



## Original Article (Qualitative)

# Presenting and explaining a model for organizational values based on skill-based human resources

Aziz Allah Najafi<sup>1</sup> , Mansoure Moradihaghighi<sup>2</sup> , Farshad Hajalian<sup>3</sup> ,  
Mehdi Amirmiandarq<sup>4</sup>

1- PhD student, Department of Public administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

2- Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

3- Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

4- Department of Public Administration, WT.C., Islamic Azad University, West Tehran, Iran

**Receive:**

07 July 2025

**Revise:**

22 September 2025

**Accept:**

29 September 2025

**Abstract**

The aim of this research is to present and explain a model for organizational values based on skill-based human resources. The present research is applicable in terms of its purpose, and descriptive-survey of the field branch in terms of data collection. The statistical population of the present research includes employees of government organizations in Lordestan province in 2022-2024, numbering 1290 people, selected with a sample size of 296 people determined by the available random sampling method. The collection tool in the present research includes a questionnaire. The face and content validity of the questionnaire in this research was examined by experts and the construct validity was examined by factor analysis. Cronbach's alpha was used to measure its reliability. The values related to the estimated Cronbach's alpha coefficient for themes were reported to be higher than 0.7, which indicates high internal correlation in the basic codes. SPSS and PLS software were utilized to analyze the findings. The results showed that contextual factors include strong organizational culture, ethical values, and team interactions; intervening factors such as government regulations, digital transformation, and economic conditions; causal factors include technological development, environmental complexities, and new attitudes; strategic factors include employee empowerment and reforming organizational structures; and the consequences of the model include increased productivity, reduced organizational conflicts, increased public satisfaction, and sustainable development of the organization. The findings show that implementing this model can lead to improved performance of government organizations, increased employee efficiency, and the creation of a dynamic organizational culture.

**Keywords:**

Organizational values,  
Skill-based human resources,  
Organizational culture,  
Employee empowerment

**Please cite this article as (APA):** Najafi, A. A., Moradihaghighi, M., Hajalian, F. and Amirmiandarq, M. (2025). Presenting and explaining a model for organizational values based on skill-based human resources. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 329-345.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.532937.1541>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Mansoure Moradihaghighi

**Email:** mansoure.moradihaghighi@iau.ac.ir

## Extended abstract

### Introduction

In order to maintain competitiveness and improve performance, organizations need to focus on human resources as a valuable asset, and human resource development is one of the necessities of the organization, the need to link it with ethical values is inevitable because negligence and injustice in its implementation lead to a lack of individual and organizational development (Hajiloo et al., 2021). Human capital is of great importance not only in organizational environments but also at the national and international levels. Countries that pay more attention to human resource development tend to perform better in terms of innovation, job creation, and economic growth. Therefore, to achieve sustainable success, organizations and governments must develop comprehensive programs for human capital development and facilitate the path of progress through training and upgrading the skills of the workforce (Fuller, 2024).

Performance management is a process for evaluating, improving, and guiding employee performance in line with organizational goals. This process involves determining performance indicators, providing feedback, and developing improvement plans (McRae et al., 2024) and organizational values are a set of principles, beliefs, and norms that shape the behaviors, decisions, and culture of an organization. These values serve as a guide for employees and influence how the organization interacts with customers, stakeholders, and society. Organizational values can include things like honesty, transparency, innovation, accountability, and collaboration. These principles not only help create an organizational identity, but also play a role in formulating strategies and achieving macro-goals (Valeau & Paille, 2019). Skill-based HR refers to an approach to human resource management that focuses on developing and applying employees' specialized skills. This concept is based on the principle that organizations should emphasize improving employee skills through training, personal development, and the use of new technologies, rather than focusing solely on work experience (Harney & Collings, 2021). Currently, many government agencies use traditional human resource management models that are mainly based on work history, education, and bureaucratic structures. This traditional approach has led to recruitment and promotion processes being carried out based on fixed and inflexible criteria, which has resulted in challenges such as mismatching human resource skills with current labor market needs, reduced productivity, and a lack of focus on employee skill development. Given the above explanations, the researcher seeks to answer the question: what is the appropriate model for organizational values based on skill-based human resources?

### Theoretical Framework

#### Organizational values

A set of principles, beliefs, and norms shape the behaviors, decisions, and culture of an organization. These values serve as a guide for employees and influence how the organization interacts with customers, stakeholders, and society (Arieli et al., 2020).

#### Skill-based Human Resources

Skill-based is an approach that emphasizes the development and application of specialized skills of employees to increase the productivity and efficiency of the organization. This concept is based on the principle that organizations should emphasize the improvement of employees' skills through training and personal development, rather than focusing solely on work experience (Hancock et al., 2024). Shariati et al. (2025) studied the identification of factors affecting employee performance management with a human resources development approach in research and technology organizations. According to the interviews conducted, 6 dimensions of the paradigm model, 23 components, and 105 indicators were extracted. Then,



according to the paired comparison questionnaire to identify influential and influenced dimensions, it was determined that among the 23 components, the components of the work environment, laws and regulations, socio-cultural factors, human resource planning, role clarity, performance measurement, organizational climate, reward system, employee communication, training, performance appraisal, professional ethics, leadership style and motivational factors are the most influential in that order. Altman et al. (2023); The future of work through workforce ecosystems: This study emphasizes that traditional human resource models must evolve into broader workforce ecosystems. In government agencies, this concept can help develop skills-based organizational value models, because organizations need to coordinate their human resources with technological and social developments.

