

## آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور)

دکتر حمید کاظمی<sup>۱\*</sup>، شهره نصری نصرآبادی<sup>۲</sup>

۱. ریاست مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور و عضو هیأت علمی گروه اقتصاد علم  
۲. دانشجوی دکترای سیاست‌گذاری علم و فناوری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۰۱، تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۱۷

### چکیده

با پررنگ شدن نقش دانش در اقتصاد، تجارت و فرایندهای مدیریتی، سرمایه‌های فکری شرکت‌ها بیش از پیش اهمیت یافتند. بنابراین مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های فکری و محوری که اهرم تحقق اهداف کلان در هر سازمان هستند، یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت در سازمان‌های امروزی است. اجرای این مهم در مراکز پژوهشی بخش دولتی هم به‌دلیل وجود قوانین خاص و عام حاکم بر سازمان و هم از حیث ساختار متفاوت نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی، دارای محدودیت‌های مضاعفی است. بنابراین برای مقابله با چالش‌ها، ضرورت آسیب‌شناسی این حوزه در دوره‌های مناسب در سازمان‌ها وجود دارد تا سازمان اطمینان یابد که به شایستگی در رسیدن به اهداف راهبردی و اجرای برنامه‌های راهبردی موفق بوده است. از جمله اهداف اصلی این مقاله که حاصل یک پژوهش کاربردی است، شامل آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور با استفاده از استاندارد ۳۴۰۰۰، تعیین سطح بلوغ سازمان، ارائه راهکارهایی برای بهبود فرایندها و در نهایت بررسی مسائل موجود در فرایندهای ضعیف سازمان است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، هم‌سویی راهبردی، آسیب‌شناسی منابع انسانی، استاندارد ۳۴۰۰۰، مراکز پژوهشی.

## ۱- مقدمه

طوری که عمده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود مسائل موجود و همچنین ملاحظه تغییرات سازمانی (مثل کسب مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط جدید) انجام می‌گیرد و در صورتی که سازمان در این حوزه در دوره‌های مختلف مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد به مرور دچار آسیب شده و تغییر و تحول در جهت بهبود شرایط را سخت‌تر می‌کند. این آسیب‌ها برحسب شدت تأثیر و ساختار با همدیگر متفاوتند. به‌طور کلی آسیب‌شناسی معرفی برنامه‌ها و اقدامات مناسب در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است [۸].

از طرفی نظام منابع انسانی در مراکز پژوهشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و این مراکز از سرمایه انسانی خود، انتظار تحقیقات علمی را دارند [۹، ۱۰]. یکی از اهداف عمده مراکز پژوهشی، تقویت توانایی‌ها و قابلیت‌های فناورانه کشورها است. این نوع مراکز باید در خصوص وجود افراد شایسته با مهارت‌های مناسب در جایگاه‌های شغلی تعریف‌شده اطمینان حاصل کنند، چراکه یکی از ارکان ارزشمند مراکز پژوهشی، منابع انسانی هوشمند است. در یک مرکز پژوهشی، به‌طور معمول افرادی موفق هستند که ذهنی تحلیلی، کنجکاو، مستقل و متفکر داشته باشند که به‌طور عمده این افراد دارای مدارک تحصیلی عالی هستند و نوآوری‌هایی را خلق می‌کنند که کارکرد اقتصادی مؤسسه را تضمین می‌کند. بنابراین ضرورت وجود نیروی انسانی شایسته در پی محورهای راهبردی سازمان‌ها و به‌ویژه مراکز پژوهشی تعریف شده است [۱۱]. در این نوع مراکز برای اثربخشی برنامه‌های پذیرش، گزینش، آموزش و پرورش استعدادهای درونی کارکنان و در نهایت تربیت پژوهشگرانی توانمند، کارآمد و خلاق نیاز به آسیب‌شناسی‌های دوره‌ای بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر وجود دارد. به‌طور کلی، مؤسسات تحقیقات دولتی نهادهای پیچیده‌ای هستند

نیروی انسانی زیربنای تمام حرکت‌هایی است که در سازمان انجام می‌شود و به گفته دومینگوئز<sup>۱</sup> یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان است [۱]. و در صورتی که نیروی انسانی قابل اطمینان و راضی در سازمان وجود نداشته باشد، مدیریت با مشکل روبه‌رو خواهد شد. بنابراین یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان، نظام مدیریت منابع انسانی است که تأثیر زیادی روی کارکرد سازمان دارد [۲]. نظام مدیریت منابع انسانی منبع قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمانی هستند که به سازمان‌ها امکان رصد و شناسایی فرصت‌های جدید را می‌دهند. این همان خواسته و محور هر برنامه راهبردی سازمانی خواهد بود. نظام مدیریت منابع انسانی، کارکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و همراه با پرورش استعدادهای سازمان، آن‌ها را پیشینه می‌سازد چرا که نیروی انسانی اهرم تولید دانش و کسب درآمد در سازمان‌های دانش‌محور است [۳]. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت مدیریت توان‌افزایی، استعداد و شایسته‌پروری افراد از طریق فرایندهای جامع و نظام‌مند وجود دارد. در سازمان‌های دانش‌محور به‌ویژه مراکز پژوهشی، وجود افراد شایسته با مهارت‌های مناسب در جایگاه‌های شغلی تعریف‌شده ضروری است که این ضرورت در پی محورهای راهبردی سازمان‌ها تعریف شده است. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رابطه بین سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت افراد و راهکار کسب و کار سازمان‌ها متمرکز است [۴] و به نوعی به‌عنوان طرح غالب مدیریت افراد در سه دهه گذشته ظهور پیدا کرده است [۵، ۶]. چالش اصلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی داشتن ساختاری شفاف، جامع و سازگار برای بهبود کارکرد سازمانی است [۷]. بنابراین تفکر راهبردی در حوزه شناسایی مسائل و آسیب‌های موجود در حوزه نظام منابع انسانی سازمان نیز بسیار با اهمیت است، به

1. Dominguez

گرفتن دو فرایند راهبردی دیگر (با توجه به ضرورت اخذ رویکردی راهبرد) که به نوعی در راستای بومی‌سازی این استاندارد با ساختار سازمان مورد مطالعه ارائه شده است، به آسیب‌شناسی نظام‌مند حوزه منابع انسانی به‌منظور سنجش و ارزیابی فرایندهای منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه پرداخته می‌شود. سپس به تبیین وضع موجود و سطح بلوغ سازمان در حوزه منابع انسانی پرداخته و راهکارهایی برای بهبود ارائه می‌شود و در نهایت مسائل موجود در فرایندهای ضعیف مورد بحث قرار می‌گیرند.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- مدیریت راهبردی منابع انسانی

امروزه، راهکار منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود کارکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است. بنابراین برای رسیدن به نتایج بهینه، مدیریت منابع انسانی باید به صورت راهبردی مورد توجه قرار بگیرد و با راهکار سازمان هم‌راستا و مرتبط باشد [۱۳]. برای مدیریت راهبردی منابع انسانی و راهکار منابع انسانی تعاریف مختلفی ارائه شده که خلاصه‌ای از این تعاریف در جدول (۱) آورده شده است.

