

بررسی تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر ابعاد شایستگی های کارکنان

و کاهش فرسودگی شغلی آنان

دکتر مهرزاد سرفرازی^۱، محمود علامی نژاد^۲، حسن حسن زاده^۳

چکیده:

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین و مهم ترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، لذا وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت، بهسازی منابع انسانی ضروری است. آن چه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از روش های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال استراتژی های منابع انسانی در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. با توجه به اینکه منابع انسانی با ارزش ترین و مهمترین عامل توسعه هر کشوری محسوب می شود. بنابراین بایستی جهت ارتقای کارکنان از استراتژی های مناسبی استفاده نمود. از طرفی امروزه افزایش شایستگی کارکنان برای بهره وری منابع انسانی و کاهش فرسودگی شغلی آنان، به مهم ترین و اساسی ترین اهداف مدیران هر سازمان تبدیل شده است. مدیران و دست اندرکاران هر سازمان همواره به این مسئله مهم توجه دارند که چگونه می توان به افزایش بهره وری منابع انسانی موجود در سازمان دست یافت. در این زمینه راه کارهایی ارائه شده است زمان، هزینه و امکانات فراوانی که سازمان ها در این راه صرف می کنند نشان از اهمیت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت های سازمان دارد. از طرفی حیات و پویایی هر سازمان نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی در آن می باشد اما نمی توان این نکته را از نظر دور داشت که تمامی موارد فوق تنها زمانی صورت واقعی به خود می گیرد که استراتژی های منابع انسانی در آن سازمان، به درستی طراحی شده باشد. از این رو هدف پژوهش بررسی تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر ابعاد شایستگی های کارکنان و فرسودگی شغلی آنان می باشد.

واژه های کلیدی: استراتژی های منابع انسانی، استراتژی های کسب و کار، شایستگی های کارکنان، فرسودگی شغلی، عملکرد سازمان

^۱ (نویسنده مسئول) گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. mehrzadsarfaraizi@gmail.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی لار. Mahmood.allami@yahoo.com

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی لار



Investigating The Effect Of Human Resource Strategies On The Dimensions Of Staff Competencies And Reduce Their Burnout

Abstract:

Today, human resources are the most valuable and important capital and create the basic capabilities of any organization, so the existence of human resource planning, planning to meet the needs of skills, training and ultimately, improving human resources is essential. What is important for human resource development is that the improvement of human resources is not only achieved through specialized training, but also through various methods of staff development, and this is an important component by applying human resource strategies in the field of human resource management. It will not be possible. . Given that human resources are the most valuable and important factor in the development of any country. Therefore, appropriate strategies should be used to promote employees. On the other hand, increasing the competence of employees for human resource productivity and reducing their burnout has become the most important and basic goals of managers in any organization. Managers and staff of any organization always pay attention to the important issue of how to increase the productivity of human resources in the organization. In this regard, solutions have been presented. The time, cost and many facilities that organizations spend in this way show the importance of developing human resources and increasing the capabilities of the organization. . On the other hand, the life and dynamism of any organization requires innovation and continuous and permanent changes in it, but it can not be ignored that all of the above will only become real when the human resource strategies in that organization, Properly designed. Therefore, the purpose of this study is to investigate the effect of human resource strategies on the dimensions of employee competencies and their burnout.

Keywords: Human resource strategies, business strategies, employee competencies, burnout, organizational performance

مقدمه:

رعایت شئون شغلی، حسن رفتار با مراجعین، اطلاع رسانی و راهنمایی جهت پیگیری کار، صورت می‌گیرد؛ بنابراین بهره‌برداری از توان فکری و ساینستی‌های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می‌برند و ارتقاء سطح کیفی آن نیازمند به وجود آمدن ساختارها و استراتژی‌های منابع انسانی است که بتواند به صورت کارکردی و در محیط سازمانی، شایستگی‌های کارکنان و در واقع عملکرد آنها را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد و به این جهت، تأثیر گذاری استراتژی‌های منابع انسانی بر فرسودگی شغلی کارکنان بسیار چشمگیر و قابل تصور می‌باشد؛ بنابراین عدم توجه به اصول استراتژی‌های منابع انسانی و رعایت نکردن آنها در محیط کار، هزینه‌های بسیار زیادی را هم برای کارفرمایان و مالکان سازمان‌ها و شرکت‌ها و حتی برای کارکنان به دنبال خواهد داشت و موجب کاهش کارایی و عملکرد نامطلوب کارکنان می‌شود. در صورتی که اگر استراتژی‌های منابع انسانی مشخص و به درستی به کار گرفته شوند؛ می‌توانند موجب حذف یا کاهش ضایعات، دوباره کاری‌ها و برخی هزینه‌ها در محیط کار شده و در نهایت موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد (امیرنژاد، ۱۳۹۷).

لذا یکی از ضرورت‌های انجام تحقیق حاضر آن است تا با بررسی میزان تأثیر گذاری هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی بر ابعاد شایستگی‌های کارکنان و فرسودگی شغلی آنها سلامت عملکرد کارکنان، سازگاری با انجام وظایف محوله، کاهش و کنترل تعارضات بین فردی و درون سازمانی و در نهایت، تحقق اهداف سازمان مذکور را مورد لزوم و توجه قرار دهد.

امروزه، استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌هایی که در سطحی مناسب از بلوغ در این حوزه دست یافته‌اند، امری ضروری است. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است. منابع انسانی می‌تواند و باید نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند. بخش منابع انسانی می‌تواند به شناسایی و تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از مسائل مربوط به کارکنان را که نقشی قابل توجه در موفقیت استراتژی سازمان دارند مشخص و برجسته سازد (آرمسترانگ^۴، ۲۰۱۶).

استراتژی‌های منابع انسانی از جمله راهکارهای اولیه‌ای هستند که کمک می‌کنند تا سازمانها بتوانند مهارت‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و مجموعه عملکرد کارکنان را شکل دهند و از این طریق به اهداف سازمانی دست یابند. به عبارتی دیگر، استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد (غلام زاده و جلالی، ۱۳۹۱).

با توجه به مطالب مذکور، نکته مورد توجه آن است که سطوح بالای عملکرد کارکنان سازمان مبتنی بر درک روشن از مأموریت، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی می‌باشد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت، عامل مهمی در سازمان است؛ چرا که هر گونه بهره‌وری، تفسیر و بهبود در نظام‌ها و فرآیندهای فنی و سازمانی، توسط انسان‌ها و بر محوریت سرعت در انجام کار، رعایت نظم و مقررات اداری، توانایی و علاقه مندی به انجام وظایف محوله،

^۴. Armstrong



۲- مفهوم استراتژی

استراتژی یک هنر است. استراتژی به شکل امروزی خود دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل مسیر تحول برنامه ریزی است. در اوایل دهه ی ۱۹۶۰، وزارت دفاع آمریکا مبانی برنامه ریزی استراتژیک را پایه گذاری کرد و دو سال پس از آن یکی از استادان دانشگاه هاروارد مفهوم استراتژی را به جهان کسب و کار وارد نمود. در دهه ی ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی با نظریات صاحب نظرانی مانند مینتزبرگ و گری هامل آغاز شد (دیوید^۹، ۲۰۱۶). در جدول ۱ برخی تعاریف دیگر از استراتژی ارائه شده است.

برای استراتژی تعاریف متعددی شده است و هریک از این تعاریف ابعادی از مفاهیم استراتژی را مورد توجه قرار داده است (سیلوا^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می دهد شرکت چگونه به سمت مأموریت و اهداف حرکت می کند (لچنر و فلوید^۶، ۲۰۱۶). استراتژی در ابتدا یک واژه نظامی بود که فرهنگ لغات آکسفورد نیز تعریف دیگری که از آن ارائه کرده شامل «هنر یک فرمانده کل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ» این تعریف، با مفهوم استراتژی که در تجارت، سازمان های دولتی یا خصوصی استفاده می شود، چندان ارتباط ندارد اما حداقل حاوی این پیام است که

جدول ۱- تعاریف استراتژی (قدسی و همکاران، ۱۳۹۶)

تعریف	سال	محقق
یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی سازمانی را میسر می سازد.	۱۹۶۲	چندلر ^۸
مجموعه کاملی از سیاست ها و اهداف معین یک مؤسسه	۲۰۱۱	کلیور ^۹
الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی های اصلی و طرح هایی جهت دستیابی به اهداف	۲۰۱۲	کلیور
فعالیت های تأمین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت های سازمان با فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی	۱۹۷۹	هوفر ^{۱۰}
الگویی که در دنباله ای از تصمیمات در طی زمان شکل می گیرد و طرح سازمانی که جهت حرکت شرکت را برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بنیادین در نظر می گیرد.	۲۰۱۰	انز ^{۱۱}

^۹. Clever

^{۱۰}. Hofer

^{۱۱}. Onoz

^۵. Silva

^۶. Lechner & Floyd

^۷. David



استراتژی‌ها را به دو نوع کلی تقسیم کرد که در جدول ۲ مزایا و معایب آن توضیح داده شده است (افخمی اردکانی و علی محمدی اردکانی، ۱۳۹۷).

به طور کلی روش مشخصی برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود ندارد و باید با توجه به شرایط هر سازمان، برای آن استراتژی را طراحی کرد؛ به عبارت دیگر، تدوین استراتژی مستلزم در نظر گرفتن شرایط بوده و باید از مدل‌های مختلف تلفیقی استفاده نمود تا بتوان به نتیجه ایده آل دست یافت. به طور کلی می‌توان انواع

جدول ۲- مقایسه دو نوع کلی استراتژی (افخمی اردکانی و علی محمدی اردکانی، ۱۳۹۷، ص ۹۶)

طبیعی (فزاینده)	عقلایی	انواع مدل توضیحات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ متغیرهای عینی بیشتری وجود دارد. ✓ واقعیت‌گرا هستند. ✓ بومی شده‌اند در نتیجه کمتر نیازمند چانه زنی هستند. ✓ علاوه بر هماهنگی‌های عمودی هماهنگی‌های افقی نیز وجود دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ آسان‌تر و سریع‌تر به نتیجه می‌رسد. ✓ زنجیره‌ای هستند. ✓ هماهنگی‌های عمودی برقرار می‌شوند. 	مزایا
<ul style="list-style-type: none"> ✓ پیچیده‌تر هستند. ✓ به علت تطبیق یافتن با شرایط واقعی و خاص زودتر هم کارکرد خود را از دست می‌داند تحت تأثیر نیروهای نهادی هستند. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ آرمانی و ذهنی هستند. ✓ باید استراتژی وجود داشته باشد تا مبنای کار قرار گیرد، اگر استراتژی غلط باشد همه سلسله‌مراتب غلط می‌شوند، ممکن است همه موانع علمی را لحاظ نکنند. 	محدودیت‌ها

با توجه به محیط در حال تغییر (ناهمگونی بازار جهانی شدن، روندهای سیاسی و ...) به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری، کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین دارد. نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک

۳- استراتژی منابع انسانی

استراتژی یک سازمان عبارتست از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدفها (داوری^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۵).

