



## Identifying and Prioritizing Drivers of National Human Resource Development with a Competency-Based Approach

Rahmatollah Golipour Souteh<sup>1</sup> , Shabnam Zarjou<sup>2</sup> , Hossein Hamzvi<sup>3</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** In the current context, by identifying the drivers of national human resource development and creating equal educational and employment opportunities through a merit-based approach, social and economic disparities can be reduced, and sustainable development goals can be achieved. Therefore, the purpose of this study is to identify and prioritize the drivers of national human resource development with a merit-based approach.

**Methodology:** This research is based on an Interaction/Structural Matrix Analysis (ISM) using MICMAC software. The statistical population of this study consists of 15 academic experts and executive managers in the fields of human resources and organizational behavior. Data were collected through structured interviews and a qualitative scoring questionnaire (ranging from 0 to 3) according to the ISM matrix and analyzed using MICMAC statistical software.

**Findings:** The findings of this study revealed that the drivers of training and development of national human resources in line with organizational needs (X3), the role of leadership in strategic organizational management for empowering and developing national human resources (X1), and the application of digital technologies in national human resource development (X2) have the highest influence (impact) and the highest dependence (susceptibility). Meanwhile, the driver of innovation maturity in human resource management systems (X5) has the least influence (impact) but the highest dependence (susceptibility). On the other hand, the drivers of aligning national human resource development strategies with macro-level national strategies (X7), considering cultural and social components in national human resource management (X6), and reforming processes, structures, and policymaking regulations in national human resources (X4) exhibit the least influence (impact) and the least dependence (susceptibility).

**Conclusion:** The results of this study indicate that policymakers and national human resource managers, in order to reduce socio-cultural inequalities, enhance government economic performance, and increase public satisfaction, should place special emphasis on three key drivers at the macro level: Training and development of national human resources in line with organizational needs, The role of leadership in strategic organizational management for empowering and developing national human resources, and The application of digital technologies in national human resource development. By leveraging these drivers, national human resource performance can be enhanced in terms of sustainability and achieving shared objectives, leading to improved processes, optimal decision-making, and socio-economic growth at the national level.

**Keywords:** Human resources, Human resources development, National human resources development, Competency development, Competence

### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Rahmatollah Golipour Souteh

 **Authors**

### Received:

June 01, 2025

### Received in revised form:

July 20, 2025

### Accepted:

August 17, 2025

### Published online:

October 04, 2025

**Citation:** Golipour Souteh, Rahmatollah, Zarjou, Shabnam & Hamzvi, Hossein (2025). Identifying and Prioritizing Drivers of National Human Resource Development with a Competency-Based Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 15(3), 60-89. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.551400.2495>

1. Prof., Department of Business Strategy and Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rghoulipor@ut.ac.ir
2. PhD. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shabnam.zarjou@ut.ac.ir
3. PhD. Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran. E-mail: hossein.hamzvi@gmail.com



## شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری

رحمت‌اله قلی‌پور سوته<sup>۱</sup>، شبنم زر جو<sup>۲</sup>، حسین حمزوی<sup>۳</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: رحمت‌اله قلی‌پور سوته  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** در شرایط فعلی با شناسایی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی و ایجاد فرصت‌های آموزشی و شغلی برابر با رویکرد شایسته‌پروری، می‌توان شکاف‌های اجتماعی و اقتصادی را کاهش داد و به اهداف توسعه پایدار دست یافت. از همین رو، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری است.

**روش:** روش اجرای این پژوهش، بر پایه تحلیل ماتریس اثرهای متقابل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک بوده است. جامعه آماری این پژوهش، از ۱۵ خبره دانشگاهی و مدیر اجرایی حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی تشکیل شده است. داده‌های این تحقیق، از طریق مصاحبه ساختاریافته و تکمیل پرسش‌نامه کیفی امتیازدهی، طبق ماتریس اثرهای متقابل ساختاری، جمع‌آوری و با نرم‌افزار آماری میک‌مک تجزیه و تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X۳)، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X۱) و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X۲)، بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند. همچنین، پیشران بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵)، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارد. از طرفی، پیشران‌های هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور (X۷)، توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی (X۶)، اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی (X۴) دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد که سیاست‌گذاران و مدیران حوزه منابع انسانی ملی، در راستای بهبود وضعیت کاهش نابرابری‌های اجتماعی و فرهنگی، ارتقای عملکرد اقتصادی دولت و افزایش رضایت عمومی، باید بر سه پیشران کلیدی آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی، تأکید ویژه‌ای در سطح کلان داشته باشند. در واقع، بر اساس به‌کارگیری این پیشران‌ها، عملکرد منابع انسانی ملی در جهت بهبود پایداری و دستیابی به اهداف مشترک افزایش می‌یابد و به بهبود فرایندها، تصمیم‌گیری‌های بهینه و رشد اجتماعی و اقتصادی در سطح ملی منجر می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی ملی، شایسته‌پروری، شایستگی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۶

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲

**استناد:** قلی‌پور سوته، رحمت‌اله؛ زر جو، شبنم و حمزوی، حسین (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۳)، ۶۰-۸۹.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.551400.2495>

۱. استاد، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rghoulipor@ut.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shabnam.zarjou@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: hossein.hamzvii@gmail.com

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، پاییز، دوره ۱۵، شماره ۳، ص. ۶۰-۸۹  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

در عصر کنونی، مهم‌ترین و ارزشمندترین منبعی که هر سازمانی در اختیار دارد، منابع انسانی آن است (دهقان‌پور فراشاه، دهقان‌پور فراشاه و احمدآبادی، ۱۴۰۴). از طرفی، سازمان‌ها در جوامع کنونی، در توسعه و پیشرفت نقش کلیدی دارند و با ادغام منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی، زمینه تحقق اهداف کلان ملی و تولید نتایج مطلوب برای جامعه را فراهم می‌کنند (فتحی چنگی، ۱۴۰۴). از همین رو، در سال‌های اخیر، توجه بسیاری از محققان و صاحب‌نظران در زمینه توسعه منابع انسانی، به نقش بالقوه سرمایه انسانی در رشد و توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سطح ملی جلب شده است. در واقع، توسعه منابع انسانی ملی، به مسئولیت‌ها و تعهدهای دولت در سطوح عالی تصمیم‌گیری اشاره می‌کند و تمامی جامعه را دربرمی‌گیرد تا هماهنگی لازم میان فعالیت‌های مرتبط با توسعه انسانی را فراهم سازد (مؤذن علوی، طبرسا و خورشیدی، ۱۳۹۹)؛ از این رو، مقوله توسعه منابع انسانی ملی در سطح کلان کشور و در عصر جهانی‌سازی و اقتصاد دانش‌محور، به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حائز اهمیت است (روه، ریو و مک لین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). افزون‌براین، با توجه به تحولات سریع فناوری و تغییرات ساختاری در بازار کار، کشورها نیازمند سرمایه‌گذاری در آموزش، توسعه، مهارت‌آموزی و توانمندسازی منابع انسانی خود در سطح ملی هستند تا بتوانند در رقابت جهانی موفق عمل کنند (الدین و کبیر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، توسعه منابع انسانی در سطح ملی، هم به افزایش بهره‌وری، کارایی و نوآوری کشور کمک می‌کند و هم موجب کاهش نابرابری‌های اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان می‌شود (فام و توو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

بی‌تردید، توسعه منابع انسانی ملی، زمینه ارتقای بهره‌وری، رقابت‌های داخلی و جهانی، بهبود نظام آموزشی و آموزش سازمانی، افزایش اشتغال، تقویت ثبات و توسعه اجتماعی، ارتقای سلامت ملی، توسعه ملی و بین‌المللی، تحقق برابری نژادی و تقویت همکاری‌های محلی و جهانی را در کشورهای مختلف فراهم می‌کند (پاکدل، قلی‌پور و حسینی، ۱۳۹۷). از همین رو، توجه به توسعه منابع انسانی ملی، باید با تمرکز بر اجرای سیاست‌های آموزشی، توسعه‌ای و اشتغال با هدف پاسخ به نیازهای آینده در سطح خرد و کلان باشد (سبولا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). با این حال، منابع انسانی ملی در مسیر توسعه با موانعی از قبیل نابرابری‌های دسترسی به آموزش و فرصت‌های شغلی، کم‌توجهی به تحولات فناوری و دیجیتال در حوزه منابع انسانی، عدم تمرکز بر نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری در مناطق مختلف کشور و بین گروه‌های اجتماعی مواجه است (توو و فام<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ کراک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). در واقع، شایسته‌پروری در منابع انسانی ملی، به‌معنای ایجاد نظامی کارآمد است که توانمندی‌ها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های افراد را در راستای اهداف کلان کشور شناسایی، توسعه و به‌کار می‌گیرد. به‌طور مفهومی، نخست می‌توان شایسته‌پروری را فرایند انتخاب، آموزش و ارتقای منابع انسانی بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های واقعی تعریف کرد که تضمین‌کننده بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌های دولتی و خصوصی است (میپهات علی، قریشی، ممون، ماری و

1. Roh, Ryu & McLean
2. Uddin & Kabir
3. Pham & Tu
4. Sebola
5. Tu & Pham
6. Kraak

رمضان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). همچنین، شایسته‌پروری را می‌توان به‌عنوان یک استراتژی کلان، توسعه‌مستمر ظرفیت‌های انسانی و تقویت عدالت و فرصت‌های برابر در بازار کار ملی در نظر گرفت. بر اساس تئوری شایستگی، این رویکرد موجب افزایش کیفیت خدمات عمومی، ارتقای انگیزه و تعلق سازمانی کارکنان و تحقق اهداف توسعه‌ی پایدار کشور می‌شود و در نهایت، زمینه حکمرانی پاسخ‌گو و کارآمد در سطح ملی را فراهم می‌کند (بحری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). از نظر سدیاستوتی، سوارنی، رهادی و هندایانی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، بر اساس نظریه سرمایه انسانی، شایسته‌پروری به‌عنوان یکی از پایه‌های اساسی توسعه منابع انسانی ملی، در افزایش بهره‌وری و ارتقای توان رقابتی کشور، نقش محوری ایفا می‌کند؛ زیرا با سرمایه‌گذاری هدفمند بر دانش، مهارت و نگرش نیروی کار، بازده اقتصادی و اجتماعی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، بر اساس نظر مازیلو<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، مطابق با نظریه عدالت سازمانی، شایسته‌پروری از طریق استقرار نظام‌های انتخاب، آموزش و ارتقای مبتنی بر شایستگی، موجب ارتقای اعتماد، رضایت و تعهد کارکنان در سطوح ملی می‌شود. در این چارچوب، توسعه منابع انسانی ملی، نه تنها به تقویت ظرفیت نهادی و کارکردی سازمان‌ها می‌انجامد، بلکه زمینه تحقق حکمرانی کارآمد و توسعه پایدار در مقیاس کلان را نیز فراهم خواهد کرد.

بی‌توجهی به شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری در توسعه منابع انسانی ملی، به کاهش بهره‌وری و اثربخشی در بخش‌های مختلف اقتصادی، آموزشی و مدیریتی در سطح کلان منجر می‌شود. هنگامی که افراد بدون در نظر گرفتن توانایی‌ها و شایستگی‌های واقعی خود در موقعیت‌های کلیدی قرار می‌گیرند، تصمیم‌گیری‌های نادرست و ناکارآمد افزایش می‌یابد و رشد و توسعه کشور با موانع جدی روبه‌رو می‌شود (کریشنا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، فساد اداری و مدیریتی در صورت بی‌توجهی به شایسته‌پروری در توسعه منابع انسانی ملی گسترش پیدا می‌کند؛ زیرا منابع انسانی فاقد صلاحیت و شایستگی، ممکن است از جایگاه‌های خود برای منافع شخصی استفاده کنند که این امر اعتماد عمومی به دولت و نهادهای رسمی را کاهش می‌دهد و موجب افزایش نارضایتی‌های اجتماعی و اقتصادی می‌شود (میهاث علی و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت، توسعه نامتوازن و ناکارآمد، بی‌ثباتی اجتماعی و اقتصادی و کاهش رشد پایدار، از دیگر پیامدهای منفی بی‌توجهی به شایسته‌پروری در توسعه منابع انسانی ملی است (نام، یون و ایم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، سیاست‌گذاران و مدیران باید با برنامه‌ریزی بلندمدت و انعطاف‌پذیر، به شناسایی مسائل و پیشران‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی ملی بپردازند و از فرصت‌های جدید بالقوه و بالفعل در راستای توسعه منابع انسانی ملی با تمرکز بر شایسته‌پروری منابع انسانی بهره‌برداری کنند.

