فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره هفتم. تابستان ۱۳۹۷، صص۱۰۵-۸۷ Vol 2. No 7. 2018, p 87-105
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

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

یادگار محمدی ارمندی*[۱]. کورش جلیل پیران[۲]
۱. دانشجوی دکتری مدیریت
۲. کارشناسی ارشد مدیریت

چکیده

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

واژه‌های کلیدی: نقش‌های حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی، عملیاتی شدن، شریک استراتژیک وکارکنان

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱- مقدمه

یکی از اساسی‌ترین اصول ایجاد ارتباطات سالم و اثرگذار در میان کارکنان سازمان‌ها، رعایت و اهمیت به اصول اخلاقی انسانی است، اما در جهان امروز به دلیل گسترش روزافزون فنّاوری و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و عدم توجه به ابعاد معنوی و روحی انسان، بسیاری از اصول اخلاقی در میان کارکنان سازمان‌ها مورد غفلت واقع‌شده است و عدم توجه به ضوابط اخلاقی از سوی مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها باعث بروز بسیاری از مشکلات موجود در دستگاه‌های اداری از قبیل؛ اختلاس، کلاه‌برداری، غیبت، ارتشان و. . . شده است .به‌طور ویژه، هنگامی‌که اصول یا ارزش‌های اخلاقی به‌طور گسترده‌ای میان کارمندان سازمان رایج شود و مدیریت بر منابع انسانی با رعایت اصول اخلاقی صورت پذیرد، موفقیت سازمانی افزایش خواهد یافت. بنابراین در این مطالعه، با در نظر گرفتن اهمیت اخلاق حرفه‌ای در مبحث توسعه منابع انسانی، تأثیرات و نقش ضوابط اخلاقی در مدیریت بهتر منابع انسانی را بررسی نموده‌ایم. بر اساس توضیحات ارائه‌شده این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن کنه‌امی‌باشد. در ادامه بحث ضمن معرفی اجمالی مدل‌های ارائه‌شده برای سنجش تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن تنها و طبقه‌بندی تنها، مدل متناسب و جامع برای ارزیابی با استفاده از روش دلفی تدوین گردیده، معرفی خواهد شد و درنهایت مدل طراحی‌شده با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی در تامین اجتماعی اصفهان آزمون می‌شود. از اوایل دهه ۱۹۰۰، روش‌های تفکر مثبت درارتباط با رابطه کارکنان ومدیران به‌صورت متفاوتی به‌عنوان روابط کارکنان، مدیریت کارکنان، روابط کار و روابط صنعتی شناخته شدند. یکی از ویژگی های مشترک در همه این رویکردها، حس انسانیت بود، با رد جدی این مفهوم که کارکنان کالایی هستند که هدف آن تنها تولید بیشتر و ثروت برای کارفرمای ان است. در عوض، کارکنان به‌عنوان انسان‌هایی دارای حق شرایط کارای مناسب و شرایط درمان منصفانه (کافمن[1] ۲۰۰۸) نگاه می کردند.

۲- بیان مسئله و سؤال‌های پژوهش

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

1. Kaufman

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

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

۲- آیا ما چشم انداز روشن و اولویت‌های مشخصی برای به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی داریم؟

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

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

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

۶- چگونه باید پروژه های به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال را طراحی هدایت کنیم؟

۷- چگونه بر مقـاومت درون دولتی برای به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال غلبه کنیم؟

۸- چگونه پیشرفت پروژه های پیاده‌سازی و به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی را اندازه‌گیری کنیم؟

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

۱۰- دولت از چه راه‌هایی و چگونه می‌تواند مشارکت و به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال را در امور عمومی بیشتر و بیشتر کند؟

در اینجا سؤالات زیر مطرح است:

راه های بهبود و به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی کشور کدام‌اند؟ مهم‌ترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که در ارزیابی و به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی کشور می‌بایست موردتوجه قرارگرفته تا ارزیابی جامعی از میزان گسترش تأثیر و به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

۳- مبانی نظری تحقیق

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

ـ تدوین و طراحی استراتژی‌ها

ـ اطلاع‌رسانی و ادراک استراتژی‌ها

ـ استقرار و اجرای استراتژی‌ها

که در خلال این مقال مطالبی را پیرامون هر یک از این سه محور عنوان می‌نماییم. در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی یکی از نکات حائز اهمیت مقوله هم‌راستایی با استراتژی‌های کسب‌وکار است. به عبارتی استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد به‌گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند (گودارد[1]، ۲۰۱۴).

