

## ابزارها و چالش های مدیریت منابع انسانی در حوزه خدمات سلامت

سیدحسن شمس لاهرودی<sup>۱\*</sup>، فاطمه شیخ ابولی<sup>۲</sup> و صادق اشرفی<sup>۳</sup>

۱ دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت موسسه آموزش عالی خرد، بوشهر، ایران shams.lahroodi@gmail.com

۲ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی خرد، بوشهر، ایران fatemeh.sh186@gmail.com

۳ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی خرد، بوشهر، ایران sadegh.ashrafi@gmail.com

\* نویسنده مسول

### چکیده

در دنیای پر رقابت امروزی، ماهیت هر سازمان دانش محوری با انسانهایی نقش می بندد که در کالبد آن روح دمیده، آن را به حرکت در آورده و در جهت رسیدن به اهداف و رسالت‌های موردنظر اداره می‌کند. در عصر نوین ماهیت سازمان بدون وجود نیروی انسانی مفهومی نداشته و اداره آن میسر نخواهد بود و اهمیت این منبع استراتژیک مدیریت هر روز پررنگ تر شده و از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار یاد میشود. با وجود اهمیت راهبردی منابع انسانی، مدیریت آن در سازمان همواره با چالش های متعددی همچون عدم شناخت نیاز کارکنان همزمان با تغییرات عصر جهانی شدن، کمبود نیروی کار موثر و کارآمد، پیچیده‌تر شدن برنامه ریزی انسانی با توسعه ساختارهای رفتاری و انگیزشی، عدم شایسته سالاری، تبعیض در توسعه، بهره وری ناکافی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری پرسنل باتجربه روبروست. تغییر چالش های انسانی به مزیت های راهبردی در سازمان نیازمند توسعه و توانمندسازی پرسنل برای بهبود در انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری است که پیشگیری کننده ناهنجاریهای فعلی و آتی است. حوزه سلامت بواسطه نوع فرآیندهای خدمات دانش محور و ساختار منابع انسانی خاص، نیازمند نگرش عمیق به چالش ها و ارایه راهبردها و راه کنش های موثر است. این تحقیق سعی می‌نماید با نگرشی تحلیلی- مروری به صورت کاربردی ابزارها، چالش‌های حوزه منابع انسانی در بخش سلامت و راهبردهای ایجاد کننده مزیت رقابتی برای آن را ارایه دهد.

واژه‌های کلیدی: سرمایه های انسانی، ابزار و چالش ها ، سلامت

## ۱- مقدمه

ارزشمندترین منبع هر سازمان کارکنان آن هستند. جهان امروز، جهانی است که در آن انسان به مرزهای بسیار والای علوم و فناوری دست یافته است و انسان توانسته است یا استفاده دانش آوری به مهمترین سرمایه سازمان تبدیل شود، به گونه ای که در کشورهای پیشرفته تنها ۱۶ درصد از ارزش افزوده ایجاد می شود به سرمایه های طبیعی و فیزیکی بوده و ۸۴ درصد آن متعلق به سرمایه های انسانی است (دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶). و یکی از شاخص های وجه تمایز بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته نیروی انسانی متخصص و متناسب با نیاز آنهاست که در جهت رسیدن به تعالی سازمان و رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و آموزشی و سلامت جامعه به صورت هدفمند توسعه یافته اند (شمس لاهرودی و دلشکستگان، ۱۳۹۶). در پارادایم های نوین مدیریت، نقش نیروی انسانی در دستیابی به اهداف سازمان به حدی اهمیت پیدا کرده که از نیروی انسانی به عنوان سرمایه های انسانی یاد می شود و سرمایه های انسانی مغز متفکر و هسته اصلی پردازش نرم افزاری و سخت افزاری سیستم هر سازمانی را تشکیل می دهند (ابوالعلائی، ۱۳۸۳). بسیاری از صاحب نظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی هستند که سازمان ها باید با اقدامات مناسب و درست این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند. سازمانهای فاقد منابع انسانی کارآمد هرگز نمی توانند به اهداف خود دست یابند به عبارت دیگر منابع انسانی به منظور حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی را ایفا می کنند. نیروی انسانی دانش مدار با کارایی و تخصص مناسب از جمله مهمترین ارکان یک سازمان می باشد که با دانش و تخصص خود می تواند در روند رو به رشد و ارائه خدمات سازمان یا موسسه تاثیر به سزایی داشته باشد (دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶). به همین دلیل مدیریت منابع انسانی به عنوان توسعه دهنده این سرمایه استراتژیک، نقش حیاتی در سازمان بر عهده دارد. مدیریت منابع انسانی هماهنگ سازی افراد سازمان برای رسیدن به اهداف معین، برآورد نیازهای کارکنان و حفظ رضایت آنان است (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۱). حوزه مدیریت منابع انسانی براساس ساختار تشکیلاتی سازمان امور مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی و فعالیت های اجرایی را در سطح کلیه کارکنان شاغل با هر نوع استخدام پس از هماهنگی با مسئولین ذیربط از مرحله ورود به خدمت تا خروج از خدمت و بازنشستگی در سطوح تابعه سازمان و تطبیق قوانین و مقررات در خصوص کارکنان با قوانین بالادستی را بر عهده دارد. مراکز بهداشتی و درمانی به عنوان یکی از اجزای حیاتی نظام سلامت، به علت وابستگی شدید تولید خدمات تخصصی به فناوری های گران قیمت و نیروی انسانی متخصص و ماهر از پر هزینه ترین مراکز خدماتی در جوامع بشری هستند. این ویژگی و ماهیت خاص نیروی انسانی فعال در آن به عنوان مهمترین و ارزشمندترین سرمایه هر سازمان ایجاد می کند که با درک نقش کلیدی و راهبردی آن و برنامه ریزی دقیق و هوشمندانه علاوه بر کنترل هزینه های روز افزون ارائه خدمات با کیفیت و ایمن را تضمین نماید. (سالاریان زاده، ۹۶). نیروی انسانی فعال در این بخش بواسطه خاص بودن فرآیندهای آن به عنوان یک نیروی دانشی دارای اهمیت و همچنین چالش های خاص خود می باشد که برخی از این چالش ها در مناطق کمتر توسعه یافته نمود بیشتری دارد. در این مقاله سعی گردیده ضمن ارائه مفاهیم اولیه در خصوص نیروی انسانی، ابزارهای مدیریت منابع انسانی و چالش های متناظر با ابزارها مورد به صورت تحلیلی مورد بررسی قرار گرفته و راه کارهایی برای آن پیشنهاد گردد.