از آنجا که منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه هر کشوری است و در فرایند توسعه نقش اساسی ایفا می‌کند، برای دستیابی به رشد و پیشرفت سازمان‌ها و اداره‌ها و بهبود کارایی و اثربخشی آن‌ها، لازم است برنامه‌ریزی دقیق و آینده‌نگری برای این سرمایه حیاتی کشور انجام شود که با شناسایی شاخص‌ها و پیشران‌های کلیدی، می‌توان اقدامات لازم را برای برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های مؤثر، در جهت تحقق و ارتقای منابع انسانی فراهم ساخت (نوروزی و منطقی، ۱۴۰۰). در واقع، شناسایی پیشران‌های توسعه منابع انسانی در سطح ملی، به رشد و پیشرفت منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند و با

- 
1. Midhat Ali, Qureshi, Memon, Mari & Ramzan
  2. Bahri
  3. Sedyastuti, Suwarni, Rahadi & Handayani
  4. Mazilu
  5. Krishna
  6. Nam, Yoon & Im

توجه به ایجاد زیرساخت‌ها، زمینه‌ها و شرایط پایدار دستیابی به این پیشران‌های شناسایی شده، توسعه پایدار کشور تحقق می‌یابد (پرهیزکار، توکلی و شفقت، ۱۳۹۹). مطالعات انجام شده در حوزه توسعه منابع انسانی ملی، به بررسی عوامل تأثیرگذار، ظرفیت‌ها و چالش‌ها، سیاست‌ها و اقدامات، مباحث و مسائل اساسی و همچنین، نتایج و پیامدهای توسعه این حوزه پرداخته‌اند (هادی‌زاده مقدم، رضاییان، یزدانی و افروز، ۱۴۰۲)؛ اما از بررسی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری غفلت کرده‌اند.

با توجه به نگاه ویژه رهبر معظم انقلاب در سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، به برخورداری از دانش پیشرفته و توانا در تولید علم و فناوری متکی بر سهم بالای منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی کشور (دادپناه و اربابی برزکی، ۱۴۰۰) و نگاه ویژه فصل‌های هشتم و نهم قانون مدیریت خدمات کشوری مبنی بر انتصاب و ارتقای شغلی منابع انسانی پس از احراز شایستگی، استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات، توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی منابع انسانی در سطح ملی (طهرانی، مالکی و غفرانی، ۱۳۹۳) و توجه به سند تحول دولت مردمی مبنی بر افزایش اشتغال شایسته و بهره‌ور، ارتقای تأثیرگذاری سرمایه انسانی در توسعه کشور، افزایش تعادل وضعیت بازار مهارت و توانایی کشور و ارتقای توسعه‌یافتگی علوم و فناوری‌های نیازمحور، مزیت‌محور و اولویت‌محور در حوزه منابع انسانی، اهمیت بیش از پیش پرداختن به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری روشن می‌شود.

افزون‌براین، با شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی، فرصت‌های رشد و پیشرفت برای تمامی افراد جامعه، به‌طور عادلانه فراهم می‌شود. در چنین شرایطی، انتخاب و ارتقای افراد، بر اساس شایستگی‌های واقعی آن‌ها انجام می‌شود، نه بر اساس روابط یا امتیازهای ناعادلانه. این امر افزایش اعتماد عمومی به نظام اداری و کاهش نارضایتی‌های اجتماعی را به همراه دارد. همچنین، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری در توسعه منابع انسانی ملی، یکی از عوامل مهم مهاجرت نخبگان و برگزیدگان علمی کشور است. در واقع، با شناسایی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی و ایجاد نظام مبتنی بر شایسته‌پروری، انگیزه‌های ماندگاری و فعالیت نخبگان در داخل کشور افزایش می‌یابد.

خلاً نظری این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که علی‌رغم تأکید فراوان بر توسعه منابع انسانی ملی در مطالعات داخلی و بین‌المللی، کمتر پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد شایسته‌پروری پرداخته است. اغلب تحقیقات پیشین به بررسی کلی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی یا توسعه شایستگی‌ها در سطح سازمانی محدود شده‌اند و از تحلیل نظام‌مند روابط میان پیشران‌ها و تأثیرهای متقابل آن‌ها در سطح ملی غفلت کرده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات موجود، به‌طور عمده فاقد چارچوب تحلیلی مبتنی بر مدل‌های آینده‌پژوهی و تحلیل اثرهای متقابل ساختاری هستند که بتوانند پویایی و تعامل بین ابعاد شایسته‌پروری و توسعه ملی را تبیین کنند. در واقع، شکاف اصلی این است که ارتباط میان شایسته‌پروری، سیاست‌های کلان منابع انسانی و پایداری توسعه ملی، به‌صورت جامع بررسی نشده است. با توجه به این مسائل، محقق در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و سایر مطالعات انجام شده، پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری را شناسایی کرده و با توجه به نظر خبرگان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی، به اولویت‌بندی هر یک از پیشران‌ها، از طریق روش امتیازدهی در ماتریس میک‌مک پرداخته است. بر اساس آنچه بیان شد، هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری است.

## ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

### توسعه منابع انسانی ملی

مفهوم توسعه منابع انسانی ملی، به فرایند بهبود و ارتقای توانمندی‌های فردی و جمعی منابع انسانی کشور اشاره دارد و آموزش، مهارت‌آموزی و توانمندسازی افراد را شامل می‌شود تا افراد بتوانند در راستای رشد اقتصادی و اجتماعی کشور مشارکت کنند. در واقع، هدف از توسعه منابع انسانی ملی، استفاده بهینه از ظرفیت‌های انسانی برای دستیابی به اهداف ملی است (وان و فونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). از نظر متکالف و مکارم<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) توسعه منابع انسانی ملی، به معنای رشد و تقویت توانمندی‌های منابع انسانی در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی در سطح ملی است و شامل تقویت مهارت‌های فردی، آموزش‌های تخصصی و ارتقای دانش عمومی در بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی با هدف ایجاد یک نیروی کار کارآمد و خلاق برای کشور است. توسعه منابع انسانی ملی، به برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌هایی منابع انسانی در سطح کلان اطلاق می‌شود که به تقویت و بهبود سطح مهارت‌ها، دانش و استعدادها، نیروی انسانی کمک می‌کند و با استفاده از آموزش‌های تخصصی، تجربه‌های شغلی و بهبود شرایط کاری، به دنبال ایجاد نیروی انسانی توانمند و کارآمد برای پیشبرد اهداف ملی کشور است (گاروان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

### کارکردهای توسعه منابع انسانی ملی

توسعه منابع انسانی ملی از اصلی‌ترین عوامل در رشد و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به‌شمار می‌آید. با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز و پیشرفت‌های علمی و فناوری، داشتن منابع انسانی ماهر و توانمند، می‌تواند کشور را در عرصه‌های بین‌المللی رقابتی‌تر کند (شیم، پارک، چو و چوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). افزون‌براین، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی موجب افزایش بهره‌وری، کارایی و نوآوری در سازمان‌ها و صنایع گوناگون می‌شود که در نهایت به رشد اقتصادی پایدار و ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر برای اعضای جامعه منتهی خواهد شد (چانگ و چانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، توسعه منابع انسانی ملی، علاوه بر تقویت جنبه‌های اقتصادی، باعث ارتقای سطح فرهنگی و اجتماعی جامعه می‌شود. افراد آموزش‌دیده و توانمند، می‌توانند در فرایندهای اجتماعی و فرهنگی فعال‌تر باشند و در تغییرات اجتماعی نقشی مؤثر ایفا کنند. این توسعه، هم‌بستگی اجتماعی و افزایش مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌های ملی را موجب می‌شود و در نهایت، به رشد و پایداری فرهنگی و اجتماعی کشور می‌انجامد (تسیس، آلپک و هووانی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

### شایستگی و شایسته‌پروری

شایستگی مفهومی چندبُعدی است که نخستین بار توسط مک‌کلند در سال ۱۹۵۳ مطرح شد. شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی اشاره دارد که فرد را قادر می‌سازد وظایف شغلی خود را به شکلی مؤثر و کارآمد انجام دهد. این مفهوم بر اهمیت یادگیری مستمر و توان سازگاری در محیط‌های پویا و رقابتی تأکید می‌کند و بیانگر

1. Van & Phuong
2. Metcalfe & Makarem
3. Garavan et al.
4. Shim, Park, Chu & Choi
5. Chang & Chang
6. Tésits, Alpek & Hoványi

ظرفیت فرد در رویارویی با چالش‌ها و بهره‌گیری بهینه از فرصت‌های محیطی است (سلیمانی‌نژاد، زارعی متین، حجازی، مقیمی و یزدانی، ۱۴۰۳). بر اساس این مفهوم، دو مفهومی شایستگی‌های محوری و شایستگی‌پروری شکل گرفته است. در مفهوم اول که مبتنی بر مدیریت استعداد است، شایستگی‌های محوری انتخاب افرادی با انگیزه و مهارت‌های کلیدی، در ایجاد مزیت رقابتی عاملی مهم است (قیصری، خراسانی، ابوالقاسمی و مهری، ۱۴۰۳)؛ در مفهوم دوم که بر پرورش شایستگی‌ها مبتنی است، بر توسعه و توانمندسازی مستمر کارکنان از طریق آموزش، یادگیری تجربی و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای تأکید می‌شود. در واقع، رویکرد شایسته‌پروری، شایستگی را نه یک ویژگی ثابت، بلکه فرایندی پویا و قابل ارتقا می‌داند که در تعامل با محیط و چالش‌های شغلی تکامل می‌یابد. بدین ترتیب، سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در شایسته‌پروری، می‌توانند نیروی انسانی منعطف، خلاق و متعهدی را پرورش دهند که موتور محرک نوآوری و توسعه پایدار محسوب می‌شود (راچمد، ۲۰۲۵).

