

## **Exploration of the Challenges of Human Resource Management in the Public Sector and Their Effects on Productivity**

Somayyeh Zaraatkar\*, Hajieh Rajabi Farjad\*\*

Saghi Naghghashzadeh\*\*\*

### **Abstract**

This study aims at identifying the challenges of human resource management in the public sector and its effects on productivity. According to the goals of the research, mixed and exploratory methods are used for conducting this research. In the qualitative section of the research, narrative method, a type of qualitative research method is employed, and semi-structured interviews are used for data collection. Interviews are done with 8 human resource managers and experts having at least three years of experience in the field of human resource in the Ministry of Jihad and Agriculture, the Administrative and Recruitment Affairs Organization (ARAO), the Welfare Organization, or the Ministry of Science, Research and Technology. The results revealed that there were 31 challenges in the field of human resource management on the basis of the triangular model in government organizations, the highest frequency of which is given to the challenges of “lack of an integrated human resource management system”, “upstream policies”, “the law”, and “lack of meritocracy”. For the statistical population of the quantitative phase of the research, the Ministry of Science, Research and Technology was designated with a population of 432 people, of whom 203 people were selected as the sample through Cochran's formula. Structural equation model test was employed for analyzing the quantitative data and testing the research model. The results revealed that all three variables of structural, behavioral and contextual challenges are more than 1.96, indicating that these factors inflict a negative and significant effect on productivity. This means that increase in structural, behavioral, and contextual challenges result in the decrease of productivity.

**Keywords:** *public sector human resource challenges, triangular model, productivity.*

---

\* Assistant Professor at the Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Azad University, Sciences and Research unit, Tehran, Iran

mazamkhatibzadeh@yahoo.com

\*\* Corresponding author: associate professor at the Department of Human Resource Management, Amin University of Law Enforcement Sciences hajieh\_rajabi@yahoo.com

\*\*\* Master of human resource management, Faculty of Economics and Management, Azad University, Sciences and Research Unit, Tehran, Iran r\_reza@yahoo.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۴: ۲۲۴ - ۱۹۷)



## شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری

سمیه زراعت کار\*، حاجیه رجبی فرجاد\*\*، ساقی نقاش زاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۵

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری انجام شده است. روش تحقیق، آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی از روش تحقیق روایتی که یکی از روش‌های تحقیق کیفی است و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه‌ها با ۸ نفر از مدیران منابع انسانی و کارشناسان خبره، صورت گرفته است که دارای ویژگی حداقل سه سال سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی در وزارت جهاد و کشاورزی، سازمان امور اداری و استخدامی، سازمان بهزیستی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده‌اند. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد ۳۱ چالش در حوزه مدیریت منابع انسانی براساس مدل سه‌شاخگی در سازمان‌های دولتی وجود دارد که بیشترین فراوانی به‌دست آمده مربوط به چالش‌های "نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه"، "سیاست‌های بالادستی"، "قانون" و "عدم شایسته‌سالاری" است. در بخش کمی جامعه آماری وزارت علوم تحقیقات و فناوری به‌عنوان وزارتخانه منتخب با تعداد جامعه ۴۳۲ نفر در نظر گرفته شده است که از طریق فرمول کوکران ۲۰۳ نفر انتخاب شده‌اند و برای تحلیل داده‌های کمی و آزمون مدل پژوهش از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که در هر سه مورد مربوط به چالش‌های حوزه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که می‌توان گفت عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش چالش‌های مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

**کلیدواژه‌ها:** چالش‌های منابع انسانی بخش دولتی؛ مدل سه‌شاخگی؛ بهره‌وری

\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

mazamkhatibzadeh@yahoo.com

hajieh\_rajabi@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم نظامی امین

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

r\_reza@yahoo.com

## مقدمه

در جوامع دموکراتیک، اداره امور عمومی به‌عنوان بازوی اجرایی بخش سیاسی جامعه به‌شمار می‌رود و مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین ابزار برای اداره عمومی جامعه محسوب می‌شود که می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری و دموکراسی کمک کند (وودارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۱۰). برخلاف بسیاری از سازمان‌های خصوصی که می‌توانند با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و به‌روز بسیاری از فعالیت‌های کارکنان را کاهش دهند، سازمان‌های دولتی و انتفاعی به ارائه خدمات می‌پردازند و تا حد بسیاری بر شایستگی و تخصص کارکنان مبتنی هستند (پینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۱۱). از طرفی، مدیران بخش‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی به این نتیجه رسیده‌اند که انسان‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و برخورداری از نظام‌هایی که سازمان را به جذب، انگیزش و مدیریت صحیح منابع انسانی قادر سازد، به تحقق بیشتر اهداف خواهد انجامید. مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی منابع درجهت جذب و مدیریت کارکنان، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد و زمینه موفقیت و اثربخشی سازمان را فراهم می‌آورد. دولت به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد در هر جامعه‌ای، مأموریت‌ها و اهداف خود از طریق سازمان‌های متبوع خود محقق می‌کند و این سازمان‌ها با توجه به اینکه در فضای نسبتاً رقابتی فعالیت می‌کنند، ضرورت دارد که عملکرد برتری نسبت به رقبای خود که شرکت‌های خصوصی هستند، داشته باشند (پینز، ۲۰۰۹: ۱۱۱). از آنجا که بارزترین دارایی هر سازمانی، نیروی انسانی است؛ لذا واحد مدیریت منابع انسانی مأموریت مهمی در تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی متناسب با نیازها و چالش‌های سازمانی دارد (صائبی، ۱۳۸۱: ۶۹). از طرفی، بهره‌وری کارکنان در سازمان، سازمان را به رشد اقتصادی افزون‌تر کمک می‌کند. از آنجا که نیروی انسانی منبعی برای خلق ارزش در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد، بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کارآمد منابع انسانی به حل چالش‌های خود بپردازند (جیوکیو، ریستترا و سیگین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۸۹). به‌منظور شناسایی، آسیب‌های سازمانی عمدتاً

1. Woodard
2. Pinns
3. Giauque, Resenterra & Siggen

از مدل‌های مختلف از جمله مدل سه‌شاخگی استفاده می‌شود که شامل سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است. منظور از عوامل رفتاری، موضوعاتی مانند انگیزش، نگرش، شخصیت و تعهد است. عوامل ساختاری نیز به روابط بین افراد درون سازمان مانند ساختار سازمانی، مقررات و دستورالعمل‌ها می‌پردازد. عوامل زمینه‌ای نیز اشاره به محیط بیرونی دارد که می‌تواند در ایجاد عوامل رفتاری و ساختاری نقش داشته باشند. دلیل استفاده از این مدل، جامع و کامل بودن آن و تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر است. لذا هدف این پژوهش، شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی براساس این مدل و شناسایی اثر آن بر بهره‌وری است.

