

« علوم مدیریت »

سال اول - شماره ۱ - تابستان ۱۳۸۶

ص ص ۱۴۶ - ۱۲۱

## تدوین مدلی برای مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس عجبشیر در سال تحصیلی (۱۳۸۵-۸۶)

دکتر اسداله خدیوی\*<sup>۱</sup>

ارسلان اشرفیان<sup>۲</sup>

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان عجب شیر صورت گرفته است. با توجه به اهداف پژوهش سوالات آن عبارتند از:

۱. مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس کدام‌ها هستند؟
۲. بر اساس مولفه‌های مذکور چه مدلی را می‌توان ارائه کرد؟
۳. آیا بین نظرات اساتید و کارشناسان در خصوص مدل پیشنهادی تفاوت وجود دارد؟
۴. درجه تناسب مدل پیشنهادی از نظر اساتید و کارشناسان به چه میزان است؟

روش پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن را کلیه اساتید رشته مدیریت آموزشی و علوم تربیتی دانشگاه‌های تبریز به تعداد ۳۰ نفر و کارشناسان آموزش و پرورش شهرستان عجب شیر به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران khadivj50@yahoo.com

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

می‌دهند. برای انتخاب گروه نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شده است و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان به تعداد ۲۸ نفر از اساتید و ۱۰۶ نفر از کارشناسان برآورده شده است.

با توجه به مبانی نظری و مطالعات جهانی؛ مولفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی شناسایی و استخراج شده‌اند و پس از استخراج مولفه‌ها؛ زیر طبقات هر مولفه نیز بطور جداگانه مشخص شده است برای پاسخ به سوالات؛ دو پرسشنامه ۴۹ و ۲۱ سوالی تدوین شده و پس از اطمینان از روایی و اعتبار آنها (۹۴/ و ۹۵/٪) اطلاعات لازم گرد آوری شد. برای پاسخگویی به سوال یک از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده گردیده که شش مولفه استخراج شده از پیشینه مورد تایید قرار گرفتند؛ برای پاسخ به سوال ۲ از تحلیل عاملی استفاده شده است که مولفه‌ها پس از بررسی اساتید و کارشناسان به ترتیب ارزش‌های ویژه به نام‌های ۱- تجزیه و تحلیل شغل ۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۳- مدیریابی ۴- استخدام نیروی انسانی ۵- نگهداری نیروی انسانی ۶- ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی نامگذاری و مورد تایید قرار گرفتند.

برای آزمون سوال ۳ از T مستقل استفاده شد، مشاهده گردید که بین نظرات دو گروه (اساتید و کارشناسان) تفاوتی وجود ندارد و برای پاسخدهی به سوال چهار از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج نشان داده است که مدل مذکور با اعتبار ۹۴٪ و میانگن نمره ۹/۴ از ۱۰ مورد تایید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد

#### مقدمه:

امروزه به عقیده صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف دانش مدیریت، عمده‌ترین عامل استراتژیک هر سازمان و هر سیستم اجتماعی، منابع انسانی آن است. منابع

انسانی از عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه و سازمان‌های آن است. بی‌تردید رشد و بالندگی هر سازمانی وابسته به نیروی انسانی آن می‌باشد ولی صرف داشتن منابع انسانی، کافی و مورد قبول به نظر نمی‌رسد بلکه نحوه جذب، شیوه به کارگیری، کیفیت و کارآئی، استفاده بهینه، بهره‌وری، نگهداشت، ارزشیابی و ارزیابی عملکرد و به روز کردن علم و دانش و بازده محصول آنها مهم و با ارزش است.

### بیان مسأله

بررسی عمیق علت اصلی مشکلات موجود در خصوص مسایل مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش ریشه در نبود برنامه‌ریزی جامع در فرایند جذب؛ استخدام؛ شیوه‌های نگهداری مطلوب نیروی انسانی، به کارگماری، آموزش و بهسازی حرفه‌ای معلمان، مدیران و رهبران آموزشی و ارزشیابی دقیق عملکردها و... دارد و همچنین به توقعات و انتظارات جامعه و مردم از آموزش و پرورش تغییر یافته ولی شیوه‌ها و متدها نسبت به گذشته ثابت مانده اند که جوابگوی نیازها و انتظارات جامعه و سیستم آموزش و پرورش امروزی نیست به عنوان نمونه مثلاً" در الگوی سنتی حل مشکلات معطوف به مدیران عالی سازمان می‌شد در حالی که اکنون الگوی جدید حول محور افراد می‌چرخد، ساختار سلسله مراتبی در حال فروریزی و شبکه‌های انعطاف‌پذیر ساختاری در حال شکل‌گیری است و کارکنان خواستار اختیار و قدرت تصمیم‌گیری می‌باشند (بهرنگی، ۱۳۸۱، ۱۰). به نظر می‌رسد شیوه‌های جذب، به کارگماری، نگهداری و ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس منطقه، به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس از یک‌الگو و مدل مطلوب و منطقی برخوردار نیست و همین امر باعث شده طراحی شغلی سازمانی مناسب صورت نگیرد و مدیران مدارس مطابق معیارها و شرایط احراز شغل مدیریتی انتخاب و انتصاب نشوند. به عنوان نمونه رشته تحصیلی تعدادی از مدیران انتخابی و انتصابی مدارس مرتبط با رشته مدیریت آموزشی نیست و از

دانش و تخصص و شیوه‌های خاص مدیریتی بیگانه‌اند و عده‌ای از آنان با پیشرفت و تغییرات جدید مفاهیم علمی، آموزشی و سبک‌های مدیریتی آگاهی ندارند و از توان آنان در جای خود استفاده بهینه نمی‌شود و همین مسایل موجب گردیده آنان از شغل خویش رنجیده خاطر شوند و انگیزه کاری نداشته باشند. و همچنین برنامه جامع و مدون درخصوص مولفه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب، به کارگیری و نگهداری، و ارزشیابی صحیح عملکرد مدیران مدارس منطقه تدوین نشده است. و گاهی "مسئولین ورؤسای آموزش و پرورش منطقه در امور و حیطه‌های یاد شده به طور سلیقه‌ای عمل می‌کنند و همین مسایل موجب گردیده کاستی‌ها و ضعف‌هایی درسیستم مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس منطقه بروز نماید. برای فائق آمدن به مشکلات مذکور در حوزه آموزش و پرورش منطقه رویکرد نو به مدیریت مطلوب منابع انسانی مدیران مدارس لازم است و لذا پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سوال است که چه مدلی از مدیریت منابع انسانی را می‌توان ارائه داد که مدیران با بهره‌گیری از آن بتوانند برمشکلات فائق آیند؟

