

## طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح

ابوالفضل محمدی\*، علی فرهی\*\*

محمد رضا سلطانی\*، خدایار تاروردی پور\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۸

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور آرایه‌ی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح، صورت پذیرفته است. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. برای دست‌یابی به متغیرهای اثرگذار، ضمن مطالعه‌ی مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق، مؤلفه‌ها و متغیرهای مدل تحقیق طراحی و اعتبار سنجی گردید و با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی و فرماندهان ارشد سازمان مورد مطالعه، متغیرهای مدل پژوهش با اعتبار بالایی (۹۳٪) به تأیید رسید. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای مؤثر بر توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه، عبارتند از: عوامل سازمانی، شامل: نظام جذب و به‌کارگیری، نظام آموزش، نظام تربیت و پرورش، نظام ارزش‌یابی عملکرد، نظام ارتقا، نظام حقوق، بازنشستگی و ویژگی‌های سازمان؛ عوامل فردی، شامل: انگیزه‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی و عوامل زمینه‌ای شامل: محیط نزدیک و محیط دور.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه؛ منابع انسانی؛ توسعه‌ی منابع انسانی؛ نیروهای مسلح.

\*. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* . دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. نویسنده‌ی مسئول: پژوهشگر مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)

dr.tarverdipour@gmail.com

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و تعالی سازمان، عامل تغییر و تحول است و بدون شک هرگونه فرایند ایجاد تغییرات نتیجه‌ی فعالیت منابع انسانی است (نطاق، ۱۳۸۴: ۱۵). توسعه، فرایندی جامع است که طی آن مدیران رشد می‌یابند و تربیت می‌شوند (مامفورد، ۱۹۸۷) و توسعه‌ی مدیریت، توسعه‌ی حرفه‌ی مدیریت در درون سازمان است (بورگوین، ۱۹۸۸).

موضوع توسعه‌ی منابع انسانی ظرف دو دهه‌ی گذشته در جوامع صنعتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت مطرح بوده است و در کشور ما نیز این بحث به‌تدریج اهمیت انکارناپذیر خود را به مدیران و تصمیم‌گیران نشان داده و مطالعاتی در این زمینه آغاز شده است (روشن، ۱۳۸۷: ۷). سرعت تغییرات به حدی است که احتمال این که یک شخص شغلی را بیاموزد و در طول زندگی شغلی‌اش یا در طول چهل سال، بدون تغییر با همان شکل پیش رود، نزدیک به صفر یا حتی غیر ممکن است (رابین، ۱۹۸۹).

آنچه به مقوله‌ی تحول زندگی می‌بخشد و پایداری سازمان را نیز ضمانت می‌کند، منابع انسانی است. واقعیت این است که اگر سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل، بی‌بهره باشند، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهند داد. بی‌تردید رشد و بالندگی هر سازمانی وابسته به نیروی انسانی آن می‌باشد؛ ولی صرف داشتن منابع انسانی کافی نبوده؛ بلکه نحوه‌ی استفاده‌ی بهینه، نگاه‌داشت و روزآمد کردن علم و دانش و بازده محصول آن مهم‌تر و با ارزش‌تر است (خدییوی و اشراقیان، ۱۳۸۶: ۱۱۷).

سازمان‌ها باید کارکنان خود را به‌عنوان منابع و سرمایه‌های حیاتی و مؤثر، برای آینده پرورش دهند تا به موازات پیشرفت و رشد آنان بتوانند در هنگام نیاز از این منابع انسانی، استفاده‌ی بهینه نمایند (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷: ۱۷).

با توجه به اهمیت بالای پرداختن به موضوع منابع انسانی در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های نظامی و ضرورت اثربخشی نظام آموزش و تربیت، کارآمدی منابع انسانی، ارتقاء بهره‌وری و گستردگی و تنوع مأموریت‌های محوله به سازمان مورد مطالعه (یکی از سازمان‌های زیرمجموعه نیروهای مسلح) و نیز با اهتمام به جایگاه و نقش ویژه‌ی منابع انسانی در ایجاد تغییر و تحول و لزوم

توجه کافی به موضوع یاد شده (توسعه‌ی منابع انسانی) در سازمان هدف و وجود دلایل متقن دیگری همچون: عدم توسعه‌ی تربیت و پرورش در حد استحقاق سازمان مزبور، فقدان راهبردی مدون در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی، تأکید مقام معظم رهبری بر پرورش و تربیت نیروی انسانی کارآمد در سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، انتقاد فرماندهان ارشد از نحوه‌ی آموزش‌های موجود و فقدان سابقه‌ی طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی به شکل نوین، طراحی یک الگوی مناسب برای توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه را به‌عنوان یک نیاز اساسی، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که: مناسب‌ترین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه کدام است و این الگو دارای چه متغیرها و مؤلفه‌هایی می‌باشد؟

## تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

توسعه: منظور محقق از توسعه در تحقیق حاضر، از قوه به فعل در آوردن استعدادها و توانایی‌ها است که در آن، ابتدا ویژگی‌های وضعیت آرمانی ترسیم شده و آن‌گاه راه‌های رسیدن به آن آرمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته و اجرا می‌گردد تا بهبود حاصل گردد (محسن‌پور، ۱۳۷۶).  
منابع انسانی: منظور، کارکنان سازمان‌هاست که به‌عنوان هسته‌ی اصلی و موتور محرک آن به‌شمار می‌رود (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

توسعه‌ی منابع انسانی: فرایند نظام‌مند و بلندمدتی است که هدف نهایی آن افزایش سطح آگاهی و بینش کارکنان، تقویت مهارت‌ها و بهینه‌سازی آموزش‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان، بهبود کارآیی و اثربخشی منابع انسانی و بالفعل شدن استعدادها و توانمندی‌های بالقوه کارمندان می‌باشد (لینهام و کانینگهام، ۲۰۰۴؛ سوانسون و هلتن، ۲۰۰۱).

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: به مجموعه‌ی ستاد کل نیروهای مسلح، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران اطلاق می‌شود.

## پیشینه‌ی پژوهش

در حوزه‌ی توسعه‌ی کارکنان، پژوهش‌های قابل توجهی در داخل و خارج از کشور انجام شده است؛ اما در حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان‌های نیروهای مسلح، این موضوع متوقف به چند عنوان پژوهشی، بیشتر نیست. اما به جهت ضرورت جامع‌نگری به مجموعه اقدامات صورت گرفته در داخل کشور، جدول (۱) ارائه می‌شود:

جدول ۱. پیشینه‌ی مطالعات صورت گرفته در موضوع پژوهش

ردیف	عنوان	قالب نشر	محل انتشار	نام پژوهشگر(ان)	سال	نتایج
۱	طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی مدیران نظام اداری کشور	رساله‌ی تحصیلی	دانشگاه تهران	برزو فرهی بوزنجانی	۱۳۸۱	در این الگو شش عامل کلیدی در قالب نقش‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیران به عنوان شایستگی‌های کلیدی مورد توجه قرار گرفته است.
۲	سیستم‌های توسعه‌ی منابع انسانی	مقاله	(مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۳:۱۸)	خدایار ایلی	۱۳۸۲	توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان با آموزش یکی گرفته می‌شود؛ در حالی که این مفهوم بسیار فراتر از آموزش بوده و از طریق به‌کارگیری مؤثر سامانه‌های مربوط به کارکنان ممکن خواهد شد. در ادامه‌ی مقاله، به الزامات و عوامل موفقیت سامانه‌های توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها اشاره می‌شود.
۳	نقش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در توسعه‌ی منابع انسانی	مقاله	(مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۳:۲۷۷)	محمدامین سازگارنژاد	۱۳۸۲	در این مقاله به تلاش کشورهای پیشرفته برای تأکید بر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در توسعه‌ی منابع انسانی در کسب مهارت‌های شغلی و آموزش ضمن خدمت اشاره دارد. با به‌کارگیری فناوری پیشرفته، فرهنگ و اخلاق کار در سازمان و استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی، می‌توان به بهره‌وری دست یافت.
۴	توسعه‌ی مدیران اجرایی؛ فرصت‌ها و رویکردها	مقاله	(مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۳:۳۱۹)	وفا غفاریان	۱۳۸۲	در این الگو، سه رویکرد یادگیری مستقیم، حین عمل و اجتماعی مورد تأکید قرار گرفته است.

