

## مقاله پژوهشی

**طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی (مورد مطالعاتی: سازمان هواشناسی کشور)**هاجر شیرینی یایچی<sup>۱</sup>، کامران محمدخانی<sup>۲\*</sup>، بابک نصیری قرقانی<sup>۳</sup>

## چکیده

**هدف:** در این پژوهش هدف طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان هواشناسی کشور بود.

**طراحی/ روش شناسی/ رویکرد:** برای این منظور از کارکنان سازمان هواشناسی ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش آمیخته (کمی - کیفی) بود که برای شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است که برای این بخش از ۹ خبره برای این منظور کمک گرفته شد که مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت؛ در این بخش ۵۰ کد توصیفی و ۱۴ کد محوری شناسایی شد. برای سنجش دو متغیر بالندگی و تعالی از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است. در بخش کمی اطلاعات به دست آمده از ۳ پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزار pls مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج نشان داد متغیر تعالی با ضریب ۰.۷۲۹ نسبت به بالندگی با ضریب ۰.۶۹۱ در جایگاه اول اهمیت آن در توسعه منابع انسانی دارد. در نهایت، با توجه به ضرایب به دست آمده از پژوهش مدل نهایی طراحی شد و برای اعتبارسنجی پرسش‌نامه‌ای طراحی گردید و به ۲۰ خبره از اعضای هیئت علمی ارائه شد و مدل نهایی تأیید شد. در این قسمت با نظر خبرگان مدل به دو شکل طراحی شده است مدل اول نوع سازمان در تعامل بالندگی و تعالی است که چهار نوع سازمان شناسایی گردید، ۱- مکانیکی ۲- نتیجه‌گرا ۳- تعاملی ۴- ارگانیک، که هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خود است. در نهایت، مدل نهایی با چهار جنبه ۱- فلسفه و اهداف با میانگین (۳.۷۸) ۲- مبانی تئوریک (۳.۵۲) ۳- سازوکار اجرایی (۳.۸۹) ۴- ارزشیابی و مهندسی مجدد (۳.۷۴) مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به میانگین بالای ۳ نشان می‌دهد که مدل مورد تأیید است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** به دلیل گستردگی عوامل رفتاری، مطالعه کامل آن‌ها در این پژوهش ممکن نبود. لذا، بازه زمانی مشخصی از مقالات مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین، پیشنهاد می‌گردد سایر جنبه‌های توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار بگیرد.

**پیامدهای عملی:** توسعه منابع سازمانی در سازمان می‌تواند به بهبود تعالی و بالندگی سازمانی کمک کند. **ابتکار یا ارزش مقاله:** طراحی و پیاده‌سازی ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های مطلوب جهت ایجاد تعالی سازمانی و بالندگی سازمانی از مهم‌ترین چالش‌های توسعه منابع انسانی است. از آنجاکه این سازمان‌ها تأثیر زیادی بر زندگی آحاد افراد جامعه دارد، توجه به سلامت آن‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار می‌باشد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: توسعه منابع انسانی، تعالی سازمانی، بالندگی سازمانی

## مشخصات نویسندگان

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران  
Shiri.hajar@wtiau.ac.ir

۲. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).

k.Kamran@srbiau.ac.ir  
۳. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران  
Nasiri.babak@wtiau.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۰۴ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



*Research Paper*

## Designing a Comprehensive Model of Human Resource Development Based on Organizational Excellence and Maturity (Case Study: Meteorological Organization of Iran)

Hajar Shiri Yaichi<sup>1</sup>, Kamran Mohammadkhani<sup>2\*</sup>, Babak Nasiri Gharghani<sup>3</sup>

### Authors

1 Graduated Master of Business Administration - Strategic Management Trend. Faculty of Economics, Management & Accounting. Yazd University. Yazd. Iran.  
m.sharifian@yazd.ac.ir  
2. Assistant Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Management & Accounting. Yazd University. Yazd. Iran.  
(\*Corresponding Author).  
msabokro@yazd.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** In this study, the aim was to design a comprehensive model of human resource development based on organizational excellence and maturity in the Meteorological Organization.

**Design/ Methodology/ Approach:** For this purpose, 196 employees of the Meteorological Organization were selected as a sample. The research method was mixed (quantitative-qualitative) that semi-structured interviews were used to identify the components of human resource development. For this section, 9 experts were assisted for this purpose. Section 50 descriptive codes and 14 axial codes were identified. Standard questionnaires were used to measure the two variables of maturity and excellence. In the quantitative part, the information obtained from 3 questionnaires were analyzed using pls software.

**Research Findings:** The results showed that the variable of excellence with a coefficient of 0.729 compared to maturity with a coefficient of 0.691 is in the first place in its importance in human resource development. Finally, according to the coefficients obtained from the research, the final model was designed and a questionnaire was designed for validation and presented to 20 faculty members and the final model was approved. In this part, with the opinion of experts, the model is designed in two ways. The first model is the type of organization in the interaction of maturity and excellence, in which four types of organizations were identified: Is. Finally, the final model with four aspects: 1- Philosophy and goals with an average of (3.78) 2- Theoretical foundations (3.52) 3- Executive mechanism (3.89) 4- Evaluation and re-engineering (3.74) evaluated And given an average above 3 indicates that the model is approved.