### مبانی نظری تحقیق

**مدیریت منابع انسانی:** ویلیام تریزی، در ادبیات مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی را به‌عنوان «افرادی که با انجام وظایف خود، سازمان را به حرکت درمی‌آورند» تعریف می‌کند. منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان است و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف اجرای راهبردهای خود باید اقداماتی موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند. منابع انسانی دسته‌ای از افراد را تعریف می‌کند که در بخشی مشغول فعالیت هستند. منابع انسانی شامل هر فرد یا هر کارمند می‌شود که برای بهتر شدن عملکرد خود و زیردستان خود در کار تلاش می‌کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی آن است که به نقش‌آفرینی افراد در تحقق اهداف سازمانی کمک کند (آلریچ و لیک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند با پرورش شایستگی افراد در خلق ارزش و موفقیت و در نهایت سودآوری سازمانی یاری‌رسان باشد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند در تحقق این اهداف به‌طور مستقیم نقش‌آفرینی کند، اما می‌تواند با جذب، توسعه و نگهداشت افراد شایسته، کمک‌شایانی در این امر داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶: ۸). به‌طورکلی هدف مدیریت منابع انسانی، تلاش برای دستیابی به مأموریت سازمانی، چشم‌انداز، استفاده از ظرفیت کارمندان و اطمینان از تعهد کارمندان به مشاغل خود است (جوزفات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

1. A
2. J

همچنین می‌توان برای واحد مدیریت منابع انسانی اهداف فرعی ذیل را در نظر گرفت که در نهایت می‌تواند به بهره‌وری سازمان کمک کند.

- جذب نیروی انسانی شایسته؛

- مدیریت استعدادها؛

- برقراری روابط سازنده در تمامی سطوح سازمانی؛

- ایجاد منافع مشترک به منظور هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی (دعائی، ۱۳۷۷: ۱۵).

همان‌طور که می‌دانید، بهره‌وری، یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان در فضای رقابتی است. بهره‌وری استفاده کارآمد از منابع سازمانی است، به گونه‌ای که اهداف سازمانی محقق شود (واورک، ۲۰۱۸). لازم به ذکر است، اندازه‌گیری بهره‌وری، نیازمند تعریف دقیق، کمی و قابل سنجش اهداف است (طاهر، ۱۳۹۴: ۷۵).

### چالش‌های مدیریت منابع انسانی

اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجه منابع کمیاب را به دست آورند و برای حفظ رقابت در بازار از آنها به‌طور مؤثر استفاده کنند، یکی از چالش‌های اصلی مدیران است. امکان استفاده از منابع شخصی خود از جمله (مالی، فناوریانه و کارگری) و کسب فضای بیشتر از محیط خارجی یکی از زمینه‌های نگرانی در بسیاری از سازمان‌ها بود (جوزفات، ۲۰۱۷). امروزه سازمان‌ها برای بقا در فضای رقابتی و دائماً در حال تغییر محیطی، باید متناسب با این تغییرات به بهبود کیفیت خدمات و کالاهای خود پردازند و تحقق این امر نیازمند افراد با استعداد و پیرانرژی و باانگیزه و به‌طور کلی نیازمند سرمایه‌های انسانی است (اسوانسون، ۱۹۹۵: ۲۰۸). با این حال دو دسته عامل داخلی و خارجی بر بهره‌روی نیروی انسانی و به تبع آن بهره‌وری سازمانی تأثیرگذار است.

**عوامل داخلی:** عوامل داخلی به عوامل قابل کنترل در سازمان اشاره دارد. عوامل داخلی شامل عوامل سخت‌افزاری و عوامل نرم‌افزاری است. عوامل ساختاری شامل فناوری، مواد اولیه و

1. Pinns
2. Swanson, R. A.

انرژی است و عوامل نرم‌افزاری، شامل نیروی انسانی، فرایندهای سازمانی و شیوه مدیریت است. **عوامل خارجی:** این عوامل عمدتاً خارج از کنترل سازمان است؛ مانند عوامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و یا سیاسی (طاهر، ۱۳۹۴: ۷۴). در این پژوهش چالش‌های مدیریت منابع انسانی براساس ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بررسی می‌شود.

**عوامل ساختاری:** شامل منابع مادی، اطلاعاتی و فنی سازمان است که در کنار یکدیگر نمایانگر کل سازمان هستند.

**عوامل رفتاری:** به روابط انسانی در سازمان، شامل هنجارها، بایدها و نبایدها و کلاً روابط رسمی و غیررسمی افراد درون سازمان اشاره دارد. در واقع، این عوامل به سازمان روح و جان می‌دهد (مبینی دهکردی، کشتار هرانکی، ۱۳۹۳: ۵۹).

**عوامل زمینه‌ای:** به عوامل محیطی که سازمان را احاطه کرده و بر سازمان تأثیرگذار بوده و عمدتاً سازمان تأثیر اندکی بر آنها دارد اشاره می‌کند. به عبارت دیگر سازمان دائماً با این عوامل محیطی در حال تعامل و کنش و واکنش است.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه تحقیقات داخلی

شجاعی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی" عوامل انگیزاننده سازمانی، توانمندساز، امکانات و مدیریت از دیدگاه کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان بوشهر و عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری کارکنان را شناسایی کرده است.

هاشمی و امین‌پور (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن" عواملی از جمله، نبودن نیروی کار متعهد، ضعف در تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به نیاز کارکنان، عدم شایسته‌گزینی، نابرابری، کاهش انگیزه و مشارکت‌ندادن کارکنان را در امور به‌عنوان چالش‌های منابع انسانی، شناسایی کرده‌اند. مدیران منابع انسانی می‌توانند با

کمک توانمندسازی کارکنان به برطرف کردن چالش‌ها کمک کنند. فقیهی و آغاز (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: مطالعه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور" به این نتیجه رسیده‌اند که در سازمان‌های دولتی، برنامه‌های شفاف در حوزه مدیریت منابع انسانی تدوین نشده است، نظام ارتقا و توسعه دارای کمبودهایی است، شرح شغل‌ها به‌روز نیستند، ساختار و تشکیلات دائماً در حال تغییر است و به نظام‌های جذب و استخدام، نظام مدیریت عملکرد و نظام جبران خدمات خیلی پرداخت نشده است و مدیریت دانش صرفاً به‌عنوان یک مد پیگیری شده است. مردانی شهربابک و خاکی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات» انجام داده‌اند که نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که بین فناوری، با بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح و مؤلفه‌های آن، رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و از بین مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی، شناخت شغل، دارای بیشترین اهمیت است.