## ۲- مفهوم منابع انسانی

اصطلاح منابع به عنوان چیزی که سازمان میتواند برای دست یابی به اهداف خود مطرح نماید تفسیر میشود (هفالت و همکاران، ۲۰۰۷). منابع انسانی را در تعریفی به عنوان افرادی که کار می کنند و سازمان را به فعالیت می اندازند معرفی می نمایند (تریسی، ۱۹۹۱). منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است (سعادت، ۱۳۹۱). منابع انسانی یک وظیفه یا شغل سازمانی است که با مسائل مربوط به افراد مثل پاداش و مزد، استخدام، مدیریت

1 Swanson &amp; Holton

2 Hefalt et al

عملکرد و آموزش مرتبط است. در یک دید جامع، منابع انسانی یک عامل کیمیا؛ ارزشمند و غیر قابل جایگزین جهت توسعه یافتن و تقویت شدن تفسیر میگردد (بروستر و لارسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و به عنوان بخشی از سازمان تلقی میگردد که مسئولیت یافتن، غربالگری، استخدام و آموزش و همچنین مدیریت برنامه های بهره وری سایر منابع سازمان را بر عهده دارد (پاوی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). همانطور که سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی تلاش می کند، منابع انسانی نقش مهمی را در کمک به سازمان در این راستا فقط با تغییرات محیطی سریع برای ارتقای کیفیت کاری ایفا می کند. (مهاجر، ۱۳۹۶)

### ۳- اهمیت منابع انسانی<sup>۵</sup>

در دوره ای که جهانی شدن و آزادی اقتصادی فراگیر شده، کارکنان در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی در سازمان ها هستند. یک کسب و کار ممکن است که با تعدادی از کارکنان متوسط مدیریت شود، اما کارکنان شایسته می توانند موجب بالارفتن سطح کسب و کار و ترقی آن شوند. به همین ترتیب کارکنان ناشایست می توانند یک امپراطوری کسب و کار بزرگ را به سوی سقوط و نابودی بکشانند (لای وان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). یک سازمان با داشتن منابع فرآوان و جدیدترین فناوری، ولی بدون بهره مندی از منابع انسانی توانمند و شایسته، ممکن است با شدیدترین بحرانهای مالی روبرو شده و امکان ماندگاری را از دست بدهد (فرهمینی، ۱۳۹۰). در دنیای پرشتاب امروز، منابع انسانی یکی از عوامل اصلی است که می تواند برای سازمانها مزیت رقابتی و در نهایت ثروت آفرینی نماید. تغییرات پر شتاب در همه ی ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی نه تنها امکان هر گونه خام اندیشی را از افراد، سازمان ها و جوامع سلب کرده بلکه حیات و بقای آنان را نیز تحت الشعاع خود قرار داده است. وجود رقابت تنگاتنگ در تولید محصولات و رشد اقتصادی و نزدیک شدن فناوری ها در اغلب زمینه های رقابتی، موجب گردیده است تا مولفه های مزیت رقابتی دچار چالش جدیدی (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶). در عصر حاضر نقش نیروی انسانی در عرصه سازمانی، برجسته تر و پر رنگ تر از گذشته شده است. نیروی انسانی ماهر، متخصص، دانش مدار، مشتاق و خلاق امروزه یکی از مزایای رقابتی سازمانها بوده و داشتن چنین کارکنانی برای هر سازمانی یک مزیت و راهی به سوی ترقی و پیشرفت است. در سایه کارکنان ماهر است که فرآیندهای اجرایی و عملیاتی به درستی انجام می پذیرد. این کارکنان دانش مدار و یادگیرنده در سازمان هستند که دائما خود را با دانش روز تطبیق داده و به بهترین شکل وظایفشان را انجام می دهند. این نیروی انسانی خلاق و نوآور است که روش های نوین تولید و خدمات رسانی را ابداع می کند یا موجب تسهیل این فرایند شود (طه زاده، ۱۳۹۴). در واقع کارکنان اصلی ترین عنصر هر سازمان اند و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره وری تر دارد، در عمل موفق تر عمل خواهد نمود. فعالیتهای منابع انسانی منجر به حرکت سازمان از نقطه فعلی به یک وضعیت پایدارتر و بهتر گردیده و سازمان را در بقای حیات هدایت مینماید (شمس لاهرودی و گوهری، ۱۳۹۶). تحقیقات نشان میدهد که نیروی انسانی به دلایل زیر برای سازمان اهمیت دارد (الف) منابع انسانی بر فرهنگ سازمان نظارت میکند، به عبارت دیگر منابع انسانی فرهنگ سازمانی را تعریف میکنند، در بین همه بخشها این فرهنگ را نشر میدهد. (ب) منابع انسانی وظیفه مدیریت استعداد یابی را دارد. منابع انسانی، ایده های جدید و شیوه های موثر را در سازمان بوجود می آورد. (ج) منابع انسانی پشتیبانی مدیران را در حوزه مسئول استخدام نیروی کار با ویژگی های مناسب بر عهده دارد. منابع انسانی امکان هدایت، آموزش، برنامه ریزی، روند منظم استخدام، برنامه ریزی استخدام، مصاحبه تخصصی، نظارت بر انتخاب افراد و موارد دیگر را فراهم میکند. تعیین کننده حقوق و دستمزد مبتنی بر بازار و فروش است، طرح کلی برای پاداش استراتژیک را توسعه میدهد. (د) برنامه ریزی برای جذب و حفظ کارکنان را طرح ریزی و پیاده سازی میکند. مسولیت کنترل هزینه های انسانی را برعهده داشته و گزینه های مختلف هزینه ها را قبل از پذیرش به تصویب میرساند. (ذ) منابع انسانی مسولیت توصیه و ایجاد استراتژی برای افراد و سازمان را جهت افزایش احتمال رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان است را دارد. این استراتژی های میتواند ایجاد خدمتی جدید،

3 Brewster & Larsen

4 Paauwe

5 Human Resource Situation

6 Lai Wan

تغییر مسیر اجرا، دیگه یا اهداف کوتاه مدت و میان مدت باشد. ه) منابع انسانی سازمان کنترل کننده فرآیندهاست. منابع انسانی اطمینان حاصل میکند که در محل کار، فعالیت های فعال، رویدادها، جشن ها، مراسم، ماموریت کاری و فرصتهای آموزشی در حال انجام است. و) منابع انسانی از طریق روابط کاری موثر را برای ایجاد همکاری و بهره وری توسعه میدهد (شمس لاهرودی و بهاری، ۱۳۹۶).