### شایسته‌پروری و توسعه منابع انسانی ملی

شایسته‌پروری در سطح ملی، فراتر از توسعه فردی عمل می‌کند و بر ایجاد عدالت، فرصت‌های برابر و استفاده بهینه از استعدادهای انسانی در سراسر جامعه تأکید دارد. این رویکرد با تمرکز بر شایستگی‌های واقعی افراد، زمینه‌ساز شکل‌گیری نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد می‌شود که می‌تواند موتور محرک توسعه پایدار و تحقق اهداف راهبردی کشور باشد (می‌هات علی و همکاران، ۲۰۲۱). به بیان دیگر، شایسته‌پروری به‌عنوان راهبردی جامع، بر به‌کارگیری نظام‌مند استعدادها و توانمندی‌های انسانی برای ارتقای بهره‌وری ملی تأکید دارد. مطابق با تئوری شایستگی، تمرکز بر توسعه ظرفیت‌های انسانی، نه تنها به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش کیفیت خدمات عمومی منجر می‌شود، بلکه احساس تعلق، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان را نیز تقویت می‌کند و در نهایت، پایه‌های حکمرانی مؤثر و پاسخ‌گو را در سطح ملی استحکام می‌بخشد (بحری، ۲۰۲۵). از این رو، لازم است که سیاست‌گذاران و مدیران با اتخاذ رویکردی آینده‌نگر و منعطف، به شناسایی چالش‌ها و پیشران‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی ملی بپردازند و از ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود برای تقویت نظام شایسته‌پروری بهره‌گیرند. این امر زمینه‌آرتقای کیفیت سرمایه انسانی، افزایش کارایی نظام اداری و تحقق توسعه پایدار مبتنی بر شایستگی را در سطح ملی فراهم خواهد کرد. بر اساس مطالعات، اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی، موجب همسان‌سازی سیاست‌ها و افزایش کارآمدی مدیریت نیروی کار می‌شود. بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، امکان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و روش‌های مدرن توسعه ظرفیت‌ها را فراهم می‌کند و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی، سازگاری سیاست‌ها با زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه را تضمین و پذیرش و اثربخشی اقدامات توسعه‌ای مدیریت منابع انسانی ملی را تقویت می‌کند (قلی‌پور سوتو، زرجو و نجفی رستاقی، ۱۴۰۳). همچنین، این هم‌راستایی از طریق طراحی سازوکارهای هماهنگ‌سازی میان سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با اهداف کلان ملی تحقق می‌یابد؛ به طوری که تصمیم‌گیری‌ها و اولویت‌گذاری‌ها مبتنی بر داده‌ها و تحلیل‌های دقیق صورت می‌گیرد. همچنین، فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی و داده‌کاوی، فرایندهای برنامه‌ریزی، آموزش و ارزیابی منابع انسانی را شفاف و

کارآمد می‌سازد. در نهایت، این سازوکار باعث ارتقای همگرایی استراتژیک، افزایش بهره‌وری نیروی کار و توسعه پایدار منابع انسانی ملی می‌شود (سوناواتی، معارف و سوکماواتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در نهایت، آموزش و توسعه منابع انسانی با طراحی برنامه‌های برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای واقعی سازمان، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را ارتقا می‌دهد و بهره‌وری و انطباق نیروی کار با اهداف سازمانی را تضمین می‌کند. اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک، با هدایت منابع انسانی، ایجاد انگیزه و تقویت فرهنگ یادگیری، در توانمندسازی کارکنان و توسعه پایدار منابع سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند. ترکیب این دو رویکرد، زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف توسعه منابع انسانی ملی می‌شود (سونگ، هان، کوک و تیپ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، محقق به بررسی پیشینه‌های تجربی انجام شده در داخل کشور و خارج از کشور با موضوعات مرتبط با منابع انسانی ملی و شایسته‌پروری پرداخته است. در این راستا، مطالعات داخل کشور در پایگاه‌های معتبری نظیر سیویلیکا، علم‌نت، مگیران، پورتال جامع علوم انسانی، نورمگز و مطالعات خارج از کشور در پایگاه‌های معتبری مانند گوگل اسکولار، الزویرو، ساینس دایرکت، اسکوپوس و امرالد بررسی شد. در جدول ۱، خلاصه‌ای از نتایج مطالعات داخل و خارج از کشور مشاهده می‌شود.

جدول ۱. بررسی پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
بحری (۲۰۲۵)	استراتژی توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۸ مرحله از استراتژی توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی عبارت‌اند از: شناسایی شایستگی‌های اصلی سازمانی، تحلیل شکاف شایستگی، برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه، ارزیابی و سنجش عملکرد مبتنی بر شایستگی، مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی، استفاده از فناوری در توسعه شایستگی و فرهنگ یادگیری مداوم.
سپتیدی و رمضانی <sup>۳</sup> (۲۰۲۴)	توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در عصر دیجیتال	یافته‌های این پژوهش نشان داد که رویکرد توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در عصر دیجیتال، نه تنها بر آموزش فنی، بلکه بر توسعه مهارت‌های بین فردی، رهبری و سازگاری نیز تمرکز دارد. همچنین، نتایج، مزایایی مانند افزایش عملکرد کارکنان، سازگاری سازمانی با تغییر و انگیزه و رضایت کارکنان را نشان می‌دهد.
وین <sup>۴</sup> (۲۰۲۲)	وضعیت چشم‌اندازها و چالش‌های آموزش حرفه‌ای برای توسعه منابع انسانی ملی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که آموزش حرفه‌ای، ابزاری برای توسعه منابع انسانی ملی است که با توجه به ظرفیت مورد نیاز برای پیشبرد اقتصاد، باید به آن توجه بیشتری شود.

1. Sunahwati, Maarif & Sukmawati
2. Song, Hanh, Cuc & Tiep
3. Septiadi & Ramdani
4. Win

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
ثمارین و الاصفور <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی در جوامع در حال گذار	یافته‌های این پژوهش نشان داد که سه استراتژی توسعه منابع انسانی ملی در جوامع در حال گذار شامل ایجاد انطباق نیروی کار برای هدایت بهتر شغل خود، ایجاد کار معنادار و یک محل کار دوستانه برای خانواده و توسعه برنامه‌ها و فرصت‌های اکتشاف شغلی اولیه حائز اهمیت هستند.
سونگ و همکاران (۲۰۲۰)	شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک در ویتنام	یافته‌های این پژوهش نشان داد که شش عامل بر توسعه منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک در ویتنام تأثیرگذارند که عبارت‌اند از: سیاست توسعه منابع انسانی شرکت‌ها، سیستم مؤسسه‌های آموزشی و حرفه‌ای، توسعه علم و فناوری، سیاست‌های ایالتی و استانی برای توسعه منابع انسانی، ویژگی‌های مدیران بازرگانی و کارمندان.
سوناهوانی و همکاران (۲۰۱۹)	شناسایی سیاست توسعه منابع انسانی به‌عنوان راهبردی برای بهبود عملکرد سازمانی عمومی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که سیاست توسعه منابع انسانی، حیاتی‌ترین استراتژی در بهبود عملکرد سازمانی با آموزش و توسعه، به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی است. همچنین یافته‌ها نشان داد که عامل رهبری در حصول اطمینان از استراتژی بهبود عملکرد سازمانی در سیاست توسعه منابع انسانی بیشترین اهمیت را دارد.
قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر منابع انسانی ملی در سه بُعد دسته‌بندی می‌شود: ۱. بُعد ساختاری با عوامل «اصلاح فرایندها، ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی»، «بلوغ معماری و ساختاری مدیریت منابع انسانی»، «اصلاح ساختارهای آموزش و توانمندسازی در سطح ملی» و «بازسازی ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مرتبط با مدیریت منابع انسانی»؛ ۲. بُعد زمینه‌ای با عوامل «وضعیت توسعه‌یافتگی کشور»، «جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن منابع انسانی»، «تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها»، «حکمرانی مشارکتی در مدیریت منابع انسانی»، «بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی» و «نقش فناوری در مدیریت منابع انسانی»؛ ۳. بُعد رفتاری با عوامل «توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی»، «بازسازی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی»، «اهمیت رهبری و شبکه‌سازی در مدیریت منابع انسانی ملی» و «توجه به مؤلفه‌های چندملیتی و تفاوت‌های قومیتی».
هوشیار (۱۴۰۳)	ارائه الگوی توسعه شایستگی منابع انسانی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارائه الگوی توسعه شایستگی منابع انسانی ۵ بُعد را شامل می‌شود: رهبری و هدایتگری، اصول اخلاقی، مهارت‌های روان‌شناختی، مهارت‌های ارتباطی و تخصص منابع انسانی (شامل دانش و مهارت‌های مدیریت منابع انسانی). نتایج تحقیق نشان داد که الگوی توسعه پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است و این امر گامی مهم در مسیر طراحی الگوی توسعه شایستگی منابع انسانی به‌شمار می‌آید، به‌ویژه در تقویت استقبال کارکنان از تغییر و تأثیرگذاری عامل شایسته‌سالاری.

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد فرامطالعه	یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی ملی شامل عوامل فراملی و ملی است. عوامل فراملی شامل دو زیرمجموعه نهادی و اقتصادی است، در حالی که عوامل ملی به پنج دسته فرهنگی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، مدیریتی و قانونی تقسیم می‌شود. موضوعاتی مانند مهاجرت نخبگان، تطابق عرضه و تقاضای نیروی کار، سلامت مادر و کودک، رشد شناختی کودک، مهارت‌های زندگی، استانداردسازی آموزش، دسترسی همگانی به آموزش، به‌روزرسانی آموزش فنی و حرفه‌ای، هم‌راستایی با تحولات صنعتی، استاندارد ملی مشاغل، راهنمای مسیر شغلی، قابلیت اشتغال، یادگیری مادام‌العمر، یادگیری فناوری‌های جدید، بهداشت، سلامت و نگهداری بازنشستگان به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی ملی شناخته شده‌اند.
مزروعی نصرآبادی (۱۴۰۲)	شایستگی‌های منابع انسانی برای چهارمین نسل صنعت	در این پژوهش ۳۰ شایستگی منابع انسانی برای چهارمین نسل صنعت شناسایی و در پنج دسته روش‌شناسی، اجتماعی، فنی، عمومی و فردی طبقه‌بندی شده است. برای ارتقای آمادگی نیروی انسانی، پیشنهاد می‌شود که تمرکز بر تقویت توان چندحسی، آموزش قوانین مرتبط با فناوری‌های نوین، شرایط کاری چالشی و تقویت محرک‌های نتیجه‌ای یادگیری معطوف شود.
نوروزی و منطقی (۱۴۰۰)	شناسایی و تبیین پیشران‌های آینده منابع انسانی در سازمان‌ها و ادارات با رویکرد آینده‌پژوهی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که بیشترین تأثیرگذاری در بین پیشران‌های مورد بررسی در راستای مدیریت منابع انسانی، به شاخص‌ها و پیشران‌هایی مانند خلاقیت و نوآوری در عملکرد منابع انسانی، منابع فناوری و دانشی برای اجرای برنامه‌ها، تعریف دقیق وظایف و فعالیت‌ها برای تمامی واحدهای سازمان، تحلیل و تفسیر نتایج ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد آن و همچنین، ارائه راه‌کارهایی جهت بهبود و ارتقای مستمر عملکرد منابع انسانی مربوط می‌شود. همچنین، شناخت دقیق محیط کاری و وظایف توسط کارکنان و رضایت ارباب رجوع، همکاران و مدیران از عملکرد منابع انسانی از دیگر عوامل مهم به‌شمار می‌روند. در عین حال، پیشران‌های اثرپذیرتر شامل وجود خدمات رفاهی مناسب در محیط کار و مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر و با استانداردهای تعیین شده هستند.
پرهیزکار، توکلی و شفقت (۱۳۹۹)	شناسایی و تبیین پیشران‌های آینده منابع انسانی در صنایع دفاعی ج.ا. ایران با رویکرد آینده‌پژوهی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آینده منابع انسانی عبارت‌اند از: نابرابری اقتصادی، کاهش جذابیت استخدام نیروهای دانشی در سازمان‌های دولتی، افت رشد اقتصادی، شکاف بین‌نسلی، روند رو به افزایش سالمندی در کشور و معضل بیکاری.

پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات پیشین، رویکردی متمایز و جامعی دارد. برخلاف بحری (۲۰۲۵) که توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را در هشت مرحله ارائه کرده است، این تحقیق علاوه بر شایستگی‌ها، پیشران‌های کلان توسعه منابع انسانی ملی را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند. سپتیدی و رضانی (۲۰۲۴) بر مهارت‌های دیجیتال و بین‌فردی تمرکز

کرده‌اند، در حالی که پژوهش حاضر تعامل میان‌وظیفه‌ای و چارچوب شایسته‌سالاری را در سطح ملی تحلیل می‌کند. وین (۲۰۲۲) آموزش فنی و حرفه‌ای را ابزار توسعه منابع انسانی معرفی کرده است؛ اما این تحقیق به پیشران‌های ساختاری، فرهنگی و سیاست‌گذاری توجه دارد. ثمارین و الاصفور (۲۰۲۰) به استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در جوامع در حال گذار پرداخته‌اند، در حالی که پژوهش حاضر، نقش هر پیشران را در بهبود کارایی و پاسخ‌گویی ملی اولویت‌بندی می‌کند. پژوهش‌های سونگ و همکاران (۲۰۲۰) و سونا‌هواتی و همکاران (۲۰۱۹) عمدتاً به محیط سازمانی و کسب‌وکارهای کوچک محدود بوده‌اند؛ اما این مطالعه سطح ملی و اثرگذاری سیستماتیک پیشران‌ها را تحلیل می‌کند. قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳) عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری منابع انسانی ملی را بررسی کرده‌اند؛ اما پژوهش حاضر با رویکرد شایسته‌پروری، این عوامل را به پیشران‌های عملیاتی و اولویت‌بندی شده تبدیل می‌کند. هوشیار (۱۴۰۳) الگوی توسعه شایستگی منابع انسانی را ارائه داده است، در حالی که تحقیق حاضر علاوه بر الگو، پیشران‌های اثرگذار و وابسته را در نظام ملی اولویت‌بندی و ابعاد اجرایی و سیاست‌گذاری آن‌ها را مشخص می‌کند. پژوهش‌های هادی‌زاده‌مقدم و همکاران (۱۴۰۲)، مزروعی نصرآبادی (۱۴۰۲)، نوروزی و منطقی (۱۴۰۰) و پرهیزکار و همکاران (۱۳۹۹)، عمدتاً به سطوح سازمانی یا صنعتی، توسعه مهارت‌ها و سیاست‌ها پرداخته‌اند، اما این تحقیق با رویکرد شایسته‌پروری، سطح ملی، قدرت نفوذ و وابستگی هر پیشران را تحلیل می‌کند و سازوکارهایی برای پایداری و ارتقای عملکرد منابع انسانی ملی ارائه می‌دهد؛ به طوری که ترکیب شایستگی، ساختار، فرهنگ و سیاست‌گذاری در یک مدل واحد و اولویت‌بندی عملیاتی دیده می‌شود. بنابراین، با بررسی پیشینه تجربی پژوهش‌های گذشته، روشن می‌شود که پژوهشی تا کنون به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با تأکید بر رویکرد شایسته‌پروری پرداخته است و عمده مطالعات بر موضوعاتی مانند شناسایی چالش‌ها، پیشایندها، پسایندهای حوزه منابع انسانی، و شناسایی سیاست توسعه منابع انسانی بدون در نظر گرفتن رویکرد شایسته‌پروری تأکید کرده‌اند. از همین رو، محقق در این پژوهش با تأکید بر رویکرد شایسته‌پروری، به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی می‌پردازد.

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر آمیخته (کیفی - کمی) است و از منظر روش‌شناسی، بر مبنای تحلیل ساختاری ماتریس اثرهای متقابل و با رویکرد آینده‌پژوهی راهبردی انجام شده و از نظر هدف، در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. در بخش نخست (بخش کیفی) مطالعه، پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری، از روش مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی شده است. سپس، در بخش دوم (بخش کمی) پیشران‌های شناسایی شده، در قالب ماتریس اثرهای متقابل ساختاری در اختیار خبرگان قرار گرفتند و خبرگان امتیازهای موردنظر را برای هر روابط میان پیشران‌ها اعلام کردند.

روش تحلیل اثرهای متقابل ساختاری، ابزاری مؤثر برای بررسی احتمال وقوع پدیده‌ها در مجموعه‌ای از سناریوهای آینده، فهم پویایی‌های سیستم و شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر آینده است. در این رویکرد، تحلیل بر اساس ارزیابی تعاملات بالقوه میان عناصر مختلف و قضاوت‌های تخصصی درباره تأثیرهای آن‌ها بر یکدیگر صورت می‌گیرد. در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری امتیازدهی به پارامترها (پیشران‌ها) به این صورت است: امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد) است. در این پژوهش نیز خبرگان از طریق

مصاحبه ساختاریافته، برای پارامترها (پیشران‌ها) امتیازی در نظر گرفتند؛ یعنی به هر پیشران، بر اساس میزان و شدت تأثیری که بر سایر پیشران‌های دیگر می‌گذارد، از صفر (بدون تأثیر) تا سه (تأثیر زیاد)، امتیاز دادند. به‌طور کلی، تحلیل اثرهای متقابل ساختاری مطابق پژوهش رضایی‌منش، حمزوی و حسینی (۱۴۰۴) شامل چهار مرحله زیر است:

مرحله اول: شناسایی پیشران‌های پژوهش.

مرحله دوم: وارد کردن پیشران‌ها و اطلاعات به نرم‌افزار میک‌مک.

مرحله سوم: تعیین روابط بین پیشران‌های شناسایی شده (امتیازبندی).

مرحله چهارم: شناسایی و استخراج رتبه‌بندی پیشران‌های شناسایی شده.

بر اساس مراحل بالا، پیشران‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی و داخلی شناسایی شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس میک‌مک، از طیف امتیاز صفر تا سه جمع‌آوری شد؛ به این صورت که خبرگان با بهره‌گیری از ماتریس اثرهای متقابل ساختاری، به هر یک از پیشران‌های شناسایی شده امتیازی اختصاص دادند. نکته شایان توجه در این روش آن است که به قطر اصلی ماتریس، یعنی تأثیر هر پیشران بر خودش، امتیازی تعلق نمی‌گیرد؛ زیرا فرض بر آن است که هیچ عنصری بر خود اثر مستقیم ندارد. در نهایت، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تحلیل و پیشران‌ها بر اساس امتیازهای نهایی، از منظر میزان تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) رتبه‌بندی می‌شوند (اسحاقی گرجی، زارعی، حمزوی، اسدبک و محمدی شیرکلایی، ۱۴۰۳).

جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بود که از بین آن‌ها، ۸ نفر از استادان دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه گیلان و دانشگاه خلیج فارس بوشهر (با مدرک دکتری تخصصی و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس) و ۷ نفر از مدیران اجرایی بخش منابع انسانی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی (با مدرک دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی و حداقل سابقه کاری ۱۵ سال) برای نمونه انتخاب شد. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس میک‌مک، از رده امتیازی ۰ تا ۳ جمع‌آوری شده است؛ به این صورت که خبرگان بر اساس ماتریس تشکیل شده، مطابق با جدول ۲ به پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی شناسایی شده، امتیاز دادند. نکته حائز اهمیت در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری این است که به قطر اصلی امتیازی تعلق نمی‌گیرد؛ به این معنا که یک پارامتر با خودش ارتباطی ندارد. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای خروجی نرم‌افزار میک‌مک انجام می‌شود. اساس این تجزیه و تحلیل امتیاز نهایی به‌دست آمده برای هر مسئله شناسایی شده و رتبه‌بندی هر یک، به تفکیک نفوذ و وابستگی است.

به‌منظور بهره‌گیری از نظر خبرگان، پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری، مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی و داخلی یاد شده شناسایی شد. با توجه به حجم زیاد مقاله‌ها و اسناد منتشر شده، بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ برای مقاله‌ها در نظر گرفت شد. برای جست‌وجوی مقاله‌ها و اسناد و مدارک، واژه‌های کلیدی متنوعی انتخاب شد، از جمله: «توسعه منابع انسانی ملی»، «توسعه منابع انسانی ملی و شایستگی»، «توسعه منابع انسانی ملی مبتنی بر شایستگی»، «عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی ملی مبتنی بر شایسته‌پروری» و «توسعه منابع انسانی ملی شایستگی محور». به‌منظور انتخاب مقاله‌های مناسب، بخش‌های مختلف آن‌ها از جمله عنوان، چکیده، محتوا، روش پژوهش و یافته‌ها به‌دقت بررسی شدند و در نهایت ۷ پیشران مطابق با این شیوه شناسایی شد (جدول ۲).

جدول ۲. پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری

منابع	مفهوم	علامت اختصاری	پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری
سونگ و همکاران (۲۰۲۰)، توفیق و کامارودین <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	نقش رهبران سازمانی در هدایت، انگیزش و ارتقای ظرفیت‌های نیروی انسانی برای تحقق اهداف کلان توسعه ملی.	X <sub>۱</sub>	اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی
تو و فام (۲۰۲۱)، سوناواتی و همکاران (۲۰۱۹)، گاراوان، ونگ، متیوز اسمیت، ناگاراتنام و لای <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	استفاده از ابزارها و سیستم‌های دیجیتال برای بهبود فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی و نگهداشت نیروی انسانی در سطح ملی.	X <sub>۲</sub>	به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی
رو و همکاران (۲۰۲۰)، سونگ و همکاران (۲۰۲۰)، دیواداس <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی منطبق با اهداف و نیازهای سازمان‌ها به‌منظور ارتقای مهارت و بهره‌وری کارکنان.	X <sub>۳</sub>	آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی
کامولا <sup>۴</sup> (۲۰۲۵)، قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳)	بازنگری و بهینه‌سازی سیاست‌ها، قوانین و ساختارهای مدیریتی منابع انسانی برای افزایش کارآمدی و هماهنگی با اهداف ملی.	X <sub>۴</sub>	اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی
شهیدالزمان <sup>۵</sup> (۲۰۲۵)، نظرووا و رودنکو <sup>۶</sup> (۲۰۲۳)، قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳)	سطح توسعه و توانایی سیستم‌های منابع انسانی در پذیرش و به‌کارگیری نوآوری‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی و ملی.	X <sub>۵</sub>	بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
ووکیچ و کلیندزیچ <sup>۷</sup> (۲۰۲۴)، جوردویچ <sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳)	در نظر گرفتن ارزش‌ها، باورها و شرایط اجتماعی و فرهنگی جامعه در طراحی و اجرای سیاست‌های منابع انسانی.	X <sub>۶</sub>	توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی
سوناواتی و همکاران (۲۰۱۹)، گاراوان و همکاران (۲۰۱۸)، آلاکاراجا و وانگ <sup>۹</sup> (۲۰۱۲)	اطمینان از هم‌سویی برنامه‌های توسعه نیروی انسانی با اهداف و سیاست‌های کلان اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ای کشور.	X <sub>۷</sub>	هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور

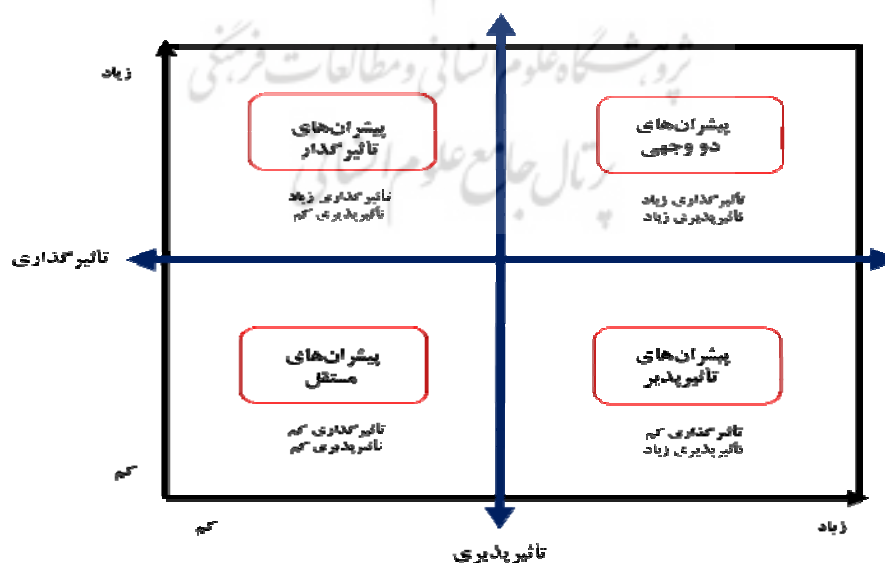
ارتباط بالفعل و بالقوه بین شاخص‌ها در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری در این پژوهش ۷×۷ و مطابق جدول ۳ است.