### ضرورت و اهمیت موضوع

دستگاه آموزش و پرورش به مثابه بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، در شکوفایی هر کشور نقش اصلی را بر عهده دارد آموزش و پرورش از طرفی از راه شکوفا ساختن توانایی‌های بالقوه و پرورش استعدادها بر بازدهی منابع انسانی می‌افزاید و از طرف دیگر، زمینه را برای کاربرد فن‌شناسی برتر و والاتر برای نیروی کار فراهم می‌کند. بنابراین یکی از راه‌های کاهش نوسانات درفرآیند سازمان‌های آموزشی که مدیران بتوانند از عهده خواسته‌های تازه و مسایل ودشواری‌های ناگهانی برآیند، استراتژی بهسازی یا بهبود کیفیت مدیریت منابع انسانی است از این‌رو اکنون که سیاست‌های عدم تمرکز، مدرسه‌محوری،

شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش کشور در حال توسعه است باید در دیدگاه‌ها و نگرش‌های خود؛ در انتخاب، تربیت و به‌کارگیری صحیح مدیران تجدید نظر نموده و شرایط لازم برای تربیت و تمرین مدیران فراهم ساخت. برای دستیابی به اهداف آموزش و پرورش و اجرای سیاست‌های مذکور عوامل بشری ذیل اهمیت و ضرورت مدیریت مطلوب منابع انسانی مدیران واحدهای آموزشی را در حال حاضر مسلم می‌دارد.

- لزوم داشتن آگاهی، بینش و مهارت در اصول عام مدیریت
- ضرورت آماده‌سازی مدیران جهت خودگردانی مدارس با توجه در گرایش نظام آموزش و پرورش به سمت تمرکز زدایی و توزیع کانون‌های قدرت در بین مدیران آموزشی
- ضرورت ایجاد امنیت شغلی و به تبع آن ایجاد اعتماد به نفس در مدیران آموزش و پرورش
- لزوم تشخیص چالش‌های مدیران در آموزش و پرورش و ضرورت شرایط عزل و نصب مدیران
- ضرورت ایجاد وحدت نظر و رویه در مدیران
- ضرورت پرورش فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیران، وجود سازماندهی هدایت مدیران
- لزوم مشخص نمودن اندیشه روشنی از مسیر پیشرفت برای مدیران (حاجی پور، ۱۳۷۸، ۱۸).

به دلیل ضرورت‌های ناشی از تغییرات فرهنگ اجتماعی و سازماندهی فناوری اطلاعات و ارتباطات، سیاست‌های آموزشی و پرورشی و رویکرد غیرمتمرکز ساختن واحدهای آموزشی و جایگزینی تفکر سیستم مدرسه محوری به جای نظام متمرکز فعلی امروزه ایجاب می‌کند که نگرش‌ها و روش‌های موجود در حیطه‌های مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس منطقه مجدداً بازسازی و از نو تعریف شوند.

## اهداف پژوهش:

۱. تعیین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی
۲. تدوین مدلی برای مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش عجب‌شیر
۳. مقایسه نظرات اساتید و کارشناسان در خصوص مدل پیشنهادی
۴. تعیین درجه تناسب مدل پیشنهادی از نظر اساتید و کارشناسان

## سوالات پژوهش

- سوالاتی که این تحقیق به دنبال پاسخگویی آنها می‌باشد عبارتند از:
- ۱- مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس کدام‌ها هستند؟
  - ۲- بر اساس مولفه‌های مذکور چه مدلی را می‌توان ارائه کرد؟
  - ۳- آیا بین نظرات کارشناسان و اساتید در خصوص مدل پیشنهادی تفاوت وجود دارد؟
  - ۴- درجه تناسب مدل پیشنهادی از نظر اساتید و کارشناسان به چه میزان است؟

## پیشینه پژوهش در ایران و جهان:

بررسی‌ها و مطالعاتی که انجام گرفت نشان داد که پژوهش حاضر در داخل فاقد پیشینه است لذا به نتایج پژوهش‌هایی که ارتباط ضمنی و غیرمستقیم با مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دارند اشاره می‌شود:

صباغیان (۱۳۷۳) در تحقیقی، تحت عنوان «تاثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش موفقیت و کارآیی مدیران مدارس» که با استفاده از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و با حجم نمونه ۴۸۶ در استان مرکزی انجام داده‌است، نتایج تحقیق حاکی نشان داده است که مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده در زمینه روابط انسانی، ایجاد محیط صمیمی، افزایش رضایت شغلی، استقبال از

تغییرات و نوآوری‌ها، اهمیت قائل شدن به آموزش سایر کارکنان و داشتن اعتماد به نفس برای اداره‌ی امور آموزشی عملکرد بهتر و مطلوبی داشتند. بهارتاش (۱۳۷۹) تحت عنوان «بررسی شیوه ارزشیابی معلمان، مدیران و کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی» تحقیقی را انجام داده است نتایج یافته‌ها نشان می‌دهد طرح فعلی ارزشیابی کارکنان و دبیران آموزش و پرورش از جهت ابزار(فرم ارزشیابی) و اجرا و مجریان و از بعد طراحی و نقشه‌ی کار و فاقد کارآیی و اثربخشی تشخیص داده شده و با ارائه‌ی طرح و مدل جدید پیشنهادات به عنوان پیش‌زمینه برای ایجاد تغییرات لازم در ساختار آموزش و پرورش و ارزیابی ارائه شده که عبارتند از:

- (a) ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با ارزشیابی.
  - (b) کنترل کیفیت آموزش های ارائه شده و تشکیل شعبه‌ی کنترل کیفیت.
  - (c) بحث خودسنجی (خودارزشیابی کارکنان).
  - (d) طرح آموزش وسیع کادر آموزش و پرورش در زمینه‌ی تدریس و ارزشیابی
- ویلیام جیمز در دانشگاه هاروارد در یک بررسی نتیجه گرفت که کارکنان در سازمان‌ها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می‌کنند. تحقیق او نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد از تواناییهای خود را بروز می‌دهند. همچنین در خصوص نظام نگهداری نیروی انسانی موضوع سلامت روانی به دلیل ضرورت و جنبه کاربردی آن مورد توجه بسیاری از محققان تعلیم و تربیت بوده است و نتایج پژوهش مؤسسه علوم و تکنولوژی منچستر (۱۹۹۰) حاکی از این است که ۶۶٪ معلمان و ۲۲٪ کارکنان آموزش و پرورش به اندازه‌ای مبتلا به مشکلات و نارضایتی شغلی بوده‌اند که به شدت مایل بودند در ۵ سال آخر خدمت کارشان را ترک کنند. ۲۸٪ آنها به دنبال شغل بهتری بودند و ۱۳ درصد خواهان بازنشستگی زودتر از موعد بودند (نقل از نیکنامی، ۱۳۸۲).

