

مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

(مفاهیم و مدل‌های رویکرد استراتژیک،

سرمایه‌های انسانی و معماری منابع انسانی)

تالیف:

دکتر سعید شهبازمرادی

محمدرضا شهبازمرادی

سرشناسه : شهبازمرادی/سعید ۱۳۵۶ -
 عنوان و نام پدید آور : مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی
 (مفاهیم و مدل‌های رویکرد استراتژیک، سرمایه‌های انسانی و معماری منابع انسانی)
 تألیف: سعید شهبازمرادی و محمدرضا شهبازمرادی
 مشخصات نشر : تهران ، توفیق دانش ، ۱۳۹۲
 مشخصات ظاهری: ۵۳۶ص ، مصور ، جدول ، نمودار
 شابک : ۲۰۰۰۰۰ : ۸-۰۸-۶۴۲۴-۶۰۰-۹۷۸
 وضعیت فهرست ریزی : بیا
 یادداشت: کتابنامه [۵۲۱]-۰۵۳۷
 موضوع: نیروی انسانی - مدیریت
 موضوع: نیروی انسانی - برنامه ریزی
 موضوع: برنامه ریزی استراتژیک
 شناسه افزوده: شهبازمرادی، محمدرضا، ۱۳۶۸
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۲ ۹۲۲ HF۵۵۴۹/۵۰۹
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۱
 شماره کتابشناسی ملی: ۳۱۰۹۶۶۹



توفیق دانش

مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

(مفاهیم و مدل‌های رویکرد استراتژیک، سرمایه‌های انسانی و معماری منابع انسانی)

دکتر سعید شهبازمرادی و محمدرضا شهبازمرادی	مولفین
توفیق دانش	ناشر
بهاره رضا زاده سنگی	طراح جلد
سیب محمد	لیتوگرافی
چاپ اول- ۱۳۹۲	چاپ و صحافی
۱۰۰۰ نسخه	نوبت چاپ و سال انتشار
۲۰۰۰۰۰ ریال	شمارگان
۹۷۸-۶۰۰-۶۴۲۴-۰۸-۸	قیمت
	شابک

تهران: خیابان بهشتی (عباس آباد)، خیابان پاکستان، انتهای خیابان دوم ، پلاک ۲۷

www.bahar.ac.ir

تلفکس: ۸۸۷۳۰۱۸۴

سخن ناشر

هل يستوى الذين يعلمون و الذين لا يعلمون

آیا آنها که می‌دانند با آنها که نمی‌دانند برابرند؟

پس از چندین سال تجربه در زمینه اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت، بخصوص دوره‌های کاربردی MBA و DBA به دلیل نیاز روز افزون دانش پژوهان و دانش‌آموختگان این دوره‌ها و نیز مدیران اجرایی و همچنین در راستای گسترش آموزش مدیریت کاربردی، بر آن شدیم که مجموعه کتابهایی بصورت علمی کاربردی در زمینه مدیریت اجرایی و مدیریت کسب و کار منتشر کنیم. تألیف و ترجمه این کتاب‌ها به دست انتشارات توفیق دانش و با همکاری گروه آموزشی مؤسسه آموزش عالی آزاد بهار که اولین مرکز تخصصی مدیریت MBA در ایران است، انجام گرفت. با امید به آنکه بتوانیم در این عرصه رسالت خود را با موفقیت به انجام برسانیم و همواره سعی داشته‌ایم گامی هر چند کوچک در زمینه مدیریت روز دنیا برداشته باشیم.

امید است که این مجموعه بتواند نیاز شما را در آشنایی با مباحث علمی مدیریت برطرف کند.

با نام و یاد پروردگار مروت‌مکنی

پیشگفتار

تقدیم به معلمان و اساتید گرانقدران،

حق شناسیم چون به ما آموختید

با ارائه اولین دوره‌های آموزشی مدیریت منابع انسانی در عرصه آموزشهای حرفه‌ای کسب و کار، تقاضا و نیاز نهفته و پیش‌بینی شده‌ای که سبب شد نگارندگان جهت و مسیر کسب دانش خویش را به این حوزه معطوف سازند، به تدریج به جدی رسیدن که تدوین کتب و منابع علمی و عملی بیش از پیش ضروری به نظر رسید.

مجموعه حاضر حاصل فعالیتهای آموزشی و پژوهشی در حیطه دوره‌های MBA و DBA با تعامل بین دانشجویان و نیازسنجی انجام شده از مدیران، نگاهها و کسب و کارهای بخش عمومی و خصوصی طوری انتخاب گردیده است که ساختار مطالب مطرح شده در کتابهای پیشین چون «معماری سرمایه‌های انسانی» و «مدیریت رفتار و رفتار مدیریت در سازمان» را تکامل بخشیده و به ویژه منبعی جامع برای علاقمندان اجرای مدل‌های منابع انسانی در عرصه سازمانها محسوب گردد.

امید است که فرایندی که جسورانه نگارندگان در مسیر تکامل منابع موجود در این عرصه آغاز نموده‌اند به زبور دقت نظر کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مشاوران و دانشجویان حوزه مدیریت منابع انسانی آراسته گردد. سخن آخر اینکه چاپ و نشر این مجموعه بدون عنایت و پیگیری مجدانه جناب آقای دکتر فرضی پور و سرکار خانم بهرامی محقق نمی‌گردید که بدین وسیله مراتب سپاس و تشکر خود را اعلام می‌داریم.

