



## شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه (پرورش) اسلامی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی

اسمعیل کمالی راد

دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران و مدرس دانشگاه فنی بوشهر

ناصر میرسپاسی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

رضا نجف بیگی

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

افشار کاظمی

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

تاریخ دریافت: ۹۲/۹/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱/۲۲

### چکیده

از آنجایی که رشد و پیشرفت منابع انسانی در هر سازمانی حایز اهمیت است در این مقاله تلاش شده است عوامل مؤثر بر پیشرفت منابع انسانی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری با نگاه آینده‌پژوهی مورد شناسایی قرار گیرد. جامعه آماری این پژوهش سازمانهای دولتی است؛ با توجه به تعداد زیاد اعضای هر یک از جامعه‌های آماری پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است و تعداد نمونه مورد نیاز ۱۷۴ نفر برآورد گردید. در این پژوهش برای بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار ایموس استفاده شده است. پس از تحلیل داده‌های پژوهش این نتیجه به دست آمد که متغیر زیرساخت‌ها، ارزش‌های اسلامی و محیط بر پیشرفت ایرانی اسلامی منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد؛ همچنین مشخص شد پیشرفت ایرانی اسلامی بر همسویی و همسویی بر برون‌داد منابع انسانی در بخش دولتی تأثیر مستقیم دارد. و بدین صورت مدل مفهومی استخراج گردید و سپس با استخراج مدل فرضیه‌هایی تدوین گردید و مورد آزمون قرار گرفت، سپس با کدگذاری باز از اطلاعات بدست آمده از مصاحبه کیفی با نمونه‌گیری هدفمند مدل اصلی پژوهش با نگاهی سیستمی (نظام مند) به توسعه (پرورش) منابع انسانی در بخش دولتی با محوریت سیاستهای ۱۱ گانه نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری تدوین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه منابع انسانی، الگوی ایرانی اسلامی توسعه، توانمند سازی، سیاست‌های کلی نظام اداری، نظریه داده بنیاد و پژوهش ترکیبی.

## ۱- مقدمه

منابع انسانی با کیفیت و دانش‌مدار، مهم‌ترین منبع هر کشور است و کشورهای پیشرو با درک این حقیقت، تلاش وصف‌ناپذیری جهت به کارگیری بهینه این منبع کلیدی در حوزه‌های گوناگون به منظور تحقق اهداف خود مبذول داشته‌اند. امروزه قدرت کشورها بر اساس سرمایه انسانی خلاق و کارآمد سنجیده می‌شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه‌ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند.

پیشرفت منابع انسانی موضوعی است که برنامه‌ریزی آن برای آینده ضروری است و نیاز به آینده‌پژوهی دارد. آینده اساساً قرین عدم قطعیت است. با وجود این، آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیت‌ها که ریشه در گذشته و حال دارد، می‌توانند رهنمون ما برای آینده باشند. اهمیت آینده پژوهی در آن است که سعی می‌کند با پیش‌بینی عوامل مؤثر در تغییرات آینده، هم مهار تغییرات را در دست گیرد و هم جامعه را برای این تغییرات آماده نماید. از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه استراتژیک در هر سازمان است، از این رو، اعمال مدیریت استراتژیک در برای این منبع استراتژیک نه تنها قابل توجیه است؛ بلکه امری بایسته است و سرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی از موضوعات کلیدی عصر حاضر است. (میرسپاسی، ۱۳۸۵، ۲)

بنابراین در برنامه‌ریزی برای پیشرفت منابع انسانی باید تحلیل‌هایی در مورد آینده صورت گیرد و شرایط احتمالی آتی در برنامه لحاظ گردد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹)

یکی از الزامات توسعه و پیشرفت در هر زمینه، داشتن بینش نسبت به محیط، تصمیم‌گیری به موقع و داشتن برنامه‌ی هدفمند جامع و مانع است و این امر میسر نمی‌شود مگر این که امر آینده پژوهی به صورت صحیح و موفق انجام گیرد. یکی از عواملی که به طور عام در طول تاریخ و به طور خاص در عصر کنونی و آینده باعث تغییر و تحولات می‌شود و همچنین برتری ملت‌ها و کشورها را در سطوح منطقه‌ای و بین‌المللی رقم می‌زند، افزایش دانش و آگاهی همه‌جانبه‌ی منابع انسانی و توسعه و پیشرفت آن است (حسین هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹).

