

مبانی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی

✓ شایستگی‌های استراتژیک

✓ حوزه‌های حرفه‌ای

✓ همسویی و ابزارها

www.ketab.ir

تألیف:

دکتر ایرج سلطانی

سرشناسه	: سلطانی ایرج، ۱۳۴۱
عنوان و نام پدیدآور	: مبانی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی: (شایستگی‌های استراتژیک - حوزه‌های حرفه‌ای - همسویی و ابزارها) / تألیف ایرج سلطانی
مشخصات نشر	: اصفهان: انتشارات ارکان دانش، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۵۲۸ ص.: مصور، جدول، نمودار
شابک	: 978-600-287-016-2
وضعیت فهرست‌نویسی	: قیفا
یادداشت	: کتابنامه در انتهای هر فصل.
موضوع	: نیروی انسانی - مدیریت
موضوع	: نیروی انسانی - برنامه‌ریزی
موضوع	: کارمندان - مدیریت
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
هـ.ع	: ۱۳۹۲ ۸۸۵/۵ HF ۵۵۴۹
بند کتبی	: ۶۵۸/۳۰۱
رده‌بندی دیویی	: ۳۲۰۳۷۶۲
شماره کتابشناسی ملی	

«انتشارات ارکان دانش ناشر برگزیده سال ۱۳۸۷ استان اصفهان»

و ناشر برگزیده نمایه‌گاه بین‌المللی کتاب تهران در سال ۱۳۸۹»



انتشارات ارکان دانش

نام کتاب	: مبانی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (شایستگی‌های استراتژیک، حوزه‌های حرفه‌ای، همسویی و ابزارها)
تألیف	: دکتر ایرج سلطانی
ناشر	: انتشارات ارکان دانش
چاپ اول	: پاییز ۱۳۹۲ (مهرماه)
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
مدیر تولید	: نسرین مختاری
تنظیم و صفحه‌آرایی	: انتشارات ارکان دانش
طراحی جلد	: کانون آگهی و تبلیغات نقشینه
لیتوگرافی	: طاهما
چاپ متن	: پارسا
چاپ جلد	: کنکاش
صحافی	: پیمان‌گستر
قطع و شمارش صفحات	: وزیری، ۵۲۸ صفحه
بها	: ۱۹۵,۰۰۰ ریال

«تغییر قیمت کتاب به هر عنوان غیر مجاز می‌باشد»

ISBN: 978-600-287-016-2

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۲۸۷ - ۰۱۶ - ۲

اصفهان: خیابان شیخ بهایی، چهارراه سرتیپ، کوی شهید مهرداد انصاری (سرتیپ)، نرسیده به طالقانی، پلاک ۹۲.

تلفن: ۲۳۴۱۳۳۹، نمابر: ۲۳۴۱۳۳۹، مرکز فروش: ۲۳۵۶۸۵۸، صندوق پستی ۳۳۱-۸۱۶۵۵

۲۳۵۶۸۵۹

تدوین و اجرای استراتژی‌های کلان برای سازمان در ابعاد مختلف موجب کسب مزیت رقابتی شده و سازمان را تا حدود زیادی در مقابل رقابت‌های شدید و محیط‌های با تحولات سریع مصون می‌دارد. استراتژی زمانی به موفقیت پایدار و سودآوری کمک می‌کند که با یک منطق درست علمی و با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های سازمانی تدوین شود. جوهره استراتژی‌های سازمان مبتنی بر تفکر استراتژیک، قابلیت‌ها و فرصت‌هاست و هدف آن خلق مزیت و سودآوری می‌باشد. یکی از ابعاد استراتژیک سازمان که در تحقق اهداف کلان سازمان نقش کلیدی و سه‌جانبه دارد استراتژی‌های منابع انسانی است. در این راستا لازم است این دسته از استراتژی‌ها با الهام از چشم‌انداز، مأموریت‌ها، قابلیت‌های داخلی و تحولات محیطی و با دقت تدوین و زمان‌بندی برای آن فراهم شود، برای تحقق این امر استفاده از ابزارهای مختلف و درگیر کردن مدیران عملیاتی بسیار کارساز است. برای تدوین و اجرای اثربخش استراتژی‌های منابع انسانی، شناسایی منابع انسانی بایستی شایستگی‌های کلیدی کسب تا بتوانند بین استراتژی‌های حوزه منابع انسانی و استراتژی‌های کلان هم‌سویی ایجاد نمایند.