سعید شهبازمرادی

shahbaz@ut.ac.ir

محمدرضا شهبازمرادی

Shahbazmoradi_m@ut.ac.ir

بهار ۱۳۹۲

فهرست

عنوان	صفحه
بخش اول: مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....	۲۷
فصل یک: مدیریت منابع انسانی.....	۲۹
مقدمه.....	۲۹
اهمیت منابع انسانی در سازمان.....	۳۱
تعاریف مدیریت منابع انسانی.....	۳۲
مروری بر سیر تطور نظریه‌های منابع انسانی.....	۳۴
کارکردهای مدیریت منابع انسانی.....	۳۶
رویکردهای مختلف به حوزه‌های منابع انسانی.....	۳۷
توسعه منابع انسانی.....	۳۷
توسعه استراتژیک منابع انسانی.....	۴۰
مدل عمومی مدیریت منابع انسانی.....	۴۰
زیرسیستم تامین منابع انسانی.....	۴۱
زیرسیستم بهسازی کارکنان و مدیران.....	۴۲
زیرسیستم حفظ و نگهداری کارکنان.....	۴۲
زیرسیستم کاربرد منابع انسانی.....	۴۳
زیرسیستم‌های اداری، اطلاعاتی و پشتیبانی.....	۴۵
فصل دو: مدیریت استراتژیک.....	۴۷
مقدمه.....	۴۷
تعاریف مدیریت استراتژیک.....	۴۸
مزایای برنامه ریزی استراتژیک.....	۵۱
رویکردهای مهم به برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۵۲
فرآیند برنامه ریزی استراتژیک.....	۵۵

۱۰◀ مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

۵۵.....	استراتژی‌های سازمان.....
۵۶.....	مدل برنامه ریزی استراتژیک.....
۵۸.....	اجزاء مدیریت استراتژیک.....
۶۱.....	فصل سه: مبانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۶۱.....	مقدمه.....
۶۳.....	مقاصد مختلف از واژه مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۶۴.....	تعاریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۶۷.....	گامهای اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۷۱.....	مدلهای نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۷۱.....	نگرش استراتژیک و عملیات در مدیریت منابع انسانی.....
۷۳.....	دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت.....
۷۷.....	دیدگاه رفتاری.....
۷۹.....	سیستم‌های سایبرنتیک.....
۸۲.....	نظریه هزینه مبادله/عاملیت.....
۸۵.....	مدلهای غیر استراتژیک مدیریت منابع انسانی.....
۸۵.....	مدلهای قدرت وابستگی منابع.....
۸۸.....	نهاد گرایی.....
۹۲.....	رویکردهای حاکم بر مطالعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۹۲.....	رویکرد جهان شمول.....
۹۴.....	رویکرد تناسب استراتژیک.....
۹۴.....	رویکرد ارائه دهنده داخلی خدمات.....
۹۴.....	رویکرد پیکره بندی.....
۹۵.....	مدل مبتنی بر منابع.....
۹۵.....	اقدامات استراتژیک منابع انسانی.....
۹۶.....	نظام مسیر شغلی داخلی.....
۹۷.....	نظامهای آموزش رسمی.....
۹۸.....	ارزیابی عملکرد نتیجه محور.....
۹۸.....	امنیت شغلی کارکنان.....

۹۹	مشارکت / صدای کارکنان
۱۰۲	جبران خدمات بر اساس عملکرد
۱۰۳	فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۰۳	فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه مورفی
۱۰۶	فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۰۷	فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه کریشان و سینگ
۱۱۴	استراتژیهای عام مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۱۴	استراتژیهای تناسب یک طرفه عمودی
۱۱۴	استراتژیهای تناسب دو طرفه عمودی
۱۱۵	استراتژیهای تناسب افقی
۱۱۶	استراتژیهای عام پورتر
۱۱۸	استراتژیهای وظیفه‌ای منابع انسانی
۱۱۸	استراتژی جبران خدمات
۱۲۰	طراحی برنامه‌های جبران خدمات
۱۲۲	اجرای برنامه
۱۲۴	اجرای برنامه‌های تشویقی
۱۲۵	برخی از معایب سیستمهای پرداخت سستی
۱۲۵	تسهیم دستاوردها
۱۲۶	جبران خدمات کارکنان: تئوری، عمل و شواهد
۱۲۶	ابعاد استراتژیک جبران خدمات
۱۲۷	استراتژی‌های جبران خدمات
۱۲۹	استراتژی‌های مدیریت عملکرد
۱۲۹	استراتژیهای جذب کارکنان
۱۳۱	انتخاب استراتژیک: تامین نیرو از داخل یا از منابع بیرونی
۱۳۱	بازار کار داخلی و گزینه ساخت
۱۳۱	ایمنی شغلی
۱۳۲	بازار کار خارجی و گزینه خرید