که باید با فشارهای محیطی تولیدشده توسط تغییرات سیاسی، بازارهای آشفته و تأمین مالی دولتی پایین سازگار شوند. از طرفی، با وجود اهمیت کارکرد پژوهش و توسعه در اثربخشی و کارایی مؤسسات و مراکز پژوهش و توسعه در بخش خصوصی و دولتی و همچنین اهمیت نقش این گونه نهادها در نظام نوآوری کشورها، تحقیقات در این زمینه و به‌ویژه آسیب‌شناسی آن بسیار نادر است [۱۲]. سازمان مورد مطالعه در این پژوهش مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور به‌عنوان نهاد حاکمیتی و یکی از مراکز تحقیقاتی در عرصه علم، فناوری و نوآوری است که نتایج کارکردی آن در زمره ورودی‌های مدیریت عمومی کشور قرار دارد، در نتیجه این مأموریت، نیازمند نیروی انسانی مجرب، تحلیلگر و دانشگر است. با تغییر در اساسنامه و مدیریت جدید، سازمان با تغییر در پارادایم و سبک مدیریت نیز روبه‌رو می‌شود که ابتدایی‌ترین دستاورد این تغییرات طراحی و تدوین برنامه راهبردی میان‌مدت است. سازمان مورد مطالعه، همچون بیشتر ارگان‌های دولتی به‌دلیل وجود زیرساخت‌های موجود و چارچوب‌های قانونی و از سوی دیگر ضعف قابل توجه تخصص مدیریت منابع انسانی نیازمند شناسایی مسائل و آسیب‌های موجود در حوزه منابع انسانی خود است. بنابراین در این پژوهش در ابتدا با به‌کارگیری مدل آسیب‌شناسی و معماری استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی و همچنین با در نظر

### جدول ۱- تعاریف مدیریت راهبردی منابع انسانی و راهکار منابع انسانی

منبع	تعریف
[۱۵، ۱۴]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: گزینه‌های راهبردی سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر کارکرد هم‌راستا با اهداف سازمانی.
[۱۶]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: تمامی فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای راهبردی سازمان.
[۱۷]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی برای بهبود کارکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد.
[۱۸]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: استفاده از منابع انسانی به‌صورت برنامه‌ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تأمین هدف‌های مورد نظر.

منبع	تعریف
[۱۹]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: آن دسته از تصمیم‌ها و اقدام‌هایی که مرتبط با مدیریت کارمندان در تمام سطوح کسب و کار است و مرتبط است با پیاده‌سازی راهکارهای مرتبط با حفظ مزیت رقابتی.
[۲۰]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان.
[۲۱]	مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و به‌سازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و در نهایت به‌کارگیری بجا و مؤثر این منبع راهبردی با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تبیین راهکارها، به منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان.
[۲۲]	راهکار منابع انسانی، الگویی از تصمیم‌هایی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد.
[۲۳]	راهکار منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی.

سطح بلوغ شامل یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین فرایند و هر فرایند دارای چندین هدف است که اگر برآورده شوند به توانایی آن فرایند برای اثرگذاری بر منابع انسانی منجر می‌شود. وقتی اهداف همه فرایندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود [۲۴]. جدول (۲) هریک از سطوح بلوغ به‌همراه فرایندهای موردنظر را نشان می‌دهد.

## ۲-۲- استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی

استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی با رویکرد علمی و با هدف بررسی نظام‌مند و یکپارچه زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی مشتمل بر مجموعه شاخص‌هایی برای آسیب‌شناسی و سنجش منسجم سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی است و در راستای تعالی و پشتیبان برنامه راهبردی سازمان خواهد بود. این استاندارد به‌تازگی و از سال ۲۰۰۱ به‌منظور ارزیابی و ارتقای سیستم منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته و دارای پنج سطح بلوغ است. هر

جدول ۲- سطوح بلوغ و فرایندهای استاندارد (۳۴۰۰۰) مدیریت منابع انسانی

فرایندهای استاندارد (۳۴۰۰۰) مدیریت منابع انسانی	سطح بلوغ
فرایندهای مشخص و مدون وجود ندارد.	سطح بلوغ یک (سطح صفر)
- برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی - طراحی و مهندسی ساختار سازمانی - تجزیه و تحلیل شغل - برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام - حقوق و مزایا	سطح بلوغ دو (سطح اولیه)
- سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی - شایستگی کارکنان - مدیریت کارکرد - آموزش و بهبود مستمر - پاداش	سطح بلوغ سه (سطح میانی)
- توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی - تیم‌سازی - مربی‌گری - جانشین‌پروری - مدیریت استعداد	سطح بلوغ چهار (سطح پیشرفته)

فرایندهای استاندارد (۳۴۰۰۰) مدیریت منابع انسانی	سطح بلوغ
- سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی - جاری ساختن ارزش‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی - هم‌راستایی کارکرد فردی، واحدی و سازمانی - نظام پیشنهادهای و نوآوری سازمانی - برآورد ریسک و حسابرسی منابع انسانی	سطح بلوغ پنج (سطح کمال تعالی)

### ۳- پیشینه پژوهش

در مطالعه‌ای که توسط روجرز و رایت<sup>۴</sup> تحت عنوان «اندازه‌گیری کارکرد سازمانی در مدیریت راهبردی منابع انسانی: مسائل و چشم‌انداز» انجام شده، مجموعه‌ای از سنجش‌ها که بیانگر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارکرد سازمانی هستند و همچنین مسائل موجود، بررسی شده است [۷].

در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۹۴ توسط صفری و همکاران تحت عنوان «آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی» انجام شده، به آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در یک شرکت فعال در حوزه ICT در استان اصفهان پرداخته شده است. در این مطالعه برای آسیب‌شناسی، از یک الگوی سه مرحله‌ای بهره گرفته شده که مرحله نخست آن شامل سنجش نوع تفکر مدیران نسبت به منابع انسانی و مرحله دوم شامل بررسی راهبرد و سامانه‌های مدیریت منابع انسانی است و مرحله سوم به بررسی متغیرهای رفتار سازمانی می‌پردازد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که در حوزه تفکر و نوع نگاه به مدیریت منابع انسانی حدود ۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای تفکر HRM نسبت به منابع انسانی شرکت هستند. در زمینه راهبرد و سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، سامانه تجزیه و تحلیل شغل و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین شده‌ای وجود ندارد و سامانه‌های دیگر نیز برای بهبود، به اصلاحاتی فرایندی و محاسباتی نیاز دارند. در حوزه رفتار سازمانی نیز مشخص شده که از نظر کارکنان شرکت، عدالت سازمانی درک شده در این شرکت پایین‌تر از حد میانگین است،

در مطالعه‌ای که توسط چنیجانی و یعقوبی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳ تحت عنوان «رویکرد آسیب‌شناسانه به مدیریت منابع انسانی: رویکردی استراتژیک به نگاه‌داشت منابع انسانی و تعهد سازمانی» انجام شده است، وضعیت آسیب‌شناسانه سازمان با رویکردی راهبردی به نگاه‌داشت منابع انسانی و تعهد سازمانی از طریق تأثیر متغیرهای میانجی بر تعهد سازمانی با توجه به متغیرهای حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و نیازهای تعالی مورد بررسی قرار گرفته است [۲۵].

نتایج مطالعه رادفورد<sup>۲</sup> و همکاران تحت عنوان «مسائل مدیریت منابع انسانی در چرخه حیات سازمان در سازمان‌های کوچک و متوسط» که با بررسی ۲۹۰۳ سازمان کوچک و متوسط<sup>۳</sup> انجام شده است، نشان می‌دهد که مسائل منابع انسانی در طول چرخه حیات سازمانی متفاوت هستند. در این پژوهش یک مدل چهار مرحله‌ای تأیید شده و جالب توجه است که سن سازمان به‌عنوان یک شاخص مهم تأیید نشده است. مسائل منابع انسانی در طول مراحل رشد متفاوت بوده، به طوری که مسائل آموزشی در سازمان‌های با رشد زیاد، بالاترین و در سازمان‌های با رشد کم، پایین‌ترین میزان بوده است. مسائل مربوط به حقوق و مزایا در سازمان‌های با رشد متوسط، بالاترین و در سازمان‌های با رشد بالا، پایین‌ترین بوده است و مسائل مربوط به استخدام در سازمان‌های بدون رشد، بالاترین و در سازمان‌های با رشد پایین، کمترین بوده است [۲۶].

3. SMEs

4. Rogers & Wright (1998)

1. Chenijania & Yaghoubib

2. Rutherford (2003)

همچنین به‌غیر از مطالعات آسیب‌شناسانه مدیریت منابع انسانی، در زمینه ارزیابی مدیریت منابع انسانی با استفاده از رویکردهای مدل تعالی سازمانی<sup>۱</sup>، الگوی بلوغ قابلیت‌ها<sup>۲</sup> نیز مطالعاتی انجام شده است. از جمله این مطالعات می‌توان به مطالعه «کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفرما در ارزیابی کارکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان [۳۱] و «ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها در سازمان‌های کوچک و متوسط» اشاره کرد [۳۲].

