

بررسی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور (مورد مطالعه: سازمان ثبت احوال کشور)

خدیجه سوری^۱ - افسانه زمانی مقدم^۲*

چکیده

زمینه و هدف: از پژوهش حاضر بررسی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور (مورد مطالعه سازمان ثبت احوال کشور) می‌باشد زیرا مسئله عدم هماهنگی بین مدیریت منابع انسانی و سایر زیر نظام‌های مدیریت‌های سازمان ثبت احوال می‌باشد.

روش تحقیق: تحقیق با توجه به فرایند انجام تحقیق که شناسایی شاخص‌ها و رتبه‌بندی و اعتبارسنجی مدل، توصیفی-پیمایشی و طرح تحقیق آمیخته می‌باشد.

یافته‌ها: جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیات علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان خبرگان آشنا می‌باشند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند ده نفر انتخاب شده است و در بخش کمی تمام مدیران سازمان‌های ثبت احوال تهران به تعداد ۲۶۰ نفر می‌باشند به روش تمام شماری انتخاب گردیدند.

نتیجه‌گیری: ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بوده است که نتایج تحلیل مصاحبه‌ها با روش دلفی نشان داد که ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور عبارتند از: مدیریت عملکرد (رضایت ارباب رجوع، عملکرد کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های فردی، کارایی و اثربخشی)؛ مدیریت استعداد (کشف و شناسایی استعداد افراد، ارزیابی و بکارگیری استعداد افراد، ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها؛ جذب، نگهداری و ارتقاء (نتایج عملکرد، شایستگی‌ها، ایجاد برنامه‌های انگیزشی)؛ جانشین پروری (تدوین برنامه مدیریت جانشین پروری، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز، سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد)، حقوق و دستمزد (عملکرد فردی، تجربه و سابقه کاری، سیستم پاداش و تنبیه و آموزش و توسعه فردی (نیازسنجی آموزشی، آموزش‌های تخصصی، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های عمومی).

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، ارباب رجوع، ثبت احوال

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران khsouri@yahoo.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسول)

afz810@gmail.com

مقدمه

توجه به آنچه در دیگر بخش‌ها رخ می‌دهد انجام می‌دهند (نصیری و همکاران، ۱۳۹۲).

بدیهی است سازمان‌هایی که در این رابطه از توانمندی لازم و سازوکارهای مناسب برخوردار نباشند، قادر نخواهند بود از مزیت پایدار و غیرقابل رقابت (عصر دانایی) اطلاعات و دانش بهره‌مند شوند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰). نیروی انسانی را باید به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه سازمان‌ها هزینه‌های بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند (بلاگا، ۲۰۲۰؛ بکر و اسمیت^۵، ۲۰۱۶) تا در عرصه رقابت از سایر رقبیان عقب نمانند (پاربوته و همکاران^۶، ۲۰۰۹). در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است (ما و همکاران^۷، ۲۰۱۶). سازمان‌ها اگر دارای بهترین فناوری بوده و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند (باکویانو^۸، ۲۰۱۶).

افزایش جهانی شدن بازارها و تغییرات مستمر محیط تجاری منجر به این شده است که سازمان‌های تجاری، ممارست‌های مدیریتی منابع انسانی را به کار گیرند تا قادر به رقابت به طور مؤثری باشند. روابط مثبت بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و ممارست‌ها و عملکرد سازمانی در دهه گذشته توسط محققان بین‌المللی مورد تأیید قرار گرفته است. تحلیل‌های تجربی انجام شده در جهان نشان داده است که نه تنها چگونگی اقدامات اصلی کارمندان در ارائه خدمات با کیفیت بالا موثر هستند، بلکه همچنین تأثیرات اخلاقی آن‌ها روی رضایت بخشی مصرف‌کنندگان نیز این چنین است. رضایتمندی بلند مدت ارباب رجوع

مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی است که در آن سازمان یا برای آن کار می‌کنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی را سیستم‌های سازمانی می‌دانند که به گونه‌ای طرح ریزی می‌شوند که با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های پایدار رقابتی دست می‌یابند. مساله ارباب رجوع و رضایت وی، امروزه جز مباحث پایه‌ای هر سازمان خدماتی و یا تولیدی است. ارباب رجوع، عضوی از سازمان است که رضایت او مستقیماً منجر به توسعه و پایداری سازمان می‌شود، به شکلی که تاثیر نظرات ارباب رجوع در تصمیمات سازمان و برقراری نظام پیشنهادها و نظرسنجی از مراجعان، موجب افزایش اثربخشی خدمات مورد انتظار وی و باعث پاسخگویی بیشتر خواهد شد. در همین راستا، مدیریت ارتباط با مشتری^۱ می‌تواند با ارتباط بین فرآیند مدیریت دانش که باعث هوشمندی نسبت به مشتری می‌شود و فرآیند مدیریت تعاملات که ارتباط با مشتریان را کنترل می‌کند، با موفقیت پیاده سازی شود.

مدیریت منابع انسانی با سه چالش عمده روبه‌رو است که عبارت‌اند از: هماهنگی بین زیر نظام‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، هماهنگی میان زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی با سایر نظام‌های سازمان، هماهنگی و انسجام میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان (اسنل و بهلاندر^۲، ۲۰۱۳؛ استیوارد و براون^۳، ۲۰۱۹). اما مسئله این است که اغلب وظیفه‌های اصلی منابع انسانی مانند استخدام، گزینش و انتخاب، پرداخت حقوق، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد کارکنان و آموزش در واحدهای گوناگون، بدون هماهنگی باهم انجام می‌شود که احتمالاً به این دلیل است که هدف‌های منابع انسانی، اکثر اوقات، ناسازگار با دیگر اهداف است و همچنین متخصصین منابع انسانی کارهای خود را بدون

ب) وزن دهی و اولویت‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور چگونه است؟

اهداف ویژه و کاربردی به صورت زیر مشخص گردید:

الف) شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور

ب) وزن دهی و اولویت‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور

ج) ارائه سازوکارهای مناسب جهت کاهش فاصله وضع موجود و مطلوب

طرفداران مدیریت مدرن، ثروت ملت را در چهار مقوله انسان، مواد، ماشین آلات و پول طبقه بندی کرده‌اند و کارگر و انسان را منابع انسانی نامیده‌اند، ولی باید گفت که منابع انسانی تنها افراد مشغول در سازمان را در بر نمی‌گیرد، بلکه فراتر از شمارش افراد است (حسینی آذر داریانی و همکاران، ۱۳۹۸). در عصر جهانی شدن که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است، به باور بسیاری از صاحب نظران، داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود. در حقیقت، آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی^۹، اصطلاحی است به نسبت جدید؛ زیرا از دهه ۱۹۷۰ متداول شده است. بسیاری از مردم هنگامی که می‌خواهند به این رشته اشاره کنند، عنوان‌های مهجور و سنتی‌تر آن را مانند مدیریت امور کارکنان، اداره امور کارکنان، و روابط صنعتی را به کار می‌گیرند. همه این عبارات‌ها به طور اساسی مترادف‌اند (دولان و شولر، ۱۳۹۵).

