

# تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور

دکتر سید محمد اعرابی<sup>\*</sup>  
رضا آرمان‌پور<sup>\*\*</sup>

## چکیده

در این مقاله ضمن بررسی فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی به این موضوع پرداخته خواهد شد که سازمانهای خدماتی از جمله سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور چگونه می‌توانند الزامات مشتری در رابطه با منابع انسانی را با استفاده از رویکرد QFD<sup>1</sup> شناسایی کرده و از نتایج آن در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک برای منابع انسانی استفاده نمایند. در پایان این مقاله و براساس نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر نحوه استفاده مناسب از رویکرد QFD در تدوین استراتژی منابع انسانی برای کمک به بهبود استراتژی‌های سازمانی موجود و دستیابی به کیفیت مناسب در ارائه خدمات در آینده پیشنهاد می‌گردد.

---

\* - عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

به عبارتی دیگر در این مقاله پس از طی فرایندی شش مرحله‌ای موسوم به فاز اول رویکرد هوشین کانری (hoshin) و با ادغام یافته‌های به دست آمده از مطالعات گذشته در مورد شناسایی ندای مشتریان (VOC)<sup>۱</sup> و ایجاد خانه کیفیت (HOQ)<sup>۲</sup>، تدوین استراتژی به عنوان نخستین در انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی در زمینه اصلی‌ترین سرمایه سازمان که همان منابع انسانی می‌باشد میسر می‌گردد.

### مقدمه

بسیاری از محققین معتقدند که گسترش و اجرای استراتژی‌های تدوین شده منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا خدمات و کالاهای با کیفیت ارائه دهد و به مقاصد و اهداف اجرای خود دست یابد. منابع انسانی، به ویژه در مشاغل تخصصی، به عنوان موتور محرکه طرح‌های استراتژیک سازمان‌های امروز به شمار می‌رود که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می‌باشد تا بتوان مجموعه‌ای منسجم، کارآ و اثربخش از سیاست‌ها و برنامه‌های فرآیند مدیریت منابع انسانی سازمان تدارک دید.

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از آن ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های غالباً پرتلاطم است. بدین ترتیب، نیازهای کاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین می‌شود.

از نگاهی دیگر اهدافی کلی که در انجام یک مطالعه ترکیبی از رویکرد QFD و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نهفته می‌باشد به شرح زیر است:

۱ - VOC: Voice OF Customer ندای مشتریان

۲ - HOQ: House Of Quality خانه کیفیت

- ۱) بررسی نیروی انسانی موجود در سازمان در بخش اداری از نظر فنی، ادراکی و انسانی
  - ۲) کشف میزان پاسخگویی این منابع انسانی به نیازها و خواسته‌های سازمان و دریافت‌کنندگان خدمات
  - ۳) بررسی کاستیها و مزایای نیروی انسانی موجود و ارائه راهکار به منظور برنامه‌ریزی توسعه‌ای و آموزشی در جهت پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های ارضا نشده
  - ۴) تعیین ویژگیهای موردنیاز نیروی انسانی به منظور بهبود و توسعه مستمر
  - ۵) بررسی میزان کارایی رویکرد QFD در فرایند تدوین استراتژی
- در این قسمت با هدف مانوس شدن خواننده با ادبیات موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD به بیان تعاریفی مختصر راجع به هر یک از این موضوعات پرداخته می‌شود.

### استراتژی منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (Strategic management) بر نظارت و ارزیابی فرصتها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد (اعرابی، ۱۳۸۱، ب، ص ۱۵). فرد آر دیوید معتقد است مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه‌ای که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای بلندمدت خود دست یابد (اعرابی، ۱۳۷۹، الف، ص ۲۴).

تدوین استراتژی (Strategy making) به عنوان گام اول برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از شناسایی عوامل محیطی خارجی سازمان شامل تهدیدات و فرصتهای محیط بیرونی و نیز کشف عوامل داخلی سازمانی مانند قوتها و ضعفهای سازمان، تعیین هدفهای بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص در فعالیتها (اعرابی ۱۳۸۱، الف ص ۷۱).

اما موضوع تدوین استراتژی در مقاله فعلی، منابع انسانی می‌باشد. منبعی که اهمیت خود را در سالهای اخیر بر همگان روشن ساخته و باعث ایجاد مزیت رقابتی در بسیاری از سازمانها گردیده است.

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (فرنچ و وفول، ۱۹۸۶). از سوی دیگر برای مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از نتایج را بیان نموده‌اند که عبارت است از (مورعی ۱۳۸۱ ص ۴۲):

- ۱- تولید و کارآیی بیشتر
  - ۲- افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان
  - ۳- ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان
- استراتژی منابع انسانی به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا شرکت یا سازمان باید تعداد زیادی نیروی کم مهارت را برای انجام کارهای تکراری استخدام کند و پس از پایان کار آنها را اخراج کند یا از افراد کارآموده و ماهر در بلندمدت استفاده کند. از مدیریت استراتژیک منابع انسانی تعاریف متنوعی موجود است که تعدادی از آنها به شرح زیر است.

شولر (۱۹۹۲): کلیه فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها جهت طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت (اعرابی، ۱۳۸۱، الف، ص ۶۰).

رایت و مک ماهن، (۱۹۹۲): الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد انتظار برای کمک به شرکت در دستیابی به اهدافش (اعرابی، ۱۳۸۱، الف، ص ۶۱).

اما آنچه جانسون و شولز به عنوان سه بخش کلیدی استراتژی معرفی کرده‌اند عبارت‌است از:

الف) تعریف حیطه و دامنه فعالیت‌های سازمانی در محیط خاصی که با آن مواجه می‌شود،

ب) همسان کردن نیازهای مشتری و بازار با قابلیت‌های منابع جهت تعیین مسیر بلندمدت آنها،

ج) نقشی که ذینفعان داخلی و خارجی سازمان در ارائه استراتژی دارند.

تدوین استراتژی منابع انسانی به منظور تشخیص خلأهای موجود در سازمان، تعیین عوامل مؤثر در برطرف کردن آنها و ارائه راه‌حلهای مناسب برای مدیریت سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.