فصل چهار: استراتژی‌های منابع انسانی.....	۱۳۵
مقدمه.....	۱۳۵
مدیریت منابع انسانی افراد کلیدی.....	۱۳۶
طبقات تصمیم استراتژیک مربوط به مدیریت منابع انسانی.....	۱۳۷
تجانس استراتژی مدیریت منابع انسانی.....	۱۳۸
مباحث مطرح در حوزه منابع انسانی در رابطه با اجرای استراتژی.....	۱۳۹
مدیریت تعارض.....	۱۳۹
مدیریت مقاومت در برابر تغییر.....	۱۴۰
ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی.....	۱۴۱
فصل پنج: الگوهای تدوین استراتژی.....	۱۴۳
الگوی عقلایی در تدوین استراتژی منابع انسانی.....	۱۴۳
مدل‌های عقلایی یا منطقی.....	۱۴۳
مدل‌های منطقی در تدوین استراتژی منابع انسانی.....	۱۴۵
تبدیل استراتژی در سطح سازمان به استراتژی در سطح عملیات.....	۱۴۶
محدودیت‌های استفاده از مدل‌های عقلایی.....	۱۴۹
جمع‌بندی.....	۱۵۰
الگوی طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی.....	۱۵۰
مدل‌های طبیعی.....	۱۵۱
انواع مدل‌های طبیعی.....	۱۵۴
مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان.....	۱۵۴
الگوهای استراتژیک مبتنی بر "کنترل فرایند".....	۱۵۴
الگوی استراتژیک مبتنی بر "کنترل بازده".....	۱۵۴
مدل‌های مبتنی بر بازار کار.....	۱۵۵
الگوهای استراتژیک مبتنی بر "بازار کار درون سازمان" (IML).....	۱۵۵
الگوهای استراتژیک مبتنی بر "بازار کار برون سازمان" (ELM).....	۱۵۶
شرایط استفاده از مدل‌های طبیعی.....	۱۵۷
طبقه‌بندی متغیرها در مدل‌های طبیعی.....	۱۵۷
الگوی نقاط مرجع استراتژیک در تدوین استراتژی منابع انسانی.....	۱۶۰

فهرست ► ۱۳

۱۶۰	سازگارسازی دو نگرش الگوهای طبیعی با الگوهای عقلایی
۱۶۰	تئوری نقاط مرجع استراتژیک
۱۶۲	الگوهای ارتباطات همه‌جانبه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک
۱۶۳	ویژگی‌های الگوهای استراتژیک چهارگانه در مدل یک‌پارچه
۱۶۳	استراتژی ثانویه
۱۶۳	استراتژی به‌درانه
۱۶۴	استراتژی پیمانکارانه
۱۶۴	استراتژی متعدهانه
۱۶۴	سازگاری مدل ترکیبی با مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت
۱۶۵	الگوی جامع اثربخشی
۱۶۶	سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی
۱۶۶	مدل رهبری وضعی (هرسی و بلچارد)
۱۶۸	مدل SWOT برای تدوین استراتژی سازمان
۱۶۹	سازگاری مدل ترکیبی با مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت
۱۷۰	نگاهی بر تئوری چشم انداز (انتظار)؛ رفتار انتخابی استراتژیک
۱۷۲	ماتریس نقطه مرجع استراتژیک
۱۷۳	نقاط مرجع راهبردی در سطح زیرسازمانی: مورد خاص سیستم مدیریت منابع انسانی
۱۷۳	نتیجه‌گیری
۱۷۵	فصل شش: چالش هماهنگی در مدیریت منابع انسانی
۱۷۵	مقدمه
۱۷۵	هماهنگی معیار صحت
۱۷۸	هماهنگی استراتژیک
۱۷۹	سطوح و انواع هماهنگی در مدیریت استراتژیک
۱۸۲	استراتژی؛ عامل ایجاد هماهنگی در حوزه نظری
۱۸۲	طبقه‌بندی مسائل استراتژیک در سطح مفهومی
۱۸۳	استفاده از نقاط مرجع استراتژیک برای برقراری هماهنگی
۱۸۴	جمع‌بندی

فصل هفت: سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱۸۷
مقدمه	۱۸۷
تعاریف مختلف از سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۸۷
استفاده‌های عام از سیستم‌های اطلاعاتی	۱۸۸
مزایای سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱۹۱
سیستم‌های اطلاعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فناوری اینترنت/اینترنت	۱۹۲
تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱۹۲
عوامل موفقیت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی	۱۹۳
پوشش اطلاعات	۱۹۴
دسترسی در سیستم	۱۹۵
پشتیبانی تصمیم در سیستم	۱۹۶
مهندسی سیستم	۱۹۶
ایجاد پلی بین منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۹۸
ایجاد پلی بین منابع انسانی با صورت پرداختها	۱۹۸
ایجاد انگیزه در گروه‌های منابع انسانی	۱۹۸
ایجاد دانش در گروه‌های منابع انسانی	۱۹۹
پیوند دادن استراتژیهای فناوری با منابع انسانی	۱۹۹
مدل کارتهای امتیازات متوازن	۱۹۹
پیشینه کارت امتیاز متوازن	۲۰۰
فواید استفاده از کارت امتیاز متوازن	۲۰۵
کارت امتیاز متوازن در مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۲۰۶
کاربرد کارت امتیاز متوازن در مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۲۰۶
فصل هشت: مطالعات موردی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها	۲۱۱
سازمان دهی مجدد راهبردی در کارکرد "منابع انسانی" در شرکت جنرال موتورز	۲۱۱
سازمان دهی مجدد راهبردی در کارکرد "منابع انسانی" (مطالعه موردی در یک بانک)	۲۱۲
تفکر انتقادی	۲۱۵

۲۱۷	بخش دوم: مدیریت سرمایه‌های فکری
۲۱۹	فصل نه: مدل‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری
۲۱۹	مفهوم سرمایه فکری
۲۲۱	تعاریف سرمایه فکری
۲۲۱	اجزای سرمایه فکری عبارتند از:
۲۲۱	مدل سرمایه فکری اسکاندیا
۲۲۳	مدل سرمایه فکری ادوینسون و مالون
۲۲۴	مدل تکنولوژی بروک
۲۲۵	مدل ارزیابی دارایی نامشهود
۲۲۷	مدل هوشمندی
۲۲۸	مدل سرمایه فکری چر و همکاران
۲۲۸	سرمایه انسانی
۲۲۸	سرمایه ساختاری
۲۲۹	سرمایه نوآوری
۲۲۹	سرمایه مشتری
۲۲۹	مدل سرمایه فکری مار و اسچوما
۲۳۰	روابط با ذینفعان
۲۳۰	منابع انسانی
۲۳۰	زیرساخت‌های فیزیکی
۲۳۰	فرهنگ سازمانی
۲۳۰	رویه‌ها و عملیات سازمانی
۲۳۰	دارایی یا مالکیت معنوی
۲۳۰	مدل چهاربرگی سرمایه فکری
۲۳۱	مدل سرمایه فکری
۲۳۴	مدل سرمایه فکری بونتیس
۲۳۵	مدل‌های محاسباتی و کمی اندازه‌گیری سرمایه فکری
۲۳۵	حسابداری منابع انسانی
۲۳۶	روش کارت امتیازی متوازن