متأسفانه مطالعات در زمینه آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی به‌درستی انجام نشده و به‌کارگیری استاندارد ۳۴۰۰۰ در راستای این آسیب‌شناسی در تحقیقات مختلف هم نادر بوده است.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده، چراکه تعیین هدف، مسئله و چگونگی انجام کار با توافق سازمان (مورد مطالعه) صورت گرفته است. همچنین محوریت پژوهش، راهکار ترکیبی بوده است، برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات علاوه بر شیوه‌های متنوع کتابخانه‌ای، بررسی اسناد، مدارک و پیمایش توصیفی، از پروتکل‌های پرسش‌نامه و مصاحبه با انتخاب تعمدی در سطوح عمودی و افقی ساختار نیز استفاده شده، این در حالی است که کلیه کارکنان جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده‌اند. تعداد بیست پرسش‌نامه تخصصی استاندارد ۳۴۰۰۰، پس از بومی‌سازی برای سازمان مورد مطالعه تدوین و در حوزه‌های مختلف سازمانی و تخصصی سازمان و در سه سطح کارشناسی (بررسی فرایند توسط خبرگان تخصصی و مرتبط در سازمان مورد مطالعه)، مدیریتی (بررسی فرایند توسط مسئول حوزه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه) و ارزیاب بیرونی (بررسی فرایند

اما رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد میانگین است [۲۷].

در مطالعه‌ای که توسط بیات و همکاران در سال ۱۳۹۳ تحت عنوان «آسیب‌شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه بر مبنای مدل سه‌شاخگی» انجام شده، به بررسی و شناسایی آسیب‌های سازمانی معاونت منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای تهران در شرایط موجود و در سه حوزه مدل سه‌شاخگی (عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای) پرداخته شده است [۲۸].

در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۹۱ توسط فرهی بوزنجانی و همکاران تحت عنوان «آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران» انجام شده، به بررسی ۲۱ مؤلفه ورودی، خروجی و بازخوردهای نظام گزینش پرداخته شده است. نتایج یافته‌های پژوهش گویای آن است که هفت مؤلفه: درخواست‌نامه شغلی، آزمون‌های استخدامی، آزمایش‌های پزشکی، آزمون باورهای دینی، آزمون سنجش امانت‌داری، آزمون شخصیت و آزمون صداقت، دارای بیشترین نقص هستند و در ناحیه غیرقابل قبول قرار دارند و ۱۴ مؤلفه‌ی دیگر از جمله: فرهنگ سازمانی، فناوری، مهارت و توانایی نیروی انسانی، ساختار، قوانین و مقررات، خط‌مشی دارای آسیب کمتری هستند و در ناحیه نسبتاً قابل قبول قرار دارند [۲۹].

در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۸۷ توسط توکلی و مرادی تحت عنوان «آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه» انجام شده، به بررسی و شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی و دسته‌بندی آسیب‌های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای و همچنین تأثیر هر یک بر کارکرد سازمان پرداخته شده است [۳۰].

2. P-CMM

1. EFQM

و هم‌سویی راهبردی» (به‌عنوان محورهای اصلی در پژوهش حاضر) نیز مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته‌اند. هریک از این فرایندها بر مبنای یک مجموعه معیارهای علمی و تخصصی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که به شرح نمونه در جدول (۴) ارائه شده است [۳۳].

جدول ۳- امتیازهای فرایندهای استاندارد ۳۴۰۰۰

امتیاز	شرح
۲۰۰۰۰	حداکثر مجموعه کامل امتیاز بیست فرایند
۱۰۰۰۱	حداقل مجموعه امتیاز (قابل محاسبه) بیست فرایند
نتیجه	وضعیت فرایند
ضعیف	۰ تا ۲۰
متوسط	۲۰ تا ۴۰
خوب	۴۰ تا ۶۰
خیلی خوب	۶۰ تا ۸۰
عالی	۸۰ تا ۱۰۰

توسط گروه مشاور) توزیع شده است و موقعیت فعلی و آتی سازمان بر مبنای نتایج به‌دست آمده تعیین می‌شود. تحلیل اسناد و محتوا، مقایسه استانداردهای حوزه منابع انسانی و فرایندهای علمی ابزار دیگری در استخراج نتایج بوده‌اند. بنابراین کثرت‌گرایی در شیوه گردآوری لحاظ شده است. در مراحل مختلف احصای نتایج، میزگردهای تخصصی برای تدقیق یافته‌ها برگزار شده است. چگونگی سنجش و امتیازدهی هر فرایند در استاندارد ۳۴۰۰۰ مطابق با جدول (۳) است.

لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر در هنگام تحلیل اثر و ارائه راهکارهای اجرایی، علاوه بر موارد ذکر شده در جدول (۲)، مجموعه‌ای جداگانه از فرایندهای استاندارد که به دلیل مؤثر بودن در نظام سازمان و ارتباط با حوزه‌های تخصصی و کاربردی نظام مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه برخوردار هستند، مانند «برنامه (و فرایند برنامه‌ریزی) راهبردی» و «سازگاری

جدول ۴- نمونه فرایندها و معیارهای مورد سنجش در آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه

معیار	فرایند
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوانین و مقررات تکلیفی و برون سازمانی وزارت</li> <li>- عناصر راهبردی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف و برنامه‌ها، راهکارها)</li> <li>- نظام‌مندی اهداف و برنامه‌ها</li> <li>- امکان‌سنجی (اقتصادی، زمان، منابع انسانی، زیرساخت و...) برنامه‌ها</li> <li>- فضای سازمانی (فرهنگ سازمانی، دیدگاه مدیران، هیأت علمی، همکاری کارشناسان در تدوین، شناخت کارمندان)</li> <li>- مدیریت منابع (مالی، نیروی انسانی، ظرفیت سازمانی، زمان و شرایط)</li> </ul>	<p>برنامه (و فرایند برنامه‌ریزی) راهبردی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هم‌سویی کلان راهبردی</li> <li>- هم‌سویی بیرونی (ادغام عمودی)</li> <li>- هم‌سویی بیرونی (ادغام افقی)</li> <li>- هم‌سویی درونی (ادغام عمودی)</li> <li>- هم‌سویی درونی (ادغام افقی)</li> <li>- هم‌سویی بیرونی زیرسیستم‌ها (ادغام عمودی)</li> <li>- هم‌سویی فرهنگی</li> <li>- هم‌سویی ساختاری</li> </ul>	<p>سازگاری و هم‌سویی استراتژیک</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عوامل محتوایی (اندازه، محیط، فرهنگ، فناوری، راهکارهای سازمان)</li> <li>- ابعاد ساختاری (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز)</li> </ul>	<p>ساختار سازمان</p>
...	و ...

همچنین نمونه فرم (فرم ارزیابی فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی) برای ارزیابی فرایندها مطابق با جدول (۵) است. لازم به ذکر است که سایر فرم‌ها (برای

ارزیابی فرایندهای دیگر) بر مبنای همین چارچوب و اقدامات مرتبط با فرایند مورد نظر تدوین شده‌اند.

