



## Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate)

### Ali Babaei Rayni

Ph.D Student, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran. E- mail: babaei.ali1352@gmail.com

### Karamallah Daneshfard

**\*Corresponding author:** Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
E- mail: Daneshfard@srbiau.ac.ir

### Nasser Mirsepassi

Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E- mail: n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

### Abstract

Today, Paying attention to Human Resource Development (HRD) is one of the essential priorities of any organization. Considering this necessity is important in improving the effectiveness of organizations. Therefore, while studying human resource development strategies, it is necessary to provide an appropriate model that guarantees the promotion of organizational effectiveness. This research aims to design a local model for public organizations, evaluates the evolution of human resources, and designs an appropriate model of human resource development to enhance the effectiveness of public organizations. In this study, a mixed-method approach (quantitative-qualitative research) was used to explain the model. In the qualitative part of the research, the fuzzy Delphi technique was used to extract factors from the experts who were selected through the targeted non-probability sampling method. In the quantitative section, 247 participants (managers, deputies, governorates, governors, and provincial governors, as well as experts in planning modernization and administrative transformation) were selected through purposeful sampling. Questionnaires were used to collect data. To measure the construct validity (convergent, diagnostic, and logical validity), the reliability of the research instrument, and evaluate the research measurement model, the confirmatory factor analysis was used through AMOS24 software. The results showed that the final model of the research consisted of three main dimensions: individual (competency development, knowledge and information sharing, commitment, and mutual trust), organizational (staff training, organizational justice, service compensation system, meritocracy, and talent management), and environmental (economic, political, and cultural-social).

**Keywords:** Effectiveness, Human Resource Development, Individual Factors, Organizational Factors, Environmental Factors.

**Citation:** Babaei, A. R., Daneshfard, K., & Mirsepassi, N. (2021). "Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate)". *Public Organizations Management*, 9(3), 45-60. (in Persian).  
(DOI): 10.30473/ipom.2021.51553.4025



## طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)

علی بابایی راینی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

E- mail: babaei.ali1352@gmail.com

کرم‌اله دانش فرد

\*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

E- mail: Daneshfard@srbiau.ac.ir

ناصر میرسپاسی

استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

E- mail: n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

### چکیده

امروزه توجه به توسعه منابع انسانی، از اولویت‌های ضروری هر سازمان به شمار می‌رود. در نظر گرفتن این ضرورت در ارتقای میزان اثربخشی سازمان‌ها حائز اهمیت است. از این رو، ضروری است که ضمن مطالعه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، به ارائه الگویی مناسب که ضامن ارتقای اثربخشی سازمانی است پرداخته شود. این پژوهش با هدف طراحی مدل بومی برای سازمان‌های دولتی، تحول منابع انسانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و به طراحی الگوی مناسب توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در این پژوهش از روش پژوهش آمیخته کمی و کیفی به منظور تبیین مدل استفاده گردید. در بخش کیفی پژوهش، به منظور استخراج عوامل از تکنیک دلفی فازی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند توسط خبرگان استفاده شد. همچنین در بخش کمی، تعداد ۲۴۷ نفر شامل (مدیران، معاونان، رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخشدارهای و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری) به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. به منظور بررسی روایی سازه (روایی همگرا، تشخیصی و منطقی) و جهت سنجش پایایی ابزار پژوهش و برآورد مدل اندازه‌گیری پژوهش، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل نهایی پژوهش مشتمل بر سه بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) است.

**واژه‌های کلیدی:** اثربخشی، توسعه منابع انسانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی.

**استناد:** بابایی راینی، علی؛ دانش فرد، کرم‌اله و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۴۵-۶۰.

(DOI): 10.30473/ipom.2021.51553.4025

## مقدمه

موضوع توسعه منابع انسانی ظرف دو دهه گذشته یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت بوده است و در کشور ما نیز این بحث به تدریج اهمیت انکارناپذیر خود را به مدیران و تصمیم‌گیران نشان داده است. آنچه به مقوله، تحول زندگی می‌بخشد و پایداری سازمان را نیز ضمانت می‌کند، منابع انسانی است. تا همین اواخر کمتر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست. اما امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها و کشورهاست و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (خلیل‌نژاد و امیری، ۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان است که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان است (لیونز، ۲۰۱۶). از طرفی مطالعات نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی می‌تواند منجر به ارتقای اثربخشی سازمان شود.

تلاش برای اثربخشی، وجه اشتراک اصلی همه سازمان‌هاست؛ به‌گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت و سازمان آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند. آنان همواره درصدد یافتن راه‌هایی برای تعدیل سازمان خود هستند تا بتوانند بدان وسیله اثربخشی را افزایش دهند. اثربخشی سازمانی نقش بسیار مهمی را در توسعه سازمانی و نیروی انسانی ایفا می‌کند. اثربخشی سازمانی مفهومی واحد و منفرد نیست بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است (کاتسیکیا و همکاران، ۲۰۱۱).

باید در نظر داشت که برخی از محققان در تحقیقات خود نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی اثربخشی منابع انسانی به چشم نمی‌خورد. آن‌ها بیان می‌کنند که در سازمان‌های دولتی، عدم یکپارچگی عملیات مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی کوتاه‌مدت، نارسایی و عدم شفافیت شرح‌های وظیفه و شروط احراز، گزینش‌های بی‌ارتباط و یا کم‌ارتباط با وظایف شغلی، هدر رفتن منابع و کم‌انگیزی کارکنان را به دنبال دارد که این خود منجر به کاهش اثربخشی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است (صائبی، ۱۳۸۱).

در پژوهش‌های اخیر نیز محققان دریافتند که علی‌رغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص شاخص‌های توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌ها می‌بایست بستر مناسب‌تری تدوین گردد تا بتوان به اثربخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی دست پیدا کرد (سبحانی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). از طرفی در

بسیاری از اسناد بالادستی کشور، به اهمیت اثربخشی منابع انسانی در سازمان‌ها اشاره شده است. برای نمونه، در بخشی از سند چشم‌انداز که رهیافتی استراتژیک در کلیه مباحث اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و برنامه‌ریزی کشور است بیان شده است که ایران باید برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری و متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی باشد. همچنین در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ شده از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز ایجاد زمینه رشد و توسعه منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی مورد تأکید قرار گرفته است.

قانون خدمات کشوری نیز به توانمندسازی، کارآمدسازی و روزآمدسازی کارمندان با حفظ کرامت انسانی توجه ویژه‌ای مبذول داشته است. صاحب‌نظران در مورد الگوی توسعه منابع انسانی اختلاف‌نظر دارند. به این ترتیب که برخی، از میان مؤلفه‌های مختلف مرتبط با توسعه منابع انسانی مدیریت دانش را در اولویت قرار دادند (نامی و همکاران، ۱۳۹۶). برخی از آن‌ها شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر را در توسعه منابع انسانی اثرگذار می‌دانند (یزدان‌شناس و همکاران، ۱۳۹۷). برخی یافته‌ها نیز نشان‌دهنده اهمیت ارتباطات در توسعه منابع انسانی است (فرحی بوزنجانی و مهدوی، ۱۳۸۷). تحقیقات دیگر، سبک‌های صحیح رهبری را در توسعه منابع انسانی سازمان مؤثر می‌دانند (سهیلی انارکی، ۱۳۹۵). همچنین برخی از میان عوامل مختلف، بر اولویت عوامل سازمانی در توسعه منابع انسانی اشاره داشته‌اند (لیونز، ۲۰۱۶). لذا، با توجه به اهمیت پرداختن به موضوع منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌ویژه سازمان مورد مطالعه در این پژوهش و ضرورت اثربخشی نظام آموزش و تربیت، کارآمدی منابع انسانی، ارتقای بهره‌وری و نیز با اهتمام به جایگاه و نقش ویژه منابع انسانی در ایجاد و تغییر و تحول سازمان و همچنین با توجه به اینکه طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان، توسط محقق مشاهده نگردید، پرداختن به این بحث حائز اهمیت است و به طراحی الگوی مناسب توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی استناداری کرمان می‌پردازد.

## پیشینه نظری

### اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی عبارت است از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص، بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰). محققان در علوم سازمانی اذعان کردند که

1. Lyons

2. Katsikea & et al

مختلفی در خصوص اثربخشی سازمانی همراه با معیارهایی برای سنجش آن ارائه شده است، با این حال هنوز هیچ رویکرد واحدی که اثربخشی سازمانی را در همه سازمان‌ها مورد سنجش قرار دهد، وجود ندارد.

به‌طور کلی براساس مطالعات انجام شده توسط محقق، صاحب‌نظران عوامل مختلفی را بر اثربخشی سازمانی مؤثر دانسته‌اند که در جدول ۱ بیان شده است.

موضوع اصلی نظریه‌های سازمانی مربوط به اثربخشی سازمانی است (بیسواژ، ۲۰۱۰).