### پیشینه تحقیقات خارجی

کالتالاhti و وی‌تالا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان ارباب‌رجوع و چالش‌های مدیریت منابع انسانی انجام داده است که نتایج پژوهش نشان داد که در حوزه منابع انسانی کارهای جالب، چالش برانگیز و متنوع، روابط اجتماعی و رفتار ناظر؛ انعطاف‌پذیری متقابل در مورد جدول زمانی و ساعات کار و یک تعادل مناسب زندگی و زندگی به‌عنوان عوامل مهم است. بوزکو و نیزابکوف<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «چالش‌های تأمین منابع انسانی برای اجرای پروژه‌های ابتکاری صنعتی در قزاقستان» برای بهبود نظام آموزش کارکنان برای اجرای پروژه‌های برنامه دولت برای توسعه صنعتی و ابتکاری جمهوری قزاقستان انجام داده‌اند. پژوهش آنها مبتنی بر استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های منطقی، ساختاری، ساختاری و عملکردی و قیاسی است. در واکنش به عملیات انجام‌شده، پیشنهادهایی برای بهبود نظام آموزش کارکنان فنی انجام شد. مجموعه‌ای از ابزارهاست که یک انتخاب هدف‌مند از تصمیمات مدیریتی و روش‌های مدیریتی با

1. Kultalahti, S., & Viitala
2. Bozhko, L., & Naizabekov

هدف بهبود بهره‌وری آموزش کارکنان برای شرکت‌ها در بخش حقیقی اقتصاد ارائه داده است. اسمیت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی و چالش‌های اخلاقی: ایجاد فرهنگ برای موفقیت سازمانی» انجام داده و در این پژوهش نشان داده است که متخصصان منابع انسانی در موقعیت خوبی قرار دارند تا تصمیم‌گیری اخلاقی و اخلاقی را در سازمان‌های خود تشویق کنند. زمانی که قادر به مشارکت در ایجاد فرهنگی هستند که وظایف را به سهامداران نشان داده و از موفقیت سازمانی پشتیبانی می‌کند. هامیتون و سودمن<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «فرصت‌ها و چالش‌ها برای استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ برای مدیریت استراتژیک منابع سرمایه انسانی» انجام داده است که در این پژوهش به بررسی اینکه چگونه منابع جدید به ارزیابی عملکرد نیروی کار در زمان واقعی کمک می‌کنند، پرداخته‌اند که در شناسایی و توسعه ستارگان دانش که به عملکرد شرکت کمک می‌کنند و همچنین به تقویت قابلیت‌های شرکت کمک می‌کنند، یاری رسانند. اما برای موفقیت در تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ در زمینه منابع انسانی، باید به چالش‌های نظارتی و اخلاقی نیز توجه شود. این موارد شامل نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی در اروپا و مقررات عمومی حمایت از داده‌هاست و در نهایت تغییر راهبردی در HR سازمان به عنوان یک کل را تسهیل کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Sanders Smith & etal.
2. Hamilton & Sodeman





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## سؤال‌های تحقیق

### سؤال اصلی

۱. چالش‌های کنونی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران چیست؟
۲. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟

### سؤال‌ات فرعی

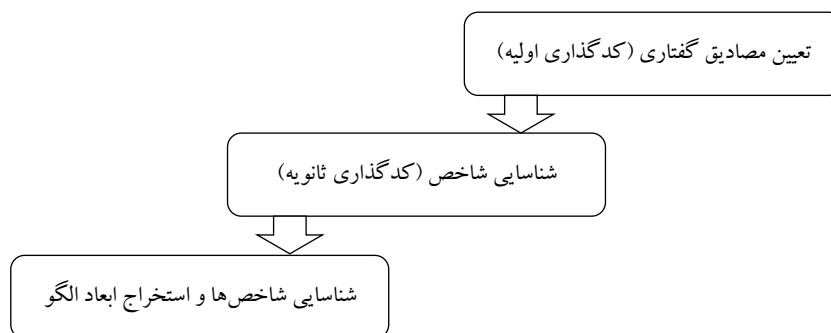
- مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران از منظر رفتاری چیست؟
- مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران از منظر ساختاری چیست؟
- مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران از منظر زمینه‌ای چیست؟
- چالش‌های رفتاری در بخش دولتی ایران چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟
- چالش‌های ساختاری در بخش دولتی ایران چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟
- چالش‌های زمینه‌ای در بخش دولتی ایران چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، از منظر نوع تحقیق، آمیخته اکتشافی و از منظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. این پژوهش در مرحله نخست به روش کیفی و با مراجعه به مدیران حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به ارائه چهارچوب چالش‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر بهره‌وری در بخش دولتی می‌پردازد. در مرحله دوم جهت تعیین اعتبار و آزمون مدل، از روش تحقیق کمی بهره گرفته شده است. اطلاعات لازم در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق و پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه موردبررسی در این پژوهش در بخش کیفی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی می‌باشند. به عبارت دیگر، مدیرانی که دارای ویژگی حداقل سه سال سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت جهاد و کشاورزی، سازمان امور اداری و استخدامی، سازمان بهزیستی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده اند، به عنوان نمونه‌های آماری انتخاب شده‌اند. مصاحبه با ۱۰ نفر به صورت هدف‌مند انجام شده است که با انجام ۸

مصاحبه از افراد مذکور اشباع نظری حاصل شده است. در بخش کمی جامعه آماری وزارت علوم تحقیقات و فناوری به عنوان وزارتخانه منتخب با تعداد جامعه ۴۳۲ نفر در نظر گرفته شده است که از طریق فرمول کوکران ۲۰۳ نفر انتخاب شده‌اند. در این تحقیق متغیرهای مستقل، چالش‌های مدیریت منابع انسانی (چالش زمینه‌ای، چالش رفتاری و چالش ساختاری) و متغیر وابسته بهره‌وری می‌باشد که هر کدام به ترتیب با ۱۷ (۴ - ۵ - ۸)، ۷ سؤال پرسشنامه سنجیده می‌شوند. پرسشنامه دارای ۲ شاخص اصلی چالش‌های مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری است که چالش‌های مدیریت منابع انسانی به سه زیرشاخص، زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری تقسیم شده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها از روش کدگذاری استفاده شده است. روایی و پایایی هریک در ادامه توضیح داده شده است. در بخش کمی برای تحلیل داده‌ها از پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنین در بخش کیفی، پس از انجام مصاحبه‌های عمیق در مورد چالش‌های کاری افراد مورد مطالعه، متون مصاحبه تحلیل و پس از کدگذاری شواهد گفتاری، مقوله‌ها شناسایی، دسته‌بندی و ادغام شده تا اینکه موضوعات اصلی استخراج شده‌اند.

