



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1877003.2598



## Proposing a Model of Human Resource Planning in the Public Sector with a Focus on the Efficiency of Public Organizations

*Ali Davodi<sup>1</sup>, Karamollah Daneshfard(Ph.D.)<sup>\*2</sup>, Abdolkhalegh Gholami (Ph.D.)<sup>3</sup>*

(Receipt: 2020.03.24- Acceptance:2020.08.24)

### Abstract

The current study was an attempt to present a model of human resource planning in the public sector with a focus on the efficiency and organizational productivity. The research population included the experts and managers of the Ministry of Culture and Islamic Guidance in Fars province. In this research, all 100 senior managers in the population were considered as the sample of the study since the whole population had a limited number of members, and thus, total population sampling was employed. Due to the lack of information on human resource management as well as the nature of management research, the target population had to be recruited from among the managers and experts of the Ministry of Culture and Islamic Guidance of Fars province, which justifies the statistical number of the population in this study. In order to identify the factors influencing human resource planning, library and Delphi techniques were utilized. The 18 identified factors were evaluated considering 59 items. In the exploratory factor analysis, these 18 factors were classified into three groups of occupational factors, organizational factors, and individual factors. Moreover, conducting confirmatory factor analysis, the researchers examined the items, and the sub- and main factors.

**Key Words:** human resource planning, public sector, efficiency, organizational resource productivity

---

1.Ph.D Candidate in Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran

2.Professor, Department of Public Administration, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*.Corresponding Author: Daneshfard@srbiau.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Public Administration, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran



10.30495/QJOPM.2020.1877003.2598



## ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی در سازمان دولتی

علی داودی<sup>۱</sup>، کرم الله دانش فرد<sup>۲\*</sup>؛ عبدالخالق غلامی<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۹۹/۰۱/۰۵- پذیرش نهایی: ۹۹/۰۶/۰۳)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است. جامعه موردبررسی کارشناسان و مدیران وزارت ارشاد اسلامی در استان فارس است. در این پژوهش تعداد ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد و فرآیندی به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند که به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه از روش تمام‌شماری استفاده شده است. به دلیل کمبود اطلاعات در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین ماهیت مدیریتی این تحقیق، جامعه موردنظر باید از میان مدیران و کارشناسان خبره سازمان وزارت ارشاد اسلامی استان فارس انتخاب می‌شد که تعداد جامعه آماری این پژوهش را توجیه می‌کند. برای شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی از تکنیک کتابخانه‌ای و دلفی استفاده شد. ۱۸ عامل شناسایی شده که به‌وسیله ۵۹ گویه مورد ارزیابی قرار گرفتند. در تکنیک تحلیل عامل اکتشافی ۱۸ عامل به سه دسته عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم‌بندی شدند. با استفاده از تکنیک تحلیل عامل تأییدی به بررسی گویه‌ها، عوامل فرعی و عوامل اصلی پرداخته شد.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی منابع انسانی، بخش عمومی، اثربخشی، بهره‌وری منابع سازمانی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.  
۲. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\*- نویسنده مسؤول: Daneshfard@srbiau.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران gh.khaleg@yahoo.com

## مقدمه

سرمایه انسانی سهم عمده‌ای در توسعه جوامع داشته و مهم‌ترین زیرساخت هر سازمان است. انسان به‌عنوان عنصر اصلی مدیریت می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به‌عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند (دلری و همکاران؛ ۲۰۱۷). منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با به‌کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند (بریلون؛ ۲۰۱۵).

منابع انسانی که در اقتصاد جهانی، به‌عنوان سرمایه کلیدی و بنیان استراتژیک در هر سازمانی ایفای نقش می‌نماید، توجه بسیاری از محققین را در دنیای کنونی به خود جلب نموده است. یکی از اساسی‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی، در زمینه انتخاب صحیح کارکنان، مدیریت استعداد و شناسایی شایستگی‌ها است. انتخاب و استخدام در مدیریت منابع انسانی بیشترین اولویت را دارا است. می‌توان گفت بررسی شیوه‌های سنتی رتبه‌بندی و ارزیابی و بهینه‌سازی مدل‌گزینش برای ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی ضروری است (الوی و همکاران؛ ۲۰۱۶؛ ۳۶۲).

دولت‌ها پس از گذشت چند سال برای حل مشکلات مدیریت دولتی سنتی نیز به روش‌های مختلفی تحت عنوان مدیریت دولتی نوین متوسل شدند و ارگان‌ها و مؤسسه‌های بین‌المللی چون سازمان همکاری توسعه اقتصادی و بانک جهانی نیز در این زمینه راهکارهایی ارائه کردند (وانگ و یانگ؛ ۲۰۱۶؛ ۳).

در حال حاضر برای استخدام کارمندان از آزمون‌های استخدامی استفاده می‌شود. آزمون‌های استخدامی که بیشتر در سازمان‌های دولتی یا خصوصی به شکل پذیرش نیروی جدید انسانی در کشور ما برگزار می‌شود، به‌طورمعمول پرسش‌های این آزمون‌ها از چنین سرفصل‌های درسی هستند. در اینجا ضعف‌ها و مشکلات ساختاری سیستم گزینش و استخدام مورد تحلیل قرار می‌گیرد؛ اما مهم‌ترین مشکل در گزینش و استخدام با توجه به مراحل که در معرفی سیستم و شیوه‌های استفاده آن اشاره شد، چیست؟ بررسی‌های صورت گرفته و مختصری که در شناخت سیستم آمده است نشان می‌دهد نیروهای انسانی گزینش‌شده از سوی سیستم گزینش و استخدام سازمان‌ها به‌طورکلی زیاد کارایی لازم را ندارند (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۵).

1. Delery et al.
2. Brilon
3. Allui et al.
4. Wang & Yang

از شغل، جایگاه خود، میزان حقوق، مزایا و محیط سازمان رضایت ندارند و همین کارایی و رضایت که اولی بیشتر برای کیفیت و کمیت ارائه خدمات و تولیدات و افزایش جلب رضایت مشتری و افزایش سود، به سازمان آسیب می‌رساند و دومی فرد را بیشتر با معضلات روحی، انگیزشی، فکری و مالی مواجه می‌کند (دیویس و همکاران؛ ۱۹۸۰: ۲۸۴). در اینجاست که مدیریت سازمان در پیاده‌سازی طرح‌ها و برنامه‌های خود و افزایش بهره‌وری برای پیچیدگی مدیریت منابع انسانی که حاصل از معضلات ناشی از ناکارآمدی سیستم‌گزینش و استخدام سازمان است با مشکل اساسی مواجه می‌شود؛ چراکه بسیاری از مسائل و مشکلاتی که مدیران سازمان در بخش مدیریت منابع انسانی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند بیشتر از آن‌که ناشی از ضعف‌ها و کمبودها و نداشتن درک صحیح نیروی انسانی باشد ناشی از نبود تناسب مشاغل و حرفه‌ها و تخصص‌های موجود در سازمان با افراد شاغل در این حرفه‌ها و پست‌های سازمانی است؛ چراکه اصولاً افرادی که استخدام شده‌اند، ویژگی‌های روحی و روانی لازم و هوش و استعداد کافی و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی موردنیاز برای آن شغل خاص را دارا نیستند (آزاده و زرین، ۲۰۱۶: ۵۹). مدیریت نیز نمی‌تواند بیش از اندازه، از شیوه جایگزینی و گردش شغلی و مهندسی شغل کمک بگیرد؛ زیرا آن افراد در بسیاری موارد مناسب هیچ‌یک از بخش‌های آن سازمان نیستند و در هیچ بخشی کارایی لازم را نخواهند داشت و در مواردی نیز که از استعداد و توان آن‌ها در بخش دیگر سازمان می‌توان سود جست با مشکل ازدیاد نیرو در یک بخش خاص روبه‌رو می‌شود که این نیز خود مشکلی بر مشکلات پیشین خواهد افزود (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۷). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کرده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (وانگ و یانگ، ۲۰۱۶: ۴).

در این میان نیروی انسانی در سازمان‌های عمومی و دولتی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در دهه ۱۹۸۰ میلادی در پاسخ به نارسایی‌های الگوی کلاسیک، علاقه روزافزونی به مطالعه مدیریت دولتی نوین، اصلاحات، شاخص‌های عملکرد بخش عمومی و تأثیر نوسازی اداره امور عمومی در بین‌الملل و جوامع ظهور کرد. مطالعات نشان می‌دهد که نیاز برای نوسازی بخش عمومی، با بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی هم‌راستا است. منابع انسانی در این سازمان‌ها، به‌عنوان یک سرمایه اجتماعی، بر تمامی متغیرهای سازمانی و فرا سازمانی تأثیرگذار است؛ بنابراین به‌کارگیری و گزینش نیروی شایسته (فنی، اخلاقی، تخصص و تعهد)، در این سازمان‌ها حائز اهمیت است.

