

## واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی<sup>۱</sup>

مریم گلی پور<sup>۲</sup>

معصومه اولادیان\*<sup>۳</sup>

محمود صفری<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی و روش آن به صورت آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی عبارت بودند از اساتید، متخصصان و خبرگان در این حوزه و در بخش کمی عبارت بودند از اساتید، صاحب نظران، کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی. تعداد نمونه در بخش کیفی که به صورت هدفمند انتخاب شد، ۱۲ نفر از اساتید، متخصصان و خبرگان و در بخش کمی، با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۲ نفر از کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی، انتخاب شدند. ابزار تحقیق عبارت بود مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته. تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، در بخش کیفی به روش گراند تئوری و از طریق کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزارهای SPSS 16 و Smart PLS انجام شد. نتایج نشان داد دوازده مولفه در تبیین واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی نقش دارند که عبارتند از؛ خودکار آمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه سازی، و در نهایت توسعه سرمایه انسانی. جهت بررسی برازش مدل، به بررسی  $R^2$ ،  $R$  و  $RS$  پرداخته شد که وجود  $X^2$  پایین و نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از سه، و همچنین ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده محاسبه شده؛ نشان دهنده برازش مناسب مدل بود.

**واژگان کلیدی:** نظام آموزش عالی، توسعه منابع انسانی، واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی

<sup>۱</sup> مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد دماوند، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد دماوند، تهران، ایران

(مسئول مکاتبات: m.oladian@yahoo.com)

<sup>۴</sup> استادیار، دکتری تخصصی فلسفه تعلیم و تربیت، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد دماوند، تهران، ایران

## مقدمه

توسعه ی منابع انسانی در مورد انسان های آگاهی است که در نظام های مولد ایفای نقش می کنند. هدف توسعه ی منابع انسانی تمرکز بر منابعی است که انسان ها را در دستیابی به موفقیت یاری می دهد. این موفقیت هم در بعد فردی و هم در بعد سازمانی است. این توسعه مجموعه ی گسترده از توانایی های یک سازمان شامل تغییرات بیرونی، ایجاد کارآفرینی گروهی، سازگاری با شرایط ناپایدار و بی ثبات و... هستند [1]. بنابراین، توسعه خلق نمی شود، بلکه همانند قابلیت های کنونی در تعامل با منابع سازمان مورد استفاده قرار می گیرد [2]. منابع مهم رقابت سازمان ها عبارتند از: منابع مادی و سازمانی، منابع مالی، منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و منابع اطلاعاتی. منابع انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می شود. والتون<sup>۱</sup> توسعه منابع انسانی را به منزله مجموعه فعالیت های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان تعریف می کند، فعالیتی که در کوتاه مدت یا بلندمدت بتواند ظرفیت آگاهی پایه، تخصص، بهره وری و رضایت برای منافع سازمانی یا فردی، جامعه و ملت یا بشریت را توسعه دهد. توسعه منابع انسانی مبتنی بر این باور است که سازمان ها، نهادهایی ساخته انسان هستند که بر تخصص انسانی اتکا داشته و به منظور تعیین و دستیابی به اهدافشان شکل گرفته اند. در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندهای کاری حمایت می کند. همچنین مدل های ارائه شده برای توسعه منابع انسانی حکایت از آن دارد که سرمایه گذاری در این زمینه در عملکرد فردی و سازمانی موثر بوده و به افزایش عملکرد، حل با کیفیت مسائل فردی و سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر منجر می شود [3]. آموزش عالی رسمی با پیشینه ای به قدمت بیش از هشت سده، به عنوان نهادی کلیدی مورد توجه خاص ملت ها و دولت ها بوده است. در نتیجه دستیابی به فناوری و دانش پیشرفته که می تواند نقش مؤثری در تحقیق و شتاب حرکت اجتماعی و اقتصادی ملل ایفا کند، صرفاً با تقویت آموزش عالی و برنامه ریزی کمی و کیفی آن میسر است [4]، بنابراین برای تدوین الگوی های مناسب در نظام آموزش عالی به توسعه منابع انسانی باید توجه داشت بدین منظور، می بایست در مورد واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی، اطلاعات دقیقی داشت. بنابراین این پژوهش سعی دارد به این سؤال اساسی که " فرآیند توسعه منابع انسانی و الگوی مناسب در نظام آموزش عالی چگونه است؟ پاسخ گوید.

در سال های اخیر نقش بالقوه توسعه سرمایه انسانی در رشد و توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سطح ملی، توجه بسیاری از صاحب نظران در بخش توسعه منابع انسانی را به خود

جلب کرده است [5]. لذا در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه ای از مهارت ها، دانش و ویژگی های عمومی افراد در سازمان است و می تواند نشان دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد [6]. توسعه منابع انسانی در طول انقلاب صنعتی از دهه ۱۸۸۰ در آمریکا آغاز شده، اما برخی از نویسندگان ادعا می کنند که ریشه توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۱۳ هنگامی که کارخانه ماشین سازی فورد آموزش کارکنان خود را به منظور افزایش تولید در خط تولید آغاز کرده، ظهور نموده است [7]. از دهه ۱۹۶۰ توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از زیرمجموعه های مدیریت منابع انسانی مطرح شده است سازمان ها برای بقا ملزم به استفاده از پتانسیل و شایستگی های [8]. از طرفی توسعه منابع انسانی کارکنان خود برای کسب مزیت رقابتی می باشند [9].

