



## بررسی تأثیر مهارت‌های آینده پژوهی در تعالی منابع انسانی (شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد)

امیراحسان اسحاقیه فیروزآبادی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

حسین اسلامی (مسئول مکاتبات)

استادیار، مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

ho.eslami2020@gmail.com

هادی همتیان

استادیار، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۸

### چکیده

منابع انسانی با کیفیت مهم‌ترین منبع هر شرکت است و صنایع پیشرو با درک این واقعیت، تلاش وصف‌ناپذیری جهت به‌کارگیری بهینه این منبع کلیدی برای رسیدن به اهداف خود مبدول داشته‌اند. در همین راستا پژوهش حاضر با توان پیش‌بینی تعالی منابع انسانی از طریق مهارت‌های آینده‌پژوهی در شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد انجام شد. هدف این پژوهش، کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه کارکنان شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد که تعداد آن‌ها ۲۲۰۰۰ نفر بود و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حداقل تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و تعداد ۳۹۰ پرسشنامه براساس یک فرآیند نمونه‌گیری دردسترس، توزیع و داده‌ها جمع‌آوری گردید. گردآوری اطلاعات به روش میدانی صورت پذیرفت و ابزارگردآوری، پرسشنامه محقق ساخته شده بود. درتجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS برای آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش و از SmartPLS برای روایی و پایایی پرسشنامه استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که ضریب همبستگی بین مهارت‌های آینده پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $r=0/249$ )، ضریب همبستگی بین بعد ضرورت آینده‌پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $r=0/281$ )، ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده‌پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $r=0/14$ ) و ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده‌پژوهی و بعد مالی تعالی منابع انسانی ( $r=0/193$ ) معنی‌دار است. همچنین مهارت‌های آینده‌پژوهی ۲۵/۳ درصد توان پیش‌بینی تعالی منابع انسانی کاشی و سرامیک استان یزد را دارد و نتایج رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد که مهارت آینده‌پژوهی ( $p > 0.000$ ) واجد شرایط پیش‌بینی تعالی منابع انسانی هستند.

واژه‌های کلیدی تعالی منابع انسانی، مهارت‌های آینده‌پژوهی، شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد

## مقدمه

منابع انسانی پیشروی مدیران کسب و کار هستند و سپس، حرفه‌ای منابع انسانی. آنها می‌دانند که باید به سازمان به طور واقع بینانه و به روش قابل درک مدیران (که همان نتایج کلیدی عملکرد از جمله سود، کیفیت، بهره‌وری، فروش، درآمد و... هستند) کمک کنند. در همین راستا، منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی استراتژیک و چارچوب عملیاتی سازمان یکپارچه شود (قلیچلی، ۱۳۸۶). به اعتقاد آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک و منسجم به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان است؛ یعنی افرادی که به صورت فردی و گروهی در نیل به اهداف سازمانی سهیم هستند. پس، ضروری است منابع انسانی نه تنها در جهت‌گیری استراتژیک کلی سازمان، بلکه در برنامه‌ریزی عملیاتی‌اش به طور فعال مشارکت کند. در غیر این صورت، اهمیت پیوند بین منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان نه تنها به طور مشخص معلوم نمی‌شود، بلکه هم‌چنین به طور کامل درک نمی‌شود. طبق نظر الریچ<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) یکی از باورهای سنتی منابع انسانی این است که، منابع انسانی به جنبه نرم کسب و کار مربوط است، پس در قبال ارزش کسب و کار پاسخگو نیست. در حالی که یکی از واقعیت‌های جدید حرفه منابع انسانی این است که تأثیر رویه‌های منابع انسانی باید بر نتایج کسب و کار اندازه‌گیری شود. حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید یاد بگیرند که چگونه نتایج کارشان را مثل عملکرد مالی گزارش کنند. این در حالی است که تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که منابع انسانی به سوی شریک استراتژیک شدن پیشرفتی نکرده و کمتر توانایی نشان دادن ارزش و سهم منابع انسانی در نتایج بهره‌وری سازمان را دارا است. یکی از دلایلی که موجب این امر می‌شود شاید این باشد که منابع انسانی فاقد قابلیت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های مورد نیاز برای تأثیرگذاری بر استراتژی کسب و کار است. به عبارت روشن، منابع انسانی

تقریباً از اوایل دهه ۹۰ میلادی در ادبیات منابع انسانی تغییرات قابل توجهی رخ داده است. به عبارت واضح‌تر در طی دو دهه اخیر، حرفه منابع انسانی به خاطر انتقال از رویکرد عملیاتی به استراتژیک، کیفی به کمی، خط‌مشی - گذاری به شراکت، کوتاه‌مدت به بلندمدت، اداری به مشاوره، وظیفه‌مداری به کسب و کارمداری، درون‌گرایی به برون‌گرایی و مشتری‌گرایی، انفعالی به فعال و فعالیت‌محور به راه‌حل‌محور، تغییرات قابل ملاحظه‌ای را تجربه کرده است. این انتقال‌ها نشان دهنده تحول و تکامل حرفه منابع انسانی است. از این رو، اکنون بسیاری از مدیران منابع انسانی آمادگی دارند که از رویکرد سنتی منابع انسانی به رویکرد جدید منابع انسانی تغییر جهت دهند (قلیچلی، ۱۳۸۶). طرفداران اخیر مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌ها باید از دیوانسالاری مدیریت پرسنلی دوری کرده و به سوی انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> حرکت کنند (هاپ هایللی<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۸؛ فیلیپس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). از جمله داغ‌ترین مباحث اخیر منابع انسانی، تضمین پاسخ-گویی، محاسبه بازدهی سرمایه‌گذاری، به‌کارگیری رویکرد ارزش‌افزوده و کمک به نتایج کلیدی عملکرد سازمان هستند. وقتی هریک از این موضوعات، محور بحث قرار داده می‌شود، توجه مخاطبین منابع انسانی را به خود جلب می‌کند؛ به دلیل این که امروزه بیش از پیش فشار بیشتری برای نشان دادن کمک یا سهم منابع انسانی<sup>۴</sup> در بهره‌وری سازمان و کسب و کار وجود دارد. این فشار عمدتاً از طرف مدیران ارشد که خواهان پاسخ‌گویی منابع انسانی برای سرمایه-گذاری عظیم در سرمایه انسانی سازمان هستند، ناشی می‌شود. به علاوه، مدیران صف از واحد منابع انسانی می‌خواهند که به آن‌ها در کسب نتایج عملکردی از طریق ایجاد سازمان بهره‌ورتر و مؤثرتر کمک کند. و سرانجام این که، مدیران