جدول ۵- نمونه فرم ارزیابی فرایندها (برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی)

چک لیست شماره ۱- ارزیابی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی							
تعریف:							
- حوزه منابع انسانی شریک راهبردی سازمان است.							
- اقدامات حوزه منابع انسانی سازمان هم‌راستا با راهکارهای سازمان است.							
اهداف:							
- هم‌راستایی راهکارهای حوزه منابع انسانی با راهکارهای سازمان.							
- سازوکارهای منابع انسانی اهرم تحقق راهکارهای سازمان است.							
پیش‌نیاز:							
- تعهد مدیریت عالی سازمان							
- تدوین عناصر راهبردی سازمان و اطلاع‌رسانی در سطح سازمان							
- ارزیابی دوره‌ای عناصر راهبردی و اطلاع‌رسانی نتایج در سطح سازمان							
اقدامات (لازم در فرایند)							
۱	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	چشم‌انداز منابع انسانی سازمان تدوین شده و با ابزارهای اطلاع‌رسانی در سازمان به آگاهی ذی‌نفعان داخلی و خارجی رسیده است.
۲	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	ارزش‌های منابع انسانی سازمان تدوین و اطلاع‌رسانی شده است.
۳	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	اهداف کلان منابع انسانی سازمان برای دوره معین (پنج ساله) مشخص شده است.
۴	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	وضع مطلوب حوزه منابع انسانی بر اساس مدل‌های علمی و تخصصی تعیین شده است.
۵	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	وضع موجود حوزه منابع انسانی شناسایی شده است.
۶	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	وضع مطلوب فرایندهای حوزه منابع انسانی بر مبنای مدل‌های علمی و تخصصی تعیین شده است.
۷	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	فرایندهای موجود حوزه منابع انسانی شناسایی شده است.
۸	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	شکاف و خلاهای وضع موجود حوزه منابع انسانی با وضع مطلوب شناسایی شده است.
۹	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	راهکارهای کلان و عملیاتی حوزه منابع انسانی مستندسازی و در واحدها اجرا می‌شوند.
۱۰	۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	اقدامات حوزه منابع انسانی تعیین و به اطلاع کارکنان رسیده است.
جمع امتیاز فرایند							
بررسی و تأیید (بر مبنای مستندات، دستورالعمل‌ها، نقش‌ها، ابزار اطلاع‌رسانی، آگاهی کارکنان، تطابق وضع موجود با ضوابط، برنامه و مقررات)							
کارشناس:		مدیر:		ارزیاب:			
تشخیص/وضعیت فرایند:							
عالی (۸۰۱-۱۰۰۰)	خیلی خوب (۶۰۱-۸۰۰)	خوب (۴۰۱-۶۰۰)	متوسط (۲۰۱-۴۰۰)	ضعیف (۰-۲۰۰)			

جدول (۶) در یک شمای کلی وضعیت فرایندهای مزبور را نشان داده است. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد ۶۵ درصد از فرایندهای سازمان در وضعیت ضعیف قرار دارند.

## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- آسیب‌شناسی سازمان مورد مطالعه

با توجه به نتایج بررسی و آسیب‌شناسی فرایندهای استاندارد منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه،



جدول ۶- نتایج ارزیابی فرایندهای استاندارد ۳۴۰۰۰ در سازمان مورد مطالعه

وضعیت	امتیاز	فرایند
متوسط	۲۸۰	مدیریت راهبردی منابع انسانی
خوب	۵۰۰	طراحی و مهندسی ساختار سازمانی
ضعیف	۶۰	تجزیه و تحلیل شغل
متوسط	۲۴۰	برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام
خیلی خوب	۸۰۰	حقوق و مزایا
ضعیف	۱۲۰	سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی
ضعیف	۱۸۰	شایستگی کارکنان
متوسط	۲۴۰	مدیریت کارکرد
ضعیف	۱۴۰	آموزش و بهبود مستمر
متوسط	۴۰۰	پاداش
ضعیف	۲۰۰	توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی
خوب	۴۲۰	تیم‌سازی
ضعیف	۸۰	مربی‌گری
ضعیف	۱۲۰	جانشین‌پروری
ضعیف	۱۰۰	مدیریت استعداد
ضعیف	۱۲۰	سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی
ضعیف	۴۰	جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی
ضعیف	۲۰۰	هم‌راستایی کارکرد فردی، واحدی و سازمانی
ضعیف	۱۶۰	نظام پیشنهادها و نوآوری سازمانی
ضعیف	۱۴۰	برآورد ریسک و حساسی منابع انسانی
	۴۵۴۰	جمع امتیازها

برنامه‌های حوزه، تعیین ابعاد اصلی (منابع مالی، زمان، مطلوبیت، امکان‌سنجی در تدوین برنامه‌ها) - آموزش تخصصی و کاربردی و توانمندسازی هیأت علمی، کارشناسان و تدبیرگران سازمان مورد مطالعه - تقویت دانش مدیریت و سازمان مجموعه کارکنان (مدیران، هیأت علمی، کارشناسان و کارمندان) به‌عنوان بستر و زمینه دانش تخصصی مربوطه - افزایش مشارکت و تشریک مساعی بین واحدهای مختلف مدیریتی و تخصصی در سازمان مورد مطالعه - تقویت سازوکارهای افزایش اعتماد کارکنان - تقویت نظام ارتباطات حوزه سازمانی و حوزه‌های تخصصی پژوهش - تعیین شرایط و امکان‌سنجی منابع.

#### ۵-۲- راهکارهای پیشنهادی برای هر یک از فرایندها در راستای بهبود وضعیت موجود در سازمان مورد مطالعه

##### ۱. برنامه‌ریزی راهبردی

هم‌راستایی راهکارهای سازمان مورد مطالعه با سیاست‌های در اولویت وزارت متبوع - هم‌راستایی عمودی، تدوین برنامه‌های راهبردی متمرکز بر مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های مورد نیاز سازمان مورد مطالعه به‌عنوان مفاهیم کلی و تعریف و تعیین اهداف، برنامه‌ها و راهکارهای عملیاتی به‌عنوان مقوله‌های کمی که در راستای راهکارهای سازمان مورد مطالعه پیش‌بینی خواهند شد - نگاه سیستمی در تدوین

## ۲. سازگاری و هم‌سویی راهبردی

تغییر و ارتقای رده سازمانی سازمان مورد مطالعه در ساختار کلان وزارت - طراحی و استقرار زیرساخت‌های ضروری - تأمین منابع مورد نیاز برنامه راهبردی - تهیه گزارشات مستمر در خصوص هم‌راستایی حوزه منابع انسانی با راهکارهای کلان و ارائه در جلسات - راهبردی قلمداد کردن حوزه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه و دریافت بازخورد عملیات هم‌سویی بیرونی از سوی مدیریت عالی - بیان شفاف منافع حاصل از اجرای راهکارهای حوزه منابع انسانی برای اعضای سازمان - بومی‌سازی استانداردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان در راستای تحقق برنامه‌های اولویت‌بندی‌شده - طراحی و تعریف زیرساخت‌ها و ابزارهای فناوری اطلاعات راهبردی به‌عنوان پشتیبان‌کننده‌های راهکارهای منابع انسانی - طراحی نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نیاز راهبردی سازمانی و تخصصی سازمان مورد مطالعه - تعریف و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نیازهای در اولویت برنامه راهبردی سازمانی و تخصصی سازمان مورد مطالعه - فراهم‌سازی بسترهای مشارکت فرهنگی در حوزه منابع انسانی برای کلیه کارکنان و تعریف پاداش به رفتارهای مرتبط در سازمان.

## ۳. مدیریت راهبردی منابع انسانی

اتصال راهکارهای منابع انسانی به بودجه سازمان مورد مطالعه - تهیه نقشه راه مدیریت منابع انسانی برای پاسخ‌گویی در راستای مراحل پیشرفت سازمانی - تعیین سطح بلوغ سازمانی سازمان مورد مطالعه و تعریف مراحل رشد سازمانی و حوزه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه - بازمهندسی استاندارد فرایندهای سازمانی سازمان مورد مطالعه بر مبنای مدل‌های علمی و تخصصی - آموزش و مشاوره تخصصی در سطح سازمان - توانمندسازی کارکنان حوزه منابع انسانی.

## ۴. ساختار سازمانی

تعریف مناسب بسترها و عوامل ساختاری در نظام سازمان مورد مطالعه متناسب با پیشینه، مأموریت، نقش‌های ذاتی و کارویژه‌های تخصصی در سازمان - سازگاری میان زیرساخت‌های ساختاری همچون ارتباطات، پیچیدگی و تخصص‌گرایی، رسمیت و الزامات ساختاری - ضرورت تعریف و سازماندهی ساختار مناسب با مأموریت راهبردی و نقش‌های ذاتی مقرر - انتخاب فناوری مناسب برای سیستم‌های متفاوت در سازمان - جایگزین کردن سیستم‌های نوین با شیوه مناسب به‌جای سیستم‌های سنتی - تقویت فرهنگ استفاده از سیستم جامع و محوریت فناوری اطلاعات در سازمان به‌عنوان یک سازمان تخصصی - تدوین تخصصی شرح وظایف واحدهای سازمانی مبتنی بر برنامه راهبردی و نقش‌های سازمان - طراحی و تنظیم سیستم نظام‌مند کنترل عوامل و مکانیزم‌های رسمیت در نظام سازمان و مدیریت - تعیین و تفکیک وظایف سیاست‌گذاری مدیران و وظایف عملیاتی و تخصصی کارشناسان در واحدها - بررسی پیچیدگی در تفکیک‌های مختلف تخصصی و سازمانی - به‌هنگام‌سازی دانش حرفه‌ای افراد در سطوح مختلف در حوزه‌های پژوهشی و سازمانی - تعیین حیطه نظارت مناسب با نوع خدمت و ماهیت واحد سازمانی.