#### ۴- کارکردهای منابع انسانی<sup>۷</sup>

از آنجا که گرانبهاترین عنصر هر سازمان نیروی انسانی آن تشکیل میدهد تردیدی نیست که کارکردها و وظایف محوله بر این عنصر تولید محصول و خدمات نیز می بایست به نحو مطلوبی نگریسته شود. با نگاهی به تحقیقاتی که در زمینه منابع انسانی انجام یافته می توان شش فعالیت کلیدی مرتبط با افراد که به طور موثر برای ارزش افزوده یک سازمان می افزاید را مورد توجه قرار داد. این فعالیت ها عبارتند از: مدیریت موثر و مبتنی بر افراد، ارزیابی عملکرد، گسترش مواردی که عملکرد فردی و سازمانی را ارتقا می دهد، افزایش نوآوری خلاقیت و انعطاف پذیری لازم برای افزایش رقابت، اعمال رویکردهای جدید در طراحی فرایند کار، برنامه ریزی، توسعه حرفه ای و تحرکات بین سازمانی، مدیریت پیاده سازی و ادغام فناوری از طریق بهبود کارایی، آموزش و ارتباط با کارکنان. سه بعد کلیدی باعث تاثیر انسان بر عملیات و ماموریت های یک سازمان می شود: بعد تملک سرمایه های انسانی، توسعه سرمایه های انسانی و نگهداری سرمایه های انسانی است (حسنی صدرآبادی، ۱۳۹۶). تملک سرمایه های انسانی شامل دو بخش مدیریتی و عملیاتی شده که ضمن جذب و استخدام نیروهای خلاق و کارآفرین، از آنان برای کسب دانش، مهارت و تفکرات لازم حمایت می کند. (همان منبع). توسعه سرمایه انسانی شامل آموزش، انگیزش و پاداش دهی به کارکنان می شود. افراد با کیفیت بالاتر، عملکرد بهتری نیاز دارند و این می تواند منبع کلیدی و از امتیازات رقابتی برای شرکت باشد. در صورتی که آموزش لازم و حمایت کافی از کارکنان لایق انجام شود، انگیزه لازم به آنان تزریق شده و پاداش دهی مناسبی نیز صورت گیرد، آنگاه این اقدامات باعث افزایش تعهد شغلی آنان شده و بهره وری کلی سازمان را بهبود می بخشد (هیت و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). نگهداری سرمایه انسانی که بیان کننده چالش جابجایی ناخواسته کارکنان و مدیران است. این گونه جابجایی ها، فعالیت های روزانه سازمانی را دچار از هم گسستگی می کند و در پاره ای از موارد که کارکنان مهارت های تخصصی را در کارشان فرا گرفته اند، برای سازمان پرهزینه خواهد بود (هریس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

#### ۵- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان فرایند جذب، آموزش، به کارگیری و نگهداشت نیروی کار مستعد به منظور تحقق هدف ها، ماموریت ها و استراتژی های سازمان تعریف می شود. جذب، استخدام، انگیزش و حفظ نیروی کار سه بعد قابل تامل در مدیریت انسانی سازمان هاست (هایتون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت منابع انسانی حوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح میشود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت امور کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر میگیرد (اردکانی و تاجی، ۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی به معنای وسیع کلمه قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل میدهد که طرح ریزی، هدف های کارکنان سازمان و جامعه میشود (کاظمی، ۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند (نو و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰). سازمانها برای رقابت کارآمد در اقتصاد دانش مدار به نوعی از مدیریت منابع انسانی نیازمندند که مبتنی بر نقش باشد (یعنی همانند گذشته، به مسئولیتهای وظیفه ای خاص وابسته

7 Human Resource Tasks

8 Hit et al

9 Harris et al

10 Hayton

11 Noe

نباشد) و مستقیماً در ایجاد قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی، ایفای نقش نماید. جهت ایجاد این قابلیت‌ها، چهار نقش اساسی زیر ضروری است: مباشر سرمایه انسانی، تسهیل کننده دانش، ایجادکننده روابط (رابطه ساز) و متخصص در آرایش سریع. مدیریت منابع انسانی شامل ۲ بعد است. بعد اول جنبه های سخت HRM است که بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید میکند. بعد دوم جنبه های نرم HRM است که از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری ریشه و نشأت گرفته است. فعالیت های اصلی مدیریت منابع انسانی بر سه محور استوار گردیده است. طراحی سازمان به نحوی که از طریق آن کلیه فعالیت های کلیدی سازمان به شکلی یکپارچه و هماهنگ انجام و تقویت گردد. طراحی شغل که در آن مشاغل، وظایف و مسولیت هاو روابط میان مشاغل انجام میشود. توسعه سازمانی که برنامه ریزی، اجرای برنامه های طراحی شده به منظور اثر بخشی بهتر سازمان در تطبیق سازمان با تغییرات محیطی و همچنین برانگیختن نیروی انسانی صورت می پذیرد (وود<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۶).

### ۶- ابزارها و چالش های منابع انسانی

در یک مفهوم کلی «چالش» مشکلات و مسائل عینی و ذهنی، داخلی و خارجی، فراگیر و محدود، ریشه دار و جدید است که می تواند به اندازه های گوناگون حرکت متعادل جامعه را کند یا متوقف سازد و مستلزم تلاش و تدبیر برای چاره اندیشی باشد. چالش نیروی انسانی، مشکلات مربوط به منابع انسانی سازمان است که تاثیر مستقیم بر بهره وری و رسیدن به اهداف سازمان دارد (شمس لاهرودی و دلشکستگان، ۱۳۹۶). هر چند تاکنون از موضوع «منابع انسانی»، اهمیت آن و چالشهای سازمانها در برخورد با منابع انسانی بسیار سخن گفته شده است، اما هیچیک از این موارد از اهمیت موضوع نمی کاهد و جای دارد که این موضوع در راس مباحث محافل علمی قرار گیرد. شاید بتوان اصلی ترین چالش منابع انسانی سازمانها را در فرآیند مدیریت سازمان در تعیین چگونگی و شیوه یاری رسانی به کارکنان در بهبود عملکرد خویش و تقویت آن، راهبردهای جذب، توسعه و نگاهداشت نیروی انسانی در سازمان از طریق تقویت انگیزش مادی و معنوی آنان دانست.