هنگامی که افراد به عنوان دارایی های سازمان ها تلقی می شوند، توانایی کمی کردن ارزش این دارایی ها اهمیت می یابد. این امر برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه در مورد مدیریت و حداکثر سازی نرخ بازده به سرمایه گذاری حیاتی است [10]. در مورد شیوه اندازه گیری منابع انسانی توافقی وسیع در بین متخصصان وجود ندارد. حسابداران، اقتصاددانان، متخصصین منابع انسانی، تحقیقگران همه به اندازه گیری منابع انسانی با رویکردی متفاوت علاقمند هستند. شاخص ها را می توان به مستقیم و غیر مستقیم تقسیم نمود و یا در سطح فردی یا سازمانی اندازه گیری نمود. طبق جدول شماره ۱-۲ شاخص های سازمانی مستقیم دو نوع اند. نوع اول، آن دسته از شاخص هایی را شامل می شود که حسابداران از آن برای توصیف و بیان ارزش یک کسب و کار از آن استفاده می کنند و از نظر حسابداران و جامعه مالی، منابع انسانی یک دارایی غیر ملموس کسب و کار است. برای ارزشیابی دارایی های غیر ملموس چندین روش حسابداری موجود است. بسیاری ارزش برتری یک سازمان را در مبنای عایدات و دارایی های ملموس کسب و کار که شامل عایدات، دارایی های ملموس و دارایی های غیر ملموس می باشد مقایسه می نمایند. مشکل این رویکرد این است که دارایی های غیر ملموس هم چنین عواملی چون عایدات پیش بینی شده آینده و ارزش نشان تجاری یک سازمان را در برمی گیرد، بنابراین، این تعریف عواملی را که ارتباطی به منابع انسانی ندارد محدود می کند. در مورد اعتبار دارایی های غیر ملموس به عنوان شاخصی از منابع انسانی شواهد اندکی ارائه شده است. دومین نوع شاخص سازمانی غیرمستقیم منابع انسانی مجموعه ای بزرگ از شاخصه هایی است که هزینه های عملیاتی برنامه های منابع انسانی را منعکس می نماید. این شاخص ها بیانگر کارایی برنامه های منابع انسانی است و به عنوان مثال بر این فرض استوار است که صرف هزینه های بیشتر بر روی آموزش، منافع بیشتری از منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت.

## جدول ۱- اندازه گیری منابع انسانی

مستقیم	غیر مستقیم	
جایابی مشتری محوری داشتن بینش و بصیرت رضایت کارمند	دارایی های غیر ملموس هزینه استخدام هر نفر هزینه های کارآموزی درآمد به ازای هر کارمند	سازمانی
آزمون های سنجش دانش آزمون های مهارتی الگوهای قابلیت و توانایی ارزشیابی های ۳۶۰ درجه	آموزش تجربه کاری کارآموزی	فردی

منبع [11].

شایستگی ها، مزایای متفاوتی برای سازمان ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت های افراد (به جای شغل آن ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی ها استفاده می کنند [12]. طبق تعریف مجموعه دانش، مهارت و نگرش هایی که ارائه شده توسط جامعه بین المللی عملکرد<sup>1</sup> (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش هایی که کارکنان را قادر می سازد به صورتی اثربخش فعالیت های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می شود.

وانگ و آلاگارا مدلی برای تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی ملی کشورهای چین و هند در بسترهای فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تاریخی متفاوتشان طراحی کردند آن ها همچنین مدل های توسعه منابع انسانی ملی در ادبیات غیر مرتبط با توسعه منابع انسانی را به تصویر کشیدند.

## جدول ۲- مدل‌های توسعه منابع انسانی ملی

کشورهای نمونه	مدل توسعه منابع انسانی ملی
آمریکا، بریتانیا، فرانسه، آلمان	نظام های آموزشی (بخش های آموزشی رسمی و غیر رسمی، نظام های آموزش دانشگاهی و آموزش مبتنی بر کار در سازمان)
آلمان، فرانسه، ژاپن	اثرات شغلی و بازار کار بر نظام آموزش فنی و حرفه ای، توسعه مهارت و آموزش در محیط کار
آمریکا، فرانسه، آلمان، اتریش، سوئیس، ژاپن	تأثیرات فرهنگی و تاریخی بر نظام آموزش فنی و حرفه ای، موسسات کارآموزی، سیستم آموزش سازمانی در بخش تولید و صنعت
سنگاپور، تایوان، کره جنوبی	نقش و میزان دخالت دولت (مرکزی/فدرال) در آموزش فنی، شغلی و آموزش محیط کار در سطوح محلی و منطقه ای
کانادا، آمریکا، استرالیا، نیوزیلند، بریتانیا، اتریش، بلژیک، فرانسه، آلمان، سوئیس، ژاپن، مکزیک، ایتالیا، اسپانیا	ارتباط بین بازار کار، ترتیبات نهادی، توسعه مهارت شغلی و تقاضاهای صنعتی
کانادا، آمریکا، استرالیا، نیوزیلند، بریتانیا، اتریش، بلژیک، فرانسه، آلمان، سوئیس، ژاپن، مکزیک، ایتالیا، اسپانیا	شکل گیری نظام ملی مهارت مرتبط با وابستگی بنیادی دولت، بازار کار و سرمایه
بریتانیا، آمریکا، استرالیا، نیوزیلند، کانادا، آلمان، اتریش، سوئیس، هلند، کره جنوبی، تایوان، ژاپن، سنگاپور، مکزیک، برزیل، شیلی	نقش توسعه منابع انسانی در تدوین خط مشی و فعالیت های توسعه منابع انسانی ملی
چین، هند، مکزیک، کنیا، مراکش، آفریقای جنوبی	بررسی الگوی توسعه منابع انسانی در محیط های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی معاصر
مکزیک، کنیا	نقش حکومت در توسعه اقتصاد ملی

منبع [5].

اسپارکمن<sup>۱</sup> نیز در تحقیقی، ضمن مطالعه شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و آموزشی و همچنین چالش‌های موجود و روندهایی که بر توسعه منابع انسانی ملی اثرگذارند، عوامل توسعه منابع انسانی را در کشور برزیل چهارچوب بندی نمود [13]. و به این نتیجه رسید که در بین فاکتورهای شناسایی شده، نژاد، جنسیت و کیفیت آموزشی از اهمیت بالاتری برخوردار بودند. مطالعه دیگری که کاکس و همکاران<sup>۲</sup> بر روی مدل توسعه منابع انسانی کشور مراکش انجام داده اند [14]. به چالش‌ها و موانع پیش روی توسعه منابع انسانی ملی در ارتباط با برنامه‌های توسعه این کشور پرداخته اند. با بررسی سابقه و پیشینه تاریخی این کشور که بر رویکرد ملی توسعه منابع انسانی تأثیر گذاشته است در این تحقیق، توصیفی از محیط عملیاتی توسعه منابع انسانی ملی ارائه شده است. در این محیط اهداف و اجزای ضروری برای موفقیت رویکرد ملی توسعه تعریف و همراهی شده‌اند. در نهایت این پژوهش نیروهای تأثیرگذار بر تدوین، اجرا، و ارزشیابی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در مراکش را تشریح می‌کند.

