

دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره بیست و چهارم - زمستان ۱۳۸۸

صص ۸۴ - ۶۱

راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران

رمضان جهانیان^۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران به روش توصیفی از نوع پیمایشی اجرا گردید. جامعه آماری کلیه مدیران و معاونان ادارات آموزش و پرورش مناطق بیستگانه شهر تهران (۷۰ نفر) و کارشناسان برنامه‌ریزی و آمار مناطق تهران (۱۰۷ نفر) هستند. نمونه آماری در این پژوهش کلیه اعضای جامعه آماری هستند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق‌ساخته با ۴۵ سؤال پنج گزینه‌ای در مقیاس لیکرت است. روایی پرسشنامه را بیست نفر از صاحب‌نظران تأیید کردند و پایایی آن هم با روش بازآزمایی محاسبه شد و ضریب پایایی آن ۰/۹۳ محاسبه گردید. به‌منظور محاسبه فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس نمرات از آمار توصیفی و به‌منظور شناسایی

*. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی بررسی راهکارهای بهینه‌سازی نیروی انسانی شهر تهران است

که به سفارش شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده است.

۱. عضو هیأت علمی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج (نویسنده مسؤل)

Email:Ramezan.jahanian@yahoo.com

عامل‌های اصلی تعیین وضع مطلوب، از روش تحلیل عاملی در قلمرو آمار استنباطی استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده نشان داد که برخی از مهمترین راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران عبارت‌اند از: استانداردسازی نیروی انسانی، وضع قوانین مناسب برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، اصلاح نظام پرداخت حقوق نیروی انسانی، تلفیق فعالیتهای آموزشی و پرورشی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی، تدوین نظام سنجش صلاحیت علمی معلمان، اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان و معلمان، مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان آموزش و پرورش، ارزیابی برنامه‌های نیروی انسانی، توسعه کمی و کیفی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، راهکار، بهینه‌سازی، آموزش و پرورش.

مقدمه

نیروی انسانی گرانبهارترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود. مدیران در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی جدید، می‌کوشند تا حد امکان استعداد نیروی انسانی خود را به‌طور کامل شکوفا سازند، زیرا اگر سازمان بخواهد حتی با برخورداری از رسالتی روشن و راهبردهایی مطلوب و ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، به‌طور کامل به هدفهای خود دست یابد، به نیروی انسانی توانمند و مستعد نیز نیاز خواهد داشت. همین امر موجب شده که امروزه موضوع مدیریت منابع انسانی در سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردد. مدیران سازمانهای اجتماعی برای نیل به یک نظام پایدار و کسب مقاصد و مأموریت‌های آرمانی می‌کوشند، نیروی انسانی خود را در یک نظام متعادل، منطبق بر ضوابط و اصول عقلی و منطقی سامان دهند تا تحقق هدفهای سازمانی تسهیل شود. دو وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی و سازماندهی نیروی انسانی سازمان است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، منابع انسانی لازم برای فعالیتهای آینده را مشخص می‌سازد و مدیران را یاری می‌دهد تا نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز برای رسیدن به هدفها و برنامه‌های آینده سازمان را برگزینند. سازماندهی نیروی انسانی هم که بخشی از فعالیتهای مربوط به برنامه‌ریزی انسانی را در

برمی‌گیرد، اشاره به شناسایی و گروه‌بندی فعالیتها، تعیین اختیار و مسؤولیت‌هایی برای کارکنان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتها دارد (شیمون و رندال^۱، ۱۹۹۹، ص ۶۵).

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدفهای سازمانی پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به‌ویژه مدیران پرسنلی را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمانهای مناسب برای تضمین وصول به آن هدفها بردارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در واقع پایه‌هایی را برای تدوین سیاستهای کلی جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی، ترفیعات و... نیروی انسانی شکل می‌دهد. اولین و ساده‌ترین تعریفی که از برنامه‌ریزی نیروی انسانی شده است، متعلق به میلکوویچ و ماهونی^۲ (۱۹۷۹) است که گفته‌اند «برنامه‌ریزی نیروی انسانی عرضه و تقاضای آتی کارکنان را به‌طور نظام‌یافته در سازمانها پیش‌بینی می‌کند» (میلکوویچ و ماهونی، ۱۹۷۹، ص ۷۴-۷۳).

از نظر دسنز و رابینز^۳ (۱۹۸۹) «برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که یک سازمان را از داشتن تعداد و انواع درست نیروی انسانی که در جای درست و زمان درست قرار گرفته و بتوانند به‌طور اثربخش و کارآ و وظایف خود را انجام بدهند و به اهداف کلی سازمان دست یابند مطمئن می‌سازد».

حاجی کریمی و رنگریز (۱۳۷۹) معتقدند برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایند مستمر و سیستمی تجزیه و تحلیل نیازهای نیروی انسانی یک سازمان در شرایط متغیر و بهبود خط‌مشی‌های کارکنان برای دستیابی به اثربخشی سازمان در بلندمدت است.

به‌زعم میرکمالی (۱۳۸۳) برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایند نیازسنجی پیش‌بینی و تأمین نیروی انسانی مناسب مورد نیاز سازمان (جامعه) در حال و آینده و براساس اهداف و سیاستهای سازمان و طرح و توسعه با مقایسه با منابع موجود است.

از نظر کاظمی (۱۳۸۰) برنامه‌ریزی نیروی انسانی مجموعه‌ای از فعالیتهای طراحی شده‌ی منظم و مداومی است که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و فعالیتهای گوناگون در واحدهای مختلف سازمان و در زمانهای مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می‌سازد.