## مبانی نظری پژوهش

اولین بار در اواسط دهه هشتاد میلادی مدیریت منابع انسانی مطرح شد، بسیاری از دانشگاهیان و دست‌اندرکاران شیفته و مجذوب این مفهوم شدند. مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلند نظرانه) و پایدار باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یا سازمان، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم در سازمان در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (مایکل آرمسترانگ ۲۰۰۱) و گری دسلر (۱۹۹۹) می‌گوید، مدیریت منابع انسانی به فعالیت‌ها و رسالت‌هایی که مدیر برای انجام امور نیروی انسانی مانند جذب، تربیت، ارزشیابی، پاداش و بوجود آوردن محیط امن و منصفانه نیاز دارد، اطلاق می‌شود از نظر او این عملیات و سیاست‌ها به عنوان مثال عبارتند از:

- گزینش داوطلبان شغلی
- آشناسازی و آموزش مستخدمین جدید
- مدیریت حقوق و دستمزد
- تهیه پاداش‌ها و مزایا
- ارزشیابی عملکرد
- برقراری ارتباط (مصاحبه، مشاوره، انضباط)
- تربیت و بهسازی
- ایجاد تعهد در کارمندان
- بوجود آوردن فرصت‌های مساوی برای کارمندان
- تأمین بهداشت و امنیت مستخدم
- رسیدگی به شکایات و روابط کار



تعریف دیگر از مدیریت منابع انسانی به عنوان رشته‌ای تخصصی یاد می‌شود که می‌کوشد با ابداع و تهیه برنامه‌ها، سیاست‌ها، فعالیت‌هایی برآورد نیازها، آرمان‌ها و هدف‌های فردی و سازمانی را ارتقاء بخشد (سینجر، ۱۹۹۹). مدیریت منابع انسانی یعنی فرآیند بررسی و ایجاد زمینه‌های مساعد جذب تربیت، به کارگماری، نگهداشت، بهداشت و رشد منابع انسانی، به طوری که بتوان با تأمین نیازهای منطقی و ایجاد انگیزش و رضایت در آنها به اهداف فردی، گروهی و سازمانی دست یافت (میر کمالی، ۱۳۸۳، ۲۰).

باتوجه به تعاریف می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی کار کاملاً تخصصی است که هدف اصلی آن پرداختن به مسائل امور انسانی در سازمان است و با توجه به ابعاد گسترده وجودی انسان و تنوع و پیچیدگی نیازهای او، کار مدیریت منابع انسانی بسیار دقیق، حساس و تخصصی است. به همین دلیل، سازمان‌ها از مشاوران مدیریت منابع انسانی که تحصیلات سطح بالایی در زمینه‌های روانشناسی سازمانی، روانشناسی صنعتی و رفتار سازمانی دارند در زمینه‌های گزینش، تربیت، انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، ارزشیابی عملکرد و طراحی ساختار سازمان و شرایط کار به آنها یاری می‌دهند استفاده می‌کنند.

با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز، فلسفه مدیریت منابع انسانی روشن می‌گردد. این فلسفه بر مبنای یک رشته فعالیت‌های مداوم پایه‌گذاری شده است که نخست، هماهنگی بین سازمان و منابع انسانی را در پذیرش هدف‌های مشترک سازمانی ایجاد و آنگاه، رسیدن به آن اهداف و منابع را تضمین می‌کند.

نظریه‌های سازمان و مدیریت در قرن حاضر دستخوش تحولات زیادی شده‌اند در آغاز، نظریه‌های سنتی مورد پذیرش و تأکید شاگردان مکتب مدیریت قرار گرفت سپس با پیدایش مکتب روابط انسانی نظریه‌های کلاسیک مورد تجدید نظر قرار گرفت و اهمیت بیشتری به انسان و نقش او در سازمان داده شده تلفیق این دو

مکتب فکری منجر به پیدایش مکتب‌های جدید گردید و بالاخره تحقیق‌های انجام شده توسط پیشروان مکتب علوم رفتاری و نفوذ نظریه سیستم در مدیریت نظریه‌های جدید مدیریت را مطرح کرد و به موازات آن مدل‌هایی که با الهام از مکاتب مختلف فکری بر حسب زمان از طرف صاحب‌نظران مدیریت ارائه شده است نظریه‌های سنتی که توجه خاصی به کارآیی داشته و از نظر ماهیت هدف‌گرا هستند، بر این فرض پایه‌گذاری شده‌اند که کار و سازمان کار باید بطور منظم و عقلایی و منطقی بوجود آید. و مسائل خصوصی و شخصی کارکنان در آن دخالت نداشته باشد. بر اساس این فرض وظیفه مدیر نیروی انسانی رعایت شرایط احراز شغل؛ آموزش و تشویق آنها به انجام وظیفه است به طوری که کار مربوطه با حداکثر کارآیی به انجام رسد. در نظریه نئوکلاسیک کارآئی و اثربخشی سازمان‌ها راضی و خوشحال نگه داشتن عامل نیروی انسانی ناشی می‌شود. نه ساخت و روابط رسمی سازمان. در نظریه‌های جدید صاحب‌نظران روش سیستمی؛ باز و اقتضائی را پیشنهاد می‌کنند و مدل‌هایی در این زمینه ارائه نموده‌اند که آثار آن به وضوح در سازمان‌ها آشکار است.

در نگرشی استراتژیک مدیریت منابع انسانی علاوه بر اینکه وظایف عملکردی از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد وظایف مربوط به استخدام، آموزش و پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان وظایفی هستند که باید در تمام سازمان‌ها وجود داشته باشد. در این نگرش سازمان‌ها به منظور دستیابی به یک حالت پویا و توان رقابت درست به توسعه الگوهای جدید ساختاری و فرهنگی می‌زنند.

## مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت منابع انسانی

### ۱- مدل سازگار مدیریت منابع انسانی:

فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴)، اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی ارائه کردند. آنها معتقد هستند که سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که با استراتژی سازمانی همگون و هماهنگ باشد (به خاطر همین است که آن را مدل سازگار می‌نامند)؛ بنظر آنان چرخه مدیریت منابع انسانی از چهار فرآیند یا فعالیت مشابه، که در تمام سازمان‌ها اجرا می‌شوند، تشکیل می‌شود:

۱- انتخاب - تطبیق میان منابع انسانی موجود با مشاغل.

۲- ارزیابی - مدیریت عملکرد.

