



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1906295.2913



## Designing a Human Resource Management Model in Client-Centered Government Organizations

Khadijeh Souri<sup>1</sup>, Afsaneh Zamani Moghadam(Ph.D.)<sup>2\*</sup>, Naser Mirsepassi(Ph.D.)<sup>3</sup>

(Receipt: 2022.02.25- Acceptance:2022.08.27)

### Abstract

The present study aimed to design a human resource management model in client-centered government organizations (studied by the Civil Registration Organization). This descriptive-survey study has a mixed method design. The statistical population of the qualitative data included university experts and faculty members and experts in the field of human resource management ten of whom were recruited through purposive sampling, and the quantitative data included all the 260 managers of Tehran Civil Registration Organizations who were selected through total population sampling. The data collection instrument was a researcher-made questionnaire. The results of the analysis of the interviews using the Delphi method showed that the dimensions of the human resource management model in client-centered organizations are: performance management, talent management, recruitment, retention and promotion, succession, payroll, reward and punishment, education and personal development. Assessing Tehran Civil Registration Organizations in the dimensions of the model showed that, in terms of their status, the dimensions were performance management, payroll, personal training and development, recruitment and promotion, succession breeding and talent management, respectively, and that, in all dimensions of the model, there was a functional gap among the status of Tehran civil registration organizations regarding the indicators of the human resource management model and their importance. In general, it is concluded that the civil registration organizations of Tehran province are not in a good position in terms of human resource management in the six dimensions of the model and its sub-components.

**Key Words:** human resource management, client-oriented, registration organization

---

1.Ph.D. candidate, Department of Management and Economic, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2.Associate Professor, Department of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*.Corresponding author: a.zanimoghadam@srbiau.ac.ir

3.Professor, Department of Management and Economic, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran mirsepassi@srbiau.ac.ir



10.30495/QJOPM.2020.1906295.2913



## طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور

خدیجه سوری<sup>۱</sup>، افسانه زمانی مقدم<sup>۲\*</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۳</sup>

(دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع‌محور (مورد مطالعه سازمان ثبت احوال کشور) است. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و طرح تحقیق آمیخته است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیأت علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان خبرگان آشنا می‌باشند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۰ نفر هستند و در بخش کمی تمام مدیران سازمان‌های ثبت احوال تهران به تعداد ۲۶۰ نفر می‌باشند به روش تمام شماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بوده است که نتایج تحلیل مصاحبه‌ها با به‌کارگیری روش دلفی نشان داد ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع-محور عبارتند از: مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، جذب، نگهداری و ارتقاء، جانشین‌پروری، حقوق و دستمزد و سیستم پاداش و تنبیه و آموزش و توسعه فردی. سنجش وضعیت سازمان‌های ثبت احوال تهران در ابعاد مدل نشان داد که به ترتیب از نظر وضعیت: مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه فردی، جذب و نگهداری و ارتقاء، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد قرار دارند. همچنین در تمام ابعاد مدل شکاف عملکردی بین وضعیت سازمان‌های ثبت احوال تهران در شاخص‌های مدل مدیریت منابع انسانی و اهمیت وجود دارد. به‌طور کلی نتیجه‌گیری می‌شود که در سازمان‌های ثبت احوال استان تهران ابعاد شش‌گانه مدل و زیرمؤلفه‌های آنها در زمینه مدیریت منابع انسانی وضعیت مناسبی ندارند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، ارباب‌رجوع، سازمان ثبت احوال

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [khsouri@yahoo.com](mailto:khsouri@yahoo.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* نویسنده مسؤول: [a.zamanimoghdam@srbiau.ac.ir](mailto:a.zamanimoghdam@srbiau.ac.ir)

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [n.mirsepassi@srbiau.ac.ir](mailto:n.mirsepassi@srbiau.ac.ir)

## مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری، همه فرآیندها و فناوری‌هایی را شامل می‌شود که باعث ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی روابط طولانی‌مدت و ارزشمند بین مشتری و شرکت می‌شود. تحلیل‌های تجربی نشان داده شده است که نه تنها چگونگی اقدامات اصلی کارمندان در ارائه خدمات با کیفیت بالا مؤثر هستند، بلکه همچنین تأثیرات اخلاقی آنها روی رضایت بخشی مصرف‌کنندگان نیز این چنین است. سازمان ثبت احوال به صورت سازمانی با شخصیت حقوقی مستقل است که از لحاظ اداری، مالی، اجرایی، وظایف و مسؤلیت‌هایی که به عهده دارد بر این استقلال متکی است. امروزه ثبت احوال کشور بخش مهمی از وضعیت حقوقی شهروندان را شکل می‌دهد. در این رهگذر تمامی احوال شخصی شهروندان زیر پوشش قوانین و مقررات ثبت احوال قرار می‌گیرند. مقوله‌ای که به قول جیمز واکر<sup>۱</sup> در سال‌های اخیر ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی مورد نظر متصل می‌سازد. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و در توسعه سازمان‌ها (و بعضاً جوامع بشری) بیش از پیش نمایان گشته است (دینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). عصر جدید به «انسان» در مدیریت به عنوان «سرمایه بی‌پایان» و با ارزش می‌نگرند؛ زیرا دیگر به خوبی روشن است که کاهش بالنده سرمایه انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود (هوانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

امروزه سازمان‌ها هزینه‌های بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند (بکر و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) تا در عرصه رقابت از سایر رقبیان عقب نمانند (پاربوتو و همکاران<sup>۵</sup>، 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<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