در هر مصاحبه براساس پروتکل مصاحبه ارائه شده، هدف از انجام پژوهش و فرایند مصاحبه برای مصاحبه‌شونده توضیح داده شده است. در طول فرایند مصاحبه از سؤالات از پیش تعیین شده و همچنین در صورت لزوم سؤالاتی متناسب با موارد مطروحه در طول فرایند مصاحبه استفاده شده است. سؤالات طراحی شده برای انجام مصاحبه در پیوست دو آورده شده است. همچنین متن مصاحبه‌های اصلی در پیوست شماره سه با حفظ امانت و حذف اطلاعات شخصی فرد و نام سازمان ارائه شده است. در مرحله کدگذاری هریک از این ۸ مصاحبه متن مصاحبه‌های به صورت کامل و دقیق و به طور خط‌به‌خط مطالعه شد. در این گام حدود پانصد شاهد گفتاری در کل مصاحبه‌ها شناسایی شد. همان‌طور که ذکر شد برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استفاده شده است.



شکل ۲. مراحل شناسایی شاخص

جدول ۱. نمونه‌ای از مصادیق گفتاری و شاخص استخراج شده از کدگذاری مصاحبه‌ها

ردیف	مصادیق گفتاری	شاخص	طبقه
۱	چطور میشه در آدم‌ها تغییر رفتار ایجاد کرد؟	مقاومت در برابر تغییر	رفتاری
۲	ما خودمان نظام اداری نداشتیم.	فقدان سیستم HR یکپارچه	ساختاری
۳	مهم‌ترین اتفاقات تو نظام منابع انسانی کشور رخ داده و آن‌هم قانون اداری استخدامی کشور بود.	عدم ثبات ساختار و تشکیلات	ساختاری
۴	قانون کارایی لازم رو ندارد.	قانون	زمینه‌ای
۵	نظام اداری خیلی از نیروهایش را از دست داده و یا مهاجرت کردند و یا خارج شدند.	ترک کارکنان با سابقه سیاست‌های دولت	رفتاری زمینه‌ای
۶	گروهی که جذب نظام اداری شدند، بدون هیچ حساب و کتابی تقریباً جذب شدند.	فشارهای خارجی بر استخدام	زمینه‌ای
۷	شایستگی افراد به هیچ وجه بررسی نشد.	عدم شایسته‌سالاری	ساختاری
۸	حتی آن چیزی که به عنوان تعهد و یا معیار تعهد بود، در مورد خیلی از افراد جذب شده مصداق نداشت.	تعصبات ذهنی و شناختی	رفتاری
۹	این افراد به مرور آسیب‌زدن و فرهنگ کار و نظام اداری را جابه‌جا کردند.	موانع فرهنگی	رفتاری
۱۰	در بخش خصوصی منابع انسانی شبیه اداری و نهایتاً کارگزینی بود.	نبود سیستم HR یکپارچه	ساختاری
۱۱	نگاه به منابع انسانی عین کارگران روزمزد بود.	نبود سیستم HR یکپارچه	ساختاری
۱۲	افراد تخصص لازم را نداشتند.	عدم شایسته‌سالاری	ساختاری

ردیف	مصادیق گفتاری	شاخص	طبقه
۱۳	قانون مدیریت خدمات کشوری اینجا جاری هست و قانون خیلی چیزها را تعیین می‌کند و یک ثبات نسبی در آن در جریان هست.	قانون	زمینه‌ای
۱۴	بخش عمده‌ای از افراد تخصص لازم رو در حوزه منابع انسانی نداشتند.	عدم شایسته‌سالاری	ساختاری
۱۵	نگاه به قانون ابزاری است.	قانون	زمینه‌ای
۱۶	کار خودشان برایشان مهمه، یعنی بخشی نگری نسبت به حوزه‌های خودشان دارند.	عدم هم‌راستایی افقی بین سیستم‌های HR	ساختاری
۱۷	به فلسفه وجودی سازمان و آن دلیلی که سازمان به‌وجود آمده کسی توجه نمی‌کند.	عدم هم‌راستایی عمودی بین سیستم‌های HR	ساختاری
۱۸	نظام اداری یک نظام وارداتی بوده و نظامی نبوده که ناشی از تعاملات نهادهای مختلف اجتماعی در ایران باشد.	سیاست‌های دولت عدم هم‌راستایی راهبردی بین راهبردهای HR و راهبردهای کسب‌وکار نبود مدل مرجع در راهبردهای سازمان نبود نظام HR یکپارچه	زمینه‌ای ساختاری ساختاری
۱۹	فاصله قدرت در ایران	سیاست‌های دولت	زمینه‌ای
۲۰	آدم پرورش یافته تو حوزه نظام اداری خیلی کم داشتیم.	کمبود نیروی کار ماهر عدم شایسته‌سالاری فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه	زمینه‌ای ساختاری ساختاری
۲۱	بعد از انقلاب کلاً به خاطر تغییر رویکردها خیلی چیزها عوض شد.	سیاست‌های دولت	زمینه‌ای
۲۲	نگاه به دولت و کارکردهای دولت عوض شد.	سیاست‌های دولت	زمینه‌ای
۲۳	هر کسی که یک مقدار ظاهر موجهی داشت و یا رفتار متعهدانه‌ای نسبت به انقلاب از خودش نشان می‌داد، تقریباً می‌توانست جذب سازمان بشود.	عدم شایسته‌سالاری فشارهای خارجی بر استخدام تعصبات ذهنی و شناختی	ساختاری زمینه‌ای رفتاری
۲۴	سطح سواد و دانش در کل نظام‌ها خیلی پایین‌تر از الان بود.	کمبود نیروی کار ماهر	زمینه‌ای

تحلیل مصاحبه‌ها براساس مدل نظری تحقیق در دو بخش زیر صورت گرفت:  
 - شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی؛  
 - شناسایی تأثیر چالش‌های مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری در بخش دولتی؛  
 مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه با مدیران منابع انسانی که در حوزه منابع انسانی مشغول به کار بودند، به همراه فراوانی مفاهیم، به نمایش درآمده است.