## ۵. تجزیه و تحلیل شغل

طراحی، تعریف و استقرار نظام و ساختار تفصیلی سازمان مورد مطالعه مبتنی بر برنامه راهبردی (سازماندهی جدید پست‌های سازمانی، تهیه شناسنامه مشاغل، تهیه شرح وظایف مدون، تهیه شرایط احراز مشاغل به‌هنگام) - تعریف مبنایی برای برنامه‌ریزی پیشرفت و توسعه شغلی شاغلان و مستخدمان تحت پوشش سازمان - تعیین ارزش نسبی مشاغل برای تعیین تعادل و برابری با دستمزد پرداختی با دیگر مشاغل درون و بیرون سازمان مورد مطالعه - استانداردسازی فرایندهای تخصصی و سازمانی.

۶. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام

طراحی، تعریف و استقرار نظام برنامه‌ریزی، تخمین و پیش‌بینی، برآورد و آینده‌نگری نیروی انسانی موردنیاز فعلی و آینده سازمان مورد مطالعه- هم‌سوسازی راهکار جذب و استخدام با راهکار کلان سازمان مورد مطالعه و حوزه منابع انسانی، به‌کارگیری روش‌های نوآورانه و پیشرفته به منظور شناسایی، جذب و استخدام بهترین متقاضیان پژوهشی و ستاد تخصصی در سازمان- ارزیابی و بهبود مستمر اثربخشی جذب و استخدام در دوره‌های مختلف - طراحی و اجرای نظام شایسته‌سالاری- تعریف شاخص‌های تخصصی جهت کسب رتبه‌های سازمانی- مدیریت و تعیین مکانیزم‌های کاربردی و آینده‌نگر در رابطه با نگهداری نخبگان.

۷. حقوق و مزایا

طراحی، تدوین و استقرار نظام جامع حقوق و دستمزد- تعریف هم‌سویی بین زیرساخت‌های مرتبط در حوزه منابع انسانی با سیستم حقوق و دستمزد- ارزیابی، بهبود و تغییر شاخص‌های حقوق و دستمزد در دوره‌های مختلف- طراحی، تعریف و اجرای برنامه‌های انگیزشی متناسب با سازمان مورد مطالعه و مکمل سیستم حقوق و دستمزد.

۸. سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی

طراحی، تعریف و اجرای برنامه‌های ارتباطات داخلی (سلامت روان)، سلامت کار در راستای افزایش انگیزش کارکنان متناسب با جایگاه و ماهیت افراد در سازمان مورد مطالعه- تعریف مکانیزم‌های تقویت تعاملات در ساختارهای اجتماعی- تعریف نظام پاسخ‌گویی سازمانی (درونی) و هم‌راستاسازی نظام با شاخص‌های علمی مرتبط- توجه سطوح مختلف در ارتباط با ضرورت تقویت نگرش منابع انسانی- تقویت ارزش‌های نهادینه شده متناسب با جایگاه سازمان مورد مطالعه.

۹. شایستگی کارکنان

طراحی، تعریف و استقرار نظام شایستگی و رعایت معیارهای شایسته‌سالاری در سازمان مورد مطالعه- بها دادن به ارزش عوامل فرهنگی و اجتماعی در انتخاب افراد شایسته برای تقویت اصالت و جایگاه سازمان- حاکمیت شاخص‌های متناسب با ماهیت سازمان در برنامه‌های شایستگی- تأکید بر انتخاب افراد مناسب برای انجام وظایف خاص با رعایت شاخص‌های اصلی شایسته‌سالاری- اهتمام در بهره‌برداری از عامل شایسته‌محوری در سازمان در راستای تکمیل مبحث شایسته‌سالاری در راستای توسعه، جذب، نگهداری و بازنشستگی شایسته- طراحی و تعریف شاخص‌های بومی شایستگی در سطوح مختلف مرتبط با نوع مشاغل در سازمان مورد مطالعه- اصلاح نظام ارزش‌یابی کارکنان.

۱۰. مدیریت کارکرد

تسریع در طراحی، تعریف و استقرار نظام مدیریت و ارزیابی کارکرد در سازمان و تعریف ارتباط تخصصی آن نظام با زیرساخت‌های مرتبط در جهت هم‌سویی سازمانی و بهره‌وری- طراحی و تعریف شاخص‌های متفاوت تخصصی ارزیابی و انتخاب معیارهایی متناسب در سطوح مختلف مرتبط با نوع حوزه‌های تخصصی و سازمانی در سازمان مورد مطالعه- ارائه بازخورد سازنده به افراد پس از ارزیابی- ارائه پاداش متناسب با سطح کارکرد فردی، تیمی و واحدی- تقویت روش‌های ارزیابی از طریق بازرسی‌های درونی و بیرونی و استفاده از روش‌های کیفی ارزیابی- تفکیک معیارهای ارزیابی در کارویژه‌های مختلف جهت تعیین انتظارات از سیستم ارزیابی.

۱۱. آموزش و بهبود مستمر

تسریع در طراحی، تدوین و استقرار نظام جامع آموزش در راستای راهکار کلان سازمان و راهکار حوزه منابع انسانی- انطباق برنامه‌های آموزش با دیگر

طراحی، تعریف و استقرار زیرساخت‌های هم‌سو در حوزه منابع انسانی با راهکارهای توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی.

#### ۱۴. تیم‌سازی

آموزش مهارت و اصول کار تیمی و گروهی در حوزه‌های مختلف پژوهشی و سازمانی به‌صورت تخصصی- تعریف ساختار مشاغل متکی بر مسئولیت فردی و مبتنی بر گروه‌های کاری در مقاطع زمانی متفاوت و موردی (طرح/ پروژه/ مأموریت سازمانی و ...) - تعریف مناسب اختیارات و مسئولیت‌های سازمانی در حوزه‌های مختلف و تعیین حدود تفویض اختیار در تفکیک عمودی و افقی ساختار سازمان- پیش‌بینی بسترهای فرهنگی و اجتماعی جهت راهبری شبکه ملی سیاست‌پژوهی در سطح کشور.

#### ۱۵. مربیگری

بسترسازی فرهنگی و اجتماعی برای اجرای روش‌های استاد- شاگردی و مربیگری به‌منظور استفاده حداکثری از ظرفیت خبرگان- سرمایه‌گذاری اثربخش بر توسعه کارکنان در کل سازمان به ویژه از طریق تعریف مربیگری در حوزه پژوهش- تعریف شاخص‌های تقویت مربیگری و مسئولیت‌پذیری در این خصوص و تعیین سهم پاداش مشخص برای مربی- اجرای نامحسوس وظیفه‌گرایی در سازمان از طریق تعریف و مدون نمودن شرح کار روشن و بدون ابهامی از اجرای مربیگری و دستیاری به منظور بهره‌برداری افرادی که از توانمندی و تمایل کمی برای کار برخوردار هستند- بسترسازی فرهنگی و الزامات سازمانی برای برقراری روابط انسانی مناسب و ایجاد فضای مثبت انگیزشی برای افراد، ایجاد مشارکت در تصمیمات و فعالیت‌ها، افزایش اعتماد به نفس و انگیزه‌های عاطفی نسبت به کار و مسئولیت.