**Limitations & Consequences:** Due to the wide range of behavioral factors, it was not possible to fully study them in this study. Therefore, a certain period of time of articles was studied. It is also suggested that other aspects of human resource development be considered.

**Practical Consequences:** Organizational resource development in the organization can help improve organizational excellence and maturity.

**Innovation or value of the Article:** Designing and implementing optimal structures, processes and systems to create organizational excellence and organizational growth is one of the most important challenges in human resource development. Since these organizations have a great impact on the lives of individuals in society, paying attention to their health is doubly important.

**Paper Type:** Research Paper

**Keywords:** Human Resources Development, Organizational Excellence, Organizational Development

Received Date:2019-03-22

Acceptation Date: 2020-12-25

Publication Date:2020-08-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

توسعه منابع انسانی در اکثر گزارش‌های سالیانه سازمانه به چشم می‌خورد، اما تعداد سازمان‌هایی که عملاً توانستند در این مسیر موفق شوند اندک است (Crabb, 2014). نتایج پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد حتی در برخی شرکت‌های تولیدی بزرگ و با سابقه، میزان توسعه منابع انسانی در سطح نامطلوبی قرار دارد به طوری که توسعه منابع انسانی فقط در حد یک شعار باقی مانده است. بر طبق یافته‌های محققان، طراحی و پیاده‌سازی ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های مطلوب جهت ایجاد تعالی سازمانی و بالندگی سازمانی از مهم‌ترین چالش‌های توسعه منابع انسانی است (Asian Development Bank, 2016). فرهنگ، ساختار و فرآیندهای سازمانی به‌عنوان چالش‌های اساسی در زمینه تعالی و بالندگی سازمانی است که منجر به توسعه منابع انسانی می‌شود (Shah et al., 2006). به اعتقاد کوک (2008) عدم تعهد مدیران ارشد به کارکنان، عدم تعریف شفاف و رسمی استراتژی سازمان در راستای احتیاجات کارکنان، تعارض بین رفتار مدیران با گفته‌هایشان درباره اهمیت کارکنان، عدم توجه به صدای کارکنان و عدم برقراری ارتباط بین کارکنان سازمان موانع مهم تحقق توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند. همچنین، بر طبق یافته‌های (Turkman, 2015) مهم‌ترین موانع توسعه منابع انسانی را عدم وجود مدیریت کارآمد در سازمان و همچنین عدم بلوغ حرفه‌ای کارکنان و همچنین نبود بالندگی سازمانی و در پی آن عدم تعالی سازمانی دانست که در عصر هزاره سوم وجود مدیران کارآمد و همچنین بلوغ حرفه‌ای و اخلاقی در کارکنان جزء لاینفک سازمان محسوب می‌شود. از طرفی دیگر، الگوهای متعددی در حوزه توسعه منابع انسانی طراحی و ارائه شده‌اند، اما الگوهای موجود فاقد جهت‌گیری خاصی هستند. توسعه منابع انسانی عام که فاقد هرگونه جهت‌گیری است برای برآورده‌سازی نیاز مشتریان مطلوبیت کافی ندارد (Moleketi, 2015). بر طبق تئوری اقتضایی، مدیریت منابع انسانی برای توسعه منابع انسانی باید متناسب و همسو با مقتضیات سازمان باشد. علاوه بر این، مدل‌های موجود در معرفی زیرمعیارها دچار کلی‌گویی بوده و همین مسئله باعث می‌شود مدیران منابع انسانی به هنگام برنامه‌ریزی، ارزیابی و کنترل دچار ابهام و سردرگمی شوند. از آنجاکه مدیریت منابع انسانی نقش چشم‌گیری در تحقق توسعه منابع انسانی، تعالی و بالندگی سازمانی ایفاء می‌کند (Jahan, 2015). در راستای پژوهش حاضر، پژوهشی با عنوان «منابع انسانی حرفه‌ای: کلید تعالی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران» بیان می‌کند مقاله حاضر در نظر دارد تا به موضوع حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی و بررسی ابعاد/ عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی آن در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد و با نگرشی کل‌گرا و نظام‌مند، الزامات ترویج این رویکرد تعالی سازمانی را در روح افراد، سازمان‌ها و جامعه مورد بررسی و کنکاش قرار دهد (Seyed Naghavi & Ravand, 2017). روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است. این تحقیق شامل ۵ متغیر اصلی با عناوین بعد فردی، عامل نهادی و عامل کارکردی (از عوامل زیرمجموعه بعد سازمانی)، بعد فراسازمانی و دستاوردهای حرفه‌ای‌گرایی می‌باشد که از دل ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت برق، استخراج شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مسیر استفاده شده است که نتیجه تحلیل‌ها، بر اساس آزمون رگرسیون چندمتغیره گام به گام و الگوسازی معادلات ساختاری، حکایت از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم ابعاد و عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی بر تعالی