<sup>4</sup> HR Contribution

<sup>5</sup> Armstrong

<sup>6</sup> Ulrich

<sup>1</sup> HR Accountability

<sup>2</sup> Hope- Hailey

<sup>3</sup> Philips

سرامیک ایران نسبت به سایر کشورها بسیار پایین است که دلیل عمده آن را می‌توان ضعف در سیستم صادرات کشور دانست و در حال حاضر مراکز و کارخانه‌جات تولید کاشی و سرامیک پایین‌تر از ۶۰ تا ۷۰ درصد ظرفیت خود مشغول به فعالیت هستند (شریف فرد، ۱۳۹۷). بنابراین می‌توان گفت تلاش برای برگشت جایگاه ایران در صادرات صنعت کاشی و سرامیک، امری مهم و حائز اهمیت است. بنابراین، برای تحقق این هدف آرمانی، صنعت کاشی و سرامیک نیازمند نیروی انسانی متناسب با موقعیت راهبردی آینده است و باید با کوشش و مطالعه در دنیای آینده، این مساله مهم را کشف کند که برای انجام فعالیت‌های آینده، نیازمند چه نیروی انسانی با چه ویژگی‌هایی است؟ کشف این حلقه‌ی مفقوده، جز از طریق مطالعه و بررسی آینده و بهره‌گیری از دانش آن وسازو کارهایی در جهت تعالی منابع انسانی آینده کاشی و سرامیک امکان‌پذیر نمی‌باشد. نگاه آینده پژوهی به آینده بسیط نیست و باور به متکثر بودن آینده یا همان آینده‌های بدیل (آینده‌های گوناگونی که ممکن است برای افراد، گروه‌ها و رویدادها وجود داشته باشد) دارد. انسان در این رویکرد مختار و کنش‌گرا است تا مجبور و واکنش‌گرا، بنابراین انسان قادر به ساختن آینده‌های مبتنی بر امیال و آرزوهای خود است. امروزه از این مهم تحت عنوان رشته دانشگاهی علم و هنر ساخت آینده یاد می‌شود و کشورهای جهان سعی دارند ابتدا به کسب این دانش تحت عنوان ابزاری راهبردی دست یابند و سپس به بازآفرینی آن متناسب با ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی خود بپردازند. این رویکرد در عرصه مطالعات آینده به سرعت در میان کشورها گسترش یافته و با گذشت کمتر از دو دهه، عرصه‌های مختلف علوم را نیز در نوردید (خسروی پور و دیگران، ۱۳۹۵). به طور خاص، آینده پژوهی از مباحثی است که می‌توان آن را در زمره اصلی‌ترین دغدغه‌های دولتمردان، اندیشمندان و البته، پژوهشگران در دهه‌های اخیر تلقی کرد. آینده پژوهی‌های متعدد علمی در زمینه‌هایی همچون بازار کار، بازارهای مالی، بورس و سهام، فناوریهای مختلف و توسعه پایدار

فاقد شاخص‌های اندازه‌گیری و مدل‌های تحلیلی مناسب است. برای مثال، منابع انسانی در مقایسه با حوزه‌های مالی و بازاریابی، وقتی که موضوع ایجاد شاخص‌های ارزیابی فرآیندها و رویه‌های منابع انسانی از دیدگاه استراتژیک مطرح می‌شود، اغلب عاجز می‌ماند. نکته مهم در تعالی سازمانی، تأمین رضایت‌مندی تمام ذینفعان به طور متناسب و متعادل و حفظ نتایج خوب برای سازمان در درازمدت است. برای دستیابی به این هدف، باید تمام سیستم‌ها در تعامل با یکدیگر کار کرده و همدیگر را تقویت کنند. به عبارت دیگر، هم‌سو و هم‌راستا با استراتژی‌های سازمان باشند و در نهایت بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را محقق کنند. اگر بتوانیم این فرایند را به گونه‌ای طراحی و اجرا کنیم که نتایج خوب در سازمان حفظ و پایدار بماند، این سازمان یک سازمان متعالی است (همایونفر، ۱۳۸۸). همانطور که پیشتر اشاره شد، یکی از عواملی که به‌طور عام در طول تاریخ و به‌طور خاص در عصر کنونی و آینده باعث تغییر و تحولات می‌شود و هم‌چنین برتری ملت‌ها و کشورها را از سطح منطقه‌ای و بین‌المللی رقم می‌زند، افزایش دانش و آگاهی همه جانبه‌ی منابع انسانی و توسعه و تعالی آن است. یکی از الزامات توسعه و پیشرفت در هر زمینه، داشتن بیش‌نسب به محیط، تصمیم‌گیری به موقع و داشتن برنامه‌ی هدفمند جامع و مانع است و این امر میسر نمی‌شود مگر این‌که امر آینده‌پژوهی به‌صورت صحیح و موفق انجام گیرد. مطالعه‌ی سند چشم‌انداز کاشی و سرامیک در افق ۱۰ ساله نشان می‌دهد که صنعت کاشی و سرامیک در ایران در سال‌های اخیر به علت رکود حاکم بر بازار مسکن و مشکلات صادرات روندهای تولید کاشی و سرامیک روند نزولی به خود گرفته است. از منظر صادرات چین در رتبه نخست قرار دارد و ایران جایگاه چهارم در میان کشورهای صادرکننده کاشی و سرامیک دارد که جایگاه مناسب‌تری نسبت به تولید و مصرف در جهان را کسب کرده است، اما نسبت به سال ۲۰۱۳ این صادرات با کاهش جدی مواجه شده است. لازم به ذکر است متوسط قیمت صادرات هر متر مربع کاشی و