مقام معظم رهبری با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام تعیین شده است کلیه دستگاه‌ها را موظف به اجرای این سیاست‌ها نمودند و از آنان خواستند که بر اساس برنامه زمان‌بندی شده برای عملیاتی نمودن این سیاست‌ها گزارش پیشرفت و روند آنها را مشخص نمایند. آنچه که در این سیاست‌ها به چشم می‌خورد توجه ویژه به نیروی انسانی است؛ نیرویی که در نظام اداری، منبعی عظیم و جزء اصلی و اثر گذار به شمار می‌رود.

ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری افق‌های تازه تحول را بر پایه ضرورت توجه به دانش و تخصص و نیز محوریت کرامت انسان و خانواده در سامانه‌های اداری کشور گشود.

این سیاست‌های ابلاغی حاوی نگاهی جامع و ساختاری به تمامی اجزای اداری کشور است. مفاد بندهای اعلام شده از چنان دقت و جامعیتی برخوردار است که پای‌بندی و اجرای آن می‌تواند نظام اداری جامعه را از تحولی پیوسته و مستمر برخوردار کند.

تعیین شاخص‌های دقیق انتخاب مدیران و ضرورت بازخوانی روش‌ها و فرآیندهایی که به تدوین چارچوب‌های رفاهی و حیاتی نیروی انسانی مربوط می‌شود، چشم‌انداز اجرای این ابلاغیه را برای جامعه بسیار ملموس و روشن نموده است.

ترسیم موشکافانه ضرورت افزایش بهره‌وری در کنار بها دادن به مهارت‌آموزی و آموزش پیوسته کارکنان جنبه‌ها و شاخص‌های کاربردی این ابلاغیه را از اهمیت فزون‌تر برخوردار می‌کند.

با عنایت به مفاد هر یک از بندهای این ابلاغیه پیش‌بینی می‌شود ساختارهای اداری کشور برای انطباق با آن، حرکت منسجم و آگاهانه‌ای را آغاز کنند. این حرکت آگاهانه و پیوسته به این دلیل از اهمیت برخوردار است که با تزریق اندیشه‌ها و ایده‌های مطرح شده در ابلاغیه به سامانه اداری هر یک از سازمان‌ها، موسسات و شبکه‌های گسترده کشور می‌توان جهشی اساسی را پیش‌بینی کرد.

مختلف، می‌تواند هزینه‌های بسیاری که متوجه اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است را تخفیف دهد.

## ۲-۲- سرمایه فکری

اصطلاح سرمایه فکری را اولین بار گالبرایت در سال ۱۹۶۹ مطرح کرد. در تعریفی ساده، سرمایه فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش معامله‌ای و ارزش دفتری (معامله‌ای) دارایی‌های یک شرکت. بر اساس این تعریف سرمایه فکری فرایندها و دارایی‌هایی هستند که به طور معمول در تراز نامه منعکس نمی‌شوند ولی بر قیمت معامله‌ای تاثیر مثبت می‌گذارند. تام استورات معتقد است سرمایه فکری هر آن چیز نامشهودی است که موجب حفظ یک سازمان در شرایط رقابتی با دیگر رقبا می‌شود مانند دانش یا تجربه کارکنان. در الگویی که توسط اسکانديا (شرکت مالی- بیمه ای سویدی) ارائه شده است سرمایه فکری به عنوان یک ابزار مدیریتی جهت هدایت سرمایه‌های نامشهود یک سازمان و ایجاد ارزش افزوده برای آن معرفی شده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

## ۲-۳- شایسته‌سالاری و دامنه سازمانی آن

نظامی را می‌توان تابع اصول شایستگی و شایسته‌سالاری برشمرد که کارکردهای سازمانی و مدیریتی سازمان‌های آن نظام، از اصول شایسته‌سالاری پیروی کنند. اما فراتر از اصول مذکور، سازمان‌های شایسته‌سالار، دارای معیارها و ضوابط ارزشی نیز هستند که حمایت‌گر نظام شایستگی آن سازمان می‌باشند. از مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

**چشم انداز مناسب:** سازمان‌ها هنگامی می‌توانند رفتارهای ارزش آفرین را شناسایی و در سازمان نهادینه کنند که چشم اندازی واقع بینانه از توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی ارائه دهند. تعریف و تعیین این قابلیت‌ها مبتنی بر راهبردهای سازمان در سه سطح فرد، شغل و سازمان ضروری به نظر می‌رسد.