1. Shimon & Randall

2. Milkovich and Mahoney

3. Decenze & Robbins

برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان از آن‌رو مهم است که دستیابی به چندین مقصود را امکان‌پذیر می‌سازد و مهم آن است که با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان نیازهای آینده به نیروی انسانی مشخص شود و ناهمخوانی‌ها از میان برداشته شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی کاهش هزینه‌هایی را می‌پردازد که از راه غیبت، ترک خدمت بی‌اندازه کارکنان، پایین بودن بهره‌وری و برنامه آموزشی بی‌ثمر پدید می‌آیند (شیمون و رندال، ۱۹۹۹، ص ۵۵-۵۴).

دعائی (۱۳۸۴) عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به شرح زیر خلاصه می‌نماید: (۱) استفاده مطلوب و بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان، (۲) هماهنگی منابع انسانی به منظور تحقق اهداف بلندمدت سازمان، (۳) تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه، (۴) فراهم نمودن زمینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی. عباسپور (۱۳۸۲) در مورد اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌نویسد، برخی از فرایندهای اساسی در درون سازمان را تسهیل می‌کند:

۱- برنامه‌ریزی متوالی استمرار رهبری را تسهیل و تضمین می‌کند که اگر مدیران بدون برنامه‌ریزی سازمان را ترک کنند، اختلالی در عملیات روزمره سازمان ایجاد نمی‌شود یا این اختلال به حداقل می‌رسد.

۲- فراهم بودن کارکنان و مجموعه مهارت‌های آنان در آینده برنامه‌ریزی راهبردی را تسهیل می‌کند.

۳- بررسی نیازمندی‌های شغلی و توانایی‌های کارکنان، درک تغییرات و گرایش‌ها نیروی کار را در بازار تسهیل می‌سازد.

۴- سازمان با تعیین مهارت‌هایی برای کسب اهداف راهبردی مورد نیاز و همچنین تضمین موفقیت شغلی آتی در سازمان، رشد و گسترش کارمندان را تسهیل می‌کند.

۵- با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع و برنامه‌ریزی بودجه را تسهیل می‌کند.

شیمون و رندال (۱۹۹۹) در مطالعات خود برنامه‌ریزی منابع انسانی را به چهار مرحله اساسی؛ (۱) گردآوری، تحلیل و پیش‌بینی داده‌ها به منظور پیش‌بینی عرضه و تقاضای منابع انسانی، (۲) تعیین هدفها و سیاست‌های کلی منابع انسانی و جلب حمایت مدیران بلندپایه در مورد آنها (۳) طراحی و به انجام رساندن طرحها و برنامه‌های عملی

در زمینه‌هایی مانند کارمندیابی، آموزش و ترفیع که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای منابع انسانی خود دست یابد، ۴) نظارت بر طرحها و برنامه‌های امور کارکنان و ارزیابی آنها به‌منظور آسان کردن پیشرفت به‌سوی هدفهای برنامه‌ریزی منابع انسانی تقسیم کرده‌اند.

ابطحی (۱۳۸۱) نیز مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی را شامل ۳ مرحله به شرح

زیر می‌داند:

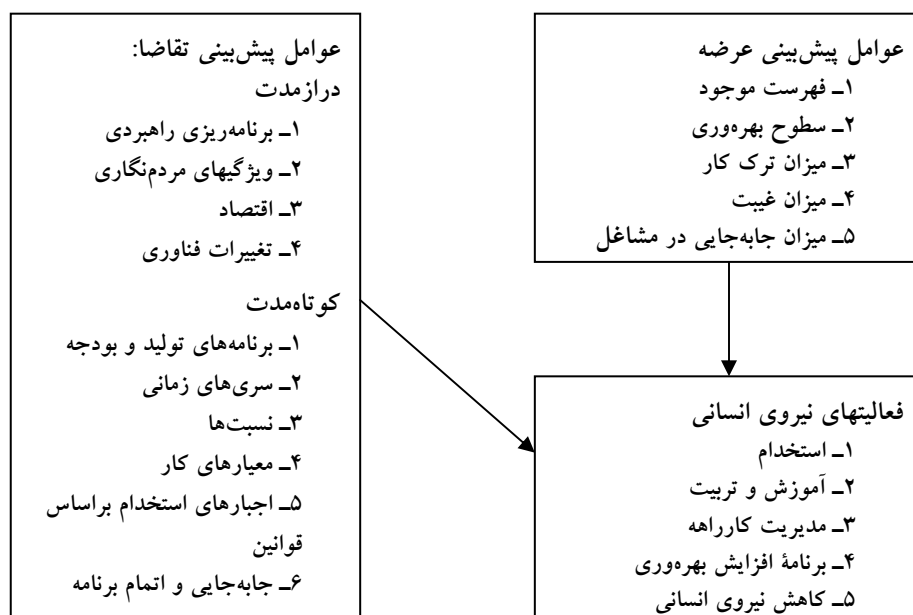
مرحله اول: پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده

مرحله دوم: پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده

مرحله سوم: پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده

فیلیپو^۱ (۱۹۹۹) بعد از نشان دادن شاخص‌های عرضه و تقاضا، فعالیت‌های مربوط

به برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در قالب نمودار ۱ نشان می‌دهد.