۳- پاداش‌ها - سیستم پاداش

۴- توسعه کارکنان با کیفیت بالا.

### ۲- چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد:

بکسال (۱۹۸۴) چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد را طراحی است. چارچوب هاروارد بر این باور استوار است که مشکلات مدیریت کارکنان را تنها به شیوه زیر می‌توان حل کرد:

وقتی که مدیران در باره نگرش به کارکنان، و انتخاب سیاست‌ها و روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای دست‌یابی به اهداف تصمیم می‌گیرند، بدون یک فلسفه محوری یا یک بینش استراتژیک - که این بینش را تنها مدیران ایجاد می‌کنند - مدیریت منابع انسانی تنها در حد مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستقل باقی می‌ماند که هر یک بر اساس رویه‌های سنتی خاص خود هدایت می‌شود.

بیر و همکارانش، به عنوان پیروان مکتب هاروارد، معتقد بودند که «امروزه، به بینشی وسیع‌تر، فراگیرتر و استراتژیک و بلند نظرانه‌تر در پیوند با منابع انسانی

سازمان نیاز می‌باشد و لذا فشار زیادی برای اتخاذ چنین بینشی وارد می‌آورند». این فشارها، مدیریت کارکنان و ارزش گذاشتن به آنها به عنوان دارایی‌های بالقوه را ضروری ساخته‌اند. پیروان مکتب هاروارد اولین کسانی بودند که عنوان کردند مدیریت منابع انسانی کار مدیران صف سازمان است. آنها هم چنین عنوان می‌کردند که: «مدیریت منابع انسانی شامل کلیه اقدامات و تصمیم‌های مدیریتی می‌شود که بر ماهیت روابط بین سازمان و کارکنانش - یعنی منابع انسانی اش - تأثیر می‌گذارد».

از دید آنان که مدیریت منابع انسانی دو ویژگی اصلی دارد:

- ۱) مدیران صف برای تضمین توازن و هماهنگی میان استراتژی رقابتی و سیاست‌های پرسنلی، مسئولیت بیشتری قبول می‌کنند.
- ۲) مأموریت بخش پرسنلی سازمان عبارت است از تعیین سیاست‌هایی که نشان می‌دهند فعالیت‌های کارکنان چگونه باید طراحی و اجرا گردد که موجب تقویت منافع دو جانبه (کارکنان و سازمان) شود.

والتون (۱۹۸۵)، که او نیز از پیروان مکتب هاروارد است، با تأکید بر تعهد و منافع دو جانبه، مفهوم مدیریت منابع انسانی را توسعه بخشید از نظر او مدیریت منابع انسانی باید منافع دو جانبه □ اهداف دو جانبه، تأثیر دو جانبه، احترام متقابل، مسئولیت دو جانبه توجه نماید فرض او بر آن است که منافع دو جانبه، موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌شود و تعهد کارکنان نیز عملکرد بهتر اقتصادی و توسعه بیشتر منابع انسانی را به ارمغان می‌آورد.

### ۳- مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، متعددند و بنابراین هنگام طراحی استراتژی‌های منابع انسانی میتوان یک مدل یا ترکیبی از مدل‌ها را برگزید (البته باید توصیه کنیم که انتخاب، در عمل، به عواملی چون استراتژی سازمان منابع موجود

و محیط بستگی دارد). مدل استراتژیک منابع انسانی از نکات قوت بیشتری از مدل‌های قبلی برخوردار است زیرا مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان روش کلی برای مدیریت منابع انسانی و هماهنگی با مقاصد سازمان در آینده در نظر گرفت. این مدل به مسائل بلندمدت کارکنان به عنوان بخشی از فرآیندهای مدیریت استراتژیک سازمان می‌نگرد و توجه دارد و حوزه‌هایی را مشخص می‌کند که در آن حوزه‌ها باید استراتژی‌های خاص منابع انسانی را طراحی کرد، همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل کلان مربوط به ساختار، ارزش‌ها، فرهنگ، کیفیت، تعهد، عملکرد، شایستگی و توسعه مدیریت می‌پردازد.

#### ۴- مدل سیستمی مدیریت منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی به معنای وسیع کلمه قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل داده، طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی و جامعه، شامل می‌شود. برای رسیدن به هدف‌هایی که از تعریف فوق ناشی می‌شود باید وظایف و نقش‌های لازم به نحو معقول و مناسبی با یکدیگر در آمیخته و با توجه به شرایطی (چه داخلی و چه خارجی) که مدام در فعل و انفعالات هر سازمان دخالت دارد آنچنان نظمی در ترکیب تلاش‌ها برقرار گردد که کلیه وظایف و فعالیت‌های مربوط به اداره امور منابع انسانی به صورت یک سیستم متعادل و پویا درآید. تنها با برقراری و تشکیل یک ساخت رسمی برای منابع انسانی که منجر به تعیین وظایف و تقسیم مسئولیت‌ها گردد انجام کار قابل تضمین نیست بلکه کار مؤثر با تشکیل یک سیستم منظم انجام پذیر است. الگویی که بعنوان چارچوب اصلی در مطالعه وظایف و عملیات مربوط به مدیر منابع انسانی انتخاب شده نمونه سیستم باز است به نظر می‌رسد با توجه به شرایط تغییر مستمر محیط برون سازمانی و نیروی اعمال

تدابیر استراتژیک برای تطبیق با تغییرات، استفاده از چارچوب‌های نظری آن کمک کننده باشد (میرسپاسی، ۱۳۷۳، ۴۳).

با بررسی مدل‌ها فوق می‌توان به تفاوت مدل‌های مدیریت منابع انسانی پی برد و نکات قوت و ضعف آنها را تشخیص داد و هر یک از منظر و نگاه خود به مسایل منابع انسانی در سازمان‌ها توجه نموده است. مدل سیستمی از اجزای درون‌داد، میان‌داد، برون‌داد و نظام بازخورد تشکیل شده و نیروی مورد نیاز مطابق مقررات و دستورالعمل‌ها جذب و به کار گمارده می‌شود، کارکنان جذب شده در قالب شرح وظایف محوله در سازمان مربوطه انجام وظیفه می‌کنند و برای نگهداری کارکنان از شیوه‌های خاص نظیر آموزش، بهسازی، پرداخت پاداش و ... استفاده می‌شود. به نظر امروزه مدل سیستمی به سبب تغییرات سریع قوانین و مقررات دولتی، افزایش توقعات و انتظارات کارکنان و سازمان و تعدد نیازهای کارکنان از انعطاف لازم برخوردار نیست و جوابگوی نیازهای فردی و سازمانی نمی‌باشد.