### Research Methodology

The present study is an applicable study in terms of purpose and data collection, and a descriptive-survey research of the field branch. The statistical population of the present study included 1290 employees of government organizations in Lordestan province in 2022-2024, selected with a sample size of 296 people and by available random sampling method. The collection tool in the present study includes a questionnaire. The face and content validity of the questionnaire in this study was examined by experts and the construct validity was examined using factor analysis. Cronbach's alpha was used to measure its reliability. The values related to the estimated Cronbach's alpha coefficient for themes were reported to be higher than 0.7, which indicates high internal correlation in the basic codes.

### Research findings

SPSS and PLS software were used to analyze the findings. The results showed that contextual factors include strong organizational culture, ethical values, and team interactions; intervening factors include government regulations, digital transformation, and economic conditions; causal factors include technological development, environmental complexities, and new attitudes; strategic factors include employee empowerment, organizational structure reform; and the consequences of the model include increased productivity, reduced organizational conflicts, increased public satisfaction, and sustainable development of the organization. The findings indicate that implementing this model can lead to improved performance of government organizations, increased employee efficiency, and the creation of a dynamic organizational culture.

### Conclusion

The present study aimed to present and explain a model for organizational values based on skill-based human resources. The results of this study are consistent with the results of Shariati et al. (2025), Altman et al. (2023), Baier et al. (2023), BCG (2023), Jooss et al. (2023), Gheiravani et al. (2023), Yousef-Kandi (2022), Zamani & Rafiei. (2021), and Hajiloo et al. (2021). Jooss et al. (2023) showed that organizations, especially government institutions, should emphasize the development of their employees' skills in order to increase productivity and organizational cohesion. Considering the results of this study, the following suggestions are made:

- Developing professional skills through holding training courses, increasing independence in decision-making and implementing incentive programs.
- Increasing attention to honesty and responsibility, developing ethical guidelines, and holding relevant training programs.
- Reviewing supportive laws, creating more flexible policies, and optimizing regulations to facilitate the implementation of changes.

علمی پژوهشی (کیفی)

## ارائه و تبیین مدلی برای ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور

عزیزاله نجفی<sup>۱</sup>، منصوره مرادی حقیقی<sup>۲</sup>، فرشاد حاج علیان<sup>۲</sup>، مهدی امیرمیاندرق<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

۳- گروه ریاضی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران غرب، ایران

## چکیده

هدف این تحقیق ارائه و تبیین مدلی برای ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش توصیفی-پیمایشی از شاخه میدانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان در سال ۱۴۰۳ - ۱۴۰۱ به تعداد ۱۲۹۰ نفر که با حجم نمونه‌ای به تعداد ۲۹۶ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، شامل پرسشنامه می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه در این پژوهش توسط متخصصان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. جهت سنجش پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ برای مضامین بالاتر از ۰,۷ گزارش شدند که نشان دهنده همبستگی درونی بالا در کدهای پایه است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده گردید. نتایج نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی قوی، ارزش‌های اخلاقی و تعاملات تیمی، عوامل مداخله‌گر مانند مقررات دولتی، تحول دیجیتال و شرایط اقتصادی، عوامل علی شامل توسعه فناوریانه، پیچیدگی‌های محیطی و نگرش جدید، عوامل راهبردی شامل توانمندسازی کارکنان، اصلاح ساختارهای سازمانی، پیامدهای مدل شامل افزایش بهره‌وری، کاهش تعارضات سازمانی، افزایش رضایت عمومی و توسعه پایدار سازمان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای این مدل می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، افزایش کارایی کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا منجر شود.

تاریخ دریافت: ۱۶ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۳۱ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۰۷ مهر ۱۴۰۴

## کلید واژه‌ها:

ارزش‌های سازمانی،  
منابع انسانی مهارت‌محور،  
فرهنگ سازمانی،  
توانمندسازی کارکنان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نجفی، عزیزاله، مرادی حقیقی، منصوره، حاج علیان، فرشاد و امیرمیاندرق، مهدی. (۱۴۰۴). ارائه و تبیین مدلی برای ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۳)، ۳۲۹-۳۴۵.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.532937.1541>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: منصوره مرادی حقیقی

ایمیل: mansoure.moradihighi@iau.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و بهبود عملکرد، نیازمند تمرکز بر نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند هستند و توسعه منابع انسانی یکی از ضروریات سازمان است که لزوم پیوند آن با ارزشهای اخلاقی اجتناب‌ناپذیر است چرا که سهل‌انگاری و بی‌عدالتی در اجرای آن منجر به عدم توسعه فردی و سازمانی می‌گردد (Hajiloo et al, 2021). سرمایه انسانی نه تنها در محیط‌های سازمانی بلکه در سطح ملی و بین‌المللی نیز اهمیت زیادی دارد. کشورهایی که به توسعه منابع انسانی توجه بیشتری دارند، معمولاً از نظر نوآوری، اشتغال‌زایی و رشد اقتصادی عملکرد بهتری دارند. بنابراین، سازمان‌ها و دولت‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار، باید برنامه‌های جامعی برای توسعه سرمایه انسانی تدوین کنند و از طریق آموزش و ارتقای مهارت‌های نیروی کار، مسیر پیشرفت را تسهیل کنند (Fuller, 2024).