مدل خود ارزیابی فرایند توسعه منابع انسانی (EFQM) یا (مدل توسعه سرآمدی)، بر اساس مدل تعالی سازمان بنا گردیده است و فرآیند محور بوده و بر سرآمدی سازمان تأکید دارد. مفاهیم بنیادین توسعه منابع انسانی بر مبنای مدل خود ارزیابی فرآیند توسعه انسانی به شرح ذیل اعلام می‌گردد: توسعه نتیجه‌گرای، توسعه مشتری‌مداری، توسعه خود رهبری، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت فردی، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه ارزش و مهارت‌ها، و مسئولیت سازمانی فرد. مدل سرآمدی EFQM از ۹ معیار تشکیل شده که به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱- توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که معاونت منابع انسانی را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند که شامل رهبری، کارکنان، خط مشی و استراتژی و در نهایت شرکا و منابع هستند. نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از توانمندسازها هستند که شامل (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌شود).

پروژه‌سکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده

جدول ۳- پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده داخلی

نویسنده و سال	عنوان	نتایج
موسوی محمدی، (۱۳۹۷)	نقش آموزش و فرهنگسازی در توسعه بهره‌وری منابع انسانی در سازمانهای دولتی با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی	نتایج پژوهش نشان داد به طور کلی می‌توان گفت که بهره‌وری در بلندمدت به عنوان یک طرز تفکر، بر آموزش و فرهنگ استوار است. همچنین کارشناسان عوامل زیادی از جمله ضعف مدیریت، نبود آمار دقیق از تعداد نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی و خصوصی، گم‌کردن افراد در مشاغل نامناسب و بی‌توجهی به شایستگی آنها در تصدی پست‌ها و شغل‌های مختلف را دلایلی برای پایین بودن نرخ بهره‌وری در کشور می‌دانند. بنابراین آموزش می‌تواند وسیله‌ای مهم در جهت تسریع و پیشرفت کیفی نیروی کار تلقی شود. سیستم آموزشی بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد. این امر زمانی رخ می‌دهد که برنامه‌ریزی آموزش و اشتغال هماهنگ بوده و از افزایش سطح آموزش و مدارک تحصیلی به طور کامل استفاده شود.
غلامی و شیربگی (۱۳۹۷)	ارزیابی کیفی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در آموزش عالی با راهبرد «فرصت مطالعاتی»	نتایج پژوهش نشان داد که اعضای هیات‌علمی توانسته‌اند با بهره‌گیری از تجربی که فرصت مطالعاتی برای آن‌ها فراهم کرده بود در وهله نخست تغییراتی در سبک زندگی شخصی خود و نگرش‌هایشان بدهند که داشتن برنامه بلندمدت برای خود و خانواده، احساس مسئولیت اجتماعی و تعاملات مثبت‌تر با همکاران از آن جمله‌اند. در حیطه کار حرفه‌ای آکادمیک و دانشگاه، گرایش به کارهای گروهی، حمایت از دانشجویان و همکاران با ایجاد پیوندهای علمی به‌عنوان یک رابط با دانشگاه‌های خارجی و اهمیت دادن به کیفیت به‌جای کمیت از دستاوردهای فرصت مطالعاتی بودند.
کرامتی و همکاران، (۱۳۹۵)	بررسی تحلیلی بر اصول آموزش در توسعه منابع انسانی	نتایج پژوهش نشان داد که هماهنگی میان فرآیندهای ۳ گانه نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرا و ارزیابی می‌تواند اثربخشی دوره‌های آموزشی را بیشتر نماید. در پایان با توجه به ادبیات موضوع، مدل نظری پژوهش و پیشنهادهای ارائه‌گردیده است.

این مطالعه در پنج موسسه آموزش عالی در نوار غزه، فلسطین انجام شد. مدل سازمانی آسیا برای سنجش توسعه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفت. نمونه کنترل شده (۹۱۷) بود. نتایج نشان داد که توسعه مدیریت منابع انسانی در موسسات عالی تأثیر گذار است.	بررسی توسعه مدیریت منابع انسانی در موسسات آموزش عالی فلسطین مطالعه تطبیقی	ناصر و همکاران، (۱۳۹۵)
نتایج پژوهش نشان داد عدم تمایز میان نظامهای تجاری و آموزشی، ضعف توجه به عوامل اصلی تغییر در سازمانهای آموزشی، ضعف توجه به شاخصهای کیفیت تدریس و یادگیری، تمرکز بر نتایج در مقابل فرایندها، تغییرات کوتاه مدت وموقت میباشدند. بر اساس اصول رهبری و مدیریت راهکارهای مختلفی برای رفع این چالشها میتوان ارائه نمود. این راهکارها بر اساس تحلیل نظریات کاربردی عبارتند از: توجه به یادگیری سازمانی، تمرکز بر ایجاد چشم انداز مشترک و تصمیم گیری، توجه به معیارهای کیفیت تدریس و یادگیری و تفکر سیستمی است	نقد سبک رهبری بازگشت به مسیر اصلی در نظامهای آموزش عالی مبتنی بر توسعه منابع انسانی	رمضانیان و عالی (۱۳۹۴)

جدول ۴- پیشینه پژوهش‌های انجام شده خارجی

نتایج	عنوان	نویسنده و سال
نتایج پژوهش نشان داد که اگرچه ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط استادان درک شده است تا تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی داشته باشد، تأثیر آن بر فعالیت های اداری مانند مدیریت ریسک کارکنان و مدیریت حقوق بازنشستگی شدید بود. اما در مورد برنامه های استراتژیک بیشتری مانند استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه و همچنین مدیریت عملکرد، حداقل بود.	بررسی تأثیر ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های عمومی کنیا	کارنج، <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)
نتایج پژوهش نشان داد وقتی معلمان مدیریت منابع انسانی را به عنوان متمایز و سازگار درک می کنند، این کار عملکرد معلمان و مدارس را افزایش می دهد. با ترکیب بینش از مطالعات آموزشی در مورد شیوه های واحد مدیریت منابع انسانی با نظریه های مدیریت منابع انسانی، این مقاله چارچوبی مفهومی را ایجاد می کند که بیان می کند مدیریت منابع انسانی بر عملکرد معلمان و نحوه بهره مندی از نتایج مثبت تأثیر گذار است.	بررسی اینکه چگونه مدارس و معلمان از مدیریت منابع انسانی می توانند بهره مند شوند	رانهر، <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)