در مدل سازگار (چرخه منابع انسانی) اگر چه سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که با استراتژی‌های سازمان همگون و هماهنگ می‌باشد ولی چهار فرآیند یا فعالیت ذکر شده در مدل مذکور نظیر انتخاب، ارزشیابی، پاداش‌ها و توسعه تقریباً "در تمام سازمان‌ها اجرا می‌شوند و فاقد مؤلفه‌هایی مانند تجزیه و تحلیل شغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد.

با بررسی مدل‌ها روارد باید اذعان کرد که این مدل تکامل یافته مدل سازگار (چرخه منابع انسانی) محسوب می‌شود و در سطح وسیع به عوامل موقعیتی و نتایج بلند مدت در مدیریت منابع انسانی مانند رفاه فردی و اجتماعی، اثربخشی سازمان و نیروی انسانی موجود در آن توجه دارد ولی علی‌رغم مزیت‌های مثبت آن باز هم نمی‌توان گفت که مدل مذکور جامع و کامل و دربرگیرنده همه نیازهای انسانی و

سازمانی می‌باشد زیرا این مدل در مرحله خاصی از زمان ارائه شده است که امروزه نمی‌تواند بخش بزرگی از مشکلات موجود سازمان و نیروی انسانی را حل کند. به نظر باید مدلی جامع و ترکیبی متناسب با مقتضیات و شرایط کنونی ارائه نمود که در آن کلیه مؤلفه‌های لازم برای مدیریت منابع انسانی به ویژه در سیستم آموزش و پرورش در نظر گرفته شود و پایه‌ای برای ارزیابی و معیاری برای انتخاب روش‌های مناسب در شرایط مختلف باشند. در این راستا پژوهشگر بیشتر سعی کرده است مدلی را برای مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس پیشنهاد دهد که کلیه نیازهای فردی و سازمانی مدیران در آن لحاظ شود و از یک سیستم نظام‌مند تبعیت کند تا در آن چشم‌انداز مطلوب و دورنگر برای مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس ترسیم شده باشد و مدیران با آرامش خاطر و روحیه عالی و با انگیزه بیشتر در مسئولیت‌های محوله انجام وظیفه نمایند.

### مؤلفه‌های مستخرجه از پیشینه ادبیات پژوهش:

با توجه به مطالعات انجام شده در خصوص مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش در داخل و در برخی کشورهای جهان و مطالعات تطبیقی؛ شش مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل شغل؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ مدیریابی؛ استخدام نیروی انسانی؛ نگهداری نیروی انسانی و ارزشیابی عملکرد و زیر شاخص‌های مربوطه هر مؤلفه استخراج شدند در حقیقت می‌توان از هریک از این مؤلفه‌ها به عنوان مبانی مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش عجب شیر سود جست که مؤلفه و زیر مؤلفه‌های هر کدام در جدول ۱ آورده شده است:

## جدول شماره ۱: مولفه ها و زیر مولفه های پیش نویس مدل مدیریت منابع انسانی مدیران

مولفه ها	شاخص های هر مولفه
تجزیه و تحلیل شغل	۱- شرح شغل ۲- تعیین شرایط احراز ۳- ایجاد شبکه اطلاعاتی از نیازهای مهارتی و تخصصی ۴- سیستم حقوق و دستمزد متناسب با مسئولیت‌ها ۵- سابقه و تجربه کاری ۶- تشخیص نیازهای شغلی ۷- انتخاب ۸- سیستم حقوق و دستمزد متناسب با وظایف ۹- ارزشیابی تخصص‌ها و مهارت‌های شغلی
برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱- بررسی وضعیت موجود نیروی انسانی (تعیین موجودی نیروی انسانی) ۲- تعیین اهداف استراتژیک (بررسی اهداف آتی) ۳- پیش بینی نیازها (تعداد نیروی مورد نیاز آتی سازمان) ۴- کنترل‌های نیروهای انسانی ۵- بررسی تقاضا و عرضه نیروی انسانی به منظور اتخاذ تدابیر لازم
مدیر یابی	۱- جذب از داخل سازمان ۲- بخشنامه به داخل سازمان ۳- ارتباط با بنگاه‌های دانشگاه‌ها ۴- ارتباط با بنگاه‌های مدیر یاب ۵- ارتباط با بنگاه‌های کار یابی ۶- رسانه و صدا و سیما ۷- تعیین نوع استخدام (رسمی و غیر رسمی) ۸- دوره باز نشستگی ۹- تعیین میزان حقوق ۱۰- آگهی
استخدام نیروی انسانی	۱- تعیین اهداف و نیازها ۲- نیاز سنجی (تعیین ویژگی‌های مهارتی و شغلی) ۳- تعیین شاخص‌ها ۴- تشکیل کمیته استخدامی ۵- مصاحبه ۶- کاربرد مقیاس درجه بندی ۷- آموزش‌های پیش از خدمت
نگهداری نیروی انسانی	۱- آموزش‌های مستمر کارکنان ۲- تامین نیازهای مادی ۳- تامین نیازهای معنوی ۴- بهداشت و ایمنی در محیط کار ۵- ایجاد رضایت شغلی با راهکارهای لازم ۶- ارائه خدمات بیمه درمانی ۷- ارائه خدمات رفاهی ۸- امنیت شغلی ۹- سیستم پاداش ۱۰- استقرار نظام پیشنهادات ۱۱- روحیه کاری ۱۲- انگیزش شغلی
ارزشیابی عملکرد	۱- تدوین استاندارد های عملکرد و شاخص های اندازه گیری آن ۲- انتقال انتظارات عملکردی به کارکنان ۳- اندازه گیری عملکرد واقعی با استاندارد تعیین شده ۴- مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد تعیین شده ۵- ارائه بازخوردهای به کارکنان درباره نتایج ارزشیابی ۶- انجام اصلاحات اساسی در زمینه های مورد نیاز



**روش شناسی پژوهش:**

روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش؛ کلیه اساتید رشته‌های مدیریت و علوم تربیتی دانشگاه‌های تبریز و کارشناسان آموزش و پرورش عجب شیر می‌باشد. جدول ۲ ترکیب اعضای جامعه آماری را نشان می‌دهد.

**جدول شماره ۲- مشخصات جامعه آماری پژوهش**

جامعه آماری	تعداد	درصد	جمع
اساتید	۳۰	۱۶/۵	۳۰
کارشناسان	۱۵۰	۸۳/۵	۱۵۰
<b>جمع</b>	<b>۱۸۰</b>	<b>۱۰۰</b>	<b>۱۸۰</b>

با استفاده از جدول مورگان نمونه آماری ۱۳۴ نفر تعیین گردید که توزیع آن در جدول شماره ۳ آورده شده است برای انتخاب نمونه معرف از روش نمونه‌برداری طبقه‌ای نسبی استفاده شده است.