جدول ۲. فراوانی مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مفاهیم اولیه دریافت‌شده از مصاحبه‌ها	طبقه	فراوانی در متن مصاحبه‌ها
۱	نبود نظام HR یکپارچه	ساختاری	۷۷
۲	سیاست‌های دولت	زمینه‌ای	۳۹
۳	قانون	زمینه‌ای	۳۰
۴	عدم شایسته‌سالاری	ساختاری	۲۸
۵	عدم ثبات ساختار تشکیلات	ساختاری	۲۷
۶	موانع فرهنگی	رفتاری	۲۷
۷	بی‌انگیزگی	رفتاری	۲۶
۸	اجرای ضعیف نظام‌های مدیریت عملکرد	ساختاری	۲۵
۹	کمبود نیروی کار ماهر	زمینه‌ای	۱۷
۱۰	نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی	ساختاری	۱۶
۱۱	عدم رویکردهای انگیزشی مناسب	ساختاری	۱۶
۱۲	عدم هم‌راستایی عمودی بین نظام‌های HR	ساختاری	۱۵
۱۳	تبعیض	رفتاری	۱۴
۱۴	تعصبات ذهنی و شناختی	رفتاری	۱۴
۱۵	عدم برنامه منسجم	ساختاری	۱۱
۱۶	نبود یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه	ساختاری	۱۱
۱۷	فشارهای خارجی بر استخدام‌ها	زمینه‌ای	۱۰
۱۸	تحریم‌های اقتصادی	زمینه‌ای	۱۰
۱۹	فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد	ساختاری	۷
۲۰	مقاومت در برابر تغییر	رفتاری	۵
۲۱	قبیله‌گرایی	رفتاری	۵

ردیف	مفاهیم اولیه دریافت‌شده از مصاحبه‌ها	طبقه	فراوانی در متن مصاحبه‌ها
۲۲	ترک کارکنان باسابقه	رفتاری	۵
۲۳	عدم مشارکت کارکنان	رفتاری	۴
۲۴	رشوه‌خواری و فساد	رفتاری	۴
۲۵	عرضه و فاصله تقاضا	زمینه‌ای	۴
۲۶	نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی	ساختاری	۳
۲۷	اجرا ضعیف فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	ساختاری	۲
۲۸	خروجی ناملموس در فرآیندهای منابع انسانی	ساختاری	۲
۲۹	جمعیت و بازار کار اشباع	زمینه‌ای	۲
۳۰	عدم شناخت نیاز کارکنان	رفتاری	۱
۳۱	نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی	ساختاری	۱



شکل ۳. چارچوب نهایی پژوهش

## یافته‌های پژوهش

این قسمت شامل دو بخش کمی و کیفی است.

### یافته‌های پژوهش: بخش کیفی

در جدول ۳، اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد موردمصاحبه نشان داده شده است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سمت	سازمان	بالا‌ترین تحصیلات	رشته	سابقه کار منابع انسانی	دقیقه مصاحبه
۱	۰۱	مرد	رئیس امور ساختارها	امور اداری استخدامی	دکتری	منابع انسانی	۷ سال	۵۸
۲	۰۲	مرد	مسئول اداره استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی	بهبودی	کارشناسی ارشد	توسعه منابع انسانی	۱۴ سال	۶۳
۳	۰۳	زن	رئیس گروه تشکیلات و بهبود روش‌ها	بهبودی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی سیستم‌ها و روش‌ها	۱۱ سال	۷۲
۴	۰۴	مرد	معاون مرکز تحول و نو سازی	وزارت جهاد و کشاورزی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۷ سال	۳۰
۵	۰۵	مرد	مدیر منابع انسانی	وزارت جهاد و کشاورزی	دکتری	فناوری آموزشی	۳۵ سال	۲۱
۶	۰۶	مرد	رئیس تشکیلات	وزارت جهاد و کشاورزی	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	۲۵ سال	۵۰
۷	۰۷	زن	رئیس گروه کارگزینی	وزارت علوم تحقیقات فناوری	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	۱۱ سال	۴۸
۸	۰۸	زن	رئیس امور اداری	وزارت علوم تحقیقات و فناوری	کارشناسی ارشد	مدیریت استراتژیک	۱۱ سال	۳۶
۹	۰۹	زن	معاون امور منابع انسانی	وزارت علوم تحقیقات و فناوری	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزش عالی	۲۵ سال	۲۸
۱۰	۱۰	زن	رئیس منابع انسانی	بانک اقتصاد نوین	دکتری	رفتار سازمانی	۶ سال	۴۰

پس از تحلیل‌های مصاحبه‌های انجام‌شده، حدود ۳۱ مورد چالش در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی شناسایی شد. چالش‌های شناسایی شده در سه طبقه: شاخص‌های رفتاری،



ساختاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شد. نتایج این بخش باتوجه به سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

### سؤال ۱: چالش‌های کنونی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران چیست؟

نهایتاً در این بخش ۳۱ مفهوم اولیه به‌عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی و در جدول (۴) نمایش داده شده است.

جدول ۴. چالش‌های وضع کنونی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

ردیف	مفاهیم اولیه دریافت شده از مصاحبه‌ها	طبقه
۱	نبود نظام HR یکپارچه	ساختاری
۲	سیاست‌های دولت	زمینه‌ای
۳	قانون	زمینه‌ای
۴	عدم شایسته‌سالاری	ساختاری
۵	عدم ثبات ساختار تشکیلات	ساختاری
۶	موانع فرهنگی	رفتاری
۷	بی‌انگیزگی	رفتاری
۸	اجرای ضعیف نظام‌های مدیریت عملکرد	ساختاری
۹	کمبود نیروی کار ماهر	زمینه‌ای
۱۰	نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی	ساختاری
۱۱	عدم رویکردهای انگیزشی مناسب	ساختاری
۱۲	عدم هم‌راستایی عمودی بین نظام‌های HR	ساختاری
۱۳	تبعیض	رفتاری
۱۴	تعصبات ذهنی و شناختی	رفتاری
۱۵	عدم برنامه منسجم	ساختاری
۱۶	فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه	ساختاری
۱۷	فشارهای خارجی بر استخدام‌ها	زمینه‌ای
۱۸	تحریم‌های اقتصادی	زمینه‌ای
۱۹	فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد	ساختاری
۲۰	مقاومت در برابر تغییر	رفتاری
۲۱	قبیله‌گرایی	رفتاری