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

۱- هماهنگی و انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان

۲- هماهنگی و انسجام میان کلیه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با یکدیگر

۳- هماهنگی و انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های عملیاتی سازمان.

به عبارتی کلیه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی باید ریشه در استراتژی‌های کلان منابع انسانی و استراتژی‌های کلان منابع انسانی بایستی ریشه در استراتژی‌های کسب‌وکار داشته باشند. ایجاد این هم‌راستایی یکی از مهم‌ترین عوامل اجرایی شدن استراتژی‌هاست اما بنا به دلایل زیر ایجاد این هم‌راستایی بسیار مشکل است.

۱- ماهیت پویا و تکاملی استراتژی‌های سازمان به علت تغییرات سریع در دنیای کسب‌وکار

۲- نبود استراتژی‌های مدون سازمانی در بسیاری از شرکت‌ها

1. Godard

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۳- ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی (انگیزش، تعهد و. . .) و علل دیگر. این مشکلات جدی است اما با توجه به اینکه استراتژی‌های منابع انسانی محملی در راستای کسب اهداف سازمانی است و لازمه اجرای استراتژی‌های منابع انسانی این هم‌راستایی است بایستی از رویکردهایی به‌منظور ایجاد هم‌راستایی بهره برد. در زیر به برخی از این رویکردها اشاره می‌شود:

الف: درک نحوه شکل‌گیری استراتژی‌های کسب‌وکار: متولی تدوین استراتژی منابع انسانی بایستی از نزدیک و همگام با سطوح عالی مدیریت در تنظیم استراتژی‌های کسب‌وکار مشارکت داشته باشد تا بتواند درباره سمت‌گیری راهبردهای کسب‌وکار اطلاعات لازم را به دست آورد (اریه، سیدو، اوتای، ۲۰۱۲)[3]

ب: به مشارکت طلبیدن ذینفعان: به مشارکت طلبیدن مدیران ارشد، مدیران صف، کارکنان و سایر ذینفعان و لحاظ کردن نقطه نظرات ایشان در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از دیگر رویکردهای ایجاد همسویی و هم‌راستایی با اهداف سازمانی است. این مشارکت علاوه بر ایجاد همسویی باعث ایجاد یک چرخه مثبت در جهت استقرار استراتژی‌های منابع انسانی خواهد شد. مشارکت دادن ذینفعان در تدوین استراتژی‌ها به انسجام و هم‌راستایی کمک می‌نماید و این هم‌راستایی باعث ایجاد تعهد به استراتژی‌ها و تعهد حاصله موجب استقرار تنها خواهد شد و بدین‌صورت چرخه حاصله ادامه پیدا می‌کند.

ج: درک مسائل کلیدی کسب‌وکار: یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی آگاهی متولیان تدوین از دانش کسب‌وکار و مسائل سازمانی است. ازجمله مسائل سازمانی که استراتژی‌های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارت‌اند از: حرکت سریع به‌سوی بازارهای جدید، مهندسی باکیفیت بالا، افزایش جریان نقدینگی، ایجاد تنوع، توسعه محصول و بازار، کاهش هزینه، ایجاد فرهنگ عملکرد گرا، کاهش زمان تولید محصول، ساماندهی پیرامون نیازهای مشتری و (تامسون، ۲۰۱۴). [4]

د: استفاده از مکانیزگی جهت ایجاد همسویی: به‌منظور ایجاد مکانیزگی جهت برقراری این پیوند و در نهایت ایجاد همسویی میان استراتژی‌ها می‌توان از مکانیم تدوین استراتژی بر مبنای قابلیت‌های سازمانی بهره برد. به‌طور خلاصه این مکانیم به این صورت عمل می‌کند که مدیران منابع انسانی با بررسی کسب‌وکار و سایر ابعاد سازمان مسائل سازمان را استخراج نموده و در گام بعد با شناسایی قابلیت‌های لازم جهت برطرف نمودن مسائل و حصول اهداف سازمانی، استراتژی‌های منابع را تدوین می‌نهایند و در ادامه از فرایندهای مختلف منابع انسانی که به‌نوعی جعبه‌ابزار مدیریت منابع انسانی هستند جهت ایجاد آن قابلیت‌ها و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی بهره می‌برند (سوسر[5]، ۲۰۱۴)

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]



(نمودار شماره ۱)

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

۱- موضوعات اساسی کسب‌وکار ما چه هستند؟

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

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

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

می‌کنیم؟ به عبارتی چگونه از فرایند استخدام در جهت ایجاد قابلیت نوآوری استفاده کنیم (ون برن همکاران[6] ۲۰۱۱).