این کتاب شامل دو بخش کلی است. بخش اول شایستگی‌های کلیدی و استراتژیک مورد نیاز متولیان منابع انسانی، حوزه‌های حرفه‌ای دهگانه منابع انسانی، الگوهای ایجاد و ارزیابی هم‌سویی استراتژی‌ها را مورد اشاره دارد. در بخش دوم به مجموعه‌ای از ابزارها برای شناسایی و ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان اشاره شده است که از آنها برای ایجاد زمینه و پایه‌های علمی و مناسب تدوین استراتژی‌ها می‌توان بهره‌مندی کرد. مطالب کتاب به عنوان راهنما برای دانشجویان و متولیان منابع انسانی سازمان‌ها جهت تدوین استراتژی‌ها قابل استفاده است و بدون شک خالی از اشکال نیست، در همین جایگاه، از کلیه عزیزان به لحاظ نارسایی‌های علمی و محتوایی کتاب پوزش می‌طلبید.

در پایان از کلیه کسانی که در پدید آمدن کتاب به نگارنده کمک نمودند و همکاری و قدردانی می‌گردد خصوصاً از جناب آقای مهندس محمد ترابیان مدیر محترم انتشارات ارک و دانش که زحمت چاپ کتاب را متقبل شدند و سرکار خانم مختاری که در مراحل مختلف تهیه، چاپ و طراحی جلد کتاب کمک نمودند و همچنین سایر کارکنان محترم انتشارات تشکر و قدردانی می‌شود.

سایر آثار مؤلف در قالب کتاب

- ۱- ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی
- ۲- طراحی و برنامه‌ریزی بلندمدت در آموزش عالی کشور
- ۳- رابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی (چاپ دوم)
- ۴- مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی (چاپ چهارم)
- ۵- پرورش سرمایه‌های انسانی (چاپ دوم)
- ۶- تعامل در سطح و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده (چاپ دوم)
- ۷- الگوی سرآمدی مبتنی بر تأکید بر تعالی کارکنان
- ۸- مبانی برنامه‌ریزی و اجرا در منابع انسانی
- ۹- نیم‌رخ جدید استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان
- ۱۰- گوهرها و درس‌های مدیریتی
- ۱۱- الگوی سرآمدی اخلاقی
- ۱۲- بنیادهای کار تیمی
- ۱۳- پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر به زبان ساده (چاپ دوم)
- ۱۴- بهره‌وری منابع انسانی (چاپ دوم)
- ۱۵- تشخیص و درمان اعتیاد
- ۱۶- پرورش منابع انسانی با رویکرد استاندارد مدار (چاپ سوم)

جهت سفارش کتاب‌های فوق با انتشارات ارکان دانش به شماره‌های ۰۳۱۱-۲۳۴۱۳۳۹-۲۳۵۶۸۵۸

تماس حاصل فرمایید.

بخش اول: مبانی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی

فصل اول: شایستگی‌های استراتژیک رهبران ارشد منابع انسانی

۳	چکیده
۴	مفهوم شایستگی و ابعاد آن
۵	چشم‌انداز جهانی در مورد شایستگی‌های رهبران ارشد
۷	شایستگی‌های ده‌گانه رهبران ارشد منابع انسانی
۹	روش‌شناسی
۱۰	یافته‌های نظری
۱۳	شایستگی‌های محوری رهبران منابع انسانی در آینده
۱۶	شایستگی‌های رهبران منابع انسانی در زمان بحران‌های اقتصادی
۱۹	نتیجه‌گیری

