



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM

(در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) با استفاده از ۵ شاخص توانمند ساز)

رضا دباغیان نژاد دزفولی

Dabaghiyan.reza@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM (در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) با استفاده از ۵ شاخص توانمند ساز) انجام گردیده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، شامل تمامی پرسنل شاغل در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) شامل (رسمی، پیمانی، تابع قانون کار و قرارداد مستقیم) در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱ بود. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می باشد. روش پژوهش حاضر از نظر استراتژی، توصیفی، از نظر مسیر اجرا، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است.

نتایج یافته‌های تحقیق حاکی از این است که بین ۵ شاخص توانمندساز (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شرکای تجاری و فرآیندها) و آزمون فرض میانگین یک متغیر با مقدار ثابت ۳,۵ در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) رابطه معنادار و هم سو وجود دارد. در نهایت برای تقویت و پیشرفت اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) راه کارهایی از جمله (توسعه دو جانبه، هم افزایی در کار با یکدیگر و ابداع و تفکر خلاقانه؛ عدالت در روش تقدیر از جامعه‌های هدف و مبتنی بودن خط‌مشی و راهبردها بر داده‌های پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان،

موسسات و سایر ذینفعان) ارایه شد.

کلید واژگان :

رویکرد EFQM - مدیریت منابع انسانی

مقدمه:

در دنیای پرشتاب و متغیر امروز، برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک رویکرد اساسی دنبال می‌شود. تغییرات اقتصادی جهانی و برآیند نیروهای متعارض سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی موجود، سازمان‌ها را به چالش جدیدی فرا خوانده است. چنین وضعیتی برنامه ریزان و سیاست گزاران بخش دولتی و خصوصی را به تفکر واداشته است. این که چگونه در مقابل امواج جدید دگرگونی صف آراییی کنند؟ چگونه از امکانات استفاده بهینه نمایند؟ چگونه امکانات موجود را به صورت بهینه تخصیص دهند؟ چگونه نیروهای متعارض را در یک نقطه متعادلی به همدیگر پیوند دهند؟، عمده دغدغه‌های فکری مدیران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گزاران را شکل می‌دهد. سازمان بنادر و دریانوردی کشور نیازمند آن است که همواره فعالیت‌های خود را مورد نقادی و ارزیابی قرار دهد، و در این خصوص لازم است تا همواره نسبت به درستی آن‌ها، خود را مورد واکاوی قرار دهد و از خود بپرسد : آیا در حال حاضر درست به پیش می‌رویم؟ و چگونه تغییرات لازم را به وجود آوریم؟ (مهرعلی زاده ، ۱۳۸۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی «تمامی فعالیت‌های موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان است. رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش

می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

نظر به اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در بستر سازی و هدایت و مدیریت سازمان‌ها در بخش‌های خصوصی و دولتی مدل‌های مختلفی ارائه شده است. مدل‌هایی مانند: مدل برایسون، چرخه عمر سازمان‌ها، ماتریس پورت فولیو، ماتریس گروه مشاوران بستن، ماتریس جنرال الکترونیک، ماتریس تجزیه و تحلیل هوفر، ماتریس قدرت - قدمت، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، مدل فریمن یا ذینفعان، روش SWOT، مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد (PIP)، مدل فشارهای رقابتی پورتر، کارت امتیازی متوازن BC و مدل‌های بهبود کیفیت و تعالی (EFQMT, Baldrige, TQM, ...). هر کدام از مدل‌های فوق دارای مفروضاتی است که به هنگام مبادرت به برنامه ریزی استراتژیک نیاز است تا مورد توجه قرار گرفته شود.

آنچه در این تحقیق دنبال می‌شود مساله استراتژی‌های کلان منابع انسانی و نیز بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی در سازمان است. بر این اساس مساله اصلی تحقیق حاضر بررسی وضعیت موجود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و چگونگی تدوین و طراحی استراتژی‌هایی برای بهبود کیفیت برنامه ریزی استراتژیک مدیریت منابع انسانی اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" طی ۵ سال آینده است. در تحقیق حاضر مدل بهبود تعالی و کیفیت اروپایی سازمان یعنی EFQM¹ به

¹ European foundation for management

عنوان چارچوب نظری تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. از این مدل با توجه به ابعاد و مولفه‌های مهمی که دارد و هم چنین شرایط خاصی که بر اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی حاکم است برای تدوین برنامه استراتژیک مدیریت منابع انسانی آن شرکت انتخاب گردیده است.

هدف اصلی تحقیق

اهداف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تعیین وضعیت موجود استراتژی های مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط درونی سازمان و اسناد بالادستی اداره کل بنادر و دریانوردی با استفاده از مدل EFQM می‌باشد.

هدف های فرعی

- ۱- تعیین وضعیت رهبری اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی
- ۲- تعیین وضعیت خط مشی و بنادر و دریانوردی امام خمینی
- ۳- تعیین وضعیت منابع انسانی و کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی
- ۴- تعیین وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی
- ۵- تعیین وضعیت فرآیندها اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی

پرسش های تحقیق

- ۱- وضعیت رهبری به چه میزان با معیارهای مدل تعالی سازمان انطباق دارد؟
- ۲- وضعیت خط‌مشی به چه میزان با معیارهای مدل تعالی سازمان انطباق دارد؟

۳- وضعیت منابع انسانی و کارکنان در اداره کل به چه میزان با معیارهای مدل

تعالی انطباق دارد؟

۴- وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل به چه میزان با معیارهای مدل تعالی

انطباق دارد؟

۵- وضعیت فرآیندهای اداره کل به چه میزان با معیارهای مدل تعالی انطباق

دارد؟

پیشینه تحقیق

مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ ۱۹۹۳، صص: ۳۳-۳۴). مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز ۱۹۸۸، ص: ۴). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا ۱۹۸۸، ۴).

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

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط

- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
 - مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
 - ایجاد انگیزه و مزایا
 - ارزیابی عملکرد
 - برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
 - توسعه نیروی انسانی و آموزش
 - متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر ۱۳۸۱).
- دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی-خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.
- رویکرد نرم: بیش تر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از ماموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیش تری می‌شود.
- در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ص:۳۵).

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این واقعیت اشاره دارد که سازمان برای کسب مزیت رقابتی باید به کارکنان، به عنوان برترین دارایی شرکت بنگرد و برای توسعه آن‌ها برنامه‌های بلند مدتی داشته باشد. این مفهوم به استراتژی منابع انسانی، به عنوان محور تاکید دارد که بر اساس آن مزیت رقابتی در صورتی قابل دستیابی است که سازمان قادر باشد منابع انسانی مورد نیاز واجد شرایط را جذب کند و به گونه‌ای آموزش دهد تا سریع تر از رقبا یاد گیرند و سریع تر آموخته‌های خود را عملی سازند.