جدول ۱. پیشینه‌ی مطالعات صورت گرفته در موضوع پژوهش (ادامه)

ردیف	عنوان	قالب نشر	محل انتشار	نام پژوهشگر	سال	نتایج
۵	سرمایه گذاری در منابع انسانی، استاندارد توسعه‌ی منابع انسانی	مقاله	(مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۳۲۹:۱۳۸۳)	داریوش غلامزاده و بهروز قلیچ لی	۱۳۸۲	در این مقاله به استاندارد توسعه‌ی منابع انسانی (HIP) اشاره شده است. استاندارد مذکور دارای ۴ اصل و ۲۴ شاخص است که هر سازمانی می‌تواند درخواست ارزیابی نماید.
۶	معرفی مدلی جامع برای توسعه‌ی مدیران	مقاله	(مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۳۶۵:۱۳۸۳)	برزو فرهی یوزنجانی و جلال‌الدین زارع اشکذری	۱۳۸۲	در این مدل، توسعه‌ی مدیران متأثر از سه زمینه‌ی مدیریت، زمینه‌ی سازمان و سطوح مدیران مورد توجه قرار گرفته شده و ضمن تعریف اهداف، فرایندها و الزامات توسعه‌ی مدیریت، توسعه‌ی مدیریت در بافت توسعه‌ی سازمان و توسعه‌ی خویشتن طرح شده است.
۷	برنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت در ایدرو	مقاله	(مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۴۱۳:۱۳۸۳)	دادا... قرینی	۱۳۸۲	در این مقاله، به برنامه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی در شرکت ایدرو با هدف تربیت ۴۰۰۰ مدیر در کلاس جهانی پرداخته شده است. این مدل، دارای فرایندهای جذب، توسعه، نگه‌داری، ارزیابی و بسترسازی در فرهنگ است.
۸	مدل تعالی منابع انسانی	مقاله	(مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۹۹:۱۳۸۵)	بهروز قلیچ لی	۱۳۸۵	پس از مرور ارزش‌ها و معیارهای مدل‌های تعالی سازمان، مدل مفهومی تعالی منابع انسانی شامل ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های حوزه‌ی اخیر به همراه امتیاز معرفی شده است.

(ادامه) جدول ۱. پیشینه‌ی مطالعات صورت گرفته در موضوع پژوهش

ردیف	عنوان	قالب نشر	محل انتشار	نام پژوهشگر	سال	نتایج
۹	توسعه‌ی منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش	مقاله	(مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۲۳۹)	ناصر میرسپاسی	۱۳۸۵	در این مقاله، به توسعه‌ی منابع انسانی از بعد علمی، مهارتی و بینشی و ایجاد و تقویت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و به ویژه سیاسی، به‌عنوان بستر ایجاد ارزش افزوده‌ی سرمایه‌ی انسانی پرداخته شده است.
۱۰	شایستگی‌های منابع انسانی	مقاله	(مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۱۱)	سید ذبیح‌الله هاشمی و بهروز قلیچ لی	۱۳۸۵	پس از مروری بر چالش‌ها، تحولات و واقعیات جدید محیطی، به این نتیجه رسیده‌اند که برای پایایی و برتری در دنیای حاضر، سرمایه‌های انسانی نیاز به شایستگی‌های جدید در حوزه‌ی دانش، رفتارها، مهارت‌ها و توانایی‌ها دارند.
۱۱	طراحی نظام جامع توسعه‌ی مدیران (تجربه در سازمان گسترش‌نوسازی صنایع ایران)	مقاله	(مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۱۱)	محمدعلی بابایی زکیلی	۱۳۸۵	در این الگو، ضمن برشماری مزایا و معایب و شرایط استفاده از روش‌های رسمی توسعه‌ی مدیران، به تشریح عناصر کلیدی نظام جامع توسعه‌ی مدیران پرداخته شده و مدل شایستگی مدیران سازمان متبوع ارائه گردیده است.
۱۲	پیاده‌سازی استاندارد توسعه‌گر کارکنان و نقش آن در اثربخشی فرایند مدیریت و توسعه‌ی منابع انسانی	مقاله	(مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۷۱)	ایرج سلطانی	۱۳۸۵	در این مقاله، تلاش شده است تا نظام‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های استاندارد توسعه‌گر کارکنان تبیین و مراحل استقرار و پیاده‌سازی آن تحلیل شود.

(ادامه) جدول ۱. پیشینه‌ی مطالعات صورت گرفته در موضوع پژوهش

ردیف	عنوان	قالب نشر	محل انتشار	نام پژوهشگر	سال	نتایج
۱۳	توسعه‌ی معنوی کارکنان	مقاله	(مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۱۷۳)	محمد مرادی	۱۳۸۵	این مقاله سه بخش دارد: بخش نخست اختصاص به تعاریف دارد. بخش دوم به مدل تحلیلی تحقیق پرداخته در بخش سوم اشاره شده که توسعه معنوی زمانی پایدار است که بر مبنای ارزش‌های معنوی باشد.
۱۴	توانمندسازی روان‌شناختی منابع و ابعاد	مقاله	(مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۲۲۱)	امیرحسین امیرخانی	۱۳۸۵	توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی پنج بعد: احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنادار بودن شغل را دربر دارد. در این مقاله، این مفهوم و رویکردها و باورها تحت عنوان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی توضیح داده شده است.
۱۵	نقش منابع انسانی در تعریف، تعمیق و پیشبرد اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	مقاله	(مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵:۲۶۷)	محمدرضا سلطانی	۱۳۸۵	در این مقاله، ضمن الگو نمودن ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی و نیز قابلیت‌های منابع انسانی توسعه یافته، گام‌ها و فراگرد توسعه‌ی منابع انسانی، راهبردها و روش‌های آموزش و افزایش مهارت کارکنان و نتایج به‌دست آمده، مفاهیم و شاخص‌های فرهنگ سازمانی تشریح شده است.
۱۶	طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه‌ی ارتباطات چهارگانه	رساله‌ی تحصیلی	دانشگاه امام حسین (ع)	موسی مهدوی	۱۳۸۶	در این الگو، رابطه‌ی متغیرهای نگرش فطرت‌گرا، توسعه‌ی ارتباطات چهارگانه (ارتباط فرافردي، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی)، توسعه‌ی منابع انسانی و رفتار اثربخش مورد بررسی و مورد سنجش قرار گرفته است.
۱۷	طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی فرماندهان و مدیران حوزه‌ی بهداشت و درمان و آموزش پزشکی سپاه	رساله‌ی تحصیلی	دانشگاه امام حسین (ع)	علی صداقت	۱۳۸۹	در این الگو، ابعاد توسعه‌ی مدیران و فرماندهان حوزه‌ی بهداشت و درمان و آموزش پزشکی سپاه، در ۳ بعد مکتبی، حرفه‌ای و روان‌شناختی مورد سنجش قرار گرفته و مؤلفه‌های مؤثر بُعد مشخص شده است.