## مبانی نظری

### آینده پژوهی

پیچیدگی روز افزون محیط و پویایی آن که منجر به ناکارآمدی روش های برنامه ریزی در دهه های اخیر شده باعث گردیده تا مباحث آینده پژوهی در محافل مختلف علمی و اجرایی مورد توجه و استفاده قرار گیرد (نظری زاده و میرشاه ولایتی، ۱۳۹۰). در یک تعریف ساده و در عین حال بسیار ژرف آینده پژوهی " علم و هنر کشف آینده شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا عنوان شده است. در این تعریف رسا، سه مولف وجود دارد. اول آنکه آینده پژوهی تنها یک علم صرف نیست، بلکه شناخت بر اساس روند داده های گذشته، شناسایی سیگنال ها تغییر کنونی و وضعیت های محتمل و قابل رخ دادن در آینده است (ملکی فر و دیگران، ۱۳۸۵). مولفه سوم و بسیار حائز اهمیت در این تعریف شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است. این مولفه کلیدی نشانگر آن است که آینده پژوهی درصدد است تا پا را فراتر از پیش بینی و کشف آینده گذارده و بر شکل دادن به آینده تأکید نماید؛ آینده ای که مد نظر و مطلوب برنامه ریزان آن باشد، به دیگر سخن، ساختن آینده به گونه ای که مطلوب و دلخواه است. آینده پژوهی که از آن به عنوان یک علم تمدن ساز یاد می گردد، گونه ای از علوم نرم است که مغز این خانواده از علوم و فناوریها را تشکیل می دهد (پورداریانی، ۱۳۸۵) در حقیقت یکی از چندین کارکرد ارزشمند آینده-پژوهی، مدیریت حوزه های علم به خصوص علوم نرم و جهت دهی هوشمندانه به مطالعات و پژوهش های سایر حوزه های علمی می باشد. این حوزه از دانش، به موضوع فناوری<sup>۲</sup> نیز ورود پیدا کرده است و دارای محصولات خاص با طراحی پیچیده و کارآمدی بالا است. امروزه از آینده پژوهی انتظار می رود پا را از کشف آینده فراتر گذارد و به مهندسی هوشمند آینده<sup>۳</sup> پردازد. مطمئناً ملتی که به مرزهای

مؤید حضور پر رنگ دانشگاهیان در این پژوهش هاست (گالوین و گالوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). با توجه به اهمیت آینده پژوهی در این مقوله مطالعات زیادی انجام شده است. اما، عدم انجام پژوهشی مستقل در زمینه تاثیر مهارت های آینده پژوهی بر تعالی منابع انسانی در شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد و اهمیت صادرات غیر نفتی در ایران مخصوصاً در سال های تحریم و هم چنین افزایش نرخ بیکاری و در آخر مساله خودکفایی در این صنعت و کاهش خروج ارز از کشور محقق را بر آن داشت تا به این مهم پردازد. محقق امیدوار است مدیران حوزه ی منابع انسانی، در پایان پژوهش از ادبیات موضوع به منظور درک هرچه بیشتر دانش و فن آوری آینده پژوهی بهره مند گردند. هم-چنین با بهره مندی از روابط ارائه شده، به مطالعات آینده پژوهی منابع انسانی پردازند و احتمالات لازم برای رشد و تعالی منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهند و توسعه ی مستمر و آینده نگرانه منابع انسانی را محقق سازند.

### اهداف تحقیق

هدف کلی: تعیین تاثیر مهارت های آینده پژوهی بر تعالی منابع انسانی در شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد؛ اهداف جزئی: ۱- تعیین تاثیر ضرورت های آینده پژوهی بر مشارکت مردمی بر تعالی منابع انسانی و ابعاد آن در شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد ۲- تعیین تاثیر ابعاد آینده پژوهی با توجه به وظیفه اجرایی بر تعالی منابع انسانی و ابعاد آن در شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد ۳- تعیین تاثیر ابعاد آینده پژوهی با توجه به عملکرد فرهنگی بر تعالی منابع انسانی و ابعاد آن در شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد ۴- تعیین توان پیش بینی تعالی منابع انسانی از طریق مهارت های آینده پژوهی در شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد

<sup>3</sup> Intelligent Future Engineering

<sup>1</sup> Galván & Galván  
<sup>2</sup> Technology

جهانی این دانش برسد، می تواند امیدوار و بلکه مطمئن به توسعه سایر فناوری‌ها نیز باشد. دو رویکرد اساسی در علم آینده پژوهی وجود دارد. رویکرد اول را پیش بینی<sup>۱</sup> می نامند) احمدپور و دیگران، ۱۳۸۵). این رویکرد به دنبال آینده و نه صرفاً پیش گویی آن است. در این خصوص عنوان می شود که ارزش پیش بینی در سودمندی آن است، نه در تحقق آن. همچنین در جهت پیشبرد اهداف این رویکرد که همزمان با شکل گیری علم آینده پژوهی، ظهور یافت، بیش از یکصد تکنیک توسعه یافته است. رویکرد دوم که در چند دهه اخیر به آن توجه ویژه ای شده است و در جایگاه بسیار مهمی قرار دارد آینده نگاری است (ملکی فر و همکاران، ۱۳۸۵) در این رویکرد، پارادایم اصلی، شکل بخشیدن به دنیا مطلوب فردا است. لذا آنچه در قبال آینده مهم است، تعالی آن است و نه پیش بینی آن.

### مفهوم تعالی

تعالی در لغت نامه دهخدا به معنی بلندشدن و برآمدن (تقوی و دیگران، ۱۳۹۷)، در لغت نامه آکسفورد به معنی بالاترین حد کیفیت و در لغت نامه وبستر به معنی فضیلت، برتری و ویژگی برجسته تعریف شده است. با وجود کاربرد گسترده این واژه در سازمان‌ها، تاکنون تعاریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در ادبیات مدیریت ارائه نگردیده است. هر چند محققین زیادی در این زمینه اقدام به پژوهش نموده و مدل‌های گوناگونی نیز ارائه گردیده اما به نظر می رسد جایگاه یک تعریف علمی در این زمینه خالی است. آنچه که اغلب بر آن اتفاق نظر وجود دارد این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آن را تکمیل نموده است (اسمیت، ۲۰۰۶). هر چند دال و ویلیامز (۲۰۰۰) معتقدند واژه تعالی نه تنها تداوم مسیر کیفیت نیست بلکه نقطه انحرافی آن نیز محسوب می شود و لباس جدیدی بر پیکره الگوهای سنتی کیفیت محسوب می شود. دیویس و گوپچ (۲۰۰۰) معتقدند کیفیت