اینکه سازمان در کجا قرار دارد؟ به کجا می‌خواهد برود؟ و چگونه این مسیر را طی خواهد کرد؟ پرسش‌هایی - الهام گرفته از تفکر استراتژیک - هستند که

با توجه به نقش مهم و انکارناپذیر منابع انسانی در رشد و پیشرفت هر سازمانی، در این پژوهش تلاش شده است عوامل مؤثر بر پیشرفت منابع انسانی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری مورد شناسایی قرار گیرد؛ و با توجه به عوامل شناسایی شده در جهت رشد و پیشرفت هر چه بیشتر منابع انسانی در سازمان چه در زمان حال و چه در زمان آینده گام برداشت. طبیعی است بدون وجود نیروی انسانی کارآمد در سازمان، سازمان‌ها به پیشرفتی که خواهان آن هستند نخواهند رسید و همین موضوع ضرورت انجام این پژوهش و بررسی راجع به موضوع پژوهش را دوچندان می‌سازد.

## ۲- پیشینه‌کاوی پژوهش

در این بخش راجع به مفاهیم سرمایه انسانی و اجتماعی، سرمایه فکری، شایسته‌سالاری، عوامل مؤثر بر توانمندسازی، رویکردها و مدل‌های توانمندسازی، به عنوان مفاهیم پایه‌ای و مهم پژوهش مطالبی ارائه خواهد شد.

## ۲-۱- سرمایه انسانی و اجتماعی

یکی از جنبه‌های مهم در توسعه پایدار اجتماعی استفاده از مفهوم سرمایه در وجه اجتماعی آن است. به طور معمول، آنچه توسعه و رشد اقتصادی بر پایه آن بنا شده، شامل سرمایه طبیعی، سرمایه فیزیکی یا تولیدی و سرمایه انسانی است که به عنوان ثروت یک ملت شناخته می‌شود. این مسئله به تازگی معلوم شده که این سه نوع سرمایه، فقط بخشی از فرآیند رشد اقتصادی را تعیین می‌کنند. چرا که این‌ها از راهی که بازیگران اقتصادی با یکدیگر تعامل می‌کنند و به یکدیگر نظم می‌بخشند تا رشد و توسعه را فراهم آورند، چشم می‌پوشند؛ بنابراین برای بررسی اختلاف رشد میان کشورهایایی که از نظر آن سه دسته سرمایه دارای وضعیت یکسانی هستند، باید در پی حلقه‌های دیگر باشد؛ آن حلقه مفقوده، سرمایه اجتماعی است.

امروزه از سرمایه اجتماعی به عنوان مکمل دیگر دارایی‌ها و سرمایه‌های جوامع یاد می‌شود و در موارد

برای تهیه چشم انداز واقع بینانه سازمان، باید پاسخ داده شوند.

چشم‌اندازی که توسعه و پیشرفت را در تمام عرصه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به رشد و اعتلای سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی معطوف سازد.

**انسان محور توسعه :** در نظام‌های منابع انسانی با رویکرد شایسته‌پروری، یکی از واقعیت‌های انکارناپذیر، اهمیت جایگاه انسان به عنوان محور توسعه و تأکید بر شاخص‌های سازمان‌های انسان محور در فرآیند توسعه است.