منبع فیلیپو (۱۹۹۹)

نمودار ۱- الگوهای برنامه‌ریزی منابع انسانی

(نمودار ۲)

براساس نمودار ۲، برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که طی آن یک سازمان اطمینان می‌یابد که در راستای رسالت سازمان تعداد لازم افراد لایق و مستعد به‌طور اثربخش و کارآمد جذب شده‌اند. بنابراین پس از تعریف رسالت و تعیین اهداف سازمان، برآورد منابع انسانی کنونی با کمک سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی صورت می‌گیرد. با مقایسه عرضه و تقاضای منابع انسانی در صورتی فرایندهای کارمندیابی، انتخاب و آموزش و بهسازی تداوم خواهد یافت که تقاضا بیش از عرضه منابع انسانی باشد و سازمان با کسری نیرو مواجه باشد. وقتی عرضه از تقاضا بیشتر است، سازمان با مازاد منابع انسانی روبه‌رو است و باید اقدامات اصلاحی صورت گیرد. یکی دیگر از الگوهای مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی که تأکید خاصی بر اطلاعات و بازخورد دارد، الگوی فیشر^۱ (۱۹۹۹) است. این الگو علاوه بر در نظر گرفتن عرضه و تقاضا و به همین ترتیب نتیجه مقایسه‌ای آنها، منشأ برنامه‌ریزی منابع انسانی را جمع‌آوری اطلاعات درست به حساب می‌آورد. در نهایت این مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی را به‌صورت فرایندی می‌بیند که برون‌داد آن در مراحل بعد به‌صورت درون‌داد، وارد عمل می‌شود. بنابراین کسب اطلاعات در رابطه با برنامه‌ریزی منابع انسانی در مرحله قبل منجر به اطلاع برنامه‌ریزی مرحله بعدی خواهد شد که این الگو را فیشر در قالب نمودار ۳ نشان می‌دهد.

^۱ - Fisher

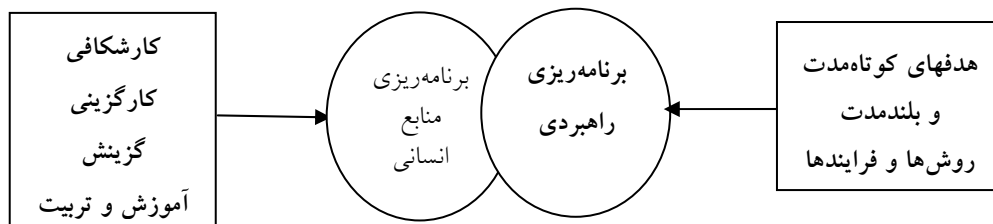


منبع: فیشر (۱۹۹۹)

نمودار ۳- الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی فیشر

برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه تنگاتنگی با برنامه‌ریزی راهبردی دارد و قسمتی از آن به‌شمار می‌رود.

سینگر^۱ (۱۹۹۰) بیان می‌کند که فرایند تدوین اهداف درازمدت سازمانی و تصمیم‌گیری درباره روشها و فرایندهایی که از طریق آنها به اهداف باید دست یافت، برنامه‌ریزی استراتژیک نامیده می‌شود. سینگر رابطه برنامه‌ریزی منابع انسانی را با برنامه‌ریزی استراتژیک در نمودار ۴ نشان می‌دهد.



منبع: سینگر (۱۹۹۰)

نمودار ۴- رابطه برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی

شرمن و بولندر^۲ (۱۹۹۲) معتقدند در حالی که سازمانها برای آینده فرد برنامه‌ریزی می‌کنند، مدیران منابع انسانی باید متوجه هماهنگی برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه استراتژیک باشند. برنامه استراتژیک، فرایند تعیین اهداف اصلی سازمان و توسعه برنامه‌های جامع به‌منظور نیل به اهداف است. آنها بر این باورند که برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی مؤثر واقع می‌شود که این دو کارکرد رابطه‌ای دوجانبه و وابستگی متقابل با یکدیگر داشته باشند. در این رابطه مدیران سطوح بالا و برنامه‌ریزان استراتژیک می‌پذیرند که کیفیت برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد منابع انسانی در سازمان تأثیر می‌گذارد.

1. singer

2. Sherman and Bohlander

عاطفی (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تطبیقی الگوهای نوین مدیریت منابع انسانی و ارائه الگوی مناسب برای کشور» مهمترین راهکارهای مدیریت منابع انسانی در سازمان را طراحی ساختار سازمانی، تأمین نیروی انسانی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، نظارت بر عملکرد، اصلاح نظام پرداخت حقوق و دستمزد، حفظ و نگهداری منابع انسانی و بهره‌گیری از شبکه‌های اطلاعاتی منابع انسانی می‌داند.

طالبی (۱۳۷۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر کارایی کارکنان» بدین نتایج دست یافت که برنامه‌ریزی نیروی انسانی موجود سبب افزایش کارایی نیروی انسانی می‌گردد. در این تحقیق راهکارهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی به شرح زیر اعلام گردیده است، آموزش منابع انسانی، تدوین نظام سنجش صلاحیت‌های کارکنان، تطابق شغل با شاغل، شناسایی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان، شناسایی دقیق وضع موجود نیروی انسانی، پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز آینده، توزیع مناسب نیروی انسانی در بخش‌های مختلف سازمان.

نظری (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی به این نتیجه رسید که مهمترین عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی؛ انگیزش، آموزش، مشارکت در تصمیمات، شناخت شغل، علاقه به محیط، استفاده از تجهیزات نو و پیشرفته و ارائه بازخورد به کارکنان، حمایت سازمانی، تناسب شغل و شاغل، نظام مناسب پرداخت و تشویق و تنبیه و به‌کارگیری مدیران شایسته است.