^{۱۲}. Davari



جدول ۳- انواع استراتژی های منابع انسانی (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۹۵)

انواع استراتژی های منابع انسانی	نویسنده و سال
مبتنی بر حقوق	استرمن (۱۹۸۷)
مبتنی بر مهارت	
مبتنی بر استخدام	
ثانویه	
دستوری	هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)
تشویقی	
تفویض اختیار	
حمایتی	

ادامه جدول ۳- انواع استراتژی های منابع انسانی (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۹۵)

انواع استراتژی های منابع انسانی	نویسنده و سال
متعهدانه	بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)
پدرانه	
ثانویه	
پیمانکارانه	
تعهدی	لپک و اسنل (۲۰۰۲)
بازدهی	
مشارکتی	
فرمانبرداری	

برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). استراتژی های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی ها به آنها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف پذیری، کارگروهي و روابط باثبات کارکنان. اینها مسائلی هستند که دست یابی موفق استراتژی های شرکت به اهداف خود را تضمین می کنند (آرمسترانگ، ۲۰۱۶). پرایس^{۱۳} در ارائه یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیتهای مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه ای سازمانی و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به تدوین سیاست ها و رویه های منابع انسانی می پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست ها روشهای منابع انسانی با هدفهای استراتژیک منابع انسانی است، به گونه ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی هماهنگی بیرونی ایجاد نماید (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶). انواع استراتژی های منابع انسانی عبارتند از: استراتژی های استرمن^{۱۴}، هرسی و بلانچارد^{۱۵}، بامبرگر و مشولم^{۱۶} و لپک و اسنل^{۱۷} که در جدول ۳ ارائه شده است.

^{۱۵}. Hersey & Blanchard

^{۱۶}. Bamberger & Moshlom

^{۱۷}. Lepak & Snell

^{۱۳}. Perise

^{۱۴}. Sturman

۳-۱- الگوی استراتژی های منابع انسانی

در الگوی استراتژی های منابع انسانی لپک و اسنل (۲۰۰۲)، سبک های مدیریت منابع انسانی تعهدی (مبتنی بر دانش)، بازدهی (مبتنی بر شغل)، فرمانبرداری (مبتنی بر روابط قرارداد و مشارکتی، مبتنی بر اتحاد استراتژیک) به ترتیب برای کارکنان هسته ای، کلیدی، فرعی و شرکای اختصاصی پیشنهاد می گردد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵):

سبک تعهدی: این سبک که بر روابط بلند مدت، جذب و پرورش کارکنان در درون سازمان تأکید می کند، می تواند به حفظ و ارتقای قابلیت های کلیدی کارکنان هسته ای خاص منجر گردد. در این سبک، یک رابطه بلند مدت خانوادگی بین سازمان و کارکنان ایجاد می شود که افزایش وفاداری کارکنان به منظور ارتقای تخصص های مهم و حیاتی برای سازمان را در پی خواهد داشت.

سبک بازدهی: در این سبک، هم فرد و هم سازمان مایلند روابط خود را تا جایی که هر دو طرف سود کنند، ادامه دهند و به منظور تسهیل جایگزینی کارکنانی که ممکن است به دلیل یافتن یک شغل پر منفعت تر سازمان را ترک کنند، مشاغل آن ها استاندارد می شود. تمایز اساسی سبک مبتنی بر بازدهی با سبک مبتنی بر تعهد، تصمیم به خرید سرمایه های انسانی در مقابل پرورش آنها می باشد؛ بدین معنا که سرمایه گذاری کمتری در آموزش کارکنان صورت گرفته، افرادی که از قبل دارای تخصص های مورد نیاز هستند به کار گرفته می شوند.

سبک فرمانبرداری: با به کارگیری سبک فرمانبرداری یک رابطه استخدامی مبتنی بر معامله بین سازمان و فرد برقرار می شود؛ بدین معنا که رابطه کاری ماهیت اقتصادی صرف داشته، شامل تعاریفی

مشخص از وظایف، برنامه زمانی و شرایط لازم الاجرا می باشد و پرداخت نیز بر مبنای میزان ساعات کار و یا قطعه کاری، در چارچوب شرح شغل و پیروی از رویه ها، قوانین و مقررات شرکت صورت می گیرد. در این سبک آزادی، عمل کارکنان محدود بوده، بر اجرای مفاد قرارداد استخدامی و تبعیت از استانداردها تأکید می گردد و اگر آموزشی برقرار شود، درباره رویه ها، سیاستها و قوانین شرکت، الزامات شغلی، ضوابط ایمنی و اصول ایمنی خواهد بود.

سبک مشارکتی: در این سبک از ساختارهای سازمانی ارگانیک، روابط افقی، گردش شغلی، تیم سازی، ساختارهای ارتباطی و ارتباطات مشاوره ای که به انتشار دانش و اطلاعات کمک می کند، استفاده و یک رابطه کاری شراکتی مبتنی بر سرمایه - گذاری متقابل ایجاد می شود. همچنین بر پاداش های مبتنی بر کار گروهی و در الگوهای ارزیابی از معیارهایی مانند میزان یادگیری و میزان حمل- به افزایش مشارکت می گردد، تأکید می شود. به کارگیری سبک مشارکتی، فرهنگ باز، اعتماد متقابل، تشریک مساعی و محیط کاری مبتنی بر مساوات که تمایز در قدرت را محدود کرده، فرایندهای مبتنی بر دموکراسی را تشویق کند، شکل می گیرد. به کارگیری سبک مشارکتی برای مدیریت شرکای اختصاصی، که دغدغه سازمانها در مورد آنها افزایش ارزش بالقوه و در عین حال حفظ منحصر بفردی است، مطلوبیت دارد.

۳-۲- تدوین استراتژی منابع انسانی

تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی یک فرایند نظام یافته برای طراحی برنامه جامع، بلندمدت، هدفمند و ساختار یافته درباره منابع انسانی می باشد که از روش واحد و منحصر به فردی پیروی نمی کند (دسلر^{۱۸}، ۲۰۱۷). بعضی الگوها (عقلایی) معتقدند که تدوین استراتژی منابع انسانی بر رابطه ای یک طرفه و از بالا به پایین بین

^{۱۸}. Dessler

مدیران، سیستم های انگیزشی پرداخت و فرآیندهای مدیریت عملکرد.

مدل مدیریت مشارکت بالا: این روش برخورد با کارکنان به مثابه روش برخورد با شرکا می شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تاکید می کند (آرمسترانگ، ۲۰۱۶).

۳-۲-۲- مدل شولر و جکسون^{۲۰}

این مدل از بین دو رویکرد عقلایی و طبیعی، از رویکرد عقلایی تبعیت می کند. این مدل با مدنظر قرار دادن استراتژی های مزیت رقابتی پورتر (استراتژی رهبری هزینه، استراتژی نوآوری، استراتژی کیفیت) سعی دارد تا استراتژی منابع انسانی را منطبق با استراتژی های مزیت رقابتی پورتر بنا کند. بدین منظور متناظر با هر استراتژی مزیت رقابتی پورتر، سه گونه استراتژی منابع انسانی تدوین شده است. استراتژی تجمیع: این استراتژی در مقابل استراتژی کیفیت پورتر بنا شده است و به موارد زیر اشاره می کند: شرح شغل ها باید واضح و روشن بوده و به افزایش کیفیت توجه داشته باشند. کارکنان در پست های بالای سازمانی می بایست در تصمیمات مربوط به شرایط کاری مشارکت داشته باشند. ارزیابی عملکرد گروه و افراد می بایست نتیجه محور باشد و در دوره های کوتاه انجام شود. عدالت باید بین کارکنان رعایت شده و امنیت شغلی آنان تضمین شود. آموزش و توسعه مداوم کارکنان باید صورت پذیرد. استراتژی بهره گیری: این استراتژی در مقابل استراتژی رهبری هزینه پورتر بنا شده است و به موارد زیر اشاره می کند: شرح شغل ها باید روشن باشد و به کاهش هزینه متمرکز باشد. طراحی شغل و طراحی کارراه شغلی می بایست بر مبنای تشویق تخصص گرایی و کارایی

استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی مدیریت منابع انسانی استوار است. دسته دیگر (الگوهای طبیعی) معتقدند در تدوین استراتژی منابع انسانی علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری از جمله الزامات محیطی، نیروهای نهادی و سیاسی و ... نیز تأثیر گذار هستند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۱۴).

برای مثال رایب و مک ماهان^{۱۹} (۱۹۹۲) معتقدند که اقدامات منابع انسانی متأثر از عوامل و متغیرهای گوناگونی هستند که عبارتند از متغیرها و مفاهیم استراتژیک، عوامل سیاسی و نهادی، رفتارهای حوزه مدیریت منابع انسانی و گنجینه سرمایه های انسانی، رویکرد فوق بیانگر نوعی نگاه جامع و سیستماتیک است.

پس از بررسی و تعریف دو رویکرد عقلایی و طبیعی، در ادامه به ذکر چند مدل مطرح در زمینه ی تدوین استراتژی منابع انسانی پرداخته می شود (افخمی اردکانی و علی محمدی اردکانی، ۱۳۹۷).

۳-۲-۱- مدل آرمسترانگ

این مدل از بین دو رویکرد عقلایی و طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی، از رویکرد عقلایی تبعیت می کند. مدل تدوین استراتژی آرمسترانگ شامل ۳ استراتژی می باشد:

مدیریت تعهد بالا: شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تاکید می کند؛ بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد. ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

مدیریت عملکرد بالا: عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت های پرورش

^{۲۰}. Schuler & Jackson

^{۱۹}. Wright & Mc-Mahan

کاری مشارکت داشته باشند. ارزیابی عملکرد گروه و افراد می‌بایست نتیجه محور باشد و در دوره‌های کوتاه انجام شود. عدالت باید بین کارکنان رعایت شده و امنیت شغلی آنان تضمین شود. آموزش و توسعه مداوم کارکنان باید صورت پذیرد.

استراتژی بهره‌گیری: این استراتژی در مقابل استراتژی رهبری هزینه پورتر بنا شده است و به موارد زیر اشاره می‌کند: شرح شغل‌ها باید روشن باشد و به کاهش هزینه متمرکز باشد. طراحی شغل و طراحی کارراه شغلی می‌بایست بر مبنای تشویق تخصص‌گرایی و کارایی تدوین شود. ارزیابی عملکرد باید نتیجه محور باشد و در دوره‌های کوتاه انجام شود. برای تصمیمات در خصوص پرداخت حقوق می‌بایست نظارت دقیقی از سطح دستمزد موجود در بازار صورت پذیرد. سطح حداقلی از کارکنان آموزش و توسعه داده شوند.

