

## آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی ناجا براساس مدل تعالی منابع انسانی

مهدی علی زاده<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۰

از صفحه ۹ تا ۳۱

### چکیده

امروز صاحب نظران معتقدند به منظور رسیدن به مزیت رقابتی، مدیریت منابع انسانی مهم ترین عامل به حساب می آید، آنها معتقدند که سرمایه انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جان نشین ناپذیری و تقلید ناپذیری، بسیار با اهمیت است. این مسأله در ناجا با توجه به اینکه مسئولیت ایجاد و حفظ نظم و امنیت کشور را برعهده دارد، اهمیت ویژه ای به خود گرفته است و محقق را بر این امر واداشته تا به آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی سازمان بپردازد. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است زیرا به دنبال شناسایی و حل مسأله در محیط کار می باشد و از لحاظ روش گردآوری داده ها، از نوع توصیفی - پیمایشی است، به علاوه با توجه به اینکه در این طرح پژوهشگر با استفاده از تکنیک مصاحبه عمیق و باز به بررسی و موشکافی مسایل مدیریت منابع انسانی در سازمان می پردازد. روش گردآوری داده ها میدانی و ابزار گردآوری پرسشنامه و مصاحبه می باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا بوده که به دو روش تصادفی طبقه ای و غیرتصادفی - هدفمند و قضاوتی نمونه گیری شده و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش کمی آمون دو جمله ای استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد براساس مدل تعالی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی در ناجا در حوزه راهبردهای منابع انسانی (۳۹ امتیاز)، فرایندهای منابع انسانی (۱۱۴ امتیاز) و نتایج منابع انسانی (۶۰ امتیاز) و در مجموع ۲۱۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز کسب نموده و میان وضع موجود و مطلوب آن شکاف وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدل تعالی منابع انسانی، ناجا

## مقدمه

پاتولوژی<sup>۱</sup> به معنای عارضه یابی و تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز رایج شده است به طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان، توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است (بیر، ۲۰۰۸). عارضه یابی با مشاهده عوارض عارضه آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی، عوارض عارضه به طرق گوناگون بروز می‌کند که به آن مسایل رفتاری گفته می‌شود. مسأله امری است که موجب اختلال در هدف گذاری، حرکت به سمت هدف و دستیابی به هدف می‌شود. لذا آنچه در عارضه یابی مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه یابی آنها می‌باشد (متیس و جکسون، ۲۰۱۰).

شواهد و مدارک موجود بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و سازمان‌ها می‌باشد بدون شک وجود این مشکلات موجب کاهش اثربخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی به عمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور علی‌رغم به کارگیری تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت این است که یک سازمان ابعاد مختلفی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (بکر، ۲۰۰۶). بنابراین برای بررسی و شناخت حوزه‌های عارضه پذیری و مسأله یابی سازمان‌ها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر را می‌توان در نظر گرفت. همچنین مدل تعالی منابع انسانی پدیده مدیریت منابع انسانی سازمان را در قالب سه حوزه راهبردها، فرایندها و نتایج منابع انسانی بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کند.

پژوهشگر ادعا می‌کند که در سازمان ناجا در حوزه منابع انسانی مسایلی مانند عدم نیازسنجی دقیق در زمان جذب و استخدام، عدم تناسب بین شغل و شاغل، عدم تناسب بین حقوق و دستمزد و سطح عملکرد کارکنان، عدم شایسته سالاری، مشخص نبودن مسیر کارراه شغلی وجود دارد (با توجه به طرح‌ها و پروژه‌هایی که در طی سال‌های اخیر اجرا شده است)، لذا پژوهشگر در خصوص موضوعات فوق الذکر این سوال را مطرح می‌کند

که آیا سیستم فعلی مدیریت منابع انسانی ناجا می تواند کارآمد باشد؟ از دیدگاه خبرگان، مدیران و کارکنان این سیستم کارایی و اثربخشی لازم را دارد؟ سیستم مذکور چگونه می تواند بهبود یابد؟ با توجه به مدل تعالی منابع انسانی سوالات زیر در این تحقیق مطرح است:

### سوال اصلی

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا براساس مدل تعالی منابع انسانی در چه وضعیتی قرار دارد؟

### سوال های فرعی

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه رهبری منابع انسانی در چه وضعیتی قرار دارد؟

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه استراتژی های منابع انسانی در چه وضعیتی

قرار دارد؟

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی در چه

وضعیتی قرار دارد؟

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه نظام جبران خدمات در چه وضعیتی قرار دارد؟

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه آموزش و توسعه کارکنان در چه وضعیتی

قرار دارد؟

مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه ارتباطات سازمانی در چه وضعیتی قرار دارد؟

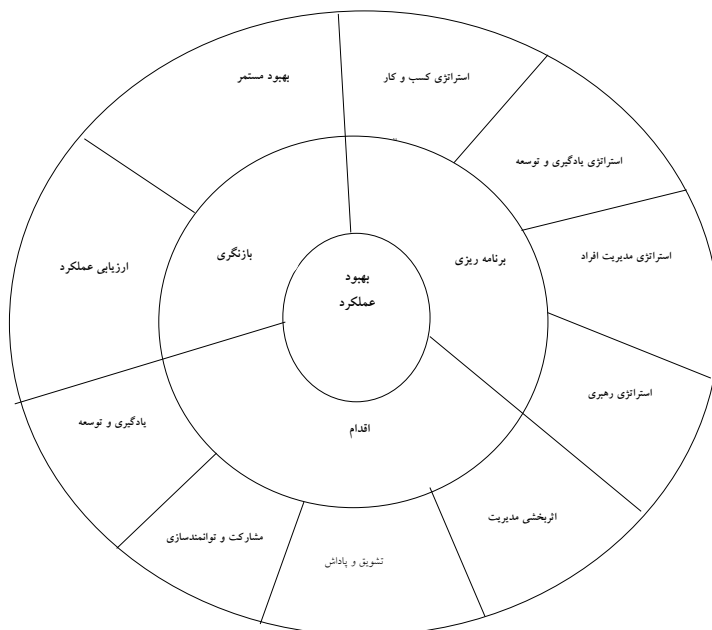
مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه نتایج منابع انسانی در چه وضعیتی قرار دارد؟