فصل دوم: حوزه‌های ده‌گانه حرفه‌ای منابع انسانی

۲۱	حوزه‌های حرفه‌ای منابع انسانی
۲۲	حوزه‌های ده‌گانه منابع انسانی
۲۵	فرآیند ارزیابی و بهبود باندها
۲۶	توصیه‌هایی برای توسعه
۲۶	محصولات و خدمات
۲۷	کنجکاوی
۲۸	محرک‌های بیرونی
۲۸	طرح سازمان
۳۲	گذر به باند بعدی

فصل سوم: راهبرد، بینش‌ها و راه‌حل‌های حوزه منابع انسانی

۴۸	الف- حیطه حرفه‌ای ارائه خدمات و اطلاعات
۵۵	ب- حیطه حرفه‌ای: روابط کارکنان
۶۲	ج- حوزه‌ی حرفه‌ای تعهد کارکنان
۶۷	د- حیطه حرفه‌ای عملکرد و پاداش

فصل چهارم: رهبری و مدیریت حوزه منابع انسانی

۷۷	 مقدمه
۸۷	 الف- حیطه حرفه‌ای طراحی سازمان
۹۴	 ب- حیطه حرفه‌ای توسعه سازمانی
۱۰۰	 ج- حوزه حرفه‌ای تأمین منابع و برنامه‌ریزی استعداد
۱۰۶	 د- حوزه حرفه‌ای آموزش و توسعه استعداد
۱۰۶	 پیشنهاد و اجرای توسعه کارراهه

فصل پنجم: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در عمل

۱۱۷	 مقدمه
۱۱۷	 مراحل وین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۱۸	 ۱- تدوین استراتژی منابع انسانی
۱۲۰	 ۲- تدوین مأموریت منابع انسانی
۱۲۴	 ۳- تدوین ارزش‌های منابع انسانی
۱۳۰	 ۴- تدوین استراتژی‌های منابع انسانی سازمان
۱۴۵	 ۵ و ۶- تعیین اهداف و برنامه‌های عملیاتی
۱۴۶	 ۷- اجرای استراتژی‌ها
۱۴۹	 ۸- کنترل و بازنگری برنامه استراتژیک منابع انسانی

فصل ششم: ارائه الگوی همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان

۱۵۱	 مقدمه
۱۵۱	 مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی
۱۵۳	 مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۵۸	 نگرش مفهومی پیوند میان استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار
۱۶۱	 شایستگی‌های منابع انسانی
۱۶۳	 همسوسازی واحد منابع انسانی

فصل هفتم: ارائه الگوی عملیاتی ارزیابی و اندازه‌گیری میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی

۱۷۳	 مقدمه
۱۷۳	 همسوسازی استراتژی‌های سازمان کسب و کار
۱۷۵	 الگوی اندازه‌گیری همسویی استراتژی‌های منابع انسانی
۱۷۶	 ۱- ارزیابی و اندازه‌گیری همسویی برونی منابع انسانی
۱۷۹	 ۲- اندازه‌گیری همسویی درونی نظام مدیریت منابع انسانی

- ۳- اندازه‌گیری همسویی درون‌بخشی خرده نظام‌های مدیریتی منابع انسانی ۱۸۲
- ۴- ارزیابی میزان همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی و میزان اثربخشی ۱۸۴
- الگوی نهایی اندازه‌گیری همسویی استراتژی‌های منابع انسانی ۱۸۶

فصل هشتم: مدیریت و توسعه استراتژیک منابع انسانی و مدیریت یکپارچه بر مبنای هدف

- مقدمه ۱۸۹
- تجارب کسب شده در دوره آموزشی ژاپن ۱۹۱
- ۱- کارکنان، فرهنگ و روابط کار در ژاپن ۱۹۱
- ۲- یکپارچه‌سازی نظام‌های مدیریت منابع انسانی ۱۹۴
- ۳- سیستم‌های منابع انسانی ۱۹۴
- ۴- آموزش و پرورش کارکنان ۱۹۵
- فلسفه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های ژاپنی ۱۹۵
- سیر تحول نظام مدیریت منابع انسانی در ژاپن ۱۹۷
- ارکان نظام مدیریت منابع انسانی در ژاپن ۲۰۰
- کارکردهای مدیریت ۲۰۳
- مفهوم و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی ۲۰۳
- مسیر شغلی کارکنان ۲۰۷
- نظام ارزیابی عملکرد ۲۱۲
- نظام شایستگی و توانایی کار ۲۱۵
- بازدید از کارخانجات و شرکت‌های ژاپنی ۲۳۰