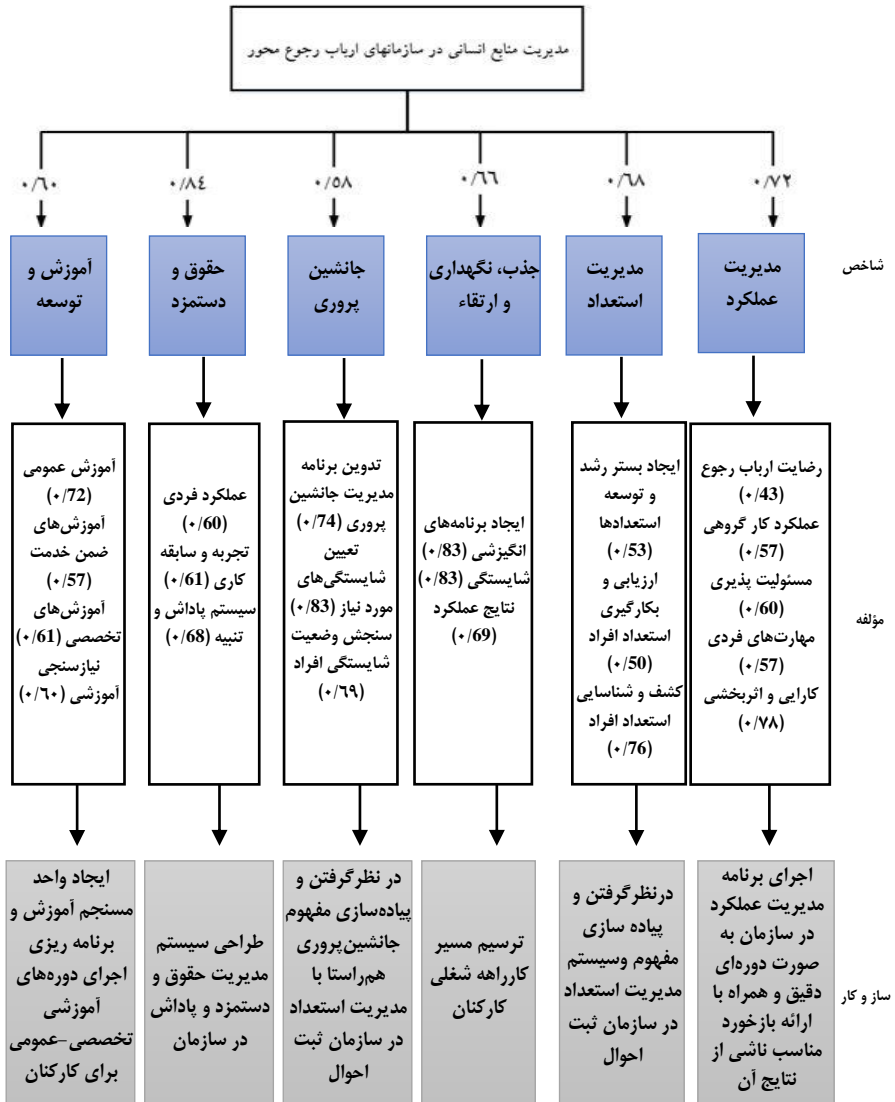
(باکویانو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد (باوسار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ چاکابورتی و ابومنصور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی

1. James Walker
2. Ding et al.
3. Huang et al.
4. Becker & smidt
5. Parboteeah & et al.
6. Ma et al.,
7. Baquiano
8. Bhavsar

حاصل نمی‌شود، بلکه باید از روش‌های متعدد به توسعه قلمرو مدیریت منابع انسانی پرداخت. چراکه هدف اصلی از مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهینه برای رسیدن به اهداف سازمانی است (نصیری و همکاران، ۱۳۹۲). اصل مشتری‌مداری در نظریه‌های نوین مدیریت به عنوان یکی از جهت‌گیری‌های اصلی سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود، زیرا در عمل با جلب رضایت مشتریان درون و برون سازمان، کارآیی خود را در راستای بهره‌وری سازمانی به اثبات رسانده است. در نظام اداری نیز رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی یکی از شاخص‌های اصلی کارآمدی و رشد و توسعه است و مؤلفه‌هایی از قبیل سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان، چگونگی رفتار و برخورد با خدمت‌گیرندگان و اطلاع‌رسانی مناسب، عواملی است که موجب رضایتمندی خدمت‌گیرندگان و مراجعین دستگاه‌های دولتی می‌شوند. دستیابی به این مهم جز بازنگری و ایجاد برخی تغییرات اصلاحی در زمینه‌های موجود، به‌ویژه در منابع انسانی در سازمان‌ها به حدی است که کوچکترین خللی در تأمین و نگهداری و توسعه آن سازمان را دچار رکود و به‌هم‌ریختگی می‌کند (لطیفی قرمیش و محمودی فر، ۱۳۸۵). با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی بیشترین نارضایتی در ارائه خدمات به ارباب‌رجوع را دارند؛ تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع محور است تا با بررسی علل نارضایتی ارباب‌رجوع‌ها مدل منابع انسانی متناسب را طراحی کرده، مشکلات نارضایتی ناشی از مدل مدیریت منابع انسانی موجود را رفع کند. هدف کلی تحقیق طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع محور است (مورد مطالعه سازمان ثبت احوال کشور).

اهداف ویژه شامل:

۱. شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع محور
۲. وزن دهی و اولویت‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع محور
۳. تعیین روابط، تعاملات و اثرات ابعاد و مؤلفه‌ها
- ۴- ارائه سازوکارهای مناسب جهت کاهش فاصله وضع موجود و مطلوب



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

Figure 1: Conceptual model of research

## ابزار و روش

از آنجاکه در این پژوهش ابتدا از روش کیفی برای شناسایی ابعاد مدل منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور در سازمان ثبت احوال استفاده می‌شود. سؤالاتی که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند عبارتند از:

۱) وضعیت موجود ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع محور در سازمان ثبت احوال چگونه است؟

۲) روابط، تعاملات و اثرات ابعاد و مؤلفه‌ها در سازمان‌های ارباب‌رجوع محور چگونه است؟

۳) جهت کاهش فاصله وضع موجود و مطلوب در سازمان‌های ارباب‌رجوع محور چه سازوکارهایی انجام می‌گیرد؟