### مدل های تعالی منابع انسانی

تحولات و تغییرات ایجاد شده متعدد در ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع، پیشرفت تکنولوژی تنوع انتظارات ذی نفعان، سازمان ها را ملزم می سازد تا عملکرد خود را با یک نگرش سیستمی تنظیم نموده و راه تعالی و سرآمدی را بیمایند. بدیهی است تحقق این مهم جز با مشارکت انسان های سرآمد امکان پذیر نیست. برای اینکه سازمان ها، انسان های سرآمد را در اختیار داشته باشند باید چارچوب و معیاری را انتخاب نمایند تا بر اساس آن وضعیت مدیریت منابع انسانی خود را ارزیابی نمایند. مدل های مختلفی در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که در ادامه به بررسی برخی از این مدل های اشاره می شود:

### مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی<sup>۱</sup>

این مدل در دهه ۱۹۹۰ با هدف ایجاد یک معیار پایه برای ارتقاء کیفیت آموزش و توسعه سازمان‌های دولتی در کشور انگلستان ارائه گردید و با استقبال وسیعی در دنیا مواجه شد. این استاندارد یک استاندارد ملی کیفیت در کشور انگلستان می‌باشد که مجموعه اقدامات موثری را در زمینه بهبود عملکرد سازمان از طریق منابع انسانی ارائه کرده و باعث بهبود عملکرد سازمانی در قبال چالش‌های محیطی می‌گردد. استاندارد مذکور بر اساس آخرین ویرایش در سال ۲۰۰۴ دارای سه اصل اساسی توسعه استراتژی‌های بهبود عملکرد سازمانی، انجام اقدامات مناسب در جهت بهبود عملکرد سازمان و ارزیابی تأثیر عملکرد در موفقیت سازمان بوده و دارای سه بعد و ده مؤلفه می‌باشد.



شکل ۱: مدل سرمایه گذاری منابع انسانی

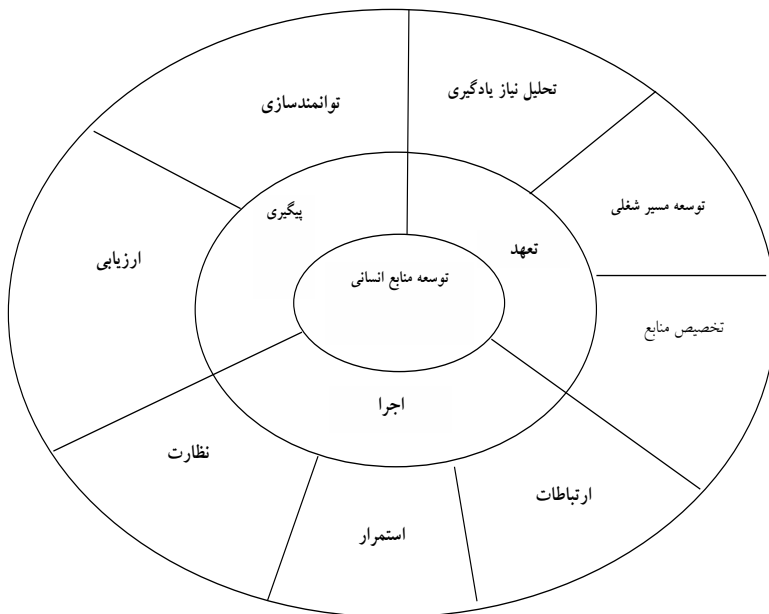
### مدل توسعه گر منابع انسانی<sup>۲</sup>

این استاندارد توسط موسسه اسپرینگ سنگاپور در سال ۱۹۹۷ در جهت ارتقاء

1-Investors in people(I. P. P. )

2- People Developer Statandard (P. D. S. )

توانمندی‌های منابع انسانی به منظور کسب نتایج بهتر تجاری ارائه گردید. این جایزه به آن دسته از سازمان‌هایی که حائز شرایط لازم در جایزه ملی سنگاپور در حوزه کارکنان باشند اعطا می‌گردد. این مدل به دنبال پرورش بهترین نیروی انسانی برای دستیابی به موفق‌ترین نوع کسب و کار است که بر اساس آخرین ویرایش در آوریل ۲۰۰۹ دارای سه محور، بازنگری مستمر فعالیت‌های کارکنان، ایجاد زمینه توسعه و ترقی کارکنان و افزایش اثربخشی یادگیری بوده و دارای سه بعد و هشت مؤلفه می‌باشد.



شکل ۲: مدل توسعه گر منابع انسانی

### مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی<sup>۱</sup>

ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت I. B. M. شکل گرفت. سپس در سال ۱۹۹۵ با حمایت وزارت دفاع آمریکا این چارچوب توسط انجمن مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون به عنوان الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مطرح شد. این مدل دارای ۵ سطح بلوغ، ۲۲ ناحیه فرایندی و هر فرایند دربرگیرنده ۳ تا ۵ هدف و چند فعالیت است. هر سطح این مدل تحول بی نظیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با

1- People Capability Maturity Model (P. C. M. M.)

فعالیت‌های قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می‌آورد (میلر، کورتیس و هفلی، ۲۰۰۳).