جدول ۱: تعاریف تعالی

تعریف	سال	نویسنده
رویکرد مستمر و اقدامی راهبردی جهت برآورد کامل رضایت مشتریان	۲۰۰۶	اسمیت
بینش تحلیل و برآورد سازی انتظارات در افق دراز مدت	۲۰۰۰	دیویس و گوپچ
فرا رفتن از انتظارات مشتری و مشعوف ساختن آن‌ها	۲۰۰۹	وستون
برآورد کامل نیازهای ذینفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین کیفیت	۲۰۰۲	مولین
همان کیفیت در مفهوم سنتی است اما در لباس جدید	۲۰۰۰	دال و ویلیامز
ایجاد تعادل بین وجوه مالی، فرایندی، مشتری و رشد و یادگیری جهت تحقق اهداف	۱۹۹۶	کاپلان و نورتن

<sup>3</sup> Organizational Civilization

<sup>1</sup> Forecasting

<sup>2</sup> Aesthetics

داشته و بقیه کارکنان مسئولیت پیمودن نردبان تعالی را جهت دستیابی به اهداف سازمان به عهده دارند. با این تعاریف می توان نتیجه گرفت موفقیت هر سازمان ارتباط مستقیم به نیروی انسانی متعالی و سرآمد دارد (عمرانی، ۱۳۹۳).

### پیشینه پژوهش

عابدینی و دیگران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی، اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق پرسشنامه محقق ساخته به روش دلفی و طی انجام دو راند متوالی تدوین شده که مشتمل بر چهار بُعد انتخاب، توسعه منابع انسانی، جبران خدمات و ارتباطات و برای سنجش سرمایه اجتماعی سازمانی از پرسشنامه استاندارد استفاده نمودند. در این پژوهش نتایج بیانگر تاثیر مثبت و معنادار هر یک از اقدامات چهارگانه مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سه گانه سرمایه اجتماعی سازمانی بود. هم-چنین تاثیر متغیر توسعه منابع انسانی بر بُعد ساختاری و متغیر جبران خدمات بر بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی مورد تایید قرار نگرفت. بیشترین تاثیر را زیرسیستم انتخاب بر سرمایه اجتماعی داشت به گونه ای که تا ۹۱ درصد تغییرات مربوط به سرمایه اجتماعی شناختی را می توان متأثر از انتخاب منابع انسانی برشمرد. نتایج پژوهش نشانگر تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تاکید بر روندهای در حال ظهور HR بود. یساوولی و دیگران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی، بر اساس مدل جایزه تعالی منابع انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مشهد)، به بررسی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی براساس مدل جایزه تعالی منابع انسانی به منظور تبیین رویکردهای بهبود و نگارش سناریوهای محتمل در راستای توسعه و تعالی منابع انسانی آینده دانشگاه علوم پزشکی مشهد پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش، در مجموع ۱۵

شازما و تالوار	۲۰۰۷	رسیدن به حد کمال در امر کیفیت
جلوداری ممقانی	۱۳۸۷	برآورد سازی انتظارات جامعه و احترام به ارزش های محوری آن
گرامی و علیزاده	۱۳۸۴	عملکرد برجسته مدیریت یک سازمان که منجر به نتایج درخشان می شود
حاجی میر عرب	۱۳۸۴	رسیدن به تعادل و کمال در سه حوزه علم، هنر و اخلاق

با مروری بر تعاریف فوق می توان چند ویژگی محوری بر مفهوم تعالی برشمرد که از مهم ترین آنها می توان به برآورد کامل نیازهای ذینفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان و فرا رفتن از حد انتظارات آنها اشاره کرد (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۹).

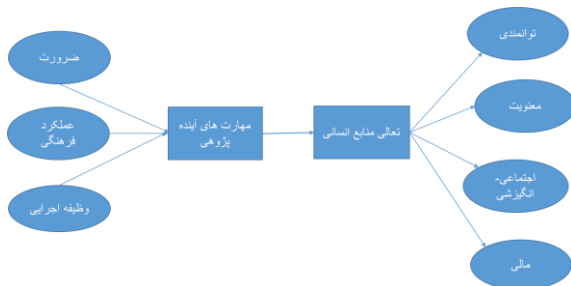
### تعالی و سرآمدی نیروی انسانی

تحولات گسترده اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، تنوع طلبی انسان ها، رقابت سازمان ها برای جذب مشتری بیشتر، پیشرفت تکنولوژی صنعتی، پیچیدگی فرآیندهای کسب و کار، محدودیت منابع، کوچک شدن جهان هستی با پیشرفت تکنولوژی ارتباطات، تغییرات مداوم، درخواست ها و انتظارات ذینفعان و موارد دیگر باعث شده که سازمان ها و شرکت های تولیدی، صنعتی و خدماتی در فضای رقابتی سختی قرار گیرند، که هرگونه بی توجهی به عوامل کسب و کار از جمله نیروی انسانی می تواند آنها را از صحنه رقابت حذف کند. در این شرایط و با توجه به عوامل متعدد آنچه مهم است، آن است که مدیران و رهبران سازمان ها بتوانند با نگرشی علمی، جامع و فراگیر راهکارهایی را ارائه و اجراء نمایند تا هم به اهداف اقتصادی سازمان نائل آیند و هم رضایت ذینفعان سازمان را تأمین کنند. لذا بدین خاطر هم باید توانمندی های خود را ارتقاء بخشیده و هم راهکارهای علمی و مناسب برای توانمندسازی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را شناسایی و اجرا نمایند. سازمان ها برای رسیدن به قله های تعالی و سرآمدی، باید نیروی انسانی متعالی و سرآمد در اختیار داشته باشند. مدیران و رهبران سازمان وظیفه طراحی و ساخت نردبان تعالی را به عهده