۴) درجه تناسب (اعتبار) مدل از دیدگاه متخصصان در سازمان‌های ارباب‌رجوع محور چگونه است؟ سپس از روش کمی برای اولویت‌بندی، بررسی وضعیت موجود مؤلفه‌ها و متغیرها ارتباط مؤلفه‌ها و اعتبار مدل استفاده می‌کنیم؛ بنابراین طرح تحقیق مورد استفاده، آمیخته<sup>۱</sup> اکتشافی است. این پژوهش به دو فاز کیفی و کمی تفکیک می‌شود. در مجموع، برای انجام این تحقیق، ۶ مرحله شناسایی شده است. در فاز اول، چارچوبی مفهومی از پیشینه<sup>۲</sup> پژوهش مشخص شده و با استفاده از روش گروه مصاحبه و تحلیل‌تم و روش دلفی، مؤلفه‌ها و متغیرهای مؤثر بر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع محور شناسایی می‌شوند. در فاز دوم، با استفاده از آزمون‌های آماری به رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و متغیرها، سنجش وضعیت موجود و تعیین روابط بین آنها و اعتبارسنجی مدل پرداخته می‌شود. در ادامه مراحل تحقیق با جزئیات بیشتر ارائه شده است. برای بررسی روابط، اولویت‌بندی، سنجش وضعیت موجود و اعتبارسنجی مدل از خبرگان اجرایی یعنی کلیه مدیران عالی، میانی و کارشناسان سازمان‌های ثبت احوال شهر تهران دارای مدرک مدیریت منابع انسانی یا مشغول پست‌های مدیران میانی منابع انسانی (مدیر کل توسعه منابع انسانی و یا معاونین او) و مدیران عالی سازمان به تعداد ۲۶۰ به عنوان جامعه تحقیق می‌باشند.

## یافته‌ها

در این تحقیق با توجه به اطلاعات به دست آمده از مطالعه مباحث نظری و مصاحبه با مدیران عالی و میانی سازمان‌های ثبت احوال شهر تهران در زمینه ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع‌محور، 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. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $X^2$  محاسبه شده برابر با  $298/07$  است که نسبت به درجه آزادی  $172$  کمتر از  $3$  است. پایین بودن این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. مقدار RMSEA،  $0/053$  و کمتر از  $0/08$  می‌باشد و نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. شاخص‌های AGFI، GFI و NFI به ترتیب برابر با  $0/91$ ،  $0/95$  و  $0/91$  می‌باشد که نشان‌دهنده برازش بالایی می‌باشند. شاخص‌های برازش مدل در جدول (۲) نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است که عبارتند از:

جدول ۲: شاخص‌های برازش در مدل تحلیل عاملی مرتبه اول سازه‌های تحقیق

Table 2: Fit indices in the first-order factor analysis model of the research constructs

RMSEA	AGFI	GFI	CFI	IFI	NFI	X2/df	df	X2	مدل‌ها Models
کمتر از 0/08	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	کمتر از 3	-	-	حد مجاز Limit
0/053	0/91	0/95	0/92	0/99	0/91	1/73	172	298/07	مدل نهایی final model

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر یک از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. با توجه به شکل می‌توان بارهای عاملی هر یک از سؤالات تحقیق را مشاهده کرد. برای مثال بار عاملی سؤال اول در متغیر مدیریت عملکرد برابر  $0/43$  است؛ به عبارت دیگر سؤال اول متغیر مدیریت عملکرد تقریباً  $19$  درصد ( $0/43$ ) را به توان  $2$  می‌رسانیم) از واریانس عامل مدیریت عملکرد را تبیین می‌کند. مقدار  $81$  نیز مقدار خطا است (مقدار واریانس) که توسط سؤال اول قابل تبیین نیست)، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سؤال و عامل مربوط وجود دارد. مقدار ضریب تعیین عددی بین  $0$  و  $1$  است که هر چه به سمت  $1$  نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.

در تحلیل عاملی مرحله اول از زیرمؤلفه‌ها عوامل اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع‌محور به دست آمد در تحلیل عاملی مرتبه دوم از زیر عوامل، متغیر اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع‌محور به دست می‌آید.

جدول ۳: شاخص‌های برازش در مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم سازه سازه‌های تحقیق

Table 3: Fit indices in the second-order factor analysis model of research constructs

Model	ملها	X2	df	X2/df	NFI	IFI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
حد مجاز Limit	-	-	-	کمتر از 3	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	بالاتر از 0/9	کمتر از 0/08
مدل نهایی Final Mode	287/12	184	1/56	0/91	0/90	0/90	0/90	0/92	0/90	0/044

با توجه به شکل می‌توان بارهای عاملی هر یک از زیرمؤلفه‌ها عوامل اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع‌محور را مشاهده کرد. در بین ابعاد، حقوق و دستمزد تأثیر بیشتری بر مفهوم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع‌محور دارد. میزان بار عاملی این عامل ۰/۸۴ می‌باشد؛ به عبارت دیگر حدود ۷۱ درصد واریانس مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب‌رجوع‌محور را تبیین می‌کند. در جدول شماره (۴) میزان همبستگی و میزان واریانس تبیین شده هر یک از مؤلفه‌ها آورده شده است.



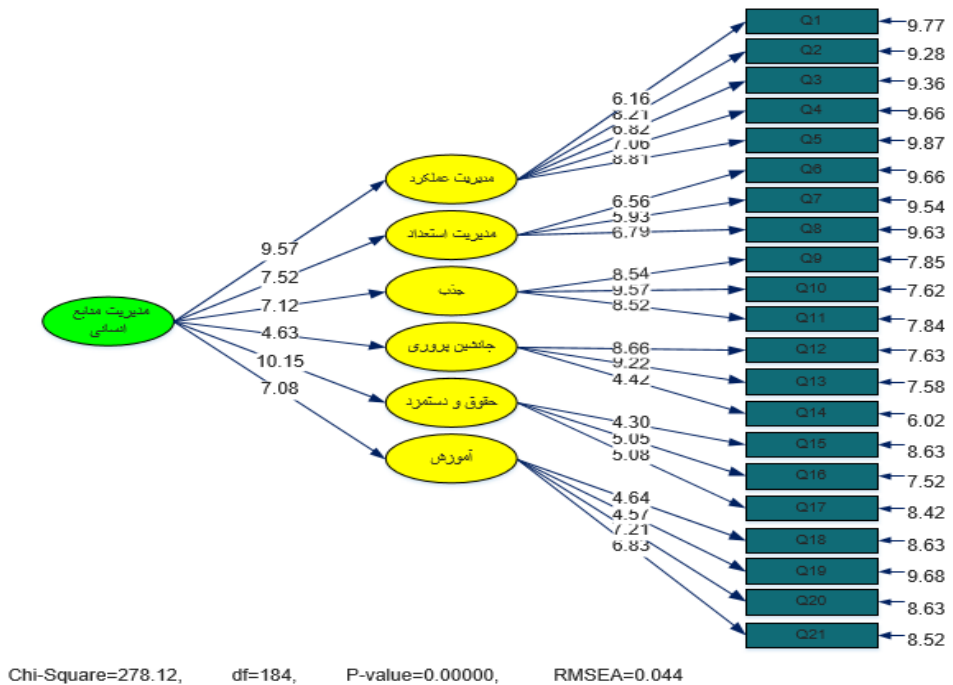
جدول ۴: همبستگی (بار عاملی) و ضریب تعیین متغیرهای تحقیق