۱۶◀ مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

۲۳۶	روش‌های مالی و مراحل اندازه‌گیری مالی سرمایه فکری انواری و همکاران.....
۲۳۷	روش‌های کمی ارزشگذاری سرمایه‌های فکری شرکت‌ها.....
۲۴۱	فصل ۵: مدیریت سرمایه فکری (مورد کاوی ها).....
۲۴۱	چارچوب مدیریت سرمایه فکری صنایع نروژ.....
۲۴۵	مدل سرمایه فکری مریتم گاید لاین.....
۲۴۵	سرمایه انسانی.....
۲۴۵	سرمایه ساختاری.....
۲۴۶	سرمایه ارتباطی.....
۲۴۸	مدل سرمایه فکری.....
۲۵۰	مدل سرمایه فکری (دارایی‌های نامشهود) سانچز.....
۲۵۳	فصل یازده: مورد کاوی ها.....
۲۵۳	مورد کاوی- شرکت مهندسی آکر.....
۲۵۴	مورد کاوی دو- شرکت ای جی اس.....
۲۵۵	فرآیند تحقیق شامل موارد زیر است.....
۲۵۶	مورد کاوی سه- شرکت کویی.....
۲۵۹	مورد کاوی چهار- شرکت لاستیک سازی نوکین.....
۲۶۱	شاخص‌های مدل.....
۲۶۵	مورد کاوی شش- چارچوب سرمایه فکری دانشگاهی سانچز.....
۲۶۷	مورد کاوی هفت- مدل مدیریت و گزارش‌دهی سرمایه‌های فکری مرکز تحقیقاتی اتریش.....
۲۷۱	بخش سوم: مروری بر مدل‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی.....
۲۷۳	فصل دوازده: مدل‌های مدیریت منابع انسانی.....
۲۷۳	مقدمه.....
۲۷۳	۱- مدل مدیریت منابع انسانی مالکوم بالدريج.....
۲۷۵	۲- مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد.....
۲۷۸	۳- مدل مدیریت منابع انسانی میشیگان.....
۲۸۰	۴- مدل مدیریت منابع انسانی ده C.....
۲۸۲	۵- مدل مدیریت منابع انسانی ده فرمان.....

۶-مدل سه بخشی مدیریت منابع انسانی.....	۲۸۷
۷-مدل مدیریت منابع انسانی تویوتا.....	۲۹۰
۸-مدل مدیریت منابع انسانی فرآیند کسب و کار.....	۲۹۲
۹-مدل مدیریت منابع انسانی مزیت رقابتی.....	۲۹۵
۱۰-مدل مدیریت منابع انسانی کسب و کار الکترونیک.....	۲۹۷
۱۱-مدل مدیریت منابع انسانی برای سازمانهای پویا.....	۳۰۰
۱۲-مدل کسب و کار-انطباق مدیریت منابع انسانی.....	۳۰۲
۱۳-مدل اتصال مدیریت منابع انسانی با استراتژی و ساختار.....	۳۰۵
۱۴-موازی کردن برنامه ریزی منابع انسانی با برنامه ریزی کسب و کار.....	۳۰۷
۱۵-مدل تطبیق مدیریت منابع انسانی با چرخه زندگی سازمان.....	۳۱۰
۱۶-مدل برای برقراری ارتباط اقدامات مدیریت منابع انسانی با مراحل رشد سازمانی.....	۳۱۲
۱۷-مدل سیستم های مدیریت منابع انسانی در کلاس جهانی.....	۳۱۴
۱۸-مدل اقدامات موثر مدیریت منابع انسانی.....	۳۱۶
۱۹-مدل اقدام مدیریت منابع انسانی قابلیت محور.....	۳۱۷
۲۰-مدل مدیریت منابع انسانی مشتری محور.....	۳۲۰
۲۱-مدل تابلوی امتیازات مدیریت منابع انسانی.....	۳۲۲
۲۲-مدل مهندسی مجدد مدیریت منابع انسانی.....	۳۲۴
۲۳-مدل ده مرحله ای مدیریت منابع انسانی برای اتحادهای استراتژیک.....	۳۲۶
۲۴-مدل هفت مرحله ای مدیریت منابع انسانی برای تملک سازمانی.....	۳۲۸
۲۵-مدل بلوغ قابلیت افراد.....	۳۳۱
۲۶-مدل پتانسیل انسانی.....	۳۳۳
فصل سیزدهم: وظیفه و حرفه مدیریت منابع انسانی.....	۳۳۷
۲۷-مدل نقشهای چندگانه مدیریت منابع انسانی.....	۳۳۷
۲۸-مدل شایستگیهای اساسی برای متخصصان منابع انسانی.....	۳۳۹
فصل چهاردهم: مدیریت شایستگی و مسیر شغلی.....	۳۴۳
۲۹-مدل توسعه پایدار مسیر شغلی.....	۳۴۳
۳۰-مدل توسعه هدفمند مسیر شغلی.....	۳۴۵
۳۱-مدل شرکت DOW Chemical برای برنامه ریزی جانشینی.....	۳۴۷