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

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

توسعه: تا چه اندازه کارکنان را در رابطه با خلاقیت و نوآوری آموزش داده‌ایم و چگونه می‌توانیم از این فرایند در جهت ایجاد نوآوری استفاده نماییم؟ به همین ترتیب ارتباط سایر فرایندها را باقابلیت موردنظر بررسی کرده و برنامه‌هایی را جهت بهره‌برداری از فرایندهای منابع انسانی جهت ایجاد آن قابلیت تدوین می‌نماییم. در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از این فرآیندها عنوان‌شده است. توسعهٔ سازمانی تلاشی پی‌گیر، منسجم و کاملاً برنامه‌ریزی شده است که به منظور بهبود و نوسازی نظام صورت می‌گیرد. هدف از توسعهٔ سازمانی، هم بهبود زندگی (شغلی) فرد و هم بهبود کارکرد سازمان است. با توجه به اهمیت اخلاق حرفه‌ای در توسعهٔ سازمان، لازم است در تعیین اثربخشی (میزان تحقق اهداف سازمانی) و هدایت منابع (از جمله منابع انسانی) به میزان آموزش اخلاق حرفه‌ای در سازمان توجه شود. البته در زمینه مذکور از جمله موانع تغییر رفتار اخلاقی در هر سازمان، جهل و ناآشنایی کارکنان از اخلاقیات شغل و سازمان بیان شده است (اریه، سیدو، اوتای، ۲۰۱۲)[7]

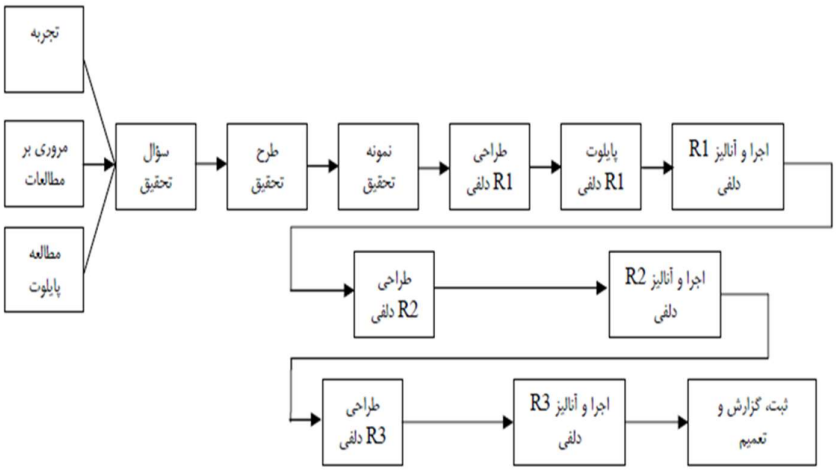
با توجه به اینکه امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش توسعه یابد، لازم است در سازمان‌ها افزون بر آموزش تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز هر شغل به کارکنان، ایجاد روحیهٔ تعاون، کار مشترک و دسته‌جمعی و به ویژه اخلاق اداری و سازمانی جزو برنامه‌های آموزش در سازمان قرار گیرد. از آنجا که منشور اخلاقی در هر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

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

برای تعیین وضع مطلوب (دیدگاه کارکنان به عنوان افرادی آگاه به شرایط سازمانی برای ارائه مؤلفه‌هایی کاربردی) لازم است از تحقیقات دربارهٔ اخلاق حرفه‌ای حمایت کرد (سوسر، ۲۰۱۴).

منشور اخلاقی هر سازمانی، از اشتراک عمومی همهٔ اعضای سازمان در مورد اصول و قواعد اخلاقی خاصی که در جهت بهبود و توسعهٔ فعالیت‌های سازمانی است، به دست می‌آید. در صورتی که اگر بخواهیم ارزش‌های خاصی را به صورت پذیرش همگانی در آوریم، باید در ابتدا از توسعهٔ آگاهی‌ها و دانش‌های مرتبط شروع کنیم. سپس به تدریج نگرش‌ها را تغییر، و در نهایت به عنوان خروجی، رفتارها را تحت تأثیر قرار داد.



