردهای توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

## عضو محترم شورای اداری استان تهران

با سلام و احترام، همان‌طور که مستحضرید راهبرد، برنامه کلی برای دستیابی به اهداف توسعه منابع انسانی است. هدف کلان توسعه منابع انسانی استان تهران عبارت است از همسوسازی ساختار نیروی انسانی و صلاحیت‌های منابع انسانی سازمان‌های بخش دولتی استان تهران با جهت‌گیری‌های راهبردی توسعه استان در اسناد بالادستی.

باید در نظر داشت که راهبرد های توسعه منابع انسانی از ترکیب عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) با عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تدوین می‌شوند. راهبردهای مطرح شده در این پرسش نامه با چنین روشی از طریق تشکیل گروه کانونی (Focus group) متشکل از خبرگان توسعه منابع انسانی تدوین شده است.

خواهشمند است ضمن تکمیل پرسش نامه، نظر موافق یا مخالف و همچنین راهبردهای تکمیلی خود را در ذیل هر بخش منعکس و پرسش نامه را به پست الکترونیکی دکتر رهنورد [frahnavard@yahoo.com](mailto:frahnavard@yahoo.com) یا به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران ارسال نمایید.

پیشاپیش از بذل توجه سرکار عالی/جنابعالی به عنوان عضو شورای اداری استان تهران کمال تشکر را داریم.

## گروه مطالعاتی

## توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

1. توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی عبارت است از توسعه منظم صلاحیت‌های کلیدی مورد نیاز کارکنان برای برآورده سازی انتظارات سازمانی.
2. راهبرد: عبارت است از برنامه کلی از توسعه منابع انسانی که راه رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد.
3. فرصت‌ها: شرایط و تغییرات محیطی که تحقق اهداف توسعه منابع انسانی را امکان پذیر می‌سازند.
4. تهدیدها: شرایط و متغیرهایی محیطی هستند که برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی خطر آفرین هستند.
5. نقاط قوت: قابلیت‌های منابع انسانی (منابع و شایستگی‌ها) که در نیل به اهداف توسعه منابع انسانی کمک کننده هستند.
6. نقاط ضعف: قابلیت‌های منابع انسانی که در نیل به اهداف توسعه منابع انسانی بازدارنده هستند.
7. راهبردهای WT: اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر کمیته‌سازی نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند.
8. راهبردهای ST: ناظر بر استفاده مطلوب از نقاط قوت (S) برای غلبه بر تهدیدها (T) و یا تبدیل آنها به فرصت‌هاست.
9. راهبردهای WO: ناظر بر استفاده مطلوب از فرصت‌ها با هدف توانمندسازی سیستم و کاهش یا حذف نقاط ضعف برای ارتقاء موقعیت سیستم است.
10. راهبردهای SO: ناظر بر استفاده از نقاط قوت (S) برای شکار فرصت‌ها (O) است.

**راهبردهای WT توسعه منابع انسانی (HRD)**

<p>1. توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز در شهرستان های استان (T1)</p> <p>2. تحرکات سیاسی در HRD استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت (T2)</p> <p>3. روند افزایش هزینه‌های زندگی کارکنان (تورم و افزایش قیمت کالاها) (T3)</p> <p>4. افزایش مهاجرت نخبگان و فارغ التحصیلان بیکار استان (T4)</p> <p>5. تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان) (T5)</p> <p>6. ورود بی رویه به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت (T6)</p> <p>7. عدم ثبات در خط مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی (T7)</p> <p>8. وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان (T8)</p> <p>9. ناکارآمدی خط مشی بازنشستگی زودرس (T9)</p>		<p><b>تهدیدها (T)</b></p>
<p><b>نقاط ضعف (W)</b></p>		<p>1. گسترش پدیده فقرای شاغل (W1)</p> <p>2. ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان (W2)</p> <p>3. عدم تناسب بین شغل و شاغل (W3)</p> <p>4. اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت (W4)</p> <p>5. تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی (W5)</p> <p>6. ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان (W6)</p> <p>7. عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (W7)</p> <p>8. بی توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان (W8)</p> <p>9. بخشی نگری در مدیریت عناصر منابع انسانی (W9)</p> <p>10. کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای (W10)</p> <p>11. خطای سهل گیری در ارزیابی عملکرد افراد (W11)</p> <p>12. کم توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد (W12)</p> <p>13. پایین بودن کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان (W13)</p>
مخالفم	موافقم	<p><b>راهبردهای تدافعی تدوین شده</b></p> <p>1. واگذاری حق تقدم خرید سهام شرکت های دولتی به کارکنان (W2, T2)</p> <p>2. افزایش ماهانه حقوق/دستمزد کارکنان متناسب با نرخ تورم (W1, T3)</p> <p>3. ساخت مسکن استیجاری (W2, T3)</p> <p>4. شایسته گزینی مبتنی بر شرایط احراز مشاغل (W3, T4, T6)</p> <p>5. طراحی و استقرار آموزش های حرفه ای-تخصصی (W4, T7, T8)</p> <p>6. تامین فرصت‌های اشتغال مساوی برای شهروندان (W5, W12, T6, T2, T7)</p> <p>7. همسوسازی زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی (W6, W9, T7)</p> <p>8. تدوین نسبت های نیروی انسانی برای پایش (W6, W7, T1, T7)</p> <p>9. مدیریت تفاوت های فرهنگی، شخصیتی، نگرشی و... کارکنان (W8, T8)</p> <p>10. اولویت دهی به جذب نیروی انسانی میان رشته ای در مشاغل خاص (W10, T4)</p> <p>11. استقرار سیستم 360 درجه‌ای در ارزیابی عملکرد افراد (W11, T7)</p> <p>12. استقرار مدیریت دانش فراگیر در بخش دولتی (W13, T7, T9)</p> <p>13. همسان سازی حقوق کارکنان قرارداد کار معین با کارکنان پیمانی (W5, T3)</p>
<p><b>راهبردهای اصلاحی یا تکمیلی (لطفاً مرقوم فرمایید)</b></p>		

**راهنبردهای ST توسعه منابع انسانی (HRD)**

<p>1. توزیع نامتعادل نیروی کار مورد نیاز در شهرستان های استان (T1)</p> <p>2. تحرکات سیاسی در HRD استان ناشی از جغرافیای سیاسی پایتخت (T2)</p> <p>3. روند افزایشی هزینه‌های زندگی کارکنان (تورم و افزایش قیمت کالاها) (T3)</p> <p>4. افزایش مهاجرت نخبگان و فارغ التحصیلان بیکار استان (T4)</p> <p>5. تغییر ساختار جمعیتی استان (مانند افزایش تعداد سالمندان) (T5)</p> <p>6. ورود بی رویه به بخش دولتی ناشی از بحران بیکاری/مهاجرت (T6)</p> <p>7. عدم ثبات در خط مشی‌های ابلاغی در زمینه مدیریت منابع انسانی (T7)</p> <p>8. وجود پدیده مهاجرت به استان، و تراکم بالای جمعیت در استان (T8)</p> <p>9. ناکارآمدی خط مشی بازنشستگی زودرس (T9)</p>		<p><b>تهدیدها (T)</b></p>
<p><b>نقاط قوت (S)</b></p>		
مخالفم	موافقم	<p><b>راهنبردهای رقابتی تدوین شده</b></p> <p>1. مدیریت تفاوت های فرهنگی کارکنان (S1, T8)</p> <p>2. مستندسازی تجربیات (S2, T7)</p> <p>3. پذیرش اتحادیه‌گرایی در بخش دولتی (S3, T3, T2)</p> <p>4. ایجاد حلقه‌های کارآفرینی در سازمان (S4, T4)</p> <p>5. مدیریت استعداد (S5, T4)</p> <p>6. پایش ادواری عملکرد HRD مبتنی بر نسبت‌های منابع انسانی (S6, T1, T9)</p> <p>7. حرفه‌گرایی در مدیریت مبتنی بر شایسته‌گزینی (S7, T7, T2)</p> <p>8. تامین فرصت های اشتغال مساوی (S9, T6, T7, T8)</p> <p>9. همسوسازی ضوابط ارتقای رتبه کارکنان با منشور شهروندی (S9, T8, T9)</p> <p>10. ایجاد تیم های کاری چند مهارته در سطوح مختلف (S2, T1)</p> <p>11. ترغیب و حمایت از کارآفرینی در سطح فردی (S4, T7)</p> <p>12. توسعه فردی و خود یادگیری (S9, T7)</p> <p>13. ایجاد تیم های کاری خودگردان (S4, T1)</p>
<p><b>راهنبردهای اصلاحی یا تکمیلی (لطفاً مرقوم فرمایید)</b></p>		

