مدیریت منابع انسانی

(از تئوری تا عمل)

تألیف:

دکتر حسین صفرزاده

دکتر محمود احمدی شریف

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس

دکتر علیرضا ذاکری

عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی

سرشناسه	:	صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)/ تالیف حسین صفرزاده، محمود احمدی‌شریف، علیرضا ذاکری؛ ویراستار ادبی ساغر سلمانی‌نژادمهرآبادی.
وضعیت ویراست	:	[ویراست۲]
مشخصات نشر	:	تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	خ، ۳۱۲ ص.: مصور، جدول.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۹۴-۹۸-۹
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۲۹۷ - ۳۰۰.
موضوع	:	نیروی انسانی – مدیریت
موضوع	:	Manpower planning
موضوع	:	کارکنان – مدیریت
موضوع	:	Personnel management
شناسه افزوده	:	احمدی‌شریف، محمود، ۱۳۵۸ -
شناسه افزوده	:	ذاکری، علیرضا، ۱۳۴۸ -
شناسه افزوده	:	دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
شناسه افزوده	:	Shahid Rajaee Teacher Training University
رده بندی کنگره	:	HF ۵/۵۵۴۹ ۱۳۹۶ ۶۸ص۹ن /
رده بندی دیویی	:	۳/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۹۸۹۴۳۰

عنوان	:	مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)
تألیف	:	دکتر حسین صفرزاده/ دکتر محمود احمدی شریف، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس/ دکتر علیرضا ذاکری، عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی
ویراستار ادبی	:	دکتر ساغر سلمانی نژاد مهرآبادی
چاپ اول	:	پاییز ۱۳۹۰
چاپ سوم	:	بهار ۱۴۰۴
انتشارات	:	دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی
چاپ و لیتوگرافی	:	باران علم
طراح جلد	:	محمدرضا ناطقی
ناظر چاپ	:	محمد معتمدی نژاد
صفحه‌آرا	:	نیره فیروزی
کارشناسان	:	طاهره کیاء/ علی رضایی اهوانوئی
شمارگان	:	۱۰۰ جلد
قیمت	:	۳۵۰.۰۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۹۴-۹۸-۹ ISBN: 978-600-6594-98-9

کلیهٔ حقوق این اثر برای مؤلفان و دانشگاه تربیت دبیر شهیدرجائی محفوظ است.

نشانی: تهران، لویزان – کد پستی ۱۵۸۱۱-۱۶۷۸۸ – صندوق پستی ۱۶۳ – ۱۶۷۸۵ – تلفن: (۲۶۳۲) ۹ – ۲۲۹۷۰۰۶۰، ۲۲۹۷۰۰۷۰، تلفکس: ۲۲۹۷۰۰۴۲، پست الکترونیکی: publish@sru.ac.ir، وب سایت: http://publish.sru.ac.ir

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه مؤلفین	**ذ**
فصل اول : مدیریت منابع انسانی(دیدگاه کلی)	**۱**
سیر تکامل و تحول تفکر مدیریت منابع انسانی	۱
سیر تکامل منابع انسانی	۵
کارگزینی	۵
مدیریت نیروی انسانی	۶
امور اداری کارکنان	۶
سیستم مدیریت منابع انسانی	۷
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	۸
حسابداری منابع انسانی	۸
مدیریت منابع انسانی چیست؟	۸
سیر تکامل مدیریت منابع انسانی از ابتدای قرن بیستم تاکنون	۹
تفاوت امور اداری و مدیریت منابع انسانی	۱۰
مدیریت سرمایه انسانی	۱۲
وظایف مدیریت منابع انسانی	۱۲

مدیریت منابع انسانی	۱۳
نقش در حال تغییر منابع انسانی	۱۷
آینده مدیریت منابع انسانی	۱۸
حرکت از امور اداری به سمت مدیریت منابع انسانی	۱۸
نتیجه گیری	۱۸
فصل دوم: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل	**۲۱**
مقدمه	۲۱
تجزیه و تحلیل شغل	۲۲
موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل	۲۶
روش های جمع آوری اطلاعات	۲۷
مصاحبه	۲۷
پرسش‌نامه	۲۹
ثبت وقایع	۳۰
تنظیم شرح شغل	۳۲
تنظیم شرایط احراز شغل	۳۳
روش‌های تنظیم شرایط احراز شغل	۳۳
طراحی مشاغل	۳۴
مباحث تکمیلی در طراحی شغل	۳۸
الگوهای جدید طراحی شغل	۴۰
نمونه‌ای از نحوه انجام تجربه و تحلیل شغل	۴۳
موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل	۴۷
موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل	۴۸
فصل سوم : برنامه ریزی منابع انسانی	**۵۳**
مقدمه	۵۳