1. Tawfig & Kamarudin
2. Garavan, Wang, Matthews-Smith, Nagarathnam & Lai
3. Devadas
4. Kamola
5. Shahiduzzaman
6. Nazarova & Rudenko
7. Vokić & Klindzic
8. Đorđević
9. Alagaraja & Wang

جدول ۳. ماتریس اثرهای متقابل ساختاری بر اساس پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری

هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع ... (X۷)	توجه به مؤلفه‌های فرهنگی ... (X۶)	بلوغ نوآوری در سیستم‌های ... (X۵)	اصلاح فرایندها و ساختارها ... (X۴)	آموزش و توسعه منابع انسانی ... (X۳)	به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال ... (X۲)	اهمیت رهبری در مدیریت ... (X۱)
						اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X۱)
						به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X۲)
						آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X۳)
						اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خطمشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی (X۴)
						بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵)
						توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی (X۶)
						هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور (X۷)

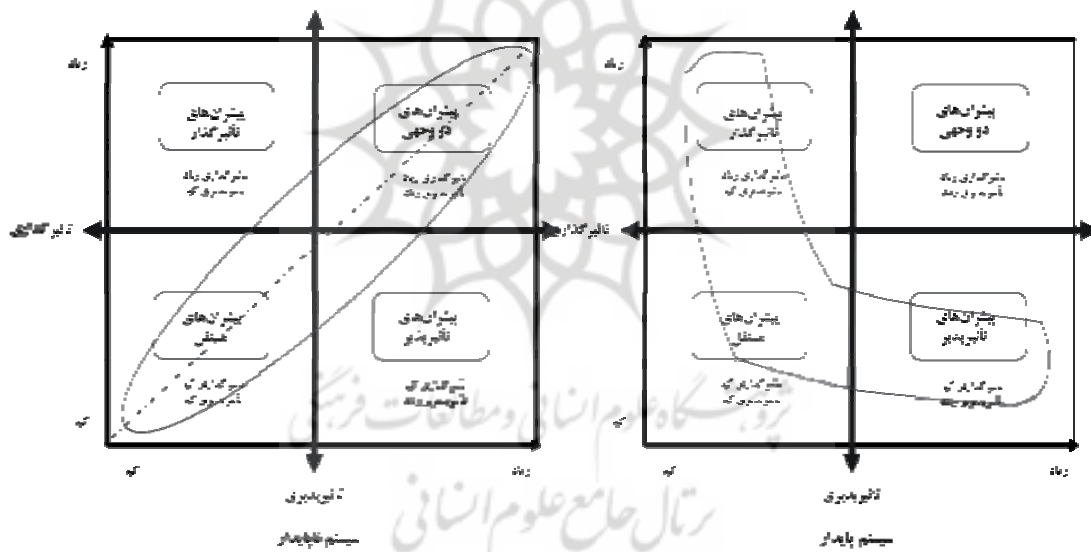
قبل از تحلیل اطلاعات باید بیان کرد که هر یک از پیشران‌های بهسازی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران مطابق با ماتریس اثرهای متقابل ساختاری بر اساس شکل ۱ در یک قسمت از ماتریس قرار می‌گیرند.



شکل ۱. نمای پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری، بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

بر اساس شکل ۱، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه اول ماتریس، بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند و به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار (نفوذی) شناخته می‌شوند. پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه دوم ماتریس، بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند و به‌عنوان متغیرهای دووجهی (پیوندی) شناخته می‌شوند. پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه سوم ماتریس، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند و با عنوان متغیرهای وابسته (اثرپذیر) شناخته می‌شوند و در نهایت، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه چهارم ماتریس، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند متغیرهای مستقل (حذف شونده) نامیده می‌شوند (بخشی‌زاده برج، حمزوی و جمالی، ۱۴۰۴).

نحوه توزیع و پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری، نشان‌دهنده میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. بر اساس شکل ۲، در سیستم‌های پایدار، پراکندگی پیشران‌ها به شکل L است که تأثیرگذاری بالای برخی پیشران‌ها و پایداری کلی سیستم را نشان می‌دهد. در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است. در مقابل، در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر است و متغیرها به‌صورت پراکنده، در امتداد محور قطری صفحه توزیع ماتریس اثرهای متقابل ساختاری قرار دارند.



شکل ۲. نمای پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری، بر اساس پایداری و ناپایداری سیستم

### یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول ۳، ماتریس اثرهای متقابل ساختاری بر اساس پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری، در قالب فرمی در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان مدنظر قرار داده شد و این خبرگان بر اساس مقیاس امتیازبندی، میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین مسائل را تعیین کردند؛ سپس با تشکیل ماتریس اثرهای متقابل، روابط بین مسائل در محیط نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شد. نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در جدول ۴ و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. ویژگی‌های ماتریس اثرهای مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد امتیاز +	تعداد امتیاز ۱	تعداد امتیاز ۲	تعداد امتیاز ۳	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۷×۷	۲	۷	۱۹	۱۴	۹	۴۲	۸۵/۷ درصد

جدول ۵. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری (نفوذ)	تأثیرپذیری (وابستگی)
۱	۷۵ درصد	۸۵ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

بر اساس جدول ۳، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۵/۷ درصد است که میزان تأثیرگذاری پیشران‌های انتخاب‌شده بر یکدیگر را نشان می‌دهد. همچنین بر اساس جدول ۴، ماتریس تحلیل اثرهای پیشران‌های بهسازی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است.

### تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها

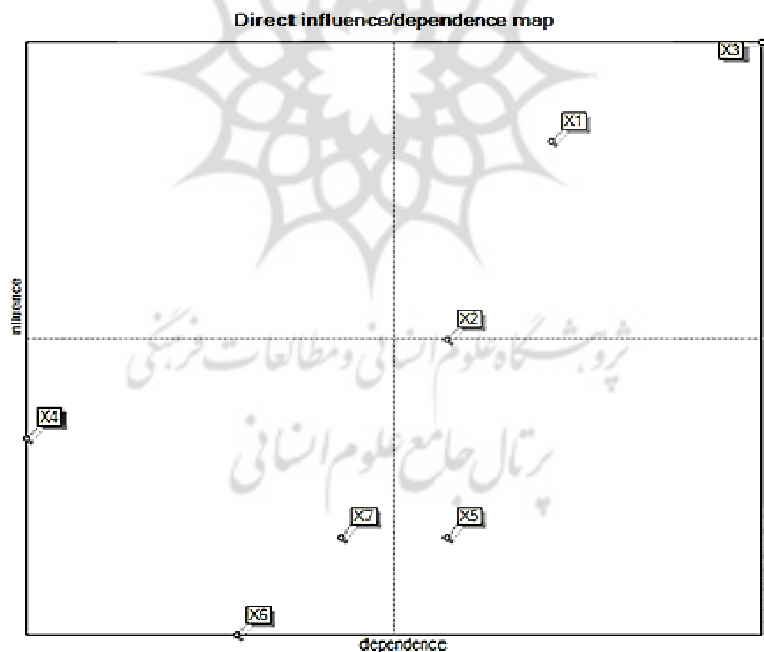
میزان اثرگذاری یک پیشران بر سایر پیشران‌ها، از حاصل جمع سطرهای ماتریس و میزان اثرپذیری یک پیشران از سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، از حاصل جمع ستون‌های ماتریس به‌دست آمده است که در جدول ۶ مشاهده می‌شود. گفتنی است که امتیاز کل برابر با ۷۴ است.

جدول ۶. اثرگذاری و اثرپذیری شاخص‌ها

ردیف	پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری	علامت اختصاری	امتیاز کل سطرها	امتیاز کل ستون‌ها
۱	اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی	X۱	۱۲	۱۳
۲	به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی	X۲	۱۱	۱۱
۳	آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی	X۳	۱۴	۱۴
۴	اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی	X۴	۷	۱۰
۵	بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	X۵	۱۱	۹
۶	توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی	X۶	۹	۸
۷	هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور	X۷	۱۰	۹
	جمع کل امتیاز		۷۴	۷۴

### ماتریس اثر وابستگی مستقیم

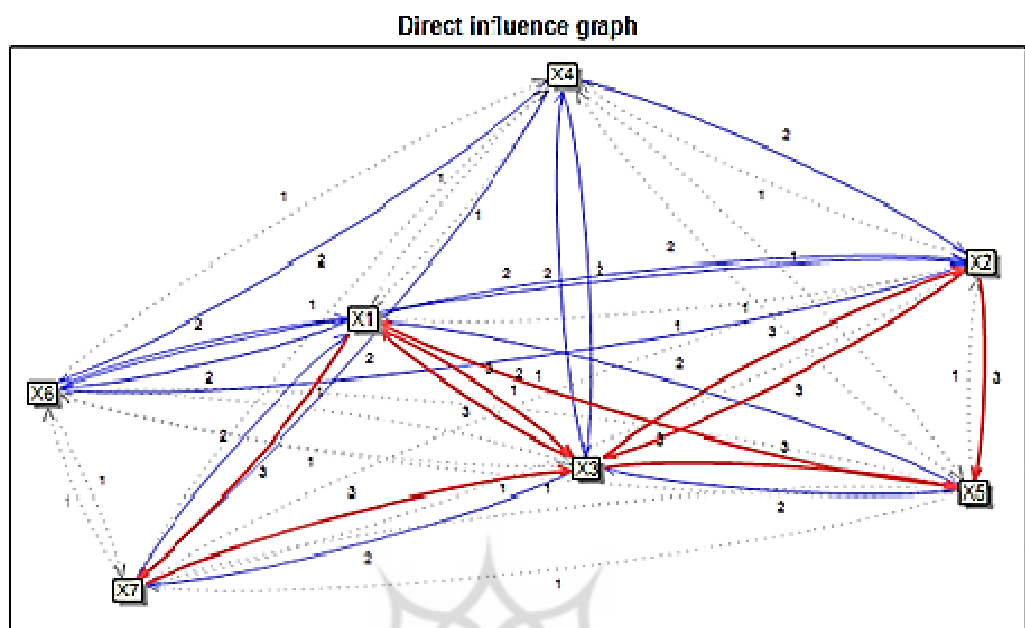
ماتریس اثرهای متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرهای مستقیم، تأثیرهای غیرمستقیم، تأثیرهای مستقیم بالقوه، تأثیرهای غیرمستقیم بالقوه است. در واقع، امتیاز خبرگان به‌صورت مستقیم در ماتریس اثرهای متقابل ساختاری وارد می‌شود؛ سپس ماتریس تأثیرهای غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرهای مستقیم است که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌در پی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است. افزون‌براین، دو ماتریس تأثیرهای مستقیم بالقوه و تأثیرهای غیرمستقیم بالقوه نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در ماتریس تأثیرهای مستقیم به دست می‌آید که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری است. در شکل ۳، ماتریس اثر وابستگی مستقیم بر اساس تحلیل میک‌مک نیز به‌دست آمده است. بر اساس این شکل می‌توان گفت که پیشران‌های قرار گرفته در سمت راست بالای ماتریس، دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در سمت راست پایین ماتریس، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در سمت چپ بالای ماتریس، دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند و در نهایت، پیشران‌های قرار گرفته در سمت چپ پایین ماتریس، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند.