Table 4: Correlation (factor loading) and coefficient of determination of research variables

ضریب تعیین Coefficient R <sup>2</sup>	ضریب همبستگی (بار عاملی) Correlation coefficient (factor loading)	سازه construct	مؤلفه Component
۰/۵۲	۰/۷۲	مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور Human resource management in client-oriented organizations	مدیریت عملکرد performance management
۰/۴۶	۰/۶۸		مدیریت استعداد talent management
۰/۴۴	۰/۶۶		جذب، نگهداری و ارتقاء Recruitment, retention and promotion
۰/۳۴	۰/۵۸		جانشین پروری Succession
۰/۷۱	۰/۸۴		حقوق و دستمزد salary
۰/۳۶	۰/۶۰		آموزش و توسعه فردی Training and personal development

و شکل (۲) مدل در حالت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری تحقیق را نشان می‌دهد.

این مدل به این دلیل ارائه می‌شود که نشان دهد آیا رابطه‌ای بین عوامل و شاخص معنادار است.



شکل ۲: مدل سازه‌های تحقیق در حالت معناداری در مرتبه دوم

Figure 2: The model of research structures in the second-order significance state

همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی ضرایب به دست آمده در حالت معناداری برای تمامی مؤلفه‌ها معنادار شده‌اند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگ‌تر از  $1/96$  یا کوچک‌تر از  $1/96$  - نشان‌دهنده معنادار بودن روابط است. در ابتدا به بررسی وضعیت سازمان ثبت احوال تهران در شاخص‌های اصلی مدل و سپس زیرمؤلفه‌های هر یک از ابعاد اصلی نیز بررسی می‌شود.

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون t- تک نمونه‌ای برای متغیرهای تحقیق

Table 5: The results of the one-sample t-test for the research variables

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها = Confidence intervals for ±۰.۰۹۵ differences			Test value=3					متغیر Variable
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	تفاوت میانگین Mean Difference	میانگین Mean	تعداد Number	
0/255	0/448	0/004	259	2/88	0/152	3/152	260	مدیریت عملکرد performance management
-0/097	-0/339	0/000	259	-3/55	-0/218	2/782	260	مدیریت استعداد talent management
-0/006	-0/239	0/047	259	-1/96	-0/121	2/879	260	جذب، نگهداری و ارتقاء Recruitment, retention and promotion
-0/048	-0/296	0/007	259	-2/73	-0/172	2/828	260	جانشین پروری Succession
0/199	-0/004	0/059	259	1/90	0/097	3/097	260	حقوق و دستمزد Payroll
0/184	-0/048	0/247	259	1/16	0/068	3/068	260	آموزش و توسعه فردی Training and personal development

با توجه به مقادیر T (بزرگ‌تر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچک‌تر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در کلیه متغیرهای تحقیق به‌جز در متغیر آموزش و توسعه فردی تفاوت معناداری وجود دارد. با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص مدیریت عملکرد دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین مثبت نیز نشان می‌دهد که وضعیت این متغیر در وضعیت مطلوبی قرار داد و از متوسط بالاتر است. میانگین به دست آمده در شاخص‌های مدیریت استعداد، جذب، نگهداری و ارتقاء و جانشین پروری دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است با بررسی حد بالا و پایین منفی نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیرها در وضعیت نامطلوب و پایین‌تر از متوسط بالاتر است. میانگین به دست آمده در شاخص‌های حقوق و دستمزد و آموزش و توسعه فردی اختلاف

معناداری با مقدار آزمون ندارد با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیرها در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد. در ادامه نتایج بررسی وضعیت زیرمؤلفه‌های هر یک از مؤلفه‌های اصلی مدل مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون -t تک نمونه‌ای برای ابعاد متغیر مدیریت عملکرد

Table 6: The results of the one-sample t-test for the variable dimensions of performance management

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for ۰/۰۹۵ differences			Test value=3					متغیر variable
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	DM	M	N	
0/46	0/21	0/000	259	5/25	۰/335	3/33	260	رضایت ارباب‌رجوع Customer satisfaction
0/19	-0/05	0/333	259	1/20	۰/073	3/07	260	عملکرد کار گروهی teamwork performance
0/38	0/14	0/000	259	4/18	۰/262	3/26	260	مسئولیت‌پذیری responsibility
0/13	-0/11	0/900	259	0/125	۰/008	3/01	260	مهارت‌های فردی Individual skills
0/20	-0/04	0/198	259	1/29	۰/081	3/08	260	کارایی و اثربخشی Efficiency and effectiveness

با توجه به مقادیر T (بزرگ‌تر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچک‌تر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در متغیرهای رضایت ارباب‌رجوع و مسئولیت‌پذیری تفاوت معناداری وجود دارد و در متغیرهای عملکرد کار گروهی، مهارت‌های فردی و کارایی و اثربخشی تفاوت معناداری وجود ندارد. با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص رضایت ارباب‌رجوع و مسئولیت‌پذیری دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین مثبت نیز نشان می‌دهد که وضعیت این دو متغیر در وضعیت مطلوبی قرار داد و از متوسط بالاتر است. میانگین به دست آمده در شاخص‌های عملکرد کار گروهی، مهارت‌های فردی و کارایی و اثربخشی اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارد با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیرها در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد.