پیچیدگی و اهمیت فعالیت‌های منابع انسانی به آن اندازه افزایش یافته است که حتی کوچکترین سازمان‌ها نیز برای مدیریت منابع انسانی یک مدیر تمام وقت در

مرتبط با فرهنگ سازمانی است که در اشتیاق کارمندان جهت خدمت رسانی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد. در چندین مقاله تحقیقاتی تأکید بر این شده است که تأثیر مثبت رضایتمندی از شغل و عملکرد کارمندان و سود و منفعت بیشتر در حالیکه کارکنان در سطح بالایی از رضایتمندی شغلی هستند، مشاهده شده است. کارمندان ناخشنود نمی‌توانند یک ارباب رجوع را خشنود سازند و اینکه رضایتمندی بالای کارمندان منجر به رضایتمندی بالای ارباب رجوع، سودمندی بالا و منفعت می‌شود. در یونان، مطالعات تحقیقاتی وجود دارد که با عوامل تأثیرگذار در رضایتمندی ارباب رجوع از قبیل: مسائل مرتبط با نزاکت کارکنان و صمیمیت آن‌ها و ارتباط شخصی با ارباب رجوع با کارمندان رابطه برقرار می‌کند. بانک اطلاعاتی محققان و دانش‌پژوهان گوگل بکار گرفته شده است تا مقالاتی را جمع‌آوری کند که رضایتمندی شغلی و اطلاعات کیفی خدمات به ارباب رجوع را ارائه دهد. سه پارامتری که راهنماهای خوبی در کیفیت خدمات به ارباب رجوع شناخته شده‌اند، عبارتند از: الف) ادراک و احساس ارباب رجوع از کیفیت خدمات ب) درک عملکرد شغلی ج) نگرش و رفتار ارباب رجوع محور.

در حال حاضر سازمان‌های ثابت احوال با چالش‌هایی از جمله عدم رعایت تناسب شغل با شاغل، عدم رعایت شایسته سالاری، عدم تناسب حقوق و دستمزد، سیستم ارزیابی عملکرد سلیقه‌ای و... دست و پنجه نرم می‌کند؛ لذا تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور صورت خواهد پذیرفت.

سؤال‌های تحقیق به شکل زیر مطرح می‌گردد:

الف) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور کدامند؟

برای اشتغال و برعهده گرفتن مسئولیت در نظام اداری صلاحیت لازم را ندارند و سلامت اداری سازمان‌ها را با خطری جدی مواجه کرده اند. گواه این ادعا، نادیده گرفتن شایسته سالاری در عزل و نصب‌ها، بی کفایتی حرفه‌ای کارکنان، ناکارآمدی و ضعف نظام اداری، باندبازی، ضعف دانش و تخصص در مدیران، فرهنگ کاری ضعیف و از زیر کار در رفتن، ارائه نکردن الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب از سوی مدیران، مشکلات و مسائل معیشتی کارکنان، نابرابری حقوق و مزایای کارکنان در سطوح یکسان و در سازمان‌های مختلف، وابستگی افراد به طبقه، گروه یا حزب معین، نبود انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، جذابیت نداشتن سازمان‌های اداری، فقدان نظام‌های مؤثر ارزیابی عملکرد کارکنان، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، نظام ناشایستگی، سفارش مقامات با نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و مقامات سیاسی در استخدام‌ها است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۸).

قیتانی، معمارزاده طهران و میرسپاسی (۱۳۹۶) مطالعه پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی فنی و بوم شناختی برای بخش دولتی ایران» انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف جز مطالعات توسعه‌ای کاربردی است.

محمدی و همکاران (۱۳۹۵) یک مطالعه پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل حاکمیتی اجرای خط‌مشی - های منابع انسانی در بخش دولتی ایران (مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشور)» انجام دادند که طی آن در نظام جذب و استخدام به علت نوع اجرای سیاسی و اداری موجود، که قوانین به شکل منطقی و به صورت بالا و پایین اجرا می‌شود، بهتر است دولت نیز با این روال همراه شود و از قدرت و نفوذ خود برای بهینه‌تر کردن و قانونمند شدن این حوزه بهره ببرد.

پدرو جیمز (۲۰۱۸)^{۱۴} پژوهشی تحت عنوان مدل‌های نظری مدیریت منابع انسانی: مدل انسان شناسی بعنوان یک مدل کامل برای مدیریت منابع انجام

اختیار دارند و عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی به عنوان یک موضوع کلیدی در رقابت شدید بین سازمان‌ها تبدیل شده است و به عنوان راهکاری برای حل و فصل مسائلی مانند مدیریت کیفیت، تولید خالص، نوآوری‌های فناورانه و تغییر فرآیند کسب و کار مطرح می‌شود. از طرفی در آینده، بیش از ۸۱ درصد از نیروی کار در بخش غیرسازمانی قرار خواهند گرفت (سارکر و رحمان^{۱۵}، ۲۰۱۸؛ سالک و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۳). این تحولات محققان، متخصصین و سیاستگذاران را ملزم می‌سازد تا به بررسی فعالیت‌های سنتی استخدامی و مفاهیم آن مانند ارزیابی عملکرد، بازدهی، غیبت، تعهد سازمانی، رهبری و غیره بپردازند یا آن‌ها را نادیده انگاشته و در معرض خطر این واقعیت‌های جدید قرار دهند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می‌شود. از سوی دیگر، دانش و تخصص و تعهد منابع انسانی به عنوان ورودی‌های اصلی در فرآیند خلق ارزش و نوآوری است با استفاده از اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش)، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه و نوآوری کنند (سلامت اهوازی و همکاران، ۱۳۹۹). بسیاری از محققان سرمایه انسانی را جنبه بسیار مهمی در توسعه و موفقیت سازمان‌ها می‌دانند (موسی و آربی^{۱۲}، ۲۰۲۰؛ بروکی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۶). هدف از نظام مدیریت منابع انسانی، تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه است و هرچه فصل مشترک این سه دسته از منافع بیشتر باشد، نظام مدیریت منابع انسانی به اهداف خود نزدیک تر می‌شود (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۸).

یکی از عوامل تهدید کننده سلامت اداری در ایران، عوامل اداری و مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است؛ به گونه‌ای که ضعف در طراحی و اجرای زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جذب و استخدام بسیاری از کارکنان و مدیرانی را موجب شده است که