**راهبردهای WO توسعه منابع انسانی (HRD)**

<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>1. دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان (O1)</p> <p>2. جمعیت جوان استان (O2)</p> <p>3. ظرفیت سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی (O3)</p> <p>4. وجود تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی (O4)</p> <p>5. روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان (O5)</p> <p>6. وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان (O6)</p> <p>7. مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران (O7)</p> <p>8. امکان بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی (O8)</p> <p>9. مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی (O9)</p>		<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>1. گسترش پدیده فقرای شاغل (W1)</p> <p>2. ناکارایی سیستم رفاهی و تأمین مسکن کارکنان (W2)</p> <p>3. عدم تناسب بین شغل و شاغل (W3)</p> <p>4. اثربخشی پایین آموزش‌های ضمن خدمت (W4)</p> <p>5. تبعیض استخدامی ناشی از تعدد روش‌های استخدامی (W5)</p> <p>6. ضعف سیستم نظارت و پایش عملکرد کارکنان (W6)</p> <p>7. عدم رعایت نسبت کارکنان صف به ستاد (W7)</p> <p>8. بی‌توجهی به تفاوت‌ها در مدیریت منابع انسانی استان (W8)</p> <p>9. بخشی‌نگری در مدیریت عناصر منابع انسانی (W9)</p> <p>10. کمبود نیروی کارشناسی میان‌رشته‌ای (W10)</p> <p>11. خطای سهل‌گیری در ارزیابی عملکرد افراد (W11)</p> <p>12. کم‌توجهی به تأمین فرصت‌های مساوی برای افراد (W12)</p> <p>13. پایین بودن کیفیت و بهره‌وری دانش کارکنان (W13)</p>	
<p><b>راهبردهای محافظه کارانه تدوین شده</b></p> <p>1. تعدیل حقوق/دستمزد کارکنان بر مبنای تورم ماهانه (W1, O7)</p> <p>2. تأمین مسکن استجاری با همکاری سمن‌ها (W3, O3)</p> <p>3. شایسته‌گزینی افراد (W3, O6)</p> <p>4. برون‌سپاری آموزش‌های ضمن خدمت (W4, O4, O6)</p> <p>5. استقرار الگوی سازمان‌شده در استخدام (W5, O1, O9)</p> <p>6. برون‌سپاری پایش عملکرد کارکنان (W6, O3, O4, O9)</p> <p>7. تدوین نسبت‌های منابع انسانی برای پایش ادواری HRD (W7, O9)</p> <p>8. ایجاد تیم‌های چند فرهنگی (W8, O1, O2)</p> <p>9. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (W9, O8, O9)</p> <p>10. تربیت کارشناسان میان‌رشته‌ای با همکاری دانشگاه‌ها (W10, O6)</p> <p>11. استقرار ارزیابی عملکرد 360 درجه‌ای (W11, O1)</p> <p>12. تدوین خط مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (W12, O7, O9)</p> <p>13. استقرار مدیریت دانش فراگیر (W13, O1, O5)</p> <p>14. استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا (W13, O1, O5)</p> <p>15. استقرار کلینیک بهره‌روی نیروی انسانی استان تهران (W13, O6)</p>		<p>مخالفم</p> <p>موافقم</p>	
<p><b>راهبردهای اصلاحی یا تکمیلی (لطفاً مرقوم فرمایید)</b></p>			



**راهبردهای SO توسعه منابع انسانی (HRD)**

		<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>1. دسترسی به نیروی کار دانشگر در استان (O1)</p> <p>2. جمعیت جوان استان (O2)</p> <p>3. ظرفیت سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) برای انجام برخی از وظایف دستگاه‌های اجرایی (O3)</p> <p>4. وجود تأمین‌کنندگان واجد شرایط برای برون‌سپاری وظایف غیرراهبردی (O4)</p> <p>5. روند رو به رشد تحصیلات و آموزش در سطح استان (O5)</p> <p>6. وجود دانشگاه‌های معتبر برای تربیت نیروی متخصص و ماهر در استان (O6)</p> <p>7. مرکزیت سیاسی، اداری، قضایی، اقتصادی و مدیریتی در تهران (O7)</p> <p>8. امکان بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی (O8)</p> <p>9. مطالبات مردمی برای دسترسی به داده‌های مدیریت منابع انسانی (O9)</p>
		<p>نقاط قوت (S)</p> <p>1. تنوع فرهنگی نیروی کار در سازمان‌ها (S1)</p> <p>2. وجود سرمایه انسانی متخصص و باتجربه (S2)</p> <p>3. آگاهی کارکنان برای طرح مطالبات شغلی (S3)</p> <p>4. وجود نیروی انسانی کارآفرین (S4)</p> <p>5. وجود نیروی انسانی مستعد و دانشگر (S5)</p> <p>6. استقرار تدریجی سامانه مدیریت منابع انسانی (S6)</p> <p>7. تشکیل کانون‌های ارزیابی برای استعدادیابی (S7)</p> <p>8. ترکیب جنسیتی متعادل کارکنان (S8)</p> <p>9. استقرار نظام ارتقای رتبه کارکنان (S9)</p>
		<p><b>راهبردهای تهاجمی تدوین شده</b></p> <p>1. مدیریت تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (S1, O1, O2)</p> <p>2. مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌گزینی (S2, O1, O5, O6)</p> <p>3. استقرار اتحادیه‌های صنفی در بخش دولتی (S3, O2, O7)</p> <p>4. استقرار شبکه‌های کارآفرینی (S4, O8)</p> <p>5. استقرار مدیریت دانش فراگیر (S5, O1, O5, O6)</p> <p>6. پرداخت مبتنی بر میانگین بازار (پرداخت منصفانه) (S5, O2)</p> <p>7. پرداخت رقابتی برای حفظ کارکنان دانشی (S5, O1)</p> <p>8. ارتقای التزام کاری افراد کارآفرینی و مستعد (S4, S5, O1)</p> <p>9. تأمین مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری (S4, S5, O8)</p> <p>10. استقرار سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی (S6, O9)</p> <p>11. برنامه ریزی جانشین‌پروری (S7, O5, O6)</p> <p>12. تدوین خط مشی فرصت‌های اشتغال مساوی (S8, O1, O2)</p> <p>13. برون‌سپاری ارتقای رتبه کارکنان (S9, O4)</p>
		<p><b>راهبردهای اصلاحی یا تکمیلی (لطفاً مرقوم فرمایید)</b></p>

**پیوست 8:** پرسش نامه شناسایی ملاک های آسیب مندی نظام توسعه منابع انسانی

## شناسایی ملاک های آسیب مندی توسعه منابع انسانی

سلام علیکم

آسیب شناسی در توسعه منابع انسانی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می شود که به آنها مسائل رفتاری گویند. آسیب یک مفهوم نظری است که همیشه باید نسبت به یک امر دیگر شناخته شود. در حوزه توسعه منابع انسانی آسیب را می توان نسبت به کارکردهای مورد انتظار سنجید. همان طور که اشاره شد آسیب بر اساس نشانگان آن قابل تشخیص است و آن نشانگان دلالت بر اختلال یا عادی بودن دارند که در حالت اول آسیب نام می گیرد و در حالت دوم سلامت.