استراتژی تسهیل: این استراتژی در مقابل استراتژی نوآوری پورتر بنا شده است و به موارد زیر اشاره می‌کند: شغل‌ها باید به صورت گروهی طراحی شوند. ارزیابی عملکرد باید در بلندمدت و با رویکرد تیم محور صورت پذیرد. شغل‌ها باید به گونه‌ای باشند که مهارت‌های فرد را توسعه داده تا بتواند در جایگاه‌های دیگر سازمانی نیز فعالیت کند. سیستم جبران خدمت باید بر عدالت داخلی تاکید داشته باشد تا عدالت بیرونی یا عدالت بر مبنای بازار طراحی کارراه باید به گونه‌ای انجام شود که فرد مهارت‌های زیادی را بیاموزد. حقوق فرد باید ترکیبی از حقوق پایه، تشویقی و سهام وی در سازمان باشد؛ بنابراین باید سعی شود تا کارکنان به سهامداران شرکت افزون گردند (جسکون و شولر، ۲۰۱۱).

۳-۲-۴- مدل مایلز و اسنو

این مدل با رویکرد عقلایی به تدوین استراتژی منابع انسانی نگریسته است. در این مدل ابتدا استراتژی‌های سازمان در قالب سه استراتژی تهاجمی، تدافعی و تحلیلگر مشخص می‌شود.

تدوین شود. ارزیابی عملکرد باید نتیجه محور باشد و در دوره‌های کوتاه انجام شود. برای تصمیمات در خصوص پرداخت حقوق می‌بایست نظارت دقیقی از سطح دستمزد موجود در بازار صورت پذیرد. سطح حداقلی از کارکنان آموزش و توسعه داده شوند. استراتژی تسهیل: این استراتژی در مقابل استراتژی نوآوری پورتر بنا شده است و به موارد زیر اشاره می‌کند: شغل‌ها باید به صورت گروهی طراحی شوند. ارزیابی عملکرد باید در بلندمدت و با رویکرد تیم محور صورت پذیرد. شغل‌ها باید به گونه‌ای باشند که مهارت‌های فرد را توسعه داده تا بتواند در جایگاه‌های دیگر سازمانی نیز فعالیت کند. سیستم جبران خدمت باید بر عدالت داخلی تاکید داشته باشد تا عدالت بیرونی یا عدالت بر مبنای بازار طراحی کارراه باید به گونه‌ای انجام شود که فرد مهارت‌های زیادی را بیاموزد. حقوق فرد باید ترکیبی از حقوق پایه، تشویقی و سهام وی در سازمان باشد؛ بنابراین باید سعی شود تا کارکنان به سهامداران شرکت افزون گردند (جسکون و شولر، ۲۰۱۱).

۳-۲-۳- مدل شولر و جسکون

این مدل از بین دو رویکرد عقلایی و طبیعی، از رویکرد عقلایی تبعیت می‌کند. این مدل با مدنظر قرار دادن استراتژی‌های مزیت رقابتی پورتر (استراتژی رهبری هزینه، استراتژی نوآوری، استراتژی کیفیت) سعی دارد تا استراتژی منابع انسانی را منطبق با استراتژی‌های مزیت رقابتی پورتر بنا کند. بدین منظور متناظر با هر استراتژی مزیت رقابتی پورتر، سه گونه استراتژی منابع انسانی تدوین شده است.

استراتژی تجمیع: این استراتژی در مقابل استراتژی کیفیت پورتر بنا شده است و به موارد زیر اشاره می‌کند: شرح شغل‌ها باید واضح و روشن بوده و به افزایش کیفیت توجه داشته باشند. کارکنان در پست‌های بالای سازمانی می‌بایست در تصمیمات مربوط به شرایط

استراتژی تخصیص برای تحلیلگر: در این استراتژی تاکید بر جذب و ساختن نیروی انسانی لازم می باشد و ارزیابی عملکرد نیز می بایست فرآیند محور باشد. حقوق و دستمزد می بایست ترکیبی از جایگاه سازمانی فرد و عملکرد وی باشد. معیارهای تشویقی نیز باید در آن لحاظ شود (Miles & Snow, ۲۰۱۰).

۴- شایستگی های کارکنان

در حوزه پژوهش های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار توسط مک کلند^{۲۱} (۱۹۷۳) در مقاله ای تحت عنوان «اندازه گیری شایستگی به جای هوش» مطرح شد. مک کلند مفهوم شایستگی را به عنوان ویژگی های رفتاری و روانشناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می باشد، مورد توجه قرار داد. پس از آن بویاتریس^{۲۲} (۱۹۸۲) در مقاله ای تحت عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد موثر» کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارتها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد. این تعریف در دهه ۱۹۹۰ فضای گسترده ای برای اظهارنظرهای متفاوت و بحث درباره مفهوم شایستگی ایجاد کرد و باعث شد در طول دو دهه اخیر موضوع شایستگی از رویکردهای مختلف مورد توجه قرار گرفته و تعاریف چندگانه ای در این زمینه مطرح شود. در طول این مدت پژوهشگرانی نظیر اولریچ، بروک بانک، یانگ و لیک^{۲۳} (۱۹۹۵) بلانسر، بروسکی و دیر^{۲۴} (۱۹۹۶)، میرابیل^{۲۵} (۱۹۹۷)، آرمسترانگ (۱۹۹۹)، کاتانو^{۲۶} (۲۰۰۱) و بوندور^{۲۷} (۲۰۰۳) شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد شغلی تعریف کردند. در حالی که گروه دیگری از محققان

استراتژی تهاجمی: در این استراتژی شرکت فعالیت های خود را به نحو احسن انجام می دهد و معمولا به دنبال تولید محصولات بیشتر و استفاده از فرصت های بازار است.

استراتژی تدافعی: در این استراتژی شرکت دارای فعالیت های محدود و پایدار می باشد.

استراتژی تحلیلگر: در این استراتژی شرکت تاحدودی دارای شرایط پایدار است اما به دنبال فرصت های موجود در محیط خارج نیز می گردد. از آنجا که این مدل از رویکرد عقلایی پیروی می کند، استراتژی های منابع انسانی نیز به تناسب استراتژی های کسب و کار تدوین می شوند؛ بنابراین استراتژی های منابع انسانی عبارتند از:

استراتژی جذب برای تهاجمی: در این استراتژی تاکید بر استخدام نیروی های جدید، توسعه بلند مدت و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد برای ارتقاء است. حقوق و دستمزد می بایست بر اساس عملکرد فرد تخصیص باید. وزن اصلی حقوق و دستمزد فرد می بایست به معیارهای تشویقی و توجه به نیازهای فرد تخصیص یابد. همچنین در فاکتورهای حقوق باید میزان حقوق رقبا محیط بیرونی نیز در نظر گرفته شود.

استراتژی ساختن برای تدافعی: در این استراتژی تاکید بر توسعه و پرورش نیروهای کنونی است و استخدام نیروی جدید کمتر توصیه می شود. حقوق و دستمزد می بایست بر اساس جایگاه فرد در هرم سازمان تخصیص باید و تمایزات رئیس و مرئوس در آن دخیل باشد.

^{۲۴}. Blancero, Boroski & Dyer

^{۲۵}. Mirabile

^{۲۶}. Katano

^{۲۷}. Bonder

^{۲۱}. Mc Clelland

^{۲۲}. Boyatsis

^{۲۳}. Uilich, Brockbank, Yenng & Lack

سرتاسر مرزهای ملی مرتبط باشد، امکان پذیر است (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶).

شایستگی‌های حرفه‌ای در بر گیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی مانند مهارت‌های دانش و نگرش هاست. از آنجا که این عوامل همواره و همزمان با یکدیگر در تعامل هستند. لذا، متمایزسازی آنها از یکدیگر دشوار است (تورس و آگوستو^{۲۷}، ۲۰۱۶).

شایستگی یک مجموعه از ابعاد قابل مشاهده بوده که شامل دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای فردی و نیز فرایندهای تیمی و صلاحیت‌های سازمانی می‌باشد که با عملکرد بالا در ارتباط بوده و منجر به کسی مزیت رقابتی پایدار می‌شود. شایستگی یک ظرفیت انسانی قابل اندازه‌گیری است که برای عملکرد موثر لازم می‌باشد. شایستگی می‌تواند شامل دانش، یک مهارت یا توانایی واحد، یک ویژگی شخصی یا خوشه‌ای از دو تا از این خصیصه‌ها و یا بیشتر باشد. شایستگی‌ها عناصر سازنده عملکرد کاری می‌باشد. انجام بیشتر وظایف مستلزم نمایش همزمان یا متوالی شایستگی‌های متعدد می‌باشد (لوفرانی و میسونیر^{۲۸}، ۲۰۱۵).

شایستگی، از نظر دیمر^{۲۹} و همکاران (۲۰۱۱)، تأثیر گذاری کارکنان بر مشتریان است که در اثر فرهیختگی آنها از نظر دانش، مهارت و رفتارهایشان می‌باشد. همچنین در بردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد فرد کمک می‌نماید. شایستگی سازمانی، مجموعه‌ای از کیفیت، مهارت، دانش و رفتارهایی است که برای سازمان مزیت پایدار ایجاد می‌کند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

نظیر اسپنسر^{۲۸} (۱۹۹۴)، فلشمن، تروگن، بولمن، مارشال و مای^{۲۹} (۱۹۹۵) معتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتاری شناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید. برخی از صاحب‌نظران نظیر استبلر و گرین^{۳۰} (۱۹۹۹) شایستگی‌ها را به معنای توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد دانسته‌اند. مک‌لاگان^{۳۱} (۱۹۹۶)، اسلونیسکی^{۳۲} (۱۹۹۶)، میترا، دالزیل و فیتس^{۳۳} (۱۹۹۲) شایستگی را یک صفت زیرساز فردی دانسته‌اند که به صورت علمی با عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مرتبط می‌باشد. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی شفاف نبودن مفهوم شایستگی و ارائه تعریف‌های مختلف در این زمینه عدم تمایز میان دو مفهوم زمینه شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با افراد است. زمینه‌های شایستگی، بیانگر فعالیت‌هایی هستند که فرد در آنها شایستگی دارد در حالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی هستند که به فرد این توانایی را میدهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد، در واقع زمینه‌های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل هستند در حالی که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد می‌باشند. به هر حال یافته‌های بویاتزیس (۱۹۸۲) و اسپنسر^{۳۴} (۱۹۹۳) و همچنین یافته‌های پژوهشی محققینی که بیشتر رویکرد اقتضایی داشته‌اند مانند استوارت و لیندسی^{۳۵} (۱۹۹۷) و چانگ^{۳۶} (۱۹۹۷) مؤید این نظریه است که تهیه یک لیست از توانایی‌ها و شایستگی‌ها که با اکثر عناوینی شغلی در تمام سطوح سازمان و در

^{۲۴}. Spencer

^{۲۵}. Stewart & Lindsay

^{۲۶}. Chang

^{۲۷}. Torres & Augusto

^{۲۸}. Loufrani & Missonier

^{۲۹}. Deemer

^{۲۸}. Spencer

^{۲۹}. Fleishman, Wetrogen, Unlman, Marsholl & Mies

^{۳۰}. Sterebler & Green

^{۳۱}. Mclangan

^{۳۲}. Slivinski

^{۳۳}. Mitrani, Dalziel & Fitts

۱- شایستگی‌های فنی: تعریف مهارت‌ها و انواع شایستگی اغلب با عنوان شایستگی‌های فنی یا عملی یا سخت و یا تحت عنوان صلاحیت‌های شغلی خوانده می‌شود.