سه راند فرایند دلفی

٤- روش‌شناسی پژوهش

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

الف: تنظیم سؤال پژوهش

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ب: مرور ادبیات پژوهش

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

ج: جستجو و انتخاب متون مناسب

پس از بررسی عنوان کتاب‌ها و مقاله های نهای ان شده و با توجه به موضوع، سؤال‌ها و هدف پژوهش، ۱۸۰ عنوان از مقاله‌ها و کتاب های نهای ان شده برای مطالعه و بررسی انتخاب گردید. در مرحله بعدی چکیده مقاله‌ها و کتب انتخاب‌شده مطالعه و از بین آن‌ها بیش از سی مقاله و پانزده کتاب مناسب پژوهش برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند.

د: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله، مقاله‌ها و کتب مناسب پژوهش برای استخراج اطلاعات مورد مطالعه قرارگرفته و از میان تنها مدل‌های مختلف ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی به‌عنوان کدهای موردبررسی استخراج شدند. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده در متون انتخاب شده برای مطالعه، مجموعان بیش از ۳۰ مدل ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شناسایی و در چند بعد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سازمان و سرمایه‌های انسانی و با مؤلفه های مطرح در متون مورد مطالعه طبقه‌بندی شده است.

نمودار (۲) نمودار تلفیقی



[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

و: تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها

پس از مطالعه و بررسی مدل های مطرح‌شده برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سی مقاله و پانزده کتاب انتخاب‌شده و مدل های مختلف بر اساس سطوح ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی طبقه‌بندی و تحلیل شده‌اند. در این پژوهش کدها، سطوح و مؤلفه های سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شده است.

٤-٢- روش دلفی

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

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

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

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی هیئت‌رئیسه دلفی

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

برای تعیین شاخصه‌ای ارزیابی هر یک از ابعاد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی، سه دور دلفی اجرا و پرسشنامه های طراحی‌شده برای هریک از سه مرحله، بین اعضای هیئت‌رئیسه دلفی توزیع و پس از اظهارنظر و ثبت پاسخ توسط هریک از اعضا، هیئت‌رئیسه دلفی جمع‌آوری‌شده است. در تمام مراحل اجرای دلفی، برای تعیین میزان مناسب بودن هریک از شاخص‌ها برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی از طیف لیترت شامل گزینه های خیلی کم ۱(، کم) ۲۰ (، متوسط) ۵۰ (، زیاد) ۷۵ و (خیلی زیاد) ۱۰۰ استفاده‌شده است. همچنین در هر دور از اجرای دلفی، در مقابل هریک از عوامل، میانگین پاسخ‌های اعضای هیئت‌رئیسه در دوره های پیشین و پاسخ‌های پیشین هریک از اعضای هیئت‌رئیسه دلفی، به‌صورت جداگانه به اطلاع پاسخ‌دهندگان رسیده و در پرسشنامه توزیع‌شده محلی برای ثبت شاخصه‌ای پیشنهادی برای اعضای دلفی در نظر گرفته شده بود.

۳-٤- آزمون مدل ارزیابی

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

تعداد سؤالات اصلی پژوهش پنجاه‌وهشت سؤال شامل ۱۹ سؤال برای سنجش نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محیطی، ۱۹ سؤال برای سنجش نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمانی و ۱۹ سؤال برای سنجش سرمایه‌های انسانی هست. در تمام سؤالات پرسشنامه مورداستفاده برای آزمون و آزمودن مدل، از مقیاس پنج‌درجه‌ای طیف لیترت استفاده‌شده است. در تدوین پرسشنامه های مورداستفاده در این پژوهش، از سؤالات و پرسشنامه های استاندارد استفاده‌شده‌اند. بااین‌حال، روایی و پایایی تنها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرون باخ مورد آزمون قرارگرفته است.