عملکرد سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر دستاوردهای فردی، سازمانی، و اجتماعی حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی دارد و به بخش حاکمیتی دولت پیشنهاد شده است. مقاله‌ای با عنوان «اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران» بیان می‌کند هدف اصلی این پژوهش، اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه ایران است (Khorasani et al, 2015; Seyed Naghavi & Ravand, 2017). روش این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی محسوب می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده با استفاده از روش‌های آماری الگو معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار آماری لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش بیانگر شاخص‌های اعتبار مطلوب مدل تعالی آموزش و توسعه بوده است. بخش‌بندی مدل به سه قسمت؛ توانمندسازها، فرایندها و نتایج نیز مورد حمایت یافته‌ها قرار گرفته است (Khorasani et al, 2015).

نبود الگوی جامع توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد مبتنی بر بالندگی و تعالی سازمانی سبب می‌شود مدیران منابع انسانی نتوانند تصمیمات درستی اتخاذ کنند و همین دلیل سبب عقب‌ماندگی و توسعه‌نیافتگی سازمانی می‌شود. علاوه بر این، ماهیت فعالیت سازمان‌های دولتی با سازمان‌های خصوصی متفاوت است و احتمالاً توسعه منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی با سازمان‌های دولتی متفاوت است. این در حالی است که توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار نگرفته است و بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه بر سازمان‌های خصوصی متمرکز شده است. این امر سبب شده توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌منظور نقش‌آفرینی در تحقق تعالی و بالندگی سازمانی با مشکلات و چالش‌های بیشتری در مقایسه با سازمان‌های خصوصی مواجه باشند (Gómez, 2017). بر همین اساس بر آن شدیم تا دریابیم آیا الگوی مناسبی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان هوشناسی وجود دارد؟

### روش‌شناسی

از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان هوشناسی می‌باشد، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها آمیخته (کمی، کیفی)، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای - میدانی و از نظر هدف بنیادی کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی - پیمایشی است. جامعه اول (بخش کیفی): مشارکت‌کنندگان در تحقیق، که همان جامعه‌ای است که از آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. این گروه شامل خبرگان دانشگاهی بود. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است که در این پژوهش استفاده شده است. همچنین، از روش هدفمند برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد.

جامعه دوم (بخش کمی): اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های آزاد و دولتی شهر تهران و کارکنان سازمان هوشناسی کشور است. در فاز دوم و در بخش کمی شامل همه کارکنان و مدیران سازمان هوشناسی کشور بودند که با بررسی‌های به‌عمل‌آمده تعداد کارکنان این سازمان ۴۰۰ نفر بودند که با توجه به جدول مورگان، تعداد نمونه مورد مطالعه ۱۹۶ نفر بود. که با توجه به تعداد کارکنان و مدیران سازمان هوشناسی هر واحد نمونه مورد مطالعه شامل ۷۵ نفر مشاور، ۸۴ نفر کارشناسان معین، ۱۸ نفر رئیس گروه، ۱ نفر رئیس اداره، ۸ نفر مدیر

سازمان و ۱۰ نفر معاون سازمان بودند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه استفاده شد. برای سنجش روایی ابزار از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد.

**کیفی:** در این فاز، جهت شناسایی و طراحی الگو توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی افراد در سازمان مرتبط از روش کیفی تحلیل مضمون بهره برده شد. تحلیل مضمونی یک روش تحلیل کیفی قابل توجه، قوی و پرکاربرد است که برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل قابل استفاده است و در آن ترکیبی از استقرار، قیاس، نگاه از برون و نگاه از درون وجود دارد. این فرایند شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی<sup>۱</sup>، کدگذاری تفسیری<sup>۲</sup> و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر<sup>۳</sup> می‌باشد.

**کمی:** در این بخش در قسمت اول آمار توصیفی روایتی از نمونه آماری دارد و برای تست الگوی طراحی‌شده از طریق پرسش‌نامه‌های طراحی‌شده و از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار (PLS) روابط بین متغیرهای الگو آزمون گردید. همچنین، از دو پرسش‌نامه برای سنجش اعتبار الگوهای ماتریسی و الگوی مفهومی استفاده شد. برای آزمون هر دو الگو از آمار استنباطی (تی تک گروهه) استفاده شد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۴</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسش‌نامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰.۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