پرسش نامه ای که پیش رو دارید، حاصل تلاشی است برای شناسایی نشانگان آسیب مندی زیر سیستم های توسعه منابع انسانی است. سؤال کلیدی آن است که در صورتی که یک زیرسیستم منابع انسانی به نقش تعیین شده خود عمل نکند و یا به طور ناقص به وظیفه تعیین شده پرداخته شود، با چه نشانگان رفتاری قابل تشخیص است؟ خواهشمند است به عنوان خبره منابع انسانی این نشانگان رفتاری را در صورت آسیب مندی هر یک از زیرسیستم های منابع انسانی پیشنهاد نمایید. پیشاپیش از بذل توجهی که می فرمایید کمال تشکر را دارم.

### گروه آسیب شناسی

توسعه منابع انسانی دستگاه های اجرایی استان تهران

1. آسیب: آسیب یعنی اختلال در درون یک سازمان یا یک زیرمجموعه سازمانی و یا اختلال بین نهادها یا زیرمجموعه های سازمانی در ایفای وظایف و کارکردهای مورد انتظار آنها.
2. آسیب شناسی توسعه منابع انسانی: سیستم منابع انسانی، زمانی آسیب مند تلقی می شود که نشانگان آسیب را از خود بروز دهد. آسیب شناسی توسعه منابع انسانی با تشخیص عوامل آسیب زاء، به مدیران منابع انسانی این امکان را می دهد تا به اثربخش کردن برنامه ها و اقدامات منابع انسانی کمک کنند.
3. نشانگان آسیب مندی توسعه منابع انسانی: علائمی هستند که نشان می دهند زیرسیستم های توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی دچار آسیب جزئی یا جدی شده اند. به سخن دیگر، زیرسیستم مورد نظر از وضعیت سلامت (کارکرد مورد انتظار) خارج شده است.

## بخش اول: نشانگان آسیب مندی سیستم توسعه منابع انسانی

هدف این بخش شناخت علائمی است که بر آسیب مندی زیر سیستم توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی دلالت دارند. همان طور که مستحضرید در پزشکی آسیب مندی را با علائم آن تشخیص می دهند. مثلاً وجود علائم "تب+سرفه خشک+تنگی نفس" دلالت بر ابتلاء بر ویروس کرونا دارد. شما به عنوان خبره در مدیریت منابع انسانی، در صورتی که هریک از زیرسیستم های توسعه منابع انسانی کارکردهای مورد انتظار را از خود نشان ندهند (آسیب مندی)، چه علائمی در رفتار کارکنان بروز می کند؟ (نشانگان آسیب مندی زیرسیستم های توسعه منابع انسانی).

**راهنمایی:** به نمونه های ذکر شده در مورد سوء مدیریت توسعه منابع انسانی توجه کنید که یکی از خبرگان مطرح ساخته است. شما بر مبنای تجربه و تخصص خود، در صورتی که هر یک از زیرسیستم های منابع از عهده ای نقای نقش مورد انتظار بر نیایند و یا کم توجه باشند، آسیب های رفتاری ناشی از این سوء مدیریت را پیشنهاد دهید.

نشانگان آسیب مندی در رفتار کارکنان (پیشنهاد شما)	نشانگان آسیب مندی در رفتار کارکنان (پیشنهادی یک خبره)	بی توجهی/کم توجهی به وظایف مرتبط با زیرسیستم های توسعه منابع انسانی	ابعاد HRD
	روزمرگی	تحلیل ماموریت، اهداف و راهبردهای سازمانی	مدیریت شایستگی
	بی تفاوتی افراد	تحلیل وظایف شغلی افراد (تعریف وظایف شغلی همسو با جهت گیری راهبردی و شایستگی های مرتبط برای انجام وظایف شغلی)	
	افت عملکرد افراد	وضع استانداردهای کلیدی عملکرد (تعریف حداقل سطح شایستگی مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی)	
	کاهش تلاش فردی	تحلیل شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد	
	عقب افتادگی فنی	شناخت منابع یادگیری و ابزارهای مورد نیاز برای ترمیم شکاف مهارتی	
	بی کفایتی	ارزیابی، پایش و سنجش مستمر برای اطمینان از پیشرفت افراد در مسیر ترمیم شکاف مهارتی	
	ناکارآمدی، عدم بهره وری	وضع استانداردهای عملکرد	مدیریت عملکرد
	بدبینی	اطلاع رسانی استانداردها به کارکنان	
	فرصت طلبی	سنجش عملکرد واقعی	
	بی تفاوتی، عدم تعهد	مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب	
	بی انگیزگی	بازخورد نتایج به کارکنان	مدیریت استعداد
	روزمرگی	شناسایی اهداف سازمانی و فهم احتیاجات	
	فرصت طلبی، رابطه مداری	منبع یابی و جذب افراد مستعد	
	واما ندگی شغلی، کاهش کارآفرینی	استخدام و گزینش افراد مستعد	
	نارضایتی، سکوت سازمانی	نگهداشت افراد مستعد	
	بی تفاوتی، کاهش خلاقیت/نوآوری،	ارتقای تدریجی افراد مستعد به نقش های جدید	
	درجا زدن، تمایل به ترک سازمان	ارزیابی عملکرد	
	بی کفایتی، ارادت سالاری	برنامه ریزی جایگزینی	

ابعاد HRD	بی توجهی/کم توجهی به وظایف مرتبط با زیرسیستم های توسعه منابع انسانی	نشاتگان آسیب مندی در رفتار کارکنان (پیشنهادی یک خبره)	نشاتگان آسیب مندی در رفتار کارکنان (پیشنهاد شما)
مدیریت صلاحیت	نیازسنجی آموزشی (Needs assessment)	عدم خلاقیت	
	تدوین اهداف آموزشی	روزمرگی	
	طراحی برنامه آموزشی	بی برنامه‌گی	
	اجرای برنامه های آموزشی	عدم موفقیت، رفتار غیر حرفه ای	
مدیریت نگهداشت	ارزشیابی برنامه های آموزشی	عدم یادگیری، سهل انگاری	
	تامین فرصت رشد	بدبینی، پرخاشگری	
	محیط کاری مناسب	نارضایتی، غیبت	
	روابط کاری مناسب	تعارض، تنش کاری	
مدیریت فرهنگ	حمایت سازمانی	منفی بافی، عدم تعهد	
	تعریف فرهنگ مطلوب در پرتو جهت گیری سازمانی	عدم التزام رفتاری	
	تحلیل شکاف فرهنگی ( شکاف بین فرهنگ مطلوب و موجود)	بی توجهی، فردگرایی	
	استقرار فرهنگ جدید	بی هویتی، بی فرهنگی	
	تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید	عدم تعهد، عدم وفاداری	

### بخش دوم: ویژگی های جمعیت شناسی خبرگان

جنسیت

مرد  زن

سن

20-25 سال  26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال  41-45 سال   
 46-50 سال  51-55 سال  56-60 سال  61-65 سال

تخصص

مدیریت منابع انسانی  مدیریت دولتی  مدیریت بازرگانی  سایر (لطفا نام ببرید).....

تجربه کاری

1-5 سال  6-10 سال  11-15 سال  16-20 سال  21-25 سال   
 26-30 سال  31-35 سال  36-40 سال

نوع خبرگی

مدرس دانشگاه  مسئولیت اجرایی  هر دو (خبره علمی و اجرایی)

قلمرو مسئولیت اجرایی

صنعتی/تولیدی  سیاسی/دفاعی  خدماتی/اجتماعی   
 اقتصادی/بازرگانی  فرهنگی/آموزشی  قضایی  فعالیت تقنینی

سهم علمی در حوزه توسعه منابع انسانی

انتشار مقاله  انتشار کتاب  طرح تحقیقاتی  تدریس

**پیوست 9:** پرسش‌نامه شناسایی نشانگان رفتاری آسیب‌مندی نظام توسعه منابع انسانی

## شناسایی نشانگان آسیب‌مندی توسعه منابع انسانی

همکار محترم

سلام‌علیکم

همان‌طور که مستحضرید، آسیب‌شناسی در توسعه منابع انسانی با مشاهده عوارض آسیب‌آغاز می‌شود که به آنها مسائل رفتاری گویند. آسیب یک مفهوم نظری است که همیشه باید نسبت به یک امر دیگر شناخته شود. در حوزه توسعه منابع انسانی آسیب را می‌توان نسبت به کارکردهای مورد انتظار سنجید. سؤال کلیدی آن است که در صورتی که یک زیرسیستم منابع انسانی به نقش تعیین‌شده خود عمل نکند و یا به‌طور ناقص به وظیفه تعیین‌شده پرداخته شود، با چه نشانگان رفتاری در میان کارکنان قابل تشخیص است؟ در بخش اول نظرات ارزشمند شما دریافت و اینک پرسش‌نامه‌هایی با تلفیق نظرات شما و دیگر خبرگان، و همچنین مرور ادبیات، پیش‌روی شماست. لطفاً میزان موافقت و یا مخالفت خود، با ملاک‌های رفتاری مطرح‌شده برای شناسایی در چه آسیب‌مندی سیستم مدیریت توسعه منابع انسانی را اعلام فرمایید.