۱-۵-یافته‌های دلفی

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

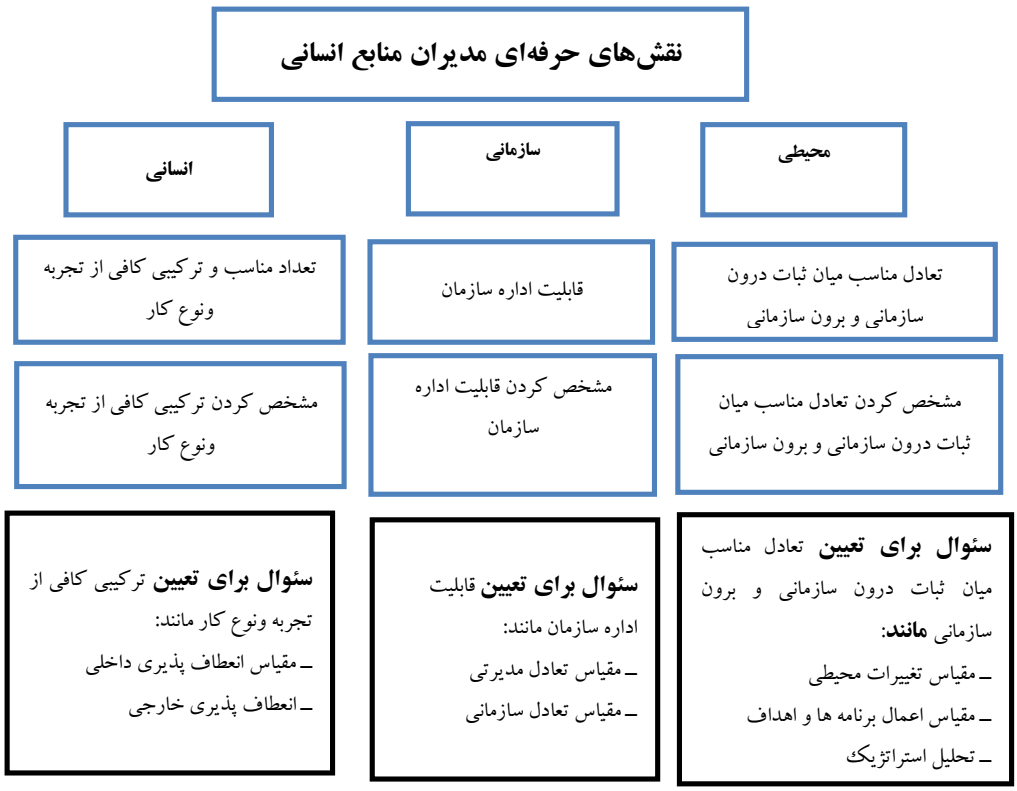
جدول (۳) نتایج هیئت‌رئیسه دلفی

ابعاد	شرح شاخص	سؤال	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
محیطی	زیرساخت ارتباط از راه دور بر به‌کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۱	۲۶	۸۲	۹۰	۸۸/۸۸	۲/۳۸
	شبکه ملی مطمئن در آموزش نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۲	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۸۷	۲/۱۲
	دسترسی به شبکه اینترنت برای نیروها	۳	۲۶	۸۱	۹۰	۸۹/۸۷	۲/۳۰
	قوانین و مقررات دولت در این زمینه	۴	۲۶	۸۱	۹۰	۷۸/۷۷	۲/۰۰
	خط‌مشی دولت در حوزه نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۵	۲۶	۸۱	۹۰	۸۶/۹۶	۲/۴۴
	مشارکت الکترونیکی نیروی انسانی	۶	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۶۹	۲/۲۰
	زیرساخت‌های فرهنگی برای نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۷	۲۶	۸۰	۹۰	۸۷/۷۴	۲/۱۰
	سرمایه انسانی آموزش‌دیده درسته ملی	۸	۲۶	۸۳	۹۰	۸۸/۳۹	۲/۶۵
سازمانی	ساختار سازمانی مدیران منابع انسانی	۹	۲۶	۸۰	۹۰	۷۶/۷۴	۲/۳۷
	حهای ت و پشتیبانی مدیران سازمان	۱۰	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۸۷	۲/۳۸
	سبک‌های رهبری در سازمان	۱۱	۲۶	۸۲	۹۰	۸۶/۸۷	۲/۳۹
	میزان نوآوری در سازمان	۱۲	۲۶	۸۰	۹۰	۸۹/۸۴	۲/۸۸
	میزآن‌یکپارچگی سازمان ازطریق شبکه	۱۳	۲۶	۸۰	۹۰	۸۷/۸۰	۲/۱۷
	وجود سیستم مدیریت دانش درسازمان	۱۴	۲۶	۸۴	۸۹	۸۷/۶۱	۲/۸۶
	زیر ساخت های ارتباطی درون سازمان	۱۵	۲۶	۸۵	۹۰	۸۶/۷۱	۲/۳۹
	وجود وکیفیت درگاه سازمان	۱۶	۲۶	۷۵	۹۰	۸۳/۸۱	۲/۷۷

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

نمونه ۱. شاخص‌های برای مفهوم انعطاف پذیری با نردبان انتزاعی



[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

ابعاد، مولفه ها و شاخص های نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی درمدل دلفی از جمع بندی مصاحبه با صاحبنظران

جدول زیر مولفه ها و شاخص های نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی را در چند بعد محیطی، انسانی و سازمانی نشان می دهد.