در تعریف شرم^۲ این طور آمده است: "مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت راهبردی جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت نمود" (تراس و گراتن ۲-۱۹۹۴).

"استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه‌ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان جهت تامین اهداف مورد نظر" (رایت و مک ماهان ۳-۱۹۹۲).

استوری (۱۹۹۶) معتقد است برای شناخت مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید میان جنبه‌های سخت و جنبه‌های نرم آن تفاوت قایل شد. جنبه‌های سخت بر وجوه کمی و محاسبات به شیوه‌ای عقلایی تاکید دارد. این جنبه‌ها با فلسفه مبتنی بر کسب و کار که بر اساس آن باید در جهت ایجاد ارزش افزوده سرمایه‌گذاری کرد، سنخیت دارد. در مقابل، جنبه‌های نرم بر مفاهیم فلسفه روابط انسانی مبتنی بر ارتباطات انگیزش، رهبری، اعتماد و تفاهم دو جانبه تاکید دارد. با توجه به این جنبه‌ها، کارکنان، دارایی‌های با ارزشی هستند که باید با جلب مشارکت و تعهد آن‌ها به مزیت رقابتی دست یافت. توجه به بهره‌مندی دو جانبه، از دیگر خصایص این جنبه‌هاست.

مدیریت کیفیت فراگیر روشی است برای مدیریت و اداره سازمان جهت تعیین کیفیت با

² Shrm

مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه ذینفعان به دست می‌آید .

موفقیت ژاپن در به کارگیری روش های علمی کسب و کار تهدیدی جدی برای شرکت‌های آمریکائی ایجاد کرد به طوری که در دهه ۸۰ بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند این تهدیدات منجر گردید که شرکت های غربی در روش های کسب و کار خود تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را به طور گسترده به کار گیرند.

مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و در نهایت دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد ، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.

هر مطالعه ضمن آن که مبتنی بر مطالعات قبلی است، خود نیز مقدمه و پایه‌ای برای مطالعات بعدی به شمار می‌آید. هر قدر تعداد ارتباطها و پیوندهای ممکن یک مطالعه با مطالعات پیشین و تئوری‌های موجود بیش تر باشد، سهم و اهمیت آن در بسط دانش آدمی بیش تر خواهد بود» (هومن، ۱۳۷۸، ۳۰)

عباس ممتاز، علی، (۱۳۸۶)، در پژوهشی با عنوان ارزیابی تاثیرات به کارگیری مدل تعادلی سازمانی (EFQM) در حوزه استراتژی در واحدهای تولیدی به این نتیجه دست یافت که مزیت رقابتی از جمله مؤلفه‌هایی است که ماندگاری سازمان را تضمین می‌کند. کسب مزیت رقابتی تصادفی، یک شبه به دست نمی‌آید، بلکه لازمه آن تدبیر و

برنامه‌ریزی بلند مدت روی ابعاد مختلف‌هایی سازمان است.

ابرازی، لیلی، (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب شهر تهران بر اساس رویکرد تلفیقی BSC و EFQM به این نتیجه دست یافت که سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده ملی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخ‌گویی بیش تر، منابع مالی محدود، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه‌اند. موسسات، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر ماموریت، چشم انداز و استراتژی ضمن توجه ویژه به منابع انسانی ملزم به پاسخ‌گویی به مشتریان و ذینفعان و هم چنین اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و اجتماعی در راستای تحقق اهداف خود هستند. به منظور دستیابی به این مهم و با توجه به ظهور عصر اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، استقرار یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد برای تعیین موقعیت سازمان و برنامه ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد.

مردانی، سیما، (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان تحلیل استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل EFQM در بیمه مرکزی ایران بیان می‌دارد: همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی (مانند بیمه) برای کسب موفقیت، به استقرار سیستم تعالی نیازمندند. نتایج حاصل از تحقیق به این صورت است که: هیچ کدام از استراتژی‌های منابع انسانی شرکت (برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی، برنامه مشارکت کارکنان و توانمندسازی، برنامه توجه به کارکنان و قدردانی از آن‌ها، برنامه گفتمان سازمان و کارکنان) با شاخص‌های مدل EFQM مطابقت ندارد. هم چنین نتایج آزمون T نشان داد که تمامی ابعاد مؤلفه‌های استراتژی منابع انسانی بر اساس مدل EFQM در بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران دارای وضعیت ضعیف می‌باشند.

وهاب پور، مونا، (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان ارائه تکنیک ترکیبی EFQM و TOPSIS جهت ارزیابی شرکت های برق منطقه ای در پژوهش خود آورده است: مدل تعالی EFQM یک ابزار عملی است که به سازمان ها کمک می کند تا از وضعیت عملکرد فعلی خود در مقاطع زمانی مختلف در هریک از محورهای از قبل تعیین شده به صورت کمی، آگاهی یابند و از این طریق نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی نمایند و عملکرد خود را با سایر سازمان ها به ویژه بهترین آن ها مقایسه کنند.

اقبال، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ سیادت، سیدعلی (۱۳۸۸). در پژوهشی با عنوان کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفرما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بیان می دارند که مدیریت اطلاعات منابع انسانی به عنوان یکی از دستاوردهای نوین و ارزشمند، بزرگ ترین چالش فراروی مدیران فعلی است؛ از این رو باور عمیق بر به کارگیری و اجرای عملی شیوه ها و نظام های اطلاعاتی نوین مدیریتی در حوزه منابع انسانی، از جمله مدل تعالی سازمانی^۳ EFQM است که موجب بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می شود.

پیشینه خارجی:

اوکلند در سال ۱۹۷۶ در شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی (مبنا) بر اساس الگوی پایه مدیریت به ارائه قالبی برای ایجاد هم افزایی میان طرح ها و تکنیک های تحولی در سازمان های ایرانی پرداخته است.