گروه آسیب‌شناسی

توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

1. آسیب: آسیب یعنی اختلال در درون یک سازمان یا یک زیرمجموعه سازمانی و یا اختلال بین نهادها یا زیرمجموعه‌های سازمانی در ایفای وظایف و کارکردهای مورد انتظار آنها.
2. آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی: سیستم منابع انسانی، زمانی آسیب‌مند تلقی می‌شود که نشانگان آسیب را از خود بروز دهد. آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی با تشخیص عوامل آسیب‌زا، به مدیران منابع انسانی این امکان را می‌دهد تا به اثربخش کردن برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی کمک کنند.
3. نشانگان آسیب‌مندی توسعه منابع انسانی: علائم رفتاری هستند که نشان می‌دهند زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی دچار آسیب جزئی یا جدی شده‌اند. به سخن دیگر، زیرسیستم مورد نظر از وضعیت سلامت (کارکرد مورد انتظار) خارج شده است.

### نشانه‌های رفتاری ناظر بر آسیب‌مندی سیستم توسعه منابع انسانی

شما به عنوان خبره در مدیریت منابع انسانی، نظر تخصصی خود را در خصوص علائم رفتاری در میان کارکنان که ناشی از آسیب دیدن کلی یا جزئی زیر سیستم توسعه منابع انسانی است، مطرح ساختید. اینک جمع‌بندی مجموع نظرات خبرگان پیش‌روی شماست. لطفاً میزان موافقت خود را با کپی کردن علامت ✓ اعلام فرمایید. (برای تیک زدن در ورود، کافی است از قسمت Developer گزینه  را انتخاب کنید).

سیستم آسیب‌مند توسعه منابع انسانی	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	انعکاس آسیب‌مندی HRD در رفتار افراد	موافقم	نظری ندارم	مخالقم
سوء مدیریت شایستگی	کم/بی توجهی به تحلیل مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمانی	روزمرگی			
		عملکرد پایین			
		بی تفاوتی			
		رفتار خلق الساعه			
		اتلاف وقت			
		بی انگیزگی			
	کم/بی توجهی به تحلیل وظایف شغلی افراد (اختلال در تعریف وظایف شغلی همسو با جهت‌گیری راهبردی و شایستگی‌های مرتبط برای انجام وظایف شغلی)	بی تفاوتی			
		ناکارایی			
		ناتوانی			
		سهل‌انگاری			
		خطای انسانی			
		افت عملکرد			
	کم/بی توجهی به وضع استانداردهای کلیدی عملکرد (تعریف حداقل سطح شایستگی مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی)	عدم تلاش			
		تعویق کار			
		افت کیفیت کاری			
		افت کیفیت کاری			
کم/بی توجهی به تحلیل شکاف مهارتی افراد در پرتو استانداردهای عملکرد	کاهش تلاش فردی				
	افت کیفیت کاری				
	مقاومت در برابر تغییر				
	ناسازگاری				
کم/بی توجهی به شناخت منابع یادگیری و ابزارهای مورد نیاز برای ترمیم شکاف مهارتی	عقب افتادگی فنی				
	فقدان انگیزه				
	سرگردانی				
	رفتار غیر حرفه‌ای				
کم/بی توجهی به ارزیابی، پایش و سنجش مستمر برای اطمینان از پیشرفت افراد در مسیر ترمیم شکاف مهارتی	بی‌کفایتی				
	رفتار غیر کاری				
	مسئولیت‌گریزی				
	تعارض رفتاری				
کم/بی توجهی به وضع استانداردهای عملکرد	ناکارآمدی				
	کاهش بهره‌وری				

مخالقم	نظری ندارم	موافقم	انعکاس آسیب‌مندی HRD در رفتار افراد	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	سیستم آسیب‌مند توسعه منابع انسانی	
			تعارض	کم/بی توجهی به اطلاع‌رسانی استانداردها به کارکنان	<b>سوء مدیریت عملکرد</b>	
			رفتار سلیقه‌ای			
			بدبینی			
			عدم تلاش			
			بی‌اعتمادی			
			سوء ظن			
			فرصت‌طلبی			کم/بی توجهی به سنجش عملکرد واقعی
			بی‌توجهی			
			ظاهرسازی			
			خودگرایی			
			عدم تعهد کاری			
			بی‌تفاوتی			
			عدم تعهد	کم/بی توجهی به مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب		
			منفی‌نگری			
			نارضایتی			
			عدم پای‌بندی			
			بی‌انگیزگی		کم/بی توجهی به بازخورد نتایج به کارکنان	
			بی‌تفاوتی			
			بی‌اعتمادی			
			عدم مشارکت			
			روزمرگی	کم/بی توجهی به شناسایی اهداف سازمانی و فهم احتیاجات	<b>سوء مدیریت استعداد</b>	
			عدم همسویی			
			عدم آینده‌نگری			
			رفتار خلق‌الساعه			
			عدم وفاداری			
			فرصت‌طلبی	کم/بی توجهی به منبع‌یابی و جذب افراد مستعد		
			رابطه‌مداری			
			ناشایستگی			
			احساس بی‌عدالتی			
			افت کاری			
			بی‌لیاقتی			
			فردگرایی	کم/بی توجهی به استخدام و گزینش افراد مستعد		
			واماندگی شغلی			
			کاهش کارآفرینی			
			ناکارآمدی			
			عدم تفکر راهبردی			
			بیماری شغلی			

سیستم آسیب مند توسعه منابع انسانی	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	انعکاس آسیب‌مندی HRD در رفتار افراد	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	
توسعه منابع انسانی	کم/بی توجهی به نگهداشت افراد مستعد	وارفتگی				
		افت تلاش کاری				
		نارضایتی				
		سکوت سازمانی				
		عدم تعهد سازمانی				
		تمایل به فرار (ترك)				
		عدم التزام کاری				
	کم/بی توجهی به ارتقای تدریجی افراد مستعد به نقش‌های جدید	بی تفاوتی				
		کاهش خلاقیت				
		بی انگیزگی				
		عدم همکاری				
		تجاهل				
		بی اعتمادی				
		درجا زدن				
کم/بی توجهی به ارزیابی عملکرد	تمایل به ترك سازمان					
	بی تفاوتی					
	بی کفایتی					
	اکراه به یادگیری					
	بی کفایتی					
کم/بی توجهی به برنامه‌ریزی جایگزینی (جانشین‌پروری)	ارادت‌سالاری					
	رفتار سیاسی					
	سرکشی					
	مقاومت در برابر تغییر					
	بی کفایتی					
سوء مدیریت صلاحیت	کم/بی توجهی به نیازسنجی آموزشی	عدم خلاقیت				
		دلسردی				
		عدم اشتیاق				
		نگرش منفی				
		غرور کاذب				
کم/بی توجهی به تدوین اهداف آموزشی	روزمرگی					
	بی تفاوتی					
	رشد نیافتگی					
	رفتار خلق‌الساعه					
	بی نظمی					
کم/بی توجهی به طراحی برنامه آموزشی	بی برنامه‌نگی					
	بی دقتی					
	گذشته‌گرایی					
	افزایش خطا					