۵	نوآوری مستمر منابع انسانی، همسویی با عملکرد سازمانی و بهبود مستمر قابلیت‌ها	بهبود کردن
۴	مدیریت قابلیت‌های سازمانی، مدیریت عملکرد کمی، دارایی‌های مبتنی بر شایستگی‌ها، گروه‌های کاری توانمند و یکپارچگی شایستگی	قابل پیش بینی
۳	فرهنگ مشارکتی، توسعه گروه‌های کاری، فرایندهای صلاحیت‌محور، توسعه کار حرفه‌ای، توسعه شایستگی، برنامه ریزی نیروی کار و تحلیل شایستگی	تعریف شده
۲	تمرین و توسعه همبستگی، مدیریت اجرایی، ارتباطات و هماهنگی در محیط کار	مدیریت شده
۱	کارمند گرفتن	مقدماتی

شکل ۳: مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (میلر، کورتیس و هفلی، ۲۰۰۳)

### مدل فیلیپس<sup>۱</sup>

هدف این مدل ایجاد توانایی در مدیران منابع انسانی جهت ارزیابی کیفیت فرایندهای منابع انسانی است. که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا برنامه ریزی مستمری در جهت بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در قالب چرخه PDCA (برنامه ریزی، اجرا، کنترل و اقدام) در جهت تحقق اهداف تعالی منابع انسانی داشته باشند. این مدل که به بررسی فرایندی منابع انسانی<sup>۲</sup> نیز مشهور است. براساس آخرین ویرایش به عمل آمده در سال ۲۰۰۹ دارای ۱۰ مؤلفه محوری بوده که هر کدام مبتنی بر یک فرایند خاص منابع انسانی ایجاد شده است. هر یک از این ۱۰ مؤلفه مبین یک سطح از بلوغ به شرح زیر است (فیلیپس، ۲۰۱۰):

سطوح ۰-۳: رویکرد موقتی، تمرکز بر فعالیت‌های اداری، فعالیت‌های تعاملی (مقابله به مثل)

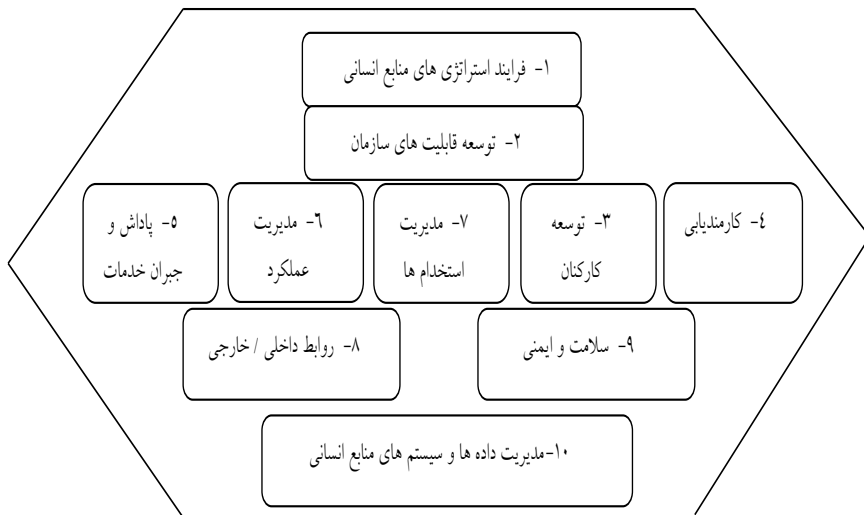
1- Philips Model

2- HR Process Survey Tool

سطوح ۴-۶: تمرکز زیاد بر فرایندها و شروع اقدامات بر اساس مدیریت استراتژیک منابع

انسانی

سطوح ۷-۱۰: همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کسب و کار سازمان



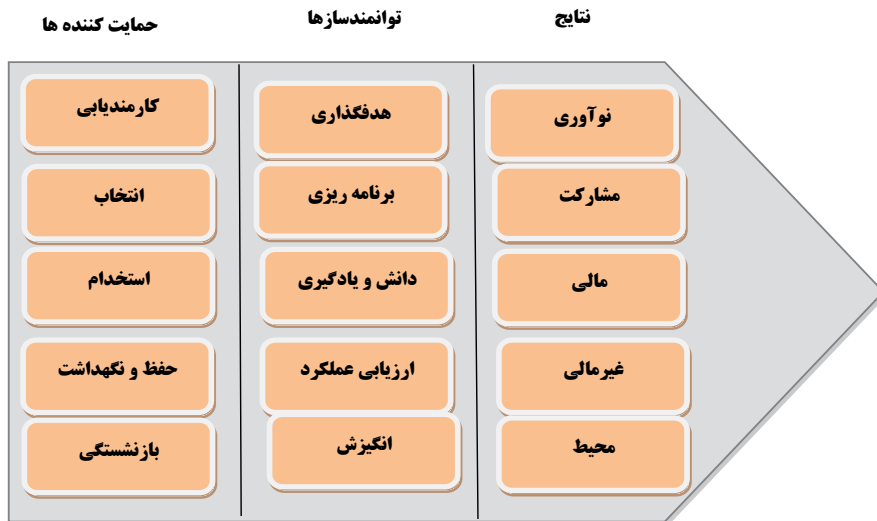
شکل ۴: مدل فیلیپس (فیلیپس، ۲۰۱۰)

### مدل رهبری منابع انسانی اروپا<sup>۱</sup>

آکادمی مدیریت منابع انسانی اروپا<sup>۲</sup> به‌عنوان یک نهاد علمی و بین‌المللی، متولی توسعه رویکرد "رهبری منابع انسانی" در سازمان‌های بزرگ و چند ملیتی است و تجربیات موفق آنان را در سطح جهانی برای یادگیری گردآوری و تسهیم می‌نماید. این نهاد علمی که در لوزان سوئیس واقع است، به ارزیابی سازمان‌های متقاضی بر اساس مدل رهبری منابع انسانی می‌پردازد. مدل رهبری منابع انسانی در دستیابی به اهداف زیر به سازمان‌ها کمک می‌کند:

1- European Human Resource Leadership Model  
2- European HRM Academy

- شناسایی فرایندهای مدیریت منابع انسانی
- ایجاد انسجام در میان فرایندهای مدیریت منابع انسانی
- ایجاد هم راستایی میان فرایندهای مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان
- تفکیک فرایندهای ایستا از فرایندهای پویای مدیریت منابع انسانی

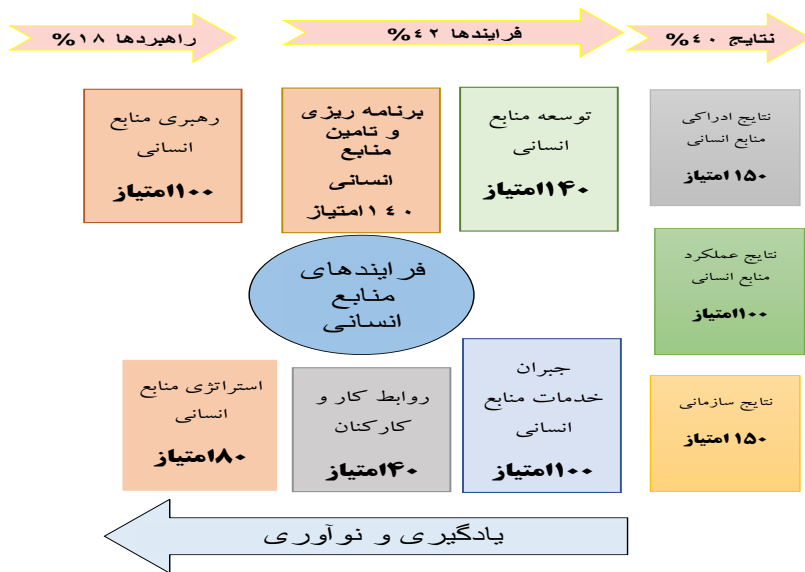


شکل ۵: مدل رهبری منابع انسانی اروپا (www.hrmacademy.net)

### مدل تعالی منابع انسانی ایران

مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد در حوزه منابع انسانی کشور، تعالی منابع انسانی است. این رویکرد از معیارها و شاخص‌های برتر در حوزه منابع انسانی استفاده می‌کند، به گونه‌ای که از طریق آن می‌توان به ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی، شناخت نقاط قوت و قابل بهبود و برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی جهت افزایش سهم آن در تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب و کار پرداخت. مدل تعالی منابع انسانی کشور برگرفته از مدل‌های جایزه تعالی انجمن منابع انسانی آمریکا، استاندارد سرمایه گذاری منابع انسانی انگلستان، استاندارد توسعه گر سنگاپور بوده که با گروه کارشناسی طراحی نهایی شده است. این مدل به صورت شکل زیر می‌باشد (انجمن مدیریت منابع انسانی ایران):





شکل ۶: مدل تعالی منابع انسانی ایران

### پیشینه تحقیق

تحقیق عارضه یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت توسط عباس زاده انجام شد. این تحقیق در سال ۱۳۸۹ در صنعت نفت انجام شد. در صنعت نفت کشور با وجود تلاش‌های انجام شده هنوز منابع انسانی از کارآمدی مطلوب برخوردار نیست. برای این اساس در این تحقیق به تبیین عوامل تأثیرگذار بر عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت بر مبنای سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی پرداخته شد و محقق در جستجوی این سوال بود که کدامیک از عوامل مذکور نقش بیشتری در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت دارند و آیا بین عوامل مذکور تفاوت معنی داری وجود دارد یا نه؟ از این رو با استفاده از روش پیمایشی و آزمون Z و فریدمن، اطلاعات بدست آمده تحلیل و این نتیجه حاصل شد که وضعیت عوامل محیطی در مقایسه با دو عامل دیگر از عارضه کمتری برخوردار بوده و عوامل ساختاری بیشترین عارضه را به مدیریت منابع انسانی وارد می‌کند (عباس زاده، ۱۳۸۹).

تحقیق ارزیابی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های سازنده قطعات خودرو توسط موسی خانی، نایی و بخشی انجام شد. این تحقیق در سال ۱۳۸۷ در صنعت خودرو انجام شد. محقق

بر اساس الگوی بلوغ قابلیت‌های افراد به ارزیابی سطح بلوغ قابلیت‌های افراد در شرکت‌های سازنده قطعات خودرو پرداخت. تحقیق حاضر به روش توصیفی-پیمایشی انجام شد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - تصادفی استفاده شده است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه و مصاحبه بوده که پرسشنامه بر اساس چارچوب ارائه شده در الگوی بلوغ طراحی گردید. در این پژوهش مشخص گردید که بسیاری از شرکت‌ها یا کارگاه‌ها حتی به سطوح پایین نیازهای انسانی توجه لازم را مبذول نداشته و در نتیجه قابلیت‌های افراد را نادیده گرفته و اقداماتی جهت پرورش آنها که بتواند موجب ایجاد شایستگی محور سازمان گردد را در دستور کار قرار نداده‌اند (موسی‌خانی، نایی و بخشی، ۱۳۸۸).