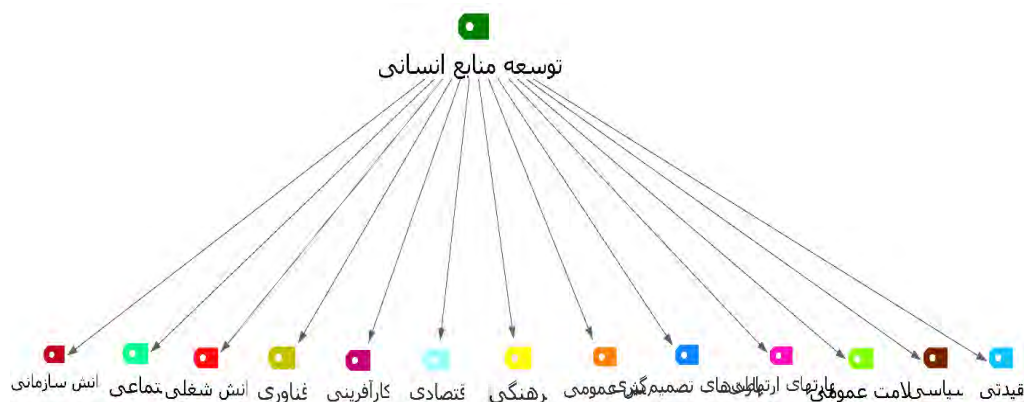
### بخش کیفی

#### مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی کدام‌اند؟

شایان ذکر است که با هفت خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با پنج سؤال مصاحبه شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده در این تحقیق با بهره‌گیری از سازوکار تحلیل مضمون در طی سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر تحلیل شدند. برای

1. Descriptive Coding  
2. Interpretive Coding  
3. Overarching Themes  
4. Boxplot

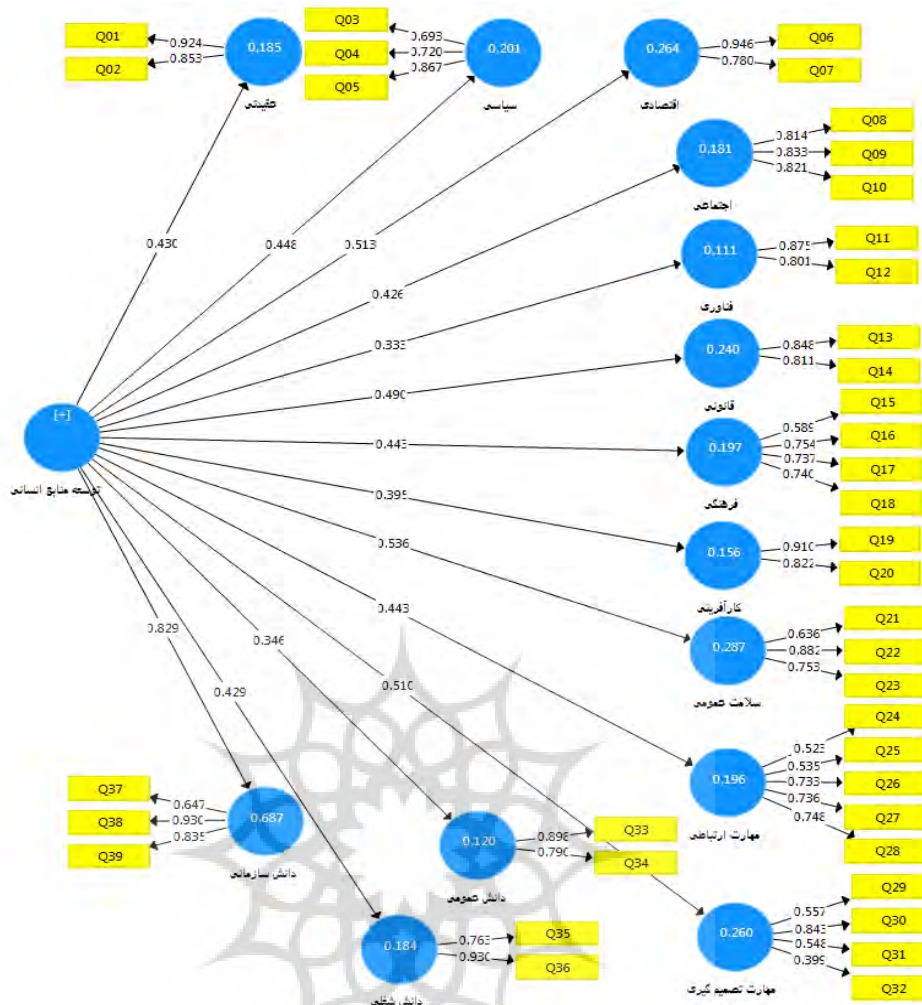
تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA12 استفاده شد. در نهایت، از فرایند تحلیل مضامین شکل گرفته در مصاحبه‌ها تحت مضامین فراگیر یکپارچه شدند و شبکه مضامین تحت ۱۴ عامل تشکیل شد و این چهارده عامل مستقیم بر توسعه منابع انسانی تأثیرگذارند و عوامل و مؤلفه‌های آن محسوب می‌شود. در نمودار زیر تصویر ترسیم شده در نرم‌افزار MAXQDA ارائه شده است.