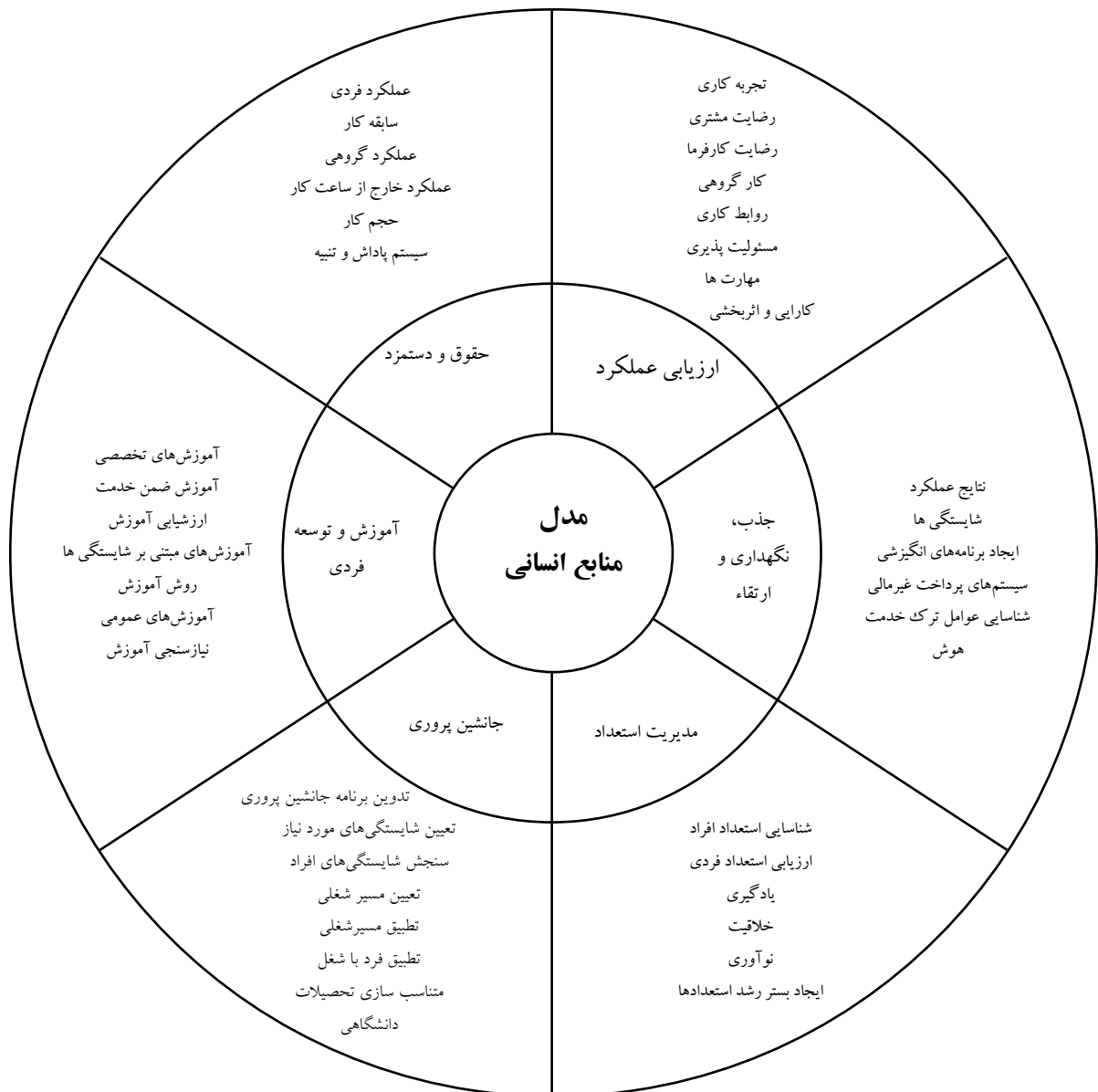
دادند. در این مطالعه ارتباط بین مدل‌های مکانیکی، روانکاوی اجتماعی و انسان‌شناسی این است که عناصر مختلف هر مدل در مدل بعدی گنجانده شده است، یک مدل مشابه تر با واقعیت کسب و کار و افزایش ظرفیت توضیحی آن است.

روش تحقیق

در تحقیق حاضر که دارای جهت‌گیری کاربردی است روش تحقیق انتخاب شده، روش آمیخته و ترکیبی است و اساس کار، بر بهره‌گیری و استفاده از نظر

خبرگان و صاحب‌نظران بوده است. شیوه گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای، مشاهده اسناد و مدارک، مصاحبه و از طریق ویرایش داده‌های حاصل از گروه‌های متمرکز و روش دلفی می‌باشد. بدین ترتیب که پس از انجام مطالعات اولیه که با استفاده از مطالعه پایان‌نامه‌ها، مقالات، کتب مرتبط و سایت‌های اینترنتی صورت گرفت، محقق سؤالات زیادی را به صورت باز و نیمه‌باز طراحی و آماده کرده که در گروه‌های متمرکز مطرح و به بحث گذاشته شد. نتایج مستخرجه از گروه‌های متمرکز با استفاده از روش تحلیل تم دسته‌بندی و

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

سپس با روش دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که پس از بررسی نهایی ارائه خواهد شد. از آنجایی که هدف پژوهش ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور می‌باشد، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی است؛ چرا که به تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که نظریه‌ها قانون‌مندی اصول که در تحقیقات پایه تدوین می‌شود، برای حل مسائل استفاده می‌کند و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است. برای ابعاد مدل شناسایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور خبرگان علمی یعنی اساتید مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه‌های سراسری و آزاد شهر تهران می‌باشند. مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل شماره ۱ می‌باشد.

یافته‌ها

در این تحقیق با توجه به اطلاعات به دست آمده از مطالعه ادبیات و مصاحبه با مدیران عالی و میانی سازمان‌های ثبت احوال شهر تهران در زمینه ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور، پرسشنامه‌ای شامل تمامی متغیرهای شناسایی شده تهیه گردید و جهت دسته‌بندی و نهایی‌سازی با استفاده از پرسشنامه دلفی، از مدیران عالی و میانی سازمان‌های ثبت احوال شهر تهران خواسته شده تا میزان اهمیت هر شاخص را بر اساس اعداد را بیان کنند. پس از تهیه و آماده‌سازی پرسشنامه‌ها، خبرگان (کارشناسان) یعنی افرادی که متخصص حوزه و اطلاعات مداوم از مساله را داشته و دارای انگیزه کافی برای شرکت در فرایند تحقیق را داشتند به تعداد ۱۰ نفر به عنوان خبره انتخاب شدند. پس از محاسبه میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول، اختلاف نظر هر یک از خبرگان از میانگین محاسبه شد

است و این اختلاف محاسبه شده مربوط به هر خبره ثبت و پرسشنامه دوم به مانند پرسشنامه اول و ثبت نمره به دست آمده در پرسشنامه اول و درخواست برای ارائه پیشنهادها جدید طراحی شد. در این صورت پس از ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، می‌توان نتایج جدیدی را با توجه به جواب سایر خبرگان را به دست آورد؛ و در نهایت با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از آستانه کم ۰/۲ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ابتدا ادبیات تحقیق بررسی و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به منظور تناسب یا عدم تناسب در قالب پرسشنامه به خبرگان ارائه شد و در نهایت درخواست شد در صورت تناسب میزان تاثیرگذاری مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور را ثبت نمایند؛ لذا ابتدا نتایج تحلیل میزان تناسب و عدم تناسب شاخص‌ها بیان می‌شود و در ادامه میزان تاثیرگذاری آن‌ها و در نهایت نهایی سازی شاخص‌ها ارائه می‌شود.

همانطور که جدول شماره ۱ به نمایش در آمده است کلیه شاخص‌های و مؤلفه‌های از نظر خبرگان در جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور به جز شاخص‌های رضایت کارفرما، روابط کاری، یادگیری، تعیین مسیر شغلی، تطبیق فرد با شغل، متناسب سازی تحصیلات دانشگاهی، عملکرد گروهی، عملکرد خارج از ساعت کاری، حجم کار، شناسایی عوامل ترک خدمت و هوش متناسب می‌باشند؛ چراکه درصد موافقت با آن‌ها بیشتر از ۷۰ درصد می‌باشد.