**توسعه دانایی و یادگیری :** به تعبیر لوستر تارو، قدرت آینده در انحصار دانش و دانایی است. ملتی قوی و نیرومند است که بتواند مزیت‌های دانشی بیشتری را برای خود و جهان خلق کند. دولت‌ها، به ویژه سازمان‌ها، زمانی قادر به توسعه شایستگی هستند که بتوانند دانش فردی و گروهی را در فرآیند مدیریت دانایی نظام‌مند، ارائه دهند. از بین عوامل مختلفی که توسعه منابع انسانی را سبب می‌شوند دو مقوله برنامه ریزی انسانی و آموزش و توسعه منابع انسانی در زمره اهرم‌های کلیدی هستند. به زعم رابرت بلیک رشته توسعه و پرورش منابع انسانی تعاریف و مرزها را به چالش می‌کشاند و مشکل است که بتوانیم آن را در قالب تنگ قرار دهیم؛ آن به قدری بزرگ و وسیع و جامع شده است که حالا از همه عوامل خارج سازمان وسیع تر به نظر می‌رسد (میر سپاسی و غلام زاده، ۱۳۸۸، ۶۰).

**آینده‌نگری :** آینده‌نگری از دو بعد حائز اهمیت است. از یک سو، رشد سریع دانش، تکنولوژی و جهانی شدن، پیش‌بینی نیازهای فراتر از زمان را برای سازمان‌های موفق، اجتناب ناپذیر ساخته است. به طوری که غفلت - حتی چند ماهه - از نیازهای ارزش افزا و آینده‌ساز، کافی است تا سازمان در عرصه رقابت، بازنده شود. از سوی دیگر، پیش‌بینی آینده توجه به الزامات را مطرح کرده و در حلقه‌های تصمیم‌گیری، زمینه اخذ تصمیمات آینده‌ساز و به هنگام را در سازمان فراهم می‌کند.

**فرآیند گرایی :** نظام شایسته‌سالار، به جای توجه به ارزش‌های فرد و تأکید زیاد بر انجام وظایف و فعالیت‌های روزمره افراد، به ارزش‌های نهایی کار توجه دارد و متغیرهای یادگیری و یاددهی، نوآوری سازمانی و یادگیری خلاق را در همه ابعاد و نظام‌های منابع انسانی به عنوان فرآیندی یکپارچه و دارای اولویت مهم، مورد توجه قرار می‌دهد. در این نظام، یادگیری خلاقانه برای توسعه، دانایی و شایستگی در سطوح مختلف گسترش می‌یابد و مدیران اجرایی با توجه به نتایج نهایی، به طراحی مدل و اجرای آن اقدام می‌کنند.

**انعطاف‌پذیری :** سازمان‌ها با معیارهای کیفی در شایسته‌سالاری - با اعطای آزادی عمل کافی به مدیران و کارکنان دانشی - محیطی فراهم می‌کنند که عناصر خودآگاهی، خود کنترلی، توسعه فردی و توسعه دیگران و استفاده از تمام ظرفیت‌ها فراهم شود.

تشکیل تیم‌های مجازی (تیم‌های شبکه‌ای<sup>۱</sup>)، تیم‌های موازی<sup>۲</sup>، تیم‌های پروژه‌ای<sup>۳</sup>، تیم‌های کاری<sup>۴</sup>، تیم‌های مدیریت<sup>۵</sup>، تیم‌های خدماتی و تیم‌های عملی<sup>۶</sup> در شرایط سازمانی منعطف و شایسته‌سالار، فراهم می‌شود. (ابوالعالایی، ۱۳۸۴) و (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷). برای نمونه، نظام شایسته‌سالار باید با تنظیم سازوکارهای انگیزشی مناسب و تدوین قوانین و مقررات حمایتی با قابلیت انعطاف‌پذیری بالا، تشکیل تیم‌های مجازی، جریان پیوستن افراد از بخش خصوصی به دولتی و برعکس را براساس مدل قابلیت‌ها فراهم آورد.

**دانایی محوری :** مزیت‌های رقابتی آینده سازمان‌ها نه در منابع طبیعی و نه در موقعیت جغرافیایی یا کالاها و امکانات فیزیکی و سرمایه‌ای است، بلکه در نظام‌های نرم افزاری مانند مدیریت انتقال دانش و فرآیند تبدیل داده و اطلاعات به دانش و دانایی است و تنها راه توسعه پایدار و ایجاد ثروت، به تعبیر لوستر تارو، وجود نیروهای دانشی در هر سازمان است.

خودآموزی، خودگردانی، خود رهبری، یادگیرندگی، یاد دهنده‌گی و پیش‌سازی در خلق تحولات سازمانی، محصول اندیشه‌های سازمانی است که در آن دانایی، محور جذب، پرورش، نگهداری، انتصاب و ارتقاء قرار می‌گیرد.