در عصر تحولات سریع و تغییرات پویای محیط کار، طراحی مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور در دستگاه‌های دولتی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی برای ارتقای بهره‌وری و توسعه سازمانی شناخته می‌شود و هر سازمان بر اساس ارزش‌های خود، یک رویکرد مدیریتی خاص را انتخاب و پیاده‌سازی می‌کند. این هماهنگی میان ارزش‌های سازمانی و نظریه‌های مدیریتی نقش مهمی در موفقیت سازمان و افزایش انگیزه و رضایت کارکنان دارد (Horak et al, 2019). مدیریت عملکرد فرآیندی برای ارزیابی، بهبود و هدایت عملکرد کارکنان در راستای اهداف سازمانی. این فرآیند شامل تعیین شاخص‌های عملکرد، ارائه بازخورد و تدوین برنامه‌های بهبود است (McRae et al, 2024) و ارزش‌های سازمانی مجموعه‌ای از اصول، باورها و هنجارهایی هستند که رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. این ارزش‌ها به‌عنوان راهنمایی برای کارکنان عمل می‌کنند و بر نحوه تعامل سازمان با مشتریان، ذی‌نفعان و جامعه تأثیر می‌گذارند. ارزش‌های سازمانی می‌توانند شامل مواردی مانند صداقت، شفافیت، نوآوری، مسئولیت‌پذیری و همکاری باشند. این اصول نه تنها به ایجاد هویت سازمانی کمک می‌کنند، بلکه در تدوین استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف کلان نیز نقش دارند (Valeau & Paille, 2019). منابع انسانی مهارت‌محور به رویکردی در مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که بر توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های تخصصی کارکنان تمرکز دارد. این مفهوم بر این اصل استوار است که سازمان‌ها باید به جای تمرکز صرف بر تجربه کاری، بر ارتقای مهارت‌های کارکنان از طریق آموزش، توسعه فردی و استفاده از فناوری‌های نوین تأکید کنند (Harney & Collings, 2021).

شایستگی‌های اساسی منابع انسانی شامل مهارت‌های استراتژیک، عملکردی، ارتباطی، قانونی، فناوری و فرهنگی هستند که به بهبود بهره‌وری و کارایی سازمان کمک می‌کنند. همچنین، مدیریت مهارت‌های منابع انسانی شامل توانایی تحلیل داده‌ها، تفکر استراتژیک و همسو کردن سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان است (Joss et al, 2023). رویکرد نه تنها موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های رقابتی عملکرد بهتری داشته باشند و از منابع انسانی خود به‌عنوان یک مزیت استراتژیک بهره ببرند (Horak et al, 2019). استفاده از داده‌های مرتبط با کارکنان برای اتخاذ تصمیمات بهتر در زمینه استخدام، آموزش و توسعه. این تحلیل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا روندهای منابع انسانی را شناسایی کرده و استراتژی‌های بهینه‌تری تدوین کنند (Edelman, 2024).

در حال حاضر، بسیاری از دستگاه‌های دولتی از مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند که عمدتاً مبتنی بر سوابق کاری، تحصیلات و ساختارهای بوروکراتیک هستند. این رویکرد سنتی باعث شده تا فرآیندهای استخدام و ارتقای شغلی بر اساس معیارهای ثابت و غیرمنعطف انجام شود، که در نتیجه آن، چالش‌هایی نظیر عدم تناسب مهارت‌های نیروی انسانی با نیازهای روز بازار کار، کاهش بهره‌وری و عدم تمرکز بر توسعه مهارت‌های کارکنان پدید آمده است. علاوه بر این، فرآیندهای اداری پیچیده و ساختارهای غیرپویا مانع نوآوری و چابکی سازمانی شده و تعامل بین کارکنان و مدیران را کاهش داده است. از سوی دیگر، با توجه به تحول دیجیتال و تغییرات سریع در بازار کار، نیاز است دستگاه‌های دولتی به سمت مدل‌های مهارت‌محور حرکت کنند که در آن مهارت‌ها و شایستگی‌های عملی، جایگزین سوابق تحصیلی و تجربه صرف شوند. در وضع مطلوب، سیستم‌های ارزیابی و ارتقای مهارت‌های کارکنان به‌طور مستمر طراحی شده و سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، چابکی بیشتری در مدیریت منابع انسانی خواهند داشت. همچنین، بهبود تعامل میان کارکنان و مدیران، تمرکز بر توسعه برنامه‌های آموزش و توانمندسازی، و کاهش پیچیدگی‌های اداری، می‌تواند باعث ارتقای عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان شود. حرکت به سمت این مدل، نه تنها بهره‌وری دستگاه‌های دولتی را افزایش می‌دهد، بلکه به بهبود کیفیت خدمات عمومی نیز منجر خواهد شد. با توجه به توضیحات فوق، محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که مدل مناسب برای ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور چگونه می‌باشد؟

## مبانی نظری

### ارزش‌های سازمانی

مجموعه‌ای از اصول، باورها و رفتارهایی که رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. این ارزش‌ها به‌عنوان راهنمایی برای کارکنان عمل می‌کنند و بر نحوه تعامل سازمان با مشتریان، ذی‌نفعان و جامعه تأثیر می‌گذارند (Arieli et al, 2020). ارزش‌های سازمانی بر تمام جنبه‌های یک شرکت تأثیرگذارند، از جمله نحوه تجارت، تصمیم‌گیری، و تعامل با کارکنان و مشتریان. این اصول راهبردی به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا تعاملات خود را مدیریت کرده و محیط کاری سالم و رضایت‌بخش ایجاد کنند (Harney & Collings, 2021). ارزش‌های سازمانی بر تفسیر موضوعها، انتخاب‌ها و تغییر راهبردی و تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار می‌باشد و برای این که ارزشها در سازمان حاکم گردد، ابتدا باید آنها را شناخت و همچنین باید یاد گرفت که چگونه باید این ارزشها را در وجود افراد و کارکنان ایجاد کرد تا کارکنان به این ارزشها متعهد شوند و آنها را به کارگیرند (Armandei et al, 2021). ارزش‌های سازمانی، مفروضات و باورهای ناخود آگاهانه‌ای هستند که در قلب فرهنگ سازمان قرار دارند و به تمام تصمیماتی که در تمام سطوح سازمان اتخاذ می‌شوند جهت می‌دهند (James, 2014). ارزش‌های سازمانی نه تنها به‌عنوان اصول راهبردی برای هدایت رفتارهای فردی و جمعی در سازمان عمل می‌کنند، بلکه نقش مهمی در ایجاد هویت سازمانی، افزایش انسجام داخلی، و بهبود عملکرد کارکنان دارند. این ارزش‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا اهداف، مأموریت و چشم‌انداز خود را به‌طور شفاف تعریف کند و مسیر حرکت به سوی موفقیت را مشخص سازد. (Gubbins & Garavan, 2022). ارزش‌های سازمانی به‌عنوان اصول بنیادین و باورهای محوری شناخته می‌شوند که هویت منحصر به فرد سازمان را شکل