مدیریتی کانادا نشان داد که علی‌رغم وجود ظرفیت‌های قابل اتکا در آینده‌پژوهی و تأثیراتی که می‌تواند بر مدیریت داشته باشد، میزان استفاده از این علم در نظام مدیریتی کانادا، چندان قابل قبول نیست. وی معتقد است اساساً میزان بهره‌مندی از آینده‌پژوهی در نظام‌های مدیریتی در سراسر جهان ( بنا به دلایل متعدد از جمله تعاملات پیچیده‌ی نظام مدیریتی با نظام‌های سیاستی)، چندان برجسته نبوده و تحقیق وی از معدودترین تحقیقات در این حوزه است.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعات انجام شده و نظر خبرگان صنعت کاشی و سرامیک استان یزد عوامل بسیاری بر تعالی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی تأثیرگذار هستند، ولی با توجه به زمان پژوهش و شرایط صنعت کاشی و سرامیک در این استان و وجود رقبات خارجی و داخلی چهار عامل توانمندی، معنویت و اجتماعی- انگیزشی نیروی انسانی و بعد مالی سازمان دارای اهمیت بالاتری قرار گرفتند. هم‌چنین ابعاد مهارت‌های آینده پژوهی را می‌توان در سه دسته ضرورت، عملکرد فرهنگی و وظیفه اجرایی تقسیم نمود. بنابراین مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و یک مطالعه توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه پرسنل کاشی و سرامیک استان یزد که تعداد آن‌ها ۲۲۰۰۰ نفر در سال ۱۳۹۸ گزارش گردید، می‌باشد. نمونه پژوهش با استفاده

عامل از قبیل استراتژی‌های منابع انسانی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، نیازهای کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز، آموزش و توسعه کارکنان و عدالت محوری در پرداخت‌های متغیر، به عنوان عوامل موثر (پیشران) بر تعالی منابع انسانی شناسایی و در شش گروه، در چارچوب معیارهای مدل جایزه تعالی منابع انسانی دسته بندی گردید. ریزارت و لوانس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر آینده‌نگری بر کارآفرینی: مطالعه موردی ولز در سال ۲۰۱۰ ارتباط بین آینده‌نگری و کارآفرینی در طولانی مدت مورد بررسی قرار دادند. به همین ترتیب، دو خلا متمایز در دانش و ادبیات آینده‌نگری - یعنی ارتباط بین آینده‌نگری و کارآفرینی، و ارزیابی طولی فعالیت‌های آینده‌نگری در مناطق سیاسی خاص مطرح شد. هدف از این مقاله ارزیابی تأثیر آینده‌نگری بر کارآفرینی در یک چشم انداز دراز مدت است. در سال ۱۹۹۳، نتایج یک تمرین چشم انداز آینده‌نگری هجده ماهه ولز ۲۰۱۰ منتشر گردید. این تحقیق چشم انداز سازمانی را که بر روی درک دیدگاه‌ها و دیدگاه‌های مختلفی از بازیگران اقتصادی و اجتماعی ساخته شده است، تهیه و برنامه‌ای از مداخلات لازم برای کمک به توسعه فرهنگ کارآفرینی پیشنهاد می‌کند. هفت سال پس از تنظیم این چشم انداز، برنامه کاری کارآفرینی ایجاد شد که در نوع خود اولین نوع در اروپا بود. در سال‌های بعد تا سال ۲۰۰۵ فعالیت‌های کارآفرینی در ولز به طور قابل ملاحظه‌ای پیشرفت کرد و از انگلستان پیشی گرفت. با این حال، از بین رفتن تمرکز بر کارآفرینی در سالهای ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۱ به علت عوامل سازمانی و عدم تجدید آینده‌نگری، با کاهش فعالیت کارآفرینی همراه بود که اخیراً بهبود یافته است. ولز ۲۰۱۰ یک میراث آینده‌نگری برجای گذاشت: تمرکز بر آینده‌نگری پیشرفتی در جهت توسعه خط مشی کارآفرینی و باعث رشد قابل توجه در کارآفرینی بود. روبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی میزان استفاده از آینده‌پژوهی در نظام

<sup>2</sup> Roberge

<sup>1</sup> Rhisiart and Evans

مهارت‌های آینده پژوهی	۰/۸۱۲	۰/۶۷۶	۰/۷۷۴
ضرورت‌های آینده پژوهی بر	۰/۸۰۷	۰/۶۴۵	۰/۸۰۲
مشارکت مردمی	۰/۷۹۸	۰/۶۳۴	۰/۸۱۲
ابعاد آینده پژوهی با توجه به	۰/۷۷۸	۰/۶۸۲	۰/۸۴۴
وظیفه اجرایی			
ابعاد آینده پژوهی با توجه به			
عملکرد فرهنگی			

### یافته‌ها

با بررسی کلی جمعیت جامعه آماری و اخذ توزیع فراوانی، یافته‌های پژوهش به شرح می‌باشد؛ مجموع افراد پاسخگو به پرسشنامه ۹۲ درصد افراد مرد هستند و همچنین بیشترین درصد سابقه خدمت به پرسنل با سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال با ۶۷/۱ درصد سابقه خدمت قرار دارند. از طرف دیگر نیز ۱۰/۹ درصد از شرکت‌کنندگان، دیپلم و فوق دیپلم، ۵۲/۷ درصد از شرکت‌کنندگان، کارشناس، ۲۷/۳ درصد کارشناس ارشد و بالاتر هستند که نشان‌دهنده تحصیلات عالی در سطح کارکنان کاشی و سرامیک استان یزد می‌باشد. مدیران در شرکت کاشی و سرامیک استان یزد ۱۵/۶ درصد و کارشناسان ۸۴/۴ درصد کارکنان ۶۹/۷ درصد شرکت‌کنندگان قرارداد رسمی، ۱۲/۷ درصد افراد قرارداد مستقیم و ۸/۵ درصد دارای قرارداد پیمانکاری با شرکت هستند. بیشترین میانگین نمرات تعالی منابع انسانی بین ۳-۲ و مهارت‌های آینده پژوهی بین ۳ تا ۴ می‌باشد. هم‌چنین سطح معنی‌داری تمامی گروه نمرات صفر است که نشان‌دهنده نرمال بودن نمرات می‌باشد.

### جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی و بررسی فرضیه‌ها

منابع	تعالی منابع انسانی		توانمندی		معنوی		انحصار-تکثیرش		مشارکت	
	محدود	غیرمحدود	محدود	غیرمحدود	محدود	غیرمحدود	محدود	غیرمحدود	محدود	غیرمحدود
مهارت‌های آینده پژوهی	۰/۶۲	۰/۷۱۹۰۰	۰/۶۲	۰/۲۲۶۰۰	۰/۵۱	۰/۲۲۶۰۰	۰/۲۸	۰/۲۶۱۰۰	۰/۲۸	۰/۲۶۳۰۰
ضرورت	۰/۷۹	۰/۲۶۳۰۰	۰/۶۴	۰/۱۷۱۰۰	۰/۲۸	۰/۳۰۱۰۰	۰/۴۱	۰/۳۰۱۰۰	۰/۴۱	۰/۲۶۸۰۰
وظیفه اجرایی	۰/۱۴*	۰/۳۳۰	۰/۱۷	۰/۲۰۱۰۰	۰/۴	۰/۱۴۳۰	۰/۲	۰/۱۴۳۰	۰/۲	۰/۱۴۳۰۰
عملکرد فرهنگی	۰/۱۶۱*	۰/۱۷۲۵۵	۰/۱۶	۰/۱۹۸۰۰	۰/۴	۰/۱۹۸۰۰	۰/۲۴	۰/۱۹۷۰	۰/۲۸	۰/۱۸۷۰۰

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین مهارت‌های آینده پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $r=0/249$ ) معنی‌دار است. ضریب همبستگی بین مهارت‌های آینده

از جدول مورگان ۳۸۴ نفر تعیین گردید و ۳۹۰ پرسشنامه قابل استفاده برگشت داده شد. چنانکه در جدول ۱ نشان داده شده، پرسشنامه مورد استفاده برای سنجش تعالی منابع انسانی و مهارت‌های آینده پژوهی محقق ساخته شده است و در طیف لیکرت طراحی شده‌اند. روایی محتوایی پرسشنامه با توجه به نظرات ۵۰ نفر از اساتید مدیریت و خبرگان کاشی و سرامیک استان یزد و روایی صوری از نظرات تعدادی از پاسخگویان در خصوص سوالات سنجیده شد. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ سنجیده شد. جهت بررسی روایی سازه از دو شاخص پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج شده استفاده گردید و چنانکه در جدول ۱ نشان داده شده، مقادیر پایایی مرکب از ۰/۷، و متوسط واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر شده است. همچنین چنانکه در جدول ۱ ذکر شده، آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها بیش از ۰/۷ می‌باشد که بیانگر پایایی ابزار مورد استفاده می‌باشد. این مطالعه جهت آزمون فرضیه‌ها از نرم افزار spss استفاده نموده است.

### جدول ۱- ابزار، روایی و پایایی

متغیر	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده	پایایی مرکب
تعالی منابع انسانی	۰/۹۰۲	۰/۶۰۱	۰/۹۱۶
بعد توانمندی نیروی انسانی	۰/۷	۰/۶۵۸	۰/۸۰۶
بعد معنوی نیروی انسانی	۰/۷۸	۰/۶۹۰	۰/۸۴۷
بعد اجتماعی و انگیزشی نیروی انسانی	۰/۸۳۴	۰/۶۶۷	۰/۸۸۳
بعد مالی سازمان	۰/۸۱۴	۰/۶۷۵	۰/۸۴۵



است. ضریب همبستگی بین بعد عملکرد فرهنگی آینده- پژوهی و بعد اجتماعی- انگیزشی تعالی منابع انسانی ( $F=0/198$ ) معنی دار است، ضریب همبستگی بین بعد عملکرد فرهنگی آینده پژوهی و بعد معنوی تعالی منابع انسانی ( $F=0/167$ ) معنی دار است و ضریب همبستگی بین بعد عملکرد فرهنگی آینده پژوهی و بعد مالی تعالی منابع انسانی ( $F=0/187$ ) معنی دار است. در ادامه یافته‌های استنباطی به این موضوع پرداخته شد که آیا مهارت آینده پژوهی توان پیش بینی تعالی منابع انسانی را داراست،

جدول ۳: آنالیز واریانس مهارت آینده پژوهی

سطح معنی داری	F آماره	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل
۰/۰۰۰	۱۵/۲۴۹	۱۴/۳۸۷	۱	۱۴/۳۸۷	رگرسیون
				۲۱۰/۳۸۹	باقیمانده
			۲۲۳		تکل
			۲۲۴		

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مهارت‌های آینده پژوهی با تعالی منابع انسانی رابطه معنی داری دارد.

جدول ۴: مدل رگرسیونی چند متغیره مهارت آینده پژوهی

سطح معنی داری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F آماره	تخمین خطای انحراف		
				معیار	ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۲۲۳	۱	۱۵/۲۴۹	۰/۹۷	۰/۶۶	۰/۲۵۳

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مهارت آینده پژوهی ۲۵/۳ درصد توان پیش‌بینی تعالی منابع انسانی کاشی و سرامیک استان یزد را دارد و نتایج رگرسیون چند متغیره (جدول ۵) نشان می‌دهد که مهارت آینده پژوهی ( $p > 0.000$ ) واجد شرایط پیش‌بینی تعالی منابع انسانی هستند. هم چنین ضریب معیاری بتا به‌عنوان مقیاسی از اهمیت نسبی متغیرها کاربرد دارد. از این رو از مقایسه به کارگیری مهارت‌های آینده- پژوهی، می‌توان به اهمیت بیشتر متغیر به‌کارگیری بعد وظیفه اجرایی (بتا = ۰/۲۸۱) در پیش‌بینی تغییرات تعالی منابع انسانی نسبت به سایر متغیرها پی برد.