#### نمودار ۱- یکپارچه‌سازی از طریق مضامین

چه ابعاد و شاخص‌هایی در توسعه منابع انسانی مبتنی بر بالندگی و تعالی سازمانی در سازمان هواشناسی کشور تأثیرگذارند؟

برای پاسخ به سؤال فوق از حداقل مربعات جزئی استفاده شد.



شکل ۱- الگوی بیرونی حداقل مربعات جزئی (توسعه منابع انسانی)

در نمودار بالا با توجه به ضرایب به دست آمده می توان مشاهده کرد که دانش سازمانی با ضریب  $0/۸۲۹$  بالاترین ضریب تأثیر یعنی  $۸۲/۱$  تغییرات توسعه منابع انسانی تحت تأثیر دانش سازمانی است و فناوری با  $0/۳۳۳$  یعنی  $۳۳/۳$  تغییرات توسعه منابع انسانی در گروهی فناوری است که کمترین ضریب تأثیر را دارد.

**وضعیت عوامل اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی چگونه است؟**

جهت بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون t تک نمونه استفاده شده است. دیدگاه پاسخ دهندگان پیرامون اهمیت هر یک از عوامل و ابعاد مورد مطالعه با استفاده از آزمون t تک نمونه بررسی شده است. در این آزمون فرض صفر ( $H_0$ ) مبتنی بر آن است که متغیر مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و فرض بدیل ( $H_1$ ) نیز ادعای آزمون است. از آنجا که داده ها با طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است میانگین عدد ۳ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای توسعه منابع انسانی

فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار معناداری	مقدار t	میانگین	متغیرهای پژوهش
حد بالا	حد پایین				
۰.۴۴۳	۰.۲۹۵	۰.۰۰۰	۹.۸۳۱	۳.۵۰۱	عقیدتی
۰.۴۵۱	۰.۳۰۹	۰.۰۰۰	۱۰.۵۳۶	۳.۸۶۱	سیاسی
۰.۴۶۹	۰.۳۲۵	۰.۰۰۰	۱۰.۸۴۲	۳.۷۸۳	اقتصادی
۰.۵۶۹	۰.۴۳۰	۰.۰۰۰	۹.۰۴۲	۳.۵۴۸	اجتماعی
۰.۵۱۷	۰.۳۳۶	۰.۰۰۰	۱۱.۲۷۷	۳.۶۴۴	فناوری
۰.۴۰۰	۰.۲۳۵	۰.۰۰۰	۹.۵۴۴	۳.۵۹۱	قانونی
۰.۵۰۲	۰.۳۱۸	۰.۰۰۰	۱۳.۷۸۷	۳.۷۵۸	فرهنگی
۰.۵۶۱	۰.۳۸۰	۰.۰۰۰	۱۰.۲۴۶	۳.۴۴۴	کارآفرینی
۰.۵۵۹	۰.۳۸۸	۰.۰۰۰	۱۰.۸۵۸	۳.۵۵۴	سلامت عمومی
۰.۵۲۹	۰.۳۵۲	۰.۰۰۰	۱۵.۷۷۹	۳.۸۹۹	مهارت ارتباطی
۰.۶۷۴	۰.۴۹۸	۰.۰۰۰	۱۶.۰۷۹	۳.۹۰۰	مهارت تصمیم‌گیری
۰.۶۶۲	۰.۴۹۱	۰.۰۰۰	۱۴.۲۷۲	۳.۶۹۴	دانش عمومی
۰.۴۶۴	۰.۲۹۷	۰.۰۰۰	۱۵.۹۴۲	۳.۸۴۳	دانش شغلی
۰.۴۹۱	۰.۳۵۱	۰.۰۰۰	۱۱.۸۶۳	۳.۴۲۱	دانش سازمانی
0.520	0.357	0.000	12.135	3.674	توسعه منابع انسانی

طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی ...

۱۵۴ | صفحه

با توجه به جدول فوق T حاصله عددی بالاتر از ۱/۹۶ را به خود اختصاص داده است در نتیجه تمامی مؤلفه‌ها در وضع مطلوبی قرار دارد و تمام مؤلفه‌ها میانگین بالای ۳ را که حد وسط طیف لیکرت است کسب نموده‌اند. در نتیجه، این سازمان در مؤلفه توسعه منابع انسانی در وضع مطلوبی قرار دارد.