پیتر دراکر^۴ (۱۹۰۹-۲۰۰۴) مدلی را جهت خود ارزیابی سازمان ها ایجاد نموده

³ management excellence model(

⁴ Peter ferdinand drucker

است که مبنای خود ارزیابی بسیاری از سازمان ها قرار گرفته است. این ارزیابی متکی بر پنج سوال اصلی بوده که از مدیریت و رهبری سازمان و واحدهای آن به عمل می آید:

مأموریت سازمان چیست؟

مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟

ارزش های مشتری چه چیزهایی هستند؟

نتایج قابل حصول سازمان چه می باشند؟

برنامه های سازمان چه هستند؟

مالکولم بالدریچ در سال ۱۹۷۸ به دنبال مطالعاتی مدل تعالی عملکرد را تهیه نمود. معیارهای مدل بالدریچ بر مبنای مجموعه ای از ارزش های محوری و مفاهیم اساسی و در جهت تحقق آنها تنظیم شده است. این ارزشها عبارتند از: رهبری آرمانگرا، مشتری گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش گذاری به کارکنان و شرکا، سرعت عمل و انعطاف پذیری، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسوولیت پذیری عمومی و شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش و نگرش سیستمی به طور کلی می توان گفت هدف از مدیریت منابع انسانی ارایه روش هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می شود. به همین دلیل است که برنامه ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است.

رهبر: رهبران متعالی آرمان و ماموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزشها و سیستم های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود، آنها را به اجرا در می آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری

سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

کارکنان: سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آن‌ها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

خط‌مشی: سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند.

شرکای تجاری و منافع: سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان، مبادرت به برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. **فرآیندها:** سازمان‌های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق:

روش پژوهش حاضر از نظر استراتژی، توصیفی، از نظر مسیر اجرا، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است.

جامعه آماری:

جامعه آماری در تحقیق حاضر، پرسنل شاغل در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) می باشد که با توجه به نوع استخدام شناسایی گردیده اند (شامل رسمی، پیمانی، تابع قانون کار و قرارداد مستقیم می باشند).

تعداد کل افراد با توجه به تصمیمات و قوانین جدید دولت مبنی بر حذف پیمانکاران و مقاطعه کاران سبب گردیده که اکثریت جامعه آماری با هر سطح سواد و هرنوع شغلی که مرتبط با فرآیند های اداره کل باشد به صورت قرارداد مستقیم جذب گردد. لذا این عامل موجب شد تا با جامعه ای بالغ بر ۱۰۹۱ نفر مواجه شویم .

سطح سواد در این افراد از خواندن و نوشتن تا فوق لیسانس را شامل می شود. با توجه به موضوع تحقیق و نیز سطح علمی پرسشنامه، و نظر اساتید راهنما و مشاور حجم نمونه را از بین دارندگان مدرک لیسانس و فوق لیسانس که اساسا پست های کلیدی و ستادی اداره کل را تشکیل می دهند انتخاب شوند. برای این کار افراد جامعه آماری را از سطح مدیر کل تا رده کارشناسی با مدرک لیسانس مد نظر قراردادیم . که حجم این جامعه برابر بود با عدد ۳۷۶.

بر آورد حجم نمونه و روش نمونه گیری :

در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده می شود و حجم نمونه با

مراجعه به فرمول کوکران ۱۹۰ نفر برآورد شد. هم چنین برای برقرای تناسب در انتخاب نمونه‌ها با توجه به پراکندگی نیرو در هر واحد با استفاده از فرمول تناسب آزمودنی در هر واحد طبق جدول (جدول شماره ۳) مشخص گردید.

ابزار اندازه گیری:

با توجه به این که تحقیق حاضر به شیوه پیمایشی انجام می‌گردد، از پرسش نامه به عنوان ابزار گردآوری داده ها در شناسایی، تحلیل صحیح روابط بین متغیرها و جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده می‌شود.

پرسش نامه تحقیق شامل دو بخش می باشد. در بخش اول داده های مربوط به اطلاعات و مشخصات جمعیت شناختی و شناسنامه‌ای پاسخگو (شامل پرسش‌هایی هم‌چون: سن، جنسیت، وضعیت تاهل، سابقه کار، شغل و... می باشد) و در بخش دوم داده‌های اصلی تحقیق که در ارتباط با سنجش وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی شرکت که بر اساس ۵ معیار EFQM تدوین شده است گردآوری می‌گردد. این ۵ معیار به شرح زیر عبارتند از:

- رهبری مدیریت منابع انسانی
- خط مشی مدیریت منابع انسانی
- منابع انسانی و کارکنان
- شرکای تجاری و منافع
- فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

نحوه انجام فعالیت در این پژوهش

در این پژوهش از پرسشنامه ۶۶ سوالی به شرح ذیل استفاده شده است.

۱- وضعیت رهبری ۱۲ پرسش

۲- خط مشئی ۱۴ پرسش

۳- منابع انسانی و کارکنان ۱۶ پرسش

۴- ذینفعان ۱۴ پرسش

۵- فرآیندها ۱۰ پرسش

روش اجرای این تحقیق شامل مراحل زیر است:

مرحله اول: اعضای نمونه انتخاب و اطلاعات مربوط به آن‌ها گردآوری گردید.

مرحله دوم: برای تمامی اعضای نمونه پرسش نامه ذکر دلایل وهدف از انجام تحقیق با امضای مدیر محترم واحد تحقیقات شرکت ارسال گردید.

مرحله سوم: با مراجعه مجدد، پرسش نامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید.

مرحله چهارم: پس از جمع‌آوری پرسش نامه‌ها نتایج بر اساس جدول ماتریس داده‌ها استخراج گردیدند.

مرحله پنجم: داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از روش‌های آماری زیر استفاده شده است: روش‌های آمار توصیفی مانند محاسبه میانگین، انحراف معیار، درصد فراوانی و حداکثر و حداقل و در بخش آمار استنباطی به منظور پاسخ‌گویی به پرسش‌های تحقیق از آزمون تی یک گروهی با نقطه برش ۳/۵ و آزمون تی مستقل و تحلیل واریانس استفاده شده است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نسخه بیستم نرم افزار SPSS استفاده خواهد شد.

بحث و نتیجه گیری

پرسش اول تحقیق

۱- وضعیت رهبری به چه میزان با معیارهای مدل تعالی سازمان انطباق دارد؟

جدول ۱۰-۴: تعیین وضعیت رهبری اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره"