کالیبت و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) به بررسی و توسعه رویکرد ارزش‌های رقابتی کوپین و رورباخ<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) پرداختند تا ابزاری را برای مدیران و دیگر ذی‌نفع‌های سازمان تهیه کنند که با استفاده از آن بتوانند اثربخشی سازمانی را بسنجند. اشرف و کدیر<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان مروری بر مدل اثربخشی سازمانی در مدل کامرون در آموزش عالی بیان داشتند که رویکردهای بسیار

جدول ۱. عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی توسعه منابع انسانی

ارائه دهنده مدل	سال	مدل/الگو	متغیرهای مورد تأکید
پارسونز <sup>۱</sup>	۱۹۶۹	مدل اثربخشی سازمانی	انطباق، نیل به هدف، انسجام، تداوم و حفظ الگوی فرهنگی
کوئین و رورباخ	۱۹۸۳	مدل ارزش‌های رقابتی	روابط انسانی، سیستم‌های باز، اهداف عقلایی، فرایندهای درونی
کامرون و وتن <sup>۱</sup>	۱۹۸۳	ابعاد اثربخشی سازمانی	تحقق اهداف فردی و سازمانی و پرسنلی
ریچارد اچ. جی-فیلد <sup>۱</sup>	۱۹۹۰	عوامل اثربخشی سازمان	تمرکز و توجه داخلی، تمرکز و توجه خارجی، انعطاف‌پذیری
دفت <sup>۱</sup>	۱۹۹۵	عوامل اثربخشی سازمانی	اهداف داخلی، تأمین منابع، فرایندهای درونی
کمبیل واستیرز <sup>۱</sup>	۱۹۹۶	ابعاد ۴ گانه اثربخشی سازمانی	انطباق، حصول هدف، یگانگی، ناپیدایی
پاپادمیتریوس و تیلو <sup>۱</sup>	۲۰۰۰	مدل ۵ بعدی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی	ارتباطات بیرونی، علاقه‌مندی به ورزشکاران، رویه‌های درونی سازمان، برنامه‌ریزی درازمدت، حمایت از علوم ورزشی
آرگریس <sup>۱</sup>	۲۰۰۲	مدل اثربخشی سازمانی	نیل به هدف، نگهداری، قابلیت انطباق با محیط
مارشال <sup>۱</sup>	۲۰۰۷	عوامل اثربخشی سازمان	تحقق اهداف عملکردی، میزان فروش
هوی و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۰۹	مدل اثربخشی سازمانی	کمیت خدمت، کیفیت خدمت، کارایی، قابلیت سازگاری، قابلیت انعطاف
الوکودجو و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۱	مدل ۶ بعدی اثربخشی سازمانی	فروش، سودآوری، ارتقای عملیاتی، تصویردهنی مشتریان، عملکرد کارکنان، نوآوری
شالی <sup>۱</sup>	۱۳۸۰	عوامل اثربخشی سازمانی	ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های درون سازمانی، ویژگی‌های برون سازمانی
احمدی و سترگ	۱۳۸۸	ابعاد ۵ گانه اثربخشی	روابط انسانی، ارزشیابی، تصمیم‌گیری، مشارکت، ارتباطات
احمدی و سترگ	۱۳۸۸	ابعاد اثربخشی سازمان	روابط انسانی، ارزشیابی، تصمیم‌گیری، مشارکت، ارتباطات
عیدی و همکاران	۱۳۹۰	مدل ۸ عاملی اثربخشی	بهره‌وری، برنامه‌ریزی سازمانی، انعطاف‌پذیری، منابع سازمانی، ثبات، تعامل سازمانی، انسجام کارکنان، نیروی انسانی متخصص

منبع: مطالعات محقق

توسعه منابع انسانی در یک نگاه اجمالی و به‌طور طبیعی به هم پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و معنوی، ظرفیت‌سازی و قدرتمندسازی کارکنان را به دنبال دارد (دب، ۲۰۰۶).

به استناد پژوهش‌های انجام شده، مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و ضمن پرورش توانایی‌های سازمان آن را بیشینه می‌کند و آن‌گونه که لادو و ویلسون می‌گویند در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد (عباس‌پور، ۱۳۸۱).

منابع انسانی کلیدی‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند و مسلماً با انجام اقدامات مختلف در راستای توانمندسازی این سرمایه‌های ارزشمند، کارایی و اثربخشی سازمانی آن‌ها افزایش یافته و در نتیجه سازمان می‌تواند مطمئن‌تر راه موفقیت و پیشرفت خود را ببیند و دست‌یابی به توسعه همه‌جانبه خود را تضمین کند. بنابراین، در دنیای امروزی که توانمندسازی منابع انسانی براساس استراتژی‌های خاص، از موفقیت‌های یک سازمان و رویکردی نوین در جهت پیشبرد اهداف سازمانی به شمار می‌آید، با توجه به فضای رقابتی سازمان‌ها مدیران مربوطه نیاز مبرم به نیروهای انسانی خلاق، کارآمد، نوآور و متفکر دارند تا در راه رسیدن به اهداف، کم و کاستی‌های موجود را جبران کنند. توانمندسازی از موضوعات نوین در حوزه ادبیات مطالعاتی منابع انسانی به شمار می‌آید (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳).

1. Biswas
2. Kalliath
3. Quinn & Rohraugh
4. Ashraf & Kadir
5. Deb

با توجه به اهداف نظام جمهوری اسلامی براساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله و سیاست‌های اصل ۴۴، تغییر ساختار نیروی انسانی ضروری است. تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله زمانی دست‌یافتنی خواهد بود که منابع انسانی تربیت‌شده داشته باشیم و توسعه منابع انسانی نیز از اهم وظایف دولت و سازمان‌های دولتی است.

مفهوم توسعه منابع انسانی در متون مختلف منابع انسانی به شکل متفاوتی بررسی شده است. بررسی ادبیات مختلف نشان می‌دهد که حداقل ۴ رویکرد متفاوت به این مفهوم وجود دارد:

۱- توسعه منابع انسانی معادل کل منابع انسانی، ۲- توسعه منابع انسانی معادل آموزش، ۳- توسعه منابع انسانی معادل تمام اقدامات مؤثر بر توسعه کارکنان یعنی آموزش، کارراهه، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و ۴- توسعه منابع انسانی تابعی از سه جزء آموزش، کارراهه و توسعه سازمان (براساس تعریف ارائه شده از انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا). جستجو در پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد، توسعه منابع انسانی از کارها و امور عادی شامل فرآیندهای جمعی مستمر، هدفمند، آگاهانه و یا حتی ناآگاهانه تشکیل شده‌اند (ررپ و فلدمن، ۲۰۱۱). این کارها و امور عادی از طریق تلاش‌های آگاهانه و منظم و یا فعالیت‌های ناآگاهانه و عادت‌توسعه می‌بایند که توسط دست‌اندرکاران سازمانی در کار روزمره‌شان انجام می‌شود. این تلاش‌ها و فعالیت‌ها یا می‌توانند

آشکار و مشخص باشند و یا می‌توانند به‌طور غیرمستقیم روش‌هایی برای حل مسئله باشند. از آنجا که این‌یک فرآیند تدریجی و تکاملی است و نقطه ثابتی ندارد، در نتیجه توسعه قابلیت‌ها معمولاً به شکل بررسی و آنالیز نحوه استفاده از منابع سازمانی در حین اجرای امور عادی سازمان است (هیمریکس و همکاران، ۲۰۱۲).

پشتوانه علمی برای تهیه الگوی توسعه منابع انسانی را می‌توان در دو بخش مجزا مورد بررسی قرار داد. مدل‌های مفهومی ارائه شده برای توسعه منابع انسانی و مدل‌های فرآیندی توسعه منابع انسانی.

مدل‌های مفهومی از نوع مدل‌های انتزاعی بوده و توسعه منابع انسانی را از بعد مفهوم و کلیت آن مورد توجه قرار می‌دهند و مدل‌های فرآیندی توسعه منابع انسانی، غالباً نحوه و چگونگی رخ دادن این فرآیند را شناسایی می‌نمایند که از دیرباز مورد توجه بوده‌اند. هرگاه بر این اصل توافق شد که عامل کلیدی در خلاقیت، نوآوری و کارایی، منابع انسانی ماهر خواهد بود، لاجرم سازمان‌ها باید برای توسعه و نگهداری و همچنین پذیرش این منبع مجهز شوند. در هر استان اداره استاندارد و بخش‌های تابعه آن نیز تابع همین قاعده می‌باشند و بهبود و ارتقای عملکرد خود را بر پایه جذب، آموزش و توسعه بهینه منابع انسانی خود می‌دانند. در همین رابطه براساس مطالعات انجام شده توسط محقق، صاحب‌نظران عوامل مختلفی را بر توسعه منابع انسانی مؤثر دانسته‌اند که در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. انواع مدل‌های توسعه منابع انسانی