تاریخچه	۵۴
تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۵۶
فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۵۶
اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی	۵۸
برآورد احتیاجات نیروی انسانی	۵۹
روش‌های برنامه ریزی نیروی انسانی	۵۹
مدل ها	۶۳
پیوند میان برنامه ریزی راهبردی و منابع انسانی	۷۷
برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۷۹
الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۸۲
عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۸۳
فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی	۸۵
نتیجه‌گیری	۸۷
فصل چهارم: نظریه‌های حقوق و دستمزد	**۸۹**
مقدمه	۸۹
تاریخچه	۹۰
تعاریف حقوق و دستمزد	۹۰
مراحل سیستم حقوق و دستمزد	۹۱
محدوده‌های حقوق و منحنی های افزایش حقوق	۹۷
نظریه های حقوق و دستمزد	۹۸
انواع طرح‌های حقوق و دستمزد	۱۰۱
ابعاد و نوع قرار داد روانشناختی	۱۰۳
ابعاد قرارداد روانشناختی	۱۰۳
انواع قرارداد روانشناختی	۱۰۴

فرضیه قرارداد روان شناختی در مدیریت حرفه ای و پرداخت حقوق	۱۰۵
جستجو وکاوش در فرضیه پاداش معنوی در قراردادهای روان شناختی	۱۰۵
نگاهی بر سیستم های پرداخت در برخی از کشورهای اروپایی	۱۰۶
نتیجه گیری	۱۰۷
فصل پنجم: جبران خدمات کارکنان	**۱۰۹**
مقدمه	۱۰۹
نظریه های اقتضایی و کاربردی	۱۱۰
تئوری های جبران خدمت	۱۱۵
تئوری های کلان	۱۱۵
تئوری های خرد	۱۱۷
تئوری های خرد – خرد	۱۱۸
نظریه عرضه و تقاضا	۱۱۸
نظریه قدرت پرداخت	۱۱۹
نظریه هزینه زندگی	۱۱۹
نظریه کارایی	۱۲۰
اهداف نظام جبران خدمات	۱۲۲
مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی	۱۲۴
عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی	۱۲۵
مزایا و جبران خدمات مالی غیر مسقیم	۱۳۲
انواع طرح های انگیزشی	۱۳۳
جبران خدمات غیرمالی	۱۳۵
نتیجه‌گیری	۱۴۰

فصل ششم: سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی	**۱۴۱**
مقدمه	۱۴۱
معرفی سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۴۱
دلایل به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی	۱۴۴
کاربردهای سیستم اطلاعات در مدیریت منابع انسانی	۱۴۴
مراحل اصلی تهیه سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۴۵
ویژگی‌های سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۵۱
مزایای سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۵۲
زیر سیستم‌های سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۵۴
زیر سیستم جذب و استخدام	۱۵۴
زیر سیستم اطلاعات پرسنلی	۱۵۵
زیر سیستم تشکیلات	۱۵۵
زیر سیستم حضور و غیاب	۱۵۷
زیر سیستم مأموریت	۱۵۷
زیر سیستم مرخصی	۱۵۸
زیر سیستم احکام کارگزینی	۱۵۸
زیر سیستم ارزشیابی کارکنان	۱۵۹
زیر سیستم آموزش و بهسازی	۱۵۹
زیر سیستم رفاه	۱۶۰
زیر سیستم بازنشستگی	۱۶۰
فصل هفتم: مدیریت آموزش کارکنان	**۱۶۳**
مقدمه	۱۶۳
تعاریف آموزش	۱۶۵
مدل‌های گوناگون از مراحل و فرآیندهای آموزش	۱۶۸