تحقیق ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی توسط شیروانی و شیفته انجام شد. این تحقیق در سال ۱۳۸۷ در بخش دولتی انجام شد. امروزه صاحب‌نظران معتقدند به منظور رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، مدیریت بر منابع انسانی مهم‌ترین عامل به حساب می‌آید، آنها معتقدند که سرمایه انسانی، به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار اهمیت دارد. بدون شک مزیت استراتژیک پایدار نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، تیم‌های مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. با توجه به مشکلات بخش دولتی محققین درصدد برآمدند تا میزان سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی را در بخش دولتی شهر اصفهان اندازه‌گیری نمایند. تحقیق حاضر با روش توصیفی-پیمایشی انجام شده و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از میان سازمان‌های دولتی اصفهان، نمونه انتخاب شده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد بلوغ منابع انسانی جمع‌آوری شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نشان داد که میانگین نمره شیوه‌های اعمال رهبری ۲/۷۰، میزان مشارکت ۱/۹۴، دسترسی به دانش ۲/۱۷، بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی ۲/۸۱ و ظرفیت یادگیری ۲/۷۰ بوده است. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه نشان داد که سطح بلوغ کمتر از حد متوسط است. میانگین نمره سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی در ۱۶ سازمان بین ۴۱/۵۱ تا ۵۳/۳۸ در نوسان بوده است که بر اساس مدل باسی و مک مور کلیه سازمان‌های مورد مطالعه دارای سطح بلوغ ضعیف می‌باشد (شیروانی و شیفته، ۱۳۸۹).

تحقیق آسیب شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود و توسعه توسط ذاکری پور، رضا قلی و احمدآبادی انجام شد. این تحقیق در سال ۱۳۸۹ در فرماندهی انتظامی تهران بزرگ انجام شد. در این تحقیق سعی شده است ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب شناسی منابع انسانی فاتب، نسبت به شناسایی و طبقه بندی آسیب‌های مذکور در سه زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه ای اقدام و تأثیر هر کدام از آنها بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار بگیرد. در این تحقیق از روش توصیفی استفاده شده است که با هدف شناسایی عوامل موثر بر آسیب‌های منابع انسانی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق نیز کلیه کارکنان فاتب بوده که به صورت تصادفی ۱۵۰ نفر انتخاب و آزمون محقق ساخته در خصوص آنها اجرا گردید. نتایج تحقیق نشان داد که آسیب پذیری بیشتر مشتمل بر عوامل ساختاری (گزینش و استخدام، انتصاب، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد) عوامل رفتاری (انگیزش، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی) می‌باشد و کمترین آسیب در عوامل زمینه ای است (ذاکری پور، رضا قلی و احمدآبادی، ۱۳۹۳).

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است زیرا بدنبال شناسایی و حل مسأله در محیط کار می‌باشد و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است، به علاوه با توجه به اینکه در این طرح پژوهشگر با استفاده از تکنیک مصاحبه عمیق و باز به بررسی و موشکافی مسایل مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌پردازد. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزار گردآوری پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا بوده که به دو روش تصادفی طبقه ای و غیر تصادفی-هدفمند و قضاوتی نمونه گیری شده و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش کمی آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. روایی این تحقیق از طریق روایی محتوایی بررسی شده است. روایی محتوایی این پرسشنامه توسط اساتید و متخصصین حوزه منابع انسانی کشور مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. پایایی این تحقیق از روش محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شده است. روش آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه گیری می‌کنند بکار می‌رود. با استفاده از فرمول زیر می‌توان مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

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

جدول ۱: محاسبه آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	تعداد سوالات
٪۸۵	۲۳

آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	متغیرها
٪۸۲	۵	رهبری منابع انسانی
٪۸۰	۳	استراتژی منابع انسانی
٪۷۸	۵	برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی
٪۸۸	۳	نظام جبران خدمات
٪۸۱	۳	آموزش و توسعه منابع انسانی
٪۸۰	۲	ارتباطات سازمانی
٪۸۲	۲	نتایج منابع انسانی

### تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

با توجه به آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و مقدار معنی داری تمام متغیرهای پژوهش برابر ۰/۰۰۰ لذا چنین نتیجه گیری می‌شود که متغیرهای مورد نظر از فرضیه نرمال بودن تبعیت نمی‌کنند. بنابراین به منظور بررسی سوال‌های تحقیق از آزمون‌های ناپارامتریک-آزمون دو جمله ای استفاده می‌شود.

جدول آزمون کلموگروف- اسمیرنوف

نتیجه	معنا داری	آزمون کلموگروف اسمیرنوف	تعداد	متغیر
	Sig.	K-S		
غیر نرمال	./۰۰۰	۴. ۳۳۵۰۷۱۳۷۶	۲۲۱	x <sup>۱</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۴. ۳۳۹۶۳۲۲۸۳	۲۲۱	x <sup>۲</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۷۱۸۵۱۳۷۰۱	۲۲۱	x <sup>۳</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۰۹۷۸۵۷۳۹۳	۲۲۱	x <sup>۴</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۸۴۱۶۷۴۳۵۱	۲۲۱	x <sup>۵</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۴. ۱۸۰۰۹۵۵۱۳	۲۲۱	x <sup>۶</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۶۷۷۸۶۷۳۰۵	۲۲۱	x <sup>۷</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۳۶۵۳۱۲۵۹۵	۲۲۱	x <sup>۸</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۵۹۳۹۵۸۰۴	۲۲۱	x <sup>۹</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۳۱۱۰۳۷۱۹۸	۲۲۱	x <sup>۱۰</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۸۸۵۱۴۴۰۵	۲۲۱	x <sup>۱۱</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۱۴۸۷۹۹۸۴۹	۲۲۱	x <sup>۱۲</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۷۶۹۷۰۸۱۴۳	۲۲۱	x <sup>۱۳</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۱۱۷۰۱۸۲۸۸	۲۲۱	x <sup>۱۴</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۲. ۹۰۶۱۵۷۳۳۱	۲۲۱	x <sup>۱۵</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۰۴۳۳۹۸۵۷۱	۲۲۱	x <sup>۱۶</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۹۱۳۳۳۶۵۸۱	۲۲۱	x <sup>۱۷</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۴۷۱۹۰۰۷	۲۲۱	x <sup>۱۸</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۲. ۸۵۳۹۶۹۹۳۷	۲۲۱	x <sup>۱۹</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۹۷۳۷۹۱۵۰۱	۲۲۱	x <sup>۲۰</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۳. ۸۴۶۳۸۱۲۲۲	۲۲۱	x <sup>۲۱</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۴. ۱۶۲۱۷۷۸۴۵	۲۲۱	x <sup>۲۲</sup>
غیر نرمال	./۰۰۰	۲. ۹۳۳۸۱۳۸۱۴	۲۲۱	x <sup>۲۳</sup>