زیرساخت‌های منابع انسانی همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نظام شایسته‌سالاری و ارزیابی کارکرد کارکنان- تعریف شایستگی‌های (دانش، توانایی و مهارت‌ها) سازمان در همه سطوح و استفاده از اطلاعات تدوین شده برای دستیابی به اهداف- طراحی و برنامه‌ریزی متناسب با نیاز آینده سازمان مورد مطالعه (با توجه به ساختار، راهکار، توسعه و تغییر فناوری) با نیروی انسانی موجود- طراحی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان در سطوح مختلف و دسته‌های نیازهای کارکرد شغلی و توسعه شغلی (حال و آینده)- توجه به تقویت نظام‌های توانمندسازی.

#### ۱۲. پاداش

تقویت مکانیزم‌های انگیزشی از ابعاد مختلف اقتصادی و اجتماعی- بررسی رفتارهای اجتماعی کارکنان در مجموعه‌های مختلف حرفه‌ای برای شناخت و هم‌راستا کردن مکانیزم‌های رفتاری- نظام‌مند کردن سیستم ارزیابی و مدیریت کارکرد- تقویت مدیریت مشارکتی- تعریف شاخص‌های پاداش کارکنان در دسته‌بندی و طبقه‌بندی‌های متفاوت برای گروه‌های تخصصی، پژوهشی و سازمانی- تقویت اعتماد کارکنان به اهداف و ارزش‌های محوری سازمان- توجه به یادگیری و توسعه کارکنان در حوزه‌های تخصصی، پژوهشی و سازمانی.

#### ۱۳. توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی

تعریف ارزش‌های سازمانی مشترک - آموزش تخصصی در خصوص تقویت دانش و رفتار سازمانی مرتبط با توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی به‌منظور مدیریت و حمایت از فرایندهای توان‌افزایی افراد در سازمان- تعریف و مدون کردن فرایندهای توان‌افزایی افراد در سازمان- تقویت روح اعتماد و القای مسئولیت به افراد در حوزه‌های مختلف سازمانی و تخصصی سازمان مورد مطالعه از طریق دادن آزادی عمل، مشارکت در اطلاعات، تصمیم‌سازی و اظهار رای آن‌ها-

#### ۱۶. جانشین‌پروری

بسترسازی فرهنگی و اجتماعی برای اجرای نظام جانشین‌پروری- اقدام در خصوص برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی الزامات، اصول و ضوابط نظام جانشین‌پروری در سازمان- تعریف شاخص‌های نظام جانشین‌پروری- اطلاع‌رسانی، آموزش و مشاوره در کلیه سطوح و اطمینان از درک درست اصول و اهداف توسط افراد- ارزیابی افراد منتخب در اجرای امر جانشین‌پروری- معرفی و مستندسازی حوزه‌های تعیین شده شایستگی برای کارکنان و مدیران دولتی.

#### ۱۷. مدیریت استعداد

بسترسازی فرهنگی و اجتماعی برای تحقق روند مدیریت استعداد- هم‌راستایی بین عناصر راهبردی سازمان مورد مطالعه و راهکارهای حوزه منابع انسانی- اقدام در خصوص طراحی، پیاده‌سازی و مرتبط ساختن زیرساخت‌های سازمانی لازم- شناسایی تخصصی ویژگی‌های افراد مستعد در سازمان و تهیه شناسنامه‌های مرتبط- حاکمیت فضای مدیریت مشارکتی، سازمانی یادگیرنده و چالشی و برانگیزاننده برای افراد در کلیه سطوح حوزه‌های پژوهشی و تخصصی- هم‌سوئی نگاه‌داشت و ذخیره نیروی مستعد موجود با پیش‌بینی و تعریف پست‌های مورد نیاز آینده سازمان- ارزیابی افراد منتخب در اجرای امر مدیریت استعداد- سرمایه‌گذاری در امر یادگیری و توسعه کارکنان- هدایت افراد در مسیر پیشرفت شغلی.

#### ۱۸. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی

اقدام و تسریع در جهت طراحی و تنظیم بانک اطلاعات کارکنان هم‌سو با زیرساخت‌های اصلی حوزه منابع انسانی با محوریت فناوری اطلاعات و بر مبنای نیاز سازمان مورد مطالعه- طراحی سامانه‌های تخصصی از اطلاعات بهنگام کارکنان/واحدها در راستای نیاز راهبردی سازمان- تسریع در طراحی و استقرار نظام جامع و هوشمند اطلاعات با تعریف سطح دسترسی

معین در سازمان مورد مطالعه- تسریع در طراحی و استقرار نظام جامع ارتباطات با محوریت فناوری اطلاعات در سازمان- تقویت فرهنگ تسهیم اطلاعات تخصصی در سازمان- نظام‌مند ساختن مستندسازی در سازمان- ارزیابی و بهبود اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی به‌طور مستمر- طراحی و استقرار سیستم مرتبط با کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی و بازخورد نتایج به فرد، مدیر مربوطه و واحدهای مرتبط.

#### ۱۹. جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی

افزایش آگاهی و شناخت اعضای سازمان در ارتباط با مجموعه ارزش‌ها، اهداف، برنامه‌ها و مقررات سازمان- تقویت فرهنگ افراد در خصوص قلمداد کردن سازمان به‌عنوان یک سازمان پژوهشی- تخصصی و جایگزینی این مهم با باور به «اداره» بودن سازمان در حوزه‌های مختلف- تعیین ورودی و خروجی فرایندها و میزان زمان قابل قبول عملیات در هر بخش جهت جلوگیری از تعارض بخشی- استانداردسازی فرایندها و فعالیت‌های سازمانی به جهت افزایش پاسخ‌گویی عملیات- هم‌راستایی سبک مدیریت و رهبری با پیشینه، نوع ساختار و نظام، مجموعه متفاوت متخصصین در حوزه‌های مختلف- بسترسازی فرهنگی، گسترش و تقویت مجموعه آموزش و افزایش سطح نگرش کارکنان- پیاده‌سازی نظام یادگیرندگی در سازمان- تقویت شاخص‌های زیربنایی و اثرگذار بر افزایش «تعهد سازمانی».

#### ۲۰. هم‌راستایی کارکرد فردی، واحدی و سازمانی

طراحی، تعریف و استقرار نظام مدیریت کارکرد و اجرای ضوابط هماهنگ در سطح فرد، گروه و سازمان- تعیین استانداردهای کاری و معیارهای کارکردی جداگانه در سطح مشاغل، واحد و حوزه‌های تخصصی و سازمانی- حاکمیت هم‌سوئی و نگرش سیستمی در طراحی و تعریف وظایف و مأموریت‌های سازمانی و تخصصی حوزه‌ها و واحدهای سازمان- طراحی، تعریف

سازمان مورد مطالعه که به نوعی باعث ضعف در این فرایندها شده‌اند، در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد:

۶-۱- جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی  
ضعف فرهنگ سازمانی متناسب با نقش‌های ذاتی -  
ضعف فعالیت‌های ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان، با وجود شاخص‌های بوروکراتیک در کارویژه‌های تخصصی -  
ضعف هم‌راستایی نگرش افراد با این فرهنگ -  
ضعف در فراهم بودن بستر و الزامات بخشی شاخص‌های بوروکراتیک در نظام تخصصی و سازمانی سازمان مورد مطالعه -  
ضعف اطلاع‌رسانی ارزش‌ها، اهداف و برنامه‌ها در سازمان -  
غالب بودن ارتباطات غیررسمی در انجام امور و عملیات رسمی به دلیل تعریف نامشخص فرایندهای کاری -  
ضعف بسترهای تحقق نظام یادگیرندگی از ابعاد مختلف در سازمان.

#### ۶-۲- مربیگری

ضعف در برنامه‌ریزی و فراهم‌سازی بسترهای اجتماعی در خصوص روش‌های استاد-شاگردی و مربیگری در حوزه پژوهش -  
ضعف در انگیزه و مهارت مربیگری بین اعضای هیأت علمی در حوزه‌های پژوهشی سازمان -  
ضعف در پذیرش شاگردی از سوی بخش قالب کارکنان در سطوح مختلف به جهت ضعف فرهنگی و بالا بودن نسبی سطح تحصیلات کارشناسی در برخی امور.