می‌دهند و به‌عنوان یک چارچوب مرجع برای هدایت رفتارهای فردی و جمعی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک عمل می‌کنند. ارزش‌های سازمانی یک نظام زنده هستند که از طریق رفتارهای عملی کارکنان آشکار می‌شوند. (Harney & Collings, 2021).

### مهارت‌محوری منابع انسانی

نیروی کار یک سازمان که شامل کارکنان، مدیران و متخصصان است و نقش کلیدی در تحقق اهداف سازمانی دارد. مدیریت منابع انسانی شامل فرآیندهایی مانند جذب، آموزش، توسعه و حفظ کارکنان است (McRae et al, 2024) و مهارت‌محوری رویکردی است که بر توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های تخصصی کارکنان برای افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان تأکید دارد. این مفهوم بر این اصل استوار است که سازمان‌ها باید به جای تمرکز صرف بر تجربه کاری، بر ارتقای مهارت‌های کارکنان از طریق آموزش و توسعه فردی تأکید کنند (Hancock et al, 2024). امروزه آموزش به عنوان یکی از روشهای توسعه منابع انسانی سازمانها و صنایع مطرح می‌گردد هر سازمانی و یا صناعی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند پرورش انسانهای زنده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌گردد به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد (Thoreson, 2019). بسیاری از علمای مدیریت و اقتصاد بر این باورند که در میان انواع سرمایه‌گذاری‌هایی که در جهت ارتقای بهره‌وری و نهایتاً توسعه اقتصادی و اجتماعی صورت می‌پذیرد، جوانان پایه و اساس جوامع هستند؛ از یک سو با انرژی، نوآوری و شخصیت خود فضای توسعه و امنیت یک ملت را تعریف می‌کنند و از سوی دیگر با استعدادهای خلاق و نیروی کارشان ضامن پیشرفتهای اقتصادی و دستیابی به اهداف سیاسی و اجتماعی جامعه می‌شوند (Akbari, 2023).

### پیشینه پژوهش

(Shariati et al, 2025) به بررسی شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پژوهش و فناوری پرداختند. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، ۶ بُعد مدل پارادایمی و ۲۳ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص استخراج گردید. پس از آن با توجه به پرسشنامه مقایسات زوجی برای شناسایی ابعاد تاثیرگذار و تاثیرپذیر، مشخص گردید که از بین ۲۳ مؤلفه، مؤلفه‌های محیط کار، قوانین و مقررات، عوامل اجتماعی - فرهنگی، برنامه ریزی منابع انسانی، وضوح نقش، اندازه‌گیری عملکرد، جوسازمانی، سیستم پاداش دهی، ارتباطات کارکنان، آموزش، ارزیابی عملکرد، اخلاق حرفه‌ای، شیوه رهبری و عوامل انگیزشی به ترتیب تاثیرگذارترین هستند. (Altman et al, 2023) آینده کار از طریق اکوسیستم‌های نیروی کار این مطالعه تأکید دارد که مدل‌های سنتی منابع انسانی باید به اکوسیستم‌های گسترده‌تر نیروی کار تکامل یابند. در دستگاه‌های دولتی، این مفهوم می‌تواند به توسعه مدل‌های ارزش سازمانی مبتنی بر مهارت‌ها کمک کند، زیرا سازمان‌ها نیاز دارند تا منابع انسانی خود را با تحولات فناوری و اجتماعی هماهنگ کنند.

(Baier et al, 2023) تعیین اولویت‌های مناسب منابع انسانی در زمان‌های چالش‌برانگیز این پژوهش بر اهمیت تعیین اولویت‌های منابع انسانی در شرایط بحرانی تأکید دارد. دستگاه‌های دولتی باید ارزش‌های سازمانی خود را بر اساس نیازهای مهارت‌محور تنظیم کنند تا بتوانند عملکرد کارکنان را بهبود بخشند و انگیزه حرفه‌ای را افزایش دهند.

(BCG, 2023) به بررسی تأثیر هوش مصنوعی مولد بر مدیریت منابع انسانی پرداخت. نتایج نشان داد که هوش مصنوعی می‌تواند فرآیندهای منابع انسانی را در سازمان‌ها متحول کند. در دستگاه‌های دولتی، استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای شناسایی مهارت‌های کارکنان و ارتقای قابلیت‌های آنان نقش مهمی در طراحی مدل ارزش‌های سازمانی دارد.

(Jooss et al, 2023) رویکرد تطبیق مهارت‌ها در مدیریت استعدادها این پژوهش بر تأثیر مدل‌های مهارت‌محور در بهبود مدیریت استعدادها تمرکز دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای دولتی، باید بر توسعه مهارت‌های کارکنان خود تأکید کنند تا بهره‌وری و انسجام سازمانی افزایش یابد.