انحراف استاندارد	میانگین	بیش ترین	کم ترین	تعداد	تعیین وضعیت رهبری اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره"
1.29	3.14	5.00	1.00	168	مدیریت ارشد مأموریت، چشم انداز و ارزش ها را تدوین کرده اند و خود الگوی اخلاقیات و ارزش ها می باشند؟
1.25	3.13	5.00	1.00	167	مدیریت ارشد از فعالیت های بهبود و یادگیری حمایت می کنند و حضور شخصی در این فعالیت ها دارند؟
1.32	3.08	5.00	1.00	161	مدیریت ارشد جهت توانمندسازی (تفویض اختیار، خلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه و تشویق می کنند؟
1.31	3.15	5.00	1.00	164	مدیریت ارشد، شخصاً ساختار اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی را در راستای تحقق خط مشی و استراتژی قرار داده اند؟
1.32	3.17	5.00	1.00	164	مدیریت ارشد، شخصاً از این که سیستمی برای مدیریت فرآیندها، ایجاد شده و اجرا می شود، اطمینان یافته اند؟
1.25	3.19	5.00	1.00	162	مدیریت ارشد، شخصاً از این که فرآیندی برای اندازه گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی در اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی، ایجاد شده و اجرا می شود، اطمینان یافته اند؟
1.32	2.65	5.00	1.00	166	مدیریت ارشد، با کارکنان جلسه دارند و نیازها و انتظارات آن ها را درک کرده و به آن پاسخ می دهند؟
1.31	2.83	5.00	1.00	165	مدیریت ارشد، شراکت های سازمانی را ایجاد و در این کار مشارکت می کنند؟
1.24	3.05	5.00	1.00	156	مدیریت ارشد، فعالیت های بهبود مشترک با شرکاء را راه اندازی و در این کار مشارکت می کنند؟
1.28	2.93	5.00	1.00	165	مدیریت ارشد، شخصاً مأموریت، چشم انداز، ارزش ها، خط مشی، و استراتژی، برنامه ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را بین کارکنان اشاعه می دهند؟
1.38	2.83	5.00	1.00	165	مدیریت ارشد، شخصاً به کارکنان اداره کل برای دستیابی به برنامه ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت شان کمک کرده و از آن ها حمایت می کنند؟
1.40	2.54	5.00	1.00	166	مدیریت ارشد، شخصاً در رابطه با کارکنان، در دسترس، شنوا و پاسخگو می باشند؟

برای بررسی وضعیت رهبری در این پژوهش ۱۲ عامل به عنوان تعیین وضعیت رهبری اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی "ره" در جدول (۱۰-۴)، شناسایی شده‌اند که بیشترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی از تعیین وضعیت رهبری به ترتیب عبارتند از:

- ۱- ایجاد و اجرای فرآیند اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی در اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی.
 - ۲- ایجاد و اجرای سیستمی برای مدیریت فرآیندها.
 - ۳- ساختار اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) در راستای تحقق خط-مشی و استراتژی سازمان.
- و کمترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی از فرصت‌ها عبارتند از:
- ۱- دسترس بودن مدیریت ارشد نسبت به پاسخگویی و ارتباط با کارکنان.
 - ۲- برگزاری جلسات با کارکنان و پاسخ‌گویی به انتظارات و نیازهای کارکنان.
 - ۳- ایجاد شراکت‌های سازمانی توسط مدیریت ارشد و مشارکت در آن‌ها.
 - ۴- مدیریت ارشد، شخصاً به کارکنان اداره کل برای دستیابی به برنامه‌ها و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت‌شان کمک کرده و از آن‌ها حمایت می‌کنند. کمک و حمایت مدیریت ارشد نسبت به کارکنان در جهت دستیابی به برنامه‌ها و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت.
- نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق ابراری، لیلی (۱۳۸۹)، همخوان است. در تحقیقی که توسط ابراری صورت گرفت استقرار یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد برای تعیین موقعیت سازمان و برنامه ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد که این مهم با اولویت دوم (ایجاد و اجرای سیستمی برای مدیریت فرآیندها) در پژوهش حاضر همخوانی دارد. هم‌چنین نتایج این پرسش با نتایج تحقیق مردانی،

سیما، (۱۳۹۰) ناهمخوانی دارد.

در تبیین این پرسش می‌توان گفت: تحلیل نتایج به دست آمده در خصوص این پرسش مبین این موضوع خواهد بود که ایجاد و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت به عنوان یک ارزش و جزئی از فرهنگ سازمانی در آمده یا خیر؟ قطعاً اگر پایش‌ها از این سیستم قطع گردد این سیستم نیز توسط کارکنان به دست فراموشی سپرده می‌شود. بدون تردید سیستمی تا مادامی که به عنوان یک ارزش و در قالب فرهنگ ایفای نقش ننماید مورد پذیرش مجموعه قرار نخواهد گرفت. از طرفی مسایلی که موجب تایید گواهینامه‌های مربوط به سیستم‌های کیفیت می‌گردد خود جای سوال دارد! چرا که تب گواهینامه‌های کیفیت در اکثر سازمان‌های ایرانی سمبل اعتقاد به تفکر سیستمی و نگرش فرآیندی کارکنان می‌باشد که البته این موضوع می‌بایستی در جایی خود را نشان دهد به عنوان نمونه کاهش هزینه‌ها افزایش سرعت ارائه خدمات و افزایش رضایت مشتری.

در خصوص این گویه که: مدیریت شخصا در رابطه با کارکنان در دسترس شنوا و پاسخ-گو می‌باشد و مدیریت با کارکنان جلسه دارند و نیازهای آن‌ها را درک کرده و به آن‌ها پاسخ می‌دهد در این تحقیق به درستی از کم‌ترین میانگین برخوردار بوده این موضوع به نوعی نقیض موضوع رهبری می‌باشد و به نوعی ضعف آن را می‌توان با وجود کارکنان ناراضی تبیین نمود. طبق گفته مینتزرگ در تئوری نقش‌های مدیریت تنها نقش رهبری است که غیر قابل واگذاری می‌باشد.

متأسفانه مدیران با توجه به این که بر اساس توصیه نه بر حسب شایستگی انتخاب می‌گردند از این رو عامل بقای خود را شبکه سازی و ارتباطات برون سازمانی می‌دانند و به جای ایجاد انگیزه و توجه به حل مسایل کارکنان به ایجاد انگیزه حمایتی در مقامات بیرون می‌نمایند.