جدول ۱: نتایج شمارش پاسخ خبرگان در پرسشنامه اول

مؤلفه	تناسب		شاخص	میانگین	درصد تائید	تناسب		میانگین	درصد تائید
	رد	تأیید				رد	تأیید		
مدیریت عملکرد	۴/۹۰	۱۰۰	۰	۸	تجربه کاری	۴/۹	۱۰۰	۰	۹
	۴/۸۹	۱۰۰	۰	۸	رضایت مشتری				
	۲/۵۰	۵۰	۵	۵	رضایت کارفرما				
	۴/۸۰	۰/۷۰	۳	۷	کارگروهی				
	۲/۲۰	۰/۴۰	۶	۴	روابط کاری				
	۴/۸۹	۱۰۰	۰	۶	مسئولیت پذیری				
	۴/۷۵	۱۰۰	۰	۷	مهارت‌ها				
	۴/۸۸	۱۰۰	۰	۶	کارایی و اثربخشی				
	۵	۱۰۰	۰	۱۰	شناسایی استعداد افراد				
	۴/۸۰	۱۰۰	۰	۹	ارزیابی استعداد فردی				
مدیریت استعداد	۲/۲۰	۰/۴۰	۶	۴	یادگیری	۴/۴۴	۱۰۰	۰	۱۰
	۲/۳۳	۰/۸۹	۱	۸	خلاقیت				
	۲/۳۳	۰/۸۹	۱	۸	نوآوری				
	۴/۸۸	۱۰۰	۰	۸	ایجاد بستر رشد استعدادها				
	۴/۸۰	۱۰۰	۰	۹	تدوین برنامه جانشین پروری				
	۵	۱۰۰	۰	۹	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز				
	۴/۸۰	۱۰۰	۰	۹	سنجش شایستگی‌های افراد	۴/۳۳	۱۰۰	۰	۱۰
	۲/۵۰	۶۰	۴	۶	تعیین مسیر شغلی				
	۲/۵۰	۶۰	۴	۶	تطبیق فرد با شغل				
	۲/۵۰	۶۰	۴	۶	متناسب سازی تحصیلات دانشگاهی				
جانشین پروری	۴/۵۶	۱۰۰	۰	۹	عملکرد فردی				
	۴/۹۰	۱۰۰	۰	۸	سابقه کار				
	۲	۵۰	۵	۵	عملکرد گروهی	۴/۷۵	۱۰۰	۰	۱۰
	۲	۵۰	۴	۴	عملکرد خارج از ساعت کاری				
	۲/۱۱	۴۴	۵	۴	حجم کار				
	۴	۱۰۰	۰	۸	سیستم پاداش و تنبیه				
	۴/۵۰	۱۰۰	۰	۸	آموزش‌های تخصصی				
	۳/۸۹	۸۵	۱	۷	آموزش ضمن خدمت				
	۳/۱۳	۸۵	۱	۷	ارزشیابی آموزشی				
	۳/۱۳	۸۵	۱	۷	آموزش‌های مبتنی بر شایستگی	۴/۶۳	۸۸	۱	۹
آموزش و توسعه فردی	۳/۱۳	۸۵	۱	۷	روش آموزش				
	۴/۵۰	۱۰۰	۰	۹	آموزش‌های عمومی				
	۴/۷۸	۱۰۰	۰	۸	نیازسنجی آموزشی				
	۴/۷۸	۸۸	۱	۸	نتایج عملکرد				
	۴/۸۰	۱۰۰	۰	۹	شایستگی‌ها				
	۴/۷۰	۱۰۰	۰	۹	ایجاد برنامه‌های انگیزشی	۴/۸۹	۱۰۰	۰	۱۰
	۳/۱۳	۸۵	۱	۷	سیستم‌های پرداخت غیر مالی				
	۲	۴۰	۶	۴	شناسایی عوامل ترک خدمت				
	۲	۴۰	۶	۴	هوش				

- لذا پس از تحلیل پرسشنامه دلفی در مرحله اول، نظرات خبرگان به شرح زیر اعمال گردید و در نهایت پرسشنامه دوم بین خبرگان توزیع شد.
- شاخص‌های رضایت کارفرما، روابط کاری، یادگیری، تعیین مسیر شغلی، تطبیق فرد با شغل، متناسب سازی تحصیلات دانشگاهی، عملکرد گروهی، عملکرد خارج از ساعت کاری، حجم کار، شناسایی عوامل ترک خدمت و هوش به علت عدم تناسب در مدل حذف گردد.
 - شاخص رضایت مشتری به تجربه ارباب رجوع تغییر نام داده شود.
 - شاخص مهارت‌ها به مهارت‌های فردی تغییر نام داده شود.
 - شاخص شناسایی استعداد افراد به کشف و شناسایی استعدادها تغییر نام داده شود.
 - شاخص ارزیابی استعداد فردی به ارزیابی و بکارگیری استعداد افراد تغییر نام داده شود.
 - شاخص ایجاد بستر رشد استعدادها به سنجش ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها تغییر نام داده شود.
 - شاخص تدوین برنامه جانشین‌پروری به برنامه مدیریت جانشین‌پروری تغییر نام داده شود.
 - شاخص سنجش شایستگی‌های افراد به سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد تغییر نام داده شود.

جدول ۲: میانگین پاسخ خبرگان در پرسشنامه دوم

مؤلفه	میانگین پرسشنامه اول	میانگین پرسشنامه دوم	اختلاف میانگین	شاخص	میانگین پرسشنامه اول	میانگین پرسشنامه دوم	اختلاف میانگین
مدیریت عملکرد	۴/۹۰	۵	۰/۱۰	رضایت ارباب رجوع	۴/۸۹	۵	۰/۱۱
	۴/۹۰	۴/۹۰	۰	عملکرد کار گروهی	۴/۸۰	۴/۹۰	۰/۱۰
	۴/۹۰	۴/۸۹	۰/۱۱	مسئولیت‌پذیری	۴/۸۹	۵	۰/۱۱
	۴/۷۵	۴/۹۰	۰/۱۵	مهارت‌های فردی	۴/۷۵	۴/۹۰	۰/۱۵
	۴/۸۸	۴/۸۸	۰	کارایی و اثربخشی	۴/۸۸	۴/۸۸	۰
مدیریت استعداد	۴/۴۴	۵	۰	کشف و شناسایی استعداد افراد	۵	۵	۰
	۴/۴۴	۴/۸۰	۰/۲۰	ارزیابی و بکارگیری استعداد افراد	۴/۸۰	۵	۰/۲۰
	۲/۳۳	۲/۳۳	۰	خلاقیت و نوآوری	۲/۳۳	۲/۳۳	۰
	۴/۸۸	۴/۹۰	۰/۰۲	ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها	۴/۸۸	۴/۹۰	۰/۰۲
	۴/۸۰	۴/۹۰	۰/۱۰	تدوین برنامه مدیریت جانشین‌پروری	۴/۸۰	۴/۹۰	۰/۱۰
جانشین‌پروری	۴/۳۳	۵	۰/۱۰	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز	۵	۵	۰
	۴/۳۳	۴/۸۰	۰/۱۰	سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد	۴/۸۰	۴/۹۰	۰/۱۰
	۴/۵۶	۴/۷۵	-۰/۱۹	عملکرد فردی	۴/۵۶	۴/۷۵	-۰/۱۹
	۴/۷۵	۴/۹۰	۰/۱۵	تجربه و سابقه کاری	۴/۹۰	۵	۰/۱۰
	۴/۵۰	۴	۰	سیستم پاداش و تنبیه	۴	۴	۰
آموزش و توسعه فردی	۴/۵۰	۴/۵۰	۰	آموزش‌های تخصصی	۴/۵۰	۴/۵۰	۰
	۳/۸۹	۵	۰/۱۱	آموزش ضمن خدمت	۳/۸۹	۵	۰/۱۱
	۴/۶۳	۳/۱۳	-۰/۱۳	ارزشیابی آموزشی	۳/۱۳	۳	-۰/۱۳
	۴/۶۳	۳/۱۳	-۰/۱۳	آموزش‌های مبتنی بر شایستگی	۳/۱۳	۳	-۰/۱۳
	۳/۱۳	۳/۱۳	۰	روش آموزش	۳/۱۳	۳	-۰/۱۳
جذب، نگهداری و ارتقاء	۴/۷۸	۴/۵۰	۰/۲۰	آموزش‌های عمومی	۴/۵۰	۴/۵۰	۰
	۴/۷۸	۴/۷۸	۰	نیازسنجی آموزشی	۴/۷۸	۴/۷۸	۰
	۴/۷۸	۴/۹۰	۰/۱۲	نتایج عملکرد	۴/۷۸	۴/۹۰	۰/۱۲
	۴/۸۹	۵	۰/۱۱	شایستگی‌ها	۴/۸۰	۵	۰/۲۰
	۴/۷۰	۴/۹۰	۰/۲۰	ایجاد برنامه‌های انگیزشی	۴/۷۰	۴/۹۰	۰/۲۰
۳/۱۳	۳/۱۳	۰	سیستم‌های پرداخت غیر مالی	۳/۱۳	۳/۱۳	۰	