## مروری بر مبانی نظری

### سیر تطور و تکامل مفهوم توسعه در غرب

«توسعه» نخستین بار در سال ۱۷۵۲ از حوزه‌ی علوم طبیعی استخراج و در معنای توالی زیستی ناشی از تغییر تخم گیاه به گل به کارگیری شد (هاس، ۱۹۹۲) و از همین معنا، رشد و تکامل اندامی<sup>۱</sup> و «خروج از پوشش و لفاف» نتیجه‌گیری شد (ریگس، ۱۹۸۲). پس از آن و تحت تأثیر قالب فکری داروین، برای توصیف تغییرات زیستی، به کارگیری و با واژه‌ی «رشد» شد. در فاصله‌ی زمانی سال‌های ۱۷۵۹ تا ۱۸۵۹، این مفهوم تحول یافت و با واژه‌ی «تکامل» همخوانی پیدا کرد (استوا، ۱۹۹۲). بعدها، مفهوم «تحول تاریخی» هگل با مفهوم «تغییرات زیستی» داروین در هم آمیخت و از سوی مارکس (۱۸۱۸-۱۸۸۳) در حوزه‌ی اقتصاد به کارگیری شد.

باید به این نکته توجه داشت که در دنیای امروز، تنها عاملی که می‌تواند موجب پایداری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها شود، برخورداری از منابع انسانی توانا و مبتکر (سرمایه‌ی فکری) است (پورصادق و علی‌میرزایی، ۱۳۸۴).

توسعه‌ی کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های شرکت برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در شرکت، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات و پیشرفت‌های فناورانه در طراحی کار است.

در همین راستا، مدیر عامل کروم و فولاد بریتانیا در سال ۱۹۹۸ اظهار داشت که: «هیچ منبع دیگری برای مزیت رقابتی وجود ندارد! دیگران می‌توانند از سرمایه‌گذاری، فناوری و مقیاس‌های ما کپی برداری کنند؛ اما از کیفیت افراد ما نمی‌توانند.» (سوارت و دیگران به نقل از: براون و دیگران، ۲۰۰۰).

جک ولش، مصاحبه‌ای با فورچون اظهار داشت که: «ما تمام وقت خود را صرف افراد می‌کنیم. آن روزی که ما مسئله‌ی افراد را سرسری بگیریم، کار سازمان دیگر تمام است» (سوارت و دیگران به نقل از: فورچون، ۲۱ ژوئن ۱۹۹۹).



جدول ۲. سیر تکامل توسعه از منظر غرب

سال (م)	مکتب / نظریه پرداز	نگاه به توسعه
۱۷۵۲	علوم طبیعی	توالی زیستی ناشی از تغییر دانه و تخم گیاه به گل (هاس، ۱۹۹۲)، رشد و تکامل اندامی و «خروج از پوشش و لفاف» (ریگس، ۱۹۸۲) تا حد رسیدن به بلوغ و کمال
۱۷۵۹- ۱۸۹۵	دوره‌ی بین ولف و داروین	تحول از مفهوم دگرگونی به سوی شکلی مناسب از وجود ترادف با رشد در قالب فکری داروین برای توصیف تغییرات زیستی دگرگونی به سمت شکلی همیشه کامل ورود واژه‌ی تکامل (استوا، ۱۹۹۲)
۱۷۵۰	آدام اسمیت	تأکید بر تقسیم کار و تخصص‌گرایی
۱۷۷۴	هردر	مقایسه‌ی مراحل حیات تاریخ اجتماعی همبستگی‌های جهانی توجه به مفهوم اندام‌شناختی توسعه و توسعه‌ی اشکال سازمانی
۱۸۱۸- ۱۸۸۳	مارکس	در آمیختن «تحول تاریخی» هگل با مفهوم «تغییرات یستی» داروین و به کارگیری آن توسط مارکس در حوزه‌ی اقتصاد و توسعه در تغییرات اقتصادی
-	ادوارد تایلور	بررسی مسایل فرهنگ انسان از دیدگاه توسعه
۱۸۲۰- ۱۹۰۳	اسپنسر	ادغام و یک‌پارچگی ماده که با اصطکاک و تجزیه حرکت همراه است که طی این فرایند ماده از حالت همسانی نامتعین و آشفته، به حالت چندگونی متعین و منظم عبور می‌کند، در این ضمن، حرکت متوقف شده نیز همین تغییر و تبدیل را پشت‌سر می‌گذارد.
-	امیل دورکیم	تقسیم توسعه‌ی جوامع به دو مرحله‌ی: همبستگی مکانیکی و همبستگی ارگانیک
۱۸۶۴- ۱۹۲۰	ماکس وبر	توجه به توسعه از دو منظر سطح نظری و عملی، که در سطح نظری به معنویات می‌پردازد. طرح نمونه‌های آرمانی و مبنا قراردادن عقلانیت و عقلایی‌سازی تأکید بر تبیین جوامع براساس ارزش خاص خودشان که در توسعه اثر دارند.
دهه‌ی ۱۹۰۰	مکتب نوسازی	عوامل ذیل را قوه‌ی محرکه‌ی تغییر و نوسازی به‌شمار می‌آورند: ۱- رویکرد ساختی ۲- رویکرد فرهنگی ۳- رویکرد سیاسی غرب آینده‌ی تمام نمای توسعه‌ی دیگر جوامع پنداشته می‌شود و نوسازی و توسعه همان غربی کردن است. تقسیم جوامع به سه دسته‌ی: سنتی، مدرن و در حال گذار توسعه به معنای حرکت از سنت و جامعه‌ی سنتی به مدرنیته و جامعه‌ی مدرن است.
-	دیدگاه وابستگی	ریشه‌ها و علل عقب‌ماندگی را ناشی از فرایند تاریخی و ارتباطات خارجی دانسته و اعتقاد دارد که ریشه‌های اصلی این عقب‌ماندگی را باید در ذات توسعه‌طلبانه‌ی سرمایه‌داری غرب و تضادهای ذاتی آن در قالب استعمار، امپریالیسم و شرکت‌های چندملیتی و... جست‌وجو کرد. چهار شاخه‌ی مهم این دیدگاه عبارتند از: ۱- امپریالیسم و عقب‌ماندگی ۲- گسترش عدم توسعه ۳- وابستگی جدید و ۴- توسعه‌ی وابسته

(ادامه) جدول ۲. سیر تکامل توسعه از منظر غرب

سال (م.)	مکتب / نظریه پرداز	نگاه به توسعه
۱۹۶۸	باشگاه رم	ضرورت جداسازی بین رشد کمی و کیفی استفاده از استعاره‌ی «رشد اندامی»
دهه‌ی ۱۹۶۰	-	ظهور مفاهیمی مانند «توسعه‌ی فردی»، «توسعه‌ی ایستاری»، «توسعه‌ی فرهنگی»، «توسعه‌ی گروه‌ها»، «توسعه‌ی سازمانی»، «توسعه‌ی اجتماعی»، «توسعه‌ی شهری»، «توسعه‌ی جهانی»، «توسعه‌ی سیاسی»
۱۹۷۴	بیانیه‌ی کوکویوک	هدف توسعه نه توسعه‌ی اشیاء، بلکه توسعه‌ی بشر باید باشد.
۱۹۸۷	دیوید آپتر (بازنگری در توسعه)	نوسازی، مورد خاصی از توسعه و صنعتی شدن مورد خاصی از نوسازی است. توسعه: بسط و گسترش انتخاب و دسترسی به طیف وسیعی از بدیل‌ها از طریق شبکه‌های نقش‌ها، طبقات، نهادها، برای افراد و گروه‌ها (آپتر، ۱۹۸۷)
قرن معاصر	توسعه‌ای دیگر	رفع نیازهای بشری، بومی و خود اتکا کردن توسعه، ابتکار و خلاقیت از نظر بوم‌شناختی سالم و بی‌خطر ساختن توسعه، دگرگونی ساختار، برابری و آزادی و مشارکت مردم در تصمیم‌گیری (استوا، ۱۹۹۲)

توسعه‌ی کارکنان، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که دانش، مهارت و نگرش کارکنان را با هدف انجام موفقیت‌آمیز وظایف در شغل فعلی و آمادگی برای پذیرش مسئولیت‌های آتی بهبود می‌بخشد. برای توسعه‌ی کارکنان، چهار رویکرد وجود دارد: آموزش رسمی، ارزیابی، تجربیات شغلی، و روابط بین - فردی. بسیاری از شرکت‌ها، ترکیبی از این رویکردها را مورد استفاده قرار می‌دهند (پورصادق و علی‌میرزایی، ۱۳۸۴).