نام مدل یا الگو	ارائه‌دهنده	نوع‌شناسی مدل	متغیرهای مورد تأکید
توسعه منابع انسانی استراتژیک	ففر <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)	مفهومی	ساختارهای توانمند، تعهد، یادگیری، هدف، درگیری افراد
مدل چهاروجهی	هملین <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)	مفهومی	آموزش و توسعه، توسعه شغلی، یادگیری، آموزش سازمانی
الگوی آموزش	مارتین سلومان <sup>۳</sup> (۲۰۰۳)	مفهومی	نیازسنجی، آموزش، یادگیری
رویکرد توسعه منابع انسانی	شای <sup>۴</sup> (۲۰۰۵)	مفهومی	آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان
مدل شش عاملی	گیب <sup>۵</sup> (۲۰۰۶)	مفهومی	پیش‌زمینه، نظام‌های ارزشی، اعتقادات و رفتارها
فرایند آموزش و توسعه	دسلر <sup>۶</sup> (۲۰۰۶)	فرآیندی	تجزیه و تحلیل نیاز، طرح آموزش، اعتبار مطالب، اجراء ارزیابی
مدل تجربیات شغلی	ای نوا <sup>۷</sup> (۲۰۰۶)	فرآیندی	ارتقاء، چرخش شغلی، مأموریت، تنزل، گسترش تجربیات
رویکرد توسعه کارکنان	ای نوا (۲۰۰۶)	فرآیندی	آموزش رسمی، ارزیابی، تجربیات شغلی، روابط بین فردی
مدل ۱۴ بعدی توسعه منابع انسانی	هاشمی‌راد (۲۰۱۰)	مفهومی	عقیدتی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، قانونی، فناوری اطلاعات، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطی، دانش شغلی، دانش سازمانی، دانش عمومی، سلامت عمومی، کارآفرینی
الگوی توسعه منابع انسانی ملی	(۲۰۱۵)	مفهومی	نژاد، جنسیت، کیفیت آموزش
فرایند بهسازی منابع انسانی	عباسپور (۱۳۸۴)	فرآیندی	اجتماعی کردن، آموزش، بهبود مسیر شغلی
بهسازی و پرورش کارکنان	یاوری (۱۳۸۷)	فرآیندی	بهبود دانش، مهارت، توانایی، سایر ویژگی‌ها

1. Fefer & Hemlin
3. Martin seluman
4. Shay
5. Gabe
6. Desler
7. E Nava

## جدول ۲. انواع مدل‌های توسعه منابع انسانی

مدل مسیحیت	یاوری (۱۳۸۷)	فرایندی	ایمان به خدای آخرت، اندیشه در امور و ...
مدل زرتشت	یاوری (۱۳۸۷)	فرایندی	پندار نیک، گفتار نیک، رفتار نیک

منبع. تارودی‌پور (۱۳۹۰)

### پیشینه تجربی پژوهش

موضوع توسعه منابع انسانی در سازمان از مباحث با اهمیت علم مدیریت است که در زمینه آن مطالعات متعددی انجام گردیده و هریک از ابعاد مختلفی به ضرورت اثربخشی منابع انسانی در سازمان پرداخته‌اند. پژوهشگران متعددی با رویکردهای مختلفی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند.

میرسپاسی (۱۳۸۴) در یافته‌های خود در پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش» نشان داد که توسعه منابع انسانی از بعد علمی، مهارتی، بینشی و ایجاد تقویت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و به‌ویژه سیاسی، به‌عنوان بستر ایجاد ارزش‌افزوده سرمایه انسانی است. دلگشایی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران» نشان دادند که بیشترین تأثیر در توسعه منابع انسانی را به ترتیب مؤلفه‌های منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی دارند. احمدوند و یاوری بافتی (۱۳۸۷) به پژوهشی با عنوان «الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران» پرداختند. آن‌ها در یافته‌های خود نشان دادند که ارزشیابی و تراز منابع انسانی، سفارش‌دهنده آموزش، استمرار آموزش و پرورش و چرخش شغلی از مهم‌ترین موارد توسعه منابع انسانی در این سازمان هستند.

فرحی بوزنجانی و مهدوی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه» به بررسی رابطه متغیرهای نگرش فطرت‌گرا، توسعه ارتباطات چهارگانه (ارتباطات فردی، درون فردی، میان فردی و برون فردی)، توسعه منابع انسانی و رفتار اثربخش پرداخت. نتایج نشان داد که متغیر توسعه منابع انسانی تحت تأثیر متغیرهای «توسعه ارتباطات» و «نگرش فطرت‌گرا» بر رفتارهای اثربخش استادان دانشگاه مؤثر است.

سهیلی انارکی (۱۳۹۵) در «بررسی تأثیر سبک رهبری بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها» نشان داد که وابستگی زیادی بین بهره‌وری منابع انسانی و کل سازمان و سبک صحیح رهبری اتخاذ شده در سازمان وجود دارد. حسین پور و قربانی پاچی (۱۳۹۶) به بررسی «تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران» پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که فرآیند توسعه منابع انسانی شامل:

آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، سیستم اطلاعات توانمندسازی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی منجر به دستیابی سازمان به اهدافش می‌شود. محمودی و درخشانی (۱۳۹۶) در «بررسی اثر ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی» دریافتند که میان ساختار سازمانی پیچیده و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

اصغری صارم و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به «شناسایی ماتریس توسعه منابع انسانی جهت فهم دوسویگی عاملیت و ساختار» اقدام کردند. نتایج نشان داد که چهار وضعیت توسعه به صورت یک ماتریس دو در دو برای شرکت مپنا امکان‌پذیر است. نامی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «مدل‌یابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش» دریافتند که فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد. همچنین عوامل سازمانی از طریق فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم دارد. ناصحی فر و عسکری ماسوله (۱۳۹۶) نیز، «مدلی مبتنی بر الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت را در برخی از وزارتخانه‌های کشور جهت توسعه منابع انسانی» تبیین کردند و به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه سازمانی؛ فاکتورهای عدالت سازمانی، عوامل فراسازمانی، آموزش، عوامل سخت‌افزاری محیط کاری، بومی بودن مدل، مدیریت دانش، عوامل ملی و عوامل نرم‌افزاری محیط کاری و همچنین از دیدگاه فردی، دین‌محوری و تعهد کارکنان، در توسعه منابع انسانی با این رویکرد تأثیرگذار می‌باشند. یزدان‌شناس و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توسعه منابع انسانی براساس الزامات و اقتضات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران» انجام دادند. نتایج در بخش کیفی نشان داد، در شرایط علی توسعه منابع انسانی، سه معیار عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی، در شرایط زمینه‌ای سه معیار نگرش سازمانی به توسعه، نظام ارزیابی عملکرد، چالش‌های چشم‌انداز و رسالت سازمان، در شرایط مداخله‌گر، معیار کارکرد قوانین و آیین‌نامه‌ها و محتوای قوانین و آیین‌نامه‌ها، در راهبردها سه معیار راهبردهای ساختاری، عملیاتی و فراسازمانی و در پیامدها، معیار پیامدهای کارکردی سازمانی، ارزش محوری، ساختاری و فرهنگی وجود دارد.

توسعه منابع انسانی ملی باید به‌طور هم‌زمان توسعه مالی، صنعتی و ظرفیت‌های نیروی انسانی را در سطوح فردی، سازمانی و ملی مورد توجه قرار دهد.

مهدی‌بیگی و همکاران (۲۰۱۶) در «مدیریت دانش مشتری و اثربخشی سازمان: نقش واسطه‌گر چابکی سازمانی» نشان دادند که مدیریت دانش مشتری بر چابکی سازمانی و اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش مشتری از طریق چابکی سازمانی، تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمان دارد. دنیلز شانا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی اقدام به «بررسی ارزیابی علل جمعی در توسعه منابع انسانی: با رویکرد توسعه چشم‌اندازهای تئوری آتی منابع انسانی» کردند. این پژوهش الزامات توسعه منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمه موفقیت در این راه بیان کرد. ویخامن<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «نوآوری، توسعه منابع انسانی و رضایت مشتری» بیان کرد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد. همچنین توسعه منابع انسانی توانایی سازمان در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است. همچنین این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی توسعه‌ای و از نوع پژوهش‌های میدانی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصان رشته‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی که در حیطه‌های فوق‌الذکر صاحب‌نظرند و از دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان، سمنان، فردوسی مشهد، آزاد اسلامی واحد کرمان، علوم و تحقیقات تهران و پیام نور کرمان که مشتمل بر ۲۰ نفر به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند به عنوان نمونه آماری در بخش کیفی انتخاب شدند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخشداری‌ها و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری استانداری کرمان بودند. در مرحله کمی پژوهش به‌منظور تعیین حجم نمونه به روش تحلیل عامل تأییدی، حداقل حجم نمونه براساس عامل‌ها تعیین می‌شود نه متغیرها و چنانچه از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شود حداقل حدود ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان) لازم است، البته هرچه تعداد نمونه افزایش پیدا کند در برازش مدل نهایی بسیار مؤثر است (جکسون، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر با توجه به

پاکدل و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم» به این نتیجه رسیدند که سیستم توسعه منابع انسانی ملی دارای زیرسیستم‌های اصلی تربیت و عرضه نیروی انسانی و بازار کار است. این دو زیرسیستم تحت سیاست‌گذاری‌های زیرسیستم مدیریت منابع انسانی و رشد و توسعه اقتصادی قرار دارند. به‌عبارت‌دیگر، سیاست‌های بخش منابع انسانی کشور به‌عنوان درونداد زیرسیستم عرضه و بازار کار نیروی انسانی عمل می‌کند. همچنین میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) در مقاله‌ای به بررسی رابطه مدیریت استعداد و با اثربخشی سازمانی در شعب بانک سپه شهر کرمان پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که بین مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بهترین پیش‌بینی‌کننده اثربخشی سازمانی، ارزیابی و کشف استعدادها است.