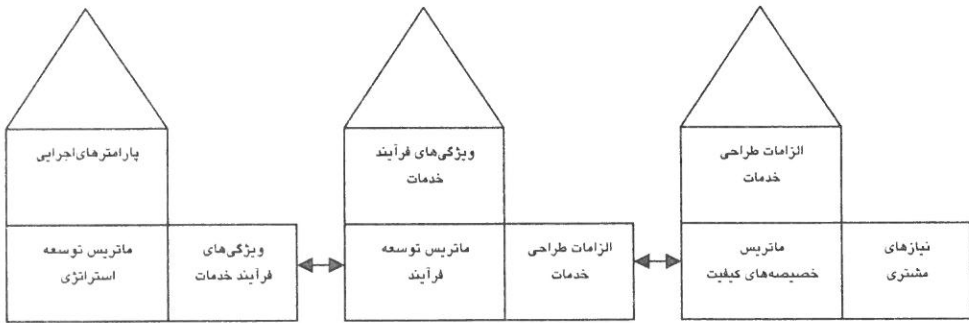
باند معتقد است که ارائه موفق استراتژی به مشتریان به میزان توانایی در توسعه یک استراتژی منسجم و بکارگیری مؤثر آن در سراسر سازمان بستگی دارد (اعرابی، ۱۳۸۱ الف، ص ۵۲). توسعه و گسترش استراتژی همزمان با تغییر مفهوم مشکلات مدیریتی موجود در سازمان تغییر می‌کند. اما موضوع اصلی آن همچنان معطوف به آینده و تنظیم استراتژی‌های سازمانی جهت دستیابی به انواع اهداف و مقاصد سازمانی است. از آنجا که این فرآیند، فرآیندی پویاست لذا ترجمه رسالت و اهداف سازمان به طرح‌های عملی، تخصیص منابع و ارزیابی و انتخاب انواع راه‌های استراتژیک را در بر می‌گیرد.

## رویکرد QFD

QFD (Quality Function Deployment) یک ابزار کیفیت فراگیر است که مخصوصاً به منظور برآورده ساختن نیازهای مشتریان بکار گرفته می‌شود (کوهن ۱۹۹۵). آکائو (۱۹۹۱) QFD را به عنوان روشی برای طراحی کیفیت به منظور رضای مشتری و ترجمه تقاضاهای مشتری به اهداف طرح و نقاط اصلی تضمین کیفیت تولید معرفی می‌کند.

QFD از ماتریسهای ترکیبی برای مرتبط ساختن خواسته‌های مشتری، الزامات طرح، مقادیر هدف و عملکرد رقابتی استفاده می‌کند. این روش از طریق تحقیق در نیازهای گفته و ناگفته مشتریان، کارکنان، مدیران و خبرگان سازمان و ترجمه آنها بصورت خدمات قابل اجرا و انتقال آن در سازمان تمرکز دارد. در این روش ابتدا خواسته‌های مشتریان و مخاطبین سازمان و خود سازمان به صورت دقیق شناسایی و تحلیل شده و سپس همان خواسته‌ها را در قالب محصول و خدمات مورد نظر به مشتری ارائه می‌دهند (کزازی، ۱۳۷۸، ص ۶۴).

نمونه فرآیند QFD برای طرح‌ریزی کیفیت خدمات به شرح زیر است (عباسی و



QFD سیستم طرح‌ریزی مخصوصی است که وقتی خصیصه‌های کیفیتی تعریف شده از سوی مشتری را با دیگر نسبت‌ها مرتبط می‌کند، توازنی بین این خصیصه‌های کیفیت به وجود می‌آید (ایشاکاوا، ۱۳۷۶). این فن ضمن اینکه می‌تواند برای توسعه استراتژی مورد استفاده قرار گیرد سازمانها را نیز در درک بهتر اهداف و عملکرد، کالاها/ خدمات، عملیات کاری و روشهای مدیریت کیفیت یاری می‌رساند.

جهت استفاده از QFD در تدوین استراتژی‌ها، ابزارهایی برای تدوین و اجرای اثربخش استراتژی‌ها وجود دارد. فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی از طریق رویکرد QFD، استراتژی سازمان را به کار روزانه نیل به اهداف سازمان مرتبط می‌سازد. این فرآیند مجموعه‌ای ترکیبی از اهداف استراتژیک و کنترل روزمره کار است. به عبارتی دیگر پس از آنکه مدیریت ارشد استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی را ایجاد کرد آنها به فعالیتهای مشخص با جزئیات بیشتر و اهداف انضمامی ترجمه می‌شوند. اهداف عملیاتی در هر سطح مفروض شرکت به اهداف سطح بالاتر مرتبط می‌شوند. در واقع این رویکرد، سیستمی از اشکال و قوانین است که سازمان را به تحلیل موقعیتهای، خلق طرحهای بهبود، پیشبرد، کنترلهای اجرایی و اقدام به فعالیتهای مناسب تشویق می‌کند.

البته به منظور انجام طرحهای مشابه انجام گامهای زیر قبل، همزمان و بعد از انجام طرح لازم و ضروری است:

۱- آماده سازی سازمان برای ایجاد خط‌مشی‌هایی که روش کسب و کار را تغییر

- ۲- خلق طرحهای اجرایی با استفاده از درونداد حاصل از مشتریان اصلی و مدیران فعالیتهای کلیدی سازمان
  - ۳- گسترش خطمشی از طریق یک برنامه زمانبندی منظم روزآمد و پیگیری آنها با تخصیص منابع جهت حصول اطمینان از تحقق کامل اهداف و مقاصد
  - ۴- بازنگری مجدد از سه مرحله نخست در زمان بازنگری سالیانه جهت حصول اطمینان از بهبود مستمر
- «لی» و «دیل» ضمن بیان اهمیت چرخه طرح، اجرا و کنترل و اصلاح، فایده رویکرد QFD را در بهبود مستمر عملکرد و کیفیت سازمان خاطرنشان می‌نمایند (اعرابی، ۱۳۸۱ ج، ص ۴۸).

### مدل تحقیق

مدل تحقیق عبارت است از روندی که محقق به منظور انجام پژوهش خود انتخاب می‌نماید. این مدل می‌تواند تقلیدی و یا محقق ساخته و یا ترکیبی از هر دو باشد. مدل تحقیق حاضر از نوع ترکیبی می‌باشد به عبارتی محقق با استفاده از ابزار QFD مدل پیش آزموده هوشین کانری در تدوین استراتژی خدمات به کشف ندای مشتریان (VOC) و استخراج ویژگیهای عملکردی براساس پرسشنامه‌های اولیه و ثانویه (تجدید نظر شده) می‌پردازد. پس از آن با استفاده از نتایج بدست آمده و جاگذاری این نتایج در مدل یکپارچه ارائه شده، به تعیین موقعیت استراتژیک منابع انسانی در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور پرداخته و براساس موقعیت مربوطه، به برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی منابع انسانی می‌پردازد. شایان ذکر است تدوین استراتژی مذکور در دو زیر سیستم تامین نیرو و ارزیابی عملکرد و پاداش به صورت تفصیلی و مشروح بیان می‌گردد و از پرداختن به زیر سیستم روابط کارکنان خودداری می‌شود.