همان‌گونه که مشاهده می‌شود در کلیه مؤلفه‌ها اعضای خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه کم (کمتر از ۰/۲) است؛ لذا نظرسنجی متوقف می‌شود. همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود میانگین به دست آمده برای کلیه شاخص‌ها به جز شاخص‌های اخلاقیت و نوآوری، ارزشیابی آموزشی، آموزش‌های مبتنی بر شایستگی، روش آموزش، سیستم‌های پرداخت غیر مالی بیشتر از ۳/۵ می‌باشد؛

بنابراین با حذف این معیارها، معیارهای نهایی و تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور با توجه به نظر خبرگان در ۶ مؤلفه و ۲۱ شاخص و مدل تحقیق تأیید می‌گردد.

به منظور تعیین رتبه‌بندی وضعیت و اهمیت ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ثبت احوال شهر تهران از نظر مدیران آن‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. این آزمون به بررسی وجود اختلاف و یا عدم اختلاف میانگین شاخص‌ها می‌پردازد و در نهایت شاخص‌ها را با توجه به میانگین رتبه‌ای رتبه‌بندی می‌کند.

در ابتدا به رتبه‌بندی وضعیت دارا بودن سازمان‌های ثبت احوال در شاخص‌های مدل در ابعاد اصلی و فرعی پرداخته می‌شود و در ادامه اهمیت شاخص‌ها از نظر مدیران سازمان‌های ثبت احوال در در ابعاد اصلی و فرعی آن گزارش می‌شود.

• شاخص اخلاقیت و شاخص نوآوری با هم ادغام و با عنوان اخلاقیت و نوآوری نامگذاری گردد.

• شاخص تجربه کاری در زیر مؤلفه مدیریت عملکرد با سابقه کاری در زیر مؤلفه حقوق و دستمزد ادغام و با عنوان سابقه و تجربه کاری در زیر مؤلفه حقوق و دستمزد بیاید.

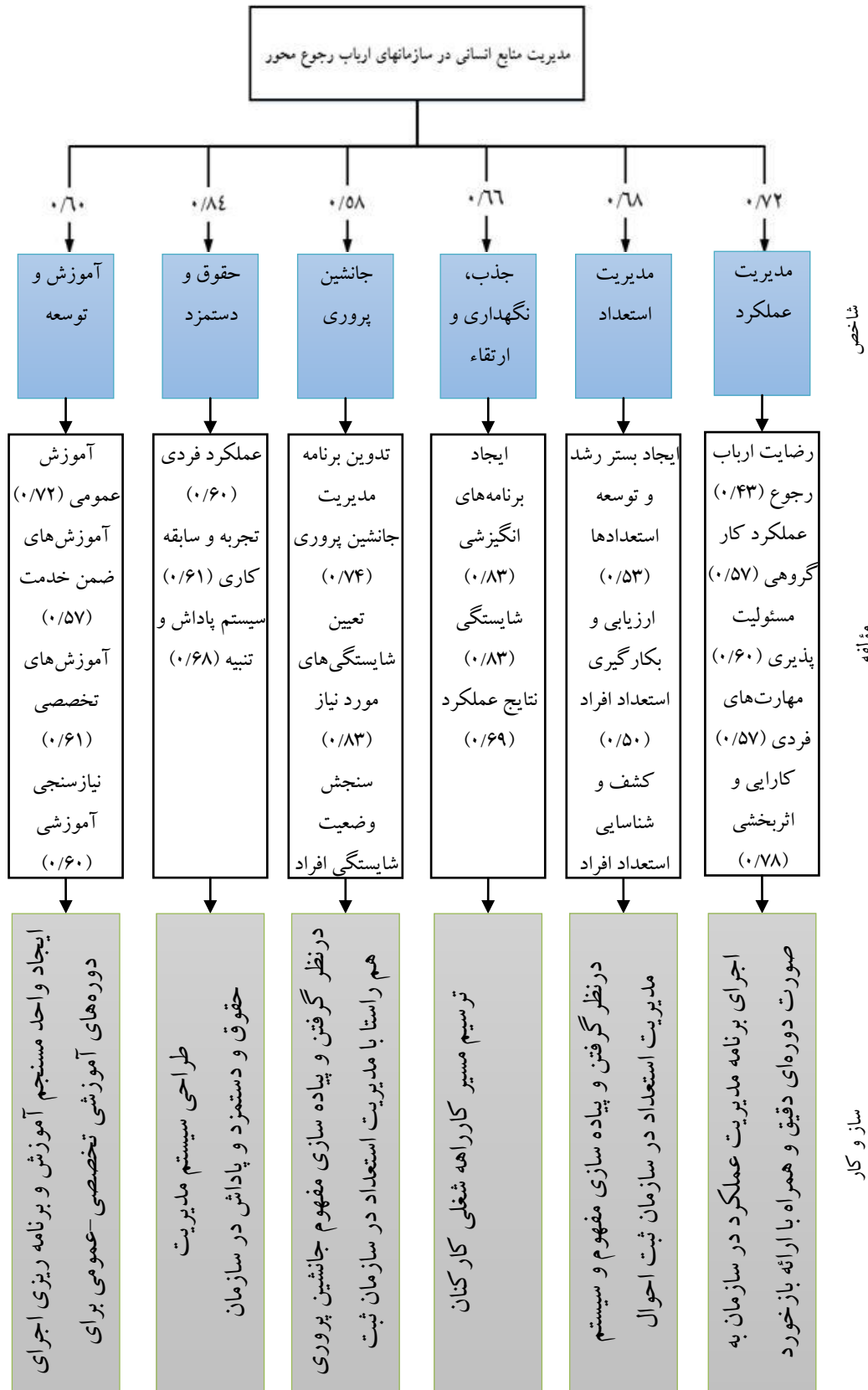
• شاخص کار گروهی در زیر مؤلفه مدیریت عملکرد با شاخص عملکرد گروهی در زیر مؤلفه حقوق و دستمزد با هم ادغام و تحت عنوان عملکرد کار گروهی در زیر مؤلفه مدیریت عملکرد بیاید.