مانزور<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «تأثیر تحریک کارکنان بر اثربخشی سازمانی» انجام داد. نتایج این پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین تحریک و انگیزش کارکنان بر اثربخشی سازمانی است. اسرارالحق<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی ملی در پاکستان: تکامل، روندها و چالش‌ها» روند توسعه، شرایط فعلی و روند آینده توسعه منابع انسانی را در پاکستان توصیف کرده است. بیان شد که در مرحله اول تمرکز بر روی توسعه انسانی در سطح ملی بوده است ولی در مرحله دوم توسعه در بخش‌های مختلف صنعت و اقتصاد در پاکستان است. لیونز<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به بررسی «تأثیر توسعه منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی» پرداخت. وی نشان داد ۵ بعد عملکرد سازمانی شامل (فرآیندها، مشتری‌مداری، نیروی کار، رهبری، حکمرانی و مالی) با توسعه منابع انسانی رابطه دارند. ساهو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در یافتن‌های خود در پژوهشی با عنوان «تأثیر توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی» نشان داد که توسعه منابع انسانی (آموزشی، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است.

در پژوهش دیگری با عنوان «ظرفیت و ظرفیت‌سازی برای HRD ملی» که توسط آلاگارا و جیتنس<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) صورت گرفته، مشخص شد که صاحب‌نظران حوزه توسعه منابع انسانی در خصوص چارچوب‌های مفهومی و نظری با چالش ایجاد «ظرفیت در سرمایه انسانی» و «قابلیت در سرمایه انسانی» در سطح ملی روبه‌رو هستند. نتایج نشان داده است که برنامه‌ها و راهبردهای

1. Manzoor
2. Asrar-ul-Haq
3. Rebecca Lyons
4. Sahoo
5. Alagaraja & Githens

6. Daniels Shana  
7. Wikhamn

مقدار میانگین آن‌ها بیشتر از مقدار میانگین طیف ۳ بود، به‌عنوان عوامل با اهمیت شناخته شد و به‌منظور تعیین میزان اتفاق نظر میان متخصصان، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. شایان ذکر است که در دور اول و دوم دلفی فازی تعدادی از عوامل که با توجه به امتیاز داده شده توسط خبرگان به آن‌ها کم‌ارزش شناخته شدند (میانگین کمتر از ۳) حذف و عوامل جدید پیشنهادی خبرگان به پرسشنامه اضافه شد، درنهایت در راند سوم دلفی با توجه به اینکه میانگین عوامل همگی بیشتر از عدد ۳ بود و ضریب توافق آرا خبرگان  $0/73$  به دست آمد. لذا شرط اجماع نظرات خبرگان در راند سوم درباره عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی پذیرفته شد. در راند سوم با توجه به توافق خبرگان درباره عوامل، پرسشنامه راند چهارم دلفی جهت بررسی نظر خبرگان درباره تطابق مؤلفه‌ها با ابعاد فردی، سازمانی و محیطی با توجه به مطالعات پیشین و مؤلفه‌های مربوط به آن‌ها، طراحی گردید و مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت. براساس نظرات تیم پژوهش، شرط اجماع نظرات خبرگان در راند چهارم درباره مطابقت عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی با ابعاد فردی، سازمانی و محیطی پذیرفته شد.

۱۲ متغیر پنهان که توسط خبرگان در مرحله کیفی شناسایی شد، حداقل حجم نمونه ۲۴۰ نفری می‌بایست در نظر گرفته می‌شد که با توجه به احتمال وجود پرسشنامه‌های خطا به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند ۲۵۶ پرسشنامه در اختیار جامعه آماری در بخش کمی قرار گرفت که درنهایت بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص و تحویل داده نشده، ۲۴۷ پرسشنامه صحیح جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات قرار گرفت.

در این پژوهش در مرحله کیفی از روش دلفی استفاده شد، بدین صورت که پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور و مطالعه تئوری‌های موجود در زمینه توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی، ۱۸ عامل (ساختار سازمانی، آموزش کارکنان، اعتماد متقابل، دانش و تسهیم اطلاعات، عوامل اقتصادی، فناوری، شایسته‌سالاری، ویژگی‌های روانی، تعهد، توسعه شایستگی، نظام جبران خدمات، روابط انسانی، عدالت سازمانی، سبک رهبری، عوامل سیاسی، مدیریت استعداد، نیل به هدف، عوامل فرهنگی- اجتماعی) که دارای بیشترین کاربرد در ادبیات موضوع پژوهش بود، استخراج شد و به صورت پرسشنامه دلفی، با طیف پنج‌گانه لیکرت، به صورت بسته پاسخ و باز پاسخ طراحی شد و جهت تعیین اهمیت عوامل در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین براساس نظرات خبرگان، عواملی که

جدول ۳. نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال (محقق)

راند اول	راند دوم	راند سوم	راند چهارم
ضریب کندال	ضریب کندال	ضریب کندال	ضریب کندال
۰/۳۴	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۷۰۳
اتفاق نظر	اتفاق نظر	اتفاق نظر	اتفاق نظر
متوسط	قوی	بسیار قوی، اتفاق نظر	بسیار قوی، اتفاق نظر درباره تطابق مؤلفه‌ها با ابعاد

جدول ۴. توصیف آماری نظر پاسخ‌دهندگان درباره تطابق عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با ابعاد فردی، سازمانی و محیطی

ابعاد	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	حداقل پاسخ‌ها	حداکثر پاسخ‌ها
فردی	توسعه شایستگی	۲۰	۴/۴۵	۴	۵
	دانش و تسهیم اطلاعات	۲۰	۴/۳۳	۴	۵
	تعهد	۲۰	۴/۳۹	۴	۵
	اعتماد متقابل	۲۰	۴/۶۵	۴	۵
	آموزش کارکنان	۲۰	۴/۵۲	۴	۵
سازمانی	عدالت سازمانی	۲۰	۴/۲۹	۳	۵
	نظام جبران خدمات	۲۰	۴/۶۱	۴	۵
	شایسته سالاری	۲۰	۴/۵۹	۴	۵
	مدیریت استعداد	۲۰	۴/۴۶	۳	۵
محیطی	عوامل اقتصادی	۲۰	۴/۱۸	۳	۵
	عوامل سیاسی	۲۰	۴/۲۸	۳	۵
	عوامل فرهنگی- اجتماعی	۲۰	۴/۱۹	۳	۵



همچنین روایی سازه پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از این روش ۹ گویه با بار عاملی پایین حذف و ۷۱ گویه باقی‌مانده در قالب عامل‌های مرتب و گروه‌بندی شدند. همچنین مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) حاصل از تحلیل عامل اکتشافی و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت در جدول ۵ حاکی از روایی سازه مورد قبول پرسشنامه بود.

پس از استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل پژوهش در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای در قالب ۳ بعد، ۱۲ مؤلفه و ۸۰ گویه با مقیاس پنج ارزشی لیکرت تنظیم و در اختیار مدیران، معاونان، رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخشدارها و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری استانداری کرمان قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط استادان حوزه مدیریت دولتی پس از اعمال اصلاحات گویه‌ها تأیید شد.

جدول ۵. اندازه‌های KMO و نتایج آزمون کروییت بارتلت

شاخص KMO	سطح معنی‌داری آزمون بارتلت	نتیجه
۰/۸۳۵	۰/۰۰۱	تأیید

باشند دارای روایی همگرا هستند. روایی تفکیکی بر تمایزپذیری و استقلال عامل‌هایی اشاره دارد که حتی به لحاظ نظری مشابه ولی مستقل هستند. اگر مقدار AVE هر عامل بزرگ‌تر از مجذور همبستگی آن عامل با دیگر عامل‌ها باشد گواهی بر روایی تفکیکی است (فارل، ۲۰۰۹؛ به نقل از بازرگان و همکاران).