۲- شایستگی‌های رفتاری: در مورد صلاحیت‌هایی که رفتارها یا نگرش‌ها را تعریف و تعیین می‌کنند و بطور قطع تعریف شایستگی‌های لازم در حفظ مشتری را برای مشاغل و نقش‌های مختلف نیز خلق و ایجاد می‌کند.

۳- شایستگی‌های ذهنی: یک گروه مهم از شایستگی‌های رفتاری نشان می‌دهند که چگونه افراد احساسات خود را مدیریت می‌کنند. این زیر مجموعه از شایستگی‌ها مجموعاً به نام (هوش و هیجان) نامیده می‌شود.

۳-۴- عوامل مؤثر بر شایستگی کارکنان

در خصوص عوامل تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده، به نظر می‌رسد یک الگوی مناسب که بتواند شایستگی کارکنان را تعیین کند براساس برخی ویژگی‌های فردی، روان‌شناختی و سازمانی تدوین شود که در این عوامل به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر شایستگی کارکنان مورد بررسی و شناسایی قرار می‌گیرد:

جنسیت: ویت و نیه^{۴۱} (۱۹۹۲) در مطالعه خود، به رغم اینکه توزیع مشاغل در نمونه‌های آن - ها برای هر دو جنس یکسان نبود، مردان به احتمال بیشتر دارای مشاغل مدیریتی و زنان، بیشتر در مشاغل دفتری جای گرفته بودند؛ تفاوت‌های جنسیتی زیادی به دست نیاوردند. این یافته‌ها نشان می‌دهد زنان با دستمزد و

به طور کلی شایستگی‌ها هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارای اهمیت است. شایستگی‌ها جلوبرنده هستند. آنها مهارت‌ها، خصوصیات را که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید را ایجاد کنند و با چالش‌های آینده روبرو شوند، توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص کنند (نیرومند^{۴۰}، ۲۰۱۲).

۱-۴- سطوح شایستگی کارکنان

سه سطح سیستم شایستگی، فردی، سازمانی و راهبردی می‌باشد (شاهمادی و همکاران، ۱۳۹۴):

۱. سطح فردی: شایستگی در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیتها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.

۲. سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است؛ به عبارت دیگر شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

۳. در سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

۲-۴- انواع شایستگی کارکنان

شایستگی‌ها به شکل‌های مختلفی دیده می‌شود که عبارتند از (ایران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳):

^{۴۱}. Witt & Nye

^{۴۰}. Niromand



الماسی و رضاپور^{۴۴} (۲۰۱۵) درباره توانمندسازی کارکنان برحسب تحصیلات تفاوت معنی داری یافتند (الماسی و رضاپور، ۲۰۱۵).

خلاصیت: نوعی توانایی عمومی است که تمام افراد کم و بیش از این توانایی برخوردارند. خلاصیت قابل پرورش است و نیز با محیط اجتماعی فرد خلاق رابطه مستقیم دارد (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

انگیزش شغلی: شامل انگیزش درونی که انجام یک تکلیف به سبب خود تکلیف است به عکس، انگیزش بیرونی نیز به معنای تمایل به انجام یک تکلیف به است که متفاوت از هوش شناختی (عقل) عمل می کند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

هوش هیجانی: تحقیقات نشان داده است که چنانچه عواطف به طور مفید و مؤثر به کار گرفته شود، موجب افزایش اعتماد متقابل، وفاداری و تعهد کارکنان شده و شایستگی کارکنان را افزایش خواهد داد (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

توانمندسازی روان شناختی: توانایی اثرگذاری بر رفتار دیگران است. توانمندسازی روان شناختی تجربه فرد از تجارب انگیزش درونی است، در واقع در توانمندسازی روان شناختی کارکنان تشویق می شوند با پرورش عزت نفس خود بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، انگیزه های درونی خود را تقویت کنند و در تصمیم های تأثیرگذار بر فعالیت های آنان مشارکت چشم گیر داشته باشند و بتوانند بدون مشارکت مقامات بالاتر تصمیم های کلیدی اتخاذ نمایند (ضیافتی فرامرزی و ابراهیمی^{۴۵}، ۲۰۱۶). هدایت زاده^{۴۶} و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «به سازی منابع انسانی زمینه ساز توسعه اقتصادی» بیان کرده اند که منابع انسانی با کیفیت و خلاق و پویا نقش اساسی در حیات و بقا

مسئولیت کمتر، بیشتر از مردان رغبت و رضایت شغلی داشته و عملکرد و کارایی بهتری از مردان داشته اند، علت این مسئله پایین تر بودن انتظارات آنها از شغل است. شاید هم آنها خود را با دیگر زنان که دارای شرایط شغلی مشابهی هستند مقایسه می کنند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

سن: می دانیم که بعضی از توانمندی های کارکنان سازمان ها با افزایش سن، کاهش می یابد. برای مثال، قدرت بدنی آنان کمتر می شود. از طرف دیگر به نظر می آید که توانمندی های دیگر کارکنان سالمند، با طولانی تر شدن سابقه کار آنان، افزایش نشان می دهد، آشنایی کارکنان مسن در سازمان این فرضیه را تقویت می کند که هرچه کارکنان سازمان مسن تر می شوند: (۱) مسائل و مشکلات شغلی را بهتر تجزیه و تحلیل می کنند، (۲) در کنترل خشم خود، توانمندی بیشتری نشان می دهند، (۳) خشنودی شغلی آنان، بیشتر می شود (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

دانش: دانش از جمله مهم ترین عواملی است که به ایجاد تفاوت های فردی منجر می شود (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷).

تجربه: پژوهشگرانی چون گودرزوند چگینی و صالحی امین^{۴۲} (۲۰۱۶) تجربه و سابقه کاری را در شایستگی کارکنان مؤثر دانستند (گودرزوند چگینی و صالحی امین، ۲۰۱۶). عبد القادر و آج آقلی^{۴۳} (۲۰۱۴) نیز در تحقیقات خودبین مؤلفه جنسیت و سابقه کار تفاوت معنی داری را در گروه های مورد مطالعه مشاهده کردند اما از نظر گروههای مختلف سنی و تحصیلی تفاوت معنی داری مشاهده نکردند (عبد القادر و آج آقلی، ۲۰۱۴). تحقیقات

^{۴۵}. Zyafaty framarzy & Abrahimee

^{۴۶}. Hedaytzhadeh

^{۴۲}. Gudarzvand Chgini & Salehi Amin

^{۴۳}. Abdulgader & Ajogli

^{۴۴}. Almasi & Rezapour

که رویکرد شایستگی محور، امروزه مورد قبول اکثر سازمان ها بوده و هریک به منظور خاصی آن را به کار می برند و این استقبال بیش از هر چیز نتیجه فواید و مزایایی است که در این رویکرد نهفته است (یعقوبی و یعقوبی^{۵۰}، ۲۰۱۷).

۵- فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است و برای توصیف پاسخ های انسان در برابر فشار روانشناختی تجربه شده، استفاده می شود. از فرسودگی شغلی تعاریف مختلفی شده است. فرسودگی شغلی نوعی اختلال است که به دلیل قرار گرفتن طولانی مدت فرد در معرض فشار روانشناختی در وی ایجاد می شود. فرسودگی شغلی یعنی احساس از دست رفتن نیروها و زمانی رخ می دهد که توانایی فرد در انطباق با فشارهای روانی تحلیل می رود. فشارهای روانی و فرسودگی شغلی در سازمانها به حوزه مطالعات انبوه و متمرکز تبدیل شده است. به نظر می رسد هر دو مفهوم هنوز در مرحله رشد خود قرار دارند و در آینده توسعه خواهند یافت. در این میان درک و شناخت ما نسبت به طبیعت آنها و نتایج حاصل از آنها در حال افزایش است. گرچه از یک طرف الگوها و نظریه های سازمانی در مورد مشاغل ثابت هستند، اما از طرف دیگر سطوح سازمانی، ملتها و فرهنگ ها از جمله عواملی هستند که ممکن است در حمایت یا عدم حمایت از یک تئوری جهانی و فراگیر از فشار روانی و فرسودگی شغلی نقش مهمی داشته باشد. در زمینه فرسودگی شغلی در سازمانها مطالعات متعددی صورت گرفته است و از آن تعاریف متعددی در جهت خدمت بیشتر به تلاشها و مطالعات انجام گرفته در این زمینه صورت گرفته است. فرسودگی شغلی را بطور کلی به عنوان یک بیماری با مشخصه های جسمی، روحی و عاطفی و به عنوان یک

سازمان ها دارد (هدایت زاده و همکارانش، ۲۰۱۴). همچنین پژوهش های ضیافتی فرامرزی و ابراهیمی (۲۰۱۴)، خلیفه سلطانی^{۴۷} (۲۰۱۶)، رخشانی^{۴۸} (۲۰۱۵)، شکاری^{۴۹} (۲۰۱۴) نشان داد که بین هوش هیجانی و شایستگی کارکنان همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

جوسازمانی: مجموعه ای از صفات و ویژگی های سازمانی است که کارکنان آن را احساس می کنند و ظهور آن را احساس می کنند و ظهور آن نیز از اعمال، فرایندها و ارتباط های اعضا با محیط توصیف می شود. بیشترین تحقیقاتی که بر روی شایستگی صورت گرفته است از منظر مدیریت سازمانها مبتنی بر شایستگی است و نتیجه این گونه پژوهش ها شناخت ما را نسبت به اینکه چگونه عوامل مختلف شایستگی می تواند دانش ما را گسترش داده و یا محدود نماید، افزایش داده - اند و این گونه پژوهش ها که بر سازمانها تأکید کرده اند، سبب اعتبار آنها شده است. موضوع شایستگی پایین کارکنان در بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان مسئله مهم نگریسته می شود که مدیران سازمان ها به دنبال راهکارهایی برای بالا بردن شایستگی کارکنان خود می باشند. انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA) (۱۹۹۶) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی ها در سازمان ها تحقیق گسترده ای بر روی ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی ها کاربرد وسیعی دارند، اما در جه شدت و کاربرد آنها متفاوت است. این پژوهش مشخص کرد که سازمانها به دلایل زیر شایستگی را به کار می برند: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی (۷۵٪ موافق) اند که شایستگی ها بر این انتقال اثر مثبت دارند)، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان (۵۹٪ موافق)، تأکید بر ظرفیت های افراد به جای شغل به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی (۴۲٪ موافق)، تقویت رفتار تیمی و متقابل (۳۴٪ موافق). بر این اساس مشخص می شود

^{۴۹}. Shekari

^{۵۰}. Yaghoubi & Yaghoubi

^{۴۷}. Khalifhe Soltani

^{۴۸}. Rakhshani

فشار مداوم روانی پدید می‌آید. فشارهای روانی وقتی رخ می‌دهد که بین مطالبات و خواسته‌های محیطی با توانایی فرد برای پاسخ دادن به آنها تعادل وجود نداشته باشد. هر چه مطالبات و خواسته‌های محیطی افزایش یابد و فرد توانایی لازم برای پاسخ دادن به آنها را نداشته باشد، فشار روانی برخواسته از آن سبب بروز فرسودگی شغلی در وی می‌شود. از آنجا که فرسودگی شغلی نیز موجب کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان و ارباب رجوع و به دنبال آن نارضایتی از خدمات می‌شود، شناخت و پیشگیری از فرسودگی شغلی در ارتقاء بهداشت روانی افراد و افزایش سطح کیفیت خدمات ارائه شده نقش بسزایی خواهد داشت (ملکی، ۱۳۹۷). پدیده فرسودگی شغلی یک نشانگان روانشناختی است و بیشتر در مشاغلی دیده می‌شود که ساعات طولانی با انسان‌ها در ارتباط هستند. این گونه افراد شاغل در چنین مشاغلی به تدریج احساس می‌کنند که زیر فشارند و ذخایر عاطفی و هیجانی آنها به نفع کسانی که به آنها خدمت می‌کنند، کاسته می‌شود. نسبت به آنان، دردها و تقاضاهایشان بی تفاوت شده، حتی احساس منفی نسبت به آنها می‌یابند (براهوئی و ناستی زایی، ۱۳۹۸).