پرسش دوم تحقیق

۲- وضعیت خط‌مشی به چه میزان با معیارهای مدل تعالی سازمان انطباق دارد؟

جدول ۱۲-۴: تعیین وضعیت خط‌مشی و بنادر و دریانوردی امام خمینی

انحراف استاندارد	میانگین	بیش‌ترین	کم‌ترین	تعداد	تعیین وضعیت خط‌مشی و بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره"
1.20	3.48	5.00	1.00	168	خط‌مشی و استراتژی بر قوانین ملی و محلی مبتنی است؟
1.09	3.44	5.00	1.00	167	خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات گردآوری شده به منظور تعریف حوزه فعالیت اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی در حال و آینده، مبتنی است؟
1.24	2.77	5.00	1.00	168	خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان مبتنی است؟
1.14	2.98	5.00	1.00	167	خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان، مؤسسات و سایر ذینفعان مبتنی است؟
1.13	3.23	5.00	1.00	168	خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از شاخص‌های عملکرد داخلی مبتنی است؟
1.14	3.09	5.00	1.00	167	خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از فرآیند خودارزیابی، مبتنی است؟
1.22	3.16	5.00	1.00	168	خط‌مشی و استراتژی بر تجزیه و تحلیل اثرات تکنولوژی‌های جدید مبتنی است؟
1.21	3.09	5.00	1.00	167	خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های الگوبرداری مبتنی است؟
1.20	3.3	5.00	1.00	168	خط‌مشی و استراتژی با مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" سازگار است؟
1.21	2.93	5.00	1.00	168	خط‌مشی و استراتژی بین نیازها و انتظارات ذینفعان توازن ایجاد کرده است؟

2.56	3.21	5.00	1.00	167	خطمشی و استراتژی مفاهیم بنیادین تعالی را منعکس می‌کند؟
1.25	3.04	5.00	1.00	167	خطمشی و استراتژی مورد بازنگری قرار گرفته و بروزآوری شده است؟
1.27	3.17	5.00	1.00	170	خطمشی و استراتژی در کل اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" شناخته شده است؟
1.32	3.24	5.00	1.00	167	خطمشی و استراتژی به عنوان پایه‌ای برای برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و تنظیم اهداف کوتاه مدت و بلند مدت در کل اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره"، مورد استفاده قرار گرفته است؟

برای بررسی وضعیت خطمشی در این پژوهش چهارده عامل به عنوان تعیین وضعیت خطمشی و بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی "ره" در جدول (۱۲-۴)، شناسایی شده‌اند که بیشترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی وضعیت خطمشی به ترتیب اولویت عبارتند از:

- ۱- مبتنی بودن خطمشی و استراتژی بر قوانین ملی و محلی.
 - ۲- مبتنی بودن خط مشی و استراتژی بر اطلاعات گردآوری شده به منظور تعریف حوزه فعالیت اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی در حال و آینده.
 - ۳- خطمشی و استراتژی به عنوان پایه‌ای برای برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و تنظیم اهداف کوتاه مدت و بلند مدت در کل اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی.
- و کمترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی از وضعیت خط مشی و استراتژی عبارتند از:
- ۱- مبتنی بودن خطمشی و استراتژی بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان.

۲- برقراری و ایجاد توازن بین خط‌مشی و استراتژی و نیازها و انتظارات ذینفعان در سازمان.

۳- مبتنی بودن خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان، موسسات و سایر ذینفعان.

نتایج پرسش فوق با نتایج نتایج تحقیق مردانی، سیما، (۱۳۹۰) ناهمخوانی دارد. در تحقیقی که توسط مردانی با عنوان تحلیل استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل EFQM در بیمه مرکزی ایران صورت گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که هیچ کدام از استراتژی‌های منابع انسانی شرکت (برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی، برنامه مشارکت کارکنان و توانمندسازی، برنامه توجه به کارکنان و قدردانی از آن‌ها، برنامه گفتمان سازمان و کارکنان) با شاخص‌های مدل EFQM مطابقت ندارد. ولی در تحقیق حاضر. نتایج آزمون T نشان داد که بین مؤلفه خط‌مشی و استراتژی و معیارهای مدل تعالی در اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی(ره) رابطه معناداری وجود دارد. ولی با نتایج تحقیق اوکلند (۱۹۷۶)، و عباس ممتاز (۱۳۸۶) همخوانی دارد.

در تبیین این پرسش می‌توان گفت: همان‌گونه که در جدول (۱۲-۴) نشان داده شد خط‌مشی و استراتژی بر قوانین ملی و محلی مبتنی است دامنه فعالیت ماموریت سازمانی مشخص است برنامه‌های تدوین شده مبتنی بر خط‌مشی و استراتژی به عنوان پایه‌ی تنظیم اهداف کوتاه مدت و بلندمدت مبتنی می‌باشد و از این بابت دارای بیش‌ترین میانگین می‌باشد. این نشان می‌دهد که تفکر استقرار و تبیین خط‌مشی و داشتن استراتژی مطلوب از بالا به پایین انجام شده است و به صورت شعار و در قالب کلی‌گویی در سطح سازمان جاری شده است.

لیکن در خصوص گویه‌ها مبنی بر: خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات کارکنان مبتنی است، بین خط مشی و استراتژی با نیازها و انتظارات توازن وجود دارد و این که خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان موسسات و سایر ذینفعان مبتنی است دارای کم‌ترین میانگین هستند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که: متأسفانه به دلیل عدم وجود استراتژی مدیریت منابع انسانی و نبود برنامه‌ای جامع برای مدیریت ذینفعان و شرکا، نتایج به دست آمده را می‌توان تایید کرد. به طور قطع وجود اقتصاد دولتی از یک سو و موضوع انحصار از سوی دیگر موجب می‌گردد تا عملاً تفکر اقتصاد رقابتی وجود نداشته باشد.

پرسش سوم تحقیق

۳- وضعیت منابع انسانی و کارکنان در اداره کل به چه میزان با معیارهای مدل تعالی

انطباق دارد؟

جدول ۱۴-۴: تعیین وضعیت منابع انسانی و کارکنان

اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی

انحراف استاندارد	میانگین	بیش‌ترین	کم‌ترین	تعداد	تعیین وضعیت منابع انسانی و کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره"
1.23	2.81	5.00	1.00	169	۱. خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی سازگار با خط‌مشی و استراتژی اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" ایجاد شده‌اند؟
1.22	2.54	5.00	1.00	170	۲. استخدام و پیشرفت حرفه‌ای منابع انسانی، سازگار با خط‌مشی و استراتژی اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" مدیریت شده است؟
1.29	2.44	5.00	1.00	169	۳. عدالت در تمامی شرایط استخدامی تضمین شده است؟
1.21	2.54	5.00	1.00	168	۴. از نظر سنجی و سایر روش‌های اخذ بازخور از کارکنان جهت بهبود خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی استفاده شده است؟
1.25	2.76	5.00	1.00	170	۵. از روش‌های نوآورانه سازمانی جهت بهبود روش‌های انجام کار استفاده شده است؟
1.18	2.49	5.00	1.00	170	۶. دانش کارکنان شناسایی، دسته‌بندی و هماهنگ با