به‌منظور بررسی روایی از دو شاخص مهم همگرا و تفکیکی نیز استفاده شد. روایی همگرا به وسیله شاخص اعتبار مرکب (هیر و همکاران، ۲۰۰۵) و روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای محاسبه AVE سنجیده می‌شود (قاضی طباطبایی و یوسفی افراشته، ۱۳۹۱). AVE میانگین واریانس برآورد شده است. این شاخص ریشه دوم میانگین توان دوم بارهای عاملی برای هر عامل است. عامل‌هایی که دارای AVE بالای ۰/۵

جدول ۶. مجذور همبستگی بین عامل‌ها و شاخص (AVE) روی قطر اصلی برای هر عامل

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
توسعه شایستگی	۰/۵۷											
دانش و تسهیم اطلاعات	۰/۴۸۸	۰/۶۹۳										
تعهد	۰/۲۸۵	۰/۲۹۳	۰/۶۱۲									
اعتماد متقابل	۰/۵۴	۰/۵۴۴	۰/۴۴	۰/۷۱۴								
آموزش کارکنان	۰/۲۷۷	۰/۳۵۵	۰/۲۲	۰/۴۴۷	۰/۶۷۳							
عدالت سازمانی	۰/۳۳۸	۰/۴۵۶	۰/۴۰۳	۰/۵۵۸	۰/۴۰۱	۰/۷۱۱						
نظام جبران خدمات	۰/۳۲۷	۰/۴۶۹	۰/۲۹۱	۰/۴۶۹	۰/۳۲۶	۰/۳۵۰	۰/۷۰۸					
شایسته‌سالاری	۰/۲۵۷	۰/۳۴۴	۰/۳۱۶	۰/۴۲۶	۰/۳۹۴	۰/۴۰۴	۰/۴۵۰	۰/۶۴۷				
مدیریت استعداد	۰/۳۳۳	۰/۴۰۹	۰/۲۷۲	۰/۴۴۸	۰/۳۵۰	۰/۳۳۵	۰/۴۵۴	۰/۵۰۶	۰/۶۳۳			
اقتصادی	۰/۲۲۱	۰/۲۱۷	۰/۲۵۸	۰/۲۴۲	۰/۲۳۱	۰/۲۵۱	۰/۲۶۵	۰/۲۲۶	۰/۵۰۱			
سیاسی	۰/۱۴۲	۰/۱۹۳	۰/۲۵۱	۰/۱۸۵	۰/۲۵۶	۰/۱۷۸	۰/۱۷۷	۰/۱۷۳	۰/۱۷۱	۰/۱۲۴	۰/۵۰۸	
فرهنگی - اجتماعی	۰/۲۱۰	۰/۱۵۵	۰/۱۴۴	۰/۲۳۳	۰/۱۵۶	۰/۱۵۳	۰/۱۳۷	۰/۱۲۲	۰/۱۸۸	۰/۱۹	۰/۱۶۱	۰/۵۲۹

همچنین قابلیت پایایی پرسشنامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ و همچنین پایایی ترکیبی مورد بررسی گرفت که برای هر ۱۲ متغیر مکنون پژوهش مقادیر پایایی محاسبه شده بالاتر از ۰/۷ است و لذا، ابزار پژوهش طبق اطلاعات جدول ۷ دارای پایایی مطلوبی است.

طبق اطلاعات جدول ۶ مقادیر AVE برای عامل‌های این پژوهش بین ۰/۷۱۴ (اعتماد متقابل) تا ۰/۵۰۱ (اقتصادی) در نوسان است و بنابراین، روایی همگرا با استفاده از این شاخص نیز تأیید می‌شود.

جدول ۷. بررسی ارزیابی اعتبار پرسشنامه توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی

مؤلفه	اعتبار مرکب	آلفای کرونباخ
توسعه شایستگی	۰/۸۵۳	۰/۸۲۳
دانش و تسهیم اطلاعات	۰/۸۷۴	۰/۸۰۶
تعهد	۰/۸۱۱	۰/۸۸۷
اعتماد متقابل	۰/۸۹۴	۰/۹۱۹
آموزش کارکنان	۰/۷۷۱	۰/۷۹۲
عدالت سازمانی	۰/۸۴۶	۰/۸۳۶
نظام جبران خدمات	۰/۹۰۱	۰/۹۱۵
شایسته‌سالاری	۰/۷۹۷	۰/۸۰۵
مدیریت استعداد	۰/۸۳۲	۰/۸۴۱
اقتصادی	۰/۷۰۲	۰/۷۰۹
سیاسی	۰/۷۰۴	۰/۷۰۱
فرهنگی - اجتماعی	۰/۷۱۱	۰/۷۰۳

به‌منظور تدوین الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی در سازمان‌های دولتی، داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار AMOS<sup>۲۴</sup> از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم تجزیه و تحلیل گردید. به‌منظور تعیین مناسب بودن برازندگی الگو با داده‌ها از شاخص‌های برازندگی استفاده شد. به منظور ارزیابی برازش مدل بنابه توصیه کلاین (۲۰۱۱) چندین شاخص برازش در نظر گرفته شد که شامل نسبت کای دو بر درجه آزادی  $\chi^2/df$ ، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر (CFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص توکر لوییس (TLI) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RSMEA) هستند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و نرم‌افزار Amos نسخه ۲۴ و روش الگویابی معادلات ساختاری انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

از بین ۲۴۷ نفر از مدیران، معاونان و رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌های و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری استانداری کرمان، ۲۱/۵٪ زن و ۷۸/۵٪ مرد، ۱۳٪ مجرد و ۸۷٪ متأهل بودند.

همچنین بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان نشان داد که ۱/۶٪ دارای تحصیلات دیپلم، ۳۴٪ لیسانس، ۵۹/۵٪ فوق‌لیسانس و ۴/۹٪ دکتری بودند. همچنین میانگین سنی پاسخگویان ۴۱/۵۵ و سابقه شغلی ۱۵/۵۱ سال است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل علی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی

شاخص برازش مدل	میزان	ملاک	تفسیر
$\chi^2$	۱۰۰/۱۱۰	فاقد مقدار ثابت	برازش مطلوب
$\frac{\chi^2}{df}$	۲/۱۳	مساوی یا کم‌تر از ۳	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش (aGFI)	۰/۹۴۱	بیشتر از ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر (CFI)	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۴۵	بیشتر از ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص توکر لوییس (TLI)	۰/۹۵۸	بیشتر از ۰/۹	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RSMEA)	۰/۰۶۸	کم‌تر از ۰/۱	برازش مطلوب

نتایج جدول ۸ نشان داد در این مطالعه  $F^2/df = ۲/۱۳$ ، شاخص نیکویی برازش  $GFI = ۰/۹۴۱$ ، شاخص برازش هنجار شده  $NFI = ۰/۹۴۵$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر  $CFI = ۰/۹۷$ ، شاخص توکر لوییس  $TLI = ۰/۹۵۸$ ، شاخص برازندگی فزاینده  $IFI = ۰/۹۷$  و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد  $RMSEA = ۰/۰۶۸$  است. بنابراین، مدل از برازش مطلوب برخوردار است.

نتایج جدول ۸ نشان داد در این مطالعه  $F^2/df = ۲/۱۳$ ، شاخص نیکویی برازش  $GFI = ۰/۹۴۱$ ، شاخص برازش هنجار شده  $NFI = ۰/۹۴۵$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر  $CFI = ۰/۹۷$ ، شاخص توکر لوییس  $TLI = ۰/۹۵۸$ ، شاخص برازندگی فزاینده

جدول ۹. بار عاملی نشانگرهای مرتبه اول و مرتبه دوم مدل توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی

سازه	مؤلفه	زیر مؤلفه	پارامتر استاندارد	واریانس تبیین شده ( $R^2$ )	خطای استاندارد	مقدار t	P-مقدار
	فردی	-	۰/۹۴۵	۰/۸۹۴	-	-	-
مرتبه اول	سازمانی	-	۰/۹۷۳	۰/۹۲۷	۰/۰۹۳	۱۱/۵۹۸	**۰/۰۰۱
	محیطی	-	۰/۶۲۴	۰/۳۸۹	۰/۰۷۴	۵/۲۷۸	**۰/۰۰۱
	توسعه شایستگی		۰/۷۶۵	۰/۵۸۶	-	-	-
	فردی	دانش و تسهیم اطلاعات	۰/۸۳۳	۰/۶۹۴	۰/۰۷۵	۱۵/۲۶۵	**۰/۰۰۱
		تعهد	۰/۷۲۹	۰/۵۳۱	۰/۰۹۴	۱۱/۸۴۴	**۰/۰۰۱
		اعتماد متقابل	۰/۹۰۸	۰/۸۲۴	۰/۱۰۲	۱۵/۳۸۳	**۰/۰۰۱
		آموزش کارکنان	۰/۷۳۶	۰/۵۴۱	-	-	-
		عدالت سازمانی	۰/۸۵۸	۰/۷۳۶	۰/۰۸۲	۱۳/۴۸	**۰/۰۰۱
مرتبه دوم	سازمانی	نظام جبران خدمات	۰/۸۲	۰/۶۷۳	۰/۱۰۲	۱۲/۹۱۸	**۰/۰۰۱
		شایسته‌سالاری	۰/۷۸۱	۰/۶۱	۰/۰۷۵	۱۲/۴۱۶	**۰/۰۰۱
		مدیریت استعداد	۰/۷۹۴	۰/۶۳	۰/۰۹۵	۱۲/۴۴۱	**۰/۰۰۱
		اقتصادی	۰/۵۷۵	۰/۳۳	-	-	-
	محیطی	سیاسی	۰/۶۴۵	۰/۴۱۶	۰/۱۰۷	۵/۴۶	**۰/۰۰۱
		فرهنگی - اجتماعی	۰/۶۵۳	۰/۴۲۶	۰/۱۱۱	۵/۴۷۳	**۰/۰۰۱