**جدول شماره ۳- مشخصات نمونه آماری پژوهش**

جامعه آماری	تعداد	درصد	جمع
اساتید	۲۸	۱۶/۵	۲۸
کارشناسان	۱۰۶	۸۳/۵	۱۰۶
<b>جمع</b>	<b>۱۳۴</b>	<b>۱۰۰</b>	<b>۱۳۴</b>

**ابزار اندازه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها:**

برای اجرای پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است پرسش نامه اول در ارتباط با مولفه‌های مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های آن تنظیم گردیده و پرسش نامه دوم در ارتباط با فلسفه اهداف، مبانی

نظری، مراحل اجرایی، نظام ارزشیابی و بازخورد در ارتباط با روائی پرسشنامه‌ها به نظرات اساتید و متخصصین اکتفا شده و برای محاسبه اعتبار ابزار اندازه‌گیری از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده که اعتبار پرسشنامه‌ها به ترتیب ۹۴٪ و ۹۵٪ محاسبه گردید.

## یافته‌ها و مدل پیشنهادی

**سؤال ۱-** مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس کدام‌ها هستند؟  
برای پاسخ به سوال فوق از آزمون T نمونه‌ای استفاده شد نتایج آزمون بیانگر تأیید هر شش مولفه و زیر شاخص‌های بمربوطه بود. زیرا میانگین کل بدست آمده مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل شغل (۸/۲۶)، برنامه‌ریزی (۸/۳۴)، مدیریابی (۷/۸۶)، استخدام (۸/۲۹)، نگهداری نیروی انسانی (۹/۰۹)، ارزشیابی عملکرد (۸/۶۵)، از میانگین فرضی جامعه (۶) بیشتر بودند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که هر ۶ مولفه چار چوب ادراکی از مولفه‌های مهم مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس محسوب می‌شود.

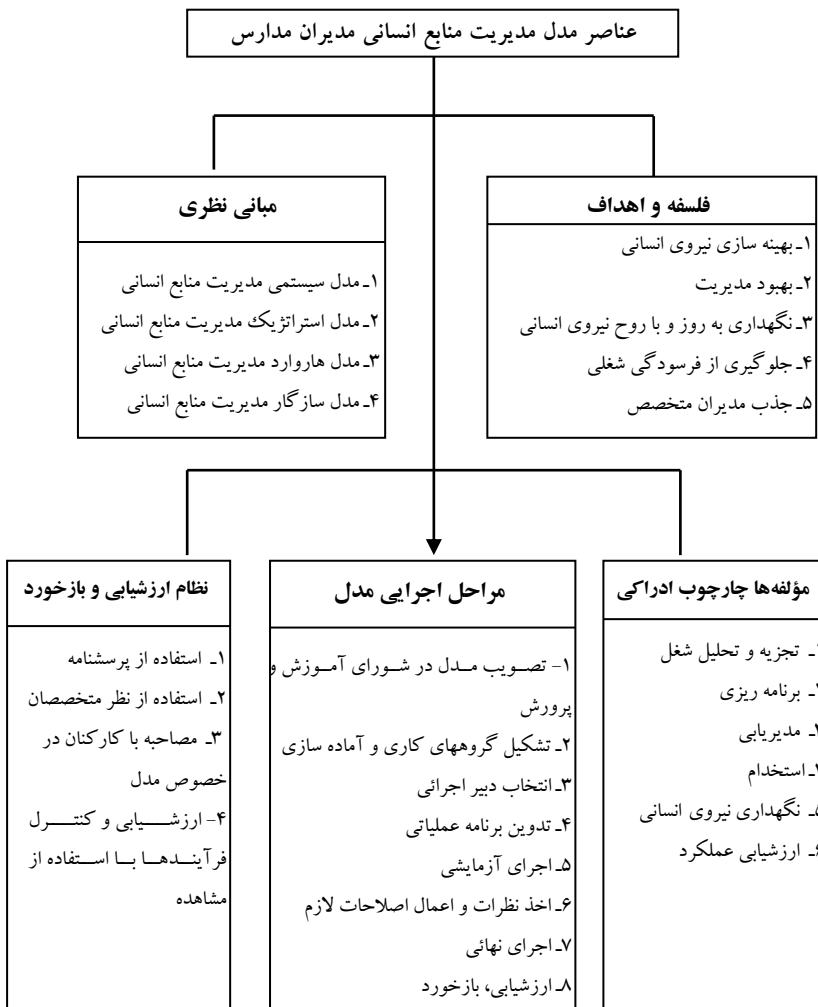
**سؤال ۲-** بر اساس مولفه‌های مذکور چه مدلی را می‌توان ارائه کرد؟  
برای پاسخ به سوال فوق از آزمون تحلیل عاملی استفاده گردید در مجموع از ۴۹ شاخص مولفه‌ها ۴۳ شاخص ذیل تایید شده و شاخص‌هایی را که بار عاملی آنها کمتر از ۰.۴ بودند حذف گردیدند که شاخص‌های تایید شده مدل مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس به شرح ذیل در جدول شماره ۴ آورده شده‌اند:

جدول شماره ۴- مولفه ها و شاخص های تایید شده پس اجرای تحلیل عاملی

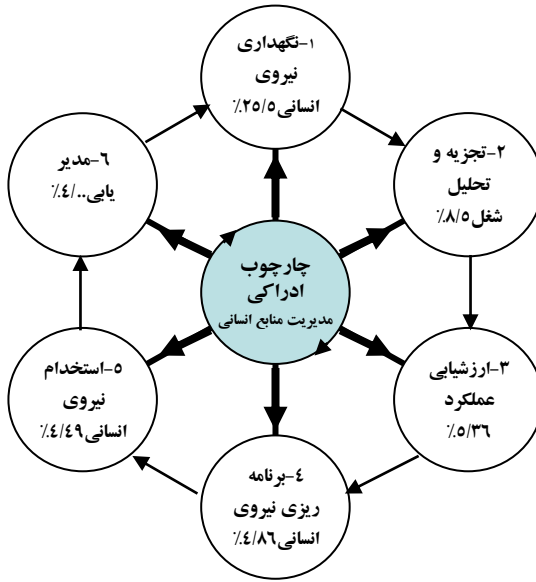
عوامل به ترتیب بار عاملی	شاخص های تایید شده پس از آزمون تحلیل عاملی
نگهداری نیروی انسانی	۱- آموزش های مستمر کارکنان ۲- تامین نیازهای مادی ۳- تامین نیازهای معنوی ۴- بهداشت و ایمنی در محیط کار ۵- ایجاد رضایت شغلی با راهکارهای لازم ۶- ارائه خدمات بیمه درمانی ۷- ارائه خدمات رفاهی ۸- امنیت شغلی ۹- سیستم پاداش ۱۰- استقرار نظام پیشنهادات ۱۱- روحیه کاری
تجزیه و تحلیل شغل	۱- شرح شغل ۲- تعیین شرایط احراز ۳- ایجاد شبکه اطلاعاتی از نیازهای مهارتی و تخصصی ۴- سیستم حقوق و دستمزد متناسب با مسئولیت ها ۵- سابقه و تجربه کاری ۶- تشخیص نیازهای شغلی
ارزشیابی عملکرد	۱- تدوین استاندارد های عملکرد و شاخص های اندازه گیری آن ۲- انتقال انتظارات عملکردی به کارکنان ۳- اندازه گیری عملکرد واقعی با استاندارد تعیین شده ۴- مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد تعیین شده ۵- ارائه بازخوردهای به کارکنان درباره نتایج ارزشیابی ۶- انجام اصلاحات اساسی در زمینه های مورد نیاز
برنامه ریزی نیروی انسانی	۱- بررسی وضعیت موجود نیروی انسانی (تعیین موجودی نیروی انسانی) ۲- تعیین اهداف استراتژیک (بررسی اهداف آتی) ۳- کنترل های نیروهای انسانی ۴- بررسی تقاضا و عرضه نیروی انسانی به منظور اتخاذ تدابیر لازم
استخدام	۱- تعیین اهداف و نیازها ۲- نیاز سنجی (تعیین ویژگی های مهارتی و شغلی) ۳- تعیین شاخص ها ۴- تشکیل کمیته استخدامی ۵- مصاحبه ۶- کاربرد مقیاس درجه بندی ۷- آموزش های پیش از خدمت
مدیر یابی	۱- جذب از داخل سازمان ۲- بخشنامه به داخل سازمان ۳- ارتباط با بنگاه های مدیر یاب ۴- ارتباط با بنگاه های سمت یاب ۵- از طریق آگهی ۶- رسانه و صدا و سیما ۷- نوع استخدام (رسمی و غیر رسمی) ۸- دوره باز نشستگی ۹- تعیین میزان حقوق

مبانی نظری، فلسفه و اهداف، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی مدل و مولفه های چارچوب ادراکی مدل مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس، در شکل ۱ نشان داده شده است.

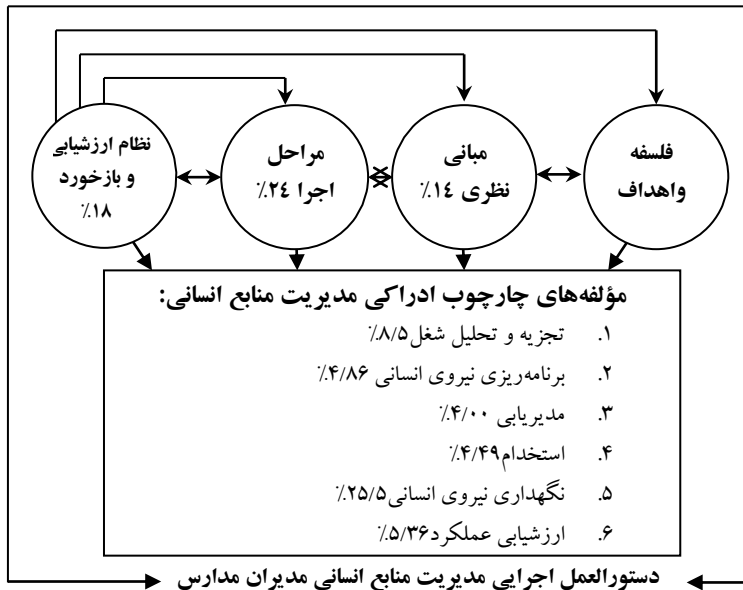
شکل ۱- عناصر مدل مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس آ - پ شهرستان عجب شیر



شکل ۲ - چارچوب‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان عجب‌شیر بر حسب درصد واریانس هر عامل



شکل ۳- مدل تصویب شده مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس بر حسب درصد واریانس هر عامل



**سوال ۳-** آیا بین نظرات کارشناسان و اساتید در خصوص مدل پیشنهادی تفاوت وجود دارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون T مستقل استفاده شد و مشاهده گردید که بین نظرات دو گروه تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**سوال ۴-** درجه تناسب مدل پیشنهادی از نظر اساتید و کارشناسان به چه میزان است؟ برای پاسخ به سوال فوق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج نشان داده که مدل مذکور با اعتبار ۹۴٪ و میانگین ۹/۴ از ۱۰ مورد تایید قرار گرفت.

### نتیجه گیری :

۱- مؤلفه‌های فلسفه و اهداف ، مبانی نظری ، مراحل اجرا ، نظام بازخورد ، ارزشیابی و مهندسی مجدد مدل و هر ۶ مؤلفه چارچوب ادراکی مدل پیشنهادی تایید شدند .

۲- مؤلفه های چارچوب ادراکی مدل پیشنهادی با ضریب پایایی ۰/۹۴ و میانگین کل (۹/۴) از ۱۰ و مؤلفه های فلسفه و اهداف ، مبانی نظری ، مراحل اجرا ، نظام ارزشیابی و بازخورد با ضریب پایایی ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفتند.

۳- اولین مدل پیشنهادی مدیریت منابع انسانی درباره مدیران مدارس است و لذا قابل مقایسه (به علت نبودن مدل دیگری) با سایر مدل‌ها نیست.

۴- اولین و مهم ترین مؤلفه مدل پیشنهادی ، مؤلفه نگهداری نیروی انسانی است زیرا که دارای بیشترین اهمیت و بار عاملی است و گرایش تبدیل شدن به یک عامل عمومی و کلی را دارد ، زیرا که وزن عاملی معنادار بیشتری با هر یک از مؤلفه‌ها دارد.

۵- کم اهمیت ترین مؤلفه‌ها ، مؤلفه مدیریابی می باشد زیرا که از وزن عاملی کمتری نسبت به بقیه مؤلفه‌ها دارد.

۶- مولفه‌های تجزیه و تحلیل شغل، ارزشیابی عملکرد، برنامه‌ریزی، استخدام در مدل پیشنهادی رتبه‌های دوم و سوم و چهارم و پنجم از چارچوب ادراکی را به خود اختصاص دادند.