ردیف	مفاهیم اولیه دریافت شده از مصاحبه‌ها	طبقه
۲۲	ترک کارکنان باسابقه	رفتاری
۲۳	عدم مشارکت کارکنان	رفتاری
۲۴	رشوه‌خواری و فساد	رفتاری
۲۵	عرضه و فاصله تقاضا	زمینه‌ای
۲۶	نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی	ساختاری
۲۷	اجرای ضعیف فرایندهای مدیریت منابع انسانی	ساختاری
۲۸	خروجی ناملموس در فرایندهای منابع انسانی	ساختاری
۲۹	جمعیت و بازار کار اشباع	زمینه‌ای
۳۰	عدم شناخت نیاز کارکنان	رفتاری
۳۱	نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی	ساختاری

### سؤال ۱ - ۱. مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی از منظر رفتاری چیست؟

باتوجه به جدول فوق، چالش‌های موانع فرهنگی، بی‌انگیزگی، تبعیض، تعصبات ذهنی و شناختی، مقاومت در برابر تغییر، قبیله‌گرایی، ترک کارکنان باسابقه، عدم مشارکت کارکنان، رشوه‌خواری و فساد و عدم شناخت نیاز کارکنان، از جمله عوامل رفتاری با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به‌شمار می‌آیند.

### جدول ۵. چالش‌های مدیریت منابع انسانی از منظر رفتاری

ردیف	چالش‌های رفتاری
۱	موانع فرهنگی
۲	بی‌انگیزگی
۳	تبعیض
۴	تعصبات ذهنی و شناختی
۵	مقاومت در برابر تغییر
۶	قبیله‌گرایی
۷	ترک کارکنان باسابقه
۸	عدم مشارکت کارکنان
۹	رشوه‌خواری و فساد
۱۰	عدم شناخت نیاز کارکنان

**سؤال ۱ - ۲.** مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی از منظر ساختاری چیست؟  
 با توجه به جدول فوق، چالش‌های نبود نظام HR یکپارچه، عدم شایسته‌سالاری، عدم ثبات ساختار تشکیلات، اجرای ضعیف نظام‌های مدیریت عملکرد، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی، عدم رویکردهای انگیزشی مناسب، عدم هم‌راستایی عمودی بین نظام‌های HR و عدم برنامه منسجم، از جمله عوامل ساختاری با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به‌شمار می‌آیند.

**جدول ۶. چالش‌های مدیریت منابع انسانی از منظر ساختاری**

ردیف	چالش‌های ساختاری
۱	نبود نظام HR یکپارچه
۲	عدم شایسته‌سالاری
۳	عدم ثبات ساختار تشکیلات
۴	اجرای ضعیف نظام‌های مدیریت عملکرد
۵	نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی
۶	عدم رویکردهای انگیزشی مناسب
۷	عدم هم‌راستایی عمودی بین نظام‌های HR
۸	عدم برنامه منسجم
۹	فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه
۱۰	فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد
۱۱	نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی
۱۲	اجرای ضعیف فرایندهای مدیریت منابع انسانی
۱۳	خروجی ناملموس در فرایندهای منابع انسانی
۱۴	نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی

**سؤال ۱ - ۳.** مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی از منظر زمینه‌ای چیست؟  
 با توجه به جدول فوق، چالش‌های سیاست‌های دولت، قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها، تحریم‌های اقتصادی، عرضه و فاصله تقاضا، جمعیت و بازار کار

اشباع از جمله عوامل زمینه‌ای با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به شمار می‌آیند.

جدول ۷. چالش‌های مدیریت منابع انسانی از منظر زمینه‌ای

چالش‌های زمینه‌ای	ردیف
سیاست‌های دولت	۱
قانون	۲
کمبود نیروی کار ماهر	۳
فشارهای خارجی بر استخدام‌ها	۴
تحریم‌های اقتصادی	۵
عرضه و فاصله تقاضا	۶
جمعیت و بازار کار اشباع	۷

### یافته‌های پژوهش

#### بخش کمی

#### یافته‌های توصیفی

در جدول ۸ اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان نمایش داده شده است.

جدول ۸. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	درصد	درصد معتبر
زن	۴۱٫۷	۴۵٫۵
مرد	۵۰	۵۴٫۵
مجموع	۹۱٫۷	۱۰۰
سن	درصد	درصد معتبر
۲۵-۲۰	۱٫۹	۲
۳۰-۲۶	۹٫۷	۱۰٫۲
۳۵-۳۱	۱۸٫۴	۱۹٫۴

جنسیت	درصد	درصد معتبر
بیشتر از ۳۵ سال	۶۵	۶۸,۴
مجموع	۹۵,۱	۱۰۰
تحصیلات	درصد	درصد معتبر
دیپلم و فوق دیپلم	۲,۴	۲,۵
کارشناسی	۳۴,۵	۳۶
کارشناسی ارشد	۵۱,۹	۵۴,۳
دکتری	۶,۸	۷,۱
مجموع	۹۵,۶	۱۰۰
پست سازمانی	درصد	درصد معتبر
کارشناس	۳۹,۲۲	۴۰,۷
کارشناس مسئول	۸,۷۴	۹,۰۵
رئیس اداره	۲۱,۸۴	۲۲,۶۱
رئیس گروه	۲۵,۲۴	۲۶,۱۳
مدیرکل	۰,۴۹	۰,۵
معاون	۰,۹۷	۱,۰۱
مجموع	۹۶,۶	۱۰۰

### یافته‌های استنباطی

در این مرحله برای سنجش عملی مدل تأییدشده در محیط واقعی، پرسشنامه‌ای که براساس چهارچوب به‌دست آمده است، استخراج و برای بررسی تأثیر چالش‌های مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری در وزارت علوم تحقیقات و فناوری توزیع شد. برای سنجش مناسب بودن تعداد نمونه از آزمون KMO<sup>۱</sup> استفاده شده است که مقدار آن برابر با ۰/۸۸ و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت نیز کم‌تر از ۰,۵ است که نشان‌دهنده این است که تعداد نمونه ۲۰۶ پرسشنامه برای انجام تحلیل عاملی مناسب است (مومنی، ۱۳۸۶). با توجه به نتایج به‌دست آمده در آزمونی کی ام او و بارتلت با تعداد ۱۷ سؤال برای تحلیل اکتشافی کفایت می‌کند و در تحلیل عاملی اکتشافی ۱۷ سؤال به ۳ عامل

1. Kaiser-Meyer-Olkin

تقسیم‌بندی شدند. روش استفاده در این قسمت معادلات ساختاری است. ضریب اطمینان تحقیق ۹۵ درصد است. بدین‌معناکه پنج درصد برای تحقیق احتمال خطا در نتایج در نظر گرفته شده است.