جدول ۷: نتایج حاصل از آزمون t- تک نمونه‌ای برای ابعاد متغیر مدیریت استعداد

Table 7: The results of the one-sample t-test for the variable dimensions of talent management

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals ۰/۰۹۵ for differences			Test value=3					متغیر Variable
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	DM	M	N	
-0/21	-0/49	0/000	259	-4/79	-0/35	2/65	260	کشف و شناسایی استعداد افراد Discovering and identifying the talent of people
0/02	-0/26	0/094	259	-1/68	-0/12	2/88	260	ارزیابی و به‌کارگیری استعداد افراد Evaluation and application of people's talent
-0/06	-0/31	0/005	259	-2/82	-0/18	2/82	260	ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها Creating a platform for the growth and development of talents

با توجه به مقادیر T (بزرگ‌تر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچک‌تر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در متغیرهای کشف و شناسایی استعداد افراد و ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها تفاوت معناداری وجود دارد و در متغیر ارزیابی و به‌کارگیری استعداد افراد تفاوت معناداری وجود ندارد. با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص‌های کشف و شناسایی استعداد افراد و ایجاد بستر رشد و توسعه استعدادها دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین منفی نیز نشان می‌دهد که وضعیت این دو متغیر در وضعیت نامطلوبی قرار داد و از متوسط پایین‌تر است. میانگین به دست آمده در شاخص ارزیابی و به‌کارگیری استعداد افراد اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارد با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیر در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد.

جدول ۸: نتایج حاصل از آزمون- t تک نمونه‌ای برای ابعاد متغیر جذب، نگهداری و ارتقاء

Table 8: The results of the single-sample t-test for the variable dimensions of attraction, maintenance and promotion

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals ۰/۰۹۵ for differences			Test value=3					
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	DM	M	N	متغیر Variable
0/19	-0/07	0/374	259	0/891	0/058	3/06	260	نتایج عملکرد Performance results
-0/01	-0/28	0/032	259	-2/15	-0/15	2/85	260	شایستگی‌ها Competencies
-0/14	-0/41	0/000	259	-3/90	-0/27	2/73	260	ایجاد برنامه‌های انگیزشی Create incentive programs

با توجه به مقادیر T (بزرگ‌تر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچک‌تر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در متغیرهای شایستگی‌ها و ایجاد برنامه‌های انگیزشی تفاوت معناداری وجود دارد و در متغیر نتایج عملکرد تفاوت معناداری وجود ندارد. با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص‌های شایستگی‌ها و ایجاد برنامه‌های انگیزشی دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین منفی نیز نشان می‌دهد که وضعیت این دو متغیر در وضعیت نامطلوبی قرار داد و از متوسط پایین‌تر است. میانگین به دست آمده در شاخص نتایج عملکرد اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارد با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیر در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد.

جدول ۹: نتایج حاصل از آزمون- t تک نمونه‌ای برای ابعاد متغیر جانشین‌پروری

Table 9: The results of the one-sample t-test for the variable dimensions of succession

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for ۰/۰۹۵ differences			Test value=3					
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	DM	M	N	متغیر Variable
-0/07	-0/35	0/004	259	-2/90	-0/21	2/79	260	تدوین برنامه مدیریت جانشین‌پروری Developing a succession management plan
0/01	-0/26	0/065	259	-1/86	-0/13	2/87	260	تعیین شایستگی‌های مورد نیاز Determine required competencies
-0/04	-0/32	0/011	259	-2/56	-0/18	2/82	260	سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد Assessing the status of people's competencies

با توجه به مقادیر T (بزرگتر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچکتر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در متغیرهای تدوین برنامه مدیریت جانشین پروری و سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد تفاوت معناداری وجود دارد و در متغیر تعیین شایستگی‌های مورد نیاز تفاوت معناداری وجود ندارد. با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص‌های تدوین برنامه مدیریت جانشین پروری و سنجش وضعیت شایستگی‌های افراد دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین منفی نیز نشان می‌دهد که وضعیت این دو متغیر در وضعیت نامطلوبی قرار داد و از متوسط پایین‌تر است. میانگین به دست آمده در شاخص تعیین شایستگی‌های مورد نیاز اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارد با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیر در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد.

جدول ۱۰: نتایج حاصل از آزمون -t تک نمونه‌ای برای ابعاد متغیر حقوق و دستمزد

Table 10: The results of the one-sample t-test for the variable dimensions of salary and wages

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها Confidence intervals ۰/۰۹۵ for differences			Test value=3					
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	DM	M	N	متغیر Variable
0/26	0/01	0/029	259	2/19	0/14	3/14	260	عملکرد فردی Individual performance
0/31	0/07	0/033	259	3/02	0/19	3/19	260	تجربه و سابقه کاری Experience and work history
0/10	-0/17	0/602	259	-0/522	-/03	2/97	260	سیستم پاداش و تنبیه Reward and punishment system

با توجه به مقادیر T (بزرگتر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچکتر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در متغیرهای عملکرد فردی و تجربه و سابقه کاری تفاوت معناداری وجود دارد و در متغیر سیستم پاداش و تنبیه تفاوت معناداری وجود ندارد. با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص‌های عملکرد فردی و تجربه و سابقه کاری دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین مثبت نیز نشان می‌دهد که وضعیت این دو متغیر در وضعیت مطلوبی قرار داد و از متوسط بالاتر است.

میانگین به دست آمده در شاخص تعیین سیستم پاداش و تنبیه اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارد با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیر در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد.

جدول ۱۱: نتایج حاصل از آزمون t- تک نمونه‌ای برای ابعاد متغیر آموزش و توسعه فردی

**Table 11: The results of the one-sample t-test for the variable dimensions of education and personal development**

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for differences ۰/۰۹۵			Test value=3					
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	DM	M	N	متغیر Variable
0/10	-0/16	0/639	259	-0/469	-0/03	2/97	260	نیازسنجی آموزشی Training Needs Assessment
0/15	-0/12	0/866	259	0/169	0/01	3/01	260	آموزش‌های تخصصی Specialized training
0/24	-0/01	0/081	259	1/749	0/11	3/11	260	آموزش ضمن خدمت In-service training
0/31	0/05	0/007	259	1/697	0/18	3/18	260	آموزش‌های عمومی General education

با توجه به مقادیر T (بزرگ‌تر از ۱/۹۶ تا -۱/۹۶) و سطح معناداری (کوچک‌تر از ۰/۰۵) به دست آمده نتیجه‌گیری می‌شود که بین میانگین به دست مقدار آزمون (۳) در متغیر آموزش‌های عمومی تفاوت معناداری وجود دارد و در متغیرهای نیازسنجی آموزشی، آموزش‌های تخصصی و آموزش ضمن خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد.