زفان رچید و مایو^۱ (۱۹۹۴) در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دهه ۱۹۹۰ و ارائه یک الگوی اجرایی به این نتیجه دست یافت که برنامه‌ریزی نیروی انسانی امری ضروری است و عواملی از جمله عوامل سیاسی و تغییرات اجتماعی و اقتصادی جامعه بر آن تأثیر می‌گذارد و در عمل شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تأثیر بسیاری بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمانها دارد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که برخی از عوامل اصلی که بر عملکرد منابع انسانی تأثیر دارد، در برابر عدم قطعیت

1. Zeffane Rachid, Geoffrey Mayo

قرار دارند، بنابراین مدل عملیاتی برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای سازمانهایی طراحی شده است که به کمک نرم‌افزارهای خاص، منابع انسانی مورد نیاز سازمانها را پیش‌بینی می‌کند.

روتول، ویلیام و کازانس^۱ (۱۹۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی یک رویکرد پیمایشی در برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی نشان دادند که در فرایند برنامه‌ریزی درازمدت نیروی انسانی کارآیی و اثربخشی مدنظر برنامه‌ریزان است و توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، ضمن افزایش کارآیی و اثربخشی عملکرد نیروی انسانی، موفقیت‌های بسیاری را به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از جمله پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در آینده با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمانها، تربیت نیروی انسانی مورد نیاز با توجه به شرایط و موقعیت سازمانی از یافته‌های این تحقیق است.

اکنون درمی‌یابیم برای اینکه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران بتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را در آینده در دوره‌های مختلف تحصیلی از نظر کمی و کیفی پیش‌بینی و تربیت نماید، باید از طریق بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی خود، نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز را برای تحقق هدفها و برنامه‌های آینده سازمان مشخص نماید. بنابراین با توجه به ضرورت یاد شده، این پژوهش با هدف تعیین راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی اجرا گردیده است.

سؤالات تحقیق

- ۱- وضعیت موجود نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟
- ۲- با توجه به برنامه‌ها، سیاستها و هدفهای آموزش و پرورش وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران کدام است؟
- ۳- راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران کدام است؟

1. Rothwell, William T., H.C. Kazanas

روش تحقیق

این تحقیق با هدف شناسایی راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران به روش توصیفی از نوع پیمایشی^۱ اجرا شده است. جامعه آماری کلیه مدیران و معاونان ادارات آموزش و پرورش مناطق بیستگانه شهر تهران (۷۰ نفر) و کارشناسان برنامه‌ریزی و آمار مناطق تهران (۱۰۷ نفر) هستند. نمونه آماری در این پژوهش کلیه اعضای جامعه آماری هستند که با روش سرشماری انتخاب شده‌اند. این نمونه که شامل مدیران و معاونان از یکطرف و کارشناسان برنامه‌ریزی و آمار ادارات آموزش و پرورش از طرف دیگر بودند از نظر سطح تحصیلات و تجارب حرفه‌ای نسبتاً همگن بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته‌ای با ۴۵ سؤال پنج‌گزینه‌ای با مقیاس لیکرت تهیه شده است که روایی^۲ آن را بیست نفر از صاحب‌نظران تأیید و پایایی^۳ آن هم با روش بازآزمایی و ضریب پایایی آن ۰/۹۳ محاسبه گردید. این پرسشنامه براساس اهداف، سیاستها و راهکارهای برنامه چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران و برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش آموزش و پرورش و سند ملی توسعه آموزش و پرورش شهر تهران تنظیم و از مدیران و کارشناسان عضو نمونه آماری خواسته شد تا میزان تناسب هر یک از راهکارهای تعیین شده را با توجه به تواناییها و ضعفها و فرصتها و تهدیدهای پیش‌روی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران مشخص نمایند.

از داده‌های به‌دست آمده به‌منظور محاسبه فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس نمرات از آمار توصیفی و به‌منظور شناسایی عامل‌های اصلی تعیین وضع مطلوب، از آمار استنباطی و روش تحلیل عاملی استفاده شده است.

1. Survey

2. Validity

3. Reliability

یافته‌های تحقیق

سؤال اول: وضعیت موجود نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

بررسی وضعیت موجود نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ براساس اطلاعات موجود در سیستم بکفا^۱، نشان می‌دهد که در مجموع ۸۴۵۳۶ نفر نیروی انسانی فعال وجود دارد که از این تعداد ۲۷۲۶۱ نفر یعنی ۲۳/۲۵ درصد مرد و ۵۷۲۷۵ نفر یعنی ۶۷/۷۵ درصد زن هستند.

مدرک تحصیلی ۵/۱۲ درصد از آنها، فوق‌لیسانس و بالاتر، ۶/۱۳ درصد لیسانس، ۲۴/۰۴ درصد فوق‌دیپلم، ۱۸/۰۳ درصد دیپلم و ۶/۶۸ درصد کمتر از دیپلم هستند.

سنوات خدمت ۴/۱۵ درصد آنها ۵ سال، ۴/۸۵ درصد ۱۰ سال، ۲۲/۸ درصد ۱۵ سال، ۲۷/۸۴ درصد ۲۰ سال، ۲۳/۰۴ درصد آنها ۲۵ سال و ۱۷/۰۱ درصد آنها سنوات ۳۰ سال و بالاتر دارند.

توزیع نیروی فعال در دوره‌های مختلف تحصیلی عبارت است از: ۱/۷۸ درصد در کودکستان، ۲۸/۱۱ درصد در ابتدایی، ۲۴/۲۷ درصد در راهنمایی، ۲۴/۵۹ درصد متوسطه، ۳/۵۵ درصد در پیش‌دانشگاهی، ۲/۴۳ درصد در هنرستان فنی، ۲/۶۰ درصد در هنرستان حرفه‌ای، ۵/۲۴ درصد در هنرستان کار و دانش، ۴/۳۵ درصد در اداره و ۳/۰۸ درصد در مدارس استثنایی، مشغول به خدمت هستند.