پس از محاسبه میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول، اختلاف نظر هر یک از خبرگان از میانگین محاسبه شد است و این اختلاف محاسبه شده مربوط به هر خبره ثبت و پرسشنامه دوم به مانند پرسشنامه اول و ثبت نمره به دست آمده در پرسشنامه اول و درخواست برای ارائه پیشنهادهای جدید طراحی شد. در این صورت پس از ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، می‌توان نتایج جدیدی را با توجه به جواب سایر خبرگان را به دست آورد.

و در نهایت با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از آستانه کم ۰/۲ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم نظرسنجی در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۳: شاخص‌های نهایی مدل تحقیق

مؤلفه	شاخص	مؤلفه	شاخص
مدیریت عملکرد	رضایت ارباب رجوع	جانشین پروری	تدوین برنامه مدیریت جانشین پروری
	عملکرد کار گروهی		تعیین شایستگی‌های مورد نیاز
	مسئولیت‌پذیری		سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد
مدیریت استعداد	مهارت‌های فردی	حقوق و دستمزد	عملکرد فردی
	کارایی و اثربخشی		تجربه و سابقه کاری
	کشف و شناسایی استعداد افراد		سیستم پاداش و تنبیه
جذب، نگهداری و ارتقاء	ارزیابی و بکارگیری استعداد افراد	آموزش و توسعه فردی	نیازسنجی آموزشی
	ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها		آموزش‌های تخصصی
	نتایج عملکرد		آموزش ضمن خدمت
	شایستگی‌ها		آموزش‌های عمومی
	ایجاد برنامه‌های انگیزشی		



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق

کمترین میانگین رتبه (۳/۲۷) به مدیریت استعداد اختصاص یافته است.

جدول ۵: رتبه‌بندی وضعیت زیرمؤلفه‌های

(مدل مدیریت منابع انسانی)

رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
۱	۱۳/۴۵	رضایت ارباب رجوع
۹	۱۱/۵۴	عملکرد کار گروهی
۲	۱۳/۰۳	مسئولیت‌پذیری
۱۲	۱۱	مهارت‌های فردی
۷	۱۱/۷۳	کارایی و اثربخشی
۲۱	۸/۵۶	کشف و شناسایی استعداد افراد
۱۴	۱۰/۳۸	ارزیابی و بکارگیری استعداد افراد
۱۷	۹/۷۹	ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها
۸	۱۱/۷۱	نتایج عملکرد
۱۶	۹/۹۸	شایستگی‌ها
۲۰	۹/۱۶	ایجاد برنامه‌های انگیزشی
۱۹	۹/۵۹	تدوین برنامه مدیریت جانشین‌پروری
۱۵	۱۰/۱۳	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز
۱۸	۹/۵۹	سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد
۶	۱۱/۹۸	عملکرد فردی
۴	۱۲/۱۲	تجربه و سابقه کار
۱۳	۱۰/۶۹	سیستم پاداش و تنبیه
۱۱	۱۱/۰۴	نیازسنجی آموزشی
۱۰	۱۱/۱۵	آموزش‌های تخصصی
۵	۱۱/۹۹	آموزش ضمن خدمت
۳	۱۲/۴۱	آموزش‌های عمومی

* chi-square = 315.673 N=260 df=20 value = 0.000

جدول ۶: رتبه‌بندی اهمیت ابعاد اصلی

(مدل مدیریت منابع انسانی)

رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
۱	۳/۸۸	مدیریت عملکرد
۶	۳/۲۷	مدیریت استعداد
۲	۳/۵۸	جذب، نگهداری و ارتقاء
۳	۳/۴۶	جانشین‌پروری
۵	۳/۳۸	حقوق و دستمزد
۴	۳/۴۵	آموزش و توسعه فردی

* chi-square = 23.820 N=260 df=5 value = 0.000

با توجه به جدول شماره ۴ در بررسی وضعیت ابعاد اصلی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ثبت احوال استان تهران، سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ است، می‌توان تفاوت میانگین رتبه‌ها رو نتیجه‌گیری نمود. (رد فرضیه صفر) و با احتمال ۹۹ درصد نتیجه‌گیری نمود که تفاوت میان میانگین‌های رتبه‌ها معنادار است. بالاترین میانگین رتبه (۴/۰۹) به مدیریت عملکرد و کمترین میانگین رتبه (۲/۸۹) به مدیریت استعداد اختصاص یافته است.

جدول ۴: رتبه‌بندی وضعیت ابعاد اصلی

(مدل مدیریت منابع انسانی)

رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
۱	۴/۰۹	مدیریت عملکرد
۶	۲/۸۹	مدیریت استعداد
۴	۳/۲۴	جذب، نگهداری و ارتقاء
۵	۳/۰۲	جانشین‌پروری
۲	۳/۹۱	حقوق و دستمزد
۳	۳/۸۵	آموزش و توسعه فردی

* chi-square = 112.604 N=260 df=5 value = 0.000

با توجه به جدول شماره ۵ در بررسی وضعیت ابعاد اصلی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ثبت احوال استان تهران، سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ است، می‌توان تفاوت میانگین رتبه‌ها رو نتیجه‌گیری نمود. (رد فرضیه صفر) و با احتمال ۹۹ درصد نتیجه‌گیری نمود که تفاوت میان میانگین‌های رتبه‌ها معنادار است. بالاترین میانگین رتبه (۱۳/۴۵) به رضایت ارباب رجوع و کمترین میانگین رتبه (۸/۵۶) به کشف و شناسایی استعداد افراد اختصاص یافته است.

با توجه به جدول شماره ۶ در بررسی اهمیت ابعاد اصلی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ثبت احوال استان تهران، سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ است، می‌توان تفاوت میانگین رتبه‌ها رو نتیجه‌گیری نمود. (رد فرضیه صفر) و با احتمال ۹۹ درصد نتیجه‌گیری نمود که تفاوت میان میانگین‌های رتبه‌ها معنادار است. بالاترین میانگین رتبه (۳/۸۸) به مدیریت عملکرد و

تجزیه و تحلیل، طراحی و ارزیابی مشاغل، نظام جذب و استخدام، آموزش و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، نظام ارتقاء، انتصاب، استعداد یابی و جانشین پروری، نظام حقوق و دستمزد، نظام مدیریت عملکرد و پاداش و نظام ارتباطات داخلی صحبت به میان آورده است. این مولفه‌ها در تمامی موارد بجز پاداش در تحقیق حاضر دیده می‌شود همچنین نظام ارتباطات داخلی با تحقیق حاضر یکسان است.

اوزکسر (۲۰۱۹) در مدل عملکردی خود مولفه‌های ارزیابی عملکرد، روابط کاری، بهداشت و ایمنی، مدیریت آموزش و نگهداری، گزینش منابع انسانی و برنامه ریزی منابع انسانی معرفی نموده است نتایج تحقیق حاضر نیز بر این مولفه‌ها صحنه گذاشته است ولی در مولفه روابط کاری و بهداشت و ایمنی متفاوت است.