۱۸◀ مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

۳۴۹	۳۲- مدل ترسیم شایستگی.....
۳۵۱	۳۳- مدل شایستگی‌های عمومی مدیریت.....
۳۵۳	۳۴- مدل توسعه شایستگی مایکروسافت.....
۳۵۵	فصل پانزده: توسعه مدیریت و مدیریت آموزش.....
۳۵۵	۳۵- مدل استراتژی توسعه مدیران اجرایی.....
۳۵۷	۳۶- مدل یونیفلور برای توسعه مدیریت.....
۳۵۹	۳۷- مدل PWC برای توسعه مدیریت.....
۳۶۱	۳۸- مدل رویال داچ/شل برای توسعه مدیریت.....
۳۶۳	۳۹- مدل رفتارگرایی هدفمند.....
۳۶۵	۴۰- مدل یادگیری اجتماعی.....
۳۶۶	۴۱- مدل برای طراحی کردن برنامه آموزشی.....
۳۶۹	فصل شانزده: مدیریت عملکرد.....
۳۶۹	۴۲- مدل مدیریت عملکرد یکپارچه.....
۳۷۱	۴۳- مدل برای اقدامات مدیریتی با عملکرد بالا.....
۳۷۴	۴۴- مدل عملکرد الاید سیگنال.....
۳۷۶	۴۵- مدل‌های مدیریت منابع انسانی برای تعالی عملکرد.....
۳۷۸	۴۶- مدل آزمایشگاهی بل برای عملکرد متعالی.....
۳۸۰	۴۷- مدل برای مدیریت مشارکتی بر مبنای هدف.....
۳۸۲	۴۸- مدل مبتنی بر انگیزه OCB.....
۳۸۴	۴۹- مدل برای ارزیابی عادلانه عملکرد.....
۳۸۵	۵۰- مدل مصاحبه‌های ارزیابی.....
۳۸۸	۵۱- مدل برای طرح شناسایی کارمند.....
۳۸۹	۵۲- مدل مشوق‌های غیرمالی.....
۳۹۳	فصل هفده: توسعه رهبری.....
۳۹۳	۵۳- مدل‌های جهانی برای رهبری.....
۳۹۶	۵۴- مدل منبع شناختی رهبری.....
۳۹۸	۵۵- مدل رهبری کاریزماتیک.....
۴۰۰	۵۶- مدل یادگیری موقعیتی.....

۴۰۱	۵۷- مدل چهار سیستم رهبری
۴۰۳	۵۸- مدل آزمایشگاهی شایستگی رهبری آبوت
۴۰۵	فصل هجده: مدیریت تیم
۴۰۵	۵۹- مدل ده مرحله‌ای تیم سازی
۴۰۷	۶۰- مدل چهار مرحله‌ای توسعه گروه
۴۰۹	۶۱- مدل پنج مرحله‌ای برای انتقال (گذر) به تیمهای خود گردان
۴۱۱	۶۲- مدل پنج و مهره برای ایجاد تیم‌های کاری خود گردان
۴۱۵	فصل نوزده: مدیریت ارتباطات، مشارکت و توانمندسازی کارکنان
۴۱۵	۶۳- مدل شش مرحله‌ای ارتباطات منابع انسانی
۴۱۷	۶۴- پنج مدل ارتباطات
۴۱۹	۶۵- مدل برای سازمان کاری با مشارکت بالا
۴۲۱	۶۶- مدل ده مرحله‌ای برای مشارکت کارمند
۴۲۲	۶۷- مدل مشارکت کارکنان فورس
۴۲۴	۶۸- مدل سه مرحله‌ای برای توانمند سازی
۴۲۷	فصل بیست: مدیریت انگیزش و هوش
۴۲۷	۶۹- مدل هوش سیال و هوش متبلور
۴۲۸	۷۰- مدل هوش چند گانه
۴۳۰	۷۱- مدل سه وجهی هوش
۴۳۲	۷۲- مدل سه بخشی هوش انسانی
۴۳۳	۷۳- مدل هوش دو عاملی
۴۳۴	۷۴- مدل انتظار - جذابیت
۴۳۶	۷۵- مدل سه مرحله‌ای هدفگذاری
۴۳۸	۷۶- مدل کاهش سائق
۴۴۱	فصل بیست و یک: مدیریت فردی
۴۴۱	۷۷- مدل دوازده مرحله‌ای مدیریت فردی
۴۴۵	فصل بیست و دو: مدل‌های کلاسیک منتخب در رفتار سازمانی و توسعه سازمانی
۴۴۵	۷۸- مدل پنج مرحله‌ای اصلاح رفتار سازمانی
۴۴۷	۷۹- مدل اجرایی نه مرحله‌ای برای مداخلات بهبود سازمانی