در جدول ۹ بارهای عاملی استاندارد، مقدار t و واریانس تبیین شده برای تک‌تک نشانگرهای مرتبه اول نشان داده شده است. شاخص ارزیابی میزان ارتباط هر نشانگر با عامل زیربنایی آن مقدار t و معنی‌داری آن است. مقدار t بالای ۱/۹۶ دلالت بر معنی‌داری رابطه هر نشانگر با عامل مرتبط دارد. با توجه به جدول ۹ همه مقادیر t بالای ۱/۹۶ هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه می‌شود که همه نشانگرها به‌طور معنی‌داری با عامل توسعه منابع انسانی مرتبط هستند.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و مؤلفه‌های قابل مشاهده به‌وسیله بارهای عاملی نشان داده می‌شود. مقدار بار عاملی عددی بین صفر و یک است و چنانچه بار عاملی کم‌تر از ۰/۳ باشد

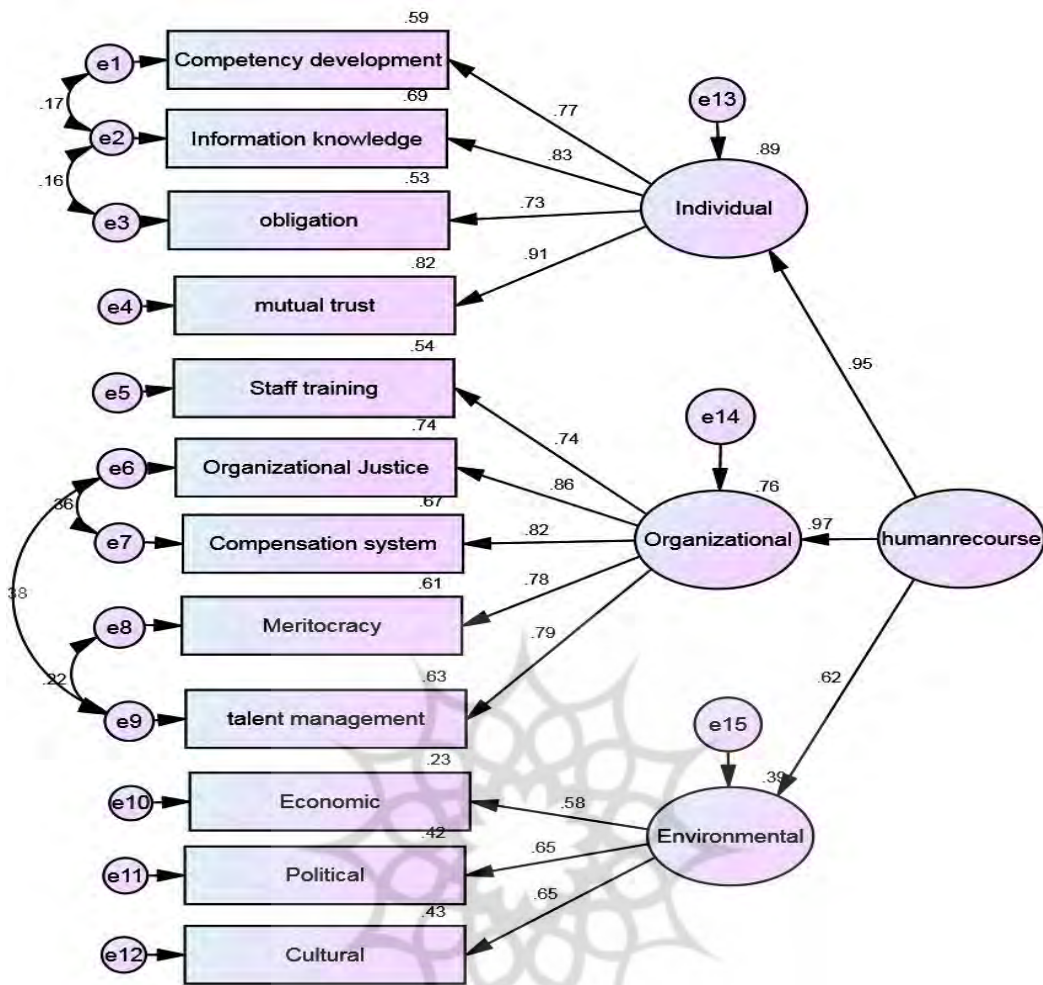
رابطه بین آن دو متغیر ضعیف در نظر گرفته شده و حذف می‌گردد. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ مقدار قابل قبول است و

چنانچه این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است (کلاچین، ۲۰۱۱). براساس نتایج حاصل شده رابطه بین متغیر اصلی توسعه منابع انسانی و مؤلفه‌های آن (فردی، سازمانی و محیطی) به ترتیب برابر ۰/۹۴۵، ۰/۹۶۳ و ۰/۶۲۴ است که مقدار آن‌ها در حد خیلی مطلوب است. با توجه به جدول ۹ در سازه مرتبه اول توسعه منابع انسانی، عامل سازمانی بیشترین ضریب استاندارد شده ۰/۹۶۳ و عامل محیطی کم‌ترین ضریب استاندارد ۰/۶۲۴ را داراست. واریانس تبیین شده این سازه برای عامل سازمانی ۰/۹۲۷ و برای عامل محیطی ۰/۳۸۹ است. در نتیجه عامل سازمانی قوی‌ترین نشانگر مرتبه اول و عامل محیطی ضعیف‌ترین نشانگر مرتبه اول سازه توسعه منابع انسانی است.

در جدول ۹ بارهای عاملی استاندارد، مقدار t و واریانس تبیین شده برای تک‌تک نشانگرهای مرتبه اول نشان داده شده است. شاخص ارزیابی میزان ارتباط هر نشانگر با عامل زیربنایی آن مقدار t و معنی‌داری آن است. مقدار t بالای ۱/۹۶ دلالت بر معنی‌داری رابطه هر نشانگر با عامل مرتبط دارد. با توجه به جدول ۹ همه مقادیر t بالای ۱/۹۶ هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه می‌شود که همه نشانگرها به‌طور معنی‌داری با عامل توسعه منابع انسانی مرتبط هستند.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و مؤلفه‌های قابل مشاهده به‌وسیله بارهای عاملی نشان داده می‌شود. مقدار بار عاملی عددی بین صفر و یک است و چنانچه بار عاملی کم‌تر از ۰/۳ باشد

رابطه بین آن دو متغیر ضعیف در نظر گرفته شده و حذف می‌گردد. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ مقدار قابل قبول است و

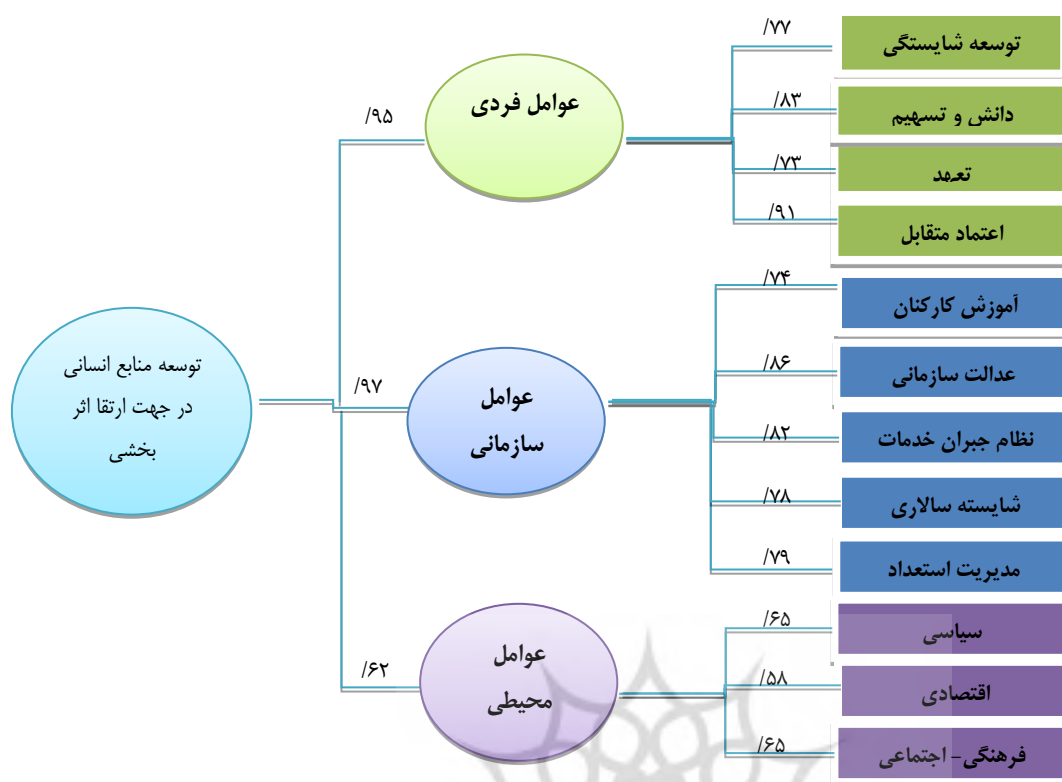


شکل ۱. مدل نهایی پیشنهادی توسعه منابع انسانی در جهت اثربخشی

است. رابطه بین عامل محیطی و زیرمؤلفه‌های آن (اقتصادی، سیاسی و فرهنگی - اجتماعی) به ترتیب برابر ۰/۵۷۵، ۰/۶۴۵ و ۰/۶۵۳ است که مقدار آن‌ها در حد مطلوب و خیلی مطلوب است.