سوال اول: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه رهبری منابع انسانی تا چه میزان کار آمد می‌باشد؟

جدول ۱: آزمون دوجمله ای سوال اول

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۷۱	۰/۳۲	۰/۰۰۰
گروه دوم	$3 <$	۱۵۰	۰/۶۸	
کل		۲۲۱	۱/۰۰	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰.۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی رهبری منابع انسانی (۶۸/۰)، بیشتر از افراد مخالف (۳۲/۰) می‌باشد.

سوال دوم: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه استراتژی‌های منابع انسانی تا چه میزان کارآمد می‌باشد؟

جدول ۲: آزمون دوجمله ای سوال دوم

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۱۲۷	۰/۷۵	۰/۰۳۱
گروه دوم	$3 <$	۹۴	۰/۳۴	
کل		۲۲۱	۱/۰۰	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی استراتژی‌های منابع انسانی (۴۳/۰)، کمتر از افراد مخالف (۵۷/۰) می‌باشد.

سوال سوم: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی تا چه میزان کارآمد می‌باشد؟

جدول ۳: آزمون دوجمله ای سوال سوم

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۱۲۳	۰/۵۶	۰/۰۳۰
گروه دوم	$3 <$	۹۸	۰/۴۴	
کل		۲۲۱	۰/۰۱	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی (۴۴/)، کمتر از افراد مخالف (۵۶/) می‌باشد.

سوال چهارم: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه نظام جبران خدمات تا چه میزان کارآمد می‌باشد؟

جدول ۴: آزمون دوجمله ای سوال چهارم

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۱۳۰	۰/۶۰	۰/۰۰۵
گروه دوم	$3 <$	۸۸	۰/۴۰	
کل		۲۱۸	۱/۰۰	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی نظام جبران خدمات (۴۰/)، کمتر از افراد مخالف (۶۰/) می‌باشد.

سوال پنجم: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی تا چه میزان کارآمد می‌باشد؟

جدول ۵: آزمون دوجمله ای سوال پنجم

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۱۲۳	۰/۵۵	۰/۰۲۵
گروه دوم	$3 <$	۹۸	۰/۴۵	
کل		۲۲۱	۱/۰۰	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی آموزش و توسعه منابع انسانی (۴۵/)، کمتر از افراد مخالف (۵۵/ می‌باشد.

سوال ششم: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه ارتباطات سازمانی تا چه میزان کارآمد می‌باشد؟

جدول ۶: آزمون دوجمله ای سوال ششم

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۱۳۵	۰/۶۱	۰/۰۰۱
گروه دوم	$3 <$	۸۶	۰/۳۹	
کل		۲۲۱	۱/۰۰	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی ارتباطات سازمانی (۳۹/)، کمتر از افراد مخالف (۶۱/ می‌باشد.

سوال هفتم: مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا در حوزه نتایج منابع انسانی تا چه میزان کارآمد می‌باشد؟



جدول ۷: آزمون دوجمله ای سوال هفتم

پاسخ دهندگان	دسته بندی	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهده شده	سطح معنی داری
گروه اول	$\leq 3$	۱۵۸	۰/۷۱	۰/۰۰۰
گروه دوم	$3 <$	۶۳	۰/۲۹	
کل		۲۲۱	۱/۰۰	

نتیجه: با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ بین نسبت‌ها (نسبت نظرات متوسط و پایین تر و نسبت نظرات بالاتر از متوسط) تفاوت معنی داری وجود داشته و فرضیه صفر رد می‌شود. نسبت افراد موافق کارآمدی نتایج منابع انسانی (۲۹/۱)، کمتر از افراد مخالف (۷۱/۰) می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

به صورت کلی نتایج حاصل از بررسی معیارهای مدل به شرح زیر است:

#### معیار ۱: رهبری منابع انسانی

نقاط قوت این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل: وجود شورای راهبردی و اتاق‌های فکر در حوزه مدیریت منابع انسانی که به مباحث مختلف تدوین اهداف و شاخص‌های کلیدی در حوزه منابع انسانی، شناسایی مسایل و مشکلات سازمان در حوزه منابع انسانی و پیگیری برطرف ساختن آنها، تعریف طرح‌ها و پروژه‌های منابع انسانی، تدوین الگوهای اخلاقی و بهبود وضعیت منابع انسانی سازمان می‌پردازد. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با حضور مدیران جهت پیگیری مسایل استراتژیک سازمان و منابع انسانی و ایفای نقش آنها به عنوان یک الگوی رفتاری و فرهنگی موافق می‌باشند.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل: رویکرد مشخصی در حوزه اقدامات رهبری منابع انسانی، آسیب شناسی فرهنگ سازمانی، ارزیابی اثربخشی راهبردها، تغییر و همسویی در سبک رهبری با رضایت کارکنان، شناسایی و ایجاد همسویی با نیازها و انتظارات ذی نفعان مختلف منابع انسانی، ایجاد توانمندسازی منابع انسانی جهت استقرار استراتژی‌های منابع انسانی مشاهده نشد. نتایج تحلیل سوالات

پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با کسب اطمینان مدیران عالی سازمان از اجرای اثربخش فرایندها و خدمات منابع انسانی، ایفای نقش مدیران عالی سازمان در افزایش رضایت، انگیزش و تعهد کارکنان و مدیریت اثربخش تغییرات و تحولات سازمانی موافق نمی‌باشند.