جدول ۲- نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای تعالی سازمانی

فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار معناداری	مقدار t	میانگین	متغیرهای پژوهش
حد بالا	حد پایین				
۰.۵۰۳	۰.۳۱۲	۰.۰۰۰	۱۳.۴۱۹	۳.۷۷۹	رهبری
۰.۳۵۷	۰.۱۹۲	۰.۰۰۰	۱۲.۵۲۶	۳.۶۳۲	خطمشی
۰.۶۶۳	۰.۴۷۱	۰.۰۰۰	۱۱.۶۳۳	۳.۸۶۱	کارکنان
۰.۶۵۶	۰.۴۳۹	۰.۰۰۰	۱۳.۹۰۶	۳.۷۸۳	شرکای کاری
۰.۶۱۰	۰.۴۲۸	۰.۰۰۰	۱۱.۲۵۸	۳.۵۴۸	فرایندها
۰.۷۷۵	۰.۶۰۰	۰.۰۰۰	۱۵.۴۴۶	۳.۶۴۴	نتایج مشتریان
۰.۵۸۳	۰.۴۱۳	۰.۰۰۰	۱۱.۵۰۴	۳.۵۹۱	نتایج کارکنان
۰.۶۷۲	۰.۴۵۵	۰.۰۰۰	۱۰.۲۱۱	۳.۷۵۸	نتایج جامعه
۰.۷۴۰	۰.۵۴۶	۰.۰۰۰	۱۳.۰۴۸	۳.۹۱۳	نتایج کلیدی عملکرد
۰.۶۶۴	۰.۴۵۵	۰.۰۰۰	۱۰.۵۴۱	۳.۸۷۰	توانمندسازی
۰.۵۹۴	۰.۳۷۸	۰.۰۰۰	۱۸.۸۴۲	۳.۸۴۲	نتایج
0.629	0.4165	0.000	14.6915	3.856	تعالی سازمانی



با توجه به جدول فوق T حاصله عددی بالاتر از ۱/۹۶ را به خود اختصاص داده است در نتیجه تمامی مؤلفه‌ها در وضع مطلوبی قرار دارد و تمام مؤلفه‌ها میانگین بالای ۳ را که حد وسط طیف لیکرت است کسب نموده‌اند. در نتیجه، این سازمان در مؤلفه تعالی سازمانی در وضع مطلوبی قرار دارد.

PAP

۱۱ (۳)

۱۵۵ | صفحه

جدول ۳- نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای بالندگی

متغیرهای پژوهش	میانگین	مقدار t	مقدار معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
شفافیت سازمان	۳.۷۷۹	۱۱.۰۸۰	۰.۰۰۰	۰.۴۵۱	۰.۶۴۶
اعتماد به همدیگر	۳.۶۳۲	۱۰.۸۳۶	۰.۰۰۰	۰.۵۲۷	۰.۷۶۱
درگیری با همدیگر	۳.۸۶۱	۹.۷۷۱	۰.۰۰۰	۰.۴۷۲	۰.۷۱۱
بازخورد درونی	۳.۷۸۳	۱۳.۶۰۸	۰.۰۰۰	۰.۶۴۸	۰.۸۶۸
پروش و توانمندسازی	۳.۵۴۸	۸.۱۹۱	۰.۰۰۰	۰.۳۳۷	۰.۵۵۰
ساختار سازمانی	۳.۶۴۴	۱۰.۰۶۵	۰.۰۰۰	۰.۴۴۶	۰.۶۶۳
بالندگی سازمانی	3.707	10.591	0.000	0.480	0.699
توسعه مبتنی بر بالندگی	3.746	12.472	0	0.4180555	0.616539

با توجه به جدول فوق T حاصله عددی بالاتر از ۱/۹۶ را به خود اختصاص داده است در نتیجه تمامی مؤلفه‌ها در وضع مطلوبی قرار دارد و تمام مؤلفه‌ها میانگین بالای ۳ را که حد وسط طیف لیکرت است کسب نموده‌اند. در نتیجه، این سازمان در مؤلفه بالندگی سازمانی در وضع مطلوبی قرار دارد.

### درجه اعتبار الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر بالندگی و تعالی سازمانی چه میزان است؟

با توجه به یافته‌ها در بخش کیفی و کمی می‌توان الگوی مفهومی زیر را ترسیم نمود که بتوان حد فاصل بین دو خط وضع موجود و مطلوب را پر نمود. سازمان برای پیشرفت در توسعه منابع انسانی باید تلاش کند فاصله بین وضع موجود و مطلوب را از بین ببرد. در این بخش از پرسش‌نامه محقق ساخته بین ۲۰ از متخصصان این حوزه که عمدتاً از متخصصان آموزش عالی و مدیریت منابع انسانی بودند قرار گرفت. این پرسش‌نامه دارای بخش‌های فلسفه و اهداف، مبانی تئوریک، ابعاد و مؤلفه‌ها، سازوکار اجرایی، ارزشیابی و مهندسی مجدد بوده است. اظهارات متخصصان به صورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای کاملاً مناسب، تاحدی مناسب، نامناسب و کاملاً نامناسب تنظیم و سپس با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای نشان داده شده است. نتایج نشان داد که میانگین به دست آمده از پنج بخش مدل تحقیق بیشتر از میانگین نظری ۳ بوده است و الگوی ارائه شده از نظر اعتبار درونی مورد تأیید قرار گرفت.