باریفاجو <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	تصویب فناوری در مدیریت منابع انسانی در موسسات آموزش عالی	این پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا و تحلیل موضوعی تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد فناوری بیشتر در آموزش، تبلیغات، استخدام و مدیریت حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار گرفت و هیچ تاثیر منفی بر مدیریت منابع انسانی ندارد.
وو و شن <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	آموزش عالی برای توسعه پایدار: یک بررسی سیستماتیک	نتایج پژوهش نشان داد که روند تحقیق با دیدگاه یونسکو منطبق نیست و تمرکز محققان بر رویدادهای مردمی منجر به تنوع بین تعداد مقالات هر ساله می شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می باشد و هدف آن واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش اکتشافی انجام شده است. مصاحبه با خبرگان با انجام مصاحبه‌های تخصصی به روش دلفی و در بخش کمی نیز از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده‌ها و استفاده از تحلیل عاملی، برای تحلیل داده های پرسشنامه و ارائه نتایج استفاده خواهد شد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران آموزش عالی، معیار انتخاب افراد در بخش اول تخصص و اشتغال آنها در موضوع تحقیق و کار به لحاظ مدیریتی در آموزش عالی بود. با استفاده از اصل اشباع به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. در بخش کمی جامعه آماری کمی شامل کلیه کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی در سال ۱۳۹۹ می‌باشد. در این بخش پرسشنامه توزیع شده جمعا جامعه آماری تعداد ۸۵،۵۹۴ نفر را تشکیل می‌دهد. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پر کاربرد ترین روش‌ها یعنی فرمول کوکران<sup>۳</sup> استفاده شد. لذا بر همین اساس، همین اساس، حجم نمونه با مقدار خطا (d) معادل ۰.۰۵، به تعداد ۳۸۲ نفر از کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی، در این پژوهش همکاری کردند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی (اینترنتی) و همچنین دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. از آن جا که محتوای پرسشنامه، مولفه‌هایی را نشان می دهد که دارای بالاترین ضریب اهمیت می باشند، با توجه به تایید سئوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. در ابتدا جهت انجام آزمون های آماری، جهت تایید قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه کرونباخ آلفا محاسبه شده است. کرونباخ آلفا برای سنجش میزان تک بعدی

Barifajjo<sup>۱</sup>Wu & Shen<sup>۲</sup>Cochran formula<sup>۳</sup>

بودن نگرش‌ها، قضاوتها و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست به کار می‌رود. هر قدر همبستگی مثبت بین سؤالات بیشتر شود، میزان کرونباخ آلفا بیشتر خواهد شد و بالعکس هر قدر واریانس میانگین سؤالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب آلفای کل پرسشنامه ۹۸٪ می‌باشد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام می‌شود. در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده می‌گردد. و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد.

### یافته‌های پژوهش

روش جمع‌آوری اطلاعات، روش مصاحبه عمیق است. در این مطالعه با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه بیستم ادامه یافت، هر چند از مصاحبه دهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد " ابعاد الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی " آغاز می‌شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در نهایت با توجه به پیشنهاد صاحب‌نظران و خبرگان و موافقت اساتید راهنما و مشاور، مولفه‌های استخراج شده با عناوین ذیل، تحت عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های نظام آموزش عالی، تأیید شد.

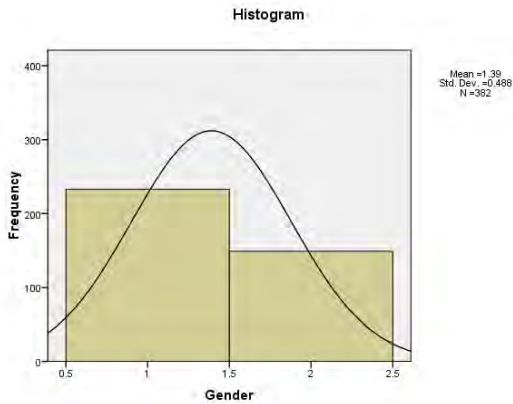
جدول ۵- شکل دهی طبقات کلی از مقولات

طبقات	سطح فردی	سطح سازمانی	سطح اجتماعی	عوامل زمینه ای	مکانیزم های آموزش	پیامد ها
مقولات (طبقه فرعی)	خودکارآمدی عزت نفس انگیزه توانمندسازی	یادگیری سازمانی فرهنگ سازمانی مدیریت دانش فناوری رضایت شغلی	توسعه جامعه تسهیل شبکه سازی توسعه سرمایه انسانی توسعه مزیت رقابتی	دیدگاه متولیان پشتیبانی از نظرات	تغییر نگرش مدیران از طریق آموزش ایجاد اعتماد سازمانی گزینش کارکنانی با اعتماد به نفس، تاب آوری و مسئولیت پذیری بالاتر آموزش رفتار به کارکنان	توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و روابط در منابع انسانی بهبود تصمیم گیری های سازمانی

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شد، کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. شایان ذکر است که با ۱۲ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختار یافته مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به سؤالات پاسخ داده شد. در نهایت مولفه‌های مستخرج به عنوان مولفه‌های نهایی منتج از تحلیل کیفی، جهت تدوین پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

تعداد آزمودنی در این تحقیق شامل ۲۶۹ نفر بوده است که ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها به صورت زیر می باشد:

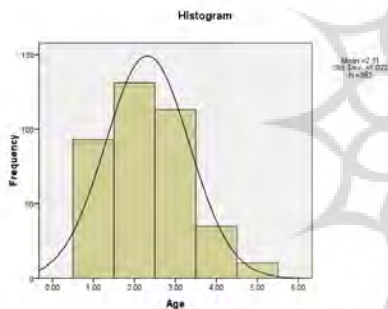
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



### جنسیت

بررسی انجام شده در زمینه جنسیت پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد ۶۱.۰ درصد پاسخگویان (۲۳۳ نفر) پاسخ دهندگان زن و ۳۹.۰ درصد پاسخگویان (۱۴۹ نفر) پاسخ دهندگان مرد هستند؛ بنابراین پاسخ دهندگان زن فراوانی بیشتری در این پژوهش دارند. جداول و شکل های زیر نشان دهنده توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت است.