امروزه، جایگاه منابع انسانی و توسعه‌ی آن، مدار و محور تمام تحولات فکری و رشد و ارتقای کیفیت فعالیت انسانی را دربر گرفته است. این نکته، فرایندی است که با توجه به اهمیت آن تمام مسائل مربوط با جهان مدرن را در ابعاد گوناگون در زیر پوشش خود قرار داده است. سیر تحول سرمایه‌های انسانی و مغزهای متفکر، تمامی معادلات را نیز دچار تحول کرده و در شرایط فعلی، سرمایه‌ی انسانی کارآمد را برتر از مرزهای سرزمینی و روی زمین درصدر نشانده است؛ به‌طوری که سخن از برابری سرمایه‌های مادی یک شهر با ذهن و اندیشه‌ی یک دانشمند، می‌رود؛ لذا در دوره‌ی کنونی، ذکر اهمیت نیروی انسانی سخنی تکراری است؛ اما غنی‌سازی و توسعه‌ی نیروی انسانی با استفاده از خط‌مشی‌های مدرن یا روش‌های اجرایی، سخنی روزآمد و قابل بحث

است که هر روز بر دامنه‌ی آن افزوده می‌شود. ایجاد انگیزش در مجموعه‌ی سازمانی جزو مهارت‌های انسانی یک مدیر توسعه‌یافته به حساب می‌آید (موندی و پرمواکس، ۱۹۹۲: ۹۴). در این راستا، کار مهم آموزش مدیران، توسعه و بهسازی آنان است. چنانچه این کار به‌طور مؤثر و با کیفیت ارایه شود، آنان را قادر می‌سازد تا به توسعه و بهبود حرفه‌ای خویش بپردازند (هلث فید، ۲۰۰۴). در واقع، این نکته به مباحثی بازمی‌گردد که در عرصه‌ی جهانی به‌صورت آشکار مورد توجه است. این نکته که نیروی انسانی به‌عنوان شاه‌فتر توسعه‌ی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، نقطه‌ی عزیمت و منبع انرژی برای حرکت به حساب می‌آید، نکته‌ی تازه‌ای نیست؛ اما به نظر می‌رسد که در کشورهایی که آموزش و پرورش، شأن و منزلت واقعی خود را نیافته و در نتیجه آن رسالت شایسته و وظیفه‌ی نیروپروری خود را در یک فرایند آغاز تا انجام، عملی نمی‌کند، چالش‌های فراوانی در مسیر رشد و توسعه‌ی نیروی انسانی مؤثر وجود دارد که کمبودهایی را فراوری این حرکت به‌وجود می‌آورد.

پیدایش توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان یک چرخش از دیدگاه سنتی به دیدگاه راهبردی دانست. مهارت انسانی (که بخشی از توسعه به حساب می‌آید) اعتقاد و توانایی کار با دیگران و انجام امور توسط آنان است که شناخت انگیزش و تمایل در زیر دستان و کاربرد رهبری مؤثر را دربر می‌گیرد (هیلگرت و هوگارت، ۲۰۰۹: ۹۰۹). صرف نظر از میزان مهارت‌های ارتباطی، مدیران توسعه‌یافته باید نسبت به شغلی که در آن قرار گرفته‌اند و یاد می‌گیرند، شناخت خوبی هم داشته باشند (هیراتک، ۲۰۰۷: ۲۷۵). برای برقراری ارتباط، باید حالت روانی انسان‌ها را شناخت و بر مبنای آن به برقراری ارتباط اقدام کرد (فلاحی، ۲۰۱۱). با توسعه، تفاوت‌ها را می‌توان با نگاهی جامع و گسترده در حیطه‌ی سازمان به‌سوی وحدت و الگویی یک‌پارچه سوق داد و آن چیزی جز نگرش جامع آموزش سازمانی نیست (آندرسون، ۱۹۹۹). در واقع، تمایز میان توسعه‌ی مبتنی بر کسب و کار و در راستای نیل به اهداف راهبردی و برنامه‌های آموزش‌مدار را می‌توان نقطه‌ی عطفی در رشد و گسترش این فرایند دانست. در نگرش نوین، منابع انسانی به‌عنوان یکی از منابع حیاتی سازمان شناخته می‌شود که دستیابی به قابلیت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز سازمان، می‌تواند به خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف راهبردی کمک کند.

در حقیقت، در دوره‌ی سنتی، فعالیت‌ها برای آموزش مهارت‌های فنی پراکنده بوده و به

همسویی توسعه‌ی منابع انسانی برای تطابق با اهداف راهبردی سازمان توجه نمی‌شده است. هیچ فردی نمی‌تواند به استمرار آنچه که انجام می‌دهد، متعهد شود، مگر اینکه از مبنای فکری و استدلالی آن آگاه باشد (استن هاوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵)؛ این، نشان می‌دهد که درک صحیح از مبانی نظری هر فلسفه، می‌تواند فرد را در انجام امور اجرایی و اقدامات عملی مربوط به توسعه‌ی منابع انسانی یاری کند. عدم رشد قابل توجه ادبیات فلسفی توسعه‌ی منابع انسانی، مشکلاتی را برای پژوهشگران این حوزه به وجود آورده است. آنها در تعیین رسالت، جایگاه کارکنان، نقش مدیریت، روش‌ها و مسئولیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی آگاهی کافی ندارند. در عین حال، در حوزه‌هایی مانند آموزش و یادگیری، چارچوب‌های نظری و فلسفی متقن و قابل اتکایی وجود دارد.

به‌طور کلی، هدف از توسعه‌ی منابع انسانی را در دو بعد ایجاد و توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی و به‌دست آوردن ابزارهای لازم برای پدید آوردن محیطی مناسب برای ظهور انسانی توسعه‌یافته‌ی سازمانی می‌توان خلاصه کرد. اهداف عمده‌ی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان عبارتند از:

۱. مشاهده‌ی مستمر و پی‌گیر وضعیت و روند فعالیت نیروهای انسانی سازمان و سنجش اثر تغییرات این روند در اثر عوامل خارجی و داخلی سازمان
  ۲. ارزیابی نیازمندی‌های ستادی و هزینه‌های توسعه و اجرای راهبردهای جدید توسعه‌ی منابع انسانی سازمان در زمان برنامه‌ریزی راهبردی سازمان
  ۳. تهیه و توسعه‌ی برنامه راهبردی نیروی انسانی سازمان بر مبنای برنامه‌ی راهبردی کل سازمان، به‌منظور آماده کردن سازمان برای آینده
- به‌دست آوردن چنین قابلیت مدیریتی در سازمان، یکی از اهداف توسعه‌ی منابع انسانی است؛ زیرا بدون وجود چنین ماهیتی در سازمان؛ در واقع قلب توسعه‌ی منابع انسانی از حرکت باز خواهد ایستاد (روشن، ۱۳۷۵: ۴۶).
- اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی، جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. همچنین، فلسفه‌های اصلی آن تا حد

قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه، برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی وصف شوند؛ زیرا در راستای فلسفه‌ی اساسی مدیریت منابع انسانی‌اند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳: ۳۳).

پشتوانه‌ی علمی برای تهیه‌ی الگوی توسعه منابع انسانی را می‌توان در سه بخش مجزا مورد بررسی قرارداد: مدل‌های مفهومی ارایه شده برای توسعه‌ی منابع انسانی، مدل‌های فرایندی و نموداری<sup>۱</sup> توسعه‌ی منابع انسانی و مدل‌های توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی. مدل‌های مفهومی، از نوع مدل‌های انتزاعی بوده و توسعه‌ی منابع انسانی را از بعد مفهوم و کلیت آن مورد توجه قرار می‌دهند. مدل‌های فرایندی توسعه‌ی منابع انسانی، غالباً نحوه و چگونگی رخ دادن این فرایند را شناسایی می‌نمایند که از دیرباز مورد توجه بوده‌اند. در ادامه‌ی این نوشتار، مدل‌های یادشده با متغیرهای مورد تأکید هر کدام مورد بحث قرار خواهد گرفت. هرگاه بر این اصل توافق شود که عامل کلیدی در خلاقیت، نوآوری و کارآیی، منابع انسانی ماهر خواهد بود، لاجرم سازمان‌ها باید برای توسعه و نگهداری و همچنین پذیرش این منبع مجهز شوند. سازمان‌های نظامی نیز تابع همین قاعده‌اند و بهبود و ارتقای عملکرد خود را بر پایه‌ی جذب، آموزش و توسعه‌ی بهینه‌ی منابع انسانی خود می‌دانند. مطالعات انجام شده، نشان می‌دهد که پژوهش‌ها و بررسی‌های کاربردی محدودی برای تبیین و ارایه الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی جهان و به‌ویژه ایران وجود دارد، مخصوصاً آنکه اطلاعاتی نیز از پژوهش‌ها و اقدامات مشابه در سایر نیروهای مسلح کشور به دست نیامد. چنان که قبلاً نیز اشاره شد، انواع الگوهای ارایه شده برای توسعه‌ی منابع انسانی، اعم از: مفهومی، فرایندی و الگوهای توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی مورد شناسایی قرار گرفته و در جدول (۳) جمع‌آوری شده است.

جدول ۳. انواع مدل‌های توسعه‌ی منابع انسانی (تاروردی‌پور، ۱۳۹۰)

ردیف	نام مدل یا الگو	ارزایه‌دهنده	نوع‌شناسی مدل	متغیرهای مورد تأکید
۱	الگوی آموزش	مارتین سلومان (۲۰۰۳)	مفهومی	نیازسنجی، آموزش، یادگیری
۲	توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک	ففر (۱۹۹۸)	مفهومی	ساختارهای توانمند، یادگیری، هدف، تعهد، درگیری افراد
۳	مدل چهاروجهی	همالین (۲۰۰۲)	مفهومی	آموزش و توسعه، توسعه‌ی شغلی، یادگیری و آموزش سازمانی
۴	مدل شش‌عاملی	گیب (۲۰۰۶)	مفهومی	پیش‌زمینه، نظام‌های ارزشی، اعتقادات و رفتارها
۵	مدل زرتشت	یاوری (۱۳۸۷)	فرایندی	پندار نیک، گفتار نیک، رفتار نیک
۶	مدل مسیحیت	یاوری (۱۳۸۷)	فرایندی	ایمان به خدا، آخرت، اندیشه در امور و...
۷	مدل اسلامی	جمعی از علما (۱۳۸۷)	فرایندی	نظام سه‌گانه‌ی فرد، حکومت، انبیا
۸	فرایند آموزش و توسعه	دسلر (۲۰۰۶)	فرایندی	تجزیه و تحلیل نیاز، طرح آموزش، اعتبار مطالب، اجرا، ارزیابی
۹	مدل تجربیات شغلی	ای‌نوا (۲۰۰۶)	فرایندی	ارتقا، چرخش شغلی، مأموریت، تنزل، گسترش تجربیات
۱۰	بهبودی و پرورش کارکنان	یاوری (۱۳۸۷)	فرایندی	بهبود دانش، مهارت، توانایی، سایر ویژگی‌ها
۱۱	فرایند بهسازی منابع انسانی	عباسپور (۱۳۸۴)	فرایندی	اجتماعی‌کردن، آموزش، بهبود مسیر شغلی
۱۲	رویکرد توسعه‌ی کارکنان	ای‌نوا (۲۰۰۶)	فرایندی	آموزش رسمی، ارزیابی، تجربیات شغلی و روابط بین فردی
۱۳	الگوی مهارت و استاندارد	پلیس انگلیس (۲۰۰۴)	نظامی	ارتباطات، نیازها، تضمین کیفیت، ارزیابی اثربخشی
۱۴	آموزش افسران ارتش امریکا	لارنس (۱۹۸۸)	نظامی	آموزش‌ها، مربی‌گری، تنوع شغلی، امکان ترفیع
۱۵	مجموع استانداردها آموزش ناظران نظامی	سازمان ملل (۱۹۸۸)	نظامی	تجربه‌ی تخصصی، مهارت‌های ویژه، مهارت‌های مکالمه‌ای و...

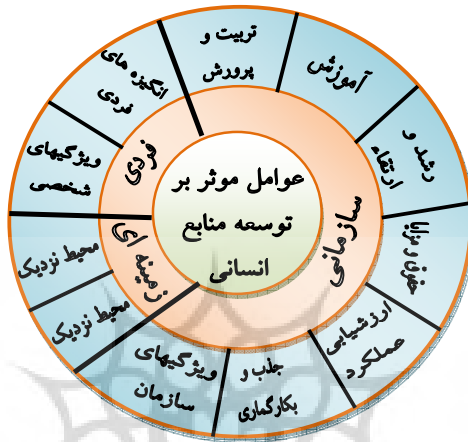
## معرفی الگوی مفهومی پژوهش

بعد از بررسی پیشینه‌ی پژوهش و مطالعه‌ی الگوهای ارائه‌شده از منابع داخلی و خارجی، تعدادی از متغیرهای مشترک که عمدتاً در اغلب الگوها تکرار شده و مورد توجه بیشتر صاحب‌نظران بوده و تعدادی دیگر نیز که با ارزش‌های اسلامی و فرهنگ سازمان‌های نیروهای مسلح همگونی بیشتری داشت، استخراج و برای تأیید روایی آن در اختیار بیش از ۱۴ نفر از اساتید مجرب دانشگاه، خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی قرار گرفت که پس از برطرف شدن اشکالات و ابهامات و تأیید نهایی، نسبت به طراحی ابزار تحقیق اقدام شد. در نهایت، تعداد ۱۱ مؤلفه‌ی مهم انتخاب و برای سنجش پایایی ابزار تحقیق نیز از نرم‌افزار spss استفاده گردید و محاسبه‌ی مقدار آلفای آن (۰/۸۲) نشان‌دهنده‌ی پایایی و اعتماد بالای ابزار پژوهش است. مجموع مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش که به تأیید خبرگان رسیده است در جدول (۴) ارائه می‌گردد:

جدول ۴. متغیرها و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

ردیف	عوامل	مؤلفه‌ها	متغیرهای تحقیق
۱	عوامل سازمانی	نظام جذب و به‌کارگیری	شیوه‌ی کادریابی، گزینش، جذب نخبگان، چرخش شغلی، جابه‌جایی کارکنان، گردش شغلی و بازنشستگی
۲		نظام آموزش	نیازسنجی آموزشی، محتوای آموزش، استمرار آموزش، برنامه‌ریزی آموزشی، روش آموزش، ارزیابی آموزش، آموزش‌های عمومی، آموزش‌های تخصصی و پاداش آموزش
۳		نظام تربیت و پرورش	گسترش تجربیات، بصیرت، ولایت‌مداری، روحیه‌ی ایثار، استعداد، بستر رشد، روحیه‌ی پاسداری، تعمیق معنویت
۴		نظام ارزش‌یابی عملکرد	معیارهای ارزیابی عملکرد، روش ارزیابی عملکرد، نتایج ارزیابی، شایسته‌محوری
۵		نظام ارتقا	یادگیری، روش‌های ارتقا، معیارهای ارتقا، تفویض اختیار، تحصیلات
۶		نظام حقوق و بازنشستگی	نظام پرداخت، بیمه و بازنشستگی، خدمات کارکنان، میزان حقوق، رفاه فردی، رفاه اجتماعی، تسهیلات، پاداش و مزایا
۷		ویژگی‌های سازمان	اهداف سازمان، ماهیت سازمان، مأموریت سازمان، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و محیط کار
۸	عوامل فردی	انگیزه‌های فردی	میزان میل به موفقیت، انگیزه‌ی توفیق‌طلبی، تمایل به پیشرفت
۹		ویژگی‌های شخصی	شخصیت، روحیات، خلقیات
۱۰	عوامل محیطی	محیط نزدیک	مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبای دولت
۱۱		محیط دور	محیط سیاسی، اجتماعی، فناوری، اقتصادی

با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای جدول (۴) که به‌طور کامل به تأیید خبرگان رسیده است، در این بخش، اقدام به طراحی الگوی نهایی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه می‌شود که هدف نهایی این پژوهش است.



نمودار ۱. ابعاد اصلی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

این تحقیق که متضمن ۳ بُعد، ۱۱ مؤلفه و ۴۸ متغیر می‌باشد، در قالب نمودار (۲) ارائه شده است. معدل امتیاز متغیرها و شاخص‌های هر مؤلفه و نیز معدل امتیاز مؤلفه‌های هر بُعد از عدد ۱۰ مشخص شده است.

## روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارزیابی الگویی برای توسعه‌ی منابع انسانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح است، روش به‌کارگرفته شده در آن، از این نظر که به‌کنکاش و مطالعه‌ی الگوهای مختلف توسعه‌ی منابع انسانی می‌پردازد، از نوع تحقیقات توصیفی بوده و از این نظر که برون‌داد آن ارزیابی الگو خواهد بود در زمره‌ی تحقیقات کاربردی / توسعه‌ای قرار می‌گیرد.



## ۱. روش و ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های کتابخانه‌ای، از فیش تحقیقاتی و در روش میدانی، از پرسش‌نامه و برای دریافت نظرات نخبگان و صاحب‌نظران دانشگاهی و فرماندهان سازمان مورد مطالعه، از روش مصاحبه استفاده شده است.

## ۲. جامعه و نمونه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری این پژوهش یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح‌های مستقر در شمال غرب کشور شامل استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان بوده و نمونه‌ی آماری هم فرماندهان و مسئولان پیشین و کنونی سازمان‌های یادشده است. حجم نمونه، بر مبنای فرمول کوکران تعداد ۲۲۷ نفر محاسبه گردیده است. به منظور بالا بردن اعتبار تحقیق، حجم نمونه ۱۰٪ بیشتر از نمونه‌ی واقعی در نظر گرفته شد و به ۲۵۰ نفر افزایش یافت. در این پژوهش، با توجه به هدف پژوهش که ارایه‌ی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی است، از روش نمونه‌گیری تعدمی هدفمند استفاده گردید.

## بحث و بررسی نتایج و یافته‌های تحقیق

### ۱. خلاصه‌ی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش

ویژگی‌های جمعیتی در ۸ مورد بدین شرح مورد بررسی قرار گرفت: بیشتر پاسخ دهندگان معادل، ۷۸ درصد دارای مدرک لیسانس، ۶۰ درصد دانش‌آموخته‌ی رشته علوم انسانی، ۷۴ درصد از افسران ارشد، ۷۹ درصد دارای جایگاه ۱۶ یا بالاتر، معادل ۶۴ درصد آنان عضو نیروی مقاومت، سابقه‌ی کار بیشتر آنان (۳۶ درصد) بالای ۲۵ سال ۴۲ درصد دارای بیش از ۲ سال سابقه‌ی حضور در جبهه و بالاخره بیشتر پاسخ‌دهندگان (۳۶ درصد) بالای ۴۵ سال سن دارند. از بین متغیرهای پژوهش، متغیر برنامه‌ریزی آموزشی با مجموع ۲۱۲۷ نمره و میانگین ۸/۵ از ۱۰، بالاترین نمره و نیازسنجی آموزشی با مجموع ۱۵۲۵ و میانگین ۶.۱ پایین‌ترین نمره را از میان ۲۵۰ نفر آزمودنی، به خود اختصاص داده‌اند. فاصله‌ی بالاترین و پایین‌ترین نمره، در مجموع نمرات، ۶۰۲ و در میانگین، ۲/۴ است.

## ۲. بررسی یافته‌های توصیفی متغیرها

نمرات اختصاص یافته به مؤلفه‌های یازده گانه از سوی نمونه آماری در قالب جدول (۵) ارائه شده است. براساس این جدول، نمره‌ی بالاترین و پایین‌ترین مؤلفه هر یک از متغیرها به‌طور جداگانه از دیدگاه پاسخ‌گویان تعیین گردیده است.

## ۳. آماره‌های استنباطی

داده‌های آزمودنی‌ها، در پاسخ به سؤالات فرعی پژوهش با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه مقیاس ارزیابی پاسخ‌ها در پرسش‌نامه از ۱ تا ۱۰ است، لذا میانگین فرضی این پوهش برابر با ۶ می‌باشد.

جدول ۵. یافته‌های توصیفی متغیرها

ردیف	عنوان مؤلفه	تعداد متغیر	بالاترین میانگین تفکیک شده		پایین‌ترین میانگین کسب شده
			درصد میانگین	عنوان مؤلفه	
۱	نظام جذب و به‌کارگماری	۶	۷۰٪	روش کادریابی	۶۲٪
۲	نظام آموزش	۷	۸۵٪	برنامه‌ریزی آموزشی	۶۱٪
۳	نظام تربیت و پرورش	۷	۷۴٪	استعداد فردی	۵۵٪
۴	نظام ارزش‌یابی عملکرد	۴	۷۴٪	شایسته‌محوری	۵۹٪
۵	نظام ارتقا	۵	۷۴٪	میزان یادگیری فرد	۵۸٪
۶	نظام حقوق و...	۶	۷۳٪	رفاه فردی	۶۱٪
۷	ویژگی‌های سازمان	۴	۶۹٪	مأموریت سازمانی	۵۷٪
۸	انگیزه‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی	۳	۶۱٪	تمایل به پیشرفت	۳۵٪
۹	محیط (دور و نزدیک)	۴	۶۲٪	رقبا	۵۰٪