بخش دوم: ابزارهای تدوین راهبردهای منابع انسانی

- مقدمه ۲۴۷
- راهبرد منابع انسانی چیست؟ ۲۴۸
- چرا راهبرد منابع انسانی اهمیت دارد؟ ۲۴۹
- چرا گاهی راهبرد منابع انسانی شکست می‌خورد؟ ۲۵۰
- آیا در نوشتن راهبرد منابع انسانی خطراتی وجود دارد؟ ۲۵۱
- چگونه از جعبه ابزار استفاده کنیم؟ ۲۵۲
- چقدر راهبردی هستید؟ ۲۵۲
- برداشت کلی از راهبرد ۲۵۳
- راهنمای جعبه ابزار ۲۵۵

فصل نهم: ویژگی‌های شخصی شاغل راهبردی حرفه منابع انسانی

- ابزار ۹-۱: ایجاد آمادگی مقدماتی آیا بیشتر به رویکرد تاکتیکی یا راهبردی تمایل دارید؟ ۲۵۷
- ابزار ۹-۲: آزمون توسعه ۲۶۰
- ابزار ۹-۳: دانش شما از ابزار و مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی چقدر است؟ ۲۶۲
- ابزار ۹-۴: شاغل اخلاقی ۲۶۶
- ابزار ۹-۵: بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی توانایی شما در مدیریت اجرای راهبرد منابع انسانی ۲۶۸
- ابزار ۹-۶: چگونگی تفسیر گزارش بازخورد ۲۷۴

فصل نهم: متولیان منابع انسانی به مثابه رهبر تغییر

- ابزار ۱۰-۱: نقش‌های رهبر تغییر منابع انسانی ۲۷۹
- ابزار ۱۰-۲: ملاحظات عملی برای عامل تغییر ۲۸۱
- ابزار ۱۰-۳: آشنایی با زیاده‌شکاف در مهارت‌ها، آگاهی و دانش شما ۲۸۳
- ابزار ۱۰-۴: چک‌لیست تصمیم‌گیری راجع به مداخله در تغییر ۲۸۵
- ابزار ۱۰-۵: ریسک‌ها، بهتری‌ها، افت‌ها ۲۸۷
- ابزار ۱۰-۶: اصلاح درک خود از موانع و منفی تغییر ۲۹۰
- ابزار ۱۰-۷: چگونگی تعیین مقیاس مداخله در نیاز ۲۹۱
- ابزار ۱۰-۸: اهرم‌های منابع انسانی برای تغییر ۲۹۲
- ابزار ۱۰-۹: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی برای تغییر و مشورت با آنها ۲۹۵
- ابزار ۱۰-۱۰: ابلاغ تغییر ۲۹۸
- ابزار ۱۰-۱۱: ارزیابی پیشرفت تغییر ۳۰۱

فصل یازدهم: راهبرد، از کجا شروع کنیم؟

- مقدمه ۳۰۵
- ابزار ۱۱-۱: مدل یکپارچه مدیریت راهبردی ۳۰۶
- ابزار ۱۱-۲: برای شروع چه اطلاعاتی راجع به سازمان داشته باشیم؟ ۳۰۶
- ابزار ۱۱-۳: وضعیت فعلی (تحلیل موقعیت) ۳۰۸
- ابزار ۱۱-۴: نگاه به آینده و استفاده از تحلیل STEEP ۳۱۰
- ابزار ۱۱-۵: عوامل ضروری موفقیت که مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند ۳۱۳
- ابزار ۱۱-۶: طرح سازمان ۳۱۸
- ابزار ۱۱-۷: آیا طرح سازمان برای هدف مناسب است؟ ۳۱۹
- ابزار ۱۱-۸: آیا ساختار سازمان نیازهای گوناگون را برآورده می‌سازد؟ ۳۲۱
- ابزار ۱۱-۹: ترسیم فرآیند کسب و کار ۳۲۲