مدل مذکور به شرح زیر است:

الف: جمع‌آوری داده‌های اولیه در مورد موقعیت سازمان و کشف ویژگیهای نیروی انسانی و استخراج خواسته‌های منابع انسانی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و

ب: استخراج ویژگیها و خواسته‌های اساسی و تلخیص آن براساس بیشترین تکرار و اولویت‌بندی آنها

ج: توزیع پرسشنامه ثانویه برای اولویت‌بندی نهایی ویژگیها و خواسته‌های اساسی از نیروی انسانی شاغل در سازمان به منظور تعیین ایده‌آل‌ها و عملکرد واقعی و ویژگیهای نیروی انسانی

د: تطبیق نتایج استخراج شده از روش QFD (ویژگیهای اساسی نیروی انسانی و درصد اهمیت آنها در برآورده کردن خواسته‌ها) با مدل هدف در تدوین استراتژی هـ: استخراج استراتژی‌های مناسب براساس موقعیت بدست آمده برای سازمان از طریق مدل هدف

### مزایای استفاده از مدل QFD در تدوین استراتژی منابع انسانی

سازمانهایی که برای به اجرا گذاشتن استراتژی‌های منابع انسانی از رویکرد QFD استفاده می‌نمایند باید به نقاط ضعف و قوت این مدل نسبت به سایر مدلها توجه نموده و بر آن اساس به جمع‌آوری داده‌های مناسب بپردازند. تعدادی از این موارد به شرح جدول زیر است:

نقاط ضعف	مزایا نسبت به سایر مدلها
ح: ابهام در ندای مشتری ط: نیاز به جمع‌آوری و تحلیل مقادیر قابل ملاحظه‌ای از داده‌های نظری دارد.	الف: مشتری‌گراست ب: مقدار قابل توجهی داده کلامی جمع‌آوری می‌کند.
ی: وارد کردن دستی داده‌های مشتری در خانه کیفیت وقت‌گیر و دشوار است.	ج: در کاهش زمان و هزینه‌های اجرایی موثر است.
ک: تحلیل QFD غالباً بعد از HOQ اول متوقف می‌شود.	د: به طراحی کیفیت در خدمات توجه دارد. هـ: داده‌ها را به روشی منطقی سازماندهی میکند.
ل: خانه کیفیت ممکن است بسیار بزرگ و پیچیده شود.	و: مناسبات مشتری و سازمان را تقویت می‌کند. ز: باعث افزایش رضایت مشتری می‌گردد.
م: تعیین مقادیر هدف در روش QFD غیردقیق است.	
ن: QFD روشی کیفی است.	



## مراحل پژوهش

این مقاله با تکیه بر یک پژوهش دانشگاهی و بنا به درخواست سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور تهیه گردیده است. گامهای پژوهش مذکور با مطالعات هوشین در تدوین استراتژی خدمات منطبق خواهد بود که با استفاده از مرحله اول رویکرد مذکور (که شامل ۶ گام است) به تدوین استراتژی منابع انسانی پرداخته می‌شود. گام‌های این مرحله به شرح زیر است (عباسی و یزدان‌پناه، ۱۳۸۱):

- ۱- تحقیق در ادبیات موضوع
- ۲- طوفان ذهنی گروه تمرکز
- ۳- تحلیل وقایع بحرانی
- ۴- تکوین ماتریس روابط (توسعه ندهای مشتریان)
- ۵- اجرای پیمایش ساخت یافته
- ۶- توسعه خانه کیفیت

## گام ۱) تحقیق در ادبیات موضوع

این گام شامل کسب اطلاعات پیش‌زمینه‌ای از ادبیات، آمار و گزارش‌های مستند راجع به منابع انسانی موجود در سازمان (سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور، پایانه‌های حمل و نقل بار، مسافر و ...) می‌باشد. این گام همچنین کلیه ابعاد موضوع و نیز محدودیتها و مشکلات بوجود آمده در تحقیقات مشابه قبلی و نیز مسائل پیش رو در تحقیق کنونی را مدنظر قرار می‌دهد.

برای این منظور فهرست اولیه‌ای از ابعاد ویژگی‌های منابع انسانی به منظور تدوین استراتژی با استفاده از رویکرد QFD براساس مستندات گذشته و نیز نظرات مطرح شده توسط گروه متمرکز تهیه گردید. این ابعاد برای تسهیل پیشبرد طوفان ذهنی گروه خبرگان و تحلیل وقایع بحرانی و کشف نقاط کلیدی در فعالیتهای مورد انتظار از کارکنان استفاده گردید.

### گام ۲) طوفان ذهنی گروه متمرکز

طوفان ذهنی (Brain storming) به عنوان یکی از رویکردهای مطرح مدیریتی، سازمانها را در خلق نظرات و ایده‌های نوین و بهره‌برداری از آنها توانمند می‌سازد. لذا برای انجام گام دوم این پژوهش تعدادی از مدیران سازمان و نیز اساتید محترم دانشگاه به عنوان گروه متمرکز (Focus group) و خبرگان منابع انسانی برای یکپارچه سازی اطلاعات و مطالب موردنیاز و همچنین آزمایش مجدد فهرست‌های اولیه استخراج شده، به صورت فردی و گروهی دعوت شده مورد مصاحبه قرار گرفتند. سپس براساس پرسشنامه آماده شده اولیه توسط محقق، ابعاد و جنبه‌های گسترده‌ای از ویژگی‌های منابع انسانی برای نظرسنجی از ارائه‌کنندگان خدمات (منابع انسانی) شامل گروه تمرکز و سایر مدیران و معاونان و کارکنان سازمان تعریف گردید. در این گام با توجه به نظرات و پیشنهادات ارائه شده توسط گروه تمرکز مطالب و ابعاد و نظرات و پیشنهادات گسترده‌ای راجع به منابع انسانی جمع‌آوری گردید که خود نیازمند تلخیص و تفکیک می‌باشد.

### گام ۳) تحلیل وقایع بحرانی (ویژگی‌ها و عملکردهای اساسی مورد انتظار از نیروی انسانی)

این گام برای تهیه و تدوین فهرست جامعی از ابعاد و ویژگیهای منابع انسانی بکار گرفته شد. همانگونه که پیش از این نیز گفته شد، این ابعاد از دامنه گسترده‌ای برخوردار بوده و نیازمند تلخیص می‌باشد. برای این منظور در مرحله اول تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان گروه تمرکز (مدیران و معاونان سازمان) توزیع گردید. پس از جمع‌آوری و استخراج نتایج این پرسشنامه ویژگی‌های اساسی منابع انسانی بدون توجه به اولویت آنها به شرح زیر تعیین گردید (تعدادی از موارد به عنوان نمونه ذکر گردیده است):

۱- اطاعت و تبعیت از ساختار

۲- دقت و نظم در کار

۳- تعهد به اصول دینی

- ۴- توانایی کار با کامپیوتر و نرم افزارهای مربوط
- ۵- سوابق کاری مرتبط با شغل فعلی
- ۶- مهارت در کسب و انتقال مفاهیم
- ۷- قدرت یادگیری سازمانی
- ۸- رشته و تحصیلات
- ۹- اداره امور مربوط به کار خود
- ۱۰- دانش زبان خارجه
- ۱۱- خلاقیت و نوآوری

شایان ذکر است برای روشن شدن هر یک از ابعاد ویژگیها و تواناییهای منابع انسانی نمونه‌هایی از تواناییهای مورد انتظار بیان گردیده است.