(Gheiravani et al, 2023) به بررسی ارائه مدل حکمرانی هوشمند با تمرکز بر توسعه و آموزش منابع انسانی در بخش دولتی پرداختند. نتایج نشان داد که تمامی مولفه‌های حکمرانی هوشمند در بخش دولتی شناسایی و از بعد معناداری در پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند و با بررسی مضامین، مفاهیم و تحقیقات کمی و کیفی الگوی حکمرانی هوشمند با تمرکز بر توسعه و آموزش منابع انسانی در بخش دولتی تبیین گردید. (Yousef-Kandi, 2022) به بررسی واکاوی نقش ارزش‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات با میانجیگری مالکیت روانشناختی بر عملکرد شغلی پرستاران پرداختند. نتایج نشان داد ارزش‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات بر مالکیت روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار و ارزش‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات با میانجیگری مالکیت بر عملکرد شغلی پرستاران تأثیر مثبت و معنادار دارند. (Zamani & Rafiei, 2021) به بررسی اثرات هوش هیجانی بر عوامل اجتماعی، روانی و توسعه منابع انسانی پرداختند. نشان دادند که با انتقال ارزش‌های سازمانی به زیردستان و پذیرش اهداف سبب ایجاد انگیزش در آن‌ها شوند که با در نظر گرفتن این موضوع، سازمان بیمه تأمین اجتماعی که رسالت آن توسعه خدمات بیمه برای تک‌تک افراد جامعه است کارکنانی را برای ارائه خدمات به مشتریان انتخاب کنند دارای هوش هیجانی و ارتباطات اجتماعی بالا باشند. (Hajiloo et al, 2021) به بررسی ارائه مدل اخلاق مدارانه توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. نتایج نشان داد که ۱۱ عامل به عنوان موانع اخلاقی و فرهنگی بر سر راه توسعه منابع انسانی نیز شناسایی و احصاء گردید. همچنین نتایج نشان دادند که اختلاف معناداری بین وضعیت مطلوب و موجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود دارد.

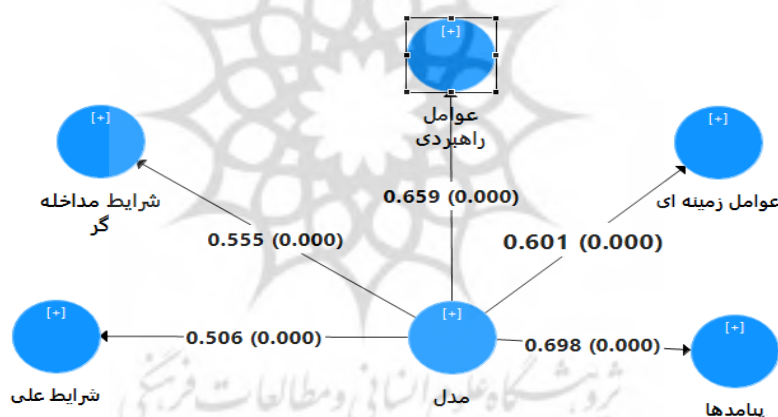
### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف به دلیل اینکه نتایج و یافته‌های آن به صورت مستقیم در سازمان‌های دولتی کاربرد دارد، از نوع کاربردی و از نظر اجرا و گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی، پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی کلیه کارکنان مدیران و کارکنان ارشد و میانی نهادهای عمومی دولتی و غیردولتی خرم‌آباد به تعداد ۱۲۹۰ نفر می‌باشد و حجم نمونه به تعداد ۲۹۶ نفر می‌باشد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس استفاده گردید. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، شامل پرسشنامه می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه در این پژوهش توسط متخصصان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. جهت سنجش پایایی آن از آلفای

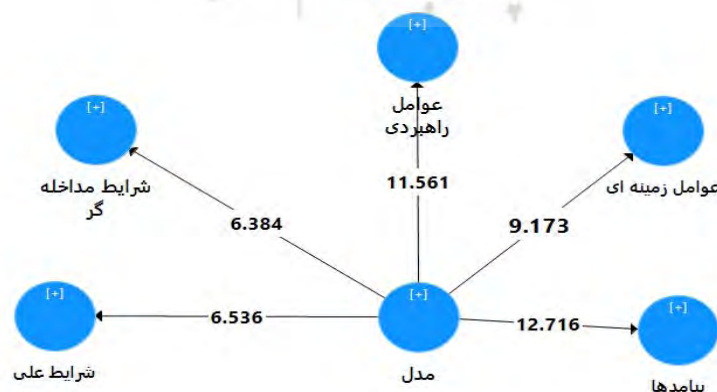
کرونباخ استفاده شد. مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ برای مضامین بالاتر از ۰,۷ گزارش شدند که نشان دهنده همبستگی درونی بالا در کدهای پایه است. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. برخی از صاحب‌نظران پیشنهاد حذف متغیرهای مشاهده پذیری را از مدل می‌دهند که بار عاملی آنها زیر ۰/۴ باشد. همچنین چنانچه این مقدار کمتر از ۰/۷ بوده ولی تعداد متغیرهای مشاهده پذیر کم (دو یا سه) بوده و AVE متغیر مربوطه بالای ۰/۷ باشد، می‌توان متغیر مشاهده پذیر را در مدل اندازه‌گیری حذف نمود. نمودارهای (۱) و (۲) به ترتیب بارهای عاملی و نمرات تی مربوط به این عوامل را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. آزمون مدل اندازه‌گیری مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور در دستگاه‌های دولتی



نمودار ۲. نتایج تی مربوط به آزمون مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور در دستگاه‌های دولتی

مدل عاملی از نوع مرتبه دوم است. به این صورت که در مرتبه اول از ترکیب نشانگرها یا سؤالات پژوهش، ۵ مؤلفه حاصل می‌شود. این ۵ مؤلفه عامل‌های مرتبه اول می‌باشند. از ترکیب ۵ مؤلفه یک بعد حاصل می‌شود که عامل مرتبه دوم را تشکیل می‌دهد.