### ۶-۱- سیستم کارگزینی سازمانی

فرآیند جذب و تامین منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است (اشنایدر و اشمیت<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۶). اجرای یک سیستم و فرآیند جذب و بکارگیری اثر بخش ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹) بگونه ای که برخی صاحب نظران تاکید دارند حتی آموزش خوب نیز، جبران جذب و استخدام غلط را نخواهد کرد (ملو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲). جذب و بکار گماری مستلزم تلاش پیچیده و گستره ای از وظایف است که از تحلیل شغل گرفته تا ارزیابی عملکرد، از مصاحبه شغلی تا توسعه مسیر شغلی و از بکارگیری افراد تا انقضا خدمات آنها را در بر می گیرد (بی<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۵).

**چالش جذب:** چنانچه سازمان فاقد یک برنامه راهبردی در جذب و بکارگماری منابع انسانی پرورش یافته متناسب با استلزامات کسب و کار کنونی باشد، اثر بخشی و کارایی برنامه ها و سیاستهای منابع انسانی سازمان لطمات جبران ناپذیری خواهد دید. به همین جهت سازمان باید برنامه ریزی موثر، دقیق و همچنین معیارهای معینی را برای جذب پرسنل در نظر بگیرند. چالش زمانی ایجاد میگردد که در عمل عدم جذب کارکنان مستعد، خلاق، تحصیلکرده و متناسب با شغل صورت پذیرد، خصوصاً زمانی که مدیر منابع انسانی و یا مسئول گزینش توانایی گزینش و اراده جذب افراد نخبه و توانمند را نداشته باشد. امروزه مشکل بزرگ سازمان ها خالی شدن حوزه کارشناسی از افراد مطلع و خبره است. سازمانی که حوزه های

12 Wood

13 Scheneider and Schmitc

14 Mello

15 Beer

کارشناسی آن تبدیل به کارمندی شود، قطعاً با معضل بزرگی روبرو خواهد شد. کارشناسان چنین سازمان هایی حتی در صورت حضور در جلسات کارشناسی، به جای اظهار نظر، در بهترین حالت به نویسنده صورتجلسات تبدیل می‌شوند.

**چالش کمبود منابع انسانی متخصص:** در بسیاری از سازمانها، بواسطه پراکندگی جغرافیایی، نوع خدمات ارائه شده، وظایف و جایگاه سازمان در ایجاد رفاه اجتماعی و سلامت جامعه، نیاز به ایجاد دفاتر، زیر بخش های مستقل کاری، شعب مستقل و وابسته و نمایندگی وجود دارد. با توجه به تفاوت توسعه ای و عدم وجود امکانات رفاهی، ایمنی، اجتماعی و ... یکسان در تمام مناطق جغرافیایی، و کمبود نیروی متخصص و بومی در برخی مناطق مستلزم ایجاد امکانات و امتیازات و شرایطی است که جذب و بکارگیری نیروی انسانی غیربومی را تسهیل بخشد. نگرش مدیریت منابع انسانی در چگونگی نگاهداشت نیروی متخصص غیر بومی از طریق ایجاد رضایت شغلی چالش بزرگی است که نیازمند برنامه ریزی و توجه ویژه ای است.

**چالش توسعه مسیر شغلی:** عدم زیر ساختهای مناسب جهت توسعه مسیر شغلی کارکنان در سازمان یکی دیگر از چالشهای پیش روی منابع انسانی می باشد. در بسیاری از موارد درج گروه شغلی و احراز رتبه بالاتر منوط به طی شدن زمان زیادی برای فرد در شغل اختصاص یافته به آن است و تعریفی از زیر رتبه های توسعه افقی برای پوشش این عدم ارتقاء عمودی برای شغل انجام نپذیرفته است.

#### ۶-۲- سیستم ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد، زیر سیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که میتواند نقش مهمی در شکل گیری یک ساختار کارآمد در محیط سازمانی گردد. ارزیابی عملکرد به معنای ارزشیابی عملکرد هر فرد، به منظور اتخاذ تصمیمات عینی پرسنلی هر شخص است (رابینز و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۰). مدیریت عملکرد، رویکردی استراتژیک و منسجم است که به منظور تضمین موفقیت پایدار سازمان، از طریق بهبود عملکرد افراد و توسعه ی توانمندی های افراد و تیم ها تعریف شده است (آرمسترانگ، ۱۹۹۸). مدیریت عملکرد از طریق تعیین معیارهای ارزیابی توسعه توانمندی، زمان اجرا و تعیین اهداف اجرایی و کاربرد ابزارهای کمی و کیفی سعی مینماید عملکرد منابع انسانی را مورد ارزیابی قرار دهد (مقیمی، ۱۳۸۳).

**چالش ارزیابی عملکرد:** در بسیاری از سازمان ها، سیستم ارزیابی عملکرد پرسنل از طریق توزیع پرسشنامه های معین و مشخص، و توزیع آن در میان کارکنان انجام می گیرد. در بهترین شرایط ارزیابی عملکرد نیروی انسانی از طریق مقام مافوق اجرا میشود که بنا به دلایل عاطفی و تجربی ارزیابی های از پیش تعریف شده ای انجام می پذیرد. باید پذیرفت هنگامی این شیوه ارزشیابی از اثربخشی لازم برخوردار است که سازمان به بلوغ نسبی رسیده باشند، اعتماد سازمانی در بین کلیه پرسنل وجود داشته باشد، پرسنل به سیستم ارزیابی عملکرد اعتقاد داشته و تاثیر آن را در وضعیت کاری خود مشاهده نمایند. این چالش زمانی حادث خواهد بود که انجام ارزیابی عملکرد تنها در حد تکمیل پرسشنامه باقیمانده و در عمل اقدامی در خصوص نتایج ارزیابی صورت گرفته مشاهده نگردد. همچنین ارزشیابی کارکنان مستعد و خلاق توسط مقام مافوقی که با فنون و مهارتهای مدیریتی آگاهی نداشته و صرفاً به دلایل احساسی، نگرش فردی و فارق از توجیبات علمی و رفتاری نسبت به ارزیابی مقایسه ای با کارکنان غیر توانمند اما مطیع! اقدام به ارزشیابی پایین تر می نمایند، بیشترین صدمه را به انگیزش کارکنان، خروج نیروهای فعال وارد می نماید.