ردیف	ابعاد ویژگی‌های منابع انسانی	نمونه‌هایی از ابعاد ویژگی‌های منابع انسانی
۱	خود مدیر بودن	۱- خود انگیزشی ۲- خود کنترلی ۳- توانایی تصمیم‌گیری ۴- استقلال‌پذیری ۵- اعتماد به نفس
۲	توانایی کار با کامپیوتر	۱- کار با نرم‌افزارهای اداری عمومی office ۲- کار با نرم‌افزارهای اختصاصی ۳- کار با اینترنت ۴- کار با نرم‌افزار اتوماسیون اداری
۳	دانش زبان خارجه	۱- خواندن مطالب لاتین و غیره ۲- درک مطلب ۳- ترجمه ۴- مکالمه
۴	رشته و تحصیلات دانشگاهی	۱- محل اخذ مدرک تحصیلی شهر و دانشگاه ۲- سطح تحصیلات ۳- معدل مدرک تحصیلی
۵	تعهد به اصول دینی	۱- وجدان کاری ۲- تلاش و پشتکار ۳- رعایت حق و انصاف ۴- ایثار و از خودگذشتگی
۶	سوابق کاری مرتبط با شغل فعلی	۱- تعداد سال ۲- محل اشتغال ۳- نوع کار ۴- میزان موفقیت
۷	خلاقیت و نوآوری	۱- کشف روشهای جدید انجام امور ۲- حذف راههای کهنه اضافی و مضر ۳- استخراج علم و مطالب جدید
۸	قدرت یادگیری سازمانی	۱- یادگیری سازمانی ۲- اجرای امور یاد گرفته شده
۹	مهارت در کسب و انتقال مفاهیم	۱- برخورد مناسب با مراجعین و خوشرویی ۲- توجه به صحبت‌های مراجعین ۳- پاسخگویی به مراجع و پیگیری کار او
۱۰	پیرو بودن و تبعیت از ساختار	۱- اطاعت از ساختار اداری و سازمانی ۲- انجام کامل شرح وظایف ۳- اطاعت از مافوق ۴- ورود و خروج به موقع در سازمان
۱۱	دقت و نظم در کار	۱- جلوگیری از دوباره کاری ۲- دقیق بودن در انجام کار ۳- ...

### گام ۴) طراحی ماتریس روابط ندای مشتری (VOC)

در قسمت دیگری از پرسشنامه اولیه و در تحلیل وقایع بحرانی بر مبنای نظرات گروه تمرکز به عنوان افراد مطلع از خواسته‌ها و تقاضاهای استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان نتایجی به شرح زیر استخراج گردیده است. بر این اساس بیشترین خواسته‌ها و تقاضاها از نیروی انسانی شاغل در سازمانهای خدماتی به ویژه سازمان حمل‌ونقل و پایانه‌های کشور به شرح موارد زیر است که به دلیل کثرت این موارد به ذکر تعدادی از آنها پرداخته می‌شود:

- ۱- تکريم ارباب رجوع و رعایت احترام در پاسخگویی و انجام امور مراجعین
- ۲- کاهش دوباره کاری و جلوگیری از اتلاف وقت مراجعین از طریق مشارکت داخلی به منظور ایجاد سرعت و رضایت برای استفاده‌کنندگان از خدمات با رعایت اصول اداری و سازمانی
- ۳- کاهش کاغذبازی اداری و استفاده از اتوماسیون اداری و سیستمهای نوین اداری و رایانه‌ای به منظور افزایش سرعت انجام امور
- ۴- سرعت در انجام امور
- ۵- درک صحیح از اهداف و مأموریتهای سازمان
- ۶- آشنایی به شرح وظایف خود در ساختار سازمانی
- ۷- بهبود و توسعه راهها و ایجاد رضایت در استفاده‌کنندگان از خدمات این سازمان
- ۸- حذف نقاط حادثه خیز به منظور کاهش تلفات جاده‌ای و نیز کاهش هزینه‌های مادی و معنوی و افزایش رضایت استفاده‌کنندگان از راهها و جاده‌ها
- ۹- افزایش برنامه‌های آموزشی به منظور ارتقای فرهنگ استفاده از راهها و فرهنگسازی
- ۱۰- راهنمایی و اطلاع‌رسانی به روز

۱۱- توانایی پاسخگویی به مراجعان خارجی و برقراری ارتباط با آنها

به منظور ترجمه نیازها و خواسته‌های مورد انتظار استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان (ندای مشتری) به خصیصه‌های نیروی انسانی، یک تحلیل همبستگی از عوامل و ویژگی‌های منابع انسانی قبل از کنترل و بررسی پرسشنامه‌ها انجام گرفت.

در نتیجه کلیه عوامل ذکر شده از پرسشنامه دوم منتج از پرسشنامه اول و نظرات مدیران و خبرگان سازمان و اساتید دانشگاه می‌باشد. نمونه‌ای از یک ماتریس ندای مشتری در شکل بعد ترسیم شده است.

(۰) صفر = بی‌اثر (۱) یک = کم (۳) سه = متوسط (۹) نه = زیاد

درآمد آمیخت	سلامت روحی و روانی	تفویض پوزن و نظم بر کارها	اطمینان و پیروی (پیرو بودن) از ساختار مدیریت	تعمیلات دانشگامی (رشته و مقطع)	سوابق کاری مرتبط قبلی	سوابق زبان خارجه عمومی و تخصصی	توانایی کار با کامپیوتر و اینترنت و نرم‌افزارها و اتوماسیون	تمهید به اصول فنی، وجدان کاری، ابتکار و از خودکشی	مهارت در کسب و انتقال معلومیه به دیگران	توانایی یادگیری سازمانی	خلاقیت و نوآوری	آرامه امور مربوط به کار خود
خواسته‌ها و تقاضاها از نیروی انسانی شاغل در سازمان												
کاهش دوباره کاری در انجام امور مراجعان												
کاهش کاغذ بازی اداری												
تکریم ارباب رجوع (روابط عمومی) - از نظر برخورد مناسب و خوشرویی - توجه به مشتری و خواسته‌ها و صحتیهای او - پاسخگویی به ارباب رجوع												
در انجام کارها سرعت عمل مناسب داشته باشند.												
راهنمایی و اطلاع‌رسانی به روز راجع به وضعیت راهها و قوانین و مقررات حاکم داخلی و خارجی به ارباب رجوع												
افزایش برنامه‌های آموزشی عمومی از طریق رسانه‌ها برای رانندگان												
درک صحیح از اهداف و مأموریت‌های سازمان												
آشنایی بر شرح وظایف خود و ساختار سازمانی												
توانایی پاسخگویی به مراجعان و مخاطبان خارجی												
بهبود و توسعه راهها از نظر رو ساختها و زیرساختها و روشنایی و گستردگی در سراسر کشور												
کشف و حذف نقاط حادثه خیز و کاهش تلفات جادفای												
وزن دهی نسبی												
درصد												

### گام ۵) انجام پیمایش براساس پرسشنامه تنظیم شده:

در این قسمت به منظور استخراج اطلاعات تکمیلی و کشف ارتباط بین ابعاد کلی ویژگی‌های منابع انسانی با خواسته‌ها از نیروی انسانی سازمان از یک پرسشنامه ساخت یافته (جدول ۲ بعدی روابط ندای مشتریان) استفاده گردید.