جدول ۶. آماره‌های استنباطی

ردیف	عنوان متغیرها	میانگین کل مؤلفه‌ها	میانگین جامعه	سطح اعتبار	مقدار T مشاهده شده	درصد اطمینان
۱	نظام جذب و به‌کارگیری	۶/۷	۶	٪ ۰.۵	۵۳/۱	٪۹۵
۲	نظام آموزش	۷/۳	۶	٪ ۰.۰	۵۱	٪۹۵
۳	نظام تربیت و پرورش	۶/۹	۶	٪ ۰.۵	۵۷/۱	٪۹۵
۴	نظام ارزش‌یابی عملکرد	۶/۷	۶	٪ ۰.۵	۴۸/۷	٪۹۵
۵	نظام ارتقا	۶/۷	۶	٪ ۰.۵	۵۳	٪۹۵
۶	نظام حقوق و بازنشستگی	۶/۸	۶	٪ ۰.۵	۵۲/۲	٪۹۵
۷	ویژگی‌های سازمان	۶/۲	۶	٪ ۰.۵	۴۲/۶	٪۹۵
۸	انگیزه‌های فردی ویژگی‌های شخصیتی	۶/۵	۶	٪ ۰.۵	۵۲/۲	٪۹۵
۹	محیط (دور و نزدیک)	۶/۴	۶	٪ ۰.۵	۴۱/۲	٪۹۵

### ۳-۱. بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای پژوهش

برای تعیین رابطه‌ی بین متغیرهای توسعه منابع انسانی از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. مراحل اجرای روش تحلیل عاملی عبارتند از:

الف- انجام آزمون تناسب (روایی) نمونه‌گیری (KMO) و آزمون کرویت بارتل

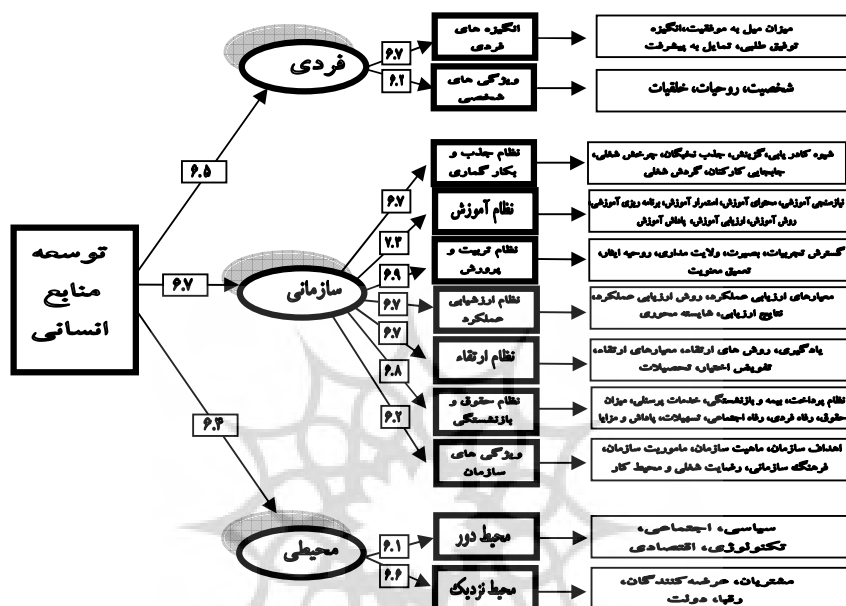
ب- تعیین میزان اشتراکات متغیرها و مؤلفه‌ها و درصد تبیین کنندگی و واریانس و درصد تراکمی برای داده‌های گردآوری شده

پ- محاسبه ماتریس همبستگی سؤالات و عوامل فرضی پس از چرخش واریماکس بعد از انجام آزمون تناسب، مقدار  $KMO = ۰/۸۴۲$  به‌دست آمده است که داده‌های پژوهش را برای اجرای تحلیل عاملی تأیید می‌کند و بیانگر مناسب بودن تحلیل عاملی و جداسازی تعداد مؤلفه‌ها برای متغیرهایی است که رابطه‌ی خطی آنها برحسب مؤلفه‌های مورد نظر است و چون مقدار KMO به ۱ نزدیک است، بیانگر بالا بودن مقدار روایی نمونه‌ای است.

مقدار کرویت بارتل نیز برابر ۴۲۷۵ با سطح معناداری صفر است و چون این مقدار معنادار است، نتیجه گرفته می‌شود که جداسازی مؤلفه‌ها به‌درستی انجام شده است و سؤالات مندرج در هر عامل، همبستگی بالایی با هم دارند.

ضمناً نتایج به‌دست آمده از میزان اشتراکات مؤلفه‌ها، حاکی از آن است که مؤلفه‌ی محتوای

آموزش با بار عاملی ۰/۸۳ و برنامه‌ریزی آموزشی با ۰/۸۰ بیشترین میزان اشتراک و مؤلفه‌ی میزان معنویت فرد با ۰/۱۸ کمترین میزان اشتراک را با عامل کلی دارند.



نمودار ۲. الگوی نهایی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

## نتیجه‌گیری

برخی از یافته‌های این پژوهش را می‌توان با پژوهش‌های پیشین صورت گرفته در حوزه توسعه منابع مورد مقایسه قرار داد. فالمر و گنجر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) هدف از توسعه منابع انسانی را، توسعه شایستگی‌های فرد می‌داند که در برگیرنده دانش، مهارت، تخصص، توانایی و سایر الزامات انجام شغل است. همانند نظریه ارائه‌شده در این پژوهش، تعدادی از مطالعات صورت گرفته در این

1. Fulmer and Conger

حوزه، شایستگی‌های فرد را به دو بعد شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های عمومی<sup>۱</sup> تفکیک نموده است (آگوت<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۳؛ دیماک<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۳).

نتایج پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهد که میان کیفیت و کمیت تلاش افراد برای یادگیری و توسعه آن‌ها، یک ارتباط مستقیم وجود دارد (گیبز<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۳؛ گیبز و سیمسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). بهبود عملکرد فردی (وایلدی و والاس، ۱۹۹۸؛ بیوسرت، ۲۰۱۱) و عملکرد سازمانی (کاردی و سلورجان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ فلوری و فلوری<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵) و ارتقاء قابلیت استخدام (دی ووس، ۲۰۱۱) از پیامدها و نتایج توسعه منابع انسانی می‌باشد.

### متغیرهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی

در پاسخ به سؤال پژوهش مبنی بر اینکه متغیرهای منابع انسانی سازمان مورد مطالعه کدامند؟ متغیرهای توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه در جدول (۷) و براساس درصد واریانس هر یک از آنها ارایه شده است.

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه الگوی مناسب توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه کدام است؟ بر اساس مطالعات انجام شده و یافته‌های پژوهش و بر پایه‌ی یک فرایند علمی و منطقی، با توجه به ملاحظات زیر الگوی مناسب توسعه‌ی منابع انسانی سازمان یادشده، طراحی و نهایی گردید.

۱. متغیرها و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی با ضریب پایایی ۰/۹۱ و میانگین کل (۹/۱) از ۱۰، مورد تأیید اهل نظر و خبرگان قرار گرفت.

۲. می‌توان مدعی شد که این الگو، نخستین الگوی پیشنهادی توسعه‌ی منابع انسانی در یک سازمان تابع نیروهای مسلح است و لذا (به‌علت بومی بودن و توجه به مبانی ارزشی و آموزه‌های دینی) با سایر الگو قابل مقایسه نیست.