۵-۱- مراحل فرسودگی شغلی

مراحل پنجگانه فرسودگی شغلی عبارتند از (حسین پور و کرم زاده، ۱۳۹۸):

۱. **مرحله ماه عسل**^{۵۴}: در این مرحله فرد احساسات شادمانی و سرخوشی ناشی از برخورد با شغل جدید را تجربه می‌کند. این احساسات عبارتند از: تهییج، اشتیاق، غرور و چالش؛

بدبینی در پاسخ به فشارهای مزمن نسبت داده‌اند. به نظر مسلسل و جکسون^{۵۱}، فرسودگی شغلی یک سازه چند بعدی است و شامل خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و عدم موفقیت فردی است (امینیان، ۱۳۹۷).

فرسودگی شغلی حالتی از فقدان انرژی و نشاط در فرد است. به طور کلی فرد دچار به افسردگی شغلی احساس کسالت آمیزی نسبت به انجام رفتار شغلی دارد. این حالت پیامدی از فشار دائم و مکرر است و نتیجه اش احساس کاهش انرژی است. از نظر مازلاک فرسودگی شغلی سندرومی است که پاسخ به فشارهای روانی ایجاد شده شامل سه جزء خستگی یا تحلیل محیطی، از خود بیگانگی یا مسخ شخصیت و فقدان فردی یا پیشرفت اوست. احتمالاً فرسودگی شغلی نتیجه نوع وظایف و مسئولیت اینگونه مشاغل هیجانی و ذهنی است که به دلیل فشار مداوم ناشی از کار ایجاد می‌شود. در تعریف گیسون^{۵۲} (۱۹۹۴) فرسودگی شغلی عبارت است از یک فرآیند روان شناختی که تحت شرایط استرس شغلی شدید حادث می‌شود و خود را به صورت فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت، کاهش انگیزه برای پیشرفت و ترقی نشان می‌دهد. در تعریف دیگری فرسودگی شغلی یا کار زدگی (بی تفاوتی سازمانی) از پا افتادگی و رخوت متصدی شغل به خاطر فشار روانی کار است که شخص قادر به مقابله مناسب با آن نیست. علاوه بر این به اعتقاد گوتاس^{۵۳} (۲۰۰۸) فرسودگی شغلی گستره وسیعی از نشانه‌های احتمالی دارد. نشانه‌ها محدود به ضعف، ناامیدی، کناره‌گیری، زودرنجی، یأس، بی‌علاقگی، احساس تنهایی و جدایی، فرسودگی هیجانی و مسخ شخصیت است. بر اساس نتایج، فرسودگی شغلی با اختلالات روانی و بیماری‌های جسمانی نیز در ارتباط است. نتایج بعضی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد بین فشارهای روانی و افسردگی شغلی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. در واقع فرسودگی شغلی در اثر

^{۵۳}. Goutas

^{۵۴}. honeymoon stage

^{۵۱}. Maslach & Jackson

^{۵۲}. Gibson

که افراد به لحاظ هیجانی و شناختی از کارشان فاصله بگیرند و احتمالاً این راهی برای مقابله با فشارهای کاری است.

۲- مسخ شخصیت: مسخ شخصیت تلاشی است برای ایجاد فاصله میان فرد شاغل و دریافت کنندگان خدمات او، که به وسیله نادیده پنداشتن ویژگیها و خدمات فرد شاغل صورت می گیرد. مسخ شخصیت یک ساز و کار مقابله ای است که موجب می شود تا فرد نوعی جدایی از کار و فاصله گرفتن عاطفی را تجربه کند. مسخ شخصیت مربوط به پاسخهای منفی و یا بیش از اندازه سرد، نسبت به اوضاع مختلف شغلی فرد است که سبب ایجاد نگرش منفی، احساس نامناسب بودن و در نهایت سبب شکاف بین فرد و شغل او می گردد.

۳- کاهش احساس موفقیت فردی: کاهش یا عدم کفایت شخصی و یا ناکارآمدی شغلی به احساس عدم ظرفیت و نبود موفقیت و بهره وری در کار مربوط می گردد و با کاهش کارآمدی حرفه ای، بهره وری، توانایی و روحیه معادل است و دربرگیرنده ناتوانی افراد در کنار آمدن با نیازهای شغلی می باشد (این نشان دهنده کاهش احساسات فرد در ارتباط با شایستگی و پیشرفت در کار می باشد).

۳-۵- عوامل فرسودگی شغلی

از مهم ترین عوامل مؤثر بر فرسودگی می توان به حقوق و مزایای کم، شرایط کاری نامناسب، مسئولیت های کاری زیاد، توقعات غیر معقول مدیران، موقعیت شغلی پایین، کشمکش های سازمانی، عدم دریافت بازخورد مناسب، اختیار ناکافی در محیط کار اشاره کرد (آئورگا^{۵۹} و همکاران، ۲۰۱۷).

۲. مرحله کمبود سوخت^{۵۵}: در این مرحله، فرد نوعی احساس مبهم زوال، خستگی و گیجی را تجربه می کند. نشانه های این مرحله عبارتند از: نارضایتی شغلی، عدم کارایی، اختلال در خواب و احساس خستگی؛

۳. مرحله نشانه مزمن^{۵۶}: در این مرحله نشانه های مرضی فیزیولوژیکی بیشتر آشکار می شوند فرد نیازمند توجه و کمک می شود. نشانه های عادی این مرحله عبارتند از: فرسودگی مزمن، بیماری جسمی، خشم و افسردگی؛

۴. مرحله بحران^{۵۷}: اگر احساسات و نشانه های مرضی مرحله سوم برای مدتی طولانی ادامه پیدا کند، فرد وارد مرحله بحرانی می شود؛

۵. مرحله برخورد با دیوار^{۵۸}: این مرحله از نشانگان فشار روانی ناشی از فرسودگی شغلی با به پایان رسیدن نیروی فرد برای سازگاری با محیط کار مشخص می شود و احتمال دارد در این مرحله، فرد شغل خود را از دست بدهد. از طرف دیگر، این احتمال نیز وجود دارد که در این مرحله و با بهبود فرد، بعضی از نشانه های مرضی از بین بروند.

۵-۲- ابعاد فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی متشکل از ۳ بعد است (خبیری و همکاران، ۱۳۹۸):

۱- بعد خستگی عاطفی: عامل اصلی فرسودگی است و آشکارترین درجه نشانه های فرسودگی است. در حقیقت خستگی عاطفی یک بعد مورد نیاز برای تعریف فرسودگی شغلی است و بدون آن مفهوم فرسودگی ناقص است. خستگی عاطفی موجب می شود

^{۵۸}. hitting the wall stage

^{۵۹}. Iorga

^{۵۵}. fuel shortage stage

^{۵۶}. chronic symptom stage

^{۵۷}. critical stage

انطباقی فرد می شود که البته به ماهیت اجتماعی فرد باز می گردد؛ به عبارت دیگر زمانی شکل می گیرد که روابط عمیقی حاکی از علاقه و نگرانی نسبت به هم بین افراد به وجود آید.

ج- عوامل درون فردی (عدم آمادگی برای احراز شغل، متغیرهای جمعیت شناختی، ویژگی های شخصیتی)

عدم آمادگی برای احراز شغل نقش تعیین کننده ای در فرآیند فرسودگی شغلی دارد. افرادی که آموزش های لازم برای احراز شغل را کسب نکرده اند آمادگی بیشتری برای مبتلا شدن به فرسودگی شغلی را دارند. متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل و سابقه کار) نقش مؤثری در فرسودگی شغلی دارند. ویژگی های شخصیتی افراد می تواند به عنوان زمینه ساز فرسودگی شغلی عمل نماید به عنوان مثال افرادی که دارای عزت نفس بالایی هستند در مواجهه با مشکلات و موقعیت های خطرناک مقاوم و فعال هستند در حالیکه افراد با عزت نفس پایین سعی می کنند از موقعیت هایی به این شکل اجتناب کنند. هرچند تاکنون تلاش های بسیاری در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی صورت گرفته است اما این عوامل تاکنون بطور قطعی مشخص نشده اند. یکی از عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی تنوع تیپ های شخصیتی افراد در نظر گرفته شده است. نوع تیپهای شخصیتی بازده استعدادهای ذهنی را تعیین می کنند و توصیف رفتار انسان را در موقعیتهای زندگی ممکن می سازند. این تیپها مخصوصا بایستی در راهنمایی شغلی و تحصیلی به حساب آیند، چیزی که اغلب به دست فراموشی سپرده شده است. هالند یکی از نظریه پردازان عمده در حیطه روانشناسی شغلی محسوب می شود و نظریه او، بیش از هر نظریه دیگری در این زمینه در جذب فعالیتهای پژوهشی موفق بوده است. هالند نظریه خود را بر مبنای دو اصل بنا نموده است: ۱- انتخاب شغل و حرفه یا نوع شخصیت فرد بستگی دارد. ۲- انتخاب شغل و حرفه رابطه مستقیمی با طرز

بررسی های مختلف نشان می دهند که عوامل مختلف فردی، بین فردی و سازمانی در بروز فرسودگی شغلی دخالت دارند که می توان آنها را به سه دسته به شرح ذیل طبقه بندی کرد (تقوی بافقی و دهقان بنادکی، ۱۳۹۶):

الف - عوامل سازمانی (ابهام نقش، تعارض نقش، انتظارات شغلی، تراکم کاری)

از جمله عوامل سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی می توان به ابهام نقش ذکر کرد. ابهام نقش به روشن و مشخص نبودن اهداف، مسئولیت ها و محدودیت ها اطلاق شده و به عواملی مثل پیچیدگی تکالیف، تکنولوژی و تغییر سریع و مداوم سازمان مربوط می باشد. تعارض نقش یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی می باشد. تعارض نقش زمانی رخ می دهد که خواسته ها یا درخواست های متناقض و نامتناقض بر روی افراد اعمال شود. انتظارات شغلی و تراکم کاری از عوامل سازمانی دیگر مؤثر بر فرسودگی شغلی است. شیوع انتظارات و واقعیت، یک عامل عمده در تجربه فشار روانی است. تراکم کاری شامل مؤلفه های کمی و کیفی است مؤلفه های تراکم کاری کمی، شامل در خواست های بیش از حد است که زمان کمی برای رسیدگی به آنها وجود دارد و تراکم کیفی به پیچیدگی شغل مربوط می شود. از جمله عوامل سازمانی که منجر به فرسودگی شغلی می شود، سبک مدیریت، مقررات کاری خشک و غیر قابل انعطاف، عدم امنیت شغلی و فرصت های اندک برای ارتقا نام برده شده است.