این پرسشنامه‌ی ثانویه به تفکیک نیروهای متخصص سازمان و نیز نیروهای شاغل در بخشهای ستادی ساده سازمان طراحی و توزیع گردید. همچنین فرض گردید که کلیه اعضای گروه متمرکز (مدیران و معاونان) و کارکنان سازمان از خواسته‌ها و انتظارات مصرف‌کنندگان و استفاده‌کنندگان از خدمات ارائه شده توسط سازمان مطلع هستند.

برای این منظور تعداد ۱۵۰ پرسشنامه در سازمان توزیع گردید که از این تعداد ۱۲۳ پرسشنامه بازگشت داده شد. از تعداد ۱۲۳ مورد پرسشنامه بازگشت شده ۶۸ مورد مربوط به نیروهای متخصص سازمان و ۵۵ مورد مربوط به کارکنان شاغل در بخش اداری و ستادی سازمان می‌باشد.

در بخش بندی اولیه، از نیروهای متخصص با عنوان منابع اساسی و پایه‌ای نام برده می‌شود و از نیروهای ستادی ساده و کم تخصص با عنوان نیروهای ساده یا عمومی یاد می‌شود.

در پرسشنامه دوم، از طیفهای باز لیکرت ۴ گزینه‌ای (۹ و ۳ و ۱ و ۰) استفاده گردید که در طیف آخر عدد صفر به معنی بی‌اثر، ۱=کم‌اثر، ۳=متوسط و ۹=زیاد می‌باشد. این طیف برای ایجاد معنی‌داری در جواب پاسخ‌دهندگان ایجاد گردید.

### گام ۶) تکوین و توسعه خانه کیفیت

از نتایج پرسشنامه ثانویه اهمیت و اولویت هر یک از ویژگی‌های منابع انسانی و میزان ارتباط این ویژگی‌ها با خواسته‌ها و انتظارات از منابع انسانی به دست آمد. از ضرب هر اولویت در میزان ارتباط مذکور و سپس جمع مقادیر به دست آمده در هر ستون به نتایج درباره هر ویژگی نیروی انسانی برای نیروهای عمومی و متخصص دست یافتیم.

ویژگی‌های مهم منابع انسانی براساس ۳ کمیت به دست آمده از بیشترین به کمترین اولویت تعیین شد. براساس آن برای هر یک از بخشهای نیروهای ستادی ساده و نیروهای متخصص به تدوین استراتژی پرداخته شد.

در واقع با ارزیابی اهمیت و سنجش وضعیت اقدامات به عمل آمده در زمینه ویژگیهای منابع انسانی، یک خانه کیفیت برای سازمان حمل و نقل تکمیل گردید. این گام از بعد ترجمه ندای مشتریان (VOC) به استراتژیهای بهبود و طرحهای عملیاتی بسیار مهم است.

براساس نتایج استخراج شده در بخش نیروهای عمومی و تخصصی سازمان ویژگیهای اساسی به ترتیب اولویت به شرح زیر است:

ردیف	ویژگیهای منابع انسانی	اولویت در بخش نیروهای عمومی	اولویت در بخش نیروهای تخصصی
۱	قدرت یادگیری	۸	۷
۲	مهارت در کسب و انتقال مفاهیم	۶	۸
۳	اداره امور مربوط به خود	۹	۱
۴	خلاقیت و نوآوری	۱۱	۳
۵	تعهد به اصول دینی	۳	۹
۶	توانایی کار با کامپیوتر	۵	۵
۷	تسلط به زبان خارجه	۱۰	۴
۸	سوابق کاری مرتبط	۴	۶
۹	تحصیلات مرتبط	۸	۲
۱۰	تبعیت از ساختار	۱	۱۱
۱۱	نظم در کار	۲	۱۰

براساس نتایج استخراج شده، اولویت خواستهها از نیروی انسانی متخصص و ساده سازمان از ۱ تا ۸ به شرح زیر است:

ردیف	خواستهها و تقاضاها	اولویت در بخش نیروهای عمومی	اولویت در بخش نیروهای تخصصی
۱	کاهش دوباره کاری	۲	
۲	کاهش کاغذ بازی	۳	
۳	تکریم ارباب رجوع	۱	۷
۴	سرعت در انجام کار	۴	
۵	اطلاع رسانی به روز	۷	۴
۶	افزایش برنامههای آموزشی		۳
۷	درک اهداف سازمان	۵	۵
۸	آشنایی با شرح وظایف و ساختار سازمانی	۶	۶
۹	پاسخگویی به مراجعان و مخاطبان	۸	۸
۱۰	توسعه راهها و زیربناها		۲
۱۱	حذف نقاط حادثه خیز		۱

به این ترتیب با توجه به اهداف سازمان، خواسته‌ها و تقاضاها از نیروی انسانی شاغل در سازمان و ویژگی‌های اساسی سازمان در بخش نیروهای ساده عمومی و تخصصی، به تدوین استراتژی منابع انسانی در هر بخش پرداخته می‌شود. شایان ذکر است این تدوین استراتژی علی‌رغم وجود زیرسیستم‌های تأمین نیرو، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان تنها در مورد دو زیرسیستم تأمین نیرو و ارزیابی عملکرد و پاداش متمرکز خواهد بود.

در این مرحله و پس از کسب نتایج اولیه از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده نیاز به تحلیل نهایی نتایج به منظور تعیین استراتژی متناسب با هر بخش از منابع انسانی وجود دارد. با توجه به سه راهکار پیش‌رو برای تحلیل نتایج مذکور ابتدا به بررسی مزایا و معایب هر یک پرداخته می‌شود.

### روش اول

شرح روش: در این روش ویژگی‌های به دست آمده از وضعیت سازمان در حوزه منابع انسانی و در مدل هدف و وسیله که توسط بامبرگر و مشولم طراحی گردیده قرار داده می‌شود و نتایج به صورت تطبیقی استخراج می‌گردد.

مزایا: نتایج از پایایی و روایی مناسبی برخوردار است.

معایب: فاز دوم رویکرد هوشین کانری به دلیل خارج شدن از دامنه تحقیق، تحقق نیافته است.