۲۰◀ مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

۴۴۹	۸۰- مدل پنج مرحله‌ای برای یادگیری حین عمل.....
۴۵۱	۸۱- مدل چهار "آی" برای یادگیری سازمانی.....
۴۵۳	۸۲- مدل تشریح کننده کار دانشی در برابر کار سستی.....
۴۵۵	۸۳- مدل دوازده مرحله‌ای برای اجرای مدیریت دانش.....
۴۵۷	۸۴- مدل برای نقش کارمند دانش.....
۴۵۹	فصل بیست و سه: مدیریت سازمانی.....
۴۵۹	۸۵- مدل دوازده مرحله‌ای برای موفقیت جهانی.....
۴۶۲	۸۶- مدل برای تعالی کسب و کار.....
۴۶۴	۸۷- مدل‌های سازمان و ساختار.....
۴۶۶	۸۸- مدل عقلایی (منطقی).....
۴۶۷	۸۹- مدل تساوی (عدالت).....
۴۶۹	فصل بیست و چهار: مدیریت فرهنگ.....
۴۶۹	۹۰- مدل ارتباطی فرهنگ سازمان و عملکرد.....
۴۷۱	۹۱- مدل حافظه در مورد ابعاد فرهنگ.....
۴۷۳	۹۲- مدل تشریح کننده‌ی فرهنگ‌های ایستا در مقابل فرهنگ‌های رو به رشد.....
۴۷۵	۹۳- مدل رنسانس برای تغییر فرهنگ.....
۴۷۶	۹۴- مدل مدیریت فرهنگ AT&T.....
۴۷۹	فصل بیست و پنج: مدیریت تغییر.....
۴۷۹	۹۵- مدل تغییر سازمان.....
۴۸۱	۹۶- مدل تغییر هشت مرحله‌ای کاتر.....
۴۸۳	۹۷- مدل دوازده مرحله‌ای برای تغییر سازمانی و نوسازی.....
۴۸۵	۹۸- مدل ده فرمان برای اجرای تغییر.....
۴۸۷	۹۹- مدل منابع انسانی برای مدیریت چالش‌های تغییر.....
۴۸۸	۱۰۰- مدل مک کینزی در مقابل مدل حرکتی تغییر.....
۴۹۰	۱۰۱- مدل کوپرس و لیبراند برای مدیریت مقاومت در برابر تغییر.....
۴۹۲	۱۰۲- مدل ده مرحله‌ای برای مدیریت انتقال.....
۴۹۳	۱۰۳- مدل گروه برای دستیابی به تغییر در افراد.....
۴۹۵	۱۰۴- مدلی برای نقش عامل تغییر موفق.....

فصل بیست و شش: ممیزی، ارزیابی، اندازه‌گیری و ارزشیابی.....	۴۹۹
۱۰۵- مدل برای ممیزی توسعه منابع انسانی.....	۴۹۹
۱۰۶- مدل برای ممیزی فرهنگی.....	۵۰۱
۱۰۷- مدل برای ارزیابی استرس.....	۵۰۳
۱۰۸- مدل برای ارزیابی مسیر شغلی.....	۵۰۴
۱۰۹- مدل برای پیاده سازی مرکز ارزیابی.....	۵۰۶
۱۱۰- مدل پنج مرحله‌ای برای ارزیابی و توسعه شایستگی.....	۵۰۸
۱۱۱- مدل برای اندازه گیری منابع انسانی.....	۵۰۹
۱۱۲- مدل برای اندازه گیری عملکرد.....	۵۱۱
۱۱۳- مدل ۷ مرحله‌ای برای اندازه گیری تیمی.....	۵۱۳
۱۱۴- مدل "چهار سی" برای ارزشیابی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی.....	۵۱۵
۱۱۵- مدل ۴ سطحی ارزشیابی آموزش.....	۵۱۶
فهرست منابع.....	۵۱۹

فهرست جداول

عنوان

صفحه

جدول ۱-۱: سیر تطور اندیشه منابع انسانی از نظر دوره زمانی	۳۵
جدول ۱-۲: گونه‌شناسی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	۳۵
جدول ۱-۳: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	۳۶
جدول ۱-۴: توسعه منابع انسانی در سازمان- خلاصه سه دیدگاه نظری	۳۹
جدول ۲-۱: هفت رویکرد مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک	۵۴
جدول ۳-۱: برخی از اقدامات و مطالعات رویکرد جهان شمول	۹۳
جدول ۳-۲: انواع معانی برداشت شده از مفهوم صدای کارکنان	۱۰۰
جدول ۳-۳: تطبیق دادن استراتژی سازمان با استراتژی پرداختها	۱۲۸
جدول ۵-۱: مدل آرمسترانگ برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۹۴)	۱۴۶
جدول ۵-۲: تدوین استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس استراتژی‌های عمومی پورتر و دیوید	۱۴۸
جدول ۵-۳: تدوین استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس استراتژی	۱۴۹
جدول ۵-۴: مقایسه ویژگی‌های دو مدل عقلایی و طبیعی	۱۵۹
جدول ۵-۵: مدل یک‌پارچه تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی	۱۶۲
جدول ۶-۱: سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک سازمان	۱۸۰
جدول ۷-۱: کارکردهای سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۹۰
جدول ۷-۲: عوامل موثر بر موفقیت توسعه سیستمهای اطلاعات منابع انسانی	۱۹۴
جدول ۷-۳: گروههای پوشش اطلاعات	۱۹۴
جدول ۷-۴: گروههای دسترسی	۱۹۵
جدول ۹-۱: چالش‌های مدیریت گذشته، حال و آینده	۲۲۰
جدول ۹-۲: نمونه‌ای از شاخص‌های سنجش اسکاندیا	۲۲۲
جدول ۹-۳: مولفه‌های داراییهای نامشهود	۲۲۶
جدول ۹-۳: سرمایه فکری	۲۲۷
جدول ۱۰-۱: رویکرد کلی نسبت به مدیریت دانش (مقیاس چند پاسخنه)	۲۴۲
جدول ۱۰-۲: ابعاد اصلی پرسشنامه (مقیاس چهار گزینه‌ای شامل: هیچکدام، کم، تاحدی و زیاد)	۲۴۳
جدول ۱۰-۳: شیوه تصویر سازی و برقرای ارتباط با اجزا سرمایه فکری (مقیاس چند پاسخنه)	۲۴۴
جدول ۱۰-۴: مسئولیت‌ها در مدیریت سرمایه فکری	۲۴۴