#### معیار ۲: استراتژی منابع انسانی

نقاط قوت این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

کتابچه سند راهبردی منابع انسانی، چشم انداز منابع انسانی و اهداف و شاخص‌های کلیدی مشخص شده و وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی سازمان براساس مدل SWOT مشخص شده است.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

ایجاد هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار، ایجاد انسجام در استراتژی‌های داخلی منابع انسانی، ایجاد انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی و فرایندهای داخلی منابع انسانی، تدوین برنامه‌های اجرایی و عملی، ارزیابی میزان تحقق برنامه‌های منابع انسانی و استفاده از روش‌های مشخصی جهت اطمینان از آگاهی و درک استراتژی‌های منابع انسانی توسط مدیران و کارکنان سازمان و ایجاد و حفظ تعهد و انگیزه آنها مشاهده نشده است. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با وجود هم‌سویی بین استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی و اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص استراتژی‌های منابع انسانی موافق نمی‌باشند.

#### معیار ۳: برنامه ریزی و تامین منابع انسانی

نقاط قوت این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

ساختار سازمانی به صورت دوره ای بازنگری شده، سیستم جامع منابع انسانی طراحی شده که در آن اطلاعات مختلف پرسنلی لحاظ شده، از منابع کارمندیابی مانند مراکز بسیج، ایثارگران، فرزندان خانواده نیروهای مسلح، بنیاد شهید، بسیج ادارات استفاده شده، فرایند مشخص و مدونی جهت انتخاب و استخدام نیرو طراحی شده، جذب نیرو مبتنی بر اصول ارزشی بوده، جامعه پذیری کارکنان در حوزه‌های مختلف سازمانی و از طریق ابزارهای مختلف اجرا شده، معیارها و ضوابط مختلف ارتقاء سازمانی شناسایی و تدوین

شده و مدل شایستگی مدیران و رؤسا طراحی شده است.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

شناسنامه شغلی کارکنان مبتنی بر رویکرد و مدل استاندارد طراحی و بازنگری نشده، از کانال‌های متنوع جهت کارمندیابی استفاده نشده، ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی انجام نشده، مدیران و رؤسا با روش‌های مختلف پیشرفت شغلی و هدایت کارکنان آشنا نبوده و از آن‌ها استفاده نکرده و از کانون‌های ارزیابی جهت انتخاب و ارتقاء مدیران استفاده نشده است. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با داشتن برنامه ریزی مناسب منابع انسانی، اجرای درست فرایندهای جذب و استخدام، اجرای کامل و دقیق جامعه‌پذیری کارکنان، ایجاد و استفاده از فرصت‌های پیشرفت شغلی و نیازسنجی و پرورش مدیران آینده در ناجا موافق نمی‌باشند.

#### معیار ۴: جبران خدمات منابع انسانی

نقاط قوت این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

ارزشیابی مشاغل جهت تعیین ارزش ریالی، انجام مطالعه مقایسه‌ای با برخی از نهادها در حوزه حقوق و دستمزد، برنامه ریزی و ارائه خدمات رفاهی متنوع، تدوین و بازنگری دستورالعمل‌های رفاهی، تقدیر از کارکنان نمونه، تشکیل کمیسیون ایمنی و بررسی مسایل ایمنی و بهداشت کارکنان و اطلاع‌رسانی به کارکنان در حوزه مسایل ایمنی و بهداشت از طریق کانال‌های مختلف انجام می‌شود.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

ارائه سبد پرداخت‌های متنوع، ارزیابی اثربخشی جبران خدمات با توجه به اهداف آن، استفاده از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارزیابی مستمر در حوزه مسایل ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان و ارائه برنامه‌های بهبود آن مشاهده نمی‌شود. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با مناسب بودن پرداخت‌های ثابت، وجود برنامه‌های پرداخت متغیر، تناسب خدمات رفاهی با نیاز کارکنان و اجرای مناسب برنامه‌های ایمنی، سلامت و بهداشت موافق نمی‌باشند.

#### معیار ۵: توسعه منابع انسانی

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

کار گروه‌های پژوهشی در حوزه‌های مختلف شکل گرفته، بخشنامه مربوط به مدیریت دانش به تصویب رسیده، طرح‌ها و پروژه‌ها مستندسازی و در اختیار بخش‌های ذیربط قرار گرفته، شورای آموزش ایجاد شده و برنامه‌ها و سیاست‌های آموزش تدوین شده، آموزش براساس مدل پاتریک ارزیابی شده و در پایان هر سال عملکرد کارکنان براساس فرم‌های عمومی به روش سرپرست مستقیم ارزیابی می‌شود.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

سرمایه فکری تحلیل نشده، استراتژی و اقدامات مربوط به مدیریت دانش ارزیابی نشده، نیازسنجی آموزشی به صورت جامع انجام نشده، از نتایج ارزیابی اثربخشی آموزش استفاده نشده، فرم‌های عمومی ارزیابی عملکرد بازنگری نشده، از فرم‌های ارزیابی عملکرد تخصصی و ثبت وقایع حساس استفاده نشده، ارزیابان سیستم آموزش ندیده و از نتایج ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف استفاده نشده است. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با اجرای درست مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمانی، اجرای موثر برنامه‌های آموزشی و استفاده از مدیریت عملکرد در ناجا موافق نمی‌باشند.