از آنجاکه امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. دگریپ و همکاران؛ (۱۹۹۹) مدل قابلیت استخدام دوبعدی را این‌گونه بیان می‌کنند:

الف) اشتیاق: تمایل افراد به درگیری و مشارکت در فعالیتهایی که آن‌ها را برای بازار کار جذاب نگه دارد.

ب) ظرفیت: قدرتی که موقعیت یک فرد در بازار کار را توسعه می‌دهد. با شش شاخص می‌توان دو بعد قابلیت استخدام را سنجید. سه شاخص اول، اشتیاق و سه شاخص بعد، ظرفیت را اندازه‌گیری می‌کنند:

۱- تمایل به تحرک و جابجایی بین مشاغل

۲- ظرفیت تحرک و جابجایی در مشاغل

۳- علاقه‌مندی به مشارکت در آموزش

۴- ظرفیت مشارکت در آموزش

۵- تمایل به انعطاف‌پذیری

۶- ظرفیت انعطاف‌پذیری

کلایت من و ات<sup>۲</sup>(۱۹۹۹)، در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت قابلیت استخدام در هلند» به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند مبنای متفاوتی برای امنیت کارکنان ایجاد

1. DeGrip et al

2. Kluytmans & Ott

کنند که جایگزین امنیت شغلی در حال زوال باشد. آن‌ها پاسخ این سؤال را قابلیت استخدام معرفی کردند و عناصر آن را به این صورت برشمردند:

- مهارت‌ها و دانش کاربردی
- آگاهی و دانش بازار کار

اشتیاق به جابجایی و تحرک طبق نظر این پژوهشگران مهارت‌ها و دانش کاربردی برای استخدام به‌تنهایی کافی نیست بلکه افراد باید مشتاق استفاده از فرصت‌ها و تجربه کاری در محیط‌های دیگر و یادگیری بیشتری باشند و علاوه بر آن آگاهی‌های لازم از بازار کار را نیز واجد باشند. طبق نظر کلایت من و ات قابلیت استخدام کارکنان به دو بعد بستگی دارد:

- اشتیاق کارمند به انطباق با تغییرات و موقعیت‌های شغلی دیگر
- مهارت‌ها، دانش و توانایی قابل‌استفاده برای سازمان‌های دیگر

راث ول و کازاناس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، در پژوهشی طراحی شغل را عبارت از راه‌هایی می‌دانند که تصمیم‌گیرندگان برای سازمان‌دهی مسؤولیت‌های کار، وظایف و تکالیف برمی‌گزینند. در واقع شیوه‌ای است که کارها درهم‌آمیخته می‌شوند تا مشاغل فردی به وجود آید و بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارد. طراحی شغل کارکردی برای تشخیص فعالیت‌های کاری یک فرد یا گروه در یک محیط سازمانی است. بنابراین، با تغییر مسؤولیت‌های کار، وظایف، فعالیت‌ها و تکالیف سروکار دارد و به‌عنوان یکی دیگر از حوزه‌های فعالیت منابع انسانی می‌تواند در اجرای راهبرد اصلی منابع انسانی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. طراحی شغل به‌طور نزدیکی با طراحی سازمانی، تخصیص مسؤولیت‌های کار در درون سازمان و طراحی مجدد سازمانی، فرایند مجدد یا سازمان‌دهی مجدد مسؤولیت‌های کار مربوط است.

فوکیت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، در پژوهشی ادعا می‌کنند که قابلیت استخدام از ترکیب هویت کارراهه، انطباق‌پذیری شخصی و سرمایه اجتماعی و انسانی به وجود می‌آید. هویت کارراهه با مفاهیمی همانند هویت شغلی، هویت نقش و هویت سازمانی شباهت دارد و به اینکه افراد خودشان را در یک محیط کاری چگونه تعریف می‌کنند، اطلاق می‌شود. در واقع هویت کارراهه شامل ادغام تجربیات فردی با ساختارهای سازمانی مفید و با مفهوم است. هویت کارراهه از طریق

1. Rothwell, W., & Kazanas, H

2. Fugate et al

بیان اینکه چه کسی هستیم و چه کسی می‌خواهیم باشیم، پایه عاطفی و شناختی محکمی را برای قابلیت استخدام به وجود می‌آورد.

انطباق‌پذیری شخصی به مفهوم این است که، افراد انطباق‌پذیر توانایی تغییر عوامل شخصی مثل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها و غیره را دارند. انطباق‌پذیری شخصی به موفقیت کارراهه و عملکرد سازمانی کمک می‌کند و افراد را قادر می‌سازد تا کارا باقی بمانند. سرمایه اجتماعی و انسانی: افراد و سازمان‌ها، ضمن پیش‌بینی آینده کاری سرمایه‌گذاری‌هایی را در زمینه‌های انسانی و اجتماعی انجام می‌دهند. سرمایه اجتماعی ریشه در شبکه‌های اجتماعی دارد و از طریق شبکه‌ها به فرد اطلاعات، نفوذ و قدرت می‌بخشد و برای افراد فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد. سرمایه انسانی به عوامل و متغیرهای پیشرفت کارراهه شخصی مثل سن، تحصیلات و تجربیات کاری و آموزشی، عملکرد شغلی و هوش عاطفی، توانایی شناختی و... گفته می‌شود. لذا سرمایه انسانی توانایی فردی را برای برآوردن انتظارات عملکردی شغل مشخصی را افزایش می‌دهد و انطباق‌پذیری سازمانی و فردی را ارتقا می‌بخشد.

وندر هیجیدی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، در پژوهشی رویکرد شایستگی محور را برای قابلیت استخدام انتخاب کردند. شایستگی به‌زعم آن‌ها مجموعه‌ای قابل مشاهده از ابعاد عملکرد یعنی دانش فردی، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست. درواقع آن‌ها شایستگی را در سطح فردی مدنظر قرار دادند و ابعاد زیر را برای قابلیت استخدام در نظر گرفتند:

الف) پیش‌بینی و بهینه‌سازی

ب) انعطاف‌پذیری شخصی

ج) حس سازمانی

د) تعادل و توازن

ه) تخصص حرفه‌ای

پیش‌بینی و بهینه‌سازی: توانایی پیش‌بینی و بهینه‌سازی، فرد را برای تغییرات کار در آینده به روش خلاقانه آماده ساخته و زمینه تلاش و کوشش جهت دستیابی به شغل بهتر و پیامدهای مناسب کارراهه را فراهم می‌آورد. امروزه کارکنان باید شغل و زندگی حرفه‌ای‌شان را مدیریت کنند. مدیریت کارراهه زمانی بهینه می‌شود که بین ترجیحات شخصی و توسعه بازار تعادل ایجاد و حفظ شود.

انعطاف‌پذیری شخصی: کارکنان می‌باید با تغییرات کاری محیط بازار کار - که کنترلی بر آن ندارند- منطبق شوند. انعطاف‌پذیری شخصی شامل انطباق‌پذیری در برابر انواع مختلف تغییر در

1. Van der Heijde

بازارهای داخلی و خارجی است از جمله این تغییرات می‌توان به ادغام‌ها و سازمان‌دهی مجدد کار اشاره کرد.

حس سازمانی: برخلاف مدیریت سنتی (جدایی مدیران و کارکنان) کارکنان باید به‌عنوان عضوی از تیم فعالیت کنند و در شناسایی اهداف سازمان و پذیرش مسؤلیت جمعی در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. حس سازمانی مفهوم رفتار شهروند سازمانی را از طریق مشارکت در گروه‌های متفاوت و مختلف مثل سازمان، تیم کاری و سایر شبکه‌ها توسعه می‌دهد.

تعادل و توازن: تعادل و توازن اشاره به سازگاری بین علائق متضاد کارفرمایان و افراد دارد که در زندگی کاری ایجاد تعادل بین آن‌ها بسیار مشکل است اما زمانی که تعادل برقرار شود آثار مثبت آن عاید هر دو طرف کارفرمایان و کارکنان خواهد شد.

تخصص حرفه‌ای: این بعد دانش و مهارت کاری را در بر می‌گیرد که به‌عنوان سرمایه انسانی مطرح شده و برای بقای سازمان‌ها لازم و ضروری است.