#### ۶-۳- سیستم پاداش و پرداخت

سیستم های پاداش و پرداخت از زیر سیستم های اصلی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمانها به حساب می آیند. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه، نیازمند توجه به چهار موضوع اصلی است: پاداش های خوب، دیدگاههای زمانی کوتاه مدت و میان مدت، استفاده از پاداش های متنوع، و توجه به اصل برابری. سیستم پاداش و تشویق، از

مهمترین عوامل موثر بر رضایت پرسنلی و کارآفرینی سازمانها به شمار می‌رود (کیا کجوری و همکاران، ۱۳۹۱). سیستم پاداش و پرداخت در سازمانهای موفق، دارای سه کارکرد عمده است. استخدام افزا؛ انگیزش و هدایت افراد و حفظ اعضای سازمان (صمدآقایی، ۱۳۸۲). بنابراین به منظور تشویق ریسک پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید براساس سطح نوآوری و ریسک پذیری مبتنی باشد و نه بر دست آوردهای نوآوری مثل افزایش سود (بالکین و همکاران<sup>۱۷</sup> ۲۰۰۰). بنابراین استفاده از شاخص های مناسب در طرح تشویق و ارتقای پرسنل و عدم وابستگی به سلسله مراتب سازمانی در این فرآیند بجای استفاده از ترجیح ناشی از سلیقه های شخصی برای گزینش افراد شایسته یکی از پارامترهای بسیار مهم در حوزه سیستم های تخصیص پاداش برای مدیریت منابع انسانی محسوب میگردد.

**چالش جبران خدمات:** کمبود منابع مالی هر سازمان باعث جلوگیری دادن امتیاز، پاداش و مسایل انگیزشی برای کارمندان می گردد که همین موجب بی انگیزه کردن کارمندان ساعی میشود و در واقع سازمان را با چالش مواجه می کند. برآورد نیازهای پرسنل سازمان باتوجه به فرآیندهای عملکردی، جلب رضایت ناشی از دریافت دستمزد منصفانه در قبال کارکرد چالش شناخته شده، اما در عین حال بسیار بااهمیت در حوزه مدیریت منابع سازمانی محسوب میگردد. بهره برداری از کارکنان با حداقل شرایط خدمات رفاهی، بدون چرخش شغلی و ساعات کاری زیاد یکی دیگر از چالشهای جبران خدمات محسوب میگردد.

**چالش سیستم تخصیص پاداش:** امروزه در بسیاری از سازمانها سیستم پاداش و پرداخت وجود دارد، اما مساله مهم چگونگی کارکرد و میزان اثربخشی آن است. تجربه نشان میدهد معیارهایی که برای پاداش در نظر گرفته میشود در بعضی از مواد با شرایط سازمان و حتی اهدافی که سیستم براساس آن پایه گذاری شده است نیز همخوانی ندارد. در بسیاری از موارد در سازمان به علت محدودیت های تعریف ساختاری، امکان ارتقای عمودی برای بیشتر کارکنان وجود ندارد. این در حالی است که بسیاری از پرسنل بعد از استخدام، ادامه تحصیل داده و شرایط احراز پست بالاتر را دارا هستند. در چنین مواردی، مدیران منابع انسانی در راستای حمایت از نیروی های فعال، طرح ارتقای افقی را اجرا مینمایند. چنانچه این فرآیند شایسته سالاری به نحو مطلوبی صورت نپذیرد، طرح افقی پاشنه آشیل سازمان خواهد بود، زیرا بودجه ای که تصویب شده، بجای ایجاد رضایت و تشویق پرسنل، موجب ایجاد نارضایتی و دوری کارکنان از اهداف سازمان خواهد شد.

#### ۴-۶- سیستم توسعه مهارت منابع انسانی

با ارتقا سطح آموزش و مهارت کارکنان، فرصت های بیشتری برای توسعه و بهره وری سازمانی فراهم می شود (بانت و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱). زمانی که کارکنان دارای دانش، مهارت و آگاهی متناسب و همسو با نقش سازمانی خود به کار گرفته شوند، در فرایند انجام وظایف، تداوم توسعه و جایگاه سازمان نقش موثرتری ایفا می نمایند. زمانی که مدیریت منابع انسانی در جهت استخدام و افزایش نیروی انسانی با سطح دانشی بالا و متناسب شغلی اقدام مینماید، کارکنان نیز در جهت یادگیری بیشتر و کسب مهارت های جدید تشویق می شوند. کارکنان هر سازمان باید مطابق با روشهای آموزشی جدید مرتباً بروز گردند و میزان آگاهی و تسلط آنها با توجه به پیشرفت تکنولوژی در سطح جهان و آسان کردن و سرعت بخشیدن به کارها مورد توجه قرار گیرد.

**چالش های سیستم آموزشی:** استقرار سیستم آموزشی با توجه به نبود فرهنگ سازمانی و عدم نیاز سنجی مناسب می تواند بزرگترین چالش نیروی انسانی با توجه به سیستم آموزشی سازمان باشد. در بسیاری از موارد سازمان صرفاً اقدام ایجاد واحد آموزش و یا برگزاری دوره های آموزشی مینماید لیکن آموزش های تخصصی و طراحی شده برای واحدهای مشخصی که کارکنانش بر اساس توانایی و استعدادهایشان در آن چیدمان نشده اند و بدون علاقه و به اجبار به کار در آن قسمت ادامه می

17 Balkin et al

18 Bant et al

دهند، از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود. چالش دیگر در این زمینه ناهماهنگی برنامه‌های آموزش با اهداف استراتژیک سازمان است. در این چالش واحدهای آموزش به جای نیازسنجی‌های آموزش که باید بر اساس اهداف کلان سازمان صورت گیرد، به عنوان کارپرداز عمل نموده و صرفاً بر اساس درخواست‌های آموزشی از واحدها اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کنند.

**چالش محیط کار:** محیط‌های کاری باید از لحاظ وسعت فضای فیزیکی، وسایل مورد نیاز، چیدمان و آراستگی محیط کار متناسب تعداد افراد در هر واحد از سازمان استاندارد باشد. آشفتگی و بی‌نظمی، کمبود امکانات، عدم استفاده از فناوری‌های نوین در تجهیزات، عدم هماهنگی تجهیزات با وظایف و استانداردهای تعیین شده برای منابع انسانی موجب چالشهایی در این زمینه می‌گردد.