#### ۶-۳- تجزیه و تحلیل شغل

عدم برخورداری سازمان از ساختار تفصیلی بهنگام و متناسب -  
عدم بهنگامی پست‌های سازمانی متناسب با نیاز سازمان -  
عدم وجود شرح وظایف مدون برای پست‌های سازمانی -  
ضعف تناسب بین مجموعه نیروی انسانی سازمان در وضع موجود با نیروی انسانی قابل انتظار با توجه به طول عمر سازمانی و جایگاه و برند سازمان در عرصه متبوع.

و استقرار نظام اطلاعات سازمانی هوشمند با محوریت فناوری -  
معرفی کارکردهای موفق و ناموفق در سطوح مختلف -  
بسترسازی و تقویت فضای نقد و ارزش‌گذاری کارکردهای سازمانی.

#### ۲۱. نظام پیشنهادها و نوآوری سازمانی

ایجاد بستر و شرایط مناسب برای اجرای نظام پیشنهادها، از طریق آموزش و آگاهی کارکنان نسبت به فواید و نقش مشارکت در تحقق اهداف -  
طراحی، تعریف و استقرار نظام پیشنهادها و نوآوری سازمانی -  
طراحی، تدوین و اجرای هدفمند مدیریت خلاقیت و نوآوری -  
سازماندهی، ارزیابی و بهبود نظام پیشنهادها -  
مشارکت دادن ارائه‌دهندگان ایده‌های نو و خلاق در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمان.

#### ۲۲. برآورد ریسک و حساسی منابع انسانی

طراحی و تعریف راهکار مدیریت ریسک هم‌سو با راهکارهای کلان و منابع انسانی -  
هم‌راستاسازی، تعریف و اجرای فعالیت‌های حوزه منابع انسانی -  
تدوین و پیاده‌سازی شاخص‌های حساسی منابع انسانی -  
تعیین نسبت‌های هزینه به بازدهی برای کلیه فعالیت‌های حوزه منابع انسانی -  
تعیین و محاسبه میزان سرانه‌های کارامدی، اثربخشی و ارزشی برای کلیه فعالیت‌های حوزه منابع انسانی.

#### ۶- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بررسی و آسیب‌شناسی فرایندهای استاندارد منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، همان‌گونه که انتظار می‌رفت به دلیل وجود بسترهای سنتی حوزه منابع انسانی در طول سال‌های گذشته در قالب امور کارکنان و اداری و نبود زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، نتایج وضعیت مناسبی را در سازمان مورد مطالعه نشان نمی‌دهد. فرایندهایی که نتایج ارزیابی آن‌ها در گروه فرایندهای ضعیف قرار دارند به همراه برخی مسائل موجود در

۴-۶- مدیریت استعداد

عدم تعریف و برنامه‌ریزی در خصوص روند مدیریت استعداد در سازمان- فراهم نبودن بسترهای فرهنگی، اجتماعی، زیرساخت‌های پیش‌نیاز و الزامات سازمانی- نبود راهبردها و راهکارهای مرتبط با شناسایی، جذب، پرورش و نگهداشت نیروی مستعد- ضعف نظام ارزش‌یابی کارکنان- فقدان/ضعف زمینه‌های رشد و بالندگی کارکنان در حوزه‌های پژوهشی- ضعف شناسایی شکاف‌های کلیدی بین استعداد موجود و استعداد مورد نیاز برای تحقق اهداف.

۵-۶- سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی

نبود بانک اطلاعات جامع کارکنان- نبود مستندسازی اطلاعات تخصصی- در اولویت قرار نداشتن، جمع‌آوری، تکمیل، رفع نقص و بهنگام‌سازی اطلاعات در حوزه منابع انسانی سازمان- ناهم‌سویی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی با راهکارهای کلان و منابع انسانی- ضعف سطح دانش کارشناسان حوزه منابع انسانی در خصوص شناخت و تخصص ضرورت اطلاعات سازمانی- فقدان/ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی، تخصصی و کاربردی مورد نیاز در حوزه منابع انسانی- ضعف در بومی‌سازی شاخص‌های علمی مدیریت منابع انسانی در نظام سازمان.

۶-۶- جانشین‌پروری

ضعف در برنامه‌ریزی و فراهم‌سازی بسترهای فرهنگی و اجتماعی در خصوص نظام جانشین‌پروری- محدودیت فراوانی نیروی انسانی در حوزه‌های پژوهشی و تخصصی سازمان- فراهم نبودن الزامات و بسترهای اجتماعی و سازمانی- کم بودن سنوات خدمت کارکنان در حوزه‌های تخصصی و پژوهشی.

۷-۶- سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی

با توجه به قرار گرفتن سازمان مورد مطالعه در زمره سازمان‌های دولتی، شواهد حاکی از آن است که این سازمان نسبت به بهره‌گیری و انتخاب گزینه‌های

موردنیاز کارکنان در خصوص سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی سعی در استفاده بهینه داشته است- ضعف ارتباط منطقی بین حوزه منابع انسانی با سایر حوزه‌های تخصصی و پشتیبانی در سازمان مورد مطالعه- ضعف/عدم مقررات مرتبط با تنظیم روابط درونی کارکنان.

۸-۶- شایستگی کارکنان

نبود زیرساخت‌های نظام‌مند شایستگی کارکنان در حوزه منابع انسانی- نبود تعریف جدید شرایط احراز و اکتفا به معیارهای منسوخ دولتی- قائم به شخص بودن بیش از حد نسبت به شایستگی، شخصیت، دانش و قوه رایزنی ریاست سازمان مورد مطالعه در محافل و زمینه‌ساز شدن این مهم جهت ضعف مسئولیت‌پذیری افراد در رده‌های مدیریتی و تخصصی- ضعف برنامه‌های مشخص برای فراهم‌سازی زمینه رشد و بالندگی کارکنان در حوزه‌های تخصصی و سازمانی.

۹-۶- آموزش و بهبود مستمر

عدم برخورداری از نظام جامع آموزش و توانمندسازی کارکنان که همه گروه‌های تخصصی، افراد، مدیران و کارکنان را پوشش دهد- عدم ایجاد سامانه‌های آموزش کارکنان- عدم برنامه‌ریزی مشخص آموزش، پرورش و توانمندسازی پژوهشگران و مدیران کنونی و آینده سازمان- عدم تعریف نیازهای آموزش و توسعه افراد- نبود برنامه‌های توسعه که تأکید بر چگونگی ایجاد یادگیری داشته باشند- نبود برنامه‌های آموزش و توسعه سازمانی و تخصصی که مشوق خلاقیت و نوآوری برای کارکنان در سطوح مختلف باشند.

۱۰-۶- توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی

ضعف دانش و تخصص توانمندسازی افراد در حوزه منابع انسانی سازمان- ضعف بسترهای فرهنگی و ارزشی در خصوص توانمندسازی افراد در سازمان- فقدان پیش‌بینی، اهداف و برنامه‌های تخصصی در

۶-۱۳- برآورد ریسک و حسابرسی منابع انسانی نبود نظام مشخص حسابرسی منابع انسانی در سازمان- ضعف/ نبود هم‌سویی عمودی و افقی در حوزه منابع انسانی- نبود برنامه و وظیفه تخصصی در خصوص برآورد نتایج فعالیت‌ها در حوزه منابع انسانی- نبود راهکار مدیریت ریسک در سازمان- ضعف برآورد کارایی و اثربخشی فردی/سازمانی در دوره‌های معین- ضعف برآورد و حسابرسی اجرای فعالیت‌ها در برنامه‌های حوزه منابع انسانی.

#### قدردانی

از آنجایی که این پژوهش بخشی از یک طرح کاربردی در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور است، در اینجا لازم می‌دانیم از مجری و مدیر پروژه آن، سرکار خانم دکتر مهشید فروهی تشکر و قدردانی کنیم.