مخالقم	نظری ندارم	موافقم	انعکاس آسیب‌مندی در رفتار افراد HRD	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	سیستم آسیب‌مند توسعه منابع انسانی
			عملکرد ضعیف		
			عدم موفقیت	کم/بی توجهی به اجرای برنامه های آموزشی	
			رفتار غیر حرفه ای		
			بی تفاوتی		
			اکراه به تغییر		
			کم سواد		
			عدم یادگیری	کم/بی توجهی به ارزشیابی برنامه های آموزشی	
			سهل انگاری		
			بی تفاوتی		
			مسئولیت‌گریزی		
			کم سواد		
			ناپختگی		
			غرور کاذب		
			بدبینی	کم/بی توجهی به تامین فرصت رشد	
			پر خاشگری		
			تمایل به ترک		
			عدم تعلق		
			بی انگیزگی		
			رفتار خشم‌آلود		
			نارضایتی	کم/بی توجهی به مناسب سازی محیط کاری	
			غیبت		
			ایرادگیری		
			عصبی بودن		
			بدگویی		
			عدم اشتیاق		
			گریزان بودن		
			تعارض	کم/بی توجهی به مناسب سازی روابط کاری	
			تنش کاری		
			استرس شغلی		
			افسردگی		
			گوشه گیری		
			نارضایتی		
			منفی بافی	کم/بی توجهی به حمایت سازمانی	
			عدم تعهد		
			بی توجهی		
			کم کاری		
			عدم التزام کاری		

**سوء  
مدیریت  
نگهداشت**

مخالقم	نظری ندارم	موافقم	انعکاس آسیب‌مندی در رفتار افراد HRD	ناهنجاری در اقدامات توسعه منابع انسانی	سیستم آسیب‌مند توسعه منابع انسانی
			عدم تعهد		
			عدم پای بندی	کم/بی توجهی به تعریف فرهنگ مطلوب در پرتو جهت گیری سازمانی	<b>سوء مدیریت فرهنگ</b>
			عدم تعلق		
			رفتار سیاسی		
			ابن الوقت بودن		
			ناسازگاری رفتاری		
			بی توجهی	کم/بی توجهی به تحلیل شکاف فرهنگی (شکاف بین فرهنگ مطلوب و موجود)	
			فردگرایی		
			ارزش ستیزی		
			بی هویتی	کم/بی توجهی به استقرار فرهنگ جدید	
			خودستایی		
			بی هویتی		
			بی فرهنگی		
			بی اخلاقی	کم/بی توجهی به تقویت تعهد کارکنان نسبت به فرهنگ جدید	
			منفی بافی		
			عدم تعهد		
			عدم وفاداری		
			رفتار ارتجاعی		
			خودمحوری		

## پیوست 10: کاربرد گتیه چشم انداز توسعه منابع انسانی

## کاربرد گتیه چشم انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران

## پاسخگوی گرامی

با سلام، همان طور که مستحضرید مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در استان تهران زمانی تحقق می‌یابد که برنامه‌های منسجمی در رابطه با جهت‌گیری راهبردی از سرمایه‌های منابع انسانی وجود داشته باشد. در ضمن، هر سند راهبردی علاوه بر طراحی افق پیش‌رو باید بتواند خطوط کلی نیل به افق ترسیمی را نیز ارائه نماید. در فضایی که چنین محور-تمسکی وجود ندارد، نمی‌توان انتظار رشد و تعالی مستمر را داشت. در مجموع می‌توان گفت ضرورت تدوین اسناد راهبردی در دانش امروزی مدیریت امری پذیرفته شده است. بنابراین، موفقیت دستگاه‌هایی اجرایی استان تهران در گروه تعریف جهت‌گیری راهبردی و تدوین راهبردهای نیل به آن است.

از این رو، جنابعالی به عنوان صاحب نظر مدیریت منابع انسانی معرفی شده‌اید. خواهشمند است بخشی از وقت خود را برای تکمیل آن اختصاص دهید. بعد از گردآوری نظرات فردی، گروه‌کانونی جهت‌گیری راهبردی با دعوت از شما و دیگر همکاران در محل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تشکیل خواهد شد تا از طریق بحث و گفتگو جهت‌گیری توافقی برای توسعه منابع انسانی استان انتخاب شود.

برای کمک به سرکار عالی/جنابعالی، برخی از واژگان کلیدی تعریف شده‌اند. برای رفع هرگونه ابهام احتمالی دیگر، لطفاً با آقای دکتر رهنورد [frahnvard@yahoo.com](mailto:frahnvard@yahoo.com) مجری پروژه ارتباط بگیرید.

## کار گروه مطالعاتی

## برنامه‌ریزی راهبردی HRD

**چشم‌انداز:** آن‌چه که در آرزوی دست‌یافتن به آن می‌باشیم. مانند چشم‌انداز 1404 ایران که با رویکرد برتری‌جویی در منطقه تدوین شده است.

**روند:** جهت حرکت در محیط را نشان می‌دهد. امروزه روندهای عمده نظیر پیچیدگی، جهانی شدن، استفاده فزاینده از فناوری، دانشی شدن جامعه، تغییرات آب و هوایی، مطالعه‌گر شدن شهروندان، پیر شدن جمعیت در دنیا قابل مشاهده است.

### کاربرگ تهیه بیانیه چشم انداز توسعه منابع انسانی استان تهران

1. چه افق زمانی را برای تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی استان تهران مناسب می‌دانید؟

2. خط مشی‌گذاران توسعه استانی چه انتظاراتی را از متولیان مدیریت منابع انسانی استان تهران داشته و خواهند داشت؟

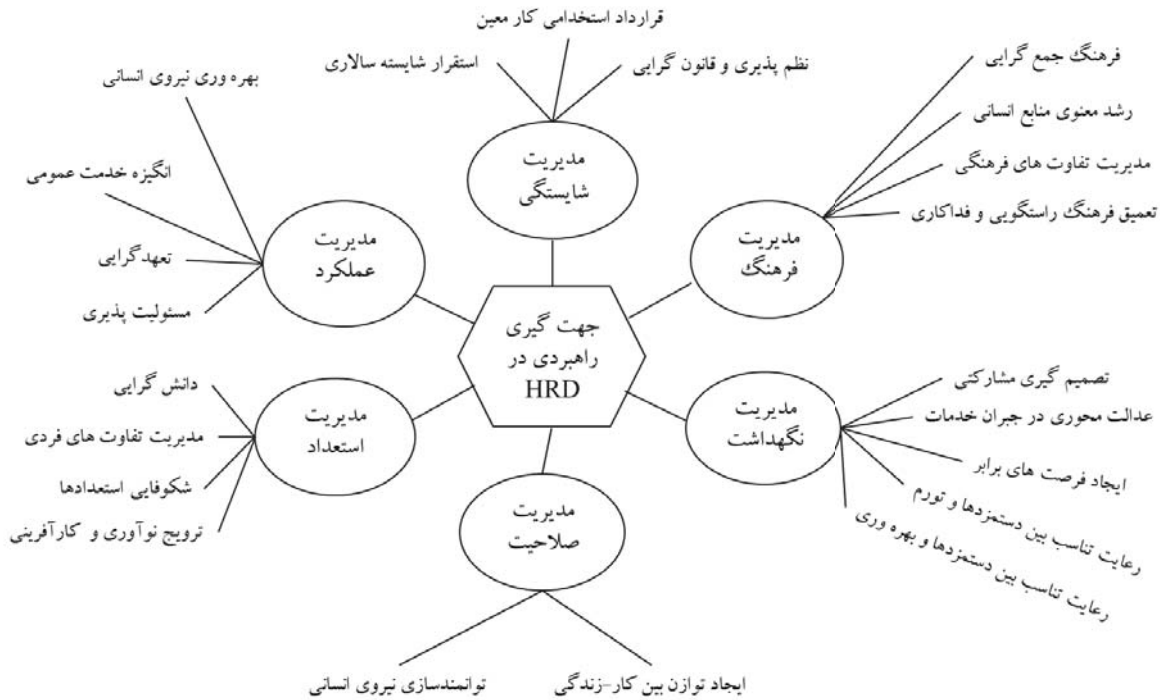
3. چه روندهای محیطی در سطح ملی یا استانی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در استان تهران تحت تأثیر قرار داده یا خواهند داد؟

4. به نظر شما چه شرایطی در افق زمانی چشم انداز در بخش دولتی استان تهران حاکم خواهد شد؟

5. برای بقاء در شرایط افق چشم انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد؟

6. برای برآورده سازی انتظارات خط‌مشی‌گذاران توسعه استانی در افق چشم انداز، منابع انسانی بخش دولتی استان تهران چگونه سیستمی باید باشد؟

**راهنمایی:** گروه مطالعاتی توسعه منابع انسانی، از طریق تحلیل اسناد بالادستی، مؤلفه‌های ناظر بر توسعه منابع انسانی در پرتو اسناد بالادستی را به شرح نمودار زیر احصاء کرده است.