ب- عوامل بین فردی

تحقیقات مختلفی که بر روی نقش حمایت در فشار روانی و فرسودگی شغلی صورت گرفته است، حمایت اجتماعی را به عنوان یک منبع کمک به افراد برای مقابله با فشار روانی و فرسودگی شغلی مشخص کرده است. حمایت اجتماعی موجب تسهیل رفتارهای

می‌کنند. فرسودگی شغلی علاوه بر اینکه بر افراد تأثیر منفی دارد، سازمان‌ها را نیز با پیامدها و هزینه‌های قابل توجهی مواجه می‌سازد. عملکرد کاری پایین افراد، سطوح پایین تعهد سازمانی، هزینه‌های درمانی بالا و کاهش عواملی چون رضایت شغلی، خلاقیت، توانایی حل مسئله و نوآوری از جمله تأثیرات منفی هستند که سازمانها در نتیجه فرسودگی شغلی تجربه می‌کنند. فرسودگی مسری است؛ یعنی فردی که دچار فرسودگی شده باشد، خیلی زود گروهی از همکاران خود را مبتلا می‌کند. به همین سبب و به علت اثرات مخربی که فرسودگی می‌تواند بر اثر بخشی و عملکرد افراد داشته باشد، تشخیص و جلوگیری از شیوع آن در سازمانها ضروری به نظر می‌رسد (خلیل زاده و ایمانی سرنسری، ۱۳۹۵).

۶- بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر ابعاد شایستگی‌های کارکنان

هر سازمانی تلاش می‌کند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را بر آورده کرده و در نهایت رضایت آنان را جلب کند. برای دستیابی به این مهم و در نتیجه موفقیت در کسب و کار، لازم است تا سازمان، استراتژی کسب و کار را متناسب با زمان فعلی و با پیش‌بینی اتفاقات آینده تدوین کند و با توجه به تغییرات تکنولوژی و نیز رفتار مصرفی کنندگان، آن را بازنگری کند تا در کسب و کار خود موفق شود. از طرفی استراتژی واحدهای وظیفه‌ای خود را نیز بر اساس استراتژی کسب و کار تدوین و اجرا نماید تا در نهایت به اهداف سازمانی برسد. برای رسیدن به این اهداف، لازم است سازمان، کارکنان شایسته‌ای داشته باشد. برای داشتن کارکنان شایسته، سازمان نیازمند معیارهایی است تا کارکنان جدید را بر اساس آن جذب کند و نیز کارکنان فعلی را آموزش و توسعه دهد و مربیگری نماید؛ این معیارها، مدل شایستگی‌های کارکنان نام دارد؛ بنابراین سازمان برای اینکه بداند در مسیر درستی برای موفقیت کسب و کار قدم بر می‌دارد، باید به رابطه بین شایستگی

تلقی و گرایش فرد دارد. تئوری تحول و انتخاب شغل هالند بر ۷ فرضیه بنا شده است: ۱- اغلب افراد درون یکی از شش تیپ زیر قرار می‌گیرند: واقعگرا، جستجوگر، هنری، اجتماعی، تهوری، قراردادی. ۲- به نظر هالند شش تیپ شخصیتی و شش نوع محیط شغلی متناسب آن وجود دارد. در صورتیکه هر تیپ شخصیتی در محیط مناسب خود قرار گیرد میتواند بیشترین شکوفایی را داشته باشد. ۳- افراد در جستجوی محیط‌هایی هستند که به آنان اجازه دهد تواناییها، مهارتها، نقشها، ارزشها و نگرشهایی را که مایلند بروز دهند پرورش دهد. ۴- رفتار فرد توسط عوامل شخصیت و محیط شکل می‌گیرد؛ پدیده‌های شغلی مانند رضایت شغلی، انتخاب، تداوم و موفقیت شغلی را می‌توان از میزان هماهنگی الگوهای شخصیتی با الگوهای محیطی پیش‌بینی کرد. ۵- یک مدل شش ضلعی را می‌توان برای به تصویر کشیدن ارتباط بین فرد و شغل مورد استفاده قرار داد. برای مثال یک شخص واقعگرا بیشترین سازگاری را با مشاغل تیپ واقعگرا و کمترین سازگاری را با مشاغل تیپ اجتماعی دارد. همچنین می‌توان از مدل شش ضلعی برای به تصویر کشیدن میزان سازگاری فرد با محیط استفاده کرد. ۷- میزان تمایز بر شدت هماهنگی بین فرد و محیط تأثیر می‌گذارد هر چه فرد به یک محیط شبیه‌تر باشد احتمال رضایت شغلی در آن محیط بیشتر است.

۵-۴- پیامدهای فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی عوارض متعددی در خانواده، زندگی اجتماعی، فردی و سازمان بر جای می‌گذارد. اولین آسیب فرسودگی شغلی، رنج بردن از فرسودگی بدنی است. افرادی که از این عارضه رنج می‌برند دچار کاهش انرژی و احساس خستگی شدید می‌گردند، بعلاوه این افراد برخی از نشانه‌های فشار بدنی نظیر سردرد، تهوع، کم‌خوابی، و تغییراتی در عادات غذایی را بطور فراوان گزارش می‌دهند. همچنین افراد مبتلا به این عارضه، فرسودگی عاطفی را نیز تجربه

رهبری هزینه با استراتژی های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار و نیروی قراردادی هماهنگی دارد. همچنین به نظر می رسد که استراتژی رهبری هزینه با شایستگی های عملگرای معتبر و مجری عملیاتی سازگاری داشته باشد. از طرف دیگر سازمان هایی که بر بکارگیری استراتژی تمایز اصرار دارند، فعالیت های منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته اند. کارکنان چنین سازمان هایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می دهند. به جای کنترل شدید فرآیندهای کاری، در این سازمان ها بر بازده و پیامد تأکید می شود. مطالعات نشان می دهند که استراتژی کسب و کار از نوع تمایز با استراتژی های منابع انسانی از نوع متخصص متعهد و پیمانکارانه هماهنگی بیشتری دارد. همچنین به نظر می رسد که استراتژی تمایز با شایستگی های عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معماری استراتژی و هم پیمان کسب و کار نسبت به سایر شایستگی ها همبستگی بیشتری داشته باشد. بنابر این منابع انسانی تنها زمانی می توانند به عنوان یک منبع مزیت ساز مطرح شوند که این منابع به موقع جذب شده، پرورش یافته و در راستای اهداف و سیاست های سازمان ها بکار گرفته شوند. طبیعتاً سازمان ها با توجه به اهدافی که دنبال می کنند، استراتژی های کلانی را برای کسب و کار خود تعریف و دنبال خواهند کرد و تعریف و دنبال کردن صحیح این استراتژیها، موفقیت سازمان ها را تضمین می نماید. همچنین که گزارشات اقتصادی و تحقیقات نشان می دهند تعریف این استراتژی ها فقط به عنوان سرآغاز هدایت استراتژیک سازمانها تلقی می گردد و لازم است که این تصمیمات استراتژیک، به صورت استراتژیک و همسو با واحد منابع انسانی به عنوان مهم ترین متولی در اجرای تصمیمات استراتژیک هماهنگ و اجرا شوند. در این میان توجه استراتژیک به منابع انسانی و بکارگیری استراتژی های جدید

های کارکنان با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار واقف شود (عبدالحمیدی پروین، ۱۳۹۳).

مطالعات متعددی درباره شایستگی ها، اعمال منابع انسانی و استراتژی کسب و کار انجام گرفته اند. یافته های سانگ لانگ^{۶۰} (۲۰۰۸) نشان می دهد که کسب شایستگی ها توسط منابع انسانی نقش مهم و حیاتی در تبدیل شدن منابع انسانی به شرکای استراتژیک ایفا می نمایند. چن و چانگ^{۶۱} (۲۰۱۱) دریافتند که شایستگی های منابع انسانی در وضعیت استراتژیک سازمان تقویت می گردند طوری که وقتی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان هماهنگ شوند، شایستگی های منابع انسانی ارائه شده و به دنبال خود مزیت رقابتی، سودآوری و بقای سازمانی را در پی خواهند داشت (چن و چانگ، ۲۰۱۱). مطالعه لی^{۶۲} و همکارانش (۲۰۱۰) نشان میدهد که رابطه نزدیکی بین اعمال منابع انسانی با استراتژی کسب و کار وجود دارد. همچنین هماهنگی بین اعمال منابع انسانی با استراتژی های کسب و کار نیز به طور مثبت عملکرد مؤسسه را تحت تأثیر قرار میدهد (لی و همکاران، ۲۰۱۰).

مطابق با نتایج مطالعات قبلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید تغییرات در ساختار سازمانی و فرهنگ، عملکرد و اثربخشی سازمانی، هماهنگ کردن منابع با نیازهای آتی، توسعه شایستگی های متمایز، مدیریت دانش و مدیریت تغییر را پیگیری کند. با توجه به اینکه سازمان های دارای استراتژی رهبری هزینه تلاش های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می سازند. این سازمان ها فرآیندهای کاری را به شدت کنترل کرده و دقیقاً برای کارکنان مشخص می سازند که چه کارهایی باید انجام دهند و فعالیت های منابع انسانی در آنها بر حداقل کردن هزینه های نیروی کار تمرکز می یابد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳). استراتژی کسب و کار از نوع

^{۶۰}. Lee

^{۶۰}. Sang Long

^{۶۱}. Chen & Chang

دیدگاهی استراتژیک داشته باشد و همه این فعالیت‌ها را بر اساس استراتژی کسب و کار شرکت انجام دهد.