شکل ۳. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است، اثر وابستگی مستقیم پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری در وضعیت ناپایدار (روی قطر اصلی ماتریس) قرار گرفته است؛ به‌طوری که قرارگیری پیشران‌ها به شکل پراکنده، اما در یک راستا و روی قطر اصلی ماتریس است. همچنین، در شکل ۴، ارتباط بین پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش مشاهده می‌شود که تنها روابط مستقیم بین پیشران‌ها را

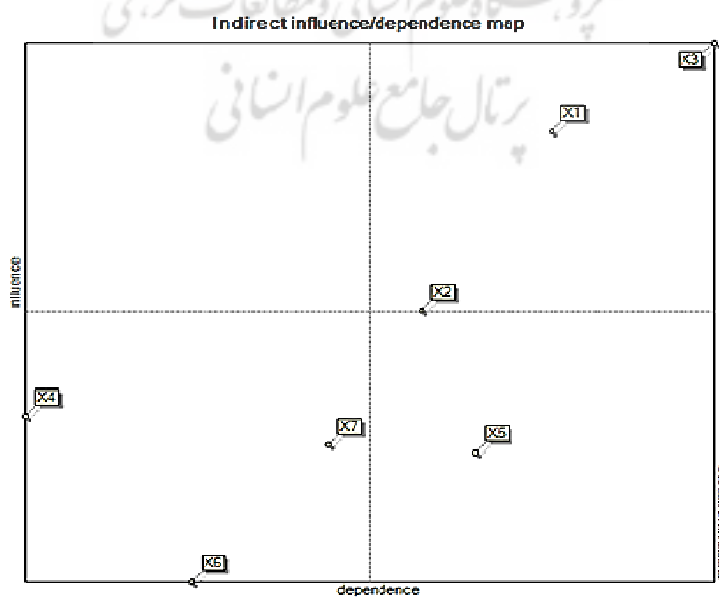
نشان می‌دهد. در این شکل تأثیر زیاد با خطوط قرمز، تأثیر متوسط با خطوط آبی، تأثیر کم با خطوط مشکی و تأثیر خیلی کم با خطوط نقطه‌چین نمایش داده شده است.



شکل ۴. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

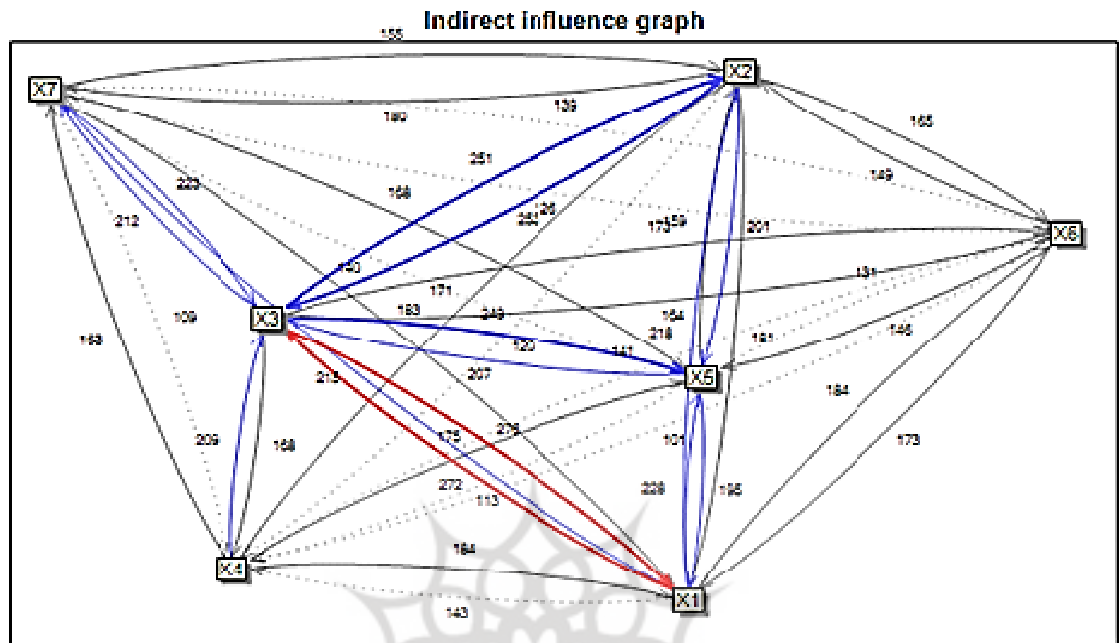
#### ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ماتریس تأثیرهای غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرهای مستقیم است که به کمک نرم‌افزار با تکرار پی‌درپی (تعداد چرخش‌ها) تقویت شده است. در شکل ۵ ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم پیشران‌ها نمایش داده شده است.



شکل ۵. ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

روابط غیرمستقیم پیشران‌ها در سطح پوشش ۱۰۰ درصد، در شکل ۶ مشاهده می‌شود. این شکل فقط روابط غیرمستقیم بین پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری را نشان می‌دهد. در این شکل تأثیر زیاد با خطوط قرمز، تأثیر متوسط با خطوط آبی، تأثیر کم با خطوط مشکی و تأثیر خیلی کم با خطوط نقطه‌چین مشخص شده است.



شکل ۶. روابط غیر مستقیم پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

در جدول ۷ نیز اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری بر اساس بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۷. اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری به تفکیک نفوذ و وابستگی در میک‌مک

امتیاز نهایی به‌دست‌آمده		علامت اختصاری	اولویت‌بندی بر اساس تأثیرگذاری (نفوذ)
تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم		
۱۸۲۱	۱۸۹۱	X۳	آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی
۱۷۰۳	۱۷۵۶	X۱	اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی
۱۴۶۷	۱۴۸۶	X۲	به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی
۱۳۲۸	۱۳۵۱	X۴	اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خطمشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی
۱۲۷۹	۱۲۱۶	X۵	بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
۱۱۰۹	۱۲۱۶	X۷	هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور
۱۱۰۷	۱۰۸۱	X۶	توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی

امتیاز نهایی به دست آمده		علامت اختصاری	اولویت‌بندی بر اساس تأثیرپذیری (وابستگی)
تأثیرپذیری غیرمستقیم	تأثیرپذیری مستقیم		
۱۸۱۹	۱۸۹۱	X۳	آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی
۱۶۲۵	۱۶۲۱	X۱	اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی
۱۵۳۴	۱۴۸۶	X۲	به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی
۱۴۷۰	۱۴۸۶	X۵	بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
۱۳۵۷	۱۳۵۱	X۷	هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور
۱۱۹۴	۱۲۱۶	X۶	توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی
۹۹۶	۹۴۵	X۴	اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی

مطابق با جدول ۷ مشاهده می‌شود که اولویت‌بندی پیش‌ران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری بر اساس تأثیرگذاری (نفوذ) بدین ترتیب است: آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X۳)، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X۱)، به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X۲)، اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی (X۴)، بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵)، هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور (X۷)، توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی (X۶) است.

از طرفی، اولویت‌بندی پیش‌ران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری بر اساس تأثیرپذیری (وابستگی) به‌ترتیب عبارت است از: آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X۳)، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X۱)، به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X۲)، بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵)، هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور (X۷)، توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی (X۶)، اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی (X۴).

بر اساس شکل‌های ۱ و ۲ و جدول ۶ مشاهده می‌شود که پیش‌ران‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X۳)، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X۱) و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X۲) بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند. همچنین، پیش‌ران بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵) دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) است. از طرفی، پیش‌ران‌های هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور (X۷)، توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی (X۶)، اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی (X۴)، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند.

## نتیجه‌گیری

امروزه، پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری به شناسایی و تقویت عوامل کلیدی برای بهبود کیفیت و کارایی نیروی انسانی کشور کمک و فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد بر اساس شایستگی‌های خود ارتقا یابند. در واقع، بر اساس به‌کارگیری این پیشران‌ها، عملکرد منابع انسانی ملی برای بهبود پایداری و دستیابی به اهداف مشترک افزایش می‌یابد و سبب بهبود فرایندها، تصمیم‌گیری‌های بهینه و رشد اجتماعی و اقتصادی در سطح ملی می‌شود.

در وهله اول، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X<sup>۳</sup>)، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X<sup>۱</sup>) و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X<sup>۲</sup>)، بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند؛ به این معنا که این پیشران‌ها در مقایسه با سایر پیشران‌های شناسایی شده، قدرت تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) شدیدی دارند. سرعت تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) این پیشران‌ها، موجب می‌شود که قابلیت بسیار زیادی برای برهم‌زدن ناپایداری سیستم و حرکت به سمت هدف مدنظر را داشته باشند. بر همین اساس می‌توان گفت که پیشران‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ملی متناسب با نیازهای سازمانی (X<sup>۳</sup>)، اهمیت رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X<sup>۱</sup>) و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X<sup>۲</sup>)، در راستای توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری در اولویت قرار دارند و هر سه در ارتقای مهارت‌ها، توانمندی‌ها و بهره‌وری نیروی کار، نقش اساسی ایفا می‌کند. هنگامی که برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای واقعی سازمان‌ها طراحی شوند، کارکنان مهارت‌های لازم را برای انجام وظایف خود به‌صورت کارآمدتر کسب می‌کنند. این امر نه تنها موجب افزایش کارایی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌شود، بلکه به توسعه کلی منابع انسانی در سطح ملی نیز کمک می‌کند. همچنین، آموزش هدفمند و مداوم باعث بهبود نوآوری، افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ بیکاری از طریق انطباق بهتر نیروی کار با نیازهای بازار می‌شود. در نهایت، هم‌راستا کردن آموزش و توسعه منابع انسانی با نیازهای سازمانی، کشور را به سمت رشد اقتصادی پایدار، کاهش نابرابری‌ها و تقویت سرمایه انسانی هدایت می‌کند. یافته‌های این پیشران با یافته‌های پژوهش وین (۲۰۲۲)، سوناھواتی و همکاران (۲۰۱۹) و هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد.

پیشران رهبری در مدیریت استراتژیک سازمان در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی ملی (X<sup>۱</sup>) نقش کلیدی دارد. در واقع، رهبران در مدیریت استراتژیک سازمان با تشویق به نوآوری، افزایش انگیزه کارکنان و تسهیل آموزش‌های هدفمند، باعث ارتقای توانایی‌ها و بهره‌وری منابع انسانی می‌شوند. آن‌ها با ایجاد محیط حمایتی و فرصت‌های برابر، استعدادها را برتر و شناسایی می‌کنند و پرورش می‌دهند و از جابه‌جایی و ترک شغل منابع انسانی جلوگیری می‌کنند. علاوه بر این، رهبران با در نظر گرفتن سیاست‌های مناسب، هم‌راستایی بین اهداف سازمانی و توسعه ملی را تضمین و به رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور کمک می‌کنند. به‌طور کلی، مدیریت استراتژیک همراه با رهبری مؤثر، زمینه‌ساز توسعه پایدار منابع انسانی در سطح ملی است. یافته‌های این پیشران با یافته‌های پژوهش ویدیاتموکو، پاباجه و ویدیانتی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، سوناھواتی و همکاران (۲۰۱۹)، قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳) همخوانی دارد.

نقش پیشران به کارگیری فناوری‌های دیجیتال در توسعه منابع انسانی ملی (X۲) نیز حائز اهمیت است. در واقع، فناوری‌های دیجیتال، به ارتقای انعطاف‌پذیری فرایند توسعه منابع انسانی ملی مطابق با نیازهای محیط‌های کاری و افزایش فرصت‌های اشتغال کمک می‌کند. به کمک فناوری‌های دیجیتال، مدیران و کارکنان می‌توانند از امکانات پیشرفته‌تر و گسترده‌تری برای توسعه منابع انسانی ملی بهره‌مند شوند. این امر به‌ویژه در کاهش نابرابری‌های جغرافیایی و افزایش دسترسی به فرصت‌های شغلی، برای افراد ساکن در مناطق کمتر توسعه‌یافته مؤثر است. همچنین، فناوری‌های دیجیتال از طریق تحلیل داده‌های نیروی کار، سیاست‌گذاران را در تدوین برنامه‌های بهینه برای توسعه منابع انسانی ملی یاری می‌کند. در مجموع، به کارگیری فناوری‌های دیجیتال، تحولی بنیادین در رشد و توسعه سرمایه انسانی ایجاد می‌کند و کشور را به سمت رقابت‌پذیری بیشتر در اقتصاد ملی و بین‌المللی سوق می‌دهد. یافته‌های این پیشران با یافته‌های پژوهش دانگ و هو<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) هم‌خوانی دارد.