#### ۶-۵- سیستم هماهنگی سازی منابع انسانی

منابع انسانی یکی از عوامل فرآیندی موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود است. هر سازمانی با توجه به ماهیت وجودی خود از منابع انسانی، تجهیزات و ساختارهای سخت افزاری، مدیریت و رقبا و محیط پیرامون خود متاثر میشود. سازمانی را نمیتوان یافت که بدون در نظر گرفتن شرایط درون سازمانی و محیط نزدیک (رقبا) و دور (شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جامعه) به موفقیت دست یابد. هر عاملی که در موفقیت یا شکست سازمان تاثیر بگذارد نیازمند مدیریت و هماهنگ سازی با سایر عوامل است.

**چالش روابط رسمی و غیر رسمی:** عدم تعیین ساختارهای متناسب با فرآیندهای شغلی کارکنان و بخش‌های مختلف، عدم هماهنگی در تعیین نوع ارتباطات سازمانی، عدم تبیین تشخیص روابط غیر رسمی مناسب بین بخش‌ها و کارکنان، عدم در نظر گرفتن روابط مورب در حوزه ارتباطات سازمانی، تغییرات سریع در فناوری اطلاعات در حوزه‌های سخت افزاری و نرم افزاری و عدم تناسب در تسهیل تغییرات در فرآیندهای انجام کار با توجه به فناوری موجود، چالش روابط کارکنان را تشکیل میدهد.

**چالش افشای اطلاعات:** یکی از مهمترین چالش منابع انسانی، دسترسی به اطلاعات است. زمانی که اطلاعات به واسطه عدم تعریف دقیق جایگاه پرسنلی و سطح دسترسی آنان به نوع اطلاعات تعریف نشده باشد، ممکن است منجر به بروز و بهره برداری اطلاعات افشا شده سازمان در زمان و مکان نامناسب گردد. این چالش با گسترش فناوری اطلاعات و عدم آگاهی نیروی انسانی به مزایا و معایب استفاده از این فناوری بیشتر مشهود است.

#### ۷- راهبردهای موثر مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت

تحقیقات نشان میدهد که نظام‌های منابع انسانی بر رفتارهای کارکنان و نگرش توأم با نتایج سازمانی، از طریق مسیری که در آن کارکنان فضای کاری خود را تفسیر میکنند، تاثیر می‌گذارند (فریس و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۸). بوومن و استروف<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۴) استدلال میکنند که سیاست‌های حاکم بر نظام منابع انسانی شامل سیگنال‌های سازگاری است که آرایه راهکارهایی که بتواند این نظام مدیریتی را بهبود بخشد، چالش‌های مرتبط با این نظام را تحت تاثیر قرار خواهد داد. سیاست‌های نظام منابع انسانی می‌تواند شاخص‌های بهره‌وری کارکنان، چرخه عمر ماندگاری در شغل، میزان مراجعه برای استخدام، میزان مشارکت و آرایه پیشنهادات کارکنان، مشارکت در رویدادها، تعداد شکایت‌های رسمی و غیر رسمی، غیبت‌های ناموجه، شکست کارکنان در رقابتها و نرخ بازدهی در برابر کارکنان سابق را که همگی در وفاداری پرسنل به سازمان سلامت کشور نقش دارند را تحت تاثیر

19 Ferris et al

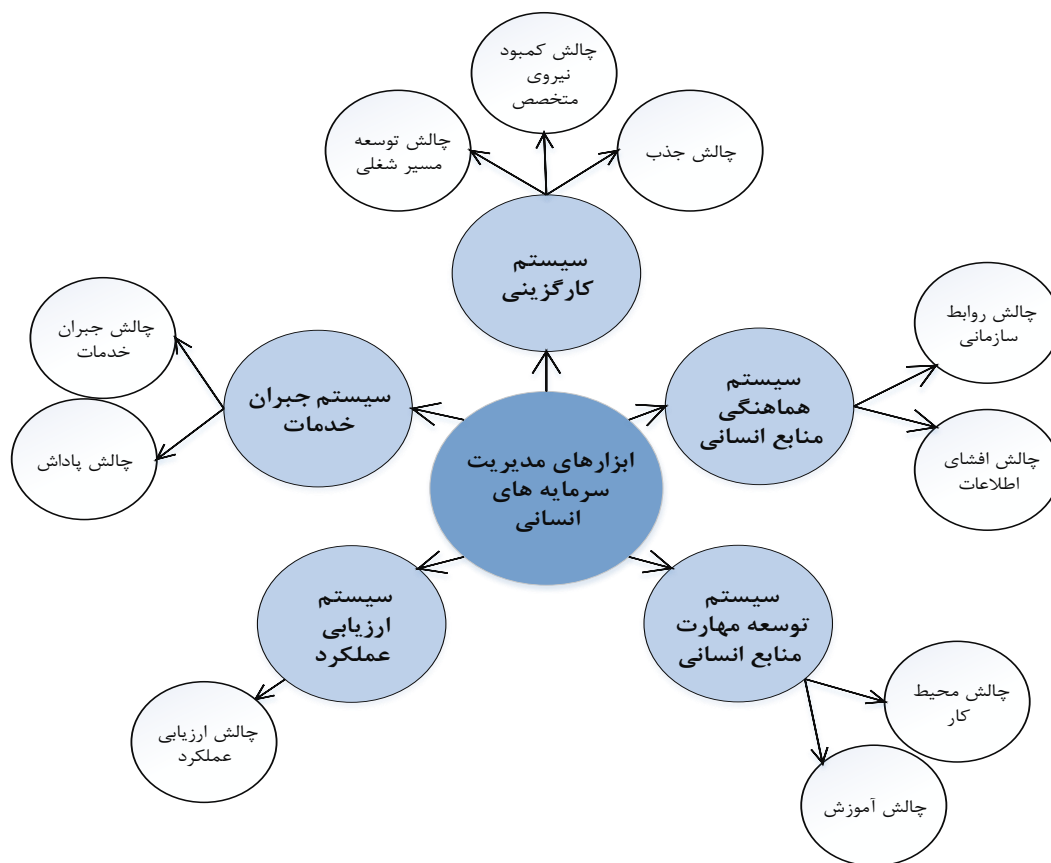
20 Bowen & ostraft



قرار دهد. باتوجه به چالش های مطرح شده، به نظر میرسد راهبردهای زیر بتواند در خصوص روند تغییر چالش های نیروی انسانی در حوزه سلامت مورد استفاده قرار گیرد.