نتیجه: گزینه استراتژیک متعهدانه برای نیروی انسانی متخصص و گزینه استراتژیک پدرانیه برای نیروی انسانی ساده و عمومی پیشنهاد می‌گردد.

### روش دوم

شرح روش: در این روش برای هر یک از ویژگی‌های منابع انسانی در بخش نیروهای عمومی و تخصصی براساس اولویت‌های بدست آمده استراتژی‌هایی توصیه شده و در هر یک از زیرسیستمها بر مبنای آن استراتژی، سیاست‌گذاری می‌گردد.



مزایا: ارتباط مستقیم سیاست‌گذاری با استراتژی و اجرا و سرعت در امر تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان  
معایب (۱) عدم تطابق استراتژی منابع انسانی با استراتژی جامع سازمان و نیز غیرعلمی بودن نتایج بدست آمده  
(۲) عدم وجود مستنداتی برای تایید صحت انجام این کار و لذا پایین بودن پایایی و روایی تحقیق

نتایج: علیرغم غیرعلمی بودن استفاده از این روش، با نگاهی سطحی‌نگرانه، نتایج بدست آمده تاییدی برای استفاده از گزینه استراتژیک متعهدانه برای نیروی انسانی متخصص و گزینه استراتژیک پدرانیه برای نیروی انسانی ساده و عمومی می‌باشد.

### روش سوم

شرح روش: در این روش ویژگی‌های اساسی منابع انسانی به دست آمده در SRP (strategic resource planning) های فرعی و اصلی مدل یکپارچه توسعه یافته مورد توجه قرار گرفته و بر اساس نتایج آن موقعیت استراتژیک سازمان در بعد منابع انسانی قابل تشخیص خواهد بود.  
مزایا: نتایج از پایایی و روایی مناسبی برخوردار است.

معایب: کشف SRP های فرعی و اصلی مدل یکپارچه توسعه یافته، دشوار بوده و خود نیازمند انجام تحقیق مشابهی می‌باشد.  
با وجود آنکه نتایج به دست آمده از هر سه بخش، تأییدی بر صحت استفاده از استراتژی متعهدانه برای نیروهای متخصص و استفاده از استراتژی پدرانیه برای نیروهای عمومی و ساده می‌باشد، اما براساس توضیحات بالا، در این پژوهش به دلیل افزایش پایایی و روایی تحقیق نتایج بدست آمده از مراحل قبل، ویژگی‌های اساسی مورد انتظار از کارکنان شاغل در سازمان (سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور) را در جدولی که تحت عنوان مدل هدف و وسیله، توسط بامبرگرو مشولم طراحی گردیده است قرار می‌دهیم (روش اول).

بر این اساس در ستون اول ویژگیهای اساسی مورد انتظار از کارکنان تحت عنوان هدف قرار می‌گیرد. از همخوانی بین ویژگیهای بدست آمده با مدل هدف و سپس قرار دادن مقادیر آنها، گزینه استراتژیک منابع انسانی بدست می‌آید.

### دستاوردهای پژوهش

حال نتایج بدست آمده از مراحل قبل در مورد ویژگیهای اساسی مورد انتظار از کارکنان شاغل در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور را در جدولی که تحت عنوان مدل هدف و وسیله توسط بامبرگرو مشولم طراحی گردیده است قرار می‌دهیم. به عبارتی دیگر با استفاده از جدول تفاوت گزینه‌های استراتژیک منابع انسانی از لحاظ ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان (جدول هدف) در مورد هر یک از زیرسیستمهای تأمین نیروی انسانی و نیز ارزیابی عملکرد و پاداش، توصیه‌های کلی انجام می‌گیرد. پس از آن به ریز جزئیات پرداخته می‌شود.

ردیف	ویژگیهای منابع انسانی در مدل QFD	ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان در مدل هدف	میزان نیروهای تخصصی	رتبه	میزان نیروهای عمومی	رتبه
۱	خلافت و نوآوری	خلافت و نوآوری	بسیار زیاد	۳	تا اندازه‌ای	۱۱
۲	نظم در کار	انتظار برای عملکرد	زیاد #	۱۰	متوسط	۲
۳	تجهیز از ساختار	انتظار برای عملکرد	زیاد #	۱۱	شدید	۱
۴	اداره امور مربوط به کار خود	امعال کنترل	خود مدار #	۷	شدید #	۹
۵	قدرت یادگیری	میزان مهارتهای مختلف	بالا	۷	متوسط	۸
۶	مهارت در کسب و انتقال مفاهیم	میزان مهارتهای مختلف	بالا	۸	متوسط	۶
۷	تعهد به اصول دینی	تعهد به سازمان	بالا	۹	متوسط	۳
۸	تسلط به زبان انگلیسی	شایستگی و مهارت	زیاد	۴	متوسط و مناسب	۱۰
۹	توانایی کار با کامپیوتر	میزان مهارتهای مختلف	بالا	۵	متوسط	۵
۱۰	سوابق کاری مرتبط	نگرش به سازمان	بهبودی به سازمان	۶	سازمان جنبه ابزاری دارد	۴
۱۰	سوابق کاری مرتبط	سرعت انعطاف‌پذیری	متوسط	۶	محدود	۴
۱۱	تخصصیات مرتبط	شایستگی	زیاد	۲	متوسط	۷
گزینه استراتژیک منابع انسانی		استراتژی متعدهانه	استراتژی پدارانه			

(در ستون اول ویژگیهای اساسی مورد انتظار از کارکنان تحت عنوان هدف قرار می‌گیرد. از همخوانی بین ویژگیهای بدست آمده با مدل هدف و سپس قرار دادن مقادیر آنها گزینه استراتژیک منابع انسانی بدست می‌آید.)

با توجه به گزینه‌های استراتژیک به دست آمده در نگرش هدف در مورد ویژگیهای منابع انسانی و قرار دادن آنها در زیرسیستمهای مرتبط به منابع انسانی نحوه برخورد در هر زیرسیستم مشخص می‌گردد. به عبارتی از طریق مدل وسیله که توسط بامبرگرو مشولم طراحی شده است (اعرابی، ۱۳۸۱) نحوه عملکرد در هر

گزینه استراتژیک مشخص می‌شود. جدول زیر به بررسی کامل زیر سیستم تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان به صورت مختصر پرداخته است.