#### منابع

- [1] Alvarez Dominguez, A., *The impact of human resource disclosure on corporate image*. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 2011. 15(4): p. 279-298.
- [2] Montoro-Sánchez, Á., et al., *Human resource management and corporate entrepreneurship*. International Journal of Manpower, 2011. 32(1): p. 6-13.
- [3] Delaney, J.T. and M.A. Huselid, *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management journal, 1996. 39(4): p. 949-969.
- [4] Huselid, M.A. and B.E. Becker, *Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management*. Journal of management, 2010.
- [5] Thite, M., A. Wilkinson, and D. Shah, *Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging*

خصوص توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی در سازمان- نبود راهکارهای توانمندسازی و ارزش‌آفرینی فردی در سازمان- ضعف در ساماندهی گروه‌های خودگردان و مصمم در تحقق اهداف و وظایف مشخص در صف و ستاد سازمان- ضعف در آموزش و تقویت مهارت در گروه‌های کاری- ضعف در تعریف اختیارات و مسئولیت‌های تخصصی در حوزه صف سازمان.

#### ۶-۱۱- هم‌راستایی کارکرد فردی، واحدی و سازمانی

نبود نظام مدیریت کارکرد- نبود برنامه‌های هم‌سویی برای هماهنگی، هم‌گرایی و ارزیابی کارکرد سطوح فردی، واحدی و سازمانی- ضعف نظارت و سنجش کمی و کیفی کارکرد واحدهای سازمانی- نبود شرح وظایف و شرح شغل مشاغل- نبود شرح وظایف حوزه‌ها و واحدهای سازمانی- نبود تعریف مأموریت‌های سازمانی و تخصصی حوزه‌ها و واحدهای سازمانی- نبود شاخص‌های بررسی هم‌سویی در سطح فرد، گروه و سازمان در حوزه‌های تخصصی و سازمانی- نبود تهیه بسته‌های اطلاعات موضوعی ارزیابی هماهنگ سطوح فردی، واحدی و سازمانی در دوره‌های معین- نبود تحلیل وظایف تعیین شده در حوزه‌های تخصصی و سازمانی- ضعف در نیروی کارشناسی و ممیزی- ضعف در آسیب‌شناسی کارکرد مدیران ناموفق.

#### ۶-۱۲- نظام پیشنهادها و نوآوری سازمانی

نبود نظام تخصصی پیشنهادها و نوآوری مبتنی بر الگویی علمی و اجتماعی- نبود مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان- ضعف نگاه و اجرای تخصصی به مجموعه پیشنهادها در سازمان- نبود راهکار دانش و سرمایه فکری هم‌سو با راهکارهای کلان و منابع انسانی- نبود تعریف ابعاد پیشنهادها (پیشنهادهای فردی، گروهی، ذی‌نفعان بیرونی، نهادهای همکار و...)- نبود ارزش‌گذاری مختلف برای اندیشه‌ها در دسته‌بندی‌های مختلف- ضعف برنامه‌های افزایش مشارکت کارکنان.



- The evolution of the field.* Human Resource Management Review, 2009. 19(2): p. 64-85.
- [16] Schuler, R.S. and S.E. Jackson, *Strategic Human Resource Management.* 2007: Wiley.
- [17] Truss, C. and L. Gratton, *Strategic human resource management: A conceptual approach.* International Journal of Human Resource Management, 1994. 5(3): p. 663-686.
- [18] Wright, P.M. and G.C. McMahan, *Theoretical perspectives for strategic human resource management.* Journal of management, 1992. 18(2): p. 295-320.
- [19] Miller, P., *Strategic industrial relations and human resource management: distinction, definition and recognition.* Journal of Management Studies, 1987. 24(4): p. 347-361.
- [۲۰] آرمسترانگ. (۱۳۸۴). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی». دفتر پژوهش‌های فرهنگی: تهران.
- [۲۱] میرسپاسی، (۱۳۸۱). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار». تهران: انتشارات میر.
- [۲۲] غلامزاده، د؛ س. جلالی. (۱۳۹۱). «تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک - مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر». مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۵۲-۱۳۷.
- [23] Anthony, W.P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M., *Strategic human resource management (2nd edition).* Human Resource Management, 1996. 47.
- [۲۴] پور، آ.ق. (۱۳۹۵). «استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی». کتاب مهربان نشر.
- [25] Chenijania, A.A. and N.M. Yaghoubib, *Pathological Approach To Human Resource Management: Strategic Approach To Maintenance Human Resource and Organizational Commitment.* International Journal of Organizational Leadership, 2013. 2(1).
- economies—A conceptual framework.* Journal of World Business, 2012. 47(2): p. 251-258.
- [6] Zheng, C., *Critiques and extension of strategic international human resource management framework for dragon multinationals.* Asia Pacific business review, 2013. 19(1): p. 1-15.
- [7] Rogers, E.W. and P.M. Wright, *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets.* Human resource management review, 1998. 8(3): p. 311-331.
- [۸] جزنی، ن. (۱۳۹۴). «مدیریت منابع انسانی». نشر نی، ۱۳۹۴.
- [9] Coccia, M., *Satisfaction, work involvement and R&D performance.* International Journal of Human Resources Development and Management, 2001. 1(2-4): p. 268-282.
- [10] Coccia, M., *Predicting strategic change of public research institutions under unstable negative growth.* Ceris-Cnr Working Paper, 2009(9).
- [11] Alter, *knowledge workers need better management.* 2005.
- [12] Chiesa, V. and F. Frattini, *Evaluation and performance measurement of research and development: Techniques and perspectives for multi-level analysis.* 2009: Edward Elgar Publishing.
- [13] Snell, S. and G.W. Bohlander, *Principles of human resource management.* 2010: South-Western Cengage Learning.
- [14] Pourkiani, M., S. Salajeghe, and M. Ranjbar, *Strategic human resource management and organizational knowledge creation capability.* International Journal of e-Education, e-Management and e-Learning, 2011. 1(5): p. 416-421.
- [15] Lengnick-Hall, M.L., et al., *Strategic human resource management:*

- [۳۰] توکلی‌دارستانی، ش؛ س. شهبازمرادی. (۱۳۸۷). «آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۲، شماره ۴، صص ۹۴-۱۱۰.
- [۳۱] اقبال، ف؛ م.ح. یارمحمدیان و ع. سیادت. (۱۳۸۸). «کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۶، شماره ۱۱، صص ۶۵-۷۴.
- [۳۲] موسی‌خانی، م؛ م.ا. ناییبی و ج. بخشی. (۱۳۸۸). «ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها (P-CMM) در سازمان‌های کوچک و متوسط». آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۸۰، صص ۷۵-۹۰.
- [۳۳] اعرابی، م. و ع. مقدم. (۲۰۰۷). «همهانگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی». فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲، شماره ۸، صص ۱۰۳-۱۳۵.
- [26] Rutherford, M.W., P.F. Buller, and P.R. McMullen, Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. Human Resource Management, 2003. 42(4): p. 321-335.
- [۲۷] صفری، ع؛ م. فرخی؛ ر. صالح‌زاده. (۱۳۹۴). «آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۷، شماره ۱۹، صص ۸۳-۱۱۲.
- [۲۸] بیات، م؛ م. کامرانی. (۱۳۹۳). «آسیب‌شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه براساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای تهران)». بیست و نهمین کنفرانس بین‌المللی برق.
- [۲۹] فرهی‌بوزنجانی، ب؛ م.ر. سلطانی و م.ه. سمواتی. (۱۹۱). «آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۱۰۱-۱۲۴.

---

## Strategic Pathology of human resources management system in research centers (Case study: National Research Institute for Science Policy)

H. Kazemi<sup>1</sup>, S. Nasri

### Abstract

With the main role of knowledge in economics, business and management processes, intellectual capital have become vital now more than ever before. So human resource management as a central intellectual capital and a leverage that meet organization's major goals is one of the most important management challenges in today's organizations. The implementation of this important legislation in the public sector due to the special and general rules governing the organization has doubled limitations. So to deal with the challenges, the pathology on the right course for organizations is required to ensure that the organization have been successful in achieving strategic objectives and implementing strategic programs. So one of the objectives of this paper which is the result of a applied research is the human resources pathology of the research centers in the public sector using Standard 34000, to determine the level of organization maturity, providing solutions to improve processes and ultimately discuss problems in poor processes of the organization.

**Keywords:** Human resource management, strategic alignment, Human Resources Pathology, 34000 Standard.

---

1. H.kazemi4@gmail.com