سؤال دوم: با توجه به برنامه‌ها، سیاستها و هدفهای آموزش و پرورش وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران کدام است؟

به‌طور کلی وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران را می‌توان با توجه به هدفهای آموزش و پرورش شهر تهران در برنامه چهارم توسعه کشور در دو بعد آرمانی و کیفی به شرح زیر ارائه کرد (سند توسعه آموزش و پرورش شهر تهران، ۱۳۸۲):

۱. نظام برنامه‌ریزی کنترل فرایند آموزش وزارت آموزش و پرورش

در بعد آرمانی

- تربیت دانش‌آموزانی در راستای برخورداری از فضایل اخلاقی، تربیت دینی و اجتماعی و روحیه علمی که متناسب استعدادها، تواناییها و قابلیت‌های خود رشد کرده باشند.

- دارا بودن نیروی انسانی متعهد، متخصص، مشارکت‌جو، پویا و دارای انگیزه که به‌منظور توسعه و بهبود تعلیم و تربیت گام برمی‌دارند.

- برخورداری از فضاها، تجهیزات و امکانات مناسب آموزشی و پرورشی متناسب با نیاز استان.

در بعد کیفی

۱- رشد و پرورش همه‌جانبه بر مبنای اصول اعتقادی، تقویت فضایل اخلاقی، استعدادهای علمی، فنی و فکری دانش‌آموزان.

۲- تربیت نیروی انسانی متفکر، خلاق، کارآفرین و آشنا به علوم و فنون و مهارت‌های زندگی و فناوری‌های روز.

۳- دسترسی به فرصت‌های برابر آموزشی با تأکید بر مناطق کمتر توسعه‌یافته برای همه افراد لازم‌التعلیم از هر قوم، دین، جنس و سن.

۴- ارتقای کارآیی درونی آموزش و پرورش در بالاترین سطح ممکن.

۵- توسعه آموزش و پرورش پیش‌دبستانی به‌عنوان مبنای توسعه و پرورش دینی و اخلاقی و علمی دانش‌آموزان.

۶- توسعه و تقویت تربیت بدنی، تندرستی و بهداشت جسمی، روحی و روانی در تمام دوره‌های تحصیلی.

۷- گسترش روحیه پژوهش، مطالعه و توجه به پیشینه تاریخی و فرهنگی در بین کارکنان و دانش‌آموزان.

۸- توجه به آموزش و پرورش دانش‌آموزان استثنایی و تیزهوشان.

- ۹- توسعه مشارکتهای مردمی و توجه به ظرفیت بخش خصوصی در گسترش آموزش و پرورش.
 - ۱۰- آموزش مستمر معلمان و کارکنان در زمینه‌های تخصصی، تربیتی و اخلاقی (ارتقای کیفیت نیروی انسانی).
 - ۱۱- تأمین و اشتغال معلمان با بالاترین انگیزه شغلی، مهارتهای حرفه‌ای و علاقه‌مند به کار.
 - ۱۲- بهبود و توسعه امکانات رفاهی و خدماتی کارکنان.
 - ۱۳- تجهیز مدارس به امکانات و فناوری‌های پیشرفته همسو با پیشرفتهای علمی و فنی متناسب با شرایط هر جنس و دوره.
 - ۱۴- توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در همه سطوح.
 - ۱۵- توسعه فضاهای آموزشی و پرورشی مناسب و معیارهای متناسب با نیازهای مناطق و دوره‌های مختلف.
 - ۱۶- دسترسی به فرصتهای برابر آموزشی با تأکید بر مناطق کمتر توسعه‌یافته.
 - ۱۷- توزیع دانش‌آموزان براساس استعدادها و تواناییها در رشته‌های مختلف.
 - ۱۸- ارتقای کیفیت نیروی انسانی.
 - ۱۹- توسعه فرهنگ پژوهش در کارکنان.
 - ۲۰- تأمین فضاهای آموزشی مناسب و استاندارد.
- سؤال سوم: راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران کدام است؟
- تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه به کمک آزمون تحلیل عاملی نشان می‌دهد که راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران در شش بعد به ترتیب میزان بارعاملی عبارت‌اند از:

جدول ۱- بعد اول، استانداردسازی منابع انسانی شامل ۳۴ مؤلفه به ترتیب میزان بار عاملی

ردیف	راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب	میزان بار عاملی
۱	استانداردسازی نیروی انسانی	۰/۸۳۳
۲	بهبود و توسعه امکانات رفاهی فرهنگیان	۰/۸۲۷
۳	وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی	۰/۸۲۴
۴	تصویب لایحه نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش	۰/۸۱۴
۵	تطابق بودجه کارمندی با خط‌مشی‌های مالی سازمان	۰/۸۰۹
۶	ارتقای کیفیت در آموزش و پرورش شهر تهران	۰/۸۰۷
۷	اصلاح نظام پرداخت حقوق فرهنگیان شهر تهران	۰/۸۰۶
۸	تلفیق فعالیتهای آموزشی و پرورشی	۰/۸۰۶
۹	تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق	۰/۸۰۳
۱۰	بهبود و ساماندهی ساختار نیروی انسانی	۰/۸۰۰
۱۱	ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی	۰/۷۹۹
۱۲	بهبود مدیریت و توسعه منابع انسانی	۰/۷۹۷
۱۳	بررسی نهایی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان	۰/۷۹۵
۱۴	برنامه‌ریزی تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان	۰/۸۷۶
۱۵	آموزش مستمر فرهنگیان در زمینه تخصصی، تربیتی و اخلاقی	۰/۷۸۴
۱۶	پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی	۰/۷۸۳
۱۷	تدوین نظام سنجش صلاحیت علمی معلمان	۰/۷۷۳
۱۸	تقویت روحیه پژوهش‌محوری در فعالیتهای پژوهشی	۰/۷۷۱
۱۹	اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان و معلمان	۰/۷۶۸
۲۰	افزایش سطح علمی و مهارتهای حرفه‌ای نیروی انسانی	۰/۷۶۶
۲۱	حمایت حقوقی و قضایی از کارکنان	۰/۷۶۵
۲۲	مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۰/۷۶۱
۲۳	تنظیم برنامه اجرایی تأمین نیازهای سازمان آموزش و پرورش	۰/۷۶۰
۲۴	برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی مورد نیاز کار و دانش	۰/۷۶۰
۲۵	برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان آموزش و پرورش	۰/۷۵۰