### تحلیل عاملی مرتبه اول

در روش تحلیل عاملی تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار تی بالاتر از  $1/96$  در سطح  $0/5$  و  $58/2$  و مثبت باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است. در جدول و با توجه به نمودارها مقادیر بار عاملی و آماره تی برای نشانگرهای هر سازه آورده شده است.

جدول ۱. مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

سازه‌ها	بار عاملی	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
شرایط علی	0.506	6.401	۰,۰۰۰	تأیید
شرایط مداخله‌گر	0.555	6.361	۰,۰۰۰	تأیید
عوامل راهبردی	0.659	11.054	۰,۰۰۰	تأیید
عوامل زمینه‌ای	0.601	8.611	۰,۰۰۰	تأیید
پیامدها	0.698	۱۲,۷۱۹	۰,۰۰۰	تأیید

طبق جدول (۱) اکثر گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بالاتر از  $0/4$  بر متغیر مکنون مربوط به خود هستند و این بارهای عاملی در سطح  $0/5$  و  $0/1$  معنی دار می‌باشند. به عبارت دیگر، مقدار تی متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن ( $1,96$ ) در سطح  $0/5$  و ( $2,58$ ) در سطح  $0/1$  است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردار هستند، لذا وارد تحلیل نهایی گردیدند.

### آزمون پایایی

برای بررسی پایایی از دو معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان این دو معیار باید بالاتر از  $0/7$  باشد. همانطور که از جدول مشخص است، پایایی ترکیبی (P-دلوین-گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به مؤلفه‌ها، مناسب و پایدار بالاتر از  $0/7$  است، لذا، پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۲. مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای مدل اندازه گیری

سازه‌ها	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شرایط علی	0.878	0.790
شرایط مداخله گر	0.846	0.766
عوامل راهبردی	0.878	0.816
عوامل زمینه‌ای	0.845	0.780
پیامدها	0.872	0.711

آزمون روایی برای بررسی روایی مدل اندازه گیری از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. روایی همگرا برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده ((AVE استفاده گردیده است. میزان این شاخص باید بالاتر از مقدار ۰/۵ باشد. با توجه به جدول شاخص AVE در مورد همه متغیرها از میزان ۰/۵ بیشتر است که خود دلیل بر روایی همگرایی مناسب مدل اندازه گیری می‌باشد.

جدول ۳. مقادیر AVE برای مدل اندازه گیری

سازه‌ها	AVE
شرایط علی	0.706
شرایط مداخله گر	0.560
عوامل راهبردی	0.643
عوامل زمینه‌ای	0.۶۹۵
پیامدها	0.774

روایی واگرا یا تشخیصی در ادامه جهت بررسی روایی تشخیصی یا واگرایی مدل اندازه گیری، در نرم افزار از دو معیار آزمون بار عرضی و آزمون فورنل-لاکر استفاده می‌شود که در ادامه به شرح هر یک پرداخته شده است

### شاخص بار عرضی

طبق این شاخص، انتظار می‌رود که متغیرهای مشاهده پذیر مربوط به یک سازه خاص، بار عاملی بیشتری نسبت به سایر متغیرهای مشاهده پذیر روی سازه مربوط به خود داشته باشند. به عبارتی دیگر، بار عرضی کمتری بار مدل‌های اندازه گیری دیگر داشته باشند. همانطور که از جدول مشخص است، تمام متغیرهای مشاهده پذیر، بار عاملی بیشتری روی متغیر مکنون مربوط به خود را دارند، لذا با توجه به شاخص بار عرضی می‌توان گفت این مدل اندازه گیری از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار است.

جدول ۴. شاخص بار عرضی برای مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر منابع انسانی مهارت‌محور در دستگاه‌های دولتی

پیامدها	عوامل زمینه‌ای	عوامل راهبردی	شرایط مداخله‌گر	شرایط علی
0.823				استراتژی اداری و مدیریتی
0.772				افزایش بهره‌وری
0.801				کاهش تعارضات سازمانی
0.810				افزایش رضایت عمومی
۰٫۸۷۴				توسعه پایدار سازمان
	0.854			فرهنگ سازمانی قوی
	0.905			ارزش‌های اخلاقی
	0.862			تعاملات تیمی و بین‌بخشی
		0.905		مقررات و سیاست‌های دولتی
		0.782		تکنولوژی و تحول دیجیتال
		0.828		محیط اقتصادی و اجتماعی
			0.834	توسعه فناوریانه
			0.853	پیچیدگی‌های محیطی
			۰٫۸۱۵	نگرش جدید به مدیریت
		0.738		توانمندسازی کارکنان
		0.775		اصلاح ساختارهای سازمانی
		0.774		تشویق به نوآوری
		۰٫۸۹۹		ارتقای کیفیت خدمات

شاخص فورنل-لارکر

هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر AVE بق این شاخص، جذر میانگین واریانس استخراج شده پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. همانطور که از جدول مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان از حداکثر همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر است؛ که این خود بیان‌کننده روایی تشخیصی مناسب مورد در اندازه‌گیری مورد بررسی است.

جدول ۵. نتایج شاخص فورنل-لارکر برای آزمون روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری

پیامدها	عوامل زمینه‌ای	عوامل راهبردی	شرایط مداخله‌گر	شرایط علی
				شرایط علی
			0.748	0.587
		0.802	0.746	0.527

پیامدها	عوامل زمینه‌ای	عوامل راهبردی	شرایط مداخله گر	شرایط علی	
	0.704	0.667	0.648	0.618	عوامل زمینه‌ای
0.880	0.543	0.632	0.521	0.516	پیامدها

آزمون کیفیت مدل اندازه گیری کیفیت مدل اندازه گیری توسط شاخص اشتراک یا روایی متقاطع محاسبه می‌شود. در واقع این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش بینی متغیرهای مشاهده پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. چنانچه این شاخص عدد مثبتی را نشان دهد، مدل اندازه گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. همانطور که از جدول مشخص است، در مدل اندازه گیری مورد بررسی، مقادیر شاخص اشتراک یا روایی متقاطع مثبت و بالا است که این خود کیفیت مدل اندازه گیری را تأیید می‌نماید.