- ابزار ۱۱-۱۰: تمرین ترسیم علاقه ذی‌نفعان ۳۲۲
- ابزار ۱۱-۱۱: تحلیل‌های SWOT یا TOWS ۳۲۸
- ابزار ۱۱-۱۲: چک لیست برای مزیت رقابتی ۳۳۱

فصل دوازدهم: تعریف برنامه راهبردی منابع انسانی

- مقدمه ۳۳۳
- ابزار ۱۲-۱: ملاک و معیارها برای راهبرد منابع انسانی ۳۳۴
- ابزار ۱۲-۲: محتوای راهبرد منابع انسانی ۳۳۸
- ابزار ۱۲-۳: توسعه راهبرد منابع انسانی هنگامی که چیز زیادی برای مبنا قرار دادن ندارید ۳۴۹
- ابزار ۱۲-۴: تفکیک راهبرد منابع انسانی از راهبرد کسب و کار ۳۵۴
- ابزار ۱۲-۵: پیرینی برای استخراج خط‌مشی‌ها و اهداف مرتبط منابع انسانی ۳۵۵
- ابزار ۱۲-۶: راه‌های مهم برای توسعه راهبرد منابع انسانی ۳۵۷
- ابزار ۱۲-۷: مثال‌هایی از راهبردهای منابع انسانی که شکست می‌خورد ۳۵۹
- ابزار ۱۲-۸: اجرای راهبرد منابع انسانی ۳۶۳
- ابزار ۱۲-۹: مؤلفه‌ها و دیگر اسنادی که این برد منابع انسانی حمایت می‌کند ۳۶۵
- ابزار ۱۲-۱۰: چارچوب آموزش و توسعه ۳۶۹

فصل سیزدهم: منابع انسانی مبتنی بر ارزش و مهارت

- چکیده ۳۷۵
- مدرك يا گواه چیست؟ ۳۷۶
- منابع انسانی گواه محور ۳۷۶
- جمع‌آوری قرائن مربوط به حوزه منابع انسانی ۳۷۹
- ابزار ۱۳-۱: ممیزی منابع انسانی ۳۸۰
- ابزار ۱۳-۲: نظرسنجی ارائه خدمات منابع انسانی ۳۸۶
- ابزار ۱۳-۳: ابزار تحلیل هزینه-ارزش منابع انسانی ۳۸۹
- ابزار ۱۳-۴: مدل‌های شاهد ۳۹۳
- ابزار ۱۳-۵: سرمایه انسانی ۳۹۵
- ابزار ۱۳-۶: چگونه فرآیندهای استخدامی شما روی هم انبار می‌شوند؟ ۳۹۷
- ابزار ۱۳-۷: ارزیابی موفقیت‌تان در انتخاب ۳۹۸
- ابزار ۱۳-۸: ترک شغل کارکنان ۴۰۲
- ابزار ۱۳-۹: بازنگری پاداش ۴۰۵
- ابزار ۱۳-۱۰: ورقه اعلامیه: جایی که باید توجه‌تان را متمرکز کنید ۴۰۶

- ابزار ۱۱-۱۳: بازنگری آموزش ۴۰۹
- ابزار ۱۲-۱۳: برنامه جانشین‌پروری ۴۱۱

فصل چهاردهم: منابع انسانی راهبردی: شناسایی، مدیریت کردن و کاهش ریسک

- مقدمه ۴۱۵
- ابزار ۱-۱۴: سازمان شما در حال و آینده با چه خطراتی مواجه است؟ ۴۱۵
- ابزار ۲-۱۴: برنامه‌ریزی سناریو ۴۱۷
- ابزار ۳-۱۴: یک مطالعه موردی بر اساس یک مثال زنده می‌توانید بیان کنید ۴۱۹
- ابزار ۴-۱۴: سناریوهای برجسته دیگر برای تسریع افکار خلاق ۴۱۹
- ابزار ۵-۱۴: انتخاب از ریسک با مدیریت ریسک ۴۲۰
- ابزار ۶-۱۴: مدیریت اناء خاصی از ریسک ۴۲۲
- ابزار ۷-۱۴: ۱-۶-۱۱: شایستگی کسب و کار ۴۲۴
- ابزار ۸-۱۴: ۱-۶-۱۲: تیم‌های امنیت شخصی ۴۲۵
- ابزار ۹-۱۴: ۱-۶-۱۳: طریقه برخورد با ادغام‌ها ۴۲۷