۷- از مجموع ۶ مولفه و ۴۹ شاخص تعداد ۶ مولفه و ۴۳ شاخص تائید و مابقی متغیرها و شاخص‌هایی را که از بارعاملی کمتر از ۰.۴۰٪ برخوردار بودند حذف شدند.

### محدودیت‌های پژوهش:

- ۱- نبود سابقه مدل پیشنهادی علی‌رغم تلاش زیاد و بی‌وقفه و مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی و شبکه جهانی اینترنت هیچگونه نمونه مشابهی بدست نیامد.
- ۲- مرتبط نبودن رشته تحصیلی تعدادی از آزمون‌شوندگان با مدیریت آموزشی و نبود دانش زمینه‌ای و موضوعی در خصوص برخی مولفه‌ها؛ هر چند که تلاش گردید با توضیحات لازم این مشکل حل شود.
- ۳- وجود قواعد و ضوابط دست‌وپاگیر اداری که موجب اتلاف وقت پژوهشگران در اجرای پژوهش می‌شود.

### پیشنهادها:

- ۱- مدل مدیریت منابع انسانی مصوب برای اجرا در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود.
- ۲- پیشنهاد می‌شود که با تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل، شرایط احراز پست‌های مدیریتی و شرح مشاغل آنان، سابقه و میزان تجربه و نیازهای شغلی مشاغل مشخص شده و شفاف شود که در آموزش و پرورش عجب شیر چه کسانی و با چه مهارت‌ها و تخصص‌هایی خدمت می‌کنند در شبکه اطلاعاتی، این اطلاعات نگهداری و در صورت نیاز به صورت بهینه از آنان استفاده شود.

۳- در بحث نگهداری نیروی انسانی به آموزش‌های مستمر، تامین نیازهای مادی و معنوی، بهداشت و ایمنی، خدمات رفاهی و درمانی، سیستم پاداش و روحیه مدیران توجه ویژه شود و نظام پیشنهادات در آموزش و پرورش عجب‌شیر و مدارس آن استقرار گردد.

۴- در ارزشیابی عملکرد مدیران، اهداف و استانداردهای عملکردی در ابتدا تدوین و در قالب انتظارات به مدیران مدارس ابلاغ شود و پس از ارزشیابی عملکرد آنان، عملکرد با استانداردها مقایسه شده، بازخوردهای لازم به عمل آمده و اصلاحات لازم در تکرار چرخه ارزشیابی سالانه به عمل آید.

۵- در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، وضعیت موجود نیروی انسانی مورد مطالعه قرار گرفته تا با توجه به اهداف، تعداد نیروی انسانی مورد نیاز محاسبه و بر اساس تقاضا و وضعیت موجود، برنامه‌ریزی شود.

۶- در مؤلفه استخدام، با توجه به اهداف و نیازها، تعداد نیروی انسانی مورد نیاز مشخص شده و کمیته‌ای تشکیل یافته و پس از اعمال مصاحبه و رتبه‌بندی داوطلبان بهترین افراد به عنوان مدیران انتخاب شوند و قبل از استخدام به سمت‌های مدیریت باید آموزش‌های پیش از خدمت به آنان داده شود.

۷- در ارتباط با مؤلفه مدیریابی، می‌توان از استراتژی‌های جذب از داخل و خارج سازمان، تربیت مدیران آموزشی توسط دانشگاه‌ها استفاده نمود و باید قبل از انتصاب به سمت مدیریت باید نوع استخدام مدیر، میزان حقوق آنرا مشخص نمود.

۸- پیشنهاد می‌شود که، ستادهایی در ادارات آموزش و پرورش با عناوین ستاد مدیریابی و یا ستاد پست‌یابی تشکیل شود و یا یکی از دوایر ادارات آموزش و پرورش ترجیحاً "کارشناسی نیروی انسانی این وظیفه را عهده‌دار باشد یعنی برای افرادی که دارای شرایط احراز مدیریت هستند و علاقمند به مدیریت می‌باشند



- پست یابی نموده و از آنان به عنوان مدیر استفاده نمایند و برای مدارس که مدیران آنان به دلایل مختلف تعویض و یا جابجا می‌شوند نیز مدیریابی کنند .
- ۹- پرورش شایستگی‌های علمی و مهارتی در مدیران آموزش و پرورش .
- ۱۰- ایجاد سیستم ارزشیابی مناسب و علمی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس .
- ۱۱- نظام‌دار و قانونمند نمودن انتخاب و انتصاب مدیران در آموزش و پرورش .
- ۱۲- تامین امنیت شغلی و افزایش انگیزه کاری در مدیران با راهکارهای لازم .

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های بعدی :

- ۱- بررسی و تعمیم این پژوهش در سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌ها .
- ۲- بررسی و تحلیل مولفه‌های مدل پیشنهادی با ساختارها و شیوه‌های گذشته و تقویت نقاط قوت و رفع نارسائی‌ها موجود در این زمینه .
- ۳- بررسی رابطه شاخص‌های ارائه شده هر مولفه با وضعیت مدیریت منابع انسانی مدیران واحدهای آموزشی بر اساس مدل پیشنهادی .
- ۴- پیشنهاد می‌شود که هر کدام یک از مولفه‌های استخراج شده در قالب یک موضوع پژوهش مورد مطالعه قرار گیرند .

---

---

## References

Armstrong, M. (2002). Strategic Human Resource Management (Guidance). S. M., Arabi, & D., Izadi, Tehran: Office of Cultural Research, (In Persian).

Bartash, M. (2000). An Investigation and Analysis of the Teachers' and Educational Staff Evaluation Method and Provide a Practical Model for the Study. East Azarbaijan Province Education and Research Center, (In Persian).

Behrangi, M. R. (2002). Educational and Institutions Management. Tehran: Kamal Publication, (In Persian).

Gary, D. (1999). Resouece Management Human. Prentice-Hill.

Hajipour, M. (1999). The Necessity and Importance of Management Improvement Office. Management Quarterly in Education, 6(21) , (In Persian).

Singer, M. (1999). Human Resource Management. Translated by: A. A., Farideh, Tehran: State Management Training Center, (In Persian).

Sabaghian, Z. (1994). The Effect of In-Service Education on Increasing the Success and Efficiency of Managers. Quarterly Journal of Education Management, 1, (In Persian).

Marc, G. S. (1999). Human Resouece Management.

Michael, A. (1991). A Hand Book of Personnel Management. London: Kogan Page.

Mirspasy, N. (1994). Human Resources Management and Labor Relations (Regularist Attitudes). Tehran: Naghshe Jahan Publication, (In Persian).

Mirkamali, S. M. (2004). Foundations of Human Resources Management. Tehran: Seytaron Publication, (In Persian).