جدول ۶. شاخص اشتراک یا روایی متقاطع برای بعد علی

سازه‌ها	شاخص اشتراک یا روایی متقاطع
شرایط علی	0.804
شرایط مداخله گر	0.862
عوامل راهبردی	0.820
عوامل زمینه‌ای	0.856
پیامدها	0.731

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم یکی دیگر از قابلیت‌های نرم افزار PLS-smart - تحلیل مدل‌هایی است که دارای عامل‌های مرتبه دوم هستند و مدل عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه گیری می‌شوند خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی تر و به عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (Seyed Abbaszade et al, 2014)؛ و چون در تحقیق حاضر، هر کدام از مؤلفه‌ها می‌توانند به عنوان نشانگر بعد علی عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شده است.

جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

سازه‌ها	بار عاملی	آماره تی	سطح معناداری	R <sup>2</sup>
شرایط علی	0.506	6.401	۰,۰۰۰	0.253
شرایط مداخله گر	0.555	6.361	۰,۰۰۰	0.305
عوامل راهبردی	0.659	11.054	۰,۰۰۰	0.433
عوامل زمینه‌ای	0.601	8.611	۰,۰۰۰	0.359
پیامدها	0.698	11.934	۰,۰۰۰	0.486

بررسی‌های مربوط به گویه‌ها و مؤلفه‌ها براساس جدول و نمودارها نشان می‌دهد مقادیر بار عاملی در سطح ۰,۱ معنادار هستند. همچنین مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ مطلوب ارزیابی شده است که خود بیانگر همسانی درونی بالای متغیرها است. همچنین مقدار AVE از میزان ۰,۵ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود ضریب تعیین ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن سنجش می‌نماید. مقدار این ضریب بین صفر تا ۱ است که مقادیر بزرگتر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است. با توجه به جدول مقادیر  $R^2$  قوی می‌باشند. در ادامه شاخص اشتراک یا روایی متقاطع برای کل مدل محاسبه گردید. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. میزان این شاخص نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد. در واقع، می‌توان گفت مدل مسیر توانایی پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان را دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی قوی، ارزش‌های اخلاقی و تعاملات تیمی، عوامل مداخله‌گر مانند مقررات دولتی، تحول دیجیتال و شرایط اقتصادی، عوامل علی شامل توسعه فناوری، پیچیدگی‌های محیطی و نگرش جدید، عوامل راهبردی شامل توانمندسازی کارکنان، اصلاح ساختارهای سازمانی، پیامدهای مدل شامل افزایش بهره‌وری، کاهش تعارضات سازمانی، افزایش رضایت عمومی و توسعه پایدار سازمان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای این مدل می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، افزایش کارایی کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا منجر شود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Shariati et al, 2025) (Altman et al, 2023) (Baier et al, 2023) (Zamani & Rafiei, ) (Yousef-Kandi, 2022) (Gheiravani et al, 2023) (Jooss et al, 2023) (BCG, 2023) (Hajiloo et al, 2021) (2021) (Jooss et al, 2023) نشان دادند که سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای دولتی، باید بر توسعه مهارت‌های کارکنان خود تأکید کنند تا بهره‌وری و انسجام سازمانی افزایش یابد. (Altman et al, 2023) نشان دادند که مدل‌های سنتی منابع انسانی باید به اکوسیستم‌های گسترده‌تر نیروی کار تکامل یابند. در دستگاه‌های دولتی، این مفهوم می‌تواند به توسعه مدل‌های ارزش سازمانی مبتنی بر مهارت‌ها کمک کند، زیرا سازمان‌ها نیاز دارند تا منابع انسانی خود را با تحولات فناوری و اجتماعی هماهنگ کنند. (Yousef-Kandi, 2022) نشان داد ارزش‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات بر مالکیت روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار و ارزش‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات با میانجیگری مالکیت بر عملکرد شغلی پرستاران تأثیر مثبت و معنادار دارند. با توجه به پژوهش حاضر پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

### پیامدها

۱. **توانمندسازی کارکنان**: توسعه مهارت‌های حرفه‌ای از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، افزایش استقلال در تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌های انگیزشی.
۲. **اصلاح ساختارهای سازمانی**: کاهش پیچیدگی‌های اداری، بهینه‌سازی فرایندهای کاری و اجرای سیاست‌های چابک برای بهبود عملکرد.

۳. **تشویق به نوآوری**: ایجاد بستری برای تبادل ایده‌های خلاقانه، حمایت از پژوهش و توسعه و اختصاص بودجه مناسب برای نوآوری.

۴. **ارتقای کیفیت خدمات**: افزایش استانداردهای خدمات‌رسانی، بهره‌گیری از فناوری برای بهبود تجربه کاربران و نظارت مستمر بر عملکرد خدمات.

### عوامل زمینه‌ای

۱. **فرهنگ سازمانی قوی**: ترویج تعهد سازمانی، تقویت حس همکاری و ایجاد محیط کاری پویا و انگیزشی.
۲. **ارزش‌های اخلاقی**: افزایش توجه به صداقت و مسئولیت‌پذیری، تدوین دستورالعمل‌های اخلاقی و برگزاری برنامه‌های آموزشی مرتبط.
۳. **تعاملات تیمی و بین‌بخشی**: بهبود ارتباطات داخلی از طریق جلسات منظم، افزایش هماهنگی وظایف و تقویت فرهنگ کار تیمی.