بحث نتیجه‌گیری

با یک نگاه کلی به مدل می‌توان دریافت که بیشتر عامل‌ها با ارتباطات و تأثیرات زیادی به هم گره خورده‌اند و هیچ عامل زائد یا کم‌اهمیتی در این میان یافت نمی‌شود. هرگونه نقص یا کوتاهی در یک عامل باعث می‌شود که نتیجه نهایی که همان مدیریت منابع انسانی باشد دچار خلل و نقصان شود. به عبارتی دیگر مدل بدست آمده بیانگر این مطلب است که به قضیه مدیریت منابع انسانی باید به دید سیستمی نگریسته شود و تمام جوانب در نظر گرفته شود.

سرمایه انسانی هر سازمان سرمایه‌های اصلی سازمان هستند و به لحاظ منطقی هر سازمانی باید سعی کند تا بیشترین استفاده را از همه داشته‌های خود بکند؛ با این حال استفاده از این داشته‌ها را نمی‌توان به صورت همزمان پیشینه کرد؛ زیرا توجه بیش از حد به یکی از آیت‌ها می‌تواند به بی‌توجهی به دیگری منجر شود؛ بنابراین باید به ترکیب بهینه‌ای از این عوامل

با توجه به جدول شماره ۷ در بررسی وضعیت ابعاد اصلی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ثبت احوال استان تهران، سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ است، می‌توان تفاوت میانگین رتبه‌ها رو نتیجه‌گیری نمود. (رد فرضیه صفر) و با احتمال ۹۹ درصد نتیجه‌گیری نمود که تفاوت میان میانگین‌های رتبه‌ها معنادار است. بالاترین میانگین رتبه (۱۲/۴۲) به رضایت ارباب رجوع و کمترین میانگین رتبه (۱۰/۲۱) به کشف و شناسایی استعداد افراد اختصاص یافته است.

جدول ۷: رتبه‌بندی اهمیت زیرمؤلفه‌های

(مدل مدیریت منابع انسانی)

رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
۱	۱۲/۴۲	رضایت ارباب رجوع
۹	۱۱/۰۸	عملکرد کار گروهی
۲	۱۲/۳۸	مسئولیت‌پذیری
۷	۱۱/۲۲	مهارت‌های فردی
۵	۱۱/۴۲	کارایی و اثربخشی
۲۱	۱۰/۲۱	کشف و شناسایی استعداد افراد
۸	۱۱/۰۸	ارزیابی و بکارگیری استعداد افراد
۱۸	۱۰/۴۴	ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها
۳	۱۱/۶۸	نتایج عملکرد
۶	۱۱/۲۸	شایستگی‌ها
۱۵	۱۰/۶۲	ایجاد برنامه‌های انگیزشی
۱۳	۱۰/۷۲	تدوین برنامه مدیریت جانشین‌پروری
۱۰	۱۰/۹۰	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز
۱۴	۱۰/۶۸	سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد
۱۷	۱۰/۵۸	عملکرد فردی
۱۲	۱۰/۸۶	تجربه و سابقه کار
۲۰	۱۰/۲۳	سیستم پاداش و تنبیه
۱۶	۱۰/۶۰	نیازسنجی آموزشی
۴	۱۱/۴۹	آموزش‌های تخصصی
۱۱	۱۰/۸۶	آموزش ضمن خدمت
۱۹	۱۰/۲۷	آموزش‌های عمومی

* chi-square = 98.0 N=260 df=20 value = 0.000

کاوه (۱۳۸۳) در مدل فرایندی مدیریت منابع انسانی که ارائه نموده است از برنامه ریزی منابع انسانی،

از این مدل، منابع مهم انسانی در محیط را شناسایی کرده و جلوتر از رقبا قرار می‌گیرند.

پس از طراحی مدل به منظور سنجش اعتبار و وضعیت ثبت احوال ستاد مرکزی تهران از طریق پرسشنامه اجراء و وضعیت آن سنجید شد که نتیجه گیری شد که از نظر ثبت احوال استان تهران این سازمان هستند ولی وضعیت ثبت احوال استان تهران در ابعاد ۶ گانه مدل و زیرمؤلفه‌های آن‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در وضعیت مناسبی قرار ندارند و نیاز به برنامه مدون جهت بهبود و رسیدن به سطح مطلوب و انتظار دارند.

هر تحقیقی با هدف استفاده از نتایج آن برای بهبود امور و یا تغییر شرایطی صورت می‌گیرد. نتایج حاصل از این تحقیق نیز می‌تواند مورد استفاده مدیرانی قرار گیرد که در محیط‌های پویا و پیچیده قرار دارند و به دنبال هوشمند نمودن فرایند بازاریابی می‌باشند.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اهمیت رضایت ارباب رجوع در مدیریت منابع انسانی، سازمان با استفاده از تمام امکانات اقدام به شناسایی نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع نموده که نتیجه آن کسب مزیت رقابتی است.

- طراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد و در نظر گرفتن شاخص‌های عملکرد کارگروهی، مسئولیت پذیری، مهارت‌های فردی و کارایی و اثربخشی در آن.

- به مدیران ارشد که وظیفه تصمیم‌گیری کلان را در سازمان بر عهده دارند پیشنهاد می‌شود به منظور موفقیت و بهبود عملکرد خود زمینه بروز خلاقیت که در جوی پرورش می‌یابد که کشف نظریه‌های جدید و راه‌های نوین انجام کار تشویق می‌شود، را مهیا کنند. لازم است مدیران با استفاده از روش‌های ایجاد خلاقیت همانند تحرک ذهنی، فرآیند گروهی فرضی، هم‌تاسازی و تصمیم‌گیری گروه خلاق به رشد خلاقیت در افراد فعال در این سازمان‌ها کمک نمایند

دست یافت تا بتوان به بهترین وجه از داشته‌های سازمانی و در خدمت منافع سازمان استفاده کرد.

مهم‌ترین دست آورد این تحقیق، رده بندی عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور می‌باشد که می‌تواند منبع خوبی برای مدیران منابع انسانی و محققان فراهم می‌آورد تا برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی منصفانه را به طور اثربخش جهت رسیدن به نتایج بهتر و بهره‌مندی از منافع سازمانی انجام دهند.

اجرای مدیریت منابع انسانی طبق مدل این رساله با توجه به اولویت وظایف موثر بر آن، منوط به جلب همکاری مدیران عالی و همین‌طور کارکنان بخش مدیریت منابع انسانی می‌باشد. جهت جلب توجه و تصحیح نگرش این افراد در خصوص مشکلات و آسیب‌های سازمانی و آشنایی آن‌ها با تاثیر هر کدام از وظایف بر مدیریت منابع انسانی، اطلاع رسانی و آموزش‌های لازم باید انجام شود تا بتوان در راستای عملیاتی سازی این مدل به پیشرفت اثربخش دست یافت.

مدیران منابع انسانی، مایل‌اند تلاش خویش را در نشان دادن تأثیر راهبردی خود بر محرک‌های عملکرد متمرکز کنند؛ اما آن‌ها اغلب بدون آنکه اولویت آن را در مصادیق کسب و کار ثابت کنند، بر محرکی خاص مانند رضایت مشتری تأکید می‌کنند. این مشکل از دشواری‌های ذاتی تعیین سهم واقعی منابع انسانی در مأموریت و راهبرد کلی سازمان ناشی می‌شود. به همین دلیل اغلب در سازمان‌ها بین شاخص‌هایی که به کار می‌برند و سیاست‌هایی که برای منابع انسانی در پیش می‌گیرند، شکافی مشاهده می‌شود؛ بنابراین به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با تفکیک این دو مهم، مشکل پیش رو را از میان بردارند.