۰/۷۵۲	ارتقای کارایی درونی و بیرونی آموزش و پرورش شهر تهران	۲۶
۰/۷۵۱	توسعه تربیت بدنی و ارتقای سطح سلامت جسمی نیروی انسانی	۲۷
۰/۷۴۱	کنترل و ارزیابی برنامه‌های نیروی انسانی	۲۸
۰/۷۳۸	توسعه کمی و کیفی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای	۲۹
۰/۷۳۵	توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳۰
۰/۷۳۸	توسعه آموزش‌های بدو و ضمن خدمت فرهنگیان	۳۱
۰/۷۰۴	تربیت نیروهای مورد نیاز دوره پیش دبستان	۳۲
۰/۷۰۲	تعیین هدف‌ها و خط‌مشی‌های کارمندی	۳۳
۰/۷۰۱	برنامه‌ریزی آموزش و پرورش دانش‌آموزهای استثنایی و تیزهوش	۳۴

جدول ۲- بعد دوم، ارزیابی نیروی انسانی شامل ۱۳ مؤلفه به ترتیب میزان بار عاملی

ردیف	راهکارها و استراتژی‌های رسیدن به وضع مطلوب	میزان با عاملی
۱	تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت موجود نیروی انسانی	۰/۷۶۷
۲	برآورد دقیق تعداد دانش‌آموزان در هر پایه و رشته تحصیلی	۰/۷۴۴
۳	پیش‌بینی مجموع احتیاجات نیروی انسانی در برنامه چهارم	۰/۶۸۹
۴	تلفیق اهداف و خط‌مشی‌های کارکنان آموزش و پرورش	۰/۶۶۱
۵	برآوردن احتیاجات نیروی انسانی آموزش و پرورش در هر رشته و پایه	۰/۶۴۲
۶	تشکیل کمیته برنامه‌ریزی و ساماندهی نیروی انسانی	۰/۶۳۸
۷	بررسی نهایی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان	۰/۶۰۸
۸	کنترل و ارزیابی نیروی انسانی	۰/۵۸۹
۹	تنظیم برنامه‌های اجرایی تأمین نیازمندی‌های سازمان آموزش و پرورش	۰/۵۶۲
۱۰	پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی	۰/۵۱۹
۱۱	تطابق بودجه کارکنان با خط‌مشی‌های سازمان	۰/۵۲۸
۱۲	انجام اصلاحات در ساختار سازمانی	۰/۴۹۲
۱۳	آموزش مستمر معلمان و کارکنان	۰/۴۵۲

جدول ۳- بعد سوم، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات
شامل ۱۲ مؤلفه به ترتیب میزان بارعاملی

ردیف	راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب	میزان بار عاملی
۱	توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۷۱۶
۲	افزایش سطح علمی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی	۰/۷۰۹
۳	تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق و کارآفرین	۰/۶۵۰
۴	بهبود و توسعه امکانات رفاهی و خدمات فرهنگیان	۰/۶۳۶
۵	ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی	۰/۶۳۳
۶	ارتقای کارآیی درون و بیرونی آموزش و پرورش	۰/۵۸۲
۷	ارتقای کیفیت آموزش و پرورش شهر تهران	۰/۵۷۳
۸	انجام اصلاحات در ساختار سازمانی تشکیلات نیروی انسانی	۰/۵۰۲
۹	توسعه آموزش‌های پیش‌دبستانی در شهر تهران	۰/۴۵۲
۱۰	کاهش میزان بی‌سوادی در شهر تهران	۰/۵۳۸
۱۱	تأمین آموزش عمومی برای کلیه افراد واجب‌التعلیم	۰/۵۷۶
۱۲	مشارکت بخش خصوصی در آموزش و پرورش	۰/۳۰۸

جدول ۴- بعد چهارم، توسعه آموزشی و پژوهشی
شامل ۱۳ مؤلفه به ترتیب میزان بار عاملی

ردیف	راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب	میزان بار عاملی
۱	تقویت روحیه پژوهش‌محوری در فعالیتهای آموزش و پرورش	۰/۶۷۹
۲	اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان و معلمان	۰/۶۷۴
۳	توسعه مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۰/۶۶۱

۰/۶۵۸	بهبود ساختار نیروی انسانی در جهت افزایش کارایی	۴
۰/۵۶۱	توسعه آموزشهای بدو و ضمن خدمت فرهنگیان	۵
۰/۴۲۶	اصلاح نظام پرداخت متناسب شأن فرهنگیان	۶
۰/۴۵۲	وضع قوانین و مقررات لازم برای جذب و نگهداری نیروی انسانی	۷
۰/۴۲۲	حمایت قضایی و حقوقی از کارکنان	۸
۰/۴۱۱	تدوین نظام سنجش صلاحیت کارکنان	۹
۰/۴۲۴	تصویب لایحه نیروی انسانی آموزش و پرورش	۱۰
۰/۳۶۵	توسعه آموزشهای فنی و حرفه‌ای شهر تهران	۱۱
۰/۳۵۹	تربیت نیروی انسانی متفکر خلاق و کارآفرین	۱۲
۰/۳۵۸	آموزش مستمر کارکنان آموزش و پرورش	۱۳