					نیازهای اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" شده است؟
1.30	2.81	5.00	1.00	170	۷. فرصت‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی طراحی گردیده و ترویج داده شده است؟
1.27	2.46	5.00	1.00	169	۸. شایستگی‌های کارکنان شناسایی و دسته‌بندی شده و با نیازهای اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" هماهنگ شده است؟
1.29	2.70	5.00	1.00	168	۹. تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی در فعالیت‌های بهبود به عمل آمده است؟
1.22	2.87	5.00	1.00	170	۱۰. کارکنان برای انجام کارها توانمند شده‌اند؟
1.25	2.66	5.00	1.00	168	۱۱. نیازهای ارتباطی شناسایی شده‌اند؟
1.28	2.76	5.00	1.00	169	۱۲. خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های ارتباطی بر اساس نیازهای ارتباطی تدوین شده‌اند
1.25	2.66	5.00	1.00	163	۱۳. کانال‌های ارتباطی افقی ایجاد شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند؟
1.28785	2.59	5.00	1.00	169	۱۴. از کارکنان برای حفظ مشارکت و توانمندسازی‌شان قدردانی به عمل آمده است؟
1.30	2.36	5.00	1.00	167	۱۵. عدالت در سیستم تقدیر، تضمین شده است؟
1.26	2.47	5.00	1.00	169	۱۶. تسهیلات و خدمات تأمین شده است (مانند ساعات کاری منقطع، حمل و نقل)؟

برای بررسی وضعیت منابع انسانی و کارکنان در این پژوهش شانزده عامل مورد بررسی قرار گرفت، که این شانزده عامل در جدول (۱۴-۴) رتبه‌بندی شده‌اند. با توجه به نتایج حاصله، کم‌ترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی از تعیین منابع انسانی و کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) به ترتیب اولویت عبارتند از:

۱- عدالت در سیستم تقدیر.

۲- عدالت در تمامی شرایط استخدامی.

۱- شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های کارکنان با نیازهای اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی "ره".

نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق مردانی (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

در تبیین این پرسش می‌توان گفت: باور عمیق بر به کارگیری و اجرای عملی شیوه‌ها و نظام‌های اطلاعاتی نوین مدیریتی در حوزه منابع انسانی، از جمله مدل تعالی سازمانی EFQM است که موجب بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می‌شود. دو رویکرد کلی در منابع انسانی وجود دارد یکی رویکرد نرم و دیگری رویکرد سخت. رویکرد نرم بیان می‌کند که نمی‌توان با منابع انسانی هم‌چون سایر منابع رفتار کرد. این رویکرد تلاش می‌کند تا از طریق تبیین استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمان با ایجاد تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان به عنوان یک ارزش و متفاوت از سایر منابع به این موضوع پرداخته شود.

در رویکرد سخت: به کارکنان مانند سایر منابع نگاه می‌شود. در رویکرد سخت بر فرآیند مدیریت امور کارکنان تمرکز دارد ولی در رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آن‌ها تاکید می‌شود. نتیجه این نوع نگرش موجب کاهش وفاداری کارکنان به سازمان کم‌کاری و بی‌توجهی به تعالی سازمان خواهد شد.

همه مدیران به چهار نوع فعالیت مدیریتی مشغول هستند:

مدیریت سنتی: تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل؛

ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری؛

مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و

آموزش؛

شبکه‌سازی: اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان. البته

انجام مطالعاتی در زمینه با عنوان « مدیریت توصیه‌ای رویکرد جهان سوم برای

سازمان‌ها » ضروری به نظر می‌رسد.

⁵ Management Excellence Model(

پرسش چهارم تحقیق

۴- وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل به چه میزان با معیارهای مدل تعالی

انطباق دارد؟

جدول ۱۶-۴: تعیین وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی

انحراف استاندارد	میانگین	بیش ترین	کم ترین	تعداد	تعیین وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره"
1.23	2.89	5.00	1.00	165	۱. فرصت‌ها برای مشارکت های کلیدی و استراتژیک شناسایی شده است ؟
1.26	2.85	5.00	1.00	162	۲. روابط شرکاتی ساختارمند توسعه یافته است؟
1.23	2.74	5.00	1.00	164	۳. توسعه دو جانبه، هم افزایی در کار با یکدیگر و ابداع و تفکر خلاقانه مورد حمایت قرار گرفته است
1.24	2.87	5.00	1.00	164	۴. فرایندها و استراتژی‌های مالی تدوین و پیاده‌سازی شده‌اند؟
1.25	3.01	5.00	1.00	163	۵. سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ملموس و ناملموس، ارزیابی و تحلیل شده است ؟
1.24	2.94	5.00	1.00	163	۶. از سازوکارها و پارامترهای مالی جهت اطمینان از کارایی و اثربخشی ساختار منابع استفاده شده است؟
1.30	2.79	5.00	1.00	161	۷. برای منابع مالی مدیریت ریسک شده است؟
1.29	2.98	5.00	1.00	162	۸. دارایی‌ها (ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد) جهت حمایت از خط مشی و استراتژی، برنامه‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مورد استفاده قرار گرفته است؟

1.28	2.77	5.00	1.00	164	۹. ضایعات کاهش یافته و بازیافت شده است؟
1.21	2.95	5.00	1.00	162	۱۰. تکنولوژی جهت حمایت از خطمشی و استراتژی، برنامه‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مورد استفاده قرار گرفته است؟
1.34	3.03	5.00	1.00	165	۱۱. توسعه ICT (تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات) ترویج شده و از اینترنت جهت حمایت از بهبود استفاده شده است؟
1.24	3.06	5.00	1.00	164	۱۲. از اعتبار، صحت و ایمنی اطلاعات اطمینان یافته و آن‌ها را بهبود داده‌اید؟
1.23	3.01	5.00	1.00	164	۱۳. جهت به دست آوردن، افزایش و استفاده از دانش، به صورت اثربخش اقدام شده است؟
1.25	2.97	5.00	1.00	165	۱۴. تفکر خلاق و نوآورانه در اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی "ره" از طریق بکارگیری منابع اطلاعاتی و دانش مرتبط ایجاد شده است؟

برای بررسی وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل در این پژوهش چهارده عامل که در جدول (۱۶-۴) دسته بندی شده‌اند، به عنوان عوامل وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل بنادر و دریا نوردی بندر امام خمینی^(۵) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد، بیشترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از وضعیت شرکای تجاری و منافع اداره کل به ترتیب اولویت عبارتند از:

- ۱- اطمینان یافتن از اعتبار، صحت و ایمنی اطلاعات
 - ۲- توسعه ICT (تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات)
 - ۳- تلاش جهت به دست آوردن، افزایش و استفاده از دانش به صورت اثربخش.
 - ۴- ارزیابی و تحلیل سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ملموس و ناملموس.
- و کمترین میزان تأثیرگذاری در میان عوامل ناشی از وضعیت شرکای تجاری عبارتند از:
- ۱- حمایت از توسعه دو جانبه، هم افزایی در کار با یکدیگر و ابداع و تفکر خلاقانه.
 - ۲- توسعه روابط شراکتی ساختارمند.