کاروت و پین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، آن بخش از سیستم مدیریت منابع انسانی که جذب و به‌کارگیری را در بر می‌گیرد، تحت تأثیر یک سری از عوامل محیط داخلی و خارجی می‌داند. محیط بیرونی مشتمل بر عواملی است که از خارج مرزهای سازمان بر سیستم منابع انسانی شرکت اثر می‌گذارد. از جمله نیروهای خارجی اصلی اثرگذار بر سازمان، می‌توان به سیستم قانونی، اقتصاد، نیروی کار، بازار نیروی کار، رقبا، مشتریان، تکنولوژی، اتحادیه‌ها و کل جامعه اشاره کرد. محیط داخلی مشتمل بر عوامل درون‌سازمانی است که بر سیستم منابع انسانی اثر می‌گذارد. از جمله این عوامل می‌توان به رسالت و اهداف سازمان، خط‌مشی‌های شرکتی، جو سازمانی، فلسفه مدیریت و دیگر حوزه‌های کارکردی درون شرکت همچون بازاریابی و مدیریت مالی اشاره کرد. آلووی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان ارائه مدل استراتژیک منابع انسانی در موسسه‌های آموزش عالی ارائه نموده‌اند. در این پژوهش، به بررسی شکاف تحقیقاتی عدم تطبیق مدل استراتژیک منابع انسانی و عملکرد موسسه‌های آموزش عالی پرداخته شده است. در این پژوهش ۲۵۸ نفر از کارکنان موسسه‌های آموزش عالی عربستان انتخاب شدند؛ و با استفاده از ابزار پرسشنامه ابعاد جهت‌گیری استراتژیک، سیستم گزینش، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش‌دهی، سیستم توسعه و آموزش و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش به‌طور کلی با استفاده از رویکرد کیفی و با استفاده از نرم‌افزار EXCEL به ارزیابی عملکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناسایی نقاط ضعف و قوت آن پرداخته است.

1. Caruth & Pane

2. Allui et al

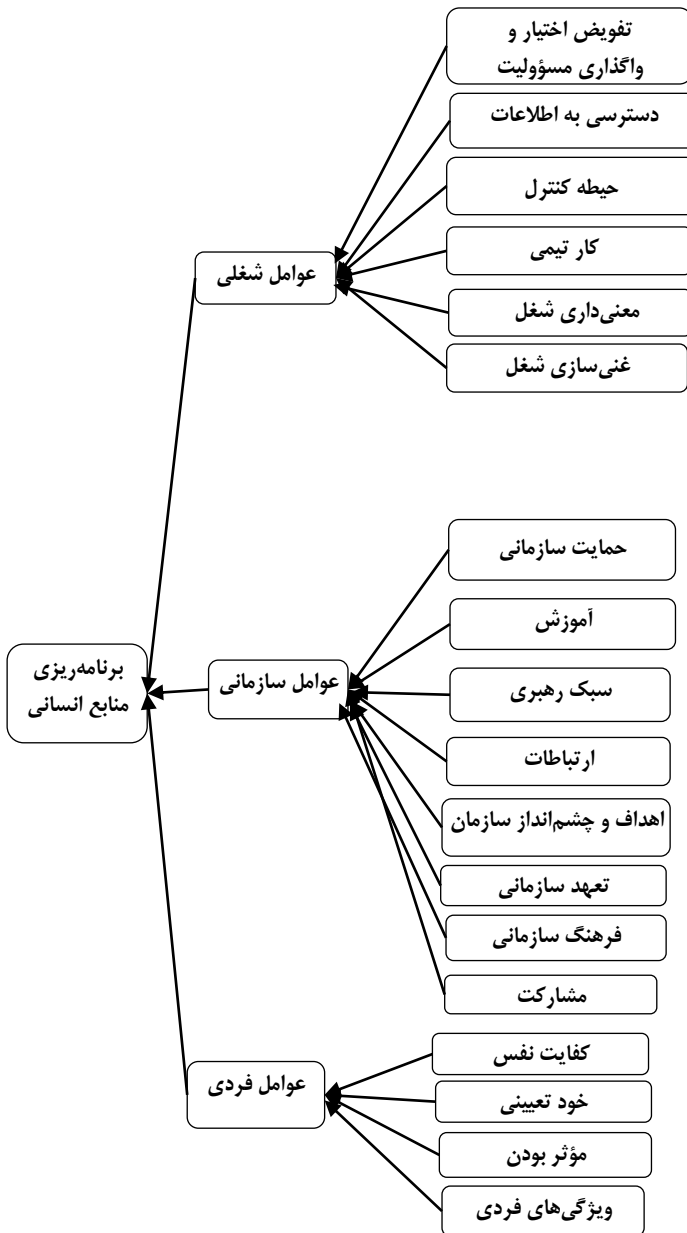


کاتینا و همکاران<sup>(۲۰۱۶)</sup>، پژوهشی با عنوان بهینه‌سازی مدل منابع انسانی به منظور اثربخشی سازمانی و مزیت رقابتی ارائه نمودند. این پژوهش منابع انسانی را به‌عنوان عامل پیش برنده اهداف سازمانی شناسایی نموده است. همچنین میزان موفقیت سازمانی را به اثربخشی منابع انسانی شناخته است؛ بنابراین کارآمدی کارکنان برای انجام وظایف و مسؤولیت‌پذیری بسیار مهم است. استخدام منابع انسانی شایسته در سازمان بسیار حائز اهمیت است. از این رو در این پژوهش عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی سیستم گزینش و استخدام به‌منظور بهبود مدل منابع انسانی بررسی نموده است. دلری و همکاران<sup>(۲۰۱۷)</sup>، پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه انسانی، مزیت رقابتی ارائه نموده‌اند. برای ارتقای بهره‌وری شرکتی توجه به منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. برای ایجاد مزیت رقابتی و تدوین الگوی استراتژیک پایدار، مدل استراتژیک منابع انسانی می‌تواند بسیار مهم باشد. این پژوهش از روش فراترکیبی استفاده کرده است. در این پژوهش به بررسی تمامی الگوهای منابع انسانی پرداخته شده است و نتایج نشان می‌دهد ایجاد انگیزه، توسعه و ایجاد فرصت می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را ارتقا دهد و سبب ایجاد مزیت رقابتی شود.

این پژوهش با در نظر گرفتن سازمان‌های خدمات عمومی به دنبال پاسخی برای این سؤال است که عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد اثربخشی سازمانی و بهره‌وری سازمانی چیست؟

بنابراین پژوهش حاضر اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- شناسایی ابعاد، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فرآیند گزینش و استخدام در مدل مدیریت منابع انسانی
- ارزیابی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی



شکل ۱: معیارهای شناسایی شده و مدل پیشنهادی

Figure 1: Identified criteria and proposed model

## ابزار و روش

یک انتخاب و گزینش مناسب تابعی است از عوامل بسیار متفاوت، این عوامل با توجه به ماهیت، رسالت، اهداف و... ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشند، از این جهت در تصمیم‌گیری در انتخابات و گزینش این سؤال مطرح است که باید بر کدام شاخص و به چه میزان تأکید گردد. در بسیاری از موارد نتیجه حاصل تصمیم‌گیری وقتی مطلوب و مورد رضایت تصمیم‌گیرنده است که تصمیم‌گیری بر اساس چند معیار صورت گرفته باشد. منظور از معیار شاخص‌هایی است که پس از امتیازدهی مورد استفاده قرار گرفته و میزان امتیاز هر شخص را در تصمیم‌گیری مشخص بیان می‌کند که به دو صورت شاخص و هدف مطرح می‌شود. از این‌رو محقق بر آن است با در نظر گرفتن مفاهیم نامبرده شده و بررسی پژوهش‌های هم‌راستا و استخراج معیارهای مؤثر برگزینش و استخدام در سازمان‌ها و جوامع متفاوت به ارائه یک مدل گزینش و استخدام در جهت الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی بپردازد.

به‌طورکلی رویکرد حاکم بر انجام تحقیق به دو صورت کمی یا کیفی مطرح است که هدف هر دو دستیابی به شناخت بهتر و درک ابعاد جدیدتر موضوع است، اما هر یک ابزار و منطبق خاص خود را در پیش می‌گیرند. در این پژوهش با در نظر گرفتن اداره فرهنگ و ارشاد استان فارس به بررسی مؤلفه‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی خواهیم پرداخت. در مرحله اول پژوهش با استفاده از مبانی نظری به طراحی پرسشنامه پرداخته شده است. بنابراین در قسمت کیفی از تکنیک تحلیل محتوا استفاده شده است. برای استخراج معیارها و زیرمعیارها از پژوهش‌های هم‌راستا در حوزه استراتژی منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده شده است. پس‌از آن با در نظر گرفتن جامعه مورد نظر، به جمع‌آوری نظرات کارشناسان پرداخته شده است. با استفاده از نظرات جمع‌آوری‌شده، معیارها و زیرمعیارها غربالگری شدند. پس‌از آن با استفاده از تکنیک‌های معادلات ساختاری، مدل پژوهش ارائه می‌شود.

ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخت در زمینه الگوی منابع انسانی است. در پژوهش‌های کیفی که هدف آن تعیین میزان اهمیت و یا غربال آیت‌ها است می‌توان از طیف لیکرت<sup>۱</sup> برای گردآوری دیدگاه خبرگان استفاده کرد. برای شناسایی عامل‌ها از تکنیک دلفی استفاده شده و در ادامه با استفاده در روش سلسله مراتبی به بررسی مدل پیشنهادی پرداخته شده است.