### ۷-۱- ارتقا ویژگیهای فردی

- برنامه ریزی جهت توانمندسازی نیروی کار در حوزه سلامت ، بهسازی کیفیت نیروی انسانی موجود از طریق ارتقاء سطح دانش و تخصص کارکنان بوسیله ارائه مطالب برگزاری همایشها و دوره های آموزشی و حمایت از دوره های آکادمیک خارج از سازمان.
- بازسازی نیروی انسانی از طریق جایگزینی کارکنان با سطح تحصیلی و تخصصی بالاتر بجای کارکنانی که بازنشسته و یا قطع رابطه می شوند.
- بهبود تجربه شغلی کارکنان از شغل مربوطه از طریق تغییر مکان شغلی.
- اجرا و نظارت بر فعالیتهای رفاهی انگیزشی فرهنگی ورزشی تغذیه و غیره.
- افزایش انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار، بهبود نگرش فرد در جهت انجام بهتر کارها از طریق مشاوره روانشناختی و معنوی، اجرا و نظارت بر فعالیتهای رفاهی انگیزشی، فرهنگی ورزشی تغذیه و غیره.



شکل ۱: طرح مفهومی ستاره ای ابزارها و چالش های مدیریت سرمایه های انسانی

### ۷-۲- فرهنگ سازمانی

- ایجاد زمینه برای همکاری و انجام کارهای تیمی، از طریق برگزاری کارگاه های مشترک .
- فراهم آوردن فرهنگ و ابزار ابراز عقیده برای انجام بهتر کار از طریق برگزاری جلسات هم اندیشی در رده های افقی و متناسب شغلی.

- تلاش برای ایجاد نگرش توجه به بهره‌وری کارکنان از طریق آگاهی‌دادن به فرآیندهای بهره‌وری در سازمان.
- برنامه‌ریزی جهت ایجاد ارتباط دو سویه ستاد و پرسنل صف.

### ۷-۳- ساختار سازمانی

- تفویض اختیار بیشتر برای فرآیندهای و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده به واحدهای مختلف، تشکیل بخش‌های نیمه دولتی (تلفیق بخش‌های دولتی و خصوصی) برای ارائه خدمات بهداشت و درمان.
- بهینه‌سازی بستر وب و فناوری دیجیتال برای ایجاد یک ارتباط دو سویه شفاف بین سازمان و پرسنل و کاهش روندهای حضوری غیرضروری خصوصاً در حوزه رفاه کارکنان.
- کاهش روندهای اداری انجام کار از طریق تمرکز زدایی، اصلاح فرآیندهای انجام کار همراه با تغییرات فناوری، شرایط محیطی و توسعه فرهنگ سازمانی.
- تشکیل تیم‌های خودگردان جهت ارتقا در سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری کار.
- شفاف‌سازی و مستند کردن روش‌های انجام کار، تعریف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی جهت امکان‌آرزیایی عملکرد نیروی انسانی و بازنگری دوره‌ای و مستمر در این وظایف.
- هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارکنان با شغل و امکان ارتقا براساس تناسب رشته و فعالیت تعریف شده جهت امکان‌پذیری ارزشیابی نیروی انسانی
- توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخش‌های مختلف و توجه به مناطق کمتر توسعه یافته، تعریف شاخص‌های خاص عملیاتی، مالی و رفاهی برای مناطق‌های کمتر توسعه یافته به نحوی که شاخص‌های تعریف شده قابلیت نگاه داشت نیروی انسانی را برای دوره زمانی بلند مدت ایجاد نماید.

### ۷-۴- بهبود سبک و بینش مدیریتی

- ارتباط با مراکز دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی جهت بکارگیری روش‌های نوین مدیریت پرسنلی، آموزش مدیران و پرسنل ستاد و صف
- افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران بخش‌ها از طریق توجه به نیازهای احترام و خودشکوفایی آنان
- ایجاد زمینه برقراری ارتباط باز مدیران و کارکنان و اختصاص زمانی برای دیدارهای حضوری و بدون روال اداری همکاران، برگزاری جشن‌ها و تورهای تفریحی پرسنلی و مدیران و ...
- توجه و تشویق کارکنان بهره‌ور از سوی مدیران، تعریف مکانیزم‌های مناسب در این حوزه

### ۷-۵- ارتقاء سیستم‌های پاداش و جبران خدمات

- ایجاد و طراحی بودجه پلکانی در حوزه سلامت، بگونه‌ای که کاستی ناشی از کمبود امکانات و فرصت‌های شغلی در شهرهای بزرگ، در شهرهای کوچکتر جبران گردد.
- طراحی و اجرای مکانیزم‌های مناسب تشویق و تنبیه متناسب با هر بخش و توجه همزمان به عملکردهای کمی و کیفی منابع انسانی و تغییر فرآیندهای ارزشیابی‌های سنتی برای مکانیزم‌های جدید.
- افزایش حقوق کارمندان با توجه به میزان عملکرد آنها، و اختصاص درصدی از افزایش حقوق براساس فرآیندهای عملکردی پرسنل، کاهش شکاف‌های بزرگ حقوقی بین کارکنان در یک حوزه جغرافیایی
- تدوین آئین‌نامه پرداخت وام به کارکنان در زمینه افزایش انگیزش خصوصاً در مناطق کمتر توسعه یافته
- فراهم کردن امکانات مناسب رفاهی برای بخش‌های مختلف.

### ۷-۶- ارتقای کیفی فضای کسب و کار و خدمات رسانی

- فراهم آوردن استانداردهای فیزیکی لازم در محیط کار و استراحت

- دقت در نحوه استقرار و چیدمان تجهیزات در محیط کار و بازبینی دوره ای جهت هماهنگی با استانداردهای جهانی.
- بهره گیری از تکنولوژی های مناسب و امکانات لازم برای بخش های اداری و صف
- دقت در ترتیب و توالی بخش ها در انجام امور خدمات پزشکی و حوزه سلامت عمومی، اداری و فرآیندهای نوین ارتباطی
- رعایت اصول ایمنی و بهداشت روانی و اجتماعی در محیط کار
- طراحی سیستم های ارائه خدمات سلامت خصوصی تحت نظر سازمان همانند پزشک خانواده، پرستاران خانگی
- توسعه بازار در بخش های مشابه با تامین اجتماعی