با بررسی حد بالا و حد پایین مشخص شد که میانگین به دست آمده در شاخص آموزش‌های عمومی دارای اختلاف معناداری با مقدار آزمون است و حد بالا و پایین مثبت نیز نشان می‌دهد که وضعیت این دو متغیر در وضعیت مطلوبی قرار داد و از متوسط بالاتر است. میانگین به دست آمده در شاخص‌های نیازسنجی آموزشی، آموزش‌های تخصصی و آموزش ضمن خدمت اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارند با بررسی پایین منفی و حد بالا مثبت نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت این متغیرها در وضعیت متوسط و تقریباً برابر با مقدار آزمون (۳) قرار دارد. در این بخش به بررسی شکاف بین وضعیت موجود و اهمیت هر یک از شاخص‌ها در ثبت احوال تهران در ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. برای این منظور آزمون تی مقایسه زوجی استفاده شده است. این آزمون



به بررسی میانگین یک جامعه در دو حالت می‌پردازد؛ یعنی زمانی که ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی در ثبت احوال تهران در حالت وضعیت موجود و میزان اهمیت سنجیده می‌شود، با دو حالت سر و کار داریم که باید میانگین آن‌ها با هم مقایسه شود که اگر مقدار نهایی حاصل شده مقدار مثبت و صفر به خود بگیرد نشان از نبود اختلاف و عملکرد خوب ثبت احوال و در صورت منفی بودن مقدار شکاف نشان از عملکرد ضعیف ثبت احوال در ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

جدول ۱۲: نتایج حاصل از آزمون -t مقایسه زوجی برای متغیر مدیریت عملکرد

Table 12: The results of the paired comparison t-test for the performance management variable

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for differences ۰/۰۹۵			اختلافات زوجی Couple differences				وضعیت مدیریت عملکرد- اهمیت مدیریت عملکرد Performance management status- The importance of performance management
حد بالا Upper	حد پایین Lower	سطح معنی‌داری sig	df	t	میانگین Mean	تعداد Number	
-1/472	-1/224	0/000	259	-17/92	-1/103	260	

با توجه به جدول (۱۳)، مشاهده می‌شود که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است؛ که از نظر مدیران ادارات ثبت احوال تهران اختلاف معناداری بین میانگین وضعیت موجود و اهمیت مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که با مشاهده حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند بیان می‌شود که میانگین وضعیت موجود مدیریت عملکرد به میزان ۱/۰۳- از اهمیت شاخص مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی اختلاف و شکاف دارد که نشان‌دهنده‌ای عملکرد ضعیف و پایین ادارات ثبت احوال تهران در مدیریت عملکرد در سازمانشان است.

جدول ۱۳: نتایج حاصل از آزمون -t مقایسه زوجی برای متغیر مدیریت استعداد

Table 13: The results of the paired comparison t-test for the talent management variable

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for differences ۰/۰۹۵			اختلافات زوجی Couple differences				وضعیت مدیریت استعداد- اهمیت مدیریت استعداد Status of talent management -The importance of talent management
حد بالا Upper	حد پایین Lower	سطح معنی‌داری sig	df	t	میانگین Mean	تعداد Number	
-1/18	-1/47	0/000	259	-17/95	-1/33	260	

با توجه به جدول (۱۴) مشاهده می‌شود که سطح معناداری کمتر از  $0/05$  به دست آمده است؛ که از نظر مدیران ادارات ثبت احوال تهران اختلاف معناداری بین میانگین وضعیت موجود و اهمیت مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که با مشاهده حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند بیان می‌شود که میانگین وضعیت موجود مدیریت استعداد به میزان  $1/33$ - از اهمیت شاخص مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی اختلاف و شکاف دارد که نشان‌دهنده‌ای عملکرد ضعیف و پایین ادارات ثبت احوال تهران در مدیریت استعداد در سازمانشان است.

جدول ۱۴: نتایج حاصل از آزمون -t مقایسه زوجی برای متغیر جذب، نگهداری و ارتقاء

**Table 14: The results of the paired comparison t-test for the variables of recruitment, maintenance and promotion**

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها = Confidence intervals for 0/095 differences			اختلافات زوجی Couple differences				
حد بالا Upper	حد پایین Lawer	sig	df	t	میانگین Mean	تعداد Number	وضعیت جذب، نگهداری و ارتقاء- اهمیت جذب، نگهداری و ارتقاء Recruitment, maintenance and promotion status- Importance of recruitment, retention and promotion
-1/15	-1/44	0/000	259	-17/66	-1/30	260	

با توجه به جدول (۱۵) مشاهده می‌شود که سطح معناداری کمتر از  $0/05$  به دست آمده است؛ که از نظر مدیران ادارات ثبت احوال تهران اختلاف معناداری بین میانگین وضعیت موجود و اهمیت جذب، نگهداری و ارتقاء در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که با مشاهده حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند بیان می‌شود که میانگین وضعیت موجود جذب، نگهداری و ارتقاء به میزان  $1/30$ - از اهمیت شاخص جذب، نگهداری و ارتقاء در مدیریت منابع انسانی اختلاف و شکاف دارد که نشان‌دهنده‌ای عملکرد ضعیف و پایین ادارات ثبت احوال تهران در جذب، نگهداری و ارتقاء در سازمان شان است.

جدول ۱۶: نتایج حاصل از آزمون -t مقایسه زوجی برای متغیر جانشین پروری

**Table 16: The results of the paired comparison t-test for the succession variable**

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها = Confidence intervals for differences 0/095			اختلافات زوجی Couple differences				
حد بالا Upper	حد پایین Lawer	sig	df	t	میانگین	تعداد	وضعیت جانشین پروری- اهمیت جانشین پروری Succession status- The importance of succession
-1/15	-1/46	0/000	289	-16/99	-1/31	260	

با توجه به جدول (۱۶) مشاهده می‌شود که سطح معناداری کمتر از  $0/05$  به دست آمده است؛ که از نظر مدیران ادارات ثبت احوال تهران اختلاف معناداری بین میانگین وضعیت موجود و اهمیت مدیریت جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که با مشاهده حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند بیان می‌شود که میانگین وضعیت موجود مدیریت جانشین پروری به میزان  $1/31$  - از اهمیت شاخص مدیریت جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی اختلاف و شکاف دارد که نشان‌دهنده‌ای عملکرد ضعیف و پایین ادارات ثبت احوال تهران در مدیریت جانشین پروری در سازمانشان است.