---

1. Likert

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

سؤال اول: عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد اثربخشی چیست؟

مسئله‌گزینش و استخدام در این سازمان از مسائل مهمی است که نیاز به دقت نظر و ظرافت زیادی در انتخاب مدیران دارد و ضروری است که در این رابطه مدلی طراحی شود که بتواند از طریق بهینه‌سازی جوابگوی مخاطبان داخلی و خارجی باشد. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه دانشی یک سازمان از جمله سازمان‌های دولتی است و ضرورت به‌کارگیری درست آن وقتی مشخص می‌شود که به‌عنوان منبع خلاق و نوآور در سازمان‌ها شناخته شده و تضمین‌کننده موفقیت مدیران در سطوح عالی سازمان به‌شمار می‌آیند. لذا لازم است سازمان چارچوبی را جهت گزینش و استخدام طراحی کرده و در سازمان نگهداری نماید تا بتواند بر اساس آن جایگاه هر فردی را در سازمان مشخص کرده و مشکل انتخاب مدیران در به‌کارگیری افراد شایسته و ایجاد انگیزه را به‌خوبی حل نماید. این پژوهش درصدد است که به ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی بپردازد. در این پژوهش به اهمیت گزینش و انتخاب کارکنان در سازمان به‌عنوان یکی از اصول اساسی در برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته شده است. از این‌رو محقق در این قسمت بر اساس تکنیک تحلیل محتوا با در نظر گرفتن مفاهیم اصلی، مقالات نامبرده شده و بررسی پژوهش‌های هم‌راستا و استخراج معیارهای مؤثر بر گزینش و استخدام در سازمان‌ها و جوامع متفاوت به ارائه یک مدل گزینش و استخدام در جهت الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی پرداخته است. در ادامه مدل پیشنهادی پژوهش در شکل ارائه شده است:

### جدول ۱: عوامل شناسایی شده پژوهش

Table 1: Identified research factors

صاحب‌نظران Pundits	متغیر Variable	ردیف Row
کوانز (۲۰۰۰)، بورک (۱۹۸۵)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اندورا (۱۹۸۶)، رابینز و همکاران (۲۰۰۲)، فیشر و همکاران (۲۰۰۰)، کیرکمن و روزن (۱۹۹۷)، ویلیام (۱۹۹۵) Kwans (2000), Burek (1985), Bowen & Lawler (1992), Andorra (1986), Robbins et al (2002), Fischer et al (2000), Kirkman & Rozen (1997), William (1995)	تفویض اختیار و واگذاری مسؤلیت Delegation of authority and assignment of responsibility	1

صاحب‌نظران Pundits	متغیر Variable	ردیف Row
کونزاک (۲۰۰۰)، باون و ولار (۱۹۹۲)، باندورا (۱۹۸۶)، اسپریتزر (۱۹۹۶)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، راندلف (۱۹۹۵)، رایبیز و همکاران (۲۰۰۲)، فیشر و همکاران (۲۰۰۳)، تابس و موس (۲۰۰۰) Konzlak (2000), Bowen & Lawler (1992), Bandura (1986), Spritzer (1996), Koein & Spritzer (1997), Randolph (1995), Robbins et al (2002), Fischer et al (2003), Tabs & Mos (2000)	دسترسی به اطلاعات Access to information	2
کونزاک (۲۰۰۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، باندورا (۱۹۸۶)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۵)، رایبیز و همکاران (۲۰۰۲)، نیلسن و پدرس (۲۰۰۳)، کیرگمن و روزن (۱۹۹۷)، تابس و موس (۲۰۰۰) Konzlak (2000), Bowen & Lawler (1992), Bandura (1986), Blanchard et al (1995), Robbins et al (2002), Nilsen & Pedersen (2003), Kirkman & Rozen (1997), Tabs & Mos (2000)	آموزش Education	3
کونزاک (۲۰۰۰)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۵)، رایبیز و همکاران (۲۰۰۰)، نیلسن و پدرس (۲۰۰۳)، کیرگمن و روزن (۱۹۹۷)، تابس و موس (۲۰۰۰) Konzlak (2000), Blanchard et al (1995), Robbins et al (2000), Nilsen & Pedersen (2003), Kirkman & Rozen (1997), Tabs & Mos (2000)	سبک رهبری Method of leadership	4
باون و لاولر (۱۹۹۲)، نیلسن و پدرس (۲۰۰۳)، باندورا (۱۹۸۶)، رایبیز و همکاران (۲۰۰۲)، کیرگمن و روزن (۱۹۹۷)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۵)، فیشر و همکاران (۲۰۰۰) Bowen & Lawler (1992), Nilsen & Pedersen (2003), Bandura (1986), Robbins et al (2002), Kirkman & Rozen (1997), Canger & Kaneco (1988), Blanchard et al (1995), Fischer et al (2000)	حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) Organizational support (access to resources)	5
بلانچارد و همکاران (۱۹۹۵)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، ویلیام (۱۹۹۵) Blanchard et al (1995), Koein & Spritzer (1997), William (1995)	آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان Disclosure of goals and organizational perspective	6
ونل (۱۹۹۷)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، آرمستید و راولند (۱۹۹۶) Whannell (1997), Koein & Spritzer (1997), Rmestid & Ravland (1996)	حیطه کنترل Scope of control	7

صاحب‌نظران Pundits	متغیر Variable	ردیف Row
راندلف (۱۹۹۵) Randolph (1995)	کار تیمی Team work	8
ونل (۱۹۹۷)، استاینر (۲۰۰۰) Whannell (1997), Steiner (2000)	ارتباطات Connections	9
استاینر (۲۰۰۰)، کرینو و فردندال (۲۰۰۲) Steiner (2000), Carino & Ferdnedal (2002)	تعهد سازمانی Organizational commitment	10
رابینز و همکاران (۲۰۰۰)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، اسپریتزر (۱۹۹۵) Robbins et al (2000), Tomas & Veltehus (1990), Canger & Kaneco (1998), Spritzerz (1995)	کفایت نفس (شایستگی) Self-sufficiency (competence)	11
آرامسترانگ (۲۰۰۷)، راندلف (۱۹۹۵)، وگت (۱۹۹۰) Armstrong (2007), Randolph (1995), Vegt (1990)	فرهنگ سازمانی Organizational culture	12
نیلسن و پدرسن (۲۰۰۳)، ویلیام (۱۹۹۵) Nilsen & Pedersen (2003), William (1995)	مشارکت کارکنان Employee participation	13
رابینز و همکاران (۲۰۰۲)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵) Robbins et al (2002), Tomas & Veltehus (1990), Spritzerz (1995)	معنی‌دار بودن شغل Meaningful job	14
نیلسن و پدرسن (۲۰۰۳)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، هیوزسنکی و بوکانن (۲۰۰۱)، ویلیام (۱۹۹۵) Nilsen & Pedersen (2003), Canger & Kaneco (1998), Huzhsengi & Bokanen (2001), William (1995)	غنی‌سازی شغل Job enrichment	15
کونزاک (۲۰۰۰)، راندلف (۱۹۹۵)، آرمستید و راولند (۱۹۹۶)، رابینز و همکاران (۲۰۰۳)، فیشر و همکاران (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، هیوزسنکی و بوکانن (۲۰۰۱) Konzak (2000), Randolph (1995), Rmestid & Ravland (1996), Robbins et al (2003), Fischer et al (1990), Spritzerz (1995), Huzhsengi & Bokanen (2001)	خود تعیینی (حق انتخاب) Self-determination (right to choose)	16
رابینز و همکاران (۲۰۰۰)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵) Robbins et al (2000), Tomas & Veltehus (1990), Spritzerz (1995)	مؤثر بودن To be effective	17
اسپریتزر (۱۹۹۶) Spritzerz (1996)	ویژگی‌های فردی Individual characteristics	18

در گام نخست کوشش شده است تا عوامل مهم شناسایی شوند. مجموعه‌ای از عوامل بر اساس مبانی پژوهش، مصاحبه‌های ساخت‌یافته و نیم‌ساخت‌یافته تعیین شده است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهائی از تکنیک دلفی استفاده شده است. دیدگاه ۵ کارشناس پیرامون هر عامل در جدول ۲ نمایش داده شده است:

جدول ۲: فازی‌سازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق

Table 2: Fuzzy expert panel view for each of research indicators

خبره ۵ Expert 5	خبره ۴ Expert 4	خبره ۳ Expert 2	خبره ۲ Expert 2	خبره ۱ Expert 1	
4	5	5	5	5	B1
5	4	4	5	4	B2
4	4	5	5	4	B3
5	5	5	4	4	B4
4	4	5	4	5	B5
5	4	5	2	4	B6
5	5	5	4	3	B7
4	4	5	4	4	B8
5	4	5	5	4	B9
4	5	5	4	5	B10
4	5	5	5	5	B11
3	4	5	4	3	B12
4	5	5	5	4	B13
4	5	4	4	4	B14
4	3	5	5	3	B15
4	4	5	4	4	B16
4	4	5	4	4	B17
4	3	5	4	3	B18