گزینه‌های استراتژیک		ویژگیهای سیستم منابع انسانی (وسيله‌ها)	
استراتژی پدرانۀ برای نیروهای عمومی	استراتژی متعهدانه برای نیروهای متخصص		
با مقدار دقت	با دقت زیاد	فرآیند انتخاب توسعه مسیر شغلی، نحوه تامین و ارتقای نیرو، انعطاف‌پذیری	زیر سیستم تامین نیروی انسانی
متوسط	گسترده		
تا اندازه‌ای توجه به داخل	توجه زیاد به داخل		
کم	زیاد	رویکرد اصل برابری، مبنای پرداخت، میزان کمک به کارکنان، استفاده از سیستم‌های عملکرد	زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش
داخلی	داخلی		
مشارکت محدود در سود و پرداخت شرطی مبتنی بر گروه	مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی		
زیاد	زیاد	مشاغل، ویژگی چند وظیفه‌ای، فرصت مشارکت کارکنان، تیم‌های کاری، نوع کنترل، ابزار کنترل، رسیدگی به شکایات اتحادیه کارگری	زیر سیستم روابط کارکنان
محدود	گسترده با بازخورد ۳۶۰ درجه		
محدود	گسترده، غنی و خودمدیریتی		
محدود	به صورت گسترده		
محدود	زیاد		
محدود	خودمدیریتی		
فرآیندی	بازده		
سرپرستی	فرهنگ سازمانی		
دارای سیستم قوی	دارای سیستم قوی		
وجود دارد	نوعی اتحادیه وجود دارد		

با توجه به جدول بالا کلیات عملکرد براساس نوع نیرو و نوع زیر سیستم، تعیین و پیشنهاد می‌گردد. با توجه به گزینه‌های استراتژیک به دست آمده در نگرش هدف به ویژگیهای منابع انسانی و قرار دادن آنها در زیر سیستم‌های مربوط به منابع انسانی، نحوه برخورد در هر فرم سیستم مشخص می‌گردد.

## محورهای استراتژیک زیر سیستم تأمین نیروی انسانی در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور (اعرابی، ۱۳۸۰)

استراتژی متعدهانه (برای مشاغل اساسی و پایه‌ای)	استراتژی پدرانیه (برای مشاغل ساده)	محورهای استراتژیک زیر سیستم تأمین نیروی انسانی	
محور اصلی	جذب نیروی داخلی و یا جذب نیروی خارجی	جذب نیروی داخلی (حقوق بگیر)	جذب نیرو از طریق آگهی روزنامه و... برای تأمین نیروی انسانی
کار مندیابی	اهمیت واقع‌گرایی	حیاتی	نسبتاً کم
	تأکید پیام کارمندیابی	بر سازمان و مسیر شغلی	بر وظایف دولتی
	گستره تلاش‌ها	محدود	زیاد
	سطح استانداردها	بالا	بالا
	ترکیب روش‌ها	محدود	بالا
	رسمیت روش‌ها	غیررسمی	رسمی
شاخص‌ها	مراجعه به مؤسسات بیرونی	در حد بسیار محدود	در حد بسیار محدود
	نوع توانایی‌های مورد نیاز	بالفوقه	بالفعل
	توجه به شغل و شایستگی‌ها	ترکیبی از شغل و شایستگی‌های بالفوقه	شغل و شایستگی‌های فعلی
	سازگاری با فرهنگ سازمانی	توجه زیاد	توجه نسبی
	تأکید بر روش‌های پیچیده گزینش	زیاد	نسبتاً کم
	گستره مشارکت تصمیم‌گیرندگان	متوسط	زیاد
تصمیم‌گیری	نحوه تصمیم‌گیری	مقررات مربوطه متمرکز و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	متمرکز
	توسعه کارکنان	گستره توسعه جنبه‌های مورد تأکید	نسبتاً کم عملکرد
ارتقا	گستره ارتقا	وسیع	محدود
	شاخص ارتقا	شایستگی بالفوقه (توانایی، مهارت، دانش و توان بالفوقه)	شایستگی براساس عملکرد جاری و حضور مرتب
خانمه همکاری	میزان تأکید	تأکید زیاد بر ثبات	تأکید کم بر کاهش
	شاخص‌های ماندن در هنگام کاهش نیرو	داوطلبانه (تشویق به بازخرید)	براساس استحقاق

## محورهای استراتژیک زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور (اعرابی، ۱۳۸۰)

استراتژی پدراانه (برای مشاغل ساده)	استراتژی متعهدانه (برای مشاغل اساسی و پایه‌ای)	محورهای استراتژیک زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش	ویژگی‌های اصلی
داخلی	مختلط، با تأکید بر داخلی	داخلی یا خارجی	برابری داخلی
مقداری	مقداری	میزان سهم کردن در ریسک	
تأکید بر ریسک‌گریزی	تشویق به ریسک‌پذیری	ریسک‌پذیری یا ریسک‌گریزی	
تأکید نسبی بر پرداخت ثابت	تأکید متوسط بر پرداخت متغیر	پرداخت متغیر یا ثابت	
مادی	معنوی	پرداخت مادی یا معنوی	
نیجه متمرکز	مختلط - متمرکز	مدیریت پرداخت	
محرمانه	آشکار	نحوه پرداخت	
شغل و مهارت و میزان عملکرد	مهارت یا شایستگی	مبنای پرداخت	برابری خارجی
زیاد	کم	گروه‌های پرداخت زیاد یا کم*	
برابر با بازار	برابر با بازار	مبنای پرداخت	برابری کارکنان
عضویت و تا حدودی عملکرد	ارشدیت، مهارت و عملکرد	مبنای پرداخت	
فردی	تا حدودی فردی، بیشتر گروهی و واحدی یا سازمان	پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی یا جمعی	
مختلط و ترجیحاً کوتاه‌مدت	بلندمدت	زمان‌بندی ارزیابی عملکرد و پرداخت	
تمرکز بر جایزه برای حمایت	مختلط، با توجه بیشتر به افزایش شایستگی	پرداخت انگیزشی مبتنی بر افزایش شایستگی یا جایزه	
متوسط	بالا	سطح شرایط پرداخت‌های انگیزشی	
ضعیف	بسیار زیاد	احتمال دستیابی به شرایط پرداخت‌های انگیزشی	
بسیار زیاد	خیلی کم	میزان پرداخت‌های انگیزشی	
مختلط	ذهنی	عینی یا ذهنی	ارزیابی عملکرد
مختلط، متقابل به مطلق	مختلط، متقابل به نسبی	مطلق یا نسبی	
آزاد	آزاد	توزیع اجباری یا آزاد	

### خلاصه و نتایج

یکی از ویژگی‌های پایدار و قابل توجه در سازمانهای موفق امروزی اتخاذ تصمیمات کوتاه‌مدت در قالب استراتژی‌های سازمانی پویا، سنجیده و بلندمدت می‌باشد. تشکیل استراتژی‌های پویای منابع انسانی به تداوم مزیت رقابتی در سازمان کمک کرده و از عهده چالشهای فراروی ناشی از تغییرات اجتماعی، تکنولوژیکی و اقتصادی برمی‌آید.