بنابراین یک سازمان باید استراتژی خود را با استراتژی واحدهای کسب و کار و وظیفه‌ای همسو کند. کلیه کارکنان نیز باید استراتژی را درک کرده و به شرکت برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی کمک کنند. در واقع فرض اساسی و ثابت در تمامی تعاریف و مفهوم سازی‌ها از تناسب یا همسویی این است که سازمان‌ها زمانی اثر بخش تر و کارا تر عمل خواهند کرد که به انطباق دست یابند. سازمانها می‌توانند از طریق همراستایی استراتژیک و سرمایه گذاری در سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی از لحاظ مالی نیز سودمند شوند. به عبارتی زمانی منابع انسانی برای سازمان ایجاد ارزش افزوده می‌کند که ویژگیهای منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان هماهنگ و منسجم باشد. شایستگی افراد و هماهنگی این شایستگی‌ها در راستای استراتژی‌های سازمان منجر به بروز شایستگی سازمانی می‌شود؛ لذا ارتباط شایستگی بین فرد و سازمان یک ارتباط دو سویه است (شعبانی و افشارنژاد، ۱۳۹۵).

۷- بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر فرسودگی شغلی کارکنان

امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای با محیط‌های متلاطم، پیچیده و متغیر روبرو هستند. پیچیدگی و تغییر جزء لاینفک زندگی سازمانی شده است. از یک سو، سازمان‌ها امروزه برای پاسخ به تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد به کارکنانی توانمندتر از گذشته نیاز دارند. از آن جا که فرسودگی شغلی موجب کاهش کیفیت خدمات ارایه شده به مشتریان و ارباب رجوع و به دنبال آن نارضایتی از خدمات می‌شود، شناخت و پیشگیری از فرسودگی شغلی در ارتقاء بهداشت روانی افراد و افزایش سطح کیفیت خدمات ارایه شده؛ نقش بسزایی خواهد داشت. تحقیقات نشان داده است که

منابع انسانی که هماهنگ با استراتژی‌های کسب و کار باشند یکی از موارد مهمی است که بایستی سازمان‌ها مورد ملاحظه جدی قرار دهند. البته برای اجرای این استراتژی‌های تدوین و هماهنگ شده بایستی یک سری نقش‌های جدیدی برای متولیان منابع انسانی طراحی گردند که خود آنها به نوبه خود مستلزم کسب و ارتقاء شایستگی‌ها و توانمندی‌های جدید در عرصه کسب و کار و تجارت است (درویش و همکاران، ۱۳۹۱).

عبدالمحمدی پروین (۱۳۹۳) در پایان نامه خود به بررسی رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسی مشاور آذراب اندیش پرداخت. با توجه به نتایج بدست آمده فرضیه اول تحقیق درباره رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار مورد تأیید قرار گرفت، فرضیه دوم درباره رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی رد شد، ولی فرضیه فرعی ۵ در مورد رابطه استراتژی‌های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار با شایستگی‌های منابع انسانی و فرضیه فرعی ۷ در مورد رابطه استراتژی‌های منابع انسانی از نوع متخصص متعهد با شایستگی‌های منابع انسانی تأیید شدند. فرضیه سوم درباره رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی تأیید شد. شرکت مربوطه، از نتایج این تحقیق، می‌تواند به رابطه‌ی شایستگی‌های منابع انسانی خود با استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی پی‌برد و در جهت هماهنگی هر چه بیشتر آن‌ها گام بردارد؛ بنابراین انتظار می‌رود شرکت مربوطه، بررسی کند که متولیان منابع انسانی، به چه میزانی این شایستگی‌ها را دارا می‌باشند. همچنین این مدل را با توجه به شرایط بومی و شرایط خود شرکت تغییر دهد و از آن به عنوان معیاری برای فعالیت‌های منابع انسانی استفاده نماید. بهتر است شرکت مربوطه زیرساخت‌های لازم برای کسب این شایستگی‌ها را فراهم نماید و به مدیریت منابع انسانی

هر یک از سیستم های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیرسیستم های خود (هماهنگی درونی) و هم با سطوح بالادست و سیستم های هم تراز خود (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع فرسودگی شغلی کاهش پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف های سازمان شود. به عنوان مثال در خصوص واحد کار کردی منابع انسانی، باید استراتژی های منابع انسانی باید با استراتژی سطح سازمان، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سایر واحدهای کار کردی (وظیفه ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، سیستم های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از طرف دیگر، استراتژی زیرسیستم های منابع انسانی (تأمین و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پرداخت و روابط با کارکنان) نیز با استراتژی های واحد، کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد (هماهنگی درونی). هر یک از هماهنگی های درونی و بیرونی می توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی نتیجه می شود. هماهنگی های ۱- بیرونی عمودی، ۲- بیرونی افقی، ۳- درونی عمودی، ۴- درونی افقی. هماهنگی می تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود. هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان هست ولی هماهنگی استراتژیک ورای زمان و مکان است. ویژگی ورای زمان و مکانی «وضعیت مطلوب» و «استراتژی حرکت» و بهره گیری از شاخص هایی که بر اساس آنها تعریف شده اند موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در کلیه شناسایی ها، توصیفات و طراحی ها می شود که از هرگونه فرسودگی شغلی در کارکنان جلوگیری می کند (جعفری، ۱۳۹۳).

۸- نتیجه گیری و پیشنهادها

استراتژی های منابع انسانی، یکی از عواملی که در شرایط کنونی و دگرگونی های تکنولوژیک اجتماعی و اقتصادی می تواند نقش

شماری از عوامل مختلف پیش بینی کننده فرسودگی شغلی هستند که می توانند بر روی فرسودگی شغلی تاثیر گذار باشند؛ برای مقابله با فرسودگی شغلی عواملی که در شدت و تکرار فرسودگی موثر هستند بایستی به دقت شناسایی شوند از جمله این عوامل استراتژی های منابع انسانی است (احمدی و ربیعی مندجین، ۱۳۹۴).

استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن برای کاهش فرسودگی شغلی و افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان هایی که به سطحی از بلوغ در این حوزه دست یافته اند، امری ضروری است. از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می شود و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش فرسودگی شغلی در سازمان می باشد، لذا از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (انصاری و سبزی علی آبادی، ۲۰۱۰).

استراتژی های منابع انسانی راهکارهای اولیه ای هستند که کمک می کنند تا سازمان ها بتوانند مهارت ها، گرایش ها و رفتارهای افراد را شکل دهند و از این طریق به اهداف سازمانی دست یابند (نصیری و همکاران، ۱۳۹۳).

اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت های سازمان با آن هم سو و هماهنگ باشد. همچنین هم سوئی سیستم های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد و باعث کاهش فرسودگی شغلی کارکنان می شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵).

موفقیت سازمان های امروزی در درجه اول بستگی به استراتژی های منابع انسانی آن سازمان دارد، امری کاملاً پذیرفته شده و غیرقابل انکار است. قلمرو فعالیتی که سازمان ها امروزه با آن مواجه اند بسیار پویا و پیچیده توصیف می شود. برای بقای و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی های کارکنان، بیش از پیش ضرورت یافته است؛ زیرا امروزه سازمان های مختلف به ویژه دولتی به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر ترک خدمت، ناکافی بودن مهارت ها و شکاف های شایستگی به خصوص در سطح کارکنان مواجهه هستند. شکاف شایستگی به معنای این است که افرادی که مشاغل را احراز کرده اند از سطح مطلوبی از شایستگی های مورد نیاز شغل برخوردار نیستند. از سوی دیگر سازمان ها قبل از هر گونه اقدامی برای توسعه سازمانی باید شایستگی های مورد نیاز مشاغل، به خصوص مشاغل مهم خود را تعریف و تبیین کنند.

از طرفی در بسیاری از سطوح کاری، کارکنان پدیده ای به نام فرسودگی شغلی را تجربه می کنند. فرسودگی شغلی یکی از عواملی است که سازمانها و کارکنان را به گونه ای منفی تحت تأثیر قرار میدهد و در درازمدت به کاهش انگیزه کاری، روحیه پایین، تحریک پذیری، درماندگی، عزت نفس پایین، افت کیفیت ارائه خدمات، کناره گیری روانی، غیبت های مکرر، تمایل به جابه جایی و ترک حرفه، مشکلات خانوادگی و افزایش اضطراب و افسردگی، نارضایتی شغلی و کاهش تعهد به کار و سازمان منجر می شود. همچنین افراد مبتلا به فرسودگی شغلی می توانند بر همکاران خود نیز تأثیر منفی بگذارند، زیرا ممکن است تعارض ایجاد کنند یا وظایف مربوط به خود را به درستی انجام ندهند که برای کاهش فرسودگی شغلی باید استراتژی های منابع انسانی به درستی اتخاذ گردد تا با این پدیده مقابله شود؛ بنابراین مدیران و سازمان ها بایستی توجه نمایند که اولاً برای اجرای استراتژی های کسب و کار مختلف، استراتژی های مختلفی از منابع انسانی مورد انتظار است. ثانياً با توجه به رابطه شایستگی های منابع انسانی با استراتژی های کسب و کار و

بسیاری را در اثر بخشی سازمان، دستیابی به اهداف و موفقیت سازمانی ایفا می کند. از آنجا که امروزه منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی و ارزش افزوده هر سازمان محسوب می شود. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی با نگرشی جامع و استراتژیک به منابع انسانی، موجب ارتقاء استراتژی های سازمان شوند. لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می شود. در عین حال، فضای شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژیها و استراتژیهای سازمان، از جمله چالش های اساسی مدیران است.

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته ترین کارکنان را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول امروز، برنامه های آموزش و توسعه قابلیت های کارکنان در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت های آنان انجام می گیرد، مهم ترین و ارزشمند ترین هدف و رسالت سازمان ها محسوب می شود؛ به عبارت دیگر، در همه سازمان ها گزینش، آموزش و تربیت حرفه ای کارکنان خوب و اثر بخش، یکی از چالش های اساسی است. امروزه اهمیت جایگاه و نقش کارکنان به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی توسعه سازمان، بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام های مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار است. بنابر این، سازمان ها باید بکوشند تا شایسته ترین و متعهدترین افراد را برای خدمت در سازمان پیدا کنند. انتخاب و انتصاب کارکنان و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد، نیاز به ملاکها و معیارهایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست های سازمانی را بر عهده بگیرند. این مطلب که

منابع و مآخذ

۱. احمدی، علی اکبر؛ امین، فرشته و کاتب، مجتبی. (۱۳۹۷). همسوسازی استراتژی های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، ۵(۳)، صص ۱۳۴-۱۱۷.
۲. احمدی، علی و ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۳۹۴). فرسودگی شغلی و تاثیر آن بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه. دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه.
۳. افخمی اردکانی، مهدی و علی محمدی اردکانی، مهدی. (۱۳۹۷). ارائه یک سیستم خبره فازی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۱(۳۹)، صص ۱۱۲-۹۳.
۴. امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر چابکی سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر (از دیدگاه مدیران و اساتید). فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۹(۳۲)، صص ۱۱۶-۱۰۳.
۵. امینیان، رعنا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه دلبستگی شغلی با فرسودگی شغلی شرکت های بیمه معلم و ملت در استان یزد. اولین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، دانشگاه تهران، تهران.
۶. ایران نژاد، پریسا؛ سارعی ارسبی، ایرج و موسوی، مریم. (۱۳۹۳). نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف. نشریه علوم رفتاری، ۶(۲۲)، صص ۲۴-۹.
۷. باباشاهی، جبار؛ یزدانی، جبار؛ طهماسبی، رضا و رجب پور، ابراهیم. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۲)، صص ۲۴-۳.
۸. بابایی، ایرج؛ عباس پور، عباس؛ اسدزاده، حسن؛ دلاور، علی و عبدالهی، حسین. (۱۳۹۷). تعیین سهم عوامل سازمانی در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج. پژوهش های مدیریت عمومی، صص ۱۸۶-۱۶۶.