در گام بعدی باید میانگین هندسی نمرات افراد حساب شود. برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ‌دهنده، میانگین فازی به صورت زیر محاسبه خواهد شد:

هر عدد برای هر یک از شاخص‌ها به صورت زیر نمایش داده شده است:

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}}$$

$$U_j = \max(X_{ij})$$

اندیس  $i$  به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

- $X_{ij}$ : مقدار ارزیابی خبره  $i$  ام از معیار  $j$  ام
- $M_j$ : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار  $j$  ام
- $U_j$ : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام

در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. در این مطالعه از روش (کمینه، میانگین هندسی، بیشینه) مطابق با رفرنس استفاده شده است (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳):

جدول ۳: میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق

Table 3: Fuzzy mean of panel experts view for each of research indicators

NORMAL	max	geomean	معیار Criterion
0.956	5	4.781	تفویض اختیار و واگذاری مسؤلیت Delegation of authority and assignment of responsibility
0.874	5	4.373	دسترسی به اطلاعات Access to information
0.914	5	4.573	آموزش Education
0.956	5	4.781	سبک رهبری Method of leadership
0.874	5	4.373	آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان Disclosure of goals and organizational perspective
0.825	5	4.128	فرهنگ سازمانی Organizational culture
0.863	5	4.317	حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) Organizational support (access to resources)
0.874	5	4.373	کار تیمی Team work
0.914	5	4.573	ارتباطات Connections
0.914	5	4.573	تعهد سازمانی



NORMAL	max	geomean	معیار Criterion
			Organizational commitment
0.956	5	4.781	کفایت نفس (شایستگی) Self-sufficiency (competence)
0.745	5	3.727	غنی‌سازی شغل Job enrichment
0.914	5	4.573	مشارکت کارکنان Employee participation
0.836	5	4.182	حیطه کنترل Scope of control
0.736	5	3.680	خود تعیینی (حق انتخاب) Self-determination (right to choose)
0.836	5	4.182	مؤثر بودن To be effective
0.836	5	4.182	معنی‌دار بودن شغل Meaningful job
0.687	5	3.437	ویژگی‌های فردی Individual characteristics

در این مطالعه آستانه تحمل  $0.65^1$  در نظر گرفته شده است؛ بنابراین مقدار نرمال شده بزرگتر از  $0.65$  مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز بالای  $0.65$  داشته باشد تأیید می‌شود.

جدول ۴: میانگین نرمال شده دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق

**Table 4: The normalized mean of panel experts views for each of research indicators**

Result	Crisp	NORMAL	max	geomean	
پذیرش acceptation	1	0.956	5	4.781	تفویض اختیار و واگذاری مسؤولیت Delegation of authority and assignment of responsibility
پذیرش acceptation	1	0.874	5	4.373	دسترسی به اطلاعات Access to information
پذیرش acceptation	1	0.914	5	4.573	آموزش Education
پذیرش acceptation	1	0.956	5	4.781	سبک رهبری Method of leadership
پذیرش	1	0.874	5	4.373	آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان

1. Threshold

Result	Crisp	NORMAL	max	geomean	
acceptation					Disclosure of goals and organizational perspective
پذیرش acceptation	1	0.825	5	4.128	فرهنگ سازمانی Organizational culture
پذیرش acceptation	1	0.863	5	4.317	حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) Organizational support (access to resources)
پذیرش acceptation	1	0.874	5	4.373	کار تیمی Team work
پذیرش acceptation	1	0.914	5	4.573	ارتباطات Connections
پذیرش acceptation	1	0.914	5	4.573	تعهد سازمانی Organizational commitment
پذیرش acceptation	1	0.956	5	4.781	کفایت نفس (شایستگی) Self-sufficiency (competence)
پذیرش acceptation	1	0.745	5	3.727	غنی‌سازی شغل Job enrichment
پذیرش acceptation	1	0.914	5	4.573	مشارکت کارکنان Employee participation
پذیرش acceptation	1	0.836	5	4.182	حیطه کنترل Scope of control
پذیرش acceptation	1	0.736	5	3.680	خود تعیینی (حق انتخاب) Self-determination (right to choose)
پذیرش acceptation	1	0.836	5	4.182	مؤثر بودن To be effective
پذیرش acceptation	1	0.836	5	4.182	معنی‌دار بودن شغل Meaningful job
پذیرش acceptation	1	0.687	5	3.437	ویژگی‌های فردی Individual characteristics

بر این اساس شاخص‌هایی که از اهمیت بالایی برخوردار بوده، انتخاب شده، برای تعیین اولویت نهایی مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

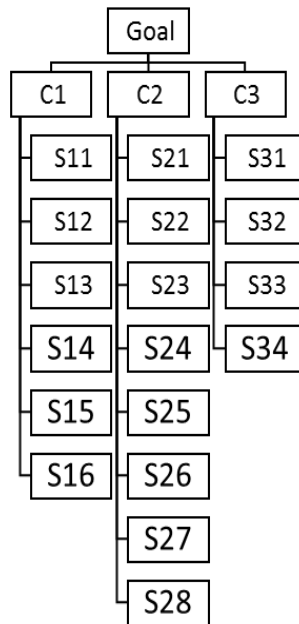
### تعیین اولویت عناصر مدل با استفاده از تکنیک AHP

در گام نخست معیارهای اصلی انتخاب شده است. معیارهای اصلی عبارت‌اند از: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی. هر یک از این معیارها از تعدادی زیرمعیار تشکیل شده است. معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده در آمده است. همچنین معیارها و زیرمعیارهای تحقیق با اندیس عددی به صورت جدول ۵، نامگذاری شده‌اند تا در جریان تحقیق به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشد. در این پژوهش برای تعیین وزن گزینه‌ها و شاخص‌های مدل از تکنیک تحلیل سلسه‌مراتبی (AHP) استفاده شده است. الگوی سلسه‌مراتبی مدل با استفاده از تکنیک AHP در شکل ترسیم شده است.

جدول ۵: معیارها و زیرمعیارهای تحقیق و نمادهای مورد استفاده

Table 5: Research criteria and sub-criteria and symbols used

زیرمعیارها Subcriteria		معیارهای اصلی Main criteria	
S11	تفویض اختیار و واگذاری مسؤولیت Delegation of authority and assignment of responsibility	عوامل شغلی Occupational factors	C1
S12	دسترسی به اطلاعات Access to information		
S13	حیطه کنترل Scope of control		
S14	کار تیمی Team work		
S15	معنی‌دار بودن شغل Meaningful job		
S16	غنی‌سازی شغل Job enrichment		
S21	حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) Organizational support (access to resources)	عوامل سازمانی Organizational factors	C2
S22	آموزش Education		
S23	سبک رهبری Method of leadership		
S24	ارتباطات Connections		
S25	آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان Disclosure of goals and organizational perspective		
S26	تعهد سازمانی Organizational commitment		
S27	فرهنگ سازمانی Organizational culture		
S28	مشارکت کارکنان Employee participation		
S31	ویژگی‌های فردی Individual characteristics	عوامل فردی Individual factors	C3
S32	مؤثر بودن To be effective		
S33	خود تعیینی (حق انتخاب) Self-determination (right to choose)		
S34	کفایت نفس (شایستگی) Self-sufficiency (competence)		



شکل ۲: نمایش سلسله‌مراتبی معیارها و زیرمعیارهای تحقیق

Figure 2: Hierarchical representation of research criteria and sub-criteria

### تعیین اولویت معیارهای اصلی براساس هدف

برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی نخست معیارهای اصلی براساس هدف به‌صورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک براساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به‌صورت دویه‌دو مقایسه شوند؛ بنابراین اگر در یک خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد  $\frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه صورت خواهد گرفت. چون شش معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام‌شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{3(3-1)}{2} = 3$$

بنابراین ۳ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان جمع‌گرفته است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

Table 6: Couple comparison matrix of main criteria

		C1	C2	C3
عولۀ شغلی Occupational factors	C1	1	1.63	0.5
عولۀ سازمانی Organizational factors	C2	0.63	1	0.45
عولۀ فردی Individual factors	C3	2	2.2	1

گام بعدی محاسبه میانگین هندسی هر سطر برای تعیین وزن معیارها است:

$$\pi_1 = \sqrt[3]{1 * 1.63 * 0.5} = 0.93$$

$$\pi_2 = 0.65$$

$$\pi_3 = 1.64$$

سپس مجموع میانگین هندسی تمامی سطرها محاسبه می‌شود.

$$\sum_{i=1}^m \pi_i = 0.93 + 0.65 + 1.64 = 3.22$$

با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال به دست

می‌آید که به آن بردار ویژه نیز گفته می‌شود. برای نمونه داریم:

$$\frac{\pi_1}{\sum \pi} = \frac{0.93}{3.22} = 0.288$$

خلاصه نتایج در جدول ۷، آمده است:

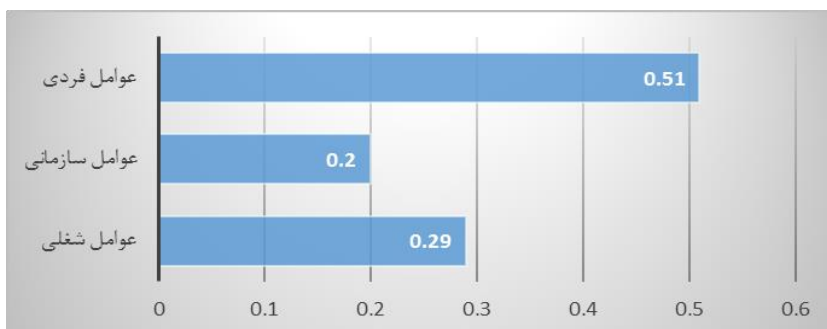
جدول ۷: تعیین اولویت معیارهای اصلی

Table 7: Determination Priority of main criteria

		C1	C2	C3	میانگین هندسی Geometric mean	بروا ویژه Eigenvector
عولۀ شغلی Occupational factors	C1	1	1.63	0.5	0.93	0.29
عولۀ سازمانی Organizational factors	C2	0.63	1	0.45	0.65	0.20
عولۀ فردی Individual factors	C3	2	2.2	1	1.64	0.51

براساس بردار ویژه به دست آمده:

عوامل فردی با بردار ویژه ۰,۵۱ در بالاترین اولویت قرار دارد.  
عوامل شغلی با بردار ویژه ۰,۲۹ در دومین مرتبه قرار دارد.  
عوامل سازمانی با بردار ویژه ۰,۲ در سومین مرتبه قرار دارد.



شکل ۳: نمایش گرافیکی رتبه‌بندی معیارهای اصلی  
Figure 3: Graphic display of main criteria

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۰۲ به دست آمده است که کوچکتر از ۰/۱ است و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

### مقایسه و تعیین اولویت زیرمعیارها

در گام دوم از تکنیک AHP مجموعه زیرمعیارهای مربوط به هر معیار به صورت زوجی در خوشه مربوط به خود مقایسه و تعیین اولویت شده است. خلاصه نتایج مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر خوشه به تفکیک ارائه شده است.

### تعیین اولویت زیرمعیارهای عوامل شغلی

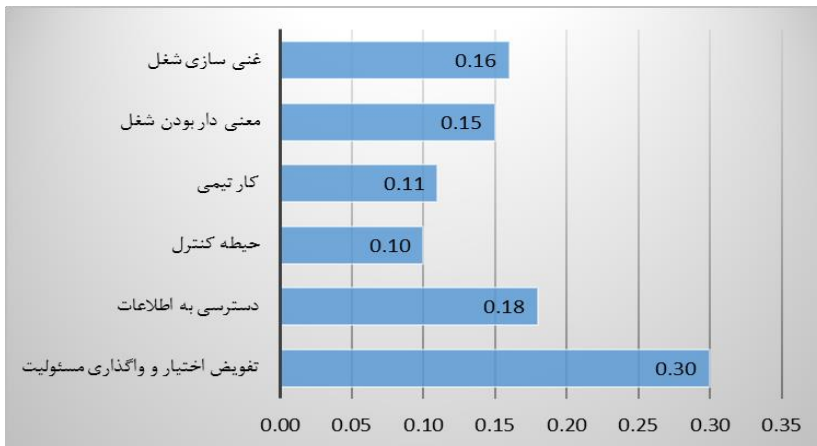
در این بخش به اولویت‌بندی زیرمعیارهای عوامل شغلی پرداخته شده است. عوامل شغلی دارای ۶ زیرمعیار است، در نتیجه ۱۵ مقایسه انجام شده است.

جدول ۸: محاسبات رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل شغلی  
**Table 8: Ranking calculations below the criteria of job factors**

	s11	s12	s13	s14	s15	s16	میانگین هندسی Geometric mean	بردار ویژه Eigenvector	
تفویض اختیار و واگذاری مسؤلیت Delegation of authority and assignment of responsibility	s11	1	2.3	2.14	4.92	1.65	1.32	1.94	0.3
دسترسی به اطلاعات Access to information	s12	0.43	1	2.21	1.46	1	1.47	1.13	0.18
حیطه کنترل Scope of control	s13	0.47	0.42	1	0.57	0.66	0.82	0.63	0.1
کار تیمی Team work	s14	0.2	0.69	1.75	1	1.11	0.42	0.69	0.11
معنی‌دار بودن شغل Meaningful job	s15	0.6	1	1.51	0.9	1	1	0.97	0.15
غنی‌سازی شغل Job enrichment	s16	0.68	0.68	1.22	2.39	1	1	1.05	0.16

براساس بردار ویژه به دست آمده:

تفویض اختیار با بردار ویژه ۰,۳ در بالاترین رتبه قرار دارد.  
 دسترسی به اطلاعات با بردار ویژه ۰,۱۸ در رتبه دوم قرار دارد.  
 غنی‌سازی شغل با بردار ویژه ۰,۱۶ در رتبه سوم قرار دارد.  
 معنی‌دار بودن شغل با بردار ویژه ۰,۱۵ در رتبه چهارم قرار دارد.  
 کار تیمی با بردار ویژه ۰,۱۱ در رتبه پنجم قرار دارد.  
 حیطه کنترل با بردار ویژه ۰,۱ در رتبه ششم قرار دارد.



شکل ۴: نمایش گرافیکی رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل شغلی

Figure 4: Graphic display of rankings below the criteria of job factors

### تعیین اولویت زیرمعیارهای عوامل سازمانی

در این بخش به اولویت‌بندی زیرمعیارهای عوامل سازمانی پرداخته شده است. عوامل سازمانی دارای ۸ زیرمعیار بوده، در نتیجه ۲۸ مقایسه انجام شده است.

جدول ۹: محاسبات رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل سازمانی

Table 9: Ranking calculations below the criteria of organizational factors

		s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28	میانگین هندسی Geometric mean	بردار ویژه Eigenvector
حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) Organizational support (access to resources)	s21	1	1.19	1.63	0.56	2.11	0.32	0.45	0.26	0.74	0.09
آموزش Education	s22	0.84	1	4.24	4.95	1.28	0.82	0.78	2.06	1.53	0.18
سبک رهبری Method of leadership	s23	0.61	0.24	1	0.5	0.61	0.43	0.64	0.8	0.56	0.07
کار تیمی Team work	s24	1.79	0.2	2	1	0.88	1.19	1.37	0.35	0.88	0.11



آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان Disclosure of goals and organizational perspective	s25	0.47	0.78	1.63	1.14	1	1.57	0.42	1.41	0.95	0.11
تعهد سازمانی Organizational commitment	s26	3.08	1.22	2.3	0.84	0.64	1	0.71	1.22	1.19	0.14
فرهنگ سازمانی Organizational culture	s27	2.21	1.28	1.57	0.73	2.38	1.41	1	1.22	1.38	0.17
مشارکت کارکنان Employee participation	s28	3.81	0.49	1.26	2.82	0.71	0.82	0.64	1	1.12	0.13

براساس بردار ویژه به دست آمده:

آموزش با بردار ویژه ۰,۱۸ در بالاترین اولویت قرار دارد.  
فرهنگ سازمان با بردار ویژه ۰,۱۷ در رتبه دوم قرار دارد.  
تعهد سازمانی با بردار ویژه ۰,۱۴ در رتبه سوم قرار دارد.  
مشارکت کارکنان با بردار ویژه ۰,۱۳ در رتبه چهارم قرار دارد.  
ارتباطات و آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز کارکنان در رتبه پنجم قرار دارند.  
حمایت‌های سازمانی در رتبه ششم قرار دارد.  
سبک رهبری در رتبه هفتم قرار دارد.