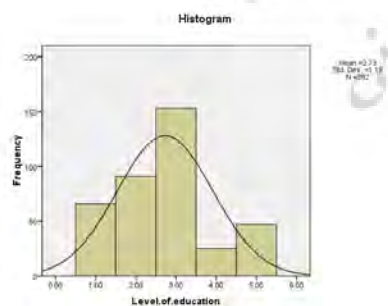
### نمودار ۱- توزیع فراوانی نمونه بر حسب جنسیت پاسخ دهندگان



### سن

بررسی انجام شده در زمینه سن پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد: ۲۴.۳ درصد سن پاسخ دهندگان (۹۳ نفر) بین ۳۱-۴۰ سال، ۳۴.۳ درصد سن پاسخ دهندگان (۱۳۱ نفر) بین ۴۱-۵۰ سال، ۲۹.۶ درصد سن پاسخ دهندگان (۱۱۳ نفر) ۵۰ سال به بالا، و ۲.۶ درصد سن پاسخ دهندگان (۱۰ نفر) نامشخص می باشد. جداول و شکل های زیر نشان دهنده توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن است.

### نمودار ۲- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سن پاسخ دهندگان



### سطح تحصیلات

بررسی انجام شده در زمینه سطح تحصیلات پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد: ۱۷.۳ درصد پاسخ دهندگان (۶۶ نفر) دارای تحصیلات دیپلم، ۲۳.۸ درصد پاسخ دهندگان (۹۱ نفر) دارای تحصیلات فوق دیپلم، و ۴۰.۱ درصد پاسخ دهندگان (۱۵۳ نفر) دارای تحصیلات لیسانس، ۶.۵ درصد پاسخ دهندگان (۲۵ نفر) دارای تحصیلات

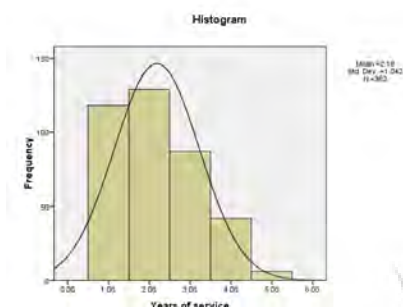
### نمودار ۳- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح

## تحصیلات

فوق لیسانس، ۱۲.۳ درصد پاسخ‌دهندگان (۴۷ نفر) دارای تحصیلات دکتری، می‌باشند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سطح تحصیلات است.

## سابقه خدمت

بررسی انجام‌شده در زمینه سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۳۰.۹ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۱۸ نفر) زیر ۵ سال، ۳۳.۸ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۲۹ نفر) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۲.۸ درصد پاسخ‌دهندگان (۸۷ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۱.۰ درصد پاسخ‌دهندگان (۴۲ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، و ۱.۶ درصد پاسخ‌دهندگان (۶ نفر) بیش از ۲۱ سال، سابقه خدمت دارند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سابقه خدمت است.



## نمودار ۴- توزیع فراوانی نمونه برحسب سابقه خدمت

جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای تعیین واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی از روش تحلیل عاملی استفاده شد. در ادامه مدل تحلیل عاملی شاخص‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی را ملاحظه می‌فرمائید. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. (کلاین، ۱۹۹۴).

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، از بین ۱۳ مولفه یکی از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰,۳ داشته لذا از روند تحلیل عاملی حذف می‌گردند. در ادامه، بار عاملی مدل به تفکیک مولفه‌ها در جدول ذیل آمده است:

جدول ۶- معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر مولفه‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی

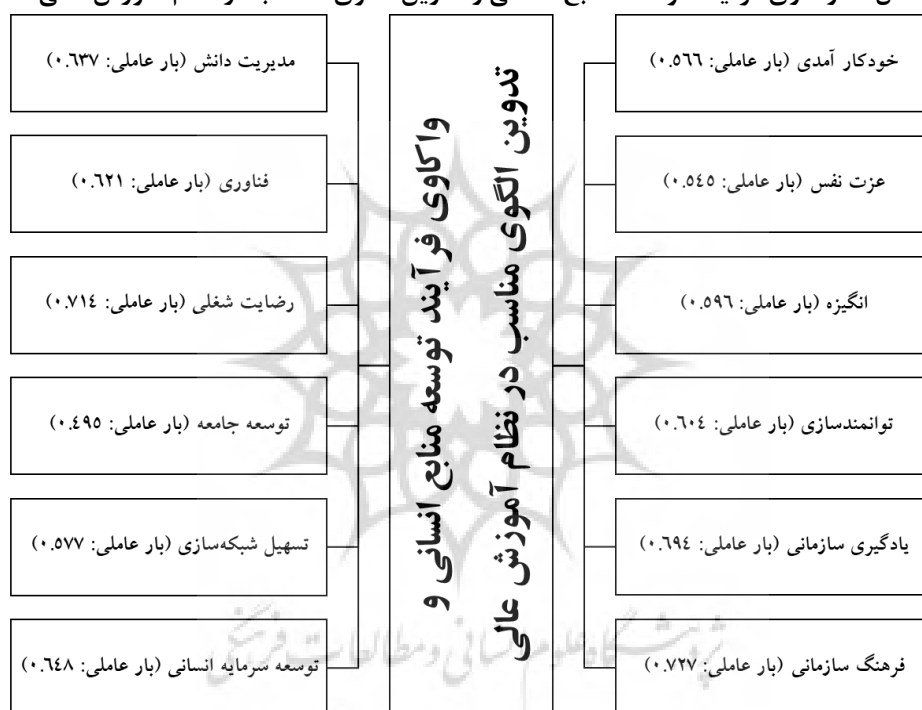
ردیف	مولفه	بار عاملی	ضریب مسیر	معناداری
۱	خودکار آمدی	۰.۵۶۷	۰.۷۵۳	
۲	عزت نفس	۰.۵۴۵	۰.۷۳۸	
۳	انگیزه	۰.۵۹۶	۰.۷۷۲	
۴	توانمندسازی	۰.۶۰۳	۰.۷۷۷	
۵	یادگیری سازمانی	۰.۶۹۳	۰.۸۳۳	
۶	فرهنگ سازمانی	۰.۷۲۷	۰.۸۵۲	
۷	مدیریت دانش	۰.۶۳۶	۰.۷۹۷	معنادار
۸	فناوری	۰.۶۲۳	۰.۷۸۹	
۹	رضایت شغلی	۰.۷۱۴	۰.۸۴۵	
۱۰	توسعه جامعه	۰.۴۹۴	۰.۷۰۳	
۱۱	تسهیل شبکه‌سازی	۰.۵۷۸	۰.۷۶۰	
۱۲	توسعه سرمایه انسانی	۰.۶۴۹	۰.۸۰۶	
۱۳	توسعه مزیت رقابتی	۰.۲۸۶	۰.۵۳۵	غیرمعنادار