## فلسفه و اهداف (۳.۷۸)

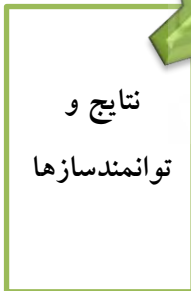
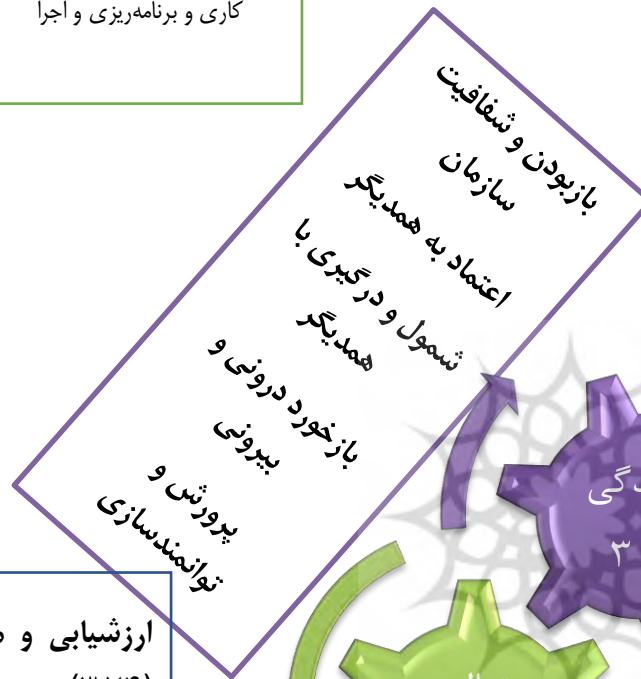
- ۱- نهادینه کردن ابعاد و مؤلفه‌ها و روش‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر بالندگی و تعالی سازمانی
- ۲- تقویت تعامل کارکنان و مدیران سازمان
- ۳- شفاف‌سازی اهداف سازمان برای مدیران و کارکنان
- ۴- پرورش و توانمندسازی کارکنان در جهت رشد و بهسازی امور
- ۵- تغییر در ساختار سازمانی
- ۶- تغییر خطمشی‌های سازمان
- ۷- سیاست‌سازی در جهت اصلاح نظام و ساختار سازمان
- ۸- خلق فرصت‌های جدید به‌منظور به‌روزرسانی دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان

طراحی الگوی  
جامع توسعه  
منابع انسانی  
...

۱۵۶ | صفحه

## سازوکار اجرایی (۳.۸۹)

- ۱- شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی
- ۲- نهادینه کردن دانش و نوآوری در تشکیل گروه‌های کاری و برنامه‌ریزی و اجرا



## ارزشیابی و مهندسی مجدد (۳.۷۴)

- ۱- ارزشیابی مستمر و تکوینی تجدید نظر با توجه به بازخورد ارزیابی
- ۲- وضع موجود توسعه منابع انسانی بر اساس معیارهای و شاخص‌های جهانی مبتنی بر تعالی و بالندگی
- ۳- تدوین برنامه عملیاتی برای پرکردن شکاف وضع موجود و مطلوب



مبانی نظری  
(۳.۵۲)  
توسعه منابع انسانی

رایبیتز ۲۰۰۶، پمپ
۱۹۹۰، دعایی ۱۳۸۱،
ابطحی ۱۳۷۷، سپهری
۱۳۸۵، احمدپور
داریانی ۱۳۸۷، صانعی
پور ۱۳۷۸، لونگوریا
۲۰۰۶، جزنی ۱۳۸۴،
متکالفه ۲۰۰۵

## نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بهره‌گیری از ادبیات تحقیق و شناسایی آراء و الگوهای گوناگون توسعه منابع انسانی، بالندگی منابع انسانی و تعالی منابع انسانی و همچنین شاخص‌ها و مؤلفه‌های هر کدام بوده است و در نهایت دستیابی به «الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر بالندگی و تعالی سازمانی» می‌باشد. در بخش کیفی بر اساس کدهای حاصله می‌توان نتیجه گرفت که بیشترین مبحثی که خبرگان به آن توجه داشته و بالاترین درصد اشتراک را به خود اختصاص داده است مؤلفه فرهنگی بوده و با اختلاف ناچیز مؤلفه دانش شغلی در رتبه دوم قرار دارد. همچنین، در این تحقیق به منظور رسیدن به الگوهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان هواشناسی کشور، ضمن استفاده از رویکردی سیستمی، ادبیات علمی موضوع، مورد مطالعه و بررسی گسترده قرار گرفت. در این فرایند، مفهوم توسعه منابع انسانی بر اساس اهداف استراتژیک سازمان تعریف شد و از طریق ادبیات نظری (داخل و خارج) (در سطح سازمانی و حتی ملی) مؤلفه‌های اولیه تحقیق شامل ابعاد عقیدتی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، کارآفرینی، فناوری، قانونی، سلامت عمومی، دانش عمومی، دانش شغلی، دانش سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های تصمیم‌گیری، از طریق مصاحبه تکمیل و استخراج و تعریف شد. همچنین، مؤلفه‌های بالندگی و تعالی با استفاده از ادبیات تحقیق و پیشینه قوی استخراج شد که مؤلفه بالندگی با ۶ مؤلفه شفافیت سازمان، اعتماد به همدیگر، درگیری با همدیگر، بازخورد درونی، توانمندسازی و ساختار سازمانی در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، در بخش تعالی دو مؤلفه اصلی توانمندسازی و نتایج به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی و برای توانمندسازی مؤلفه‌های رهبری، خط‌مشی، کارکنان، شرکای تجاری و فرایندها به‌عنوان زیرمؤلفه در نظر گرفته شد؛ همین‌طور برای مؤلفه نتایج زیرمؤلفه‌های نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد استخراج شد. با توجه به جداولی که در مورد وضعیت کنونی بود می‌توان نتیجه گرفت که تمام مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و تمام مؤلفه‌ها ضرایبی بالاتر از ۳ در طیف لیکرت کسب کرده‌اند. با توجه به نتایج حاصل از وضعیت مطلوب می‌توان تفاوت را در رتبه‌بندی و میزان درجه اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در وضعیت موجود و آنچه کارکنان و مدیران انتظار داشته‌اند جستجو کرد. همان‌طور که از میانگین داده‌ها روشن است در وضع کنونی دانش سازمانی با میانگین ۳/۴۲ دارای کمترین میانگین در مؤلفه‌ها در وضعیت موجود است، درحالی‌که در وضعیت مطلوب دانش سازمانی از اولویت اول برخوردار بود. این نتایج حاکی از عدم تناسب در مؤلفه‌هاست و باید سازمان مذکور بیشتر به پرورش مؤلفه‌های مورد نیاز بپردازد و در کنار حفظ وضع کنونی در سازمان برای رسیدن به وضع مطلوب تلاش نماید. در نهایت، در این پژوهش الگویی ارائه شد که ویژگی‌های زیر را دارا بود:

- اولین الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان هواشناسی است که تصویری منسجم از توسعه منابع انسانی را با توجه به فرهنگ دینی و ملی و برنامه‌های آتی کشور ترسیم می‌نماید.
- الگوی ارائه‌شده به‌گونه‌ای است که تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها که تعیین‌کننده توسعه منابع انسانی در سطح سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمان می‌باشد در یک سیر منطقی با یکدیگر ارتباط دارند.

- یکی دیگر از ویژگی‌های الگوی ارائه شده استفاده از اسنادی چون «سند چشم‌انداز بیست ساله کشور» به عنوان «قطب‌نمای» پژوهش و همچنین استفاده از آموزه‌های دینی بوده که این الگو را شاخص نموده است.
- تفاوت این الگو با دیگر الگوهایی که تاکنون در این زمینه ارائه شده در تعداد ابعاد و مؤلفه‌ها و گستردگی آن و نیز دید سازمانی آن می‌باشد.
- آن را می‌توان یکی از الگوهای بومی توسعه منابع انسانی دانست که به فرهنگ خاص سازمان هواشناسی توجهی ویژه داشته است.

طراحی الگوی  
جامع توسعه  
منابع انسانی  
...

۱۵۸ | صفحه

### منابع

1. Gómez, oaquín (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison, Volume 28, 2017 - Issue 1-2.
2. Khorasani, Abasalat, Amouzadeh, Mohammad, Molla Mohammadi, Azam. (2016) Validation of the Excellence Model of Human Resources Education and Development in Iran, Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, Third Year, No. 8. (in Persian).
3. Malek shah Bin mohd. Yusoff, Globalization and Human Resource development in the Malaysian public service. (www.parl.gc.ca)
4. Moleketi, Geraldine (2015). MINISTER FOR PUBLIC SERVICE & ADMINISTRATION, HRD Resource Pack: Part 3
5. Ravand, Mostafa, Seyed Naghavi Mir Ali. (2017) Professional Human Resources: The Key to Excellence in the Performance of Iranian Government Organizations Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Volume 8, Number 3, Consecutive 25. (in Persian).
6. Selim, Jahan (2015). Human Development Report 2015 Team, HUMAN DEVELOPMENT REPORT 2015.
7. Seyed Naghavi, Mir Ali & Ravand, Mustafa. (۱۳۹۶). Professional human resources: the key to excellence in the performance of Iranian government organizations. Journal of Human Resource Management Research, ۸(۳), ۱۰۶-۱۳۶.
8. Turkman, Mehdi (2016) A Study of the Relationship between Organizational Cultures and Organizational Maturity in the University of Law Enforcement Sciences, Management Studies on Law Enforcement Education, Year 9, Number One. (in Persian)
9. Witek-Crabb, Anna (2014). Business growth versus organizational development reflected in strategic management of Polish small, medium and large enterprises, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 66 – 76.