### عوامل مداخله‌گر

۱. **مقررات و سیاست‌های دولتی**: بازبینی قوانین حمایتی، ایجاد سیاست‌های منعطف‌تر و بهینه‌سازی مقررات برای تسهیل اجرای تغییرات.
۲. **تکنولوژی و تحول دیجیتال**: توسعه زیرساخت‌های فناوری، تقویت امنیت سایبری و اجرای سیستم‌های هوشمند مدیریتی.
۳. **محیط اقتصادی و اجتماعی**: نظارت بر شرایط اقتصادی، ارائه برنامه‌های حمایتی در دوران رکود و توسعه سیاست‌های اجتماعی مؤثر.

### عوامل علی

۱. **توسعه فناوریانه**: استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای بهینه‌سازی فرآیندهای اداری، به‌کارگیری هوش مصنوعی و افزایش امنیت سایبری.
۲. **پیچیدگی‌های محیطی**: تحلیل داده‌های بازار، تدوین سیاست‌های انعطاف‌پذیر و ایجاد توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی.
۳. **نگرش جدید به مدیریت**: به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی، تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها و افزایش مشارکت کارکنان در امور مدیریتی.

### عوامل راهبردی

۱. **توانمندسازی کارکنان**: طراحی مسیرهای رشد شغلی، ارائه فرصت‌های یادگیری مستمر و ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد.
۲. **اصلاح ساختارهای سازمانی**: حذف موانع اداری، افزایش چابکی سازمانی و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری.

۳. تشویق به نوآوری: حمایت از طرح‌های نوآورانه، اختصاص منابع مالی به توسعه نوآوری و تشویق به مشارکت کارکنان در فرایندهای خلاقانه.

### Reference

- Akbari, M. (2023). Human resource training with a skill-based workforce approach for employment in industries, First National Conference on Linking Education with Society, Organizations and Industries (Challenges and Solutions), Torbat Heydariyeh, <https://civilica.com/doc/1927505>. (In Persian).
- Altman, E. J., & Kiron, D., & Schwartz, J., & Jones, R. (2021). The future of work is through workforce ecosystems. *Sloan Management Review*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3801121>
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.
- Armandei, M., & Jahanian, R., & Salimi, M. (2021). Identifying the components of organizational value management in the educational system: application of a qualitative approach. *Educ Strategy Med Sci* 2021; 13 (6):588-59 URL: <http://edcbmj.ir/article-1-2660-fa.html>. (In Persian).
- Baier, J. B., & Vinciane, B., & Bedard, J., & Caye, J. M., & Kolo, P., & Ruan, F., & Alonso, A. (2023). Set the right people priorities for challenging times. Boston Consulting Group (BCG) and World Federation of People Management Associations (WFPA).
- BCG. (2023). How generative AI will transform HR. BCG. (2024). These 9 forces are reshaping the global business landscape.
- Edelman, I. (2024). Research & data analytics. Edelman. <https://www.edelman.com/expertise/research-data-analytics>
- Fuller, J. B. (2024). Healthy outcomes: How employers' support for employees with caregiving responsibilities can benefit the organization. Harvard Business School.
- Hajilo, V., & MEMARZADEH, G.H.R., & ALBORZI, M. (2018). Designing an ethical model for human resource development for Public Agencies. *ETHICAL RESEARCH (RESEARCH JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR ISLAMIC THOUGHT)*, 9(1), 37-60. SID. <https://sid.ir/paper/367111/en>. (In Persian).
- Hancock, B., & Weddle, B., & Rahilly, L. (2024). Skills-based hiring: Right person, right role. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Horak, S., & Farnale, E., & Brannen, M. Y., & Collings, D. G. (2019). International human resource management in an era of political nationalism. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 471-480. <https://doi.org/10.1002/tie.21959>
- James, P. S. (2014). Aligning and propagating organizational values." *Procedia economics and finance* 11 (2014): 95-109.
- Jooss, S., & Collings, D. G., & McMackin, J. F., & Dickmann, M. (2023). Towards agile talent management: The opportunities of a skills-first approach. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.232bp>
- Gheiravani, G., & Montazari, M., & Zahedi, S.S. (2023). Providing a smart governance model with a focus on the development and training of human resources in the public sector. *Management and Educational Perspective*, 5(1), 111-141. doi: 10.22034/jmep.2023.388453.1171. (In Persian).
- McRae, E. R., & Aikens, P., & Lowmaster, K., & Shepp, J. (2024). 9 trends that will shape work in 2024 and beyond. *Harvard Business Review*. <https://hbsp.harvard.edu>
- Shariati, R., & Afshar Nejad, A., & Majidi, M., & Tadbiri, S. (2025). Identifying effective factors on employee performance management with the approach of human resource development in research and technology organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 369-396. doi: 10.22034/jmep.2024.424913.1274. (In Persian).

- Thoreson, R. W. (2019). Human resource development: An examination of perceived training needs of certified rehabilitation counselors. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 24(4), 58-70.
- Valeau, P. J., & Paille, P. (2019). The management of professional employees: Linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2705-2731.
- Yousef-Kandi, A. (2022). Job Performance: Exploring the Role of Organizational Values and Satisfaction with Communication on Nurses' Psychological Ownership. Master's Thesis, Urmia University. (In Persian).
- Zamani, H., & Rafiei, M. (2021). Investigating the effects of emotional intelligence on social, psychological factors and human resource development (Case study: Social Security Insurance Organization of Chaharmahal and Bakhtiari Province). *Journal of Business Management*. 13(49)(1). 331-304. DOI: 20.1001.1.22520104.1400.13.49.15.5. (In Persian).