#### معیار ۶: روابط کار و کارکنان

نقاط قوت این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

کانال‌های مختلف ارتباطی، اهداف مختلف در کانال‌های ارتباطی، شورای ستادی (با حضور مدیران کل)، شورای راهبردی (اتاق فکر و حل مسأله) و صندوق پیشنهادات به منظور دریافت نقطه نظرات و پیشنهادات طراحی و استفاده می‌شود.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

نیازهای ارتباطی تحلیل و اولویت بندی نشده، اثربخشی کانال‌های ارتباطی ارزیابی نشده، رویکرد مشخصی در نظام پیشنهادات نبوده و بکارگیری و ارزیابی کمیته‌های پیشنهادات سازمان مشاهده نشده است. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با داشتن برنامه ریزی مناسب روابط کارکنان و استفاده از روش‌های متنوع جهت مشارکت کارکنان در ناجا موافق نمی‌باشند.

#### معیار ۷: نتایج ادراکی منابع انسانی

نقاط قوت این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

- در ناجا به صورت موردی طرح ها و پایان نامه‌هایی تعریف شده و سطح رضایت همکاران و تعهد سازمانی اندازه گیری می‌شود.

نقاط قابل بهبود این معیار طبق داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده شامل:

- در ناجا در حوزه سنجش رضایت همکاران و تعهد سازمانی برنامه ریزی مدونی انجام نشده، سنجش رضایت و تعهد در تمامی سطوح کارکنان انجام نشده، تمامی ابعاد اندازه گیری نشده، هدفگذاری در حوزه رضایت کارکنان و تعهد سازمانی انجام نشده و ارتباط میان توانمندی‌ها و نتایج بررسی نشده است. نتایج تحلیل سوالات پرسشنامه نیز نشان داد که پاسخ دهندگان با داشتن برنامه ریزی مناسب جهت سنجش رضایت و تعهد و تعریف برنامه‌های بهبود جهت ارتقاء سطح رضایتمندی و تعهد سازمانی موافق نمی‌باشند.

### پیشنهادات کاربردی تحقیق

با توجه به وضعیت مدیریت منابع انسانی ناجا بر اساس مدل تعالی، اقدامات و برنامه‌های بهبود زیر پیشنهاد می‌گردد:

- تدوین رویکرد مناسب جهت توانمندسازی کارکنان در استقرار و اجرای استراتژی منابع انسانی.

- شناسایی و تحلیل سبک رهبری مدیران سازمان.

- تدوین چارچوب استراتژی منابع انسانی و ایجاد انسجام عمودی و افقی در میان استراتژی منابع انسانی، استراتژی کسب و کار و فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی.

- بازنگری و تدوین شناسنامه شغل استاندارد (شرح شغل و شرایط احراز شغل) بر اساس رویکردهای نوین.

- در دسترس قرار دادن و اطلاع رسانی مستندات ارتقاء و مسیر پیشرفت به کارکنان.

- تدوین نظام توانمندسازی و جانشین پروری در سطح مدیران و رؤسا (استقرار کانون‌های ارزیابی، تشکیل خزانه استعداد و طرح مدیران آینده و شناسایی مشاغل کلیدی و اولویت بندی آنها).

- تدوین انواع پرداخت‌های متغیر در نظام جبران خدمات.

- شناسایی نیازها و مطلوبیت هاب کارکنان در امور رفاهی.

- طراحی نظام مدیریت عملکرد (استفاده از رویکردهای نوین ارزیابی عملکرد،

بازنگری و طراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد تخصصی، آموزش ارزیابان و تربیت ارزیاب

حرفه ای، ارائه بازخورد ارزیابی به کارکنان و استفاده از نتایج ارزیابی جهت اقدامات اداری و توسعه‌ای).

- طراحی نظام نامه ارتباطات کارکنان ( معرفی کانال‌های مختلف ارتباطات، تعیین اهداف ارتباطی، تعیین جامعه آماری ارتباطات، اولویت بندی اهداف ارتباطی و ارزیابی اثربخشی کانال‌های ارتباطی).

- سنجش دوره ای رضایت و تعهد کارکنان و ارائه راهکارهای بهبود رضایتمندی کارکنان.

منابع

- متیس، رابرت ال. جکسون، جان (۲۰۱۰)، **مدیریت منابع انسانی**. ترجمه میرسپاسی، ناصر، علی زاده، مهدی، فیضی، محمد و قادری، اسماعیل (۱۳۸۹)، انتشارات میر: ۲۵-۲۸
- موسی خانی، مرتضی، نایی، محمد امین، بخشی، جواد (۱۳۸۸)، ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ منابع انسانی در سازمان‌های کوچک و متوسط. **مجله پژوهش‌های مدیریت**، شماره ۸۰: ۷۸-۸۲
- قلی پور، آرین (۱۳۹۲)، عارضه یابی، آسیب شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰، **نشریه تدبیر**
- شیروانی، علیرضا، شفیعیه، مسعود (۱۳۸۹)، بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان. **فصلنامه فراسوی مدیریت**، ۴ (۱۵): ۹۵-۱۰۵
- عباس زاده، حسن (۱۳۸۹)، عارضه یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. **فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، ۴ (۱۲): ۹۵-۹۰
- Beer, M. and spector, B. (2008), Human resource management: The integration of industrial relations and organizational behavior. In K. Rowland and G. Ferris (Eds. ), **Research in personnel and human resource management**, vol. 2. Stamford: JAI Press
- <http://www.investorsinpeople.co.uk>
- <http://www.psb-academy.edu.sg>
- [www.hrmacademy.net](http://www.hrmacademy.net)

*Archive of SID*