با توجه به جدول ۹ در سازه مرتبه دوم توسعه منابع انسانی، زیر عامل اعتماد متقابل بیشترین ضریب استاندارد شده ۰/۹۰۸ و زیر عامل اقتصادی کم‌ترین ضریب استاندارد ۰/۴۷۵ را داراست. واریانس تبیین شده این سازه برای زیر عامل اعتماد متقابل ۰/۸۲۴ و برای زیر عامل اقتصادی ۰/۳۳ است. در نتیجه اعتماد متقابل قوی‌ترین نشانگر مرتبه دوم و عامل اقتصادی ضعیف‌ترین نشانگر مرتبه دوم سازه توسعه منابع انسانی است.

همچنین با توجه به جدول ۹ همه مقادیر t نشانگرهای مرتبه دوم بالای ۱/۹۶ هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه می‌شود که همه نشانگرهای مرتبه دوم به‌طور معنی‌داری به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند. براساس نتایج حاصل شده رابطه بین عامل فردی و زیرمؤلفه‌های آن (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد و اعتماد متقابل) به ترتیب برابر ۰/۷۶۵، ۰/۸۳۳، ۰/۷۲۹ و ۰/۹۰۸ است که مقدار آن‌ها در حد خیلی مطلوب است. همچنین رابطه بین عامل سازمانی و زیر مؤلفه‌های آن (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد) به ترتیب برابر ۰/۷۳۶، ۰/۸۵۸، ۰/۸۲ و ۰/۷۸۱ و ۰/۷۹۴ است که مقدار آن‌ها در حد مطلوب و خیلی مطلوب



شکل ۲. مدل نهایی پیشنهادی توسعه منابع انسانی در جهت اثربخشی

## بحث و نتیجه‌گیری

پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص به دست می‌آورند (کارگر، ۱۳۸۸). انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر می‌توانند موجبات تعالی و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. اهمیت عامل انسانی در سازمان‌ها، نقش منحصر به فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف، او را به عامل راهبردی تبدیل کرده است که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است. مهم‌ترین یا حداقل یکی از مهم‌ترین عرصه‌های این توجه پرداخت به موضوع توسعه منابع انسانی است که ضامن موفقیت و اثربخشی سازمان است.

اثربخشی سازمانی امری است که در صورت تحقق یافتن آن، بهره‌وری سازمان‌ها تضمین می‌شود و موجب بقا و ماندگاری سازمان است. سازمانی که در رسیدن به اهدافش یا به عبارتی به دست آوردن اثربخش ناکام بماند در دنیای پرقابلیت نخواهد توانست به بقای خود ادامه دهد. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثربخشی و کارآمد کردن فرآیندها ایفا می‌نماید، توسعه منابع انسانی در ابعاد (فردی، سازمانی و

محیطی) است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح «اثربخشی» فکر و آن را در سازمان عملیاتی نمایند.

با توجه به اینکه الگوهای مختلفی در خصوص توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف طراحی گردیده است. اما طراحی چنین الگویی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان توسط محقق مشاهده نگردید. همچنین در استاندارد کرمان و بخش‌های تابعه آن تاکنون تبیین و طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی انجام نگرفته است. لذا این پژوهش ضمن مروری بر ادبیات مربوط به توسعه منابع انسانی به تبیین ابعاد توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمانی پرداخته است تا مدلی را جهت ارزیابی آن پیشنهاد کند. در نهایت سه بُعد اصلی (فردی، سازمانی، محیطی) مطابق با پژوهش‌های آلگاراچا و جیتنس (۲۰۱۶) محمدی و همکاران (۱۳۹۴) و ناصحی‌فر و عسکری ماسوله (۱۳۹۶) به دست آمد. به منظور اندازه‌گیری ابعاد توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی مؤلفه‌ها و شاخص‌های متناظر با هر یک از ابعاد ایجاد گردید. این ابعاد پس از ارزیابی و اجماع بر روی آن‌ها توسط خبرگان و نیز تکنیک دلفی فازی به سه دسته شامل (عوامل فردی، سازمانی و محیطی) تقسیم شدند. بُعد فردی توسعه منابع انسانی به مؤلفه‌های توسعه شایستگی مطابق با نتایج

تشکیل‌دهنده آن است، عدم رعایت عدالت می‌تواند موجب جدایی و دوری این اجزا از یکدیگر شود و در نهایت رشته‌های پیوند میان این اجزا را از بین ببرد. لذا، به دلیل اهمیت عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمان‌ها مدیران نیز بایستی به مسئله عدالت و اجرای آن در سازمان توجه ویژه‌ای مبذول نمایند و شرایط را به وجود آورند تا آموزش‌های لازم را برای سرپرستان مستقیم و کارکنان در زمینه برخورد بهتر با کارکنان فراهم آورند. همچنین مدیران می‌توانند به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند. از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره‌وری بیشتر، تأثیر قابل توجهی بگذارد. چالش پیچیده‌ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت‌ها بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت‌آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می‌کنند (کوبین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

همچنین در میان عوامل فردی، اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران به‌عنوان عامل تأثیرگذار در مدل توسعه منابع انسانی نیز بر ارتقای اثربخشی مؤثر است. به‌روشنی می‌توان بیان داشت که بهره‌وری کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که باهم همکاری داشته باشند و برای همکاری نیازمند افزایش انسجام در داخل سازمان و بین کارکنان با یکدیگر و مدیران هستیم و یکی از راه‌های بهبود انسجام در بین اعضای سازمان همان افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران است. پس بهبود اعتماد در بین اعضای سازمان از آن جهت دارای اهمیت است که چون در نهایت منجر به افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود (شمس‌ثانی، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین و نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، کلیه متغیرهای توسعه منابع انسانی مورد بررسی، منجر به ارتقای اثربخشی سازمان می‌شوند.

### پیشنهادها

تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های ارتقای اثربخشی براساس نتایج این پژوهش در استانداری کرمان و افزایش نمونه آماری آن برای کسب نتایج دقیق‌تر و توسعه نتایج برای سایر بخش‌های سازمان‌های دولتی از جمله تحقیقات آتی پیشنهادی برای ادامه این پژوهش است.

پژوهش‌های صورت گرفته (حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶؛ ساهو، ۲۰۱۶)، دانش و تسهیم اطلاعات مطابق با پژوهش‌های (مهدی‌بیگی و همکاران، ۲۰۱۶؛ لسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ هالکوس و بوسیناکیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ شای، ۲۰۰۵؛ نامی و همکاران، ۱۳۹۶)، تعهد، مطابق با پژوهش‌های (ففر، ۱۹۹۸؛ ناصحی‌فر و عسکری ماسوله، ۱۳۹۶)، اعتماد متقابل مطابق با پژوهش‌های (حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶) تفکیک شد. همچنین بُعد سازمانی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی به مؤلفه‌های آموزش کارکنان مطابق با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته (ای نوا، ۲۰۰۶؛ شای، ۲۰۰۵؛ مارتین سلومان، ۲۰۰۳؛ همیلین، ۲۰۰۲؛ حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶؛ ناصحی‌فر و عسکری ماسوله، ۱۳۹۶؛ احمدوند و یآوری باقی، ۱۳۸۷ و عباسپور، ۱۳۸۴)، عدالت سازمانی مطابق با نتایج پژوهش‌های (ناصرحی‌فر و عسکری ماسوله، ۱۳۹۶)، نظام جبران خدمات هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و همکاران (۱۳۹۷)، شایسته‌سالاری مطابق با نتایج پژوهش هالکوس و بوسیناکیس (۲۰۱۰) و مدیریت استعداد هم‌راستا با یافته‌های پژوهش میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) تفکیک شد. بُعد محیطی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی به مؤلفه‌های اقتصادی مطابق با نتایج تحقیقات انجام شده (لیونز، ۲۰۱۶؛ اسرارالحق، ۲۰۱۵؛ پاکدل و همکاران، ۱۳۹۷؛ هاشمی‌راد، ۱۳۸۹ و دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶)، سیاسی مطابق با یافته‌های (میرسپاسی، ۱۳۸۳) و فرهنگی - اجتماعی هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های (یزدان‌شناس و همکاران، ۱۳۹۷؛ هاشمی‌راد، ۱۳۸۹ و میرسپاسی، ۱۳۸۳) تفکیک گردید.