شکل ۵: نمایش گرافیکی رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل سازمانی

Figure 5: Graphic display of rankings below the criteria of organizational factors

## تعیین اولویت زیرمعیارهای عوامل فردی

در این بخش به اولویت بندی زیرمعیارهای عوامل فردی پرداخته شده است. این عامل دارای ۴ زیرمعیار است، بنابراین ۶ مقایسه زوجی صورت گرفته است:

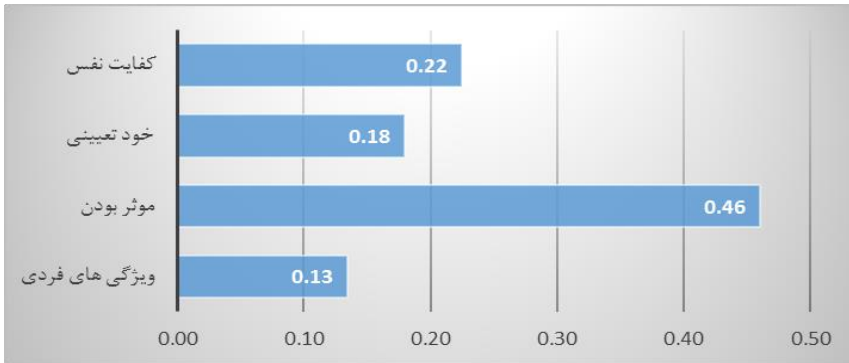
جدول ۱۰: محاسبات رتبه بندی زیرمعیارهای عوامل فردی

Table 10: Ranking calculations below the criteria of individual factors

		s31	s32	s33	s34	میانگین هندسی Geometric mean	بردار ویژه Eigenvector
ویژگی‌ها فردی Individual characteristics	s31	1	0.43	0.51	0.67	0.62	0.13
مؤثر بودن To be effective	s232	2.34	1	2.55	3.33	2.11	0.46
خودتعیین (حق انتخاب) Self-determination (right to choose)	s33	1.97	0.39	1	0.59	0.82	0.18
کفایت سنج (ثبستگی) Self-sufficiency (competence)	s34	1.49	0.45	1.68	1	1.03	0.22

براساس بردار ویژه به دست آمده:

- مؤثر بودن با بردار ویژه ۰,۴۶ در بالاترین اولویت قرار دارد.
- کفایت نفس با بردار ویژه ۰,۲۲ در رتبه دوم قرار دارد.
- خودتعیینی با بردار ویژه ۰,۱۸ در رتبه سوم قرار دارد.
- ویژگی‌های فردی با بردار ویژه ۰,۱۳ در رتبه چهارم قرار دارد.



شکل ۶: نمایش گرافیکی رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل فردی

Figure 6: Graphic representation of the ranking below the criteria of individual factors

### اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک AHP

در این گام اولویت نهائی محاسبه می‌شود. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آنها ماتریس  $W_2$  را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهائی شاخص‌های با تکنیک AHP کافی است وزن شاخص‌ها براساس هر معیار ( $W_2$ ) در وزن معیارهای اصلی ( $W_1$ ) ضرب شود. با در دست داشتن وزن هر یک از معیارهای اصلی ( $W_1$ ) و زیرمعیارها ( $W_2$ ) وزن هر یک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. برای انجام محاسبات مربوط از محیط اکسل استفاده شده است. نتایج محاسبه انجام شده و اوزان مربوط به شاخص‌های در جدول ۱۱ آمده است:

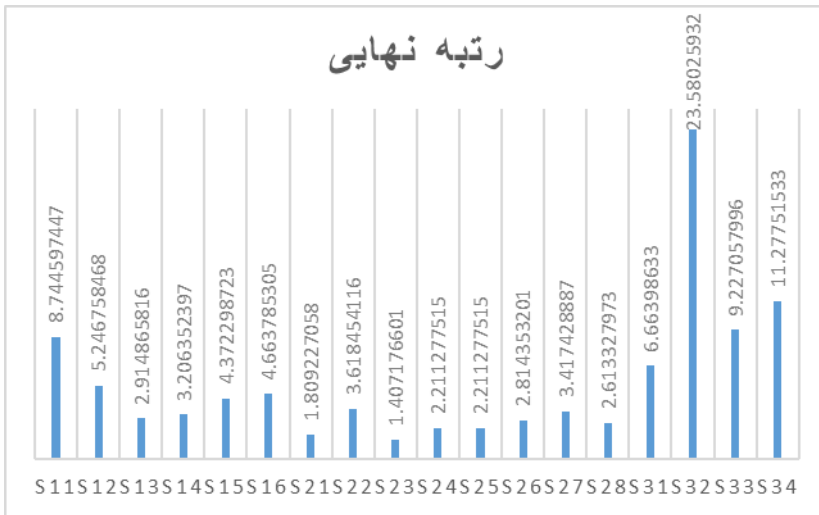
جدول ۱۱: تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک AHP

Determining the final priority of indicators with AHP technique

رتبه نهائی Final rank	وزن نرمال Normal weight	زیرمعیارها Subcriteria		معیارهای اصلی Main criteria		
0.3	8.7	S11	تفویض اختیار و واگذاری مسؤلیت Delegation of authority and assignment of responsibility	0.29	عوامل شغلی Occupational factors	C1
0.18	5.24	S12	دسترسی به اطلاعات Access to information			

0.1	2.91	S13	حیطه کنترل Scope of control			
0.11	3.2	S14	کار تیمی Team work			
0.15	4.37	S15	معنی‌دار بودن شغل Meaningful job			
0.16	4.66	S16	غنی‌سازی شغل Job enrichment			
0.09	1.80	S21	حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) Organizational support (access to resources)	0.20	عوامل سازمانی Organizational factors	C2
0.18	3.61	S22	آموزش Education			
0.07	1.40	S23	سبک رهبری Method of leadership			
0.11	2.21	S24	ارتباطات Connections			
0.11	2.21	S25	آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان Disclosure of goals and organizational perspective			
0.14	2.81	S26	تعهد سازمانی Organizational commitment			
0.17	3.41	S27	فرهنگ سازمانی Organizational culture			
0.13	2.61	S28	مشارکت کارکنان Employee participation			
0.13	6.66	S31	ویژگی‌های فردی Individual characteristics	0.51	عوامل فردی Individual factors	C3
0.46	23.5	S32	مؤثر بودن To be effective			
0.18	9.22	S33	خود تعیینی (حق انتخاب) Self-determination (right to choose)			
0.22	11.27	S34	کفایت نفس (شایستگی) Self-sufficiency (competence)			

براساس نتایج به دست آمده، زیر معیار مؤثر بودن در بالاترین اولویت نسبت به دیگر زیرمعیارها قرار داشته است. پس‌از آن تفویض اختیار و مسؤلیت در مقایسه با دیگر زیرمعیارها از سهم بیشتری برخوردار بوده است.



شکل ۷: نمایش گرافیکی تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک AHP

Figure 7: Graphical representation of determining the final priority of indicators with AHP technique

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس بررسی‌های انجام شده و مطالعات کتابخانه‌ای، ۱۸ عامل مؤثر بر مدل مدیریت منابع انسانی در فرآیند گزینش و استخدام شناسایی شد. تمامی عوامل مورد تأیید کارشناسان قرار گرفت. سرعت تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناوری، جهانی شدن و افزایش رقابت در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را با چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است. سازمان‌های امروزی برای حفظ و بقای خود در این محیط متحول و رقابتی بایستی به تغییرات عمیق و همه‌جانبه در دیدگاه‌ها، مأموریت‌ها و برنامه‌های خود پرداخته و بتوانند با موفقیت به الزامات ناشی از این تحولات پاسخ دهند. در این میان اهمیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در دنیای امروزی و لزوم توجه روزافزون سازمان‌ها به ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان جهت نیل به ایجاد ارزش افزوده و بهبود بهره‌وری سازمان‌ها سبب گردیده که در اغلب کشورهای توسعه‌یافته این وفاق ملی شکل گیرد که معضل کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی و شکوفایی خلاقیت و نوآوری کارکنان، از طریق به‌کارگیری رویکردها و برنامه‌های توانمندسازی میسر است. به نظر بسیاری از صاحب‌نظران، توانمندسازی کارکنان سازمان‌دهی اساسی برای تبیین کارایی و اثربخشی سازمانی، عامل ضروری جهت بالا بردن خلاقیت

و نوآوری کارکنان و ابزاری کارآمد برای کمک به کارکنان در جهت ایفای بهینه نقش‌ها و مسؤولیت‌هایشان است.

عوامل شناسایی شده در جهت بهینه‌سازی فرآیند گزینش و استخدام کارکنان و ارتقای کارایی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخشی زیادی دارند. در نگرش نوین، مفهوم توانمندسازی یعنی تفویض اختیار و قدرت، ایجاد فرصت توسعه و بهسازی و مشارکت و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، افزایش انگیزش درونی و تقویت احساس مهم بودن، خودباوری و خودکفایی کارکنان و فراهم کردن منابع، امکانات و ابزار لازم برای نشان دادن خود در خلق و به‌کارگیری ایده‌های جدید. در فرآیند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک‌تک افراد برای قبول مسؤولیت جهت رشد و توسعه؛ توانایی، اعتمادبه‌نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت که توانمندی چیزی نیست که مدیران و رهبران به افراد اعطا کنند، بلکه ایجاد شرایطی است که در آن افراد به قله توانایی‌های بالقوه خود صعود کنند و به نافع‌ترین وجه ممکن تصمیم‌گیری و اقدام نمایند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که بتواند مسؤولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، به‌کارگیری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی به‌گونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش‌های آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتمادبه‌نفس را در کارکنان افزایش دهد منجر خواهد شد که از افراد سازمان‌ها، انسان‌های توانمند ساخته شود تا در خدمت اهداف سازمان قرار گیرند.