جدول ۵-۱۰: وظایف با اهمیت در مدیریت سرمایه فکری	۲۴۴
جدول ۶-۱۰: راه حل‌ها (مقیاس چهار گزینه‌ای شامل: هیچکدام، کم، تاحدی و زیاد)	۲۴۵
جدول ۷-۱۰: شاخص‌های شرکت مریتم	۲۵۰
جدول ۸-۱۰: نمونه‌ای از اجزا سرمایه فکری	۲۵۲
جدول ۱۱-۱: شاخص‌های مختلف در سه بعد سرمایه فکری	۲۵۸
جدول ۱۱-۲: شاخص‌های مدل در حوزه کارکنان	۲۶۲
جدول ۱۱-۳: شاخص‌های مدل در حوزه فرایند	۲۶۳
جدول ۱۱-۴: شاخص‌های مدل در راستای فناوری	۲۶۴
جدول ۱۱-۵: چارچوب سرمایه فکری در دانشگاه: کارکردها و اهداف	۲۶۵
جدول ۱۱-۵: شاخص‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری در دانشگاه	۲۶۷
جدول ۷-۱۲: اقدامات مدیریت منابع انسانی	۳۰۶
جدول ۸-۱۲: مراحل مدل چرخه زندگی	۳۱۱
جدول ۹-۱۲: مدل ارتباط منابع انسانی و مراحل رشد سازمانی	۳۱۳
جدول ۱۰-۱۲: ویژگی‌های حیاتی	۳۱۹
جدول ۱۱-۱۲: مدل بلوغ افراد PCMM	۳۳۲
جدول ۱-۱۴: مدل توسعه هدفمند شغلی	۳۴۶
جدول ۱-۱۵: مدل مدیریت منابع انسانی شرکت نفتی شل	۳۶۲
جدول ۱-۱۶: مدل الاید سیگنال	۳۷۵
جدول ۲-۱۶: مدل رفتار شهروندی سازمانی	۳۸۳
جدول ۱-۱۸: مدل ۱۰ مرحله‌ای تیم‌سازی	۴۰۶
جدول ۱-۲۱: مدل موفقیت و شکست فردی	۴۴۳
جدول ۱-۲۲: مقایسه کار دانشی و کار سنتی	۴۵۴
جدول ۲-۲۲: مدل ۱۲ مرحله‌ای مدیریت دانش	۴۵۶
جدول ۱-۲۳: مدل مراحل موفقیت جهانی	۴۶۱
جدول ۱-۲۵: مدل مک کتری برای تغییر	۴۸۹

فهرست نمودار

عنوان

صفحه

نمودار ۱-۱: مدل عمومی مدیریت منابع انسانی	۴۱
نمودار ۱-۲: مدل مدیریت استراتژیک دیوید	۵۷
نمودار ۲-۲: رابطه بین هدفهای بلندمدت، استراتژیها، هدفهای کوتاه مدت و سیاستها	۵۸
نمودار ۲-۳: دسته بندی استراتژیهای سازمانی	۶۰
نمودار ۳-۱: مدل تطابقی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (دوانا، ۱۹۸۴)	۶۶
نمودار ۳-۲: چارچوب صدای کارکنان	۱۰۱
نمودار ۳-۳: فرایند برنامه ریزی سازمان و چگونگی ادغام مدیریت	۱۰۵
نمودار ۳-۴: مدل فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی مازن و الکایالی	۱۰۷
نمودار ۳-۵: فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه کریشان و سینگ	۱۰۸
نمودار ۳-۶: عوامل پیش برنده و بازدارنده مرحله اول	۱۱۰
نمودار ۳-۷: عوامل پیش برنده و بازدارنده مرحله دوم	۱۱۲
نمودار ۳-۸: عوامل پیش برنده و بازدارنده مرحله سوم	۱۱۳
نمودار ۴-۱: سطوح مرتبط با مدیریت منابع انسانی	۱۴۲
نمودار ۵-۱: طراحی استراتژی بر مبنای محوریت یک عامل درونی یا بیرونی	۱۴۴
نمودار ۵-۲: تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای محوریت ارزیابی عملکرد	۱۴۵
نمودار ۵-۳: فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی)	۱۴۵
نمودار ۵-۴: الگوی ارتباط بین استراتژی در سطح سازمان به استراتژی وظیفهای	۱۴۷
نمودار ۵-۵: طیف تفکر در موضوعات مدیریت (عقلایی تا طبیعی)	۱۵۱
نمودار ۵-۶: چارچوب مدل‌های طبیعی	۱۵۱
نمودار ۵-۷: فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای طبیعی (واقعی)	۱۵۲
نمودار ۵-۸: چارچوب هاروارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۸۴)	۱۵۳
نمودار ۵-۹: مدل دایر و هولدر برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۸۸)	۱۵۳
نمودار ۵-۱۰: استراتژی‌های پیشنهادی مدل شولر و جکسون (۱۹۸۷)	۱۵۵
نمودار ۵-۱۱: استراتژی‌های پیشنهادی دایر و هولدر (۱۹۸۸)	۱۵۵
نمودار ۵-۱۲: استراتژی‌های پیشنهادی مدل اسنل (۱۹۹۲)	۱۵۵
نمودار ۵-۱۳: استراتژی‌های پیشنهادی مدل آسترمن (۱۹۸۷)	۱۵۶