جدول ۱۷: نتایج حاصل از آزمون - t مقایسه زوجی برای متغیر حقوق و دستمزد

Table 17: The results of the paired comparison t-test for the salary variable

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for $0/05$ differences			اختلافات زوجی Couple differences				وضعیت حقوق و دستمزد- اهمیت حقوق و دستمزد Salary status- The importance of salary
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	میانگین Mean	تعداد Number	
-0/851	-1/107	0/000	259	-15/12	-0/979	260	

با توجه به جدول (۱۷) مشاهده می‌شود که سطح معناداری کمتر از  $0/05$  به دست آمده است؛ که از نظر مدیران ادارات ثبت احوال تهران اختلاف معناداری بین میانگین وضعیت موجود و اهمیت حقوق و دستمزد در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که با مشاهده حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند بیان می‌شود که میانگین وضعیت موجود حقوق و دستمزد به میزان  $0/979$  - از اهمیت شاخص حقوق و دستمزد در مدیریت منابع انسانی اختلاف و شکاف دارد که نشان‌دهنده‌ای عملکرد ضعیف و پایین ادارات ثبت احوال تهران در حقوق و دستمزد در سازمانشان است.

جدول ۱۸: نتایج حاصل از آزمون - t مقایسه زوجی برای متغیر آموزش و توسعه فردی

Table 18: The results of the paired comparison t-test for the education and individual development variable

فاصله اطمینان برای تفاوت‌ها= Confidence intervals for $0/05$ differences			اختلافات زوجی Couple differences				وضعیت آموزش و توسعه فردی- اهمیت آموزش و توسعه فردی The state of education and personal development- The importance of training and personal development
حد بالا Upper	حد پایین Lower	sig	df	t	میانگین Mean	تعداد Number	
-0/910	-1/207	0/000	259	-14/03	-1/259	260	

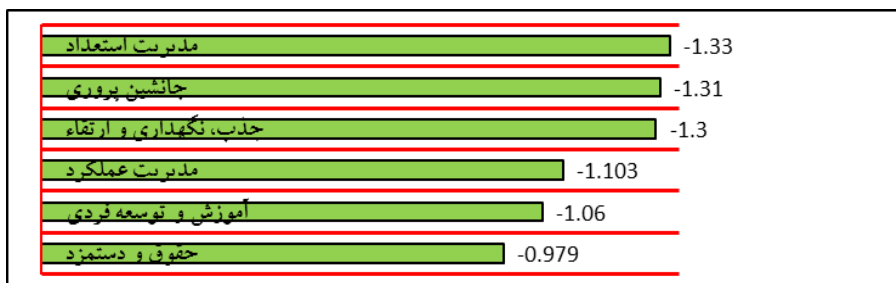
با توجه به جدول ۱۸، مشاهده می‌شود که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است؛ که از نظر مدیران ادارات ثبت احوال تهران اختلاف معناداری بین میانگین وضعیت موجود و اهمیت آموزش و توسعه فردی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که با مشاهده حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند بیان می‌شود که میانگین وضعیت موجود آموزش و توسعه فردی به میزان ۱/۲۵۹- از اهمیت شاخص آموزش و توسعه فردی در مدیریت منابع انسانی اختلاف و شکاف دارد که نشان‌دهنده‌ای عملکرد ضعیف و پایین ادارات ثبت احوال تهران در آموزش و توسعه فردی در سازمانشان است. همان‌طور که بیان شده مقدار نهایی حاصل شده در صورتی که مقدار مثبت و صفر به خود بگیرد نشان از رضایت از نحوه ارائه آن بعد کیفیت خدمات است و در صورت منفی بودن مقدار شکاف نشان از نارضایتی از آن بعد می‌باشد. به‌طور کلی برای مؤلفه‌های تحقیق حاضر وضعیت تحلیل شکاف‌ها در جدول (۱۹) آورده شده است.

جدول ۱۹: میانگین وضعیت موجود، اهمیت و میزان شکاف متغیرهای پژوهش

Table 19: Average status, importance and gap of research variables

نتیجه result	میزان شکاف The amount of the Gap	میانگین اهمیت Mean importance	میانگین وضعیت موجود Mean status quo	ابعاد Dimensions
عملکرد ضعیف Poor performance	-1/103	4/25	3/15	مدیریت عملکرد Performance Management
عملکرد ضعیف Poor performance	-1/33	4/11	2/78	مدیریت استعداد Talent Management
عملکرد ضعیف Poor performance	-1/30	4/11	2/88	جذب، نگهداری و ارتقاء Recruitment, retention and promotion
عملکرد ضعیف Poor performance	-1/31	4/13	2/83	جانشین پروری Succession
عملکرد ضعیف Poor performance	-0/979	4/08	3/10	حقوق و دستمزد Salary
عملکرد ضعیف Poor performance	-1/06	4/13	3/07	آموزش و توسعه فردی Training and personal development

در ادامه به‌منظور نمایش تصویری میزان شکاف بین وضعیت و اهمیت شاخص‌های تحقیق نمودار ستونی آنها ترسیم شد و با عنوان شکل (۳) شده است.



شکل ۳: نمودار ستونی میانگین میزان شکاف متغیرهای تحقیق

Figure3: bar graph of the average gap of the research variables

### نتیجه گیری و پیشنهادها

مهم ترین دست آورد این تحقیق، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های ارباب رجوع محور می باشد که می تواند منبع خوبی برای مدیران منابع انسانی و محققان فراهم می آورد تا برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی منصفانه را به طور اثربخش جهت رسیدن به نتایج بهتر و بهره مندی از منافع سازمانی انجام دهند.