1. Generic And Technical Competency
2. Agut
3. Dimmock
4. Gibbs
5. Gibbs and simpson
6. Cardy and selvarjan
7. Fleury and Fleury

جدول ۷. درصد واریانس تبیین شده در تحلیل عاملی برای دسته‌بندی عامل‌ها

مجموع مجذورات با چرخش		مقادیر ویژه			مؤلفه (متغیر)	
واریانس تراکمی	درصد واریانس هر عامل	واریانس اختصاصی	واریانس تراکمی	درصد واریانس هر عامل		
۲۹/۴۵	۶/۳۶	۳/۸۵	۳۶/۳۶	۴/۳۶	۴/۶	نظام جذب و به‌کارگماری
۱۳/۸۲	۱۳/۸۲	۵/۷۷	۲۵/۵	۲۵/۵	۱۱/۴	نظام آموزش
۲۳/۱	۹/۲۷	۴/۵۴	۳۲	۶/۵	۴/۸	نظام تربیت و پرورش
۴۸	۷/۲۴	۳/۸	۵۱/۱	۴/۳	۲/۶۳	نظام ارزش‌یابی عملکرد عملکرد
۳۵/۰۵	۵/۶	۳/۲۵	۴۲/۶۶	۶/۳	۳/۳	نظام ارتقا
۴۰/۷۵	۵/۷	۴/۱	۴۶/۷۶	۴/۱	۲/۲	نظام حقوق و بازنشستگی
۵۵	۶/۹۵	۴/۴	۵۳/۳۶	۲/۳	۱/۹۶	ویژگی سازمان
۶۰/۴	۵/۴	۴/۲	۵۵/۳۸	۲/۲	۱/۳	انگیزه‌های فردی و ویژگی‌های شخصی
۶۶/۴	۶/۲	۴/۶	۵۷/۴۱	۲/۳	۱/۴۶	عوامل محیطی

۳. نخستین و مهم‌ترین متغیر الگوی پیشنهادی از منظر پاسخ‌گویان، متغیر توجه به نظام آموزش منابع انسانی است؛ زیرا دارای وزن عاملی معنادار با هر یک از متغیرها و بیشترین اهمیت و بار عاملی است (واریانس اختصاصی ۱۱/۴ درصد و درصد واریانس ۲۵/۵).

۴. مؤلفه‌های فرهنگ عمومی، جو سیاسی و اجتماعی، محیط کار، معیارهای ارتقا و معیارهای ارزیابی به دلیل بار عاملی کمتر از ۴۰ درصد و کسب میانگین کمتر از ۰/۶ از الگو حذف شدند.

۵. از مجموع ۱۱ مؤلفه و ۵۴ متغیر، تعداد ۱۱ مؤلفه و ۴۸ متغیر تأیید و مابقی مؤلفه‌ها حذف شدند.

در پایان پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- مطالعه و پژوهش پیرامون توسعه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه از منظر درون و برون سازمانی
- ۲- بررسی و آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی از منظر ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای
- ۳- توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک راهبرد اصلی حوزه منابع انسانی و ایجاد ارتباط بین آن و سایر استراتژی‌های اساسی سازمان
- ۴- توجه جدی به الهام‌بخش و معنی‌دار بودن آموزش و توسعه منابع انسانی به‌عنوان عامل توانمندسازی و انگیزه‌بخشی سرمایه انسانی در سازمان مورد مطالعه



## فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ای نوا، ریموند (۱۳۸۴). *توسعه‌ی کارکنان*، ترجمه‌ی ناصر پورصادق و سعید میرزایی، تهران: انتشارات سارگل.
- پورصادق، ناصر و علی میرزایی، سعید (۱۳۸۴). *توسعه‌ی کارکنان*، ناشر: سارگل.
- خدیدی و اشراقیان، (۱۳۸۶). *شیوه‌ی استفاده از کتابخانه و مقالات تحقیقی*، اصفهان: جهاد دانشگاهی اصفهان.
- تاروردی‌پور، خدایار (۱۳۹۰). طراحی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی سپاه، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- دسلر، گری (۱۳۸۰). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه‌ی علی پارسایان، و سیدمحمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رهنمای رود پستی، فریدون؛ محمودزاده، نصرت اله، (۱۳۸۷). *توسعه‌ی منابع انسانی: مطالعه‌ی موردی*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- روشن، محمد؛ کمال هدایت، حافظ و رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۷). *توسعه‌ی منابع انسانی*، تهران: مؤسسه‌ی مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع.
- سوانسون و هلتن (۲۰۰۱). *آنالیز بهبود راندمان*، سانفرانسیسکو: انتشارات برت-کولر.
- نطاق، سیامک (۱۳۸۴). *توسعه‌ی منابع انسانی در خدمات عمومی*، سازمان بین‌المللی کار، تهران: انتشارات فرهنگ و قلم.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲). توسعه‌ی منابع انسانی از مبانی تا روش‌های اجرایی، *مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، تهران: انتشارات سرآمد.
- یاوری، امیرحسین (۱۳۸۷). طراحی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی پلیس جمهوری اسلامی ایران، رساله‌ی دکتری مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه امام حسین(ع).
- Agut, S., Grau, R., Peiró, J.M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 281-295.
- Anderson, H. Alan (1993). *Successful Training Practice, A Managers Guide to Personnal Development*, Black Well, P 145.



- Burgogne (1988). **Management Development for the Individual and the Organization Personal Management**; jun. 45.
- Cardy, R. L., and Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Challis, M. (2001). Portfolios and assessment: Meeting the challenge. *Medical Teacher*, 23, 437-440.
- Cusella, L. P. (1987). *Feedback motivation and performance: Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Decenzo David & Robbins ste, Phen (1988). **Personal / Human Resource Management**, rd editon, pHI, P249.
- Dessler, Gary (2005). **Human Resource Management**. Printice Hall.
- Dimmock, K., Breen, H., Walo, M. (2003). Management competencies: an Australian assessment of tourism and hospitality students. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 9 (1), 12-26.
- Esteva, Gustavo (1992). **Development in the Development Dictionary**. A Guide to Knowledge as Power, London & New Jersey: Zed Books.
- Falahati Heila; Haipy Paim; Maimunah Ismail; Sharifah A. Haron & Jariah Mosud, (2011). Assessment of University Students; Financial Management Skills and Educational Needs; **African Journal of Business Management**, VoL. 5 (15), PP. 6085.
- Fleury, M. T. L., and Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1640-1655.
- Gibb Anderson (2006). **Human Resources Development Program. The Stuart Publication**,. Washington D. G.
- Hass, M. (1992). **Polity & Society**. New York and London.
- Hersey, p., & Blanchard, K. H. (1988). **Management of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hilgert MA. & Hogath, JM. (2009). **Household, Management: The Connection Between Knowledge and Behavior**. Federal Reserve Bull, 309.
- Hira, TK, (2007). **Management Attitudes, Beliefs and Behaviors: Differences by age**. J. Consume. Stud. Home Ecom, 21: 271.
- Krejcie. R.V. & Morgan. D.W, (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**. No. 30, P 610.
- Mondy, wayne (1992). **Management: Concepts, Practices and Skills**, " ed. Allyn & Bacon pub.
- Mumford, A. (1987). **Management Delepment: Strategicfo Action**, Hondon: Institute of Personal and Development.
- Stewart, F., Ranis, G. & Ramirez, A. (2000). Economic Growth and Human Development, **World Development**, Vol. 28, No. 2.
- Stewart, James B. (2003). **The Real Heroes are Dead**, The New Yorker ,11 February 2002.

- Fulmer, R. M., and Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: American Management Association.
- Gibbs, G., and Simpson, C. (2004). Does your assessment support your student's learning? *Journal of Learning and Teaching in Higher Education*, 1, 3-21.
- Beusaert, S., (2011), "*The use of Personal Development Plans in the workplace*," PhD thesis, Maastricht university, The Netherlands.
- Wildy, H., and Wallace, J. (1998). Professionalism, portfolios and the development of school leaders. *School Leadership and Management*, 18 (1), 123-140