- نمودار ۵-۱۴: استراتژی‌های پیشنهادی مدل دلری و داتی (۱۹۹۶)..... ۱۵۶
- نمودار ۵-۱۵: استراتژی‌های پیشنهادی مدل بارون و کرپس (۱۹۹۹)..... ۱۵۶
- نمودار ۵-۱۶: ماتریس نقاط مرجع استراتژیک..... ۱۶۱
- نمودار ۵-۱۷: فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یک‌پارچه..... ۱۶۳
- نمودار ۵-۱۸: مدل یک‌پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)..... ۱۶۴
- نمودار ۵-۱۹: تناظر میان مدل یک‌پارچه و الگوی جامع اثربخشی (ریچارد اچ. هال)..... ۱۶۵
- نمودار ۵-۲۰: تناظر میان مدل یک‌پارچه و سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی (ریچارد ال. دفت)..... ۱۶۶
- نمودار ۵-۲۱: تناظر میان مدل یک‌پارچه و مدل رهبری وضعی (هرسی و بلنچارد)..... ۱۶۷
- نمودار ۵-۲۲: تناظر میان مدل یک‌پارچه و مدل SWOT برای تدوین استراتژی سازمان..... ۱۶۸
- نمودار ۵-۲۳: چارچوب کلی نقاط مرجع مفهومی بر اساس مدل‌های اسکات، مورگان و هال..... ۱۶۹
- نمودار ۵-۲۴: سه مدل رفتار انتخابی استراتژیک..... ۱۷۱
- نمودار ۵-۲۵: ماتریس نقطه مرجع راهبردی..... ۱۷۲
- نمودار ۶-۱: سطوح هماهنگی..... ۱۸۰
- نمودار ۶-۲: روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی..... ۱۸۱
- نمودار ۶-۳: سلسله مراتب (نظری) مسائل استراتژیک..... ۱۸۳
- نمودار ۷-۱: سطوح مختلف استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی..... ۱۸۹
- نمودار ۷-۲: انواع مدیریت سیستم‌های منابع انسانی..... ۱۹۷
- نمودار ۷-۳: مدل عام کارت امتیاز متوازن..... ۲۰۲
- نمودار ۷-۴: رابطه علت و معلولی در کارت امتیاز متوازن..... ۲۰۲
- نمودار ۷-۵: مدل کارت امتیاز متوازن مایسل (۱۹۹۲)..... ۲۰۴
- نمودار ۷-۶: مبنای سطوح مدل کارت امتیازی متوازن..... ۲۰۵
- نمودار ۷-۷: نمونه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک و اهمیت برجسته نقش..... ۲۰۷
- نمودار ۷-۸: رابطه بین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را با کارت امتیاز متوازن..... ۲۰۸
- نمودار ۷-۹: مدل کارت امتیاز متوازن کارکنان، (وزارت بهداشت بریتانیا، ۲۰۰۶)..... ۲۰۹
- نمودار ۸-۱: نتایج "منابع انسانی" راهبردی..... ۲۱۴
- نمودار ۸-۲: مدل مدیریت راهبردی "منابع انسانی"..... ۲۱۴
- نمودار ۹-۱: اجزای سرمایه فکری در مدل ادوینسون و مالون..... ۲۲۳
- نمودار ۹-۲: نقاط تمرکز مولفه‌های سرمایه فکری در مدل ادوینسون و مالون در دوره‌های زمانی..... ۲۲۴

۲۶◀ مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی

- نمودار ۳-۹: اجزا سرمایه فکری در مدل تکنولوژی بروکر (برو کینگ)..... ۲۲۵
- نمودار ۴-۹: دارایی‌های مشهود و نامشهود..... ۲۲۶
- نمودار ۵-۹: مدل ابعاد سرمایه فکری و روابط بین ابعاد آن از دیدگاه چن..... ۲۲۹
- نمودار ۶-۹: مدل چهاربرگی (Leliaert, 2003)..... ۲۳۱
- نمودار ۷-۹: عناصر اصلی سرمایه فکری و اجزای آنها..... ۲۳۲
- نمودار ۸-۹: انواع سرمایه‌های سازمان..... ۲۳۳
- نمودار ۹-۹: سرمایه‌های فکری..... ۲۳۴
- نمودار ۱-۱۰: مدل اجزای سرمایه فکری..... ۲۴۲
- نمودار ۲-۱۰: فرایند اندازه‌گیری سرمایه‌های مشهود و نامشهود..... ۲۴۶
- نمودار ۳-۱۰: شبکه دارایی‌های نامشهود..... ۲۴۸
- نمودار ۴-۱۰: مدل کلان مدیریت سرمایه‌های فکری..... ۲۴۸
- نمودار ۵-۱۰: مدل جامعی برای تجزیه و تحلیل دارایی نامشهود..... ۲۵۱
- نمودار ۱-۱۱: بخش‌ها و اهداف توسعه شایستگی‌ها..... ۲۶۰
- نمودار ۲-۱۱: سرمایه فکری شرکت MW-DATA..... ۲۶۰
- نمودار ۳-۱۱: سرمایه فکری از نگاه سانچز و همکارانش..... ۲۶۵
- نمودار ۴-۱۱: جهت مدیریت و گزارش دهی سرمایه‌های فکری..... ۲۶۸
- نمودار ۱-۱۲: مدل موازی (Paralleling Model)..... ۳۰۹
- نمودار ۲-۱۲: الگوی نمونه تابلوی امتیازات منابع انسانی..... ۳۲۳
- نمودار ۱-۱۶: مدیریت عملکرد یکپارچه..... ۳۷۰