مراحل ارزشیابی براساس مدل ROI	۱۷۲
مراحل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها	۱۷۵
الگوی انتقالی	۱۷۸
الگوی انتقالی در ارزیابی اثر بخش آموزش کارکنان	۱۸۴
نیاز سنجی آموزشی	۱۸۶
تعیین اهداف	۱۸۷
محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان	۱۸۸
اصول سازماندهی محتوای آموزش	۱۸۹
ارزشیابی آموزش	۱۹۱
نتایج برنامه ریزی آموزشی	۱۹۲
آموزش ضمن خدمت	۱۹۳
اهمیت و نقش آموزش ضمن خدمت	۱۹۵
مقاصد آموزش ضمن خدمت	۲۰۰
یادگیری	۲۰۶
ارزشیابی توصیفی، الگویی نوین در تحقق اهداف آموزشی	۲۱۳
رویکردهای ارزشیابی اثربخشی آموزش	۲۱۸
دلایل ارزشیابی آموزش	۲۱۸
ارزشیابی آموزشی	۲۲۰
رویکردهای ارزشیابی آموزش	۲۲۲
هشت فرمان مؤثر در ارزشیابی برنامه های آموزشی	۲۲۷
نتیجه گیری	۲۳۷
فصل هشتم: مدیریت و ارزیابی عملکرد	**۲۳۹**
مقدمه	۲۳۹
تعاریف	۲۴۱
نظام سنتی و نوین	۲۴۲

اهمیت مدیریت عملکرد ۲۴۴
اصول مدیریت عملکرد ۲۴۵
عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد ۲۴۵
دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد ۲۵۱
دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد ۲۵۲
اهمیت ارزیابی ۲۵۵
میانگین زمانی ارزیابی عملکرد ۲۵۸
معیارهای ارزیابی عملکرد ۲۶۰
روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد ۲۶۲
روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی‌های انجام شده در مورد کلیه کارکنان ۲۶۴
خطای هاله‌ای ۲۶۵
هدف نهایی از ارزیابی عملکرد ۲۶۶
خصوصیات شخصیتی ارزیاب ۲۶۷
مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد ۲۶۹
اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد ۲۷۶
عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد ۲۷۸
ویژگی‌های نظام ارزیابی اثربخش ۲۷۸
عناصر اصلی نظام ارزیابی عملکرد ۲۷۹
شرایط مورد نیاز ارزیابی عملکرد ۲۸۰
روش های انجام ارزیابی ۲۸۳
نتیجه‌گیری ۲۹۴

فهرست منابع و مآخذ **۲۹۷**

مقدمه مؤلفین

تجارب چندین دهه اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی مؤید این امر است که منابع انسانی یکی از ارکان رشد و توسعه سازمان‌ها به شمار رفته و در کنار مشتریان، فرآیندها، اهداف مالی و سودآوری، چهار وجه اصلی هر سازمانی برای رسیدن به اهداف نهایی خود را تشکیل می‌دهند. سال‌ها، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان، وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد؛ اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی، جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود، بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد که فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند؛ زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند.

مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکـردی از روی سـودآوری بـه مـدیریت کارکنـان اسـت؛ بلکـه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد؛ بنـابراین ارتبـاط

بین کارکنان، که در واقع سرمایه انسانی سازمان می‌باشند، مستلزم شناخت اجزایی است که آن را شکل می‌دهد. این اجزا به سادگی عبارتند از: قابلیت‌ها یا شایستگی‌های منابع انسانی و تعهد سازمانی منابع انسانی. در واقع مدیریت منابع انسانی از طریق افزایش و بهبود این دو جزء می‌تواند بر سرمایه انسانی شرکت بیافزاید و بدین‌وسیله در موفقیت‌های استراتژیک سازمان سهیم باشد. در این جا باید به یک نکته مهم اشاره کرد که نقش واحد منابع انسانی و تفاوت آن با واحد اداری دقیقاً در همین جاست. یک واحد اداری، اساساً کاری با سرمایه انسانی ندارد و در واقع مجموعه‌ای از کارهای عملیاتی است که در واقع برطرف کننده نیازهای پایه‌ای پرسنل و سازمان می‌باشد. برخی از این کارها عبارتند از: تنظیم احکام اداری و حکم زدن؛ ایجاد فضای سبز و نگهداری ازآن؛ تأمین تغذیه کارکنان؛ ارائه سرویس رفت و آمد برای کارکنان و ...؛ اما واحد منابع انسانی به دنبال ارتقای شایستگی‌های کارکنان است. قابلیت‌ها را شناسایی می‌کند، مبتنی بر قابلیت‌ها استخدام می‌نماید، ترفیع می‌دهد، آموزش داده، ارزیابی می‌کند و حتی اخراج می‌نماید. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی مطرح می‌نماید که با شاخص‌های مختلفی از قبیل شایستگی و تعهد کارکنان بررسی و ارزیابی می‌گردند.