## ۸- نتیجه گیری

توجه خاص به نیروی انسانی خصوصا در سازمانهای ارائه دهنده خدمات بهداشت و سلامت و بهداشت در جامعه به عنوان حیاتی ترین عنصر موفقیت سازمان و ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار همواره امری مهم در مدیریت محسوب میگردد. وجود پرسنل متعهد و وفادار به سازمان که در جهت اهداف سازمان تمام تلاش خود را بکار میگیرند، مزیتی منحصر بفرد است که سازمان را قادر میسازد تا بتواند نقش خود را به عنوان یکی از اهرم های متولی سلامت در جامعه به نحو مطلوبی ایفا نماید. تجربیات کشورهای موفق در زمینه سلامت نشان دهنده تغییر مکانیسم های متمرکز به غیر متمرکزسازی فرآیندهای تصمیم گیری و همچنین بکارگیری رویکردهای مناسب در ایجاد جذابیت کار در مناطق کمتر توسعه یافته، برقراری امکانات و منابع فیزیکی، تامین منابع مالی، تامین منابع انسانی مناسب با نگرش و توسعه دانایی، در جهت جلب رضایت کارکنان و ایجاد وفاداری در پرسنل است. زیرا تحقیقات نشان داده است که رضایت شغلی و وفاداری کارکنان به طور کلی بر عملکرد سازمان و میزان استقبال مشتریان از سازمان موثر است. وفاداری موجب مشارکت بیشتر کارکنان، افزایش ارتباطات، بالا رفتن مهارت، پرورش خلاقیت و نوآوری، پذیرش بهتر تغییرات سازمانی، افزایش تعامل بین مدیران و کارکنان در ارتباطات درون سازمانی و همچنین ارتباطات نیروی انسانی مرتبط با مردم در ارتباطات برون سازمانی، استمرار فعالیت نیروی متخصص و عدم خروج آنان در سازمان و کاهش هزینه های نیروی انسانی در جذب و احیای مجدد و در نهایت افزایش اثربخشی نیروی انسانی خواهد شد. این مهم با توجه کردن به نیازهای کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد مناسب، عدالت سازمانی، تعامل میان مدیران و کارکنان، مشارکت اجتماعی کارکنان در سازمان، ایجاد محیطی فرح بخش در سازمان، آموزش های علمی و فرهنگی، تامین امنیت شغلی کارکنان، واگذاری شغل بر اساس علائق و مهارت ها، توجه به ارتباطات در سازمان و همچنین پیگیری علل خروج فردی نیروی انسانی و رسیدگی سریع و اثربخش به این امور امکان پذیر است.

## منابع :

۱. ابطحی، ح.، جعفری نیا، ش.، نجاری، ر.، هادی پیکانی، م. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. اعرابی، س.م.، ریاضی. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، چاپ پنجم. تهران، نشر مه کامه.
۳. اردکانی، س.، تاجی، ب. (۱۳۹۲). چالش ها و فرصت های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و نقش فناوری اطلاعات، کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز.
۴. حسنی صدرآبادی، ج. (۱۳۹۶). کارآفرینی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۱)، ۱۱-۲۴.
۵. دلگشایی، ب.، طبیبی، س.ج.، پهلوان، پ. (۱۳۸۶). ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران، مجله پژوهش در پزشکی، ۳۱(۴)، ۳۱۷-۳۲۵.
۶. دیانتی، ر.، زارع زیدی، ع. (۱۳۹۶). نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۶، ۱-۱۲.

۷. فرهیمنی فراهانی، ا. (۱۳۹۰). چالش سازمان در منابع سرمایه ای، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۱۰)، ۱۲۴-۱۴۰.
۸. سالاریان زاده، م. ح. (۱۳۹۶). نرم ها و استانداردهای پست های سازمانی (تشکیلات تفضیلی بیمارستانها)، گزارش منتشره وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی.
۹. شمس لاهرودی، س. ح.، دلشکستگان، ف. (۱۳۹۶). راهبردهای بهینه بازاریابی در بازارهای الکترونیکی، مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی، ۸، ۸-۲۲.
۱۰. سعادت، ا. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی، چاپ هفدهم، تهران: انتشارات سمت.
۱۱. صمدآقایی، ج. (۱۳۸۲). سازمان های کارآفرین، انتشارات موسسه ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران
۱۲. صناعی، م. (۱۳۸۳). چالش های فراروی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۱۸۴، ۸۴-۹۸.
۱۳. عباس پور، ع. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.
۱۴. کاظمی، ب. (۱۳۸۵). مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. کشفی، نیلوفر (۱۳۹۴)، جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان های امروزی، کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد و مهندسی صنایع.
۱۶. کیاکجوری، د. و جعفریان، سحر. (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام مدیریت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کار و کارهای دانش بنیان.
۱۷. مقیمی، س. م. (۱۳۸۳). کار آفرینی در نهادهای جامعه مدنی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۸. مهاجر، ا. (۱۳۹۶). اهمیت منابع انسانی، مجله دیجیتال منابع انسانی سنجمان ([www.sanjeman.com](http://www.sanjeman.com))
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
  - Armstrong, M. (1996). *Performance Management: The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development.
  - Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice (11th Ed)*, London: Korgan Page.
  - Balkin, D.B. & Bannister, B.D. (1993), Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 911-919.
  - Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people strategy and performance*, Boston: Harvard Business School Press.
  - Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
  - Bechet, T. (2008). *Strategic Staffing: A Comprehensive System For Effective Workforce Planning*, Second Edition, New York: Free Press.
  - Beer, M, Et al. (1985). *Human Resource Management*, New York: Free Press.
  - Bonet, F., Armengot, C., and Martin, M. (2011). Entrepreneurial Success and human resources, *International Journal of Manpower*. 34(5), 221-240.
  - Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
  - Brewster, C., Larsen, H.H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Blackwell Publishing, Oxford.

12. Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1988). Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management–Organization effectiveness Relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235–264
13. Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices, A review of empirical research, *Human Resource Management Journal*, 15(5), 21-24.
14. Helfat, C. Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Malden.
15. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human resources: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), 11–22.
16. Lai Wan, h. (2013). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management, *International Journal of Applied HRM*. 3(1), 1-17.
17. Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The Relativity of HR Systems: Conceptualizing the Impact of Desired Employee Contributions and HR Philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639–655.
18. Mello, J. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. South-Western: Thomson Learning.
19. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. New York: Oxford University Press.
20. Swanson, R. A., Holton E. F. (2001). *Foundations of human resource development*, New York: Groupwest.
21. Schneieder, B. & Schmitt, N. (1986). *Staffing Organizations* (2th Ed). New York: Glenview.
22. Wood, S. (1996). High Commitment Management and payment systems, *Journal of Management Studies*, 33(1), 53-77.