فصل پانزدهم: شناخت بازیگر شناسایی

- مقدمه ۴۳۱
- ابزار ۱-۱۵: یک رشته مطالعات موردی: ترغیب ذی‌نفعان از خرید داخلی ۴۳۲
- ابزار ۲-۱۵: تحلیل ذی‌نفعان ۴۳۹
- ابزار ۳-۱۵: چه کسی در شبکه شماست؟ ۴۴۱
- ابزار ۴-۱۵: تأثیرگذاران کلیدی در سازمان چه کسانی هستند ۴۴۲
- ابزار ۵-۱۵: جلب همکاری مدیران صف ۴۴۶
- ابزار ۶-۱۵: توصیه‌های راهنما برای ایجاد اعتبار ۴۴۸
- ابزار ۷-۱۵: جایی در هیئت مدیره ۴۵۱

فصل شانزدهم: ایجاد یک گفتگوی قانع‌کننده

- مقدمه ۴۵۳
- ابزار ۱-۱۶: ایجاد مورد تجاری ۴۵۵
- ابزار ۲-۱۶: تحلیل کلاسیک سود - هزینه ۴۶۳
- ابزار ۳-۱۶: ایجاد مورد تجاری برای ابتکارات خاص منابع انسانی ۴۶۵
- ابزار ۴-۱۶: جمع و جور کردن: یک مورد کاوی ۴۷۰
- ابزار ۵-۱۶: پیشنهاد دورکاری برای آنورگ ۴۷۱

فصل هفدهم: نقش برند داری در منابع انسانی

- ۴۷۵ مقدمه
- ۴۷۶ ابزار ۱-۱۷: چگونه برند بسازیم
- ۴۷۹ ابزار ۲-۱۷: چک لیست ارزیابی رابطه استخدامی
- ۴۸۲ ابزار ۳-۱۷: تشخیص سازمانی
- ۴۸۴ ابزار ۴-۱۷: برند منابع انسانی: ابلاغ تغییرات برند

فصل هجدهم: سازماندهی حوزه منابع انسانی برای موفقیت

چگونه قسمت منابع انسانی را با هدف همسو کنید

- ۴۸۷ مقدمه
- ۴۸۸ ابزار ۱-۱۸: ارزیابی این که حوزه منابع انسانی شما باید متمرکز باشد یا غیرمتمرکز
- ۴۹۱ ابزار ۲-۱۸: مزایای منابع انسانی برای کارکنان بیشتر و کمتر
- ۴۹۳ ابزار ۳-۱۸: منابع انسانی اداری: با آن چه کار کنیم؟
- ۴۹۷ ابزار ۴-۱۸: هزینه‌یابی خدمات انسانی: اداری
- ۴۹۸ ابزار ۵-۱۸: توسعه خدمات منابع انسانی
- ۵۰۱ ابزار ۶-۱۸: حامی و مدافع کارکنان: به چه خدمات است؟
- ۵۰۴ ابزار ۷-۱۸: چگونه مشخص کنیم چه چیزها منابع حوزه منابع انسانی شماست
- ۵۰۶ ابزار ۸-۱۸: دریافت حمایت انعطاف‌پذیرتر
- ۵۰۸ ابزار ۹-۱۸: مراکز تخصصی
- ۵۰۹ ابزار ۱۰-۱۸: چه موقع باید برون‌سپاری کنید؟
- ۵۱۱ ابزار ۱۱-۱۸: نقش منابع انسانی بنگاه