**پیوست 11:** کاربرد تأیید بیانیه چشم انداز 1415 توسعه منابع انسانی

## چشم انداز 1415 توسعه منابع انسانی دستگا‌های اجرایی استان تهران (پیشنهادی- غیر قابل استناد)

**عضو محترم**

**شورای راهبردی توسعه مدیریت استان تهران**

با سلام، همان طور که مستحضرید مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در استان تهران زمانی تحقق می‌یابد که برنامه‌های منسجمی در رابطه با جهت‌گیری راهبردی از سرمایه‌های منابع انسانی وجود داشته باشد. در ضمن، هر سند راهبردی علاوه بر طراحی افق پیش‌رو باید بتواند خطوط کلی نیل به افق ترسیمی را نیز ارائه نماید. در فضایی که چنین محور-تمسکی وجود ندارد، نمی‌توان انتظار رشد و تعالی مستمر را داشت. در مجموع می‌توان گفت ضرورت تدوین اسناد راهبردی در دانش امروزین مدیریت امری پذیرفته شده است. بنابراین، موفقیت دستگا‌ه‌هایی اجرایی استان تهران در گرو تعریف جهت‌گیری راهبردی و تدوین راهبردهای نیل به آن است.

متن اولیه چشم انداز 1415 توسعه منابع انسانی استان تهران از طریق نظر سنجی از دستگا‌ه‌های اجرایی و اخذ نظرات خبرگان منابع انسانی تهیه شده است. خواهشمند است به عنوان عضو شورای راهبردی توسعه مدیریت استان نظر تکمیلی یا اصلاحی خود را در مورد آن ارائه دهید. بدون مفاهمه و مشارکت فعال مدیران ارشد استان در تدوین نهایی چشم انداز توسعه منابع انسانی، در عمل از چشم انداز تهیه شده بر مبنای نظر کارشناسی حمایت لازم صورت نخواهد گرفت.

لطفاً پیشنهاد خود را به ایمیل [frahnvard@yahoo.com](mailto:frahnvard@yahoo.com) برای جمع‌بندی نهایی ارسال نمایید.

کار گروه مطالعاتی

برنامه ریزی راهبردی HRD

### چشم انداز های پیشنهادی از سوی گروه کانونی

با توجه به اسناد بالادستی، نظرات برخی از دستگا‌ه‌های اجرایی، و با در نظر گرفتن نظر خبرگان عضو گروه کانونی، چشم انداز 1415 توسعه منابع انسانی استان تهران به شرح زیر پیشنهاد شده است. خواهشمند نظرات اصلاحی خود را برای بازنگری در چشم انداز پیشنهادی اعلام کنید. لازم به ذکر است که یک چشم انداز جامع باید دارای ویژگی‌های زیر باشد: (1) داشتن افق زمانی؛ (2) شرایط محیطی و انتظارات شهروندان در افق زمانی از دستگا‌ه‌های اجرایی؛ و (3) تصویر مطلوب آتی.

### بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی توسعه منابع انسانی استان تهران

نظام توسعه منابع انسانی استان تهران در افق 1415، سیستمی است تعهدگرا، شایسته‌سالار در کشور، با تأکید بر دانش‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی در مدیریت استعداد، توانمندسازی و ایجاد توازن بین کار-زندگی در مدیریت صلاحیت، عدالت محوری در مدیریت نگهداشت، بهره‌وری و انگیزه خدمت عمومی در مدیریت عملکرد، و جمع‌گرایی، راستگویی، وجدان کاری، و صرفه‌جویی در مدیریت فرهنگ برای تأمین انتظارات شهروندان و خط مشی‌گذاران توسعه استانی و کشور.

دلایل ارائه چشم انداز فوق به شرح زیر است:

1. در سند آمایش استان تهران، افق زمانی 1415 برای چشم انداز توسعه استان در نظر گرفته شده است. بنابراین، برای همسویی با آن همان افق زمانی برای چشم انداز توسعه منابع نیز انتخاب شده است.
2. شرایط محیطی افق 1415 و انتظارات شهروندان استان تهران در این افق زمانی با توجه به روندهای محیطی به شرح زیر پیش بینی شده است:
  - مطالبه گری شهروندان استان تهران از دستگاه های اجرایی
  - شکل گیری جامعه دانشی در سطح استان
  - استقرار دولت الکترونیک در سطوح مختلف نظام اداری
  - تغییر ساختار جمعیتی استان
3. با توجه به اسناد بالادستی (الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، چشم انداز 1404، سیاست‌های کلی اشتغال، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون برنامه ششم توسعه) اصول ناظر بر توسعه منابع انسانی به شرح زیر احصاء شده است که در تدوین چشم انداز 1415 لحاظ شده اند:
  - ایجاد فرصت های برابر، رفع تبعیض های ناروا، و عدالت محوری در جذب، جبران خدمات، و ارتقای افراد (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، چشم انداز 1404، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین، و سیاست های کلی نظام اداری)
  - توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت تفاوت‌ها (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت)
  - تعمیق ارزش های عدالت جویی، راستگویی، اعتمادسازی، فداکاری، و پاسخگویی در توسعه مدیریت (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت)
  - شکوفایی استعدادها، توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین)
  - استقرار شایسته‌سالاری (چشم انداز 1404، و سیاست های کلی نظام اداری)
  - ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید و کارآفرینی (سیاست های کلی اشتغال)
  - رعایت تناسب بین افزایش دستمزدها و بهره وری نیروی کار (سیاست های کلی اشتغال)
  - تأکید بر رشد معنوی منابع انسانی، جمع گرایی، نظم‌پذیری، قانون گرایی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت جویی، و انگیزه خدمت عمومی در توسعه منابع انسانی (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین، سیاست های کلی نظام اداری)
  - تأکید بر دانش گرایی، کارآفرینی و نوآوری (الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، و سیاست های کلی اشتغال، اقتصاد مقاومتی، و نظام اداری)
  - سیستم مدیریت منابع انسانی تعهدگرا (سیاست‌های کلی نظام اداری)
  - ایجاد توازن بین کار و زندگی (سیاست‌های کلی نظام اداری)
  - تعیین ضریب حقوق کارکنان متناسب با نرخ تورم (سیاست‌های کلی نظام اداری)
4. برای پوشش وجوه مختلف توسعه منابع انسانی، علاوه بر مبانی نظری از دیدگاه خبرگان در قالب تشکیل گروه کانونی استفاده شده است که جمع بندی نهایی آنها به شرح زیر است:
  - جامع نگری در مدیریت توسعه منابع انسانی با تأکید بر فرایند مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ
  - انتخاب دیدمان تلفیقی در توسعه منابع انسانی
  - تأکید بر رویکرد راهبردی در توسعه منابع انسانی با هدف همسوسازی اقدامات منابع انسانی با جهت گیری های راهبردی در توسعه استان
  - تأکید بر انتخاب سیستم منابع انسانی تعهدگرا و مشارکتی در توسعه منابع انسانی استان تهران

- تاکید بر همترازی عمودی در سطوح سه گانه کلان (ملی)، میانه (استانی)، و خرد (سازمانی) در توسعه منابع انسانی استان تهران
- پوشش ابعاد شغلی، رفتاری، ادراکی، نگرشی، و فکری در توسعه منابع انسانی استان تهران

با لحاظ قرار دادن موارد فوق الذکر، بیانیه چشم انداز پیشنهادی خود را از طریق اصلاح چشم انداز پیشنهادی گروه کانونی و یا ارائه چشم انداز جدید در قالب فرمت زیر ارائه دهید.

بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی شما برای توسعه منابع انسانی استان تهران



پیوست 12: مقیاس های اختلالات روانشناختی در افراد

1. خود بیمار انگاری (Hs<sup>1</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Hs خودبیمارانگاری	T<40	انکار شکوه های بدنی، در افراد دارای مشاغل کمک کننده رایج است.
	40<T<59	این نمره اکثریت مردم در این دامنه قرار دارد (وضعیت طبیعی).
	60<T<65	استفاده از شکوه های بدنی برای تحت تاثیر قرار دادن دیگران و فرار از موقعیت های هیجانی، گرایش به شکست دادن دیگران، جستجوی پزشکان مختلف، در صورتی که این مقیاس بالاترین مقیاس نباشد، شخص معمولاً شکوه‌های بدنی ناشی از مشکلاتی که بوسیله بلندترین مقیاس یا مقیاس‌های بالینی مشخص می‌شود، نشان می‌دهد و ممکن است این شکوه‌ها را برای تحت تاثیر قرار دادن دیگران به کار نبرد.

2. افسردگی (D<sup>2</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
D افسردگی	T<40	افرادی شاد، خوش بین و اجتماعی هستند.
	40<T<59	اکثریت مردم در این دامنه هستند.
	60<T<69	یک نارضایتی خفیف در زندگی دارند؛ یا یک وضعیت دراز مدت که فرد یاد گرفته با آن زندگی کند.
	70<T<79	یک اندوه کلی در باره زندگی و جهان که معمولاً موقتی است.
	80<T<90	در این سطح ملال و افسردگی مساله اصلی است، شخص احساس خوبی ندارد.
T>90	یک بدبینی فراگیر، در دنیای شخص نقطه مثبتی دیده نمی‌شود، و همه چیز تیره و تاریک است.	

3. انکار (Hy<sup>3</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Hy (3) هیستری	T<40	گرایش به عیب جویی و سخت گیری دارند، دیگران را بیش از اندازه خوش بین می‌دانند. مردان این طیف افراد کمروبی هستند.
	40<T<59	نمره اکثریت مردم
	60<T<65	این افراد گرایش دارند همه چیز را خوب ببینند و در باره دیگران مثبت نگر هستند. معمولاً با مردم بودن برایشان مطلوب است.

<sup>1</sup> Hypochondriasis

<sup>2</sup> Depression

<sup>3</sup> Hysteria

مقیاس	نمره T	تفسیر
	T>65	افرادی ساده اندیش و فاقد بینش هستند ومشکلات روانی را انکار می کنند، گرایش به عدم بازداری در موقعیت های اجتماعی دارند.

4. انحراف روانی-اجتماعی (Pd<sup>1</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Pd انحراف روانی-اجتماعی	T<40	گرایش به سنتی بودن دارند، تحمل در برابر شرایط یکنواخت دارند، صلح و آرامش را دوست دارندو ممکن است به فعالیت با جنس مخالف علاقه ای نداشته باشند.
	40<T<59	نمره اکثریت مردم در این دامنه است
	60<T<65	این سطح در مورد کسانی که تحصیلات دانشگاهی دارند معمولا بیانگر نگرانی درباره مسایل اجتماعی است. این افراد از خشم خود به شیوه مناسب استفاده می کنند. حرفه های پاورانه در این سطح هستند.
	T>65	گرایش به خشم و نزاع با دیگران، اگر در مردان مقیاس 5 بالاتر و یا نزدیک به 4 باشد، این نزاع به صورت نهفته خواهد بود تا آشکار. ناتوانی در پند گرفتن از تجارب.

5. بدگمانی (Pa<sup>2</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Pa پارانویا (بدگمانی)	T<40	این نمره معمولا دو دلیل دارد: اول، ساده لوحی بیش از اندازه و فریفته شدن از سوی دیگران به دلیل نداشتن بدگمانی کافی. دوم، حساسیت و بدگمانی خیلی زیاد و واقعی که فرد توانسته با پاسخ دادن معکوس به سوالاتی که حدس زده این ویژگی را می سنجد، در این مقیاس نمره کم بگیرد. این تفسیر دوم وقتی محتمل است که مقیاس 6 تنها مقیاس پایین تر از 40 باشد.
	40<T<59	نمره اکثریت مردم در این دامنه قرار می گیرد.
	60<T<65	این افراد از نظر روابط بین فردی نسبت به آنچه دیگران در مورد آنها فکر می کنند حساسیت دارند.
	T>65	علاوه بر حساسیت بدگمانی نیز وجود دارد. فرد فکر می کند دیگران در پی او هستند و خشم حق به جانب هم داشته باشد.

<sup>1</sup> Psychopathic Deviate

<sup>2</sup> Paranoia

6. خستگی روانی (Pt<sup>1</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Pt خستگی روانی	T<40	این افراد فاقد نگرانی هستند و ممکن است درباره خود مطمئن و ایمن و از نظر هیجانی کاملاً با ثبات باشند.
	40<T<59	نمره اکثریت مردم در این دامنه قرار می‌گیرد.
	60<T<65	اگر هیچ مقیاس دیگری به جز 5 برای مردان برافراشته نباشد، افراد دارای این نمره در انجام تعهدات خود وقت شناسند، اگر نتوانند به موقع آنها را انجام دهند، نگران می‌شوند. دوست دارند افرادی با وجدان جلوه کنند.
	T>65	در این سطح نوعی بی‌قراری ایجاد می‌شود، فرد دارای اضطراب آشکار و بی‌قرار است. ترس از شکست اهمیت پیدا می‌کند، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

7. گم‌گشتگی ذهنی (Sc<sup>2</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Sc گم‌گشتگی ذهنی	T<45	تفسیری ندارد.
	45<T<54	نمره اکثریت مردم در این دامنه قرار می‌گیرد.
	55<T<64	علاقه محدود به دیگران؛ احساس بی‌کفایتی و ناامنی
	65<T<74	سبک زندگی اسکیزوئیدی؛ باورهای غیرمعمول؛ گیجی، ترس، غمگین؛ درگیر خیال بیش از حد و رویاپردازی.
	T>75	گیج؛ تفکر سازمان نیافته؛ وهم؛ اختلال در تماس با واقعیت؛ مصرف مواد

8. شیدایی (Ma<sup>3</sup>)

مقیاس	نمره T	تفسیر
Ma شیدایی	T<45	دو دلیل دارد: خستگی در اثر آزمون دوم برخوردار از میزان محدود انرژی
	45<T<59	نمره متوسط است و بیانگر میزان متوسطی از انرژی روانی، نمره بیشتر افراد معمولاً در این دامنه است.
	60<T<70	افرادی بسیار فعالند، ممکن است طرح‌های متعددی در ذهن داشته باشند، که معمولاً آنها را به انجام می‌رسانند، برای دانشجویان بعد از لیسانس معمول است.
	T>70	به‌ظاهر انرژی بیش از اندازه دارند، مسئولیت کارهای مختلف را بدون اینکه توان انجام آنها را داشته باشند، به‌عهده می‌گیرند، بیشتر خیال بافی می‌کنند.