اما QFD رویکردی است که همزمان ویژگی‌های موضوع موردنظر را که در اینجا منابه انسان... می‌باشد با خواسته‌ها از منابه انسانی تطابق می‌دهد. در این رویکرد، از

ضرب اولویت خواسته‌ها در ویژگی‌ها و جمع و تقسیم آنها میانگینی به دست می‌آید که بر مبنای آن می‌توان تعیین نمود چه ویژگی‌هایی براساس اولویت از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشند.

این مقاله با بازنگری فرآیند QFD و تدوین استراتژی منابع انسانی آغاز شد. سپس شناسایی نیازهای مصرف‌کنندگان (استفاده‌کنندگان) مطرح گردید. سرانجام تدوین استراتژی منابع انسانی در راستای تحقق استراتژی‌های وظیفه‌ای / کاری و سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این مطالعه همچنین تدوین استراتژی منابع انسانی و رویکرد QFD را برای تعمیم رویکردی عملی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی با یکدیگر ترکیب کرده و در نهایت پس از استخراج نتایج براساس ویژگی‌های اساسی منابع انسانی به تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان حمل‌ونقل و پایانه‌های کشور پرداخت.

در انتها با استفاده از جدول تفاوت گزینه‌های استراتژیک منابع انسانی از لحاظ ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان (جدول هدف)، در مورد هر یک از زیرسیستم‌های تأمین نیروی انسانی و نیز ارزیابی عملکرد - پاداش توصیه‌های کلی انجام گرفت. پس از آن به ریز جزئیات پرداخته شد.

آنچه از این پروژه بدست آمد پیشنهاد استفاده از استراتژی متعهد برای نیروهای متخصص و استفاده از استراتژی پدرا نه برای نیروهای ساده و ستادی است. در جداول بالا بصورت مشروح نحوه عملکرد متناسب سازمان و مدیریت در هر یک توضیح داده شده‌است.

### پیوست - سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور

سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور از جمله سازمانهای دولتی می‌باشد که در زمینه فعالیتهای مرتبط به حمل و نقل کشور در زیر مجموعه وزارت راه و ترابری و به دلایلی از جمله موارد زیر تشکیل گردیده است:

- ۱- نیل به اهداف توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
- ۲- محدود کردن منطقی مراجع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری

- ۳- برقراری ارتباط با مراجع تصمیم‌گیری
  - ۴- تجدید تشکیلات با رعایت تجانس
  - ۵- تقلیل هزینه‌ها
  - ۶- ایفای وظایف مربوط به اعمال حاکمیت دولت
  - ۷- اصلاح ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی بخش حمل و نقل جاده‌ای
- مجموعه فعالیت‌های سازمان بسیار گسترده می‌باشد که تنها به ذکر چند مورد پرداخته می‌شود:
- ۱- تنظیم خط‌مشی‌ها و سیاستها و برنامه‌های حمل و نقل جاده‌ای و ایجاد هماهنگی اجرایی بین زیربخش‌های مختلف حمل‌ونقل و نظارت و کنترل در امور حمل‌ونقل جاده‌ای
  - ۲- احداث، بهره‌برداری، توسعه، نگهداری و نظارت بر پایانه‌های عمومی وسایل نقلیه باربری و سایر تأسیسات مورد نیاز جانبی
  - ۳- نظارت بر عملکرد شرکتهای مسافربری مستقر در پایانه‌های مسافری به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای ضوابط و مقررات جابجایی مسافر

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- ۱- بریان هوارن. (۱۳۸۰). **QFD در خدمات**، (ترجمه عباسی و یزدان پناه)، چاپ اول، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۲- ایشیکاوا ک. (۱۳۷۶). **کنترل کیفیت فراگیر**، ترجمه جواهریان، چاپ اول، تهران
- ۳- کزازی، ابوالفضل. (۱۳۷۸). **مدیریت کنترل کیفیت فراگیر**، چاپ اول، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۴- شیمون ال. (۱۳۷۸). **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**، ترجمه طوسی چاپ چهارم، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۵- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۹). **مدیریت منابع انسانی**، چاپ سوم، انتشارات سمت، تهران.
- ۶- آرمسترانگ مایکل. (۱۳۸۱). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، (ترجمه. اعرابی و ایزدی)، چاپ اول، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۷- پاتریک ج بیلو. (۱۳۷۹). **راهنمای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک**، ترجمه شریفی، چاپ اول، تهران.
- ۸- هانگر جی دیوید. (۱۳۸۱). **مبانی مدیریت استراتژیک**، (ترجمه اعرابی و ایزدی)، چاپ اول، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۹- گری دسلر. (۱۳۷۸). **مبانی مدیریت منابع انسانی**، (ترجمه اعرابی)، چاپ دوم، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۱۰- جزنی نسرین، (۱۳۷۸). **مدیریت منابع انسانی**، چاپ دوم، نشر نی، تهران
- ۱۱- بامبرگر پیتر، مشولم لن. (۱۳۸۱). **استراتژی منابع انسانی (تدوین اجرا آثار)**، ترجمه د. پارساییان و اعرابی، چاپ اول، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۱۲- هوروتیز ژاک. (۱۳۸۰). **هفت کلید استراتژی خدمات**، (ترجمه اعرابی و ایزدی)، چاپ اول نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.



- ۱۳- سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه، (۱۳۷۹). **روشهای تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ سوم، نشر نیل، تهران.
- ۱۴- رابینز، (۱۳۷۸). **رفتار سازمانی**، (ترجمه اعرابی و پارساییان)، چاپ اول، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۱۵- مورعی هادی، (۱۳۸۱). **تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان مپنا**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

#### منابع لاتین

- 1-Akao. Y.Mizuno. S. (1991). **QFD: The Customer Driven Approach to Quality Planing and Deployment**, Asian Productivity Organization.
- 2-Arsolf. H.I. and MCDonnel.E (1990). **Implanting Strategic Management** 2. ed 51. prenticeHall – Englewood cliffs NI.
- 3-Fearer R.ChaharBaghi and Wargin J (1995). Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Howlett Packard, **Management Decision** vol 33 No pp 4-16
- 4-Park f and lee MKO (1995). Development of an expert strategic planning system for Hong Kong "manufacturing industries, **ME research Bulletin city university of Hong Kong**. vol 3. pp 79-94
- 5-Segal – Hom s (Ed) (1996). **The strategy reader** ,Open university press BuckingHam-Basil Blackweel Oxford.
- 6-Fortun R.m and vaziri H.K (1992). **orchestrating change policy deployment total quality: Amanager guide for the 1990**, the Ernst & young quality improvement consulting company kogan page – London
- 7-Cohen I. (1995). **quality function deployment: How to make QFD work for you**, Addison Wesley reading MA.
- 8-Revelle. J.B.Moran. J.W. cox C.A. (1998). **The QFD and Book** JonWiley & Sons.
- 9-Pati and Adxins (April 1989). **Employer's Role in Alcoholism Assistance see also commerce clearing house, 53-57.**