جدول ۵- بعد پنجم، توسعه آموزش عمومی شامل ۸ مؤلفه به ترتیب میزان بار عاملی

ردیف	راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب	میزان بار عاملی
۱	تأمین آموزش عمومی برای کلیه افراد واجب‌التعلیم	۰/۷۷۹
۲	کاهش میزان بی‌سوادی جمعیت زیر ۳۰ سال	۰/۷۴۳
۳	توسعه آموزشهای پیش‌دبستانی	۰/۶۲۸
۴	مشارکت بخش غیردولتی در آموزش و پرورش	۰/۴۵۲
۵	توسعه آموزش دانش‌آموزان استثنایی و تیزهوش	۰/۴۴۸
۶	توسعه کمی و کیفی آموزشهای فنی و حرفه‌ای	۰/۳۸۲
۷	تنظیم برنامه اجرای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان	۰/۳۴۱
۸	توسعه آموزشهای بدو و ضمن خدمت فرهنگیان	۰/۳۳۹

جدول ۶- بعد ششم، تدوین نظام سنجش صلاحیت‌ها
شامل ۸ مؤلفه به ترتیب میزان بار عاملی

ردیف	راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب	میزان بار عاملی
۱	اصلاح نظام پرداخت کارکنان	۰/۴۲۳
۲	تدوین نظام سنجش صلاحیت‌های کارکنان و معلمان	۰/۴۰۵
۳	تصویب لایحه نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران	۰/۳۸۶
۴	پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی در طول برنامه	۰/۳۵۸
۵	وضع قوانین و مقررات جذب و نگهداری نیروی انسانی	۰/۳۳۴
۶	تطابق بودجه کارکنان با خط‌مشی‌های مالی سازمان	۰/۳۳۸
۷	بهبود و ساماندهی ساختار نیروی انسانی	۰/۳۳۱
۸	اصلاح ساختار سازمانی و تشکیلاتی نیروی انسانی	۰/۳۱۹

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که مهمترین راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران عبارت‌اند از: استانداردسازی منابع انسانی، وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، تصویب لایحه نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش، تطابق بودجه کارکنان با خط‌مشی‌های مالی سازمان، ارتقای کیفیت در آموزش و پرورش شهر تهران، اصلاح نظام پرداخت حقوق منابع انسانی، تلفیق فعالیتهای آموزشی و پرورشی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، بهبود و ساماندهی ساختار نیروی انسانی، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، بهبود مدیریت و توسعه نیروی انسانی، برنامه‌ریزی تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، آموزش مستمر معلمان و کارکنان در زمینه تخصصی، تربیتی و اخلاقی، پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی، تدوین نظام سنجش صلاحیت علمی معلمان، اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان و معلمان، حمایت حقوقی و قضایی از کارکنان، مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تنظیم برنامه اجرایی تأمین نیازهای سازمان آموزش و

پرورش، برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان آموزش و پرورش، ارتقای کارایی درونی و بیرونی آموزش و پرورش شهر تهران، توسعه تربیت بدنی و ارتقای سطح سلامت جسمی منابع انسانی، کنترل و ارزیابی برنامه‌های نیروی انسانی، توسعه کمی و کیفی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه آموزش‌های بدو و ضمن خدمت فرهنگیان، تربیت نیروهای مورد نیاز دوره پیش‌دبستانی، تعیین هدف‌ها و خط‌مشی‌های پرسنلی، برنامه‌ریزی آموزش و پرورش دانش‌آموزان استثنایی و تیزهوش، تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت موجود نیروی انسانی، برآورد دقیق تعداد دانش‌آموزان در هر پایه و رشد و تأمین آموزش عمومی برای کلیه افراد واجب‌التعلیم و کاهش میزان بی‌سوادی برای افراد زیر ۳۰ سال. این نتایج با نتایج تحقیقات، طالبی (۱۳۷۱)، نظری (۱۳۸۷)، عاطفی (۱۳۸۴)، زفان (۱۹۹۴) و روتول (۱۹۹۶) همخوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعات نظری میلکوویچ و ماهونی (۱۹۷۹)، شیمون و رندال (۱۹۹۹)، فیلیپو (۱۹۹۹)، دسنزو و رایینز (۱۹۹۶)، فیشر (۱۹۹۹) و حاجی‌کریمی و رنگریز (۱۳۷۹) میرکمالی (۱۳۸۳)، عباسپور (۱۳۸۳) همخوانی دارد. بنابراین به‌کارگیری این راهکارها به‌منظور بهینه‌سازی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی به سازمان آموزش و پرورش شهر تهران توصیه می‌گردد، لذا در همین راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد.

- با توجه به اینکه ۲۳/۲۵ درصد کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران مرد و ۵۷/۲۷۵ درصد زن هستند، لذا در جذب نیروی انسانی تلاش می‌گردد تعادل بین نیروهای مورد نیاز زن و مرد برقرار گردد.

- با توجه به اینکه ظرف مدت ۱۰ سال آینده ۷۰ درصد نیروهای موجود بازنشسته خواهند شد، از هم‌اکنون باید طی یک برنامه‌ریزی منطقی با توجه به رشد جمعیت دانش‌آموزی نسبت به تأمین و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز در دوره‌های تحصیلی و رشته‌های مورد نیاز اقدام شود.