**سؤال ۲: چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟**

جدول ۹. بررسی سؤال اصلی

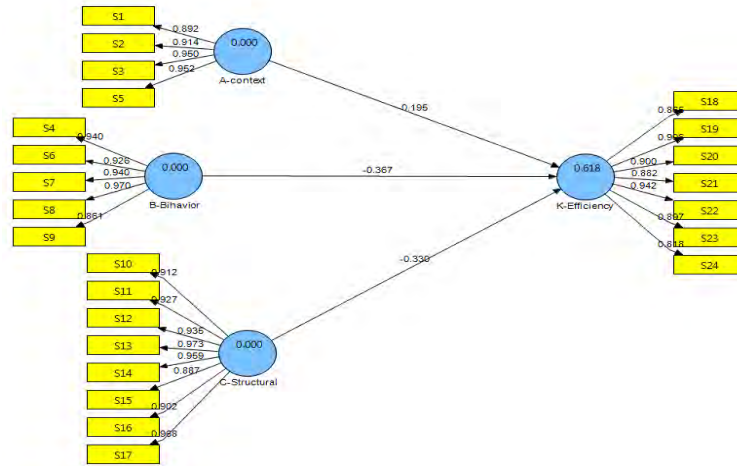
متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب مسیر استاندارد شده	T-VALUE
چالش‌های مدیریت منابع انسانی	بهره‌وری	-0.775	22.747

باتوجه به جدول (۹) ضریب مسیر برابر با  $-0.775$  تی ویو برابر با  $22,747$  می‌باشد. از آنجا که مقدار تی ویو بیشتر از  $1,96$  است، می‌توان گفت چالش‌های مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری، تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش چالش‌های مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

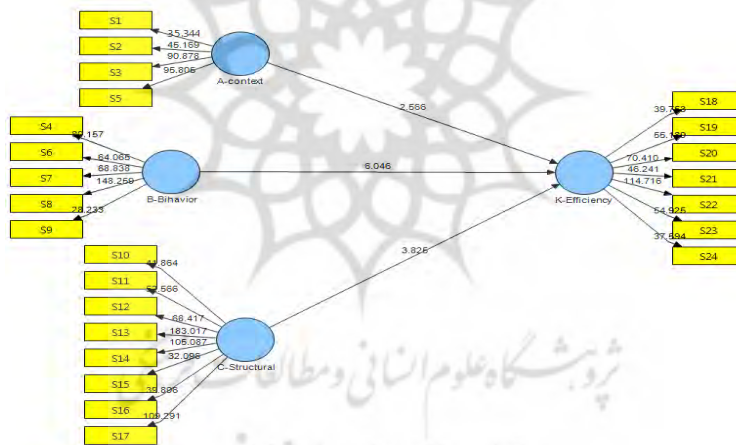
### آزمون سؤالات فرعی تحقیق

برای آزمون سؤالات فرعی تحقیق، تأثیر ۳ شاخص یا متغیر چالش‌های مدیریت منابع انسانی بر متغیر بهره‌وری بررسی می‌شود، مدل‌های ضرایب استاندارد و ضرایب معنی‌داری به شرح زیر می‌باشند:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴. مدل ضرایب استاندارد شده



شکل ۵. مدل ضرایب معنی داری

جدول ۱۰. تأثیر سه شاخگی یا متغیر چالش‌های مدیریت منابع انسانی بر متغیر بهره‌وری

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب مسیر استاندارد شده	T-VALUE
عوامل زمینه‌ای	بهره‌وری	-0.195	2.556
عوامل رفتاری	بهره‌وری	-0.367	6.046
عوامل ساختاری	بهره‌وری	-0.330	3.825

باتوجه به جدول (۱۰)، ضریب مسیر برابر با  $-0.195$  تی ویو برابر با  $۲,۵۵۶$  می‌باشد. از آنجا که مقدار تی ویو بیشتر از  $۱,۹۶$  است، می‌توان گفت عوامل زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

باتوجه به جدول (۱۰)، ضریب مسیر برابر با  $-0.367$  تی ویو برابر با  $۶,۰۴۶$  می‌باشد. از آنجا که مقدار تی ویو بیشتر از  $۱,۹۶$  است، می‌توان گفت عوامل رفتاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل رفتاری، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

باتوجه به جدول (۱۰)، ضریب مسیر برابر با  $-0.330$  تی ویو برابر با  $۳,۸۲۵$  می‌باشد. از آنجا که مقدار تی ویو بیشتر از  $۱,۹۶$  است، می‌توان گفت عوامل ساختاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل ساختاری، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

## بحث و نتیجه‌گیری

اگر سازمانی نتواند در مدیریت چالش‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شود، موفق عمل نماید، آن چالش به بحران تبدیل خواهد شد. لذا شناسایی چالش‌ها و عوامل آسیب‌زا از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در این پژوهش برای شناسایی جامع چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از مدل سه‌شاخگی استفاده شده است.

نتایج در بخش کمی نشان داده است که عوامل رفتاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل رفتاری، بهره‌وری کاهش می‌یابد. عوامل ساختاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل ساختاری، بهره‌وری کاهش می‌یابد. عوامل



زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش تحقیق‌هاشمی و امین‌پور (۱۳۹۰)، بوزکو و نیزابکوف<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و کالتلاهی و ویتاللا (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

نتایج در بخش کیفی نشان داده است که چالش‌های موانع فرهنگی، بی‌انگیزگی، تبعیض، تعصبات ذهنی و شناختی، مقاومت در برابر تغییر، قبیله‌گرایی، ترک کارکنان باسابقه، عدم مشارکت کارکنان، رشوه‌خواری و فساد و عدم شناخت نیاز کارکنان از جمله عوامل رفتاری با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به‌شمار می‌آیند. چالش‌های نبود نظام HR یکپارچه، عدم شایسته‌سالاری، عدم ثبات ساختار تشکیلات، اجرای ضعیف نظام‌های مدیریت عملکرد، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی، عدم رویکردهای انگیزشی مناسب، عدم هم‌راستایی عمودی بین نظام‌های HR و عدم برنامه منسجم از جمله عوامل ساختاری با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به‌شمار می‌آیند.