جدول ۷- اولویت مولفه‌ها حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرحله سوم بر مبنای بارعاملی

ردیف	اولویت	مولفه	بار عاملی
۱	اولویت اول	فرهنگ سازمانی	۰.۷۳۲
۲	اولویت دوم	رضایت شغلی	۰.۷۱۹
۳	اولویت سوم	یادگیری سازمانی	۰.۶۹۵
۴	اولویت چهارم	توسعه سرمایه انسانی	۰.۶۵۱
۵	اولویت پنجم	مدیریت دانش	۰.۶۴۰
۶	اولویت ششم	فناوری	۰.۶۲۹
۷	اولویت هفتم	توانمندسازی	۰.۶۰۲

در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی شاخص‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی در نمودار ذیل، «الگوی مناسب در نظام آموزش عالی بر مبنای واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی»، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

شکل ۱- واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی



جدول ۸- شاخص‌های برازش الگو

شاخص	دامنه قابل قبول	خودکار آمدی	عزت نفس	انگیزه	توانمندسازی	یادگیری سازمانی	فرهنگ سازمانی
خی‌دو ( $X^2$ )	-	۸.۸۳۰	۱۰.۵۲۷	۳.۴۷۴	۴.۱۴۷	۳.۸۳۷	۲.۴۹۸
درجه آزادی	-	۳۰	۳۶	۱۸	۱۴	۱۶	۳۶
$X^2/df$	$3 \leq$	۰.۲۹۴	۰.۲۹۲	۰.۱۹۳	۰.۲۹۶	۰.۲۴۰	۰.۰۶۹
RMSEA	$0.08 \leq$	۰/۰۳۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	۰/۰۷۳	۰.۰۲۹	۰.۰۳۱
RMR	$0.08 \leq$	۰/۰۱۹	۰/۰۴۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳۵	۰.۰۷۹	۰.۰۳۶
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۹
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۶
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۱	۰/۹۸
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۹۸

شاخص	دامنه قابل قبول	مدیریت دانش	فناوری	رضایت شغلی	توسعه جامعه	تسهیل شبکه‌سازی	توسعه سرمایه انسانی
خی‌دو ( $X^2$ )	-	۲.۶۷۸	۹.۰۷۳	۳.۰۴۹	۲.۶۷۸	۲.۸۵۸	۹.۲۵۳
درجه آزادی	-	۲۷	۳۲	۲۰	۳۵	۲۸	۳۴
$X^2/df$	$3 \leq$	۰.۰۹۹	۰.۲۸۴	۰.۱۵۲	۰.۰۷۷	۰.۱۰۲	۰.۲۷۲
RMSEA	$0.08 \leq$	۰.۰۳۷	۰.۰۹۶	۰.۰۱۲	۰.۰۳۱	۰.۰۳۷	۰.۰۴۲
RMR	$0.08 \leq$	۰.۰۱۸	۰.۰۴۲	۰.۰۱۸	۰.۰۳۶	۰.۰۱۸	۰.۰۴۲
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۸



GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۳
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹

همانگونه که ملاحظه شد RMSEA، RMR، NFI، CFI و در نهایت AGFI محاسبه شده برای کل مدل، نشان از برازش مدل دارد. در پایان لازم به توضیح است که مقدار  $RMSEA^1$  و  $RMR^2$  کمتر از ۰/۸،  $GFI^3$  و  $AGFI^4$  بالای ۰/۹۰ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند. در الگوی حاضر مؤلفه‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی (خودکار آمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه‌سازی، و در نهایت توسعه سرمایه انسانی) به عنوان متغیرهای مشاهده شده ۱ و متغیر تو نظام آموزش عالی به عنوان متغیر مکنون ۲ در نظر گرفته شده است. شاخص‌های برازش الگو

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی مورد بررسی قرار گرفته است. تغییر و تحول در سیستم پویای نظام آموزش عالی و توسعه متعادل و نظام مند آن، نیازمند تفکر و عمل برنامه‌ریزی و مدیریت به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه در ابعاد مختلف است. از دیدگاه‌های مختلفی می‌توان به بحث در مورد توسعه منابع انسانی و آموزش عالی پرداخت. بدین جهت، هدف اصلی پژوهش حاضر واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی است، به همین منظور، جهت نیل به نتیجه موثر، اهداف جزئی تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی، تعیین ارتباط بین ابعاد و مولفه‌های الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی و ارائه الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی، توأم با تبیین نیکوئی برازش یا اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی مورد نظر است. با این هدف، روش این تحقیق با شیوه آمیخته اکتشافی (ابتدا کمی و سپس کیفی) می‌باشد. نمونه تحقیق را ۲۰ نفر از خبرگان کلیدی تشکیل می‌دهند که دارای تجربه مدیریتی و مطالعاتی در این حوزه داشته‌اند و حجم نمونه آماری در بخش کمی، از فرمول دوم کوکران استفاده می‌گردد که تعداد آن برابر با ۳۸۵ نفر می‌باشد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بدست آمد و با