نتایج نشان می‌دهد عوامل فردی، سازمانی و محیطی بر ارتقای اثربخشی در مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌طور مستقیم تأثیرگذار است، اما در این میان اثر عوامل سازمانی بر ارتقای اثربخشی در این مدل بیشتر از سایر عوامل تأثیرگذار است. مؤلفه‌هایی که بیشترین تأثیر را در تشکیل عوامل سازمانی دارند به ترتیب عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری و آموزش کارکنان است. لذا، با ارائه راهکارها و برنامه‌ریزی مناسب به‌منظور برآورده کردن این مؤلفه‌ها می‌توان عامل سازمانی را در سازمان‌های دولتی تقویت کرد و در پی آن اثربخشی سازمانی در مدل توسعه منابع انسانی را ارتقا داد. مطالعات نشان می‌دهد. یافته‌ها حاکی از اولویت دو مؤلفه عدالت سازمانی و نظام جبران خدمات است. در سازمانی که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر

- همچنین پیشنهادهای کاربردی برگرفته از متغیرهای مورد بررسی پژوهش عبارت‌اند از:
- ایجاد بستر فرهنگی و اداری لازم برای به‌کارگیری افراد شایسته در سازمان؛
  - شفاف‌سازی نحوه توزیع و محاسبه حقوق و پاداش‌ها و اطلاع‌رسانی پارامترهای آن به کارکنان؛
  - ارائه مطالب کاربردی و قابل‌انتقال به محیط کار در دوره‌های آموزشی؛
  - حفظ فرد شایسته در سازمان با ارضای خواسته‌های مادی و معنوی؛
  - ایجاد اعتماد میان کارکنان از طریق ترتیب دادن رویدادهای اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو؛
  - تهیه و تدوین برنامه‌های جامع یادگیری با در نظر گرفتن برنامه‌های توسعه فردی، ابلاغ استراتژی‌های یادگیری و تسهیل شرایط یادگیری سازمانی؛
  - ارزیابی کارکنان به صورت دوره‌ای در سازمان و شناسایی افراد مستعد از طریق به‌کارگیری آزمون‌های استعداد و نگرش شغلی؛
  - توجه به وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کارکنان سازمان‌های دولتی در راستای افزایش اثربخشی آنان و در نتیجه، تعالی و پیشرفت سازمان؛
  - وجود یک فرهنگ بسیار غنی، قوی و جوی مساعد در سازمان؛
  - ارتقای فرهنگ بی‌طرفی سیاسی در سازمان؛
  - پرهیز از ایجاد جو حزب‌گرایی کارکنان در سازمان‌های دولتی.

## References

- Abbaspour, A. (2008). *Advanced Human Resource Management*. Tehran: Samat.
- Ahmadvand, A. M., & Yavari Bafghi, A. H. (2008). The Model of Human Resources Development in the Police of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Disciplinary Knowledge*, 10(1), 9-32. (In persian)
- Alagaraja, M., & Githens, R. (2016). Capacity and Capability Building for National HRD. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77-100
- Ashraf, G., & Kadir, S. B. A. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International Education Studies*, 5(2), 80-87
- Asrar-ul-Haq, M. (2015). Human Resource Development in Pakistan: Evolution, Trends and Challenges. *Human Resource Development International*, 18(1), 97-104.
- Biswas, S. (2010). Relationship between Psychological Climate and Turnover Intentions and Its Impact on Organizational Effectiveness: A Study in Indian Organizations. *IIMB Management Review*, 3(2), 102-110.
- Deb, T. (2006). *Human Resources Management: Theory & Practice*. Ane Books India.
- Delgoashae, B., Tabibi, S., & Pahlevan, P. (2007). Designing a human resource development model for the health sector of Iran. *Research in Medicine*, 31(4), 317-325. (In persian)
- Farhi Buzanjani, B., & Mahdavi, M. (2008). Designing and explaining the model of human resource development (university professors) based on naturalistic attitude and developing fourfold communication. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*, 1(1), 19-50. (In persian)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Habibi, F., Kalbadinejad, N., & Seifi, M. H. (2014). A Study of Human Resources Development and Empowerment Approaches in Organizations to Increase Productivity. *First National Conference on Futurology, Management and Development*, Tehran, New Education Development Center of Iran. (In persian)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415 - 431.



- Hashemirad, S. (2010). *Pattern of Human Resources Development at the National level in Pursuit of the Goals of the Country's Twentieth views*, Ph.D Thesis, Faculty of Management, Allameh University, Tehran, Iran.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post-acquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 703-726.
- Hosainpour, D., & Ghorbani paji, A. (2017). The Impact of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness: A Mediating Role of Mutual Trust and Job Satisfaction of Employees in Sport and Youth Organization of Mazandaran Provinceth. *Strategic Management Research*, 23(65), 45-75. (In persian)
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N: q hypothesis. *Structural equation modeling*, 10(1), 128-141.
- Judge Tabatabai, M., & Yousefi Afrashteh, M. (2012). Analysis of the relationships of some variables related to the evaluation of teaching by students using the structural equation model. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 64, 107-83. (In persian)
- Kalliath, J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 59(1), 143-58.
- Kargar, H. (2009). Optimization of Human Resources as a Solution for Sustainable Development of the Organization: Analytical Study of Factors and Solutions. *Human Development of Police*, 6(27), 83-65. (In persian)
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46, 221-223.
- Kevin C.K., LamP, B. & McGuinnessJoão, P. V. (2013). EO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1).1136-1159.
- Khalilnejad, Sh., & Amiri, A. (2015). The Role of Knowledge Management in Human Resources Development (Case Study: Tehran Region 4 Municipality). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 3(9), 88-67. (In persian)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Kolsoom Nami, K., Seyed Abbaszadeh., M. M., Hassani, M., BazarganStructural, A. (2018). Modeling of the Impact of Organizational Factors on the Human Resource Development with the Mediating Role of Knowledge Management Process and Transfer of Training. *Iranian Society for Training and Development*, 4(11), 77-96. (In persian)
- Lyons, R. (2016). *Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter?* (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- Mahmoudi, O., & Derakhshani, O. (2017). The effect of organizational structure on organizational effectiveness in Islamic Azad University. *Journal of Research in Management and Accounting*, 3(18), 15-48. (In persian)
- Manzoor, Q. A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(4), 152-158.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25(230), 94-103.
- Mirsapasi, N. (2005). Human Resources Development with a Global Knowledge-Based Approach. *Second Human Resources Development Conference*, Tehran, Industrial Development and Renovation Organization of Iran, Institute of Productivity and Human Resources Studies. (In persian)
- Mirza Hakim, H., Poursaeed, M. M. (2018). Investigating the relationship between talent management and organizational effectiveness in Sepah Bank branches in Kerman. *Applied Studies in Management Sciences and Development*, 3(2), 117-130. (In persian)



- Mohammadi, A., Farrahi, A., Sultana, M.R., & Tarverdi, kh. (2015). Designing and Explaining a Model for Human Resource Development in a Military Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 187-212. (In persian)
- Nasehifar, V., & Askari Masule, S. (2017). Explanation of Human Resource Development Model Based on Islamic-Iranian Model. *Modiriyatfarda*, 51, 157-178. (In persian)
- Pakdel, R., Gholipour, A., Hussein, S. H. (2018). Designing a National Human Resources Development Model with a System Dynamics Approach. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 5(16), 77-51. (In persian)
- Parsons (1969). *Effectiveness Questionnaire*. Translated by Farrokhnejad.
- Rerup, C. & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*. 54(3), 577-610.
- Saebi, M. (2002). Trends and Challenges of Human Resource Management in the Public Sector. *Management Research in Iran*, 6(3), 67-82. (In persian)
- Sarem, A. A., Danaeifard, A., Gholipour, A., & Fani, A. A. (2017). HRD Matrix: Understanding the Duality of Structure and Agency in Human Resource Development. *Journal of Public Administration (JPA)*, 9(1), 137-168. (In persian)
- Shams Thani, M. S. (2012). *Relationship between Human Resource Development and Improving Mutual Trust between Employees and Managers: Bahman Group Parts Manufacturing Companies*, M.Sc. Thesis in Business Management, Allameh Tabatabaei University. (In persian)
- Sohanipour, S.M.R., Zarei Matin, H., Alvani, S.M., Gholam Reza Jandaghi, G.R. (2019). The Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Participatory Organizational Culture in the Public Section in Iran. *Journal of Public Management Researches*, 12(43), 59-83. (In persian)
- Soheili Anaraki, R. (2015). Investigating the Impact of Leadership Style on Human Resource Productivity in Organizations. *Fifth International Conference on Accounting and Management with Modern Research Sciences Approach*, Tehran. (In persian)
- Tarodipour, K. (2011). Designing the Model of Human Resources Development of the IRGC, PhD Thesis in Human Resource Management, Tehran, Imam Hossein University. (In persian)
- Wikhamn, w. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76(5), 102-110.
- YazdanShenas, M., Hadi Paykani., M., & Gholizadeh, A. (2018). Designing a Human Resources Development Model Based on the Requirements and Necessities of the Islamic Republic of Iran Navy. *Teaching Marine Sciences*, 5(2), 109-130. (In persian)
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 3(63), 764-772.