در وهله دوم، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵)، کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارد. بر همین اساس می‌توان گفت که پیشران بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵)، پس از سه پیشران نام برده، بیشترین تأثیر را از تغییر سایر پیشران‌ها می‌پذیرد، در حالی که بر سایر پیشران‌ها کمترین تأثیر را می‌گذارد. بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (X۵) یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری توسعه منابع انسانی ملی است و در توسعه منابع انسانی ملی، نقش مهمی ایفا می‌کند؛ زیرا موجب بهبود فرایندهای جذب، پرورش و حفظ استعدادها در سازمان‌ها می‌شود. چنانچه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، از نوآوری‌های پیشرفته استفاده کنند، می‌توانند به‌طور مؤثرتری مهارت‌ها و توانمندی‌های نیروی کار را شناسایی و فرصت‌های مناسب رشد و توسعه را برای آنان فراهم کنند. همچنین، بلوغ نوآوری در این سیستم‌ها موجب افزایش شفافیت، بهبود فرایندهای ارزیابی عملکرد و توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها می‌شود. در نهایت، بلوغ نوآوری در مدیریت منابع انسانی، کشور را به سمت توسعه پایدار، رقابت‌پذیری بیشتر در سطح جهانی و بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی ملی سوق می‌دهد. یافته‌های این پیشران با یافته‌های پژوهش سونگ و همکاران (۲۰۲۰)، هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۴۰۲) و نوروزی و منطقی (۱۴۰۰) هم‌خوانی دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشران‌های هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی ملی با استراتژی‌های سطح کلان کشور (X۷)، توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی (X۶) و اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی (X۴) کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) را دارند. بر همین اساس می‌توان گفت که این پیشران‌ها هم تأثیرگذاری و هم وابستگی کمی به سایر پیشران‌ها دارند، با این حال، برای اینکه توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری در تمام ابعاد از بهره‌وری کافی برخوردار باشد، بایستی به این پیشران‌ها نیز توجه شود. زمانی که برنامه‌های توسعه منابع انسانی هم‌سو با راهبردهای ملی در حوزه‌هایی مانند اقتصادی، اجتماعی، علمی و فناوری طراحی شوند، نیروی کار مهارت‌ها و دانش موردنیاز برای تحقق چشم‌انداز کشور را کسب خواهد کرد. این هماهنگی موجب بهینه‌سازی تخصیص منابع، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و جلوگیری از هدررفت استعدادها می‌شود. همچنین، سازگاری این استراتژی‌ها با تحولات بین‌المللی، کشور را در مسیر رقابت‌پذیری و پیشرفت

اقتصادی قرار می‌دهد. تدوین سیاست‌های منابع انسانی ملی با در نظر گرفتن فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی، امری ضروری است. سیاست‌هایی که با باورها، سنت‌ها و نیازهای کارکنان هم‌خوانی داشته باشند، پذیرش بیشتری در میان منابع انسانی خواهند داشت و موجب افزایش انگیزه و تعهد آن‌ها می‌شوند. به این ترتیب، مدیریت منابع انسانی بر پایه مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی، بستری مناسب برای رشد استعدادها، تعامل سازنده و بهره‌وری بیشتر فراهم می‌کند. در نهایت، یکی از الزامات توسعه منابع انسانی ملی، اصلاح فرایندهای اداری، به‌روزرسانی ساختارهای مدیریتی و بازنگری قوانین مرتبط با این حوزه است. قوانین سنتی و ساختارهای ناکارآمد، می‌توانند مانع رشد و پویایی نیروی انسانی شوند و از بهره‌گیری مؤثر استعدادها جلوگیری کنند. اصلاح این فرایندها با ایجاد سیاست‌های انعطاف‌پذیر، کاهش بوروکراسی و افزایش شفافیت در مدیریت منابع انسانی ملی همراه است. همچنین، قوانین کارآمدتر، ضمن حمایت از نیروی انسانی، امکان به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مدرن مدیریتی را فراهم می‌کنند که این امر در نهایت موجب افزایش بهره‌وری، کارایی و توسعه پایدار منابع انسانی در سطح ملی می‌شود. یافته‌های این پیشران با یافته‌های پژوهش‌های سونگ و همکاران (۲۰۲۰)، قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳)، هم‌خوانی دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، به مدیران و سیاست‌گذاران حوزه مدیریت منابع انسانی ملی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- فرایندهای شفاف و عادلانه برای شناسایی، جذب و پرورش استعدادهای برتر در بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی، موجب بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی کشور می‌شود. این سیاست‌ها باید بر شایستگی‌های واقعی و توانمندی‌های افراد تأکید داشته باشند.
- بهبود آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و گسترش یادگیری مادام‌العمر، به منابع انسانی در سطح ملی کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را مطابق با نیازهای بازار کار به‌روز نگه دارند؛ از این رو بایستی به آن نگاه ویژه‌ای شود. این امر از بیکاری ناشی از عدم انطباق مهارتی جلوگیری می‌کند و بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد.
- بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و یادگیری ماشینی، شفافیت و کارآمدی فرایندهای جذب، ارزیابی و ارتقای نیروی انسانی را افزایش می‌دهد. این فناوری‌ها همچنین به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا تصمیمات مبتنی بر داده‌های واقعی را در توسعه منابع انسانی ملی اتخاذ کنند؛ از این رو بایستی در کانون توجه مدیران و سیاست‌گذاران حوزه مدیریت منابع انسانی ملی قرار گیرد.
- توسعه پایدار منابع انسانی ملی، به پژوهش‌های علمی و کاربردی برای شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های جدید در این حوزه نیاز دارد. حمایت از تحقیقات دانشگاهی و صنعتی در زمینه مدیریت استعدادها، مهارت‌های آینده و سیاست‌های نوآورانه، به بهبود سیاست‌گذاری‌های کلان در حوزه منابع انسانی ملی کمک می‌کند.
- برقراری ارتباط و همکاری با کشورهای پیشرو در زمینه توسعه منابع انسانی ملی، انتقال تجربیات و جذب سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و پژوهشی، موجب افزایش سطح دانش و مهارت منابع انسانی ملی می‌شود. این همکاری‌ها می‌توانند از طریق تبادل علمی، کارآموزی‌های بین‌المللی و برنامه‌های مشترک انجام شوند.

بر اساس نتایج پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌شود:

- پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی نقش فناوری‌های نوین، همچون هوش مصنوعی، داده‌کاوی و یادگیری ماشینی در بهبود نظام شایسته‌پروری منابع انسانی ملی بپردازند. تمرکز این تحقیقات می‌تواند بر چگونگی استفاده از داده‌های تحلیلی برای شناسایی استعدادها، ارزیابی عملکرد و طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی بر اساس شایستگی‌های واقعی باشد. چنین مطالعاتی می‌تواند الگویی کارآمد برای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در سیاست‌گذاری منابع انسانی ملی ارائه دهد.
- مطالعات آتی می‌توانند به تحلیل اثر همکاری‌های بین‌المللی در حوزه توسعه منابع انسانی ملی با تمرکز بر انتقال دانش، تجربه و فناوری‌های آموزشی بپردازند. این پژوهش‌ها می‌توانند بررسی کنند که چگونه تبادل علمی، دوره‌های کارآموزی بین‌المللی و سرمایه‌گذاری‌های آموزشی خارجی، بر ارتقای شایستگی‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی تأثیرگذارند. نتایج حاصل می‌تواند به سیاست‌گذاران در جهت بهبود روابط آموزشی و توسعه پایدار سرمایه انسانی یاری رساند.
- محدودیت‌هایی که این پژوهش با آن‌ها مواجه بوده است، عبارت‌اند از:
  - استفاده از روش آینده‌پژوهی راهبردی ممکن است با درجه‌ای از ذهنیت و پیش‌بینی همراه باشد؛ زیرا تحلیل پیشران‌ها بر اساس نظرهای خبرگان و سناریوهای محتمل شکل می‌گیرد و ممکن است نتواند تمامی تغییرات غیرمنتظره یا نوآوری‌های سریع در محیط ملی را پیش‌بینی کند.
  - تمرکز پژوهش بر سطح ملی موجب شده است که تفاوت‌ها و نیازهای خاص مناطق و صنایع مختلف کمتر مدنظر قرار گیرد؛ بنابراین نتایج اولویت‌بندی پیشران‌ها ممکن است برای همه بخش‌ها (سازمان‌ها و کسب‌وکارها) و نواحی (از نظر جغرافیایی) کشور به یک اندازه قابلیت تعمیم نداشته باشد.

## ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و همه این موضوع را تأیید می‌کنند.

## تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

## سپاسگزاری

از تمام خبرگان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی که با نویسندگان همکاری لازم را داشتند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

- اسحاقی گرجی، مجید؛ زارعی، عظیم‌اله؛ حمزوی، حسین؛ اسدبک، مهدی و محمدی شیر کلایی، حسینعلی (۱۴۰۳). رتبه‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران. حکمرانی و توسعه، ۴(۱)، ۷۴-۹۲.

- بخشی‌زاده برج، کبری؛ حمزوی، حسین و جمالی، محمدمبین (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(۳)، ۱-۲۶.
- پاکدل، رحمت‌اله؛ قلی‌پور، آراین و حسینی، سیدحسین (۱۳۹۷). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵(۱۶)، ۵۱-۷۷.
- پرهیزکار، پیمان؛ توکلی، غلامرضا و شفقت، ابوطالب (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین پیشران‌های آینده منابع انسانی در صنایع دفاعی ج.ا.ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۱۸(۲)، ۶۹-۹۷.
- دادپناه، محمد و اربابی برزکی، فاطمه (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در حوزه توسعه منابع انسانی با تأکید بر کشورهای هنگ‌کنگ و ژاپن. *اولین همایش ترسیم چشم‌انداز ۱۴۵۰ جمهوری اسلامی*. کمیته چشم‌انداز دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهران.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، افسانه و احمدآبادی، رویا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶.
- رضایی‌منش، بهروز؛ حمزوی، حسین و حسینی، سیده مرضیه (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت‌وگاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی. *پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد*، ۴(۱)، ۱۱-۲۶.
- سلیمانی نژاد، آزاده؛ زارعی متین، حسن؛ حجازی، سید رضا؛ مقیمی، سیدمحمد و یزدانی، حمید رضا (۱۴۰۳). بازشناسی شایستگی‌های شخصیتی کارآفرینان با رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۴)، ۱-۳۲.
- طهرانی، مریم؛ مالکی، محمدرضا و غفرانی، فهیمه (۱۳۹۳). قانون مدیریت خدمات کشوری (اصول، مبانی و راهبردهای پیشنهادی). *مجلس و راهبرد*، ۲۱(۷۹)، ۱۸۵-۲۲۲.
- فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۴). ارائه الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی: رویکرد تحلیل مضمون. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۱۴۷-۱۷۱.
- قلی‌پور سوته، رحمت‌اله؛ زرگو، شبنم و نجفی رستاقی، حیدر (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۲۹-۵۵.
- قیصری، محسن؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود و مهری، داریوش (۱۴۰۳). مدیریت استعداد دانشجویان خلبانی: شایستگی‌های محوری و الزامات گزینش. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۴)، ۱۳۹-۱۷۴.
- مزروعی نصرآبادی، اسماعیل (۱۴۰۲). شایستگی‌های منابع انسانی برای چهارمین نسل صنعت (مطالعه کیفی - تحلیل مضمون). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۴۹-۷۰.
- مؤذن علوی، سیدمهدی؛ طبرسا، غلامعلی و خورشیدی، غلامحسین (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۳(۲)، ۱۵۵-۱۹۲.
- نوروزی، وحید و منطقی، جعفر (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین پیشران‌های آینده منابع انسانی در سازمان‌ها و ادارات با رویکرد آینده‌پژوهی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*. انجمن تعالی کسب‌وکار ایران، تهران.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رضاییان، علی؛ یزدانی، حمیدرضا و افروز، داود (۱۴۰۲). ارائه مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد فرامطالعه. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۵(۳)، ۴۳۹-۴۷۱.