<sup>1</sup> Root Mean Square Error of Approximation

<sup>2</sup> Root Mean Square Residual

<sup>3</sup> Goodness of Fit Index

<sup>4</sup> Adjusted Goodness of Fit Index

بهره گیری از کد گذاری باز و محوری براساس رویکرد نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل گردید. طبق یافته‌های بدست آمده از این مطالعه، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی مؤثر در توسعه منابع انسانی در پاسخ به این سوال مشخص شد که ابعاد سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی می باشد. در این پژوهش، بر اساس تحلیل های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه های انجام شده، پیامدهای اجرای الگوی توسعه منابع انسانی نیز مشخص گردید. در مورد شناسایی مولفه‌های متغیرها، با ۲۰ نفر خبره در این زمینه براساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سپس از تحلیل عاملی برای کاهش داده‌ها، شناسایی ساختار و حذف متغیرهای اضافی از فایل داده‌ها استفاده شد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، که از شاخص‌ها (گویه) موجود، ۳ بعد اصلی به عنوان ابعاد الگوی توسعه منابع انسانی در آموزش عالی تشکیل دهنده این مقوله، قابل شناسایی بود. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول ذیل، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها استخراج شدند که عبارت بودند از: سطح فردی (خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی)، سطح سازمانی (یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی)، سطح اجتماعی (توسعه جامعه، تسهیل شبکه سازی، توسعه سرمایه انسانی، توسعه مزیت رقابتی)، عوامل زمینه‌ای (دیدگاه متولیان، پشتیبانی از نظرات)، مکانیزم‌های آموزش (تغییر نگرش مدیران از طریق آموزش، ایجاد اعتماد سازمانی، گزینش کارکنانی با اعتماد به نفس، تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری بالاتر، آموزش رفتار به کارکنان)، پیامدها (توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و روابط در منابع انسانی، بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی). در این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام شده، پیامدهای اجرای الگوی توسعه منابع انسانی نیز مشخص گردید. هر کدام از این پیامدها حتی اگر به طور نسبی در سازمان مستقر شوند، می‌تواند زمینه‌ساز یک موفقیت برای سازمان محسوب گردد. در واقع، در بخش پیامدها توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و روابط در منابع انسانی و بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌توان انتظار داشت، اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان به دلیل تقویت آموزش‌های نیازسنجی شده در سازمان اتفاق بیفتد و باعث ایجاد موفقیت‌های بیشتر سازمان گردد. از طرف دیگر، با تقویت ارزش‌های سازمانی در راستای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر و ارتقای سطح خودکارآمدی و عزت نفس کارکنان تقویت گردد و این موضوع در مجموع می‌تواند به بهبود سازمان کمک نماید. سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است که شامل تمامی توانمندی‌ها، استعدادها، دانش و تجربه‌ی کارکنان و مدیران یک سازمان می‌باشد. سرمایه‌ی انسانی عواملی نظیر دانش کارکنان، مهارت، توانایی و نگرش آنان را نیز شامل می‌شود. همچنین نتایج پژوهش محقق در هر حوزه با مشخصات ذیل، با سایر محققین همسو و البته محقق بسیار گسترده‌تر و جامع‌تر عمل نموده است. در پاسخ به سوالات پژوهش مشخص شد که

ابعاد سطح فردی توسط مطالعات لینهام رونا و روت [15]، آلاگارا و جیتنس [16] و [17]، سطح سازمانی در مطالعات [15] و [17]، لاجارا و دیگران [18]، گاراوانباریفاجو [19]، کارنج [20]، چپواره [21]، ادوین [16] و در نهایت سطح اجتماعی نتایج مطالعات [15]، آلاگارا و جیتنس [17] و گاراوان [19] می باشد.

در نهایت با توجه به آنچه تا کنون گفته شد، پیشنهادات ذیل می تواند از جمله پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها، مناسب برای واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی باشد:

جدول ۹- ارائه ساز و کارهای مناسب و پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها بر اساس مولفه‌های تأیید شده در الگو

سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های خودکار آمدی	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه توانایی افراد در حیطه کاری
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه دانش افراد
✓	برنامه‌ریزی جهت به اشتراک گذاری تجارب و دستاوردهای گذشته به منظور افزایش اعتماد به نفس در منابع انسانی
سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های عزت نفس	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه میزان اعتقاد فرد به توانایی‌ها، داشته‌ها و موفقیت؛
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه قضاوت شخصی در مورد ارزشمند بودن
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه خودآگاهی
سازوکارهای مناسب توسعه انگیزه	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه انگیزه‌های فردی
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه برنامه‌های انگیزشی خاص
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه برنامه‌های ترغیبی و پاداش‌های ویژه
سازوکارهای مناسب توانمندسازی	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه توسعه دانش و مهارت کارکنان
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و گسترش کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه ایجاد حس خودهدایتی
سازوکارهای مناسب یادگیری سازمانی	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه آموزش و یادگیری کارکنان سازمان

<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی و بهبود مداوم منابع انسانی جهت بهبود، پیشرفت سازمانی و بهسازی منابع انسانی مبنی بر فرهنگ یادگیری خود</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد، توسعه و نگهداشت متخصصان توسعه منابع انسانی با ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان</p>
<b>سازوکارهای مناسب توسعه فرهنگ سازمانی</b>
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش فرهنگ سازمانی به عنوان شیوه زندگی یک سازمان</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش عملکرد افراد، به عنوان دارایی اصلی هر سازمان</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش فرهنگ سازمانی مطلوب</p>
<b>سازوکارهای مناسب توسعه مدیریت دانش</b>
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش مدیریت دانش با هدف سوق جریان دانش به سمت اهداف عملکردی کلیدی سازمان</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش تولید دانش موجب توسعه مسیر شغلی</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش تسهیم دانش موجب توسعه تعاملات اجتماعی</p>
<b>سازوکارهای مناسب توسعه فناوری</b>
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش فناوری اطلاعات موجب ایجاد یک دیدگاه جامع و کامل نسبت به منابع انسانی در سازمان‌ها</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه میزان اختیارات کارکنان با استفاده از فناوری</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه گسترش فعالیت‌های مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی با استفاده از فناوری</p>
<b>سازوکارهای مناسب توسعه رضایت شغلی</b>
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رضایت شغلی یکی از مهمترین مسائل نگرشی، در مورد کار</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رضایت شغلی تعامل بین ویژگی‌های مختلف سازمانی، ویژگی‌های فردی و محیط کاری</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رضایت شغلی، یک حس مثبت، مطبوع و یا پیام در ارزیابی شغلی یا تجربه فرد</p>
<b>سازوکارهای مناسب توسعه جامعه</b>
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش مثبت تلقی کارکنان از کار و سازمان خود و جامعه</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه مشارکت کارکنان در جامعه</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نوآوری، خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیت‌ها در جامعه</p>