۳- تدوین و پیاده‌سازی فرآیندها و استراتژی‌های مالی

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که هنوز با وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد و علیرغم بسترهای IT از تمام ظرفیت استفاده نمی‌شود. توسعه دو جانبه، هم‌افزایی در کار با یکدیگر و ابداع و تفکر خلاقانه مورد حمایت قرار گرفته است، روابط شراکتی ساختارمند توسعه یافته است و فرایندها و استراتژی‌های مالی تدوین و پیاده‌سازی شده‌اند نیز، به ترتیب دارای کم‌ترین میانگین هستند با توجه به این که یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی هم‌افزایی و ایجاد تفکر کارگروهی و تیم‌سازی می‌باشد، لیکن مدیریت تیم‌سازی خود تخصصی بوده که امروزه مدیران مشارکتی از اساتید این حرفه بهره‌مند می‌شوند. مدیران و رهبران تیم‌های خلاق دارای ویژگی‌های منحصر به فرد بوده و در ترکیب تیم‌ها، دارای دارای خلاقیت و نوآوری هستند. سازمان‌های کارآفرین مرهون تخصص این کارشناسان و مدیران زبده هستند. متأسفانه در اداره کل مدیریت تفکر خلاق و مشارکت به عهده افرادی است که جهت تربیت و ایجاد فرهنگ مشارکت از ابزار و اهرم‌های تنبیهی استفاده می‌نمایند که علت این امر مناسب نبودن مدیریت مشارکتی بر این مجموعه می‌باشد. وجود افراد خود محور، خود رای، در هیچ تیمی موجب پیشرفت نخواهد شد کما این که منابع را هم ضایع و هدر می‌دهند.

پرسش پنجم تحقیق

۵- وضعیت فرایندهای اداره کل به چه میزان با معیارهای مدل تعالی انطباق دارد؟

جدول ۱۸-۴: تعیین وضعیت فرآیندها اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی

انحراف استاندارد	میانگین	بیش ترین	کم ترین	تعداد	تعیین وضعیت فرآیندها اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی
1.29	3.20	5.00	1.00	160	محصولات و خدمات ارائه شده در بازه زمانی لازم، مورد پیگیری و نظارت قرار گرفته است (تماس با سرمایه گذاران، صاحبان کالا)؟
1.23	3.07	5.00	1.00	159	نیازهای مشتریان در تماس‌های روزمره با آن‌ها تعیین و تامین شده است؟ (سرمایه گذاران و شرکای تجاری)
1.15	3.12	5.00	1.00	159	ارتباط با مشتریان، مؤسسات و سایر ذینفعان هم‌راستا با روش‌های ساخت یافته، مدیریت شده است؟ (سرمایه گذاران و شرکای تجاری)
1.14	3.19	5.00	1.00	158	در راستای ارتباط با مشتری، مؤسسات و سایر ذینفعان، جلساتی به منظور مباحثه و احصاء نیازها، انتظارات و نگرانی‌های آن‌ها در نظر گرفته شده است؟ (سرمایه گذاران و شرکای تجاری)
1.16	3.09	5.00	1.00	158	برای ارتباط با مشتری، مؤسسات و سایر ذینفعان، با توسعه تعاملات از مجرای ابزارهای ارتباطی مناسب، بهبود یافته است؟ (سرمایه گذاران و شرکای تجاری)
1.25	2.97	5.00	1.00	156	به منظور ارتباط بهتر با مشتریان و ذینفعان آیا فرآیند مربوط به ارتباط با مشتریان شناسایی و احصاء گردیده است؟
1.24	3.04	5.00	1.00	157	آیا فرآیند های مربوط به مشتریان و ذینفعان پایش ، بازنگری و بهبود داده می‌شوند ؟
1.21	2.94	5.00	1.00	157	آیا در خصوص نحوه ارائه خدمات به مشتریان نظرات آن‌ها جمع آوری و لحاظ می‌گردد ؟
1.30	2.92	5.00	1.00	154	آیا خط مشی ارتباط با مشتریان تهیه و به در اختیار آن‌ها قرار داده شده است ؟
1.53	3.10	5.00	1.00	157	آیا مدیریت در ارتباط با تامین نیازهای مشتریان راسا ورود می‌نماید ؟

برای بررسی وضعیت فرآیندهای اداره کل در این پژوهش چهارده عامل که در جدول (۱۸-۴) دسته بندی شده‌اند، به عنوان عوامل وضعیت فرآیندهای اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد، بیش‌ترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی از وضعیت فرآیندهای اداره کل به ترتیب اولویت عبارتند از:

۱- محصولات و خدمات ارائه شده در بازه زمانی لازم، مورد پیگیری و نظارت قرار گرفته است (تماس با سرمایه گذاران، صاحبان کالا).

۲- در راستای ارتباط با مشتری، مؤسسات و سایر ذینفعان، جلساتی به منظور مباحثه و احصاء نیازها، انتظارات و نگرانی‌های آن‌ها در نظر گرفته شده است؟ (سرمایه گذاران و شرکای تجاری).

۳- و آیا مدیریت در ارتباط با تامین نیازهای مشتریان راسا ورود می‌نماید.

و کم‌ترین میزان تاثیرگذاری در میان عوامل ناشی از وضعیت فرآیندها عبارتند از:

۱- آیا خط مشی ارتباط با مشتریان تهیه و در اختیار آن‌ها قرار داده شده است.

۲- آیا در خصوص نحوه ارائه خدمات به مشتریان نظرات آن‌ها جمع آوری و لحاظ می‌شود.

۳- به منظور ارتباط بهتر با مشتریان و ذینفعان آیا فرآیند مربوط به ارتباط با مشتریان شناسایی و احصاء شده است.

در تبیین این پرسش می‌توان گفت: در این خصوص همان گونه که پیش‌تر اشاره گردید با توجه به این که موسسه دولتی بوده و فاقد مزیت رقابتی می‌باشد از این رو

مشتری صرفاً در شعار بسیار مهم می باشد. به علت این که فعالیت خدمات بندری در سطح کشور محدود می باشد. لذا برای مشتریان قیمت تمام شده حائز اهمیت بوده، و تجار و صاحبان کالا که در پس کرانه بندر امام (ره) قرار دارند الزاماً می بایستی کالای خود را به این بندر بیاورند هر چند که گاهی از روی ناچاری اتفاق می افتد. این است که خدمات قابل ارایه هر چقدر هم که ناچیز باشند باز هم مشتریان ثابت، وجود خواهند داشت. لیکن نارضایتی ایشان به قوت خود باقی خواهد ماند. وجود بخشی به عنوان کنترل کیفیت خدمات با شاخص رضایت مندی مشتریان در گروه های مشخص راه کاری است که می توان به عنوان یک استراتژی علاوه بر افزایش رضایت مشتریان ثابت در افزایش سهم بازار نیز موثر واقع خواهد شد.