اجرای مدیریت منابع انسانی طبق مدل این مقاله منوط به جلب همکاری مدیران عالی و همین طور کارکنان بخش مدیریت منابع انسانی می باشد. جهت جلب توجه و تصحیح نگرش این افراد در خصوص مشکلات و آسیب های سازمانی و آشنایی آنها با تأثیر هر یک از وظایف بر مدیریت منابع انسانی، اطلاع رسانی و آموزش های لازم باید انجام شود تا بتوان در راستای عملیاتی سازی این مدل به پیشرفت اثربخش دست یافت. در اکثر تحقیقات صورت گرفته تعداد عامل ها را محدودتر گرفته اند و یا یک عامل که در این تحقیق به صورت تجمیع شده مطرح شده است را تحت چند عنوان مطرح کرده اند. دلیل این کار گستردگی مدل ساخته شده است. بدین صورت که در ابتدا هدف این بوده که مدلی ساخته شود که از اولین قدم ها در مدیریت منابع انسانی را در بر گیرد. در خصوص عامل ها مدیران باید توجه داشته باشند که در محیط های مختلف و شرایط متفاوت، اهمیت عامل ها در مقایسه با یکدیگر متفاوت خواهد بود. از این رو مدیر با در نظر گرفتن نوع سازمان و شرایط محیطی باید توجه متفاوتی به عامل ها داشته باشد. به طور کلی با توجه به نظر خبرگان و مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال به عنوان یک سازمان خدماتی دولتی ارباب رجوع محور شاخص های مدیریت منابع انسانی شناسایی شد. این مدل بیان می کند که در سازمان های دولتی ارباب رجوع محور شش عاملی اصلی مدیریت استعداد، جانشین پروری، حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه فردی، جذب، نگهداری و ارتقاء و مدیریت عملکرد می باشند که هر یک دارای زیرمؤلفه های

هستند که موجودیت عامل اصلی را تعریف می‌کنند. در واقع این مدل بیان می‌کند برای داشتن یک مدیریت منابع انسانی درست در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع‌محور باید به این ابعاد توجه شود و این ابعاد تأثیر مستقیم و مثبتی بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع‌محور دارند. به نظر می‌رسد جا برای تحقیق در این زمینه بسیار است و جوانب زیادی وجود دارد که بر روی آن تحقیقی صورت نگرفته است؛ لذا به منظور تحقیقات آتی در این زمینه پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا به پیاده‌سازی این مدل در صنایع مختلف بپردازند و در عمل به مقایسه نتایج به دست آمده اقدام نمایند.
- از طریق تجزیه و تحلیل شغلی دقیق و انجام تست‌های روان‌شناسی کارکنان با استعداد و علائق خود در پست‌های متناسب به‌کارگیری شوند.
- مدیران منابع انسانی باید به دنبال کارکنانی باشند که ماندگارند. به‌بیان‌دیگر، بیش از آنکه به فکر بیرون راندن کارکنان بی‌فایده باشیم، باید در حفظ کارکنان سرآمد بکوشیم تا در طرح‌های ریزش، به‌سرعت جذب مشاغل جدید نشوند، مبنای جلب رضایت مشتری و ارباب‌رجوع توسعه همین کارکنان است.
- ارائه پاداش و رفاهیات انگیزشی به کارکنان متناسب با عملکرد آنها جهت ماندگاری در سازمان.
- متناسب با استعداد، توانایی و صلاحیت‌ها آنها در بازه‌های زمانی مناسب ارتقا شغلی داده شوند.

### تعارض منابع:

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

**References**

- Alvani, S.M. & Danaei far, H. (2001). Discourses in the philosophy of theories of government organization. Tehran. Safar Pub. [In Persian].
- Baquiano, J, M. (2016). Understanding coastal resource management using a social representations approach, *Ocean & Coastal Management*, 133, 18-27.
- 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.
- Bhavsar, A. (2011). A conceptual paper on human resource information system (HRIS) *Golden Resrach Thoughts*, 1 (5), 1-4.
- Chakraborty, A, R. Abu Mansour, N. (2013). Adoption of human resource information system: A theoretical analysis *Social and Behavioral Sciences*, 75, 473-478.
- Ding, Xiu-Hao. & Huang, Rui-Hue. (2010). Effects of knowledge spillover on inter-organizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation, *European Journal of Operationa Research*, 201, 949-959.
- Ernst, H, Kahle, N, H. Dubiel, A., Prabhu, J, Subramaniam, M. (2015). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets, *The Journal of Product Innovation Management*, 32, 65-79.
- Fernandez, S. Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work?, *The American Review of Public Administration*, 41, 23-47.
- Gruman, J.A. Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Huang, E, K., Wu, H, J., Lu, Y, S., Lin, C, Y. (2015). Innovation and technology creation effects on organizational performance, *Journal of Business Research*, 69(6), 2187-2192.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y.(2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance, *Human ResourceManagement Review*, 22(2), 73-85.

- Khaki G. Formation of a Virtual Government: Most Challenging Task Facing the Administrative System during the Fourth Plan. (2003). *Journal of Management and Development Process*. 16 (4) :23-36 [In Persian].
- Latifi Qarmish, K., Mahmoodifar, Y. (2019). A comparative study between content of honoring program and concepts and principles of consumer orienting. *Journal of Health Administration*, 9(26), 7-14. [In Persian].
- Mohammadifar, Y., Mousapour, N., Del Angizan, S. & Ahmadi, M. (2011). An Investigation on the Factors Affecting Customer Satisfaction in State-Run Organizations, *Journal of Public Administration Perspective*, 2(3), 119-133. [In Persian].
- 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(4), 319-327.
- Nasiri M, Heidari M, Shahbazi S, Ansari E. (2013). Correlation of human resource strategies based on Allen Ylsey Model with organizational performance staff in Aiat Allah Kashani Hospital. *JHPM*. 2 (3) :36-44 [In Persian].
- 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*, 9(1), 51-67.
- Rezaei, B., Zargar, SM. & Hematian, H. (2020). The Impact of Green HRM Dimensions on Sustainable Organizational Development. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 7(1), 93-108. [In Persian].
- Rangriz, H, Mehrabi, J, Azadegan, A. (2011). The impact of human resource information system on strategic decisions in Iran, *Computer and Information Science*, 4 (2), 81-87.