براساس نتایج به دست آمده عوامل فردی با وزن ۰/۵۱ در بالاترین اولویت قرار دارد. عوامل فردی براساس نیازها، انتظارات و توانایی افراد، نقش زیادی در میزان رضایت شغلی و کارایی عملکرد دارد. رضایت تابعی است از سازگاری انتظارات سازمانی با نیازها و سرشت‌های فردی. درحالی‌که این دو گزینه تعادل و توافق داشته باشند، رفتار به‌طور همزمان برآورنده انتظارات سازمان و نیازهای فرد است. بدیهی است که اگر انتظارات سازمانی با نیازهای شخص سازگار نباشد، میزان رضایت از حد متعارف کمتر خواهد شد. یعنی شخص ممکن است رفتارش اثربخش یا کارآمد باشد بدون اینکه رضایتی حاصل نماید.

الوی و همکاران (۲۰۱۶)، نیز نشان دادند در توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود مدل استراتژیک منابع انسانی، عوامل فردی اهمیت زیادی دارد. به‌طوری‌که افزایش رضایت و انگیزه افراد سبب بهبود برنامه‌ریزی استراتژیکی سازمانی و منابع انسانی می‌شود. کاتینا و همکاران (۲۰۱۶)، بیان کردند که مسؤولیت‌پذیری کارکنان و بهبود ویژگی‌های رفتاری کارکنان سبب بهبود برنامه‌ریزی استراتژیکی منابع انسانی می‌شود.

شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چراکه به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازمان‌دهی مجدد به‌عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند. عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است. یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را برمی‌انگیزد.

در میان گزینه‌های مربوط به عوامل فردی در این مطالعه انگیزه کارمندان برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار بیشترین تأثیر بر بهبود بهره‌وری را نشان داد. این در حالی است که تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می‌اندازند و چنانچه کارکنان به نحو شایسته‌ای برانگیخته شوند، کارایی و بهره‌وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید. محققان یکی از عوامل هشتگانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را عوامل انگیزشی فردی می‌دانند. همچنین تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا، پرداخت متناسب با مدرک و تجربه، قرار دادن امکانات رفاهی در اختیار کارکنان، تقدیر و تشکر از کارکنان در جمع همکاران، ارائه اطلاعات به افراد و مطلع ساختن کارکنان، احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی، میزان اتکای کارکنان به سازمان در زندگی فردی، توجه به خانواده‌های کارکنان از طرف سازمان، استفاده از فنون چرخش شغلی یا توسعه شغلی و مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری را مصادیق ایجاد انگیزه در کارکنان معرفی نمود.

در میان عوامل فردی، مؤثر بودن بالاترین اولویت را داراست. اشفورث معتقد است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی منابع انسانی این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌هایشان در سازمان وجود دارد، به همین دلیل، آن‌ها احساس خواهند کرد که می‌توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری‌شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند. نهایتاً با توجه به سه دسته عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی و توجه به گویه‌های مطرح شده می‌توان به این نتیجه رسید که با دقت در بررسی مؤلفه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها می‌توان در مسیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی موفق‌تر عمل کرد و در این راستا به سوی اثربخشی گامی مؤثر برداشت.

براساس نتایج به دست آمده پیشنهادها زیر ارائه شده است:

- مبنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، صرفاً توجه به کمیت و تعداد کارکنان نباشد، یعنی بر مبنای برنامه‌ریزی سنتی عمل نکند بلکه تأکید به کیفیت و خصوصیات افراد بر اساس استعدادها و مهارت‌های افراد باشد.
- هنگامی که فرصت‌های شغلی در سازمان‌های دولتی به وجود می‌آید با برنامه‌های جذب از قبیل؛ وبسایت‌ها، آگهی‌های اعلان درون سازمانی و غیره، با تصویرسازی مطلوب از سازمان، کارکنان مستعد درون سازمانی و بیرون سازمانی را جذب کنند.
- درنهایت، از آنجاکه طبق نتایج تحقیق؛ یکی از دیگر عوامل مؤثر کلیدی بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، مؤثر بودن است؛ پس پیشنهاد می‌شود که افراد، آسیب‌شناسی فردی از بعد توانمندی‌های موردنیاز بازار، از خودشان انجام دهند تا ضمن شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های خود، بتوانند بر قوت‌های خود تأکید کرده و در راستای بهبود ضعف‌های خود تلاش کنند.

### تعارض منافع:

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.



## References

- Allui, A, Sahni, J, (2016), Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 361-371.
- Azadeh. A, Zarrin. M, (2016), An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives, *Safety Science* 89, 55-71.
- Blanchard, K.Carlos, J.P.Randolph.A (1996). Empowerments take more than one minute. San Francisco: Berreti-Koehler, 1-133.
- Brilon, S. (2015). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle, *Labour Economics*, 32,112-121.
- Carey R. (1996). Opening the book on productivity. *Sales & marketing management*. Vol, 148, issue 3.
- Casteilano,J.F, Klein,D and Roehn,H.A(1998)" Minicompanies: The next generation of empowerment", *Management Accounting*, Vol,79.
- Conger,J.A and Kanungo, R.N (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice".*Academy of Management Review*, Vol,13(3),471-482.
- Davis, T.R., & Luthans,F.(1980).A social learning approach to organizational behavior.*Academy of Management Review*,5(2), 281- 290.
- DeGrip, A. Van Loo, J., & Sanders, J.,(1999) .Employability in action.SKOPE Research Paper, A Guide To Planning, Recruiting, And Selecting For Human.
- Delery. J, Roumpi, D, (2017), Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Dennis,G. (1998). Here today, gone tomorrow", correction today.

- Derry, J. P. & R. D Iverson (1998), "Antecedents and Consequences of Dual and Unilateral Commitment: A Longitudinal Study", University of Melbourne, Working Paper in HRM&IR, 1, 1-18.
- Gordon, J (1991) "A diagnostic approach to Organizational Behavior" , New York, 1-779.
- Huczyski, A and Buchanan, D (2001). "Organizational Behavior", Prentice Hall.
- Khoshbakht, M, Khanef Elahi, M, Ahmadi, A, (2012), Identify and prioritize effective human resource management factors to improve employee performance, Journal of Research Studies, First Year, 1: 31-55. (In Persian)
- Koneczak, L.J, Stelly, D.J and Traty, M.L (2000) "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument", Educational and psychological measurement, Vol, 60, pp 301-313.
- Kreitner, R and Kinicki, A (2001) "Organizational Behavior", Mc Hrow-Hill.
- Liden, R.C. Wayne, S.J & Sparrow, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. Journal of applied psychology, 85(3), 407-416.
- Mallak, L. A., & Kurstedt, H. A. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial management, 38(6), 8-10.
- Mc Hugh, M and Bennet, H (1999) "Introducing teamworking within a bureaucratic organization", The leadership & organization development journal, 20(2), 81-93.
- Nielsen, J.F and Pedersen, C.P (2003). "The consequences and limits of Empowerment in Financial services", Scandinavian Journal of Management, 19(1), 63-83.

- Quinn, R.E and Spreitzer, G.M (1997). "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, Vol. 26(2), 37-49.
- Robbins, Stephen (1997), *Management of Organizational Behavior*, (Vol. III), translated by Ali Parsaeian & Syed Muhammad Arabi, Institute for Trade Studies and Research (In Persian).
- Robbins,S (1993) "Organizational Behavior", Prentice-Hall.
- Robbins,T.L, Crino,M.D and Fredendall,L.D (2002). "An intrative model of the empowerment process", *Human Resource Management Review* ,Vol,12,(3), 419-443.
- Sanchez, Antoni, (2015), *The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance*, Published by Elsevier España,24(3), 138-148.
- Smylie MA, Wenzel SA (2006). *Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Consortium on Chicago School Research.
- Spreitzer, G.M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: construct definition ,measurement and validation", *Academy of management Journal*, Vol,38(5), 1442 1465.
- Spreitzer, G.M(1996)" Social structural characteristics of psychological Empowerment", *Academy of Management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer,G.M and Kizilos,M.A(1996) "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of management*, 23(5), 679-704.
- Stainer.A and Stainer .L(2000). " Empowerment and strategic chang – an ethical Perspective", *Strategic Change*, Vol,9, pp,287-296.
- Stainer.A and Stainer .L(2000). " Empowerment and strategic chang – an ethical Perspective", *Strategic Change*, Vol,9, pp,287-296

- Sullins, C (2001). " Adapting the empowerment Evaluation Model: A mental helthdrop in center", case example, 24(3), 387-398.
- Thomas،K.W and Velthouse، B.A.(1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, Vol,15(4), 666-681.
- Wang. M, Yang. T, (2016), Investigating the success of knowledge management: An empirical study of smalland medium-sized enterprises, Asia Pacific Management Review.