از آن جایی که مساله اصلی تحقیق حاضر بررسی وضعیت موجود استراتژی های مدیریت منابع انسانی بوده، لذا این تحقیق به دنبال آن است تا با استفاده از ۵ شاخص توانمندساز از مدل EFQM وضعیت فعلی منابع انسانی را در سازمان مورد پایش و ارزیابی قرار دهد و سرانجام بر این اساس استراتژی های بلند مدت برای بهبود هر یک از معیارهای توانمند ساز ارایه نماید. به همین منظور استراتژی هایی که به نظر می رسد می توان با تمرکز بر آنها وضعیت نیروی انسانی و در نهایت سازمان را بهبود بخشید به شرح ذیل ارایه می گردد.

۱- معیار رهبری :

با توجه به نتایج به دست آمده و ضعیف بودن ارتباط مدیریت ارشد با کارکنان. جدول (۴-۱۰) که نشان می دهد مدیریت ارشد برای کارکنان به سهولت قابل دسترسی، شنوا و پاسخ گو نمی باشد .

۱-۱- استراتژی پیشنهادی «به منظور افزایش تعهد در کارکنان، مدیریت می بایستی برنامه ملاقات هفتگی با کارکنان را در دستور کار قرارداده و تحت هیچ شرایطی این

ملاقات‌ها لغو نشود و در همان جلسه نیز مشکلات و دغدغه‌ها در صورتی که مربوط به زیر مجموعه باشد توسط مدیریت، پیگیری شود.

۱-۲- استراتژی دوم برای شراکت‌ها، برگزاری جلسات مشکل‌گشایی و هم‌اندیشی با سازمان‌های ذینفع.

۲- معیار خط‌مشی: برای بهبود این معیار بهتر است خط‌مشی منابع انسانی در ابعاد مختلف در دستورکار مدیریت ارشد قرار گیرد و در این استراتژی رویکرد تخصصی به فعالیت‌ها داشته باشند.

۳- معیار منابع انسانی :

۱-۳- با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۱۴-۴) می‌بایستی مدیریت ارشد، با استراتژی افزایش بهره‌وری از منابع انسانی، در زمینه‌های سرپرستی و مدیریتی استعدادیابی و بر مبنای شایستگی و طبق شاخص‌های استاندارد عمل نماید. معیار شرکاء: ایجاد بخش CRM به عنوان یک استراتژی خاصه سرمایه‌گذاران، صاحبان کالا و کشتی با مد نظر قرار دادن اقتصاد دولتی به منظور افزایش امور حاکمیتی.

۴- وضعیت فرآیندها: از آن جایی که مشتریان در فضای کسب و کار مهم‌ترین عامل توسعه و رشد (مادی و معنوی) می‌باشند، لذا ایجاد «سیستم CRM» در قالب یک فرآیند با نام ارتباط با مشتری، به عنوان یک استراتژی پیشنهاد می‌شود. که برای این کار می‌بایستی تشکیلاتی عمل نمود و بدون تردید اختیار و مسوولیت از اهم این بخش مهم خواهد بود. برای اجرای این استراتژی آموزش تخصصی و حرفه‌ای کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد. یادمان باشد که داشتن سازمانی حرفه‌ای در گرو نیروی انسانی حرفه‌ای تحقق خواهد یافت.

راهکارهای ارایه شده برای تقویت و پیشرفت اداره کل بنادر و دریانوردی بنادر امام خمینی (ره)

- ۱- برگزاری جلسات مشترک میان مدیریت سازمان و کارکنان برای رفع نیازها و انتظارات کارکنان.
- ۲- ایجاد شراکت های سازمانی توسط مدیریت ارشد سازمان.
- ۳- اشاعه مأموریت‌ها، چشم اندازها، ارزش‌ها، خط‌مشی، و استراتژی، برنامه‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت کارکنان توسط مدیریت ارشد.
- ۴- مبتنی بودن خط‌مشی و استراتژی بر اطلاعات پیرامون نیازها و انتظارات کارکنان.
- ۵- انطباق استخدام و پیشرفت حرفه‌ای منابع انسانی، با خط‌مشی و استراتژی اداره کل بنادر و دریانوردی امام خمینی (ره).

محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌های مالی و زمانی دو محدودیت اصلی از محدودیت های این تحقیق شمار می‌آیند

پیشنهاد برای پژوهش های آینده

در خاتمه به محققان آینده پیشنهاد می‌گردد ارزیابی میزان برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی در سازمان و اندازه‌گیری اثربخشی آن را بررسی نمایند.

منابع فارسی

آرمسترانگ، م، ۱۳۸۰، جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایلی و حسن موفقی، انتشارات فرا.

آرمسترانگ، م، ۱۳۸۴، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سمت.

دسلر، گ، ۱۳۸۱؛ مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ دوم. ترجمه علی پارسائیان سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دعائی، ح، ۱۳۷۷، مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی تهران: مؤلف.

مهر علی زاده، ی، ۱۳۸۴، جهانی شدن، تغییرات سازمانی و برنامه ریزی توسعه منابع انسانی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، اهواز.

مهر علی زاده، ی، ۱۳۸۷، ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه سوم توسعه آموزش و پرورش مقطع متوسطه استان خوزستان بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمان EFQM طرح پژوهانه معاونت پژوهشی دانشگاه شهید چمران اهواز.

مردانی، س، ۱۳۸۹، تحلیل استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل EFQM در بیمه مرکزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

منابع انگلیسی

Deming , Edwards , W.(1981) , improvement of Quality and productivity Through action by Management, National productivity Review, vol.1,No.7,Winter.

Deming W.E.(1986) OUT OF The crisis , Massachusetts institute of Technology center for Advanced Engineering study , Cambridge MA.

Mintzberg H.. (1979).**The structuring of organizations: a synthesis of the research.** New Jersey: Prentice-Hall.

Truss, Catherine and Gratton, Lynda, Strategic Human Resource, Management, The International Journal of HRM, 1994. NO 43. Wright, P and Macmahon, G,Theoretical Perspective for SHRM; Journal of Management , 1992 , NO 18.

Sherman, A. W., Bohlander, G.W., and Chruden, H. J. 1988.Managing Human resource. 8th ed. Cincinnati: South- Western.

Archive of SID