ابعاد	مولفه ها	سوالات شناسایی شاخص ها
محیطی	اعتماد	اعتماد به اکثر مردم، به همکاران، به دقت و صحت کار دیگران و.....
	روابط متقابل	دوستی با همکاران، باور کمک به دیگران، شرکت در مراسم اجتماعی...
	مشارکت	تصمیم گیری در محل زندگی، شرکت در پروژ های محلی و....
	آگاهی عمومی	تولید اطلاعات، میزان سعی در کشف واقعی بودن اطلاعات و.....
	اخلاقیات	میزان باور به صداقت، باور به عدالت، توجه به مصلحت عامه و...
	مسئولیت اجتماعی	باور به جمع به جای فرد، مسئول بودن در برابر دیگران و....
انسانی	مقررات رفتاری	احترام به باورهای سایرین، باور به رعایت عرف، رعایت قوانین و...
	نرم ها و هنجارها	صرفه جویی، غرور، احترام به دیگران، نوآوری، مدرک تحصیلی و....
	ارزش ها	تحصیلات، وجود روحیه تعاون، باور به کرامت انسانی و....
	دین و ایدئولوژی	باور به دین، اعتقادات مذهبی، پایبندی و تعهد به دین و....
	نمادها	تا چه اندازه نمادها را می شناسید، سمبل ها چیستند، و....
	جو و فضا	ترس عمومی، فرد گرایی، دموکراسی، پاسخگویی و....
سازمانی	امنیت	امنیت محله، سابقه حمله در محیط، باور به امنیت اجتماعی و....
	قانون مداری	رعایت قانون، باور قانون، رعایت عدالت و....
	رسانه ها	نقش رسانه ها، سانسور در رسانه ها، باور مردم به رسانه ها و...
	ارزش روز شرکت	قیمت ها، دارایی ها، بورس بازی، بازار رقابت و.....
	میزان هزینه ها	میزان هزینه، بودجه، تخصیص منابع و....

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

کارکردهای نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی:

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

ردیف	موردکارکرد
۱	اصلاح توانایی جامعه در نظارت بر عملکرد دولت
۲	افزایش امکانات برای فعالیت همگانی در حل مسایل
۳	تسهیل در اشاعه نوآوری ها
۴	کاهش نقصان های اطلاعاتی و گسترش سطح مکانیزم های تقویت و بنابراین افزایش معاملات در بازده، اعتبار زمین و بازارهای کار
۵	افزایش بیمه غیر رسمی (یا شبکه های ایمنی غیر رسمی)

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

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

۵-یافته‌های پژوهش

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

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

۱- عدم تعهد مدیریت.

۲- عدم همسویی استراتژی‌ها با کارکنان.

۳- عدم آگاهی و ادراک استراتژی‌ها.

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

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

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

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

ـ هماهنگ بودن استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با همدیگر

ـ همراستا بودن تک تک استراتژی‌های کارکردی با استراتژی‌های کلان منابع‌انسانی

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

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

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع ومآخذ

ـ آریان‌پور کاشانی، م، فرهنگ جامع پیشرو آریان پور، تهران، جهان رایانه، ۱۳۸۵.

ـ اساسنامه مراکز تربیت معلم، بازیابی در شده ۷ اردیبهشت، ۱۳۸۷، از http://medu.ir

ـ ای وارد، جی. ا، «مبانی فلسفی اخلاق جهانی روزنامه نگاری»، ترجمه پیروز ایزدی، رسانه، ش ۲، سال هفدهم، ۱۳۸۵.

ـ باقری، خسرو، بیرونی کاشانی، راضیه، مبانی و اصول اخلاق تدریس مبتنی بر فلسفه اخلاق اسلامی، در دست ویرایش، ۱۳۸۷.