جدول ۵: ضرایب رگرسیونی پیش‌بینی کننده تعالی منابع انسانی

سطح معنی داری	آماره	ضرایب غیر استاندارد	
		خطای معیار	بتا
۰/۰۰۰	۱۸/۹۵۸	۰/۲۲۲	۴/۴

پژوهی و بعد توانمندی تعالی منابع انسانی ( $F=0/249$ ) معنی دار نیست، ضریب همبستگی بین مهارت‌های آینده پژوهی و بعد معنوی تعالی منابع انسانی ( $F=0/226$ ) معنی دار است و ضریب همبستگی بین مهارت‌های آینده پژوهی و بعد اجتماعی- انگیزشی تعالی منابع انسانی ( $F=0/226$ ) معنی دار است، هم‌چنین ضریب همبستگی بین مهارت‌های آینده پژوهی و بعد مالی تعالی منابع انسانی ( $F=0/243$ ) معنی دار است. یافته‌های جدول هم‌چنین نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین بعد ضرورت آینده پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $F=0/281$ ) معنی دار است. ضریب همبستگی بین بعد ضرورت آینده پژوهی و بعد توانمندی تعالی منابع انسانی ( $F=0/253$ ) معنی دار است. ضریب همبستگی بین بعد ضرورت آینده پژوهی و بعد اجتماعی- انگیزشی تعالی منابع انسانی ( $F=0/171$ ) معنی دار است، ضریب همبستگی بین بعد ضرورت آینده پژوهی و بعد معنوی تعالی منابع انسانی ( $F=0/301$ ) معنی دار است و ضریب همبستگی بین بعد ضرورت آینده پژوهی و بعد مالی تعالی منابع انسانی ( $F=0/298$ ) معنی دار است. ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $F=0/14$ ) معنی دار است. ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده پژوهی و بعد توانمندی تعالی منابع انسانی ( $F=0/132$ ) معنی دار است. ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده پژوهی و بعد اجتماعی- انگیزشی تعالی منابع انسانی ( $F=0/201$ ) معنی دار است، ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده پژوهی و بعد معنوی تعالی منابع انسانی ( $F=0/143$ ) معنی دار است و ضریب همبستگی بین بعد وظیفه اجرایی آینده پژوهی و بعد مالی تعالی منابع انسانی ( $F=0/193$ ) معنی دار است. یافته‌های جدول ۲ هم‌چنین نشان می‌دهند که ضریب همبستگی بین بعد عملکرد فرهنگی آینده پژوهی و تعالی منابع انسانی ( $F=0/161$ ) معنی دار است. ضریب همبستگی بین بعد عملکرد فرهنگی آینده پژوهی و بعد توانمندی تعالی منابع انسانی ( $F=0/074$ ) غیر معنی دار

تعالی آن بستگی دارد. در همین راستا، در این پژوهش محقق به بررسی تاثیر مهارت‌های آینده پژوهی در تعالی منابع انسانی پرداخته است. نتایج پژوهش حاضر نیز حاکی از تاثیر معنادار و مثبت آینده پژوهی بر تعالی منابع انسانی است. نتایج پژوهش با پژوهش‌های هاشمی و دیگران (۱۳۸۹)، کرابی و دیگران (۱۳۹۳) و عابدینی و دیگران (۱۳۹۷) همراستا می‌باشد. در این پژوهش‌ها نیز نتایج مانند نتایج پژوهش حاضر، حاکی از آن است که توسعه منابع انسانی و یا به عبارتی تعالی منابع انسانی تحت تاثیر مهارت‌های آینده پژوهانه مدیران می‌باشد. بنابراین نیاز است مدیران و مسئولین در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف برای تعالی پیشرفت منابع انسانی تحت نظارت خود آینده‌نگری لازم را داشته باشند. اقتدار، وفاداری، تعهد، وظیفه‌شناسی، توجه به نیاز هم-نوعان و عدم خودبرتربینی مدیران برای آینده-نگری نیروی انسانی اهمیت بالایی دارد. در همین راستا با توجه به اهمیت صنعت گاشی و سرامیک در کشور و نیز نتایج پژوهش (تاثیر معنادار مهارت-های آینده‌پژوهی و ابعادش بر تعالی منابع انسانی) پیشنهاد می-گردد: با تدوین چشم اندازهای راهبردی اجرایی برپایه تصمیم‌ها و اقدام‌های کنونی در قالب سناریوها، تعالی منابع انسانی را مدیریت نمود و از نیروی کار حاضر، نیرویی متعالی در راستای اهداف شرکت تربیت نمود؛ با پیش بینی و برآورد نیازها و فرآیند توسعه میان مدت و بلند مدت اجتماعی، اقتصادی و فن آوری می-توان سازمانی موفق داشت و نیروی انسانی در راستای تولید بیشتر و با کیفیت بالاتر را در یک شرکت مدیریت نمود؛ با دخالت و مشارکت طیف گسترده ای از شبکه-های اجتماعی ذی نفع، (مردم) در بحث‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها، پژوهش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را در راستای نیازهای آینده بازار مدیریت نمود و با این کار حس با ارزش بودن را در نیروی کاری شرکت پدید آورد؛ راه اندازی گفت‌وگو و سمینارهای فرهنگی در شرکت‌ها پیرامون آینده پژوهی و تعالی منابع انسانی با در نظر گرفتن تیمهای

بنابراین پردازش معادله رگرسیون تعالی منابع انسانی با توجه به متغیرهای پیش‌بین براساس جدول ۵ به شرح زیر است:

$$Y=4/4+0.249(X1)+0.281(X2)+ 0.212(X3)$$

Y = تعالی منابع انسانی

X1 = بعد ضرورت مهارت آینده پژوهی

X2 = بعد وظیفه اجرایی مهارت آینده پژوهی

X3 = بعد عملکرد فرهنگی مهارت آینده پژوهی

### بحث و نتیجه گیری

در کشور ایران که در سال‌های اخیر تحت فشار تحریم‌های شدید بوده است، صادرات غیر نفتی و تولید ملی در صنایع مختلف از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. یکی از این صنایع کاشی و سرامیک است که اگر بتوان به خودکفایی در این زمینه رسید و صادرات را افزایش داد موفقیت بزرگی نصیب کشور شده است. بررسی‌ها نشان داد، آینده پژوهی تحقیق، مطالعه و برنامه ریزی هوشمندانه جهت نیل به آینده-ای متعالی و هدفمند است. در آینده پژوهی تلاش‌هایی صورت می‌گیرد که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد که چگونه با توجه به تغییرات، به تولید آنچه واقعیت دارد رسید. در نتیجه می‌توان گفت اگر در سازمانی آینده پژوهی به درستی صورت گیرد می‌توان به راحتی تمامی عوامل موثر بر پیشرفت یک سازمان از جمله منابع انسانی را در راستای اهداف سازمان تقویت نمود. در دنیای پرقاب‌ت امروز، منابع انسانی مولد مهم‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردد که می‌تواند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورد. اگر تا دهه‌های گذشته معیار برتری یک کشور حجم نیروی انسانی، سلاح‌های مدرن، ارتش نیرومند، سرزمین وسیع یا منابع زیرزمینی گسترده و حق و تو در مجامع بین‌المللی بود، از این پس قدرت یک کشور به کیفیت نیروی انسانی و سطح