چالش‌های سیاست‌های دولت، قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها، تحریم‌های اقتصادی، عرضه و فاصله تقاضا، جمعیت و بازار کار اشباع، از جمله عوامل زمینه‌ای با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به‌شمار می‌آیند که با نتایج پژوهش تحقیق‌هاشمی و امین‌پور (۱۳۹۰)، بوزکو و نیزابکوف (۲۰۱۷) و کالتلاهی و ویتاللا (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

## پیشنهادها

باید چالش‌های مدیریت منابع انسانی شامل: "نبود نظام HR یکپارچه، اجرای ضعیف نظام‌های مدیریت عملکرد، عدم شایسته‌سالاری، عدم ثبات ساختار تشکیلات، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی، عدم رویکردهای انگیزشی مناسب، عدم هم‌راستایی بین نظام‌های

1. Bozhko, L., & Naizabekov

HR، عدم برنامه منسجم، فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد، فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه، فقدان یک رویکرد مدیریت استعداد، نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی، اجرای ضعیف فرایندهای مدیریت منابع انسانی، خروجی ناملموس در فرایندهای منابع انسانی، نبود یک مدل مرجع در راهبردهای سازمانی جمعیت و بازار کار اشباع، بی‌انگیزگی، تبعیض، تعصبات ذهنی و شناختی، مقاومت در برابر تغییر، قبیله‌گرایی، ترک کارکنان با سابقه، عدم مشارکت کارکنان، رشوه‌خواری و فساد، عدم شناخت نیاز کارکنان سیاست‌های دولت، قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها، تحریم‌های اقتصادی، عرضه و فاصله تقاضا، جمعیت و بازار کار اشباع" را در سازمان‌های دولتی با انجام اقدامات مناسب کاهش و درنهایت حذف نمود.

برای کاهش و حذف عوامل رفتاری، باید از بروز تبعیض در سازمان با افزایش شایسته‌سالاری، توجه به عواملی که موجب بی‌انگیزگی در کارکنان می‌شود، از بین بردن موانع فرهنگی، شناخت تعصبات ذهنی و شناختی و تلاش جهت از کاهش تعصبات ذهنی، شناسایی و توجه به نیازهای کارکنان، کاهش قبیله‌گرایی با ایجاد نظارت دقیق، از طریق مشارکت دادن کارکنان در امور مختلف با راه‌هایی همچون برنامه‌ریزی با کارکنان، همسوسازی اهداف و اولویت‌های سازمان با اهداف کارکنان از بروز این چالش‌ها جلوگیری کرد.

لذا با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای مرتبط با عوامل رفتاری بدین صورت ارائه می‌شود. پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی، مدیران و مسئولین با مشورت کردن با کارکنان، اختیار دادن به آنها و همچنین فراهم کردن بسترهای لازم قبل از هر تغییری موجب کاهش مقاومت افراد در برابر تغییرات شوند. با توجه به فرایندهای نگهداشت منابع انسانی و همچنین از طریق توانمندسازی کارکنان و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد به جهت افزایش بهره‌وری از ترک کارکنان با سابقه جلوگیری کرد. به علاوه، از طریق تقویت بنیه اعتقادی و اخلاقی کارکنان و همچنین وجود نظام‌های نظارتی دقیق و برخورد قاطع با متخلفین برای از بین بردن فساد اداری و رشوه‌خواری در سازمان‌ها تلاش بیشتری داشت.

همچنین، متناسب با عوامل ساختاری پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود. در بخش دولتی برای

کاهش و حذف عوامل ساختاری، با داشتن برنامه منسجم، در اختیار داشتن نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه، ساختار و تشکیلات مناسب و باثبات، اجرای مناسب فرایند مدیریت عملکرد و به‌طور کلی فرایندهای حوزه مدیریت منابع انسانی، تلاش جهت ارائه خروجی مطلوب و ملموس در فرایندهای منابع انسانی و ایجاد رویکرد مناسب در راستای مدیریت استعداد یکپارچه می‌توان به حل چالش‌های مدیریت منابع انسانی کمک کرد.

و در نهایت با نظارت بر حسن اجرای قوانین در سازمان‌ها و در صورت نیاز، بازنگری قوانین و از طریق مدیریت تحریم‌های اقتصادی و سیاست‌های دولت، ارتقای کیفیت نظام آموزشی نیروی کار ماهر، توجه بیشتر به شایسته‌سالاری و وجود نظام‌های نظارتی بر جذب و استخدام، از بین بردن موانع فرهنگی، شناخت تعصبات ذهنی و شناختی و تلاش جهت کاهش تعصبات ذهنی، شناسایی و توجه به نیازهای کارکنان و کاهش قبیله‌گرایی برای از میان برداشتن عوامل زمینه‌ای تلاش کرد.



## منابع

- دعائی، حبیب‌الله (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی، تهران: مؤلف.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- شجاعی، سیدسعید؛ جمالی، غلام‌رضا و منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، ش ۲: ۱۶۱ - ۱۸۱.
- صائی، محمد (۱۳۸۱)، روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۲۶: ۶۷ - ۸۲.
- طاهر، بیتا (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ش ۱۹۰: ۵۸ - ۷۱.
- فقیهی، ابوالحسن و آغاز، عسل (۱۳۹۰)، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: مطالعه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- میبینی دهکردی، علی و کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدل سه‌شاخگی بر نوآوری اجتماعی: مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی، مدیریت نوآوری، ش ۳ (۴): ۵۷ - ۷۵.
- مردانی شهربابک، محمد و خاکی، ابوذر (۱۳۹۸)، ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۲): ۱۶۷ - ۱۸۹.
- هاشمی، سیدحامد و امین‌پور، سعیده (۱۳۹۰)، چالش‌های فراوری توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، فصلنامه کار و جامعه، ش ۱۳۶: ۴ - ۲۲.
- Bozhko, L., & Naizabekov, A. (2017), Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406-410.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010), The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs, *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
- Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020), The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources, *Business Horizons*, 63:85-95.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015), Generation Y-challenging clients for HRM?, *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101.
- Pinns, R. (2009), Management for public and nonprofit organizations: A strategic approach, Jossey-Bass. *Public Administration Review* (65), 109 - 116.
- Smith, S. S., Rohr, S. L., & Panton, R. N. (2018), Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success, *International Journal of Public*

**Leadership**, 1-15.

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. **Human resource development quarterly**, 6(2), 207-213.

Woodard, C. A. (2005), Merit by any other name-Refraining the civil service first principle, **Public Administration Review**, 65(1), 109-116.