ـ جزنی، ج، اخلاق تجاری و بازار یابی در اقتصاد اسلام، تهران، کمال مدیریت، ۱۳۸۲.

ـ حسینیان، س، اخلاق در مشاوره و روانشناسی، تهران، کمال تربیت، ۱۳۸۵ .

ـ حمیدی، م، فلسفه و سازوکار پاسخگویی در نظام جمهوری اسلامی، مشهد، اندیشه حوزه، ۱۳۸۵.

ـ رابرت، جی، آونز، رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه سلیمی. ق و فروغی. ا، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، ۱۳۸۲.

ـ رشیدی، ب، عصر اطلاعات و مدیریت اسلامی، چالش‌هاو راهکارها، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۵.

__ Aryee, S. , Walumbwa, F. O. , Seidu, E. Y. M. , & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on i ndividu al - and branch - level perfor man ce: te st of a multile vel model of in termediate link ages. Journal of Applied Psychology, 97,287–300.

__ Beatty, R. W. , & Schneier, C. E. (1997). New HR roles to impact organizational performance: from “Partners” to “Players. ”. Human Resource Management, 36(1), 2 9–37.

__ Becker, G. S. (1964). Human c apit al. New York: Columbia University. Beer, M. , Spector, B. , Lawrence, P. R. , Mills, D. Q. , & Walton, R. E. (1984). Managing human assets. New

__ York: Free Press. Berg, P. O. (1989). Postmodern management? From fact to fiction in theory and practice. Scandinavian Journal of Ma nag eme nt, 5, 201 –21 7.

__ Murphy, J. , Malin, V. , & Siltaoja. (20 13). Beyond critique: Towa rds tr ansform ative practice in critic almanage -mentstu die s. E ditor ’s introduction. In Murphy, Malin, & Siltaoja (Eds.) Dialogues in itical Management Studies, 2, xiii -xx xi.

__ Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 1,1–17. SHRM Global Forum (2004). The maturing profession of human resources management. SHRM Research.

__ Sims, R. R. , & Sauser, W. I. (2014). Contemporary human resource management issues challenges and opportunities: Legal and regulatory issues in human resources management. I nf orm ati on Ag e Pu blis hing.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

__ Steward, T. A. (1996). Taking on the last bureaucracy: People need people, but do they need personnel? t's tim e for HR departments to put up or shut up. Retrieved at http://money. cnn. com/magazines/fortune/fortune_ archive/1996/01/15/207172/index. htm. Accessed 23 May 2010.
__ Surowiecki, J. (2013). Face time. Th e N ew York er. Retrieved at http://www. newyorker. com/talk/financial/2013 /03/18/130318ta_talk_ surowiecki. A cc es sed 1 Ap r 201 4.
__ Thompson, D. (2014). The fastest-growing jobs of this decade (and the robots that will steal them). The Atlantic. Retrieved at http://www. theatlantic. com/business/archive/2014/01/the-fastest-growing-jobs-of-this-decadea nd- the -r ob ots- tha t- will- st al-th em /28 3411 /. Accessed 5 May 2015.
__ Tracey, J. B. , & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(4), 17–26.
__ Ulrich,D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Cambridge: Harvard Business Press.
__ Ulrich, D. , & Brockbank, W. (2005). T he H R v al u e p ropo sitio n. Boston: Harvard University Press. Van Buren, H. J. , III, Greenwood, M. , & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the
__ decline of employee focus. Human Resource Management Review, 21, 209 –21 9. Visser, M. (2010). Critical management studies and "mainstream" organizational science: a proposal for
__ rapprochement. I nternation al Journal of Organ iz at iona l Analysis, 18(4), 466–478. Vosburgh, R. M. (2007). The evolution of HR: developing HR as internal consulting organization. Hu man
__ R esourc e P lan ni ng , 3 0(3), 11 –23. Vroom, V. (1964). Wo rk and moti va ti on. New York: Wiley. Wartenberg,T. E. (1990). The forms of power: From domination to transformation. Philadelphia: Temple
__ University Press. Wickert, C. , & Schaefer, S. M. (2015). Towards a progressive understanding of performativity in critical
__ managementstudies. Human Relations , 68 (1), 107 –13 0. Wilcox, T. , & Lowry, D. (2000). Beyond resourcefulness: casual workers and the human-centered organization. Business and Professional Ethics Journal, 19(3 & 4), 29 –53.
__ Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professio nalization. Human Relations, 61(8), 1063–86.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]