متخصص در تمامی شرکت‌های استان به منظور ارتباط و تبادل اطلاعات گوناگون میان مدیران و کارکنان در زمینه های علمی، کاری و تلاش برای دستیابی به مهارت‌های آینده پژوهی؛ تست عملکردی مدیران در طول خدمت به منظور بالا بردن مهارت مدیران، استخدام مدیران با مهارت به منظور تسلط کامل بر سازمان و کارکنان، برای برنامه‌ریزی آینده سازمان، آموزش لازم و کافی برای تمامی مدیران مسئول در شرکت‌های کاشی و سرامیک برای کسب مهارت‌های لازم مدیریتی و طراحی و یادگیری فنون و مهارت‌های آینده پژوهی از طریق جادادن آن در شرکت‌های کاشی و سرامیک؛ ارزش‌های فردی و توانایی‌های افراد برای انجام کارها و پذیرفتن مسئولیت توسط مدیران در نظر گرفته شود و توانایی‌ها فردی ارزشمند تلقی شوند تا انگیزه لازم را برای انجام کار داشته باشند در این زمینه می‌توان آموزش‌های لازم به کارکنان همزمان با پیشرفت تکنولوژی داده شود و استخدام کارکنان با مهارت‌های بالا با استفاده از آزمون‌های مهارتی صورت پذیرد؛ طراحی سیستم با توجه به امکانات رفاهی و نوآوری‌های جدید و به روز برای راحتی کار کارکنان؛ اجرای شرکت به نوعی باشد که برنامه‌ریزی‌های لازم را برای مقابله با هرگونه بحران ناگهانی در تمامی زمینه‌ها بالاخص نیروی انسانی در نظر بگیرند.

## منابع

- احمد پور داریانی، محمود، مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). مبانی کارآفرینی. تهران. نشر سریرا.
- حاجی میر عرب، سیدمهدی (۱۳۸۴). مقدمه ای بر زیبایی شناسی و تعالی سازمانی، شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو، ساپکو، تهران، ص ۱۳.
- خسروی پور، بهمن، پ.ورفاتح، نصیبه و روشنی، نسیم (۱۳۹۵). اثرات آینده پژوهی در آموزش های فنی حرفه ای و مهارت آموزی
- دومین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی
- ریحانی یساولی، عبدالله، احمدزاده خادمی، علی و پناهنده، نیرعه (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی، بر اساس مدل جایزه تعالی منابع انسانی ( مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مشهد).
- سومین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفته، توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی مشهد.
- سید تقوی، میر علی، واعظی، رضا، قربانی زاده، وجه الله و افکنه، محمد (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۶ شماره ۲. ۲۶-۱۱.
- عابدینی جعفری، حسن، سلمانی، داوود و رادمند، محبوبه (۱۳۹۷). بررسی نیازهای منابع انسانی برنامه پنجم توسعه: رویکردی آینده پژوهی، فصلنامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۵۶، ص ۳۶۴-۳۴۵.
- عابدینی، مریم، میرسپاسی، ناصر و حق شناس، فریده (۱۳۹۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و نهم، شماره ۱۱۵، ص ۶۷-۸۱.
- قلیچلی، بهروز، (۱۳۸۶). تعالی منابع انسانی، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود. تهران: انتشارات سرآمد.
- ملکی فر، عقیل و همکاران (۱۳۸۵). الفبای آینده پژوهی (علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا). بی-جا: انتشارات کرانه-ی علم.
- میرسپاسی، ناصر، طلوعی اشغقی، عباس، معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی. مجله پژوهش های مدیریت. شماره ۸۷.
- نظرزاده، فرهاد و میرشاه ولایتی، فرزانه (۱۳۹۰). فرایند آیند هنگاری منطق های و دلالت های آن برای تدوین چشم انداز آینده پژوهانه منطقه آزاد قشم، همایش ملی قشم و چشم انداز آینده. همایونفر، مسعود، (۱۳۸۸). بررسی جایگاه مدل تعالی منابع انسانی در مسیر رشد و تعالی سازمان های کشور: در مسیر تعالی منابع انسانی. نشریه منابع انسانی، شماره سوم، شهریور ماه.
- هاشمی، غلامرضا حسین، علی اکبری، حسن، بازرگانی، محمد و نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه-ی منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی). فصلنامه-ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۲، ص ۴۷-۷۰.
- Armstrong, M. (2001). Strategic human resource management: A guide to action. Kogan Page, Vol.3, Crest Publishing . India.
- Gil-Galván, R., & Gil-Galván, F. J. (2013). How to use professional and life projects to guide university students towards optimal professional development. Procedia Social and Behavioral Sciences, 93, 1901-1905.
- Hope – Hairely, v., Gratton, Mc Govern, p., Stiles p and Truss. (1998). A Chameleon Function? HRM in The 90s, Human Resource Management Journal, 7(3), pp 5-18.
- Ulrich, D.(1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard business school press.
- Moullin, M. (2002), Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement, Open University Press, Buckingham
- Philips.E.,(2004),"Process Survey Tool for Human Resource Management", p.5
- Rhisiart, M and Evans,G. (2016). Doing Educational Administration ,Pergamon /Elsevier,Oxford
- Roberge, I. (2012). Futures construction in public management. International Journal of Public Sector Management,26(7),534-542.
- Smith, A. (2005). Complexity theory for organizational futures studies. Foresight,7(3),22-30.
- Weston ,E.,(2009),"HR Excellence", Excellence Media, San Francisco , California,p17
- Williams,a.r.t,Dale,B.G.,Zairi,A.(2000),"Quality is Dead in Europe Long Live Excellence",Business

Excellence, No3, p.4