هوشیار، منصور (۱۴۰۳). ارائه الگوی توسعه شایستگی منابع انسانی با رویکرد تحلیل مضامین. نهمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.

## References

- Alagaraja, M. & Wang, J. (2012). Development of a national HRD strategy model: Cases of India and China. *Human Resource Development Review*, 11(4), 407-429. [https://doi.org/10.1177/1534484312446190?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1177/1534484312446190?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
- Bahri, E. S. (2025). The Identification of Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>
- Bakhshizadeh Borj, K. , Hamzavi, H. and Jamali, M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing the sustainable value chain of Iran's petrochemical industry with a strategic foresight approach. *Strategic Value Chain Management*, 1(3), 1-26. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024 (in Persian)
- Chang, C. C. & Chang, C. S. (2023). Influences of talent cultivation and utilization on the national human resource development system performance: An international study using a two-stage data envelopment analysis model. *Mathematics*, 11(13), 2824. <https://doi.org/10.3390/math11132824>
- Dadpanah, M. & Arbabi Barzaki, F. (2019). Pathology of the 1404 Vision Document in the field of human resources development with emphasis on Hong Kong and Japan, *the first conference on drawing the 1450 Vision of the Islamic Republic*. Expediency Discernment Council Secretariat Perspective Committee. Tehran. <https://civilica.com/doc/1503595/> (in Persian)
- Dang, N. T. T. & Ho, T. T. N. (2025). Challenges and solutions for human resource development activities of the FPT Group in the age of digital technology. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(4), 2025152-2025152. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025152>
- Dehghanpour-Farashah, A. , Dehghanpour-Farashah, A. and Ahmadabadi, R. (2025). Pathology of the Performance Evaluation System for Employees and Managers in the Country's Executive Bodies and Proposing Solutions for Transformation. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 86-116. doi: 10.22034/jhrs.2025.493358.2335 (in Persian)
- Devadas, U. M. (2016). Does Malaysia Practice National Human Resource Development?. *Journal of Management Policy and Practice*, 17(2), 115. <https://articlegateway.com/index.php/JMPP/article/view/1817>
- Dorđević, B. (2016). Impact of national culture on international human resource management. *Economic Themes*, 54(2), 281-300. [https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0014?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0014?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
- Eshaghi Gordji, M. , Zarei, A. A. , Hamzavi, H. , Asadbak, M. and Mohammadi Shir Kalai, H. A. (2024). Prioritizing Environmental Policy Issues of the Islamic Republic of Iran. *Governance and Development Journal*, 4(1), 74-92. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166 (in Persian)

- Fathi Chegeni, F. (2025). Presenting a Pattern of Mushroom Management in Government Organizations: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 147-171. doi: 10.22034/jhrs.2025.517140.2398 (in Persian)
- Garavan, T., Wang, J., Matthews-Smith, G., Nagarathnam, B. & Lai, Y. (2018). Advancing national human resource development research: Suggestions for multilevel investigations. *Human Resource Development International*, 21(4), 288-318. [https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1429171?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1429171?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
- Garavan, T., Wang, J., Nolan, C., Lai, Y., O'Brien, F., Darcy, C., ... & McLean, G. (2023). Putting the individual and context back into national human resource development research: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 152-175. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12308>
- Gheysari, M., Khorasani, A., Abolghasemi, M. and Mehri, D. (2024). Talent Management of Pilot Cadets: Core Competencies and Selection Requirements. *Journal of Human Resource Management*, 14(4), 139-174. doi: 10.22034/jhrs.2025.501312.2357 (in Persian)
- Ghoulipour Souteh, R., Zarjou, S. & Najafi Rastaghi, H. (2024). Identifying Factors Affecting National Human Resources Management with Emphasis on Human Resources Challenges. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 29-55. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202933> (in Persian)
- Hadizadeh Moghadam, A., Rezaian, A., Yazdani, H. & Afrooz, Davud. (2010). Presenting a model of the antecedents and consequences of national human resources development with a meta-study approach. *Quarterly Journal of Public Administration*. 15(3). 471-439. <https://doi.org/10.22059/jipa.2023.354978.3303> (in Persian)
- Hoshyar, M. (2014). Presenting a model for developing human resource competence with a thematic analysis approach. *The 9th International Conference on Management, Accounting, Economics and Social Sciences*, Hamadan. (in Persian)
- Kamola, M. (2025, May). Public Sector Human Resource Models in Administrative Reform Contexts. In *International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies*, 17, 51-55. [https://doi.org/10.3390/admsci15030094?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.3390/admsci15030094?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
- Kraak, A. (2010). A critique of South Africa's National Human Resources Development Strategies. *Southern African Review of Education with Education with Production*, 16(1), 59-82. <http://hdl.handle.net/20.500.11910/4127>
- Krishna, V. (2019). Developing a Competency-Based Credentialing Framework for National Human Resource Development. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 4(1), 41-58. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.4.102>
- Mazilu, E. A. (2023). The modernization of the human resources management system as a determining factor of national security. *Bulletin of "Carol I" National Defence University (EN)*, 12(03), 137-147. <https://doi.org/10.53477/2284-9378-23-38>
- Mazroui Nasrabadi, E. (2024). Human resource competencies for the fourth generation of industry (qualitative study-thematic analysis). *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(4), 49-70. (in Persian)

- Metcalfe, B. D. & Makarem, Y. (2024). Women, National Human Resource Development, and Subjectivity: Building the Capacities of Women. *In Feminism, Diversity and HRD* (pp. 22-48). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315471051-2>
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I. & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, 11(2), 21582440211006124.4. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Moezan Alavi., S.M, Tabarsa, G.A. & Khorshidi, G.H. (2019). Designing and explaining the human resources development model at the national level. *Management and Development Process*, 33(2 (112 consecutive)), 155-192. SID. <https://sid.ir/paper/415389/fa> (in Persian)
- Nam, G.Y., Yoon, J.S. & Im, G.H. (2017). The Effects of Learners' Job Competency Development on the Improvement of Their Vocational Key Competencies in Lifelong Education Based on National Competency Standards (NCS). *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 18(2), 130-141. <https://doi.org/10.25275/apjcectv4i2edu3>
- Nazarova, G. & Rudenko, V. (2023). Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. *Development Management*, 21(3), 57-65. <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.57>
- Nowroozi, V. & Motegi, J. (2010). Identifying and explaining the future drivers of human resources in organizations and departments with a futures research approach. *The Fourth Annual International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting*. Iranian Business Excellence Association. Tehran. <https://civilica.com/doc/1268373/> (in Persian)
- Pakdel, R., Gholipour, A. & Hosseini, S.H. (2018). Designing a national human resources development model with a system dynamics approach. *Human Resources Education and Development*, 5(16), 51-77. SID. <https://sid.ir/paper/255558/fa> (in Persian)
- Parhizkar, P., Tavakoli, G. & Shafqat, A. (2019). Identifying and explaining the future drivers of human resources in the defense industries of the Islamic Republic of Iran with a futures research approach. *Defense Strategy Quarterly*. 18(2). 97-69. <https://civilica.com/doc/1187511/> (in Persian)
- Pham, X. T. & Tu, T. A. (2019). National Human Resources Development Strategy in the World and Lessons for Vietnam. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 35(3). <https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4194>
- Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*. <https://doi.org/10.17605/osf.io/vdqza>
- Rezaei Manesh, B., Hamzavi, H. and Marziyeh Hosseini, S. (2025). Identifying and Prioritizing Drivers for Optimizing Sustainable Performance of Oil, Gas, and Petrochemical Organizations with a Futures Research Approach. *Modern Research in Performance Evaluation*, 4(1), 11-26. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146 (in Persian)
- Roh, K., Ryu, H. & McLean, G. N. (2020). Analysis of national human resource development (NHRD) policies of 2016 in South Korea with implications. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 355-368. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2019-0161>

- Samarin, I. A. & Al-Asfour, A. A. (2023). National human resource development in transitioning societies: the case of Saudi Arabia. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 35(1), 20-31. <https://doi.org/10.1177/19394225231171570>
- Sebola, M. P. (2023). South Africa's public higher education institutions, university research outputs, and contribution to national human capital. *Human Resource Development International*, 26(2), 217-231. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047147>
- Sedyastuti, K., Suwarni, E., Rahadi, D. R. & Handayani, M. A. (2021, April). Human resources competency at micro, small and medium enterprises in Palembang Songket industry. In *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)* (pp. 248-251). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.057>
- Septiadi, M. A. & Ramdani, Z. (2024). Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113-124. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i2.827>
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
- Shim, J., Park, Y., Chu, H. J. & Choi, S. J. (2020). National Human Resource Development in Korea. *Human Resource Development in South Korea: Theory and Cases*, 13-34. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54066-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54066-1_2)
- Soleimaninejad, A., Zarei Metin, H., Hejazi, S. R., Moghimi, S. M. and Yazdani, H. (2024). Re-Identification Entrepreneurial Personality Competencies through a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 14(4), 1-32. doi: 10.22034/jhrs.2024.471249.2277 (in Persian)
- Song, N., Hanh, P., Cuc, M. & Tiep, N. (2020). Factors affecting human resources development of SMEs: Evidence from the fourth Industrial revolution in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(12), 2705-2714. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.040>
- Sunahwati, E., Maarif, M. S. & Sukmawati, A. (2019). Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 23(1), 50. <https://doi.org/10.22146/jkap.37957>
- Tawfig, N. F. & Kamarudin, S. (2021). Role of strategic human resource management practices on the achieving of sustainable competitive advantages: the mediation role of strategic leadership and organizational culture. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 583-604. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.58>
- Tehrani, M., Maleki, M.R. & Ghafrani, F. (2014). Civil Service Management Law (Principles, Foundations and Suggested Strategies). *Majles and Strategy*, 21(79), 185-222. SID. <https://sid.ir/paper/224866/fa> (in Persian)
- Tésits, R., Alpek, L. & Hoványi, G. (2019). Some experience of the complex, national human resource development programmes in the Hungarian rural regions. *Eastern European Countryside*, 25(1), 95-119. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54066-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54066-1_2)
- Tu, A. T. & Pham, T. X. (2021). Vietnam's national human resource development strategy in response to industry 4.0: an analysis from a labor market perspective. *Human Resource Development in Vietnam: Research and Practice*, 69-96. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1_3)

- Tu, A. T. & Pham, T. X. (2021). Vietnam's national human resource development strategy in response to industry 4.0: an analysis from a labor market perspective. *In Human Resource Development in Vietnam: Research and Practice* (pp. 69-96). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1_3)
- Uddin, H. & Kabir, M. H. (2024). Armed Forces' Role in the Higher Education Governance: Quest for Enhancing Human Resources Development in Bangladesh. *Available at SSRN 5054070*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5054070>
- Van, H. T. M. & Phuong, T. T. (2021). National human resource development in Vietnam: A review study. *Human resource development in Vietnam: Research and practice*, 31-68. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1_2)
- Vokić, N. P. & Klindzic, M. (2024). The Association Between National Human Resource Management Practices and Measures and Correlates of National Happiness. *Društvena istraživanja*, 33(2), 291-313. <https://doi.org/10.5559/di.33.2.06>
- Widyatmoko, W. F., Pabbajah, M. & Widyanti, R. N. (2020). The character of leadership in human resources development: A critical review. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 1-9. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.621>
- Win, W. H. (2022). The Status of Perspectives and Challenges of TVET for the National Human Resource Development (NHRD) in Myanmar. <https://doi.org/10.4324/9780203386446-28>