- در حال حاضر ۱/۷۸ درصد کل نیروها در کودکانستان و ۲/۴۴ درصد در هنرستان فنی و ۲/۶۰ درصد در هنرستان حرفه‌ای و ۵/۲۴ درصد در هنرستان کار و دانش مشغول به

خدمت هستند، لذا با توجه به سیاست توسعه این آموزش‌ها پیشنهاد می‌شود، تربیت نیروی انسانی مورد نیاز در این بخش‌ها در حد نیاز صورت گیرد.

- در تدوین برنامه‌های بهینه‌سازی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران می‌باید به فرایند منطقی و ملی برنامه‌ریزی توسعه که شامل تهیه و تدوین هدفها، تهیه و تدوین راهکارها، سیاستگذاری و تدوین خط‌مشی‌ها و بالاخره تهیه برنامه عملیاتی است، توجه جدی نمود.

- سازمان آموزش و پرورش شهر تهران برای ساماندهی نیروی انسانی خود به‌منظور تحقق هدفهای سازمان و پاسخگویی به نیازهای متعدد جامعه باید با توجه به وضعیت موجود نیروی انسانی، (سؤال اول تحقیق) و ترسیم وضعیت مطلوب (سؤال دوم تحقیق) راهکارهای دستیابی به وضع مطلوب (سؤال سوم تحقیق) را کاملاً شناسایی و با تهیه و تدوین خط‌مشی‌های مورد نیاز برنامه عملیاتی اجرای هر یک از استراتژی‌ها را تدوین و آن را اجرا نماید.

- تشکیل کمیته برنامه‌ریزی و ساماندهی نیروی انسانی، تهیه و تدوین برنامه بهینه‌سازی نیروی انسانی، اجرای برنامه‌ها و ارزیابی از برنامه‌های نیروی انسانی از مهمترین استراتژی‌های دستیابی به وضع مطلوب است که پیشنهاد می‌شود، سازمان آموزش و پرورش شهر تهران به آن توجه ویژه نماید.

- افزایش سطح علمی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای معلمان، بهبود و توسعه مدیریت نیروی انسانی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش مستمر کارکنان، برآورد دقیق تعداد دانش‌آموزان در هر پایه، شناخت دقیق وضع موجود، پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز و توجه جدی به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای از دیگر راهکارهایی است که سازمان آموزش و پرورش شهر تهران باید به‌منظور دستیابی به وضع مطلوب مورد استفاده قرار دهد.

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی اشاره به پیش‌بینی و تأمین نیروی انسانی مناسب مورد نیاز سازمان در حال و آینده براساس هدفها، راهبردها و سیاستهای سازمان و مقایسه آن با منابع موجود دارد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که سازمان آموزش و پرورش شهر تهران با

تشکیل کمیته تخصصی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر برنامه ۵ ساله دولت مشخص نماید که چه نوع نیرو مورد نیاز است. چگونه می‌توان این نیازها را تأمین کرد، این نیروها برای چه زمانی مورد نیاز هستند، متغیرهای اثرگذار محیطی بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی کدام است و چه تعداد نیرو در امور جاری سازمان به کار گرفته می‌شوند.

منابع

- ابطحی، حسین. (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی*، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، تهران.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز. (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران، چاپ اول.
- دعایی، حبیب‌الله. (۱۳۸۴)، *مدیریت منابع انسانی*، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ اول.
- سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، (۱۳۸۲)، سند توسعه آموزش و پرورش شهر تهران.
- شیمون ال. دولان و شولر رندال. (۱۹۹۹)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ چهارم.
- طالبی، محمد. (۱۳۷۱)، «بررسی تأثیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر کارایی پرسنل»، پایان‌نامه فوق‌لیسانس دانشگاه تهران.
- عاطفی، محمدرضا. (۱۳۸۴)، *مطالعه تطبیق الگوهای نوین مدیریت منابع انسانی و ارائه الگوی مناسب برای ایران*، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۲)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، تهران، انتشارات سمت.
- کاظمی، بابک. (۱۳۸۰)، *مدیریت امور کارکنان*، چاپ سوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرکمالی، محمد. (۱۳۸۳)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، چاپ اول، تهران، انتشارات سیطرون.
- نظری، محمد. (۱۳۸۷)، *عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.

De-cenzo .David A. and Stephen p.robbins, personnel. (1989). *human resource management*, 3rd ed. (New Dehli: prentice- hall of India), p:79.

- Flippo .Edwin B. (1984). *personnel management*, sixth ed. New York: mc
graw- hill book company, p: 128-132.
- Sherman Arthur w. and bohlander George w., *managing human resource*,
9th, ed. (Cincinnati, ohio: south- western publiding co, 1992), p142-43.
- Singer .Mark G, *human resource management* (boston: PWS-KENT
publishing co, 1990), p:100.
- Cynthia d.fisher, lyle f.schoenfeldt and james b.shaw, *human resource
management*, 4th, ed. (boston: Houghton Mifflin company, 1999), p106-
108.
- George T.Milkovich and Thomas A.Mahoney, *human resource planning
models: a perspective, in the challenge of human resource planning:
selected readings*, edited by james w.walker (New York: human resource
planning society, 1979), p:73-74.
- Rothwell, Willam . Kazanas. (1996). *the Attitud Survey as Approach to
Human Resource Strategic Planning*. Jounan of Menagerial Psychology .
V.11 lssus 5: P 15 – 18.
- Zeffan Rachid , Geoffrey Mayo (1994). *Planning for Human Resources in
the 1990: Development of an Operational Model*. international Journal :
of Manpower V:15 lssus 6 p:36-56.

تاریخ وصول: ۸۸/۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۸۸/۷/۳