این مدل باعث گردآوری زمان مند اطلاعات مرتبط و پروردن سریع آن به منظور پشتیبانی از کل عملکرد سازمان می‌شود. مدیران منابع انسانی با استفاده

شرکت‌های تابع، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۲۶(۲)، ۲۷۹-۳۰۰.

دولان، شیمون، شولر، رندال. (۱۳۹۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، پژوهشکده بیمه، (ترجمه محمد صائبی و محمد علی طوسی)، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.

رضایی، بابک، زرگر، سیدمحمد، همتیان، هادی. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار، آموزش علوم دریایی، ۷(۲۰)، ۹۳-۱۰۸.

سلامت اهوازی، مریم، حسین پور، محمد، شاهی، سکینه. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، مجله علوم روانشناختی، ۱۹(۹۰)، ۷۷۳-۷۸۶.

طالقانی، غلامرضا، انواری، علی، افتخاری، لیلا. (۱۳۹۰). رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه، پژوهشنامه بیمه، ۲۷، ۱۵۱-۱۷۱.

عابدینی، مریم، میرسپاسی، ناصر، حق شناس کاشانی، فریده. (۱۳۹۸). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی، ۷(۱)، ۳۱-۵۴.

موحدزاده، ایوب (۱۳۸۷). مدیریت دانش و سازمان‌های آموزشی، کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.

نصیری، محمدتقی. حیدری، محمد. شهبازی، سارا. انصاری، اسماعیل. (۱۳۹۲). "همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت اله کاشانی شهرکرد". مدیریت ارتقای سلامت. ۲(۳)، ۳۶-۴۴.

Blaga, P. (2020). The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality, Procedia Manufacturing, 46, 287-293.

و با توجه به اینکه امور خلاقیت بیشتر اکتسابی هستند تا فطری می‌توان با آموزش‌هایی این توانایی را در سازمان افزایش داد.

• طی فرایند کشف استعداد از طریق کانون‌های ارزیابی و یا از طریق نظر خواهی از مدیران کارکنان با استعداد و نوع استعداد آنها شناسایی شود.

• از طریق تجزیه و تحلیل شغلی دقیق و انجام تست‌های روانشناسی کارکنان با استعداد و علایق خود در پست‌های متناسب به کارگیری شوند.

• متناسب با استعداد، توانایی و صلاحیت‌ها آن‌ها در بازه‌های زمانی مناسب ارتقا شغلی داده شوند.

• سازمان ثبت احوال با استقرار و به کارگیری یک سیستم هوشمند مدیریت منابع انسانی منحصر به فرد به طرق مختلف موجب بهبود مدیریت این منابع در سازمان شوند؛ چراکه شناخت و ارزیابی عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی در سازمان بسیار حائز اهمیت است.

• طراحی تقویم آموزشی در ابتدای هر سال برای کلیه کارکنان

• نیازسنجی آموزشی دقیق سالانه برای آموزش کارکنان

• ارائه آموزش‌های تخصصی با بهره‌گیری از اساتید خبره

منابع و ماخذ

ایمانی، حسین، قلی پور، آرین، آذر، عادل، پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، مدیریت دولتی (دانش مدیریت)، ۱۱(۲)، ۲۵۱-۲۸۳.

حسنی آذردریانی، الهام، مشایخ، شهناز، حجازی، رضوان. (۱۳۹۸). طراحی مدل ارزش گذاری منابع انسانی و گزارشگری آن در شرکت ملی نفت ایران و

یادداشت‌ها

- ¹ *Customer Relationship Management*
² *Snell & Bohlander*
³ *Stewart & Brown*
⁴ *Blaga*
⁵ *Becker & Smidt*
⁶ *Parboteeah*
⁷ *Ma*
⁸ *Baquiano*
⁹ *Human Resource Management*
¹⁰ *Sarker, S. I & Rahman*
¹¹ *Schalk et al.*
¹² *Moussa & Arbi*
¹³ *Brocke et at*
¹⁴ *Pedro Jimenz (2018)*

- Baquiano, J. M. (2016). Understanding coastal resource management using a social representations approach, *Ocean & Coastal Management*, 133, 18-27.
- Ma, Y. Y., Sia, L. C., Li, Y., Zheng, S. (2016). Sources of resources, alliance green management, and alliance performance in an emerging economy, *Journal of Cleaner Production*, 139, 319-327.
- Becker, K., Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 26, 149-165.
- Brocke, V, J. Zelt, S. Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management, *International Journal of Information Management*, 36, 486-495.
- Moussa, B, N. Arbi, E, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment, 26(1), 18-25.
- Parboteeah, K. Praveen; Yongsum Paik & John B. Cullen (2009). Religious Groups and Work Value, a Focus on Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 9 (1): 51-67.
- Sarker, S. I & Rahman, A (2018). Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Perceived Financial Performance of Non-Governmental Organizations: Empirical Evidence from RDRS Bangladesh, *European Journal of Business and Management*, 33(10), 99- 110.
- Schalk, R., Timmerman, V & van den Heuvel, S (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications, *Human Resource Management Review*, 23(1), 84-92.
- Snell, S., Bohlander, G (2013). *Managing Human Resources*, 16th ed, New York: South-Western, Cengage Learning.
- Stewart, G. L., Brown, K. G (2019). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, 4 th ed, Jossey-Bass: John Wiley & Sons.



Review and Explain the Human Resource Management Model in Client-Centered Government Organizations

(Case Study of the National Organization for Civil Registration)

Khadijeh Souri¹ - Afsaneh Zamani Moghadam^{2*}

Abstract

Background and Objective: The purpose of this study was to review and explain the human resource management model in client-centered government organizations (studied by the Civil Registration Organization). Because the problem is the lack of coordination between Human Resource Management and Other Management Subsystems of the Civil Registration Organization.

Methods: The research method is descriptive-survey according to the research process, which is the identification of indicators and ranking and validity of the model, descriptive-survey and research design.

Findings: The statistical population in the qualitative section includes university experts and faculty members and experts in the field of human resource management as experts who have been selected through purposive sampling method 10 people and in a small part all managers of Tehran Civil Registration Organizations 260 people were selected by counting method.

Conclusion: The data collection tools were interviews and a researcher-made questionnaire. The results of Delphi interview analysis showed that the dimensions of human resource management model in client-centered organizations are: performance management (client satisfaction, teamwork performance, responsibility). Resilience, individual skills, efficiency and effectiveness); Talent management (discovering and identifying people's talents, evaluating and using people's talents, creating a platform for the growth and development of talents; attracting, retaining and promoting (performance results, competencies, creating motivational programs); Determining the required competencies, assessing the status of individuals' competencies), Salary (individual performance, experience and work experience, reward and punishment system and individual training and development (educational needs assessment, specialized trainings, in-service training, General Education.)

Keywords: Human Resource Management, Client, Registration

¹ Department of Management and Economic, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. khsouri@yahoo.com

² Department of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding Author) afz810@gmail.com