هدف از تدوین این کتاب ارائه مفاهیم کاربردی جهت افزایش مهارت دانشجویان مدیریت، اقتصاد و ... و تمامی علاقه‌مندان به مفاهیم منابع انسانی در محیط‌های علمی و کاربردی می‌باشد.

امید است کاستی های این اثر را بادقت بالای خود به ما منتقل نمائید تا در چاپ بعدی اصلاح گردد. در پایان لازم است از همکاری دانشجویان دوره دکتری و کارشناسی ارشد مدیریت در دانشگاه‌های تهران، آزاد اسلامی تهران مرکزی و پیام نور که درطول سال‌های گذشته با مؤلفین همفکری و همراهی داشته‌اند، صمیمانه تشکر نموده و مراتب قدردانی خود را از ایشان ابراز نماییم. Sharif58@gmail.com

دکتر حسین صفرزاده
محمود احمدی شریف
دکتر علیرضا ذاکری

فصل اول
مدیریت منابع انسانی(دیدگاه کلی)

سیر تکامل و تحول تفکر مدیریت منابع انسانی

از ابتدای قرن بیستم و با ظهور پدیدهٔ مدیریت علمی، رشتهٔ علمی مدیریت پا به عرصه ظهور گذاشت و در طی مرور زمان و دوره‌های مختلف، تحولات زیادی را تجربه کرد.
با ظهور مدیریت علمی شش رویکرد در مدیریت مطرح شد. اولین رویکرد ماقبل کلاسیک بود که تنها در این رویکرد، نیروی انسانی جایگاهی نداشت. پس از آن به ترتیب رویکرد کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی، مدرن و پست مدرن مطرح شد که هر کدام از این رویکردها یک مدل انسانی را مطرح کرده‌اند.

۱–رویکرد ماقبل کلاسیک[1]

اولین دورهٔ ظهور مدیریت مربوط به ماقبل کلاسیک می‌باشد. این دوره به قبل از پیدایش مدیریت و تیلور مربوط می‌باشد. عموماً در این رویکرد، تفکری به نام نیروی انسانی وجود نداشت. ماقبل کلاسیک‌ها حتی در مقایسه با کلاسیک‌ها، به گونه‌ای می‌اندیشدند که عامل انسانی را در معادلات خود لحاظ نمی‌کردند.
افرادی مانند هنری فورد، چارلز بابیج و مانند آنها افرادی بودند که فعالیت‌هایی در این دوره انجام دادند و اعتقاد آنها بر این بود که « **ماشین نه انسان**» مهم‌ترین نقش را در تکامل یک سازمان دارد.

[1]-Pre Classical Approach

۲- رویکردکلاسیک[1]

تقریباً از سال ۱۹۰۳ رویکرد کلاسیک پا به عرصهٔ وجود گذاشت. عموماً شروع و ظهور علم مدیریت را به این رویکرد استناد می‌کنند. تیلور که سابقهٔ مهندسی داشت با چاپ کتاب «مدیریت علمی» اولین قدم را برای پوشاندن لباس علمی به مدیریت با اصول چهارگانهٔ مدیریت برداشت، که این اصول عبارتند از:

۱. انتخاب بهترین روش علمی برای کار
۲. انتخاب بهترین روش علمی برای استخدام
۳. انتخاب بهترین روش برای تقسیم کار بین افراد
۴. استفاده از مکانیزم‌های اقتصادی برای ایجاد انگیزه در انسان

آنچه که از نقطه نظر فلسفی بین مکتب کلاسیک‌ها و ماقبل کلاسیک‌ها متفاوت می‌باشد، تغییر دیدگاه نسبت به انسان است؛ به عبارت دیگر از نادیده انگاشتن نقش انسان در سازمان به اذعان نقش انسان در سازمان می‌رسیم.