استراتژی های منابع انسانی می توان گفت که سازمان ها بایستی برای کسب موفقیت بیشتر و عملکرد بهتر لازم است که شایستگی های جدید منابع انسانی را برای اجرای استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی خود کسب نمایند. برای استفاده از نتایج این تحقیق می توان پیشنهادات زیر را مد نظر قرار داد:

- ✓ مدیران سازمان ها می توانند از طریق ساختن (پرورش استعدادها موجود)، خریدن (آوردن استعداد جدید)، قرض کردن (دسترسی به رهبران اندیشمند از طریق اتحاد یا مشارکت)، کنار نهادن (استعدادهای ضعیف)، دلبسته کردن (نگه داشتن بهترین استعداد)، ترقی دادن (ارتقای استعداد مناسب) به استعدادها و شایستگی های مهم دسترسی یابند.
- ✓ سازمان ها بایستی قابلیت های خود را تعیین نمایند، پس از آن متولیان منابع انسانی باید سیستم ها و فرآیندها را همسو کنند تا مطمئن شوند که اطلاعات، افراد، عملکرد و کار به گونه ای جریان می یابد که این قابلیت ها حاصل می شود.
- ✓ سازمان ها باید هدایت معماری استراتژیک کسب و کار را به عهده متولیان منابع انسانی بگذارند؛ بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی پرتفولیوی سازمان و آنچه کسب و کار را در چشم مشتری متمایز می سازد، داشته باشند.
- ✓ سازمان ها باید فرآیند شناسایی، جذب و بازنگری استعداد را مورد توجه قرار داده و سیاستها و فعالیت های خود را بر اساس آن طرح ریزی کنند.
- ✓ یکی از شایستگی های جدید منابع انسانی کسب مهارت های عامل فرهنگ و تغییر است که متولیان منابع انسانی بایستی بتوانند شایستگی های مربوط به هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر و فردی سازی فرهنگ را کسب کرده و در خود تقویت نمایند.
- ✓ سازمان ها بایستی شایستگی هایی را که کمبود یا وفور دارند تعیین کرده و تصمیم بگیرند چه کارهایی باید انجام شوند تا این وضعیت اصلاح شود. همچنین مخزنی از کارها و تجربیات اصلی توسعه ای ایجاد شود.

۹. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۱۳۹۳). استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار. ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. براهوئی، سعید و ناستی زائی، ناصر. (۱۳۹۸). تأثیر بیگانگی با کار در بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی با واسطه گری فرسودگی شغلی (مطالعه موردی: مدیران مدارس متوسطه زاهدان). دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۲۰(۳)، صص ۷۷-۹۰.
۱۱. تقوی بافقی، مهدی و دهقان بنادکی، نرگس. (۱۳۹۶). فرسودگی شغلی و پیامدهای آن در سازمان. دومین همایش بین المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری.
۱۲. جعفری، حسن. (۱۳۹۳). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان. همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
۱۳. حسین پور، جعفر و کرم زاده، اسماعیل. (۱۳۹۸). تبیین رابطه فرسودگی شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان کلانتری های شهر اسلامشهر. نشریه علمی انتظام اجتماعی، ۱۱(۲)، صص ۴۴-۲۳.
۱۴. حسینی، ابوالحسن؛ علیزاده ثانی، محسن و غلامی کرد خیلی، حامد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت های تولیدی شهرک صنعتی ساری ۱ و ۲ با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار. مدیریت بهره‌وری، ۱۰(۳۹)، صص ۹۱-۱۲۳.
۱۵. خبیری، مرجان؛ خبیری، رقیه و جعفری، مهدی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تابآوری با فرسودگی شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران. تصویر سلامت، ۱۰(۴)، صص ۲۶۹-۲۵۹.
۱۶. خلیل زاده، محمد و ایمانی سرنسری، انور. (۱۳۹۵). بررسی عوامل فرسودگی شغلی در کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان تهران. دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران.
۱۷. درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال. (۱۳۹۱). شایستگی های منابع انسانی و رابطه آن ها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، صص ۴۹-۲۷.
۱۸. شاهمرادی، مسعود؛ سیدفلاتحی، سید طاهر و فاضل زاده، مهدی. (۱۳۹۴). عوامل موثر بر شایستگی کارکنان بخش فروش. دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت.
۱۹. شعبانی، مرضیه و افشارنژاد، علیرضا. (۱۳۹۵). رابطه استراتژی های سازمان با شایستگی سرمایه انسانی در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران. نخستین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت- هوش تجاری و سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۲۰. عبدالمحمدی پروین، ساسان. (۱۳۹۳). شایستگی های منابع انسانی و رابطه آن با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت مهندسی مشاور آذراب اندیش. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود.
۲۱. غلام زاده، داریوش و جلالی، سونیا. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر). فصلنامه مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، صص ۱۵۲-۱۳۷.
۲۲. قدسی، علی؛ باران دوست، رامبد؛ نادری هشی، خسرو. (۱۳۹۶). تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر توسعه ی تیم های کاری مورد مطالعه دانشگاه الزهراء. فصلنامه پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری، ۷(۴).
۲۳. ملکی، عزیز. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فرسودگی شغلی بر بی تفاوتی سازمانی در کارکنان واحدهای تولیدی صنایع برودتی و تهویه مطبوع. کنفرانس ملی پارادایم های نوین مدیریت و کسب و کار.



- Management Journal, ۸ (۳), pp ۲۴-۲۹. (In Persian)
۳۴. Hedayatzadeh, S.H. Rezaei Agdam, F. & Karamloo, N. (۲۰۱۴) Human resources are the basis for economic development. The first national conference on accounting, auditing, CAAMM, ۱-۱۶۶. (In Persian)
۳۵. Iorga, M. Socolov, V/ Muraru, D. Dirtu, C. Soponaru, C. Ilea, C. & Socolov, DG. (۲۰۱۷). Factors Influencing Burnout Syndrome in Obstetrics and Gynecology Physicians. BioMed Research International, (۲), pp ۱-۱۰.
۳۶. Jackson, S. E. Schuler, R. S. & Jiang, K. (۲۰۱۴). An aspirational framework for strategic human resource management. The Academy of Management Annals, ۸(۱), ۱-۵۶.
۳۷. Khalifhe Soltani, M. (۲۰۱۶). Studying the relationship between the exciting intelligence and organizational employment of employers in the youth and sport office in Sistan and Baluchestan. The first national symposium of the sport new achievements, ۱-۱۶۴ IUSPORT. (In Persian)
۳۸. Lechner, C. And Floyd, S.W. (۲۰۱۶). group influence activities and the performance of strategic initiatives, strategic management journal.
۳۹. Lee, F.H. Lee, T.Z. & Wu, W.Y. (۲۰۱۰). the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. The International Journal of Human Resource Management, ۲۱(۹), pp ۱۳۵۱-۱۳۷۲.
۴۰. Loutrani-Fedida, S. & Missonier, S. (۲۰۱۵). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. International Journal of Project Management, ۳۳(۶), pp ۱۲۲۰-۱۲۳۵.
۲۴. نصیری، محمد تقی، حیدری، محمد، شهبازی، سارا و انصاری، اسماعیل. (۱۳۹۲). همبستگی استراتژی های منابع انسانی براساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت الله کاشانی شهرکرد. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، ۲ (۳)، ۳۶-۴۴.
۲۵. Abdulgader, A. & Ajogli, H. (۲۰۱۴). Identifying Effective Factors on staff merit. Shahroud University of Medical Sciences, International Conference on Management, Culture and Economic Development. (In Persian)
۲۶. Almasi, H. & Rezapour, H. (۲۰۱۵). Investigating the effective factors on empowering of the Tehran General Directorate of Technical and Vocational Education. International Congress on Economic Management and Business Development. (In Persian)
۲۷. Ansari, G.H. & Sabzi Aliabadi, S. (۲۰۱۰). Pritorize of effective organizational factors on improvement of productivity of human resources of small industries. Journal of Business Survey, ۳۹, pp ۴۶-۵۰.
۲۸. Armstrong, M. (۲۰۱۶). Strategic human resource management. translated by: seyed M. Arabi & D. Izadi. Cultural Research Bureau, (In Persian).
۲۹. Bamberger, P. and Mesoulam I. (۲۰۱۵). Human Resource Strategy, London: Sage Publication Inc.
۳۰. Davari, D. Sazzadeh, SH. & Hasan, M. (۲۰۱۵). Strategic management (theorical and practical). Tehran: Moalefin with Ashna, (In Persian).
۳۱. David, F.R. (۲۰۱۶). Strategic management (۱۶th ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
۳۲. Dessler, G. (۲۰۱۷). A framework for human resource management. Pearson Education India.
۳۳. Gudarzvand Chgini, M. & Salehi Amin. A.R. (۲۰۱۶). The Effect of Human Resources on the Effectiveness of Nonprofit Schools. School



۴۱. Miles, R.E. & Snow, C.C. (۲۰۱۰). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, ۱۳(۱), pp ۳۶-۵۲.
۴۲. Niromand, P. (۲۰۱۲). The conceptual framework of managers merits in the dimensions technology company. The indicators, ۴(۱۲), pp ۱۴۵-۱۶۱. (In Persian)
۴۳. Rakhshani, J. (۲۰۱۵). Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Personnel Competence in Northwest Islamic Republic Offices. Second International Conference on Economics, a, Management Iranian Islamic culture. (In Persian)
۴۴. Shekari, H. (۲۰۱۴). Evaluation and Measurement of Four Dimensions of Emotional Intelligence among Yazd Province Water and Wastewater Company. International Conference on Accounting and Management. (In Persian)
۴۵. Silva, G.R.P. Navaratne, N.N.J. Atapattu, A.W.M.M. & Wijayawardena, K.D.T.K. (۲۰۱۸). The effect of human recourse practices on labor productivity. International Research Confrence on Management and Finance, University of Colombia.
۴۶. Torres, P. & Augusto, M. (۲۰۱۶). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*.
۴۷. Yaghoubi, M. & Yaghoubi, N.M. (۲۰۱۷). The Role of psychological empowerment components in predicting work attachment. *Journal of researches in Iran, Journal of management researches in Iran*. ۲۱(۳), pp ۷۵-۸۲. (In Persian)
۴۸. Zyafaty Framarzy, M. & Ebrahimi, M. (۲۰۱۶). Emotional Intelligence and Its Role in Teacher's Teachings. The Second International Management Conference in the ۲۱st Century. (In Persian)