سازوکارهای مناسب تسهیل شبکه‌سازی
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش سازمان، شبکه‌ای برای حل مساله در جامعه
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش خوشحال کردن مشتریان (درونی و بیرونی) شرکت به عنوان هدف اصلی شبکه
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه شبکه‌های بین پرسنل
سازوکارهای مناسب توسعه سرمایه انسانی
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش سرمایه‌های انسانی با ارزش‌ترین منابع و دارایی‌های سازمان
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نقش آموزش به عنوان یک فعالیت دراز مدت، در توسعه سرمایه انسانی
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رشد سرمایه انسانی در گرو: ارتقای مهارت‌ها، دانش، شایستگی، قدرت یادگیری و علاقه افراد در تمام سطوح و در نهایت رشد مستمر سازمانی

توسعه منابع انسانی به یک استراتژی محوری سازمانها تبدیل شده است تا کارمندان خود را با یک محیط در حال تغییر وفق دهند. تغییرات سریع در وظایف، ابزارها و فناوری‌ها دنیای کاری را ایجاد می‌کند که در آن آموزش ابتدایی یا آموزش یک بار یکبار با به روز کردن مداوم مهارت‌ها جایگزین می‌شود. این شرایط کارمندان را ترغیب می‌کند که فراگیر شوند. حتی کل سازمان‌ها یادگیری مادام‌العمر را به عنوان فلسفه جدید خود پذیرفته و به اصطلاح سازمان یادگیری تبدیل می‌کنند. همچنین، مؤسسات آموزش عالی (IAL) به دلیل جهانی شدن، افزایش رقابت برای بودجه و کارمندان و همچنین افزایش استقلال نهادی، دچار تغییرات اساسی می‌شوند. این تغییرات به مسئولیت‌های جدیدی که نیاز به شایستگی‌های مدیریتی و رهبری بیشتری دارند، مرتبط هستند (پلارت ۲۰۰۷). بویژه مسئولیت دانشگاه در قبال کارکنانش تغییر کرده است - از ساده مدیریت تا مدیریت کارمندان. برای اینکه با موفقیت در این تغییر نهادی سازگار شویم و در یک محیط پیچیده رقابتی تر شویم، تعداد بیشتری از ارشد دانشگاهها استراتژی‌های مختلفی را برای استقرار بهتر منابع انسانی اتخاذ می‌کنند. با توجه به این واقعیت که سرمایه‌گذاری برای کارکنان بیشترین سهم از هزینه‌های دانشگاه را به خود اختصاص داده است، نیروی انسانی با ارزش‌ترین دارایی مراکز دانشگاهی و کسب اهمیت در امور دانشگاه است.

## منابع

1. Abbaspour et al. (2016), the Use of Future Strategies and Human Resources Empowerment and Productivity in Education, Case Study: Tehran Province Education Bureau...
2. Ahmed, A, Arshad, M. A, Mahmood, A, & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, 22(3), 165-179.
3. Alagaraja & Wang, P. M. 2012. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
4. Anderson(1999). The HR Wheel (Online) Available at: [http://www.astd.org/virtual\\_community/comm.\\_careers/competencies/hrwheel.html](http://www.astd.org/virtual_community/comm._careers/competencies/hrwheel.html)
5. Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. *Human Resource Development International*, 20(4), 327-345.
6. Barifaju (2016), *Technology Adoption in Human Resource Management in Higher Education Institutions*.
7. Baron, A., & Armstrong, M. (1998). *Human Capital Management: Achieving Value Through People*. London: Kogan Page.
8. Bassi, L. J., & Mc Murrer, D. P. (2008). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 8 (71), 32-42.
9. Benitez et al 2016". *Human Resource Management in Higher Education: 13*
10. Greasley, K, Bryman, A, Pric, A, Naismith, N, Soetanto, R. (2008) "Understanding Empowerment from an Employee Perspective", *Team Performance Agement*, 14(1/2):39-55.
11. Tonke Nejad, Mandani and Davari, Ali (1391). Human resource development with the sociological approach of the organization, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hussein University, first year, No. 3.
12. Armstrong. Michael, (2005) *Strategic Human Resources Management (Practice Guide)* Seyed Mohammad Arabi and Davood Izadi, Tehran, Cultural Research Office.
13. Ramezanpour, Farajollah (2016). Designing and explaining the investment model in human resources to gain a competitive advantage in knowledge-based industries; A case study of the pharmaceutical industry. Doctoral dissertation, Shahid Beheshti University.
14. Shams, Shahabuddin Esfandiari Moghadam, Amir Teymour, (2015). The relationship between different dimensions of organizational trust and job satisfaction of employees. *Scientific-Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*, Twenty-Third Year No. 77, Spring and Summer 2015. 171-185.
15. Brown, J., & Bellulo, L. (2000). Satisfaction with public services: a discussion paper. Performance and Innovation Unit.

16. Uddin et al (2015), Human Resource Development Research through Business Teachers Training in Bangladesh
17. Sparkman T E. Human Resource Development in Brazil: National Challenges International Issues, Human Management International Digest, 2015; 24: 25-39
18. Smith PA, Birney LL (2005). "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", Int. J. Educ. Manage, 19(6): 469-485.
19. Garavan, Thomas N. (2007). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach, Human Resource Development Review. Vol. 3, No. 4, pp. 417-441.
20. Karanj, (2018), Explores the Impact of ICT Integration on Human Resource Management in Kenya Public Universities.
21. Chivare (2010), A Study on Putting the Technical University Library in Higher Education and Human Resource Development in Africa.