مدل نیروی انسانی مکتب کلاسیک‌ها «**مدل انسان اقتصادی**» بود. نگرش این رویکرد نسبت به انسان، موجودیتی بود که صرفاً به دنبال ماهیت اقتصادی، انگیزهٔ مادی پیدا می‌کرد؛ بنابراین جنبه‌های معنوی و متعالی انسانی نسبت به فرآیندهایی که انسان در آنها درگیر بود، اصلاً در نظر گرفته نمی‌شد. به عنوان مثال تیلور در آزمایش‌های خود در شرکت فولاد مدویل، کارگری به نام اسمیت را آزمایش کرد و سعی نمود تا با ایجاد انگیزه از طریق پرداخت بیشتر به واسطهٔ کار بیشتر از اسمیت بهره‌وری بیشتری به دست آورد. نتایج مثبت آزمایش‌های او روی اسمیت مبنای اصلی مدل اقتصادی نیروی انسانی بود.

سایر متفکران مکتب کلاسیک مانند فایول با نظریه مدیریت اداری و ماکس وبر با نظریه بوروکراسی، اعتقاد تیلور را در خصوص انسان اقتصادی تقویت کردند. البته افراد دیگری همانند فرانک و گیلبرت نیز دراین مکتب با مطالعاتی که در خصوص زمان سنجی و حرکت سنجی انجام دادند، در تقویت مدل انسانی گام برداشتند.

۳- رویکرد نئوکلاسیک[2]

اساساً این مکتب ریشه در مطالعات کلاسیک‌ها دارد؛ به عبارت دیگر آنها ناخواسته از کلاسیک به نئوکلاسیک رسیدند و آنچه که باعث این تغییر شد، بررسی نقش‌های غیرانسانی در

[1]-Classical Approach
[2]-Neoclassical Approach

اثربخشی و بهره‌وری محیط کار بود که در نهایت محققین اولیه این مکتب، التون مایو و روتیلز برگر را به مدل انسانی جدیدی سوق داد.

در فاز اول شروع، در نئوکلاسیک‌ها نیز همانند کلاسیک‌ها، مهندسین پرچم‌دار بودند، سپس **«مدل انسان اجتماعی»** شکل گرفت و گروهی که به این مدل رسیدند گروه روانشناسان بودند.

آنچه از نظر ماهیت فلسفی، مرز بین محققین گروه اول و دوم نئوکلاسیک‌ها است، تغییر طرز تلقی و نگاه به انسان می‌باشد و همچنین مدل انسانی است که شالودهٔ فکری این دو گروه بر آن استوار شده است.

از آنجا که در علم روان‌شناسی و به تبع آن در روان‌شناسی اجتماعی، کانون مطالعه، فرد و رفتار فرد در گروه است؛ لذا به نقش انسان اجتماعی در گروه اهمیت داده شده است.

از طرف دیگر گروه نوع دوستان صنعتی که پس از روان‌شناسان سازمانی و صنعتی پا به عرصهٔ مدیریت گذاشته بودند، در جهت تقویت مبانی فکری و ارتقای نقش انسان در سازمان، تلاش می‌کردند. از همین رو در مکتب نئوکلاسیک‌ها با تأکید بر مدل انسان اجتماعی، به نقش والای انسان و تأثیر آن در گروه‌های اجتماعی و سازمانی پرداخته شد.

چهار عامل مشترکی که در اکثر تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی بحث شده است عبارتند از: ساختار؛ تکنولوژی؛ منابع انسانی و استراتژی.

پس از این دوره در تمامی تئوری‌ها و نظریه‌ها و مدل‌های کلیدی مدیریت، انسان حداقل به عنوان یکی از چهار مؤلفه کلیدی در سازمان برای دست‌یابی به اهدافش در نظر گرفته شد.

از این دوره به بعد و همزمان با آن ما شاهد پیدایش نظریه‌هایی هستیم که عموماً روان‌شناسان در این مقطع زمانی مطرح کردند و ریشه در تفکر مدل انسان اجتماعی دارد؛ برای مثال ظهور تئوری دو ساحتی انسان در این رده قرار می‌گیرد.

۴- رویکرد سیستمی[1]

از زمانی که بحث سیستم و فرآیند مطرح شد، تمامی مبانی فکری و اعتقادی نظریه پردازان علم مدیریت به این سمت سوق داده شد که هرآنچه به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در سازمان نام می‌بریم، می‌بایست در قالب یک فرآیند دیده شود.

---

[1]-System Approach
[2]-Modernism Approach