<sup>1</sup> Psychasthenia

<sup>2</sup> Schizophrenia

<sup>3</sup> Hypomania

### فهرست دستگاه های اجرایی استان تهران

ردیف	نام دستگاه	ردیف	نام دستگاه
1	منطقه هفتم خبری و خبرگزاری جمهوری اسلامی استان تهران	69	اداره کل بازنشستگی کشوری استان تهران
2	مرکز فوریت های پیش بیمارستانی اورژانس استان تهران	70	اداره کل بازرسی استان تهران
3	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران	71	اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران
4	مرکز تجزیه و مبادلات پست	72	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران
5	مدیریت شعب شهرستان های پست بانک استان تهران	73	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران
6	مدیریت شعب پست بانک غرب استان تهران	74	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران
7	مدیریت شعب پست بانک شرق استان تهران	75	اداره کل انتقال خون استان تهران
8	مدیریت شعب بانک مسکن در منطقه مرکزی استان تهران	76	اداره کل امور مالیاتی مودیان متوسط
9	مدیریت شعب بانک مسکن در منطقه غرب استان تهران	77	اداره کل امور مالیاتی مودیان بزرگ
10	مدیریت شعب بانک مسکن در منطقه شرق استان تهران	78	اداره کل امور مالیاتی مرکز تهران
11	مدیریت شعب بانک کشاورزی در تهران بزرگ	79	اداره کل امور مالیاتی غرب تهران
12	مدیریت شعب بانک کشاورزی در استان تهران	80	اداره کل امور مالیاتی غرب استان تهران (شهریار)
13	مدیریت شعب بانک توسعه تعاون استان تهران	81	اداره کل امور مالیاتی شهر و استان تهران
14	مدیریت خدمات بازرگانی دولتی استان تهران	82	اداره کل امور مالیاتی شمیرانات
15	مدیریت حسابرسی استان تهران	83	اداره کل امور مالیاتی شمال تهران
16	مدیریت حج و زیارت استان تهران	84	اداره کل امور مالیاتی شرق تهران
17	مدیریت جمع آوری و فروش اموال تملیکی استان تهران	85	اداره کل امور مالیاتی شرق استان تهران (بومهن)
18	مدیریت تعاون روستایی استان تهران	86	اداره کل امور مالیاتی جنوب تهران
19	مدیریت پخش فرآورده های نفتی منطقه تهران	87	اداره کل امور مالیاتی جنوب استان تهران (ری)
20	مدیریت امور عشایر استان تهران	88	اداره کل امور مالیاتی ارزش افزوده شهر تهران
21	مدیریت امور پردیس های استان تهران	89	اداره کل امور مالیاتی ارزش افزوده استان تهران
22	گمرک فرودگاه امام خمینی (ره)	90	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران
23	گمرک غرب تهران	91	اداره کل استاندارد استان تهران
24	گمرک تهران	92	اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات استان تهران
25	شعبه صندوق تامین خسارت های بدنی در استان تهران	93	اداره کل ارتباطات زیرساخت شهرستان های استان تهران و امور هماهنگی استان ها
26	شعبه شرکت شهرک های کشاورزی استان تهران	94	شهرداری ورامین استان تهران
27	شعبه بنیاد ایرانشناسی استان تهران	95	شهرداری وحیدیه
28	شعب بانک توسعه صادرات استان تهران	96	شهرداری نصیرآباد
29	سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران	97	شهرداری نسیم شهر (اکبر آباد)
30	سازمان قضائی نیروهای مسلح استان تهران	98	شهرداری ملارد
31	دانشگاه پیام نور استان تهران	99	شهرداری لواسان
32	حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران	100	شهرداری گلستان
33	جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران استان تهران	101	شهرداری کیلان
34	آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	102	شهرداری کهریزک
35	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	103	شهرداری قیام دشت
36	اداره کل هواشناسی استان تهران	104	شهرداری قرچک

ردیف	نام دستگاه	ردیف	نام دستگاه
37	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان تهران	105	شهرداری قدس
38	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران	106	شهرداری فیروزکوه
39	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	107	شهرداری فرون آباد
40	اداره کل کمیته امداد امام خمینی (ره) استان تهران	108	شهرداری فردوسیه
41	اداره کل فرودگاه بین‌المللی مهرآباد	109	شهرداری صفادشت
42	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	110	شهرداری صباشهر
43	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	111	شهرداری صالحیه
44	اداره کل زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی استان تهران	112	شهرداری شهریار
45	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان تهران	113	شهرداری شهر جدید پرند
46	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	114	شهرداری شمشک
47	اداره کل راه آهن تهران	115	شهرداری شریف آباد
48	اداره کل دیوان محاسبات استان تهران	116	شهرداری شاهدشهر
49	اداره کل دامپزشکی استان تهران	117	شهرداری رودهن
50	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	118	شهرداری رباط کریم
51	اداره کل حسابرسی مالیاتی	119	شهرداری دماوند
52	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	120	شهرداری حسن آباد
53	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	121	شهرداری چهاردانگه
54	اداره کل ثبت احوال استان تهران	122	شهرداری جوادآباد(جوادیه)
55	اداره کل تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی منطقه شمال	123	شهرداری تهران
56	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستانهای استان تهران	124	شهرداری پیشوا
57	اداره کل تعزیرات حکومتی استان تهران	125	شهرداری پردیس
58	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	126	شهرداری پاکدشت
59	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	127	شهرداری بومهن
60	اداره کل پشتیبانی امور دام تهران	128	شهرداری باقرشهر
61	اداره کل پست استان تهران	129	شهرداری باغستان
62	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	130	شهرداری آبلعی
63	اداره کل پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	131	شهرداری آبسرد
64	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	132	شهرداری اوشان فشم میگون
65	اداره کل بیمه ایران استان تهران	133	شهرداری اندیشه
66	اداره کل بهزیستی استان تهران	134	شهرداری اسلامشهر
67	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانهای استان تهران	135	شهرداری ارجمند
68	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران	136	شهرداری احمدآباد مستوفی



University Jihad of Tehran Province

Research Project Report

**Pathology and Analytical Study of Human Resource  
Development (HRD) in Tehran Province**

Employer  
**Management and Planning Organization of Tehran  
Province**

Research Project Manager

**Dr. Farajollah Rahnavard**

**January 2022**

## Pathology and Analytical Study of Human Resource Development (HRD) in Tehran Province

### Abstract

Competitive areas in the information age need organizations whose employees have high executive capacity to be able to implement their strategies at different levels. Therefore, the development of human resources for transformation in economic, social and political institutions is not an option, but a strategic necessity. Human resource development is one of the common theoretical topics in development management that tries to optimize human resources in public organizations. Human resource development is the training of smarter and more innovative people who can be efficient and effective in any job or organization in a society. Of course, the published statistics on the human resources situation of the executive bodies and the concerns raised by senior managers for capacity building in human resources, indicate serious bottlenecks and shortcomings in the management of human resources development of the executive bodies of Tehran province. . Therefore, the main purpose of this study is to identify the vulnerability of the human resource development system and to develop strategies for transition from the current situation to the desired situation. This research is a descriptive-field study that has been done in the period of 2020-2021 by referring and collecting data from managers and experts of executive bodies in Tehran province with the help of a questionnaire and obtaining expert opinions. Evaluation of the validity and reliability of the questionnaire in the preliminary study stage indicates the accuracy of the data collection tool. Syndrome and the severity of vulnerability of human resource development management based on the model of McFillen et al. (2012) and also the collection of human resource statistics were studied and analyzed, which indicates significant bottlenecks and inadequacies in human resource development management in Tehran. The optimal situation in the form of human resource development perspective in the 15-year horizon was defined and human resource development strategies were developed based on the SWOT status analysis model. Findings from the relevant studies indicate that, firstly, the symptoms of vulnerability of the human resource development system are manifested in the behavioral and psychological level of employees. Second, the severity of vulnerabilities in human resource development subsystems is not the same, and these vulnerabilities are seen at both the structural and process levels. Third, the most important environmental harmful factors are: 1) hierarchical governance; 2) inefficient policies; 3) political considerations; and 4) the confrontation between tradition and modernity in human resource development. Fourth, the results of this study led to the definition of a 15-year vision and the development of strategies for transition from the current situation to the desired situation and the development of a strategic document for the development of human resources in Tehran province.

**Keywords:** Pathology, Development Document, HRD Vision, and HRD Strategies