خود استفاده کنند، تعریف دیگری از توانمندسازی است. توانمندی شامل چهار بعد است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری به صورت ذهنی و روانی از خود بروز می‌دهند. این چهار بعد عبارت است از معنی‌داری، پذیرفتن شخصی نتیجه (احساس مؤثر بودن)، کفایت نفس (احساس شایستگی)، استقلال نفس.

محقق در ادامه می‌افزاید: تفکیک در آن‌ها به منزله جدا بودن این دو رویکرد از یکدیگر نبوده، در واقع گستردگی در پژوهش‌های این دو حوزه و نیز تفاوت در زمینه کاری آن‌ها علت این تفکیک و جمع‌بندی می‌باشد. از طرفی اهمیت این موضوع بر کسی پوشیده نیست که لازمه هر حرکتی ایجاد و فراهم آوردن ملزومات و بسترسازی آن است، بنابراین شرط لازم توانمندسازی ایجاد بستر آن در سازمان می‌باشد که با رویکرد توانمندسازی ساختاری پوشش داده می‌شود. اما موضوع توانمندسازی به اینجا ختم نمی‌شود و علاوه بر ایجاد شرط لازم (توانمندسازی ساختاری)، نیاز به تحقق شرط کافی نیز دارد. شرط کافی توانمند نمودن کارکنان خواستن و باور داشتن آنان می‌باشد، که آن نیز از طریق رویکرد روانشناختی مهیا می‌گردد. توانمند نمودن کامل افراد مستلزم تلفیق صحیحی از دو رویکرد می‌باشد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹).

#### ۱-۴-۲- رویکردهای توانمندسازی

با دقت نظر در گرایش‌های گوناگونی که در مدل‌ها و تعریف‌های توانمندسازی تجلی یافته است، می‌توان آن‌ها را در قالب چهار رویکرد گروه‌بندی کرد. این چهار رویکرد عبارت است از:

الف: رویکرد ارتباطی (ساختاری) (توانمندسازی

سخت یا بیرونی)

ب: رویکرد انگیزشی (روان‌شناختی)

(توانمندسازی نرم یا درونی)

ج: رویکرد معنویت‌گرا (معناگرا)

د: رویکرد ترکیبی

#### ۱-۴-۲-۱- رویکرد ارتباطی (ساختاری)

از منظر این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت و اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات

#### قاعده‌مندی و ضابطه‌گرایی: هر چند استاندارد

سازی معیارهای شایستگی به صورت کاملاً کمی ممکن نیست و حتی احتمال دارد با اصول دیگری چون انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری و دانایی‌محوری در تقابل قرار گیرد، اما یک نظام شایسته‌سالار با بکارگیری ابزار سنجش و اندازه‌گیری، امکان ارزیابی توانایی‌های ذهنی و استعداد ویژه، منطبق بر نیازهای شغلی و سازمانی را به گونه‌ای طراحی و اجرا می‌کند که دخالت سلیق فردی و اعمال نظر شخصی به میزان زیادی کاهش می‌یابد.

فضای مدیریتی سازمان با ارائه چشم‌اندازی روشن از واقعیت‌های موجود، شایستگی‌های فردی و سازمانی را تعریف و با گام‌های شایسته‌سالاری در هم می‌آمیزد، به گونه‌ای که گام‌های فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی یعنی آگاهی، فرمول‌بندی، توسعه و انتخاب، به راحتی طی می‌شود. این قاعده‌مندی از یک سو با تعریف معیارها و تشریح و شفاف‌سازی آن‌ها، فرهنگ شایسته‌سالاری را توسعه می‌دهد و از سوی دیگر، با ایجاد فضای رقابتی، یادگیری و ارتقای شایستگی را فراهم می‌کند (دیوید، ۱۳۷۹). تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها توجه به ابعاد، اجزا و عوامل متعددی را طلب می‌نماید و به طور کلی نیاز به تحولات پارادایمی در نوع نگاه به این ابعاد دارد. تحولاتی که منجر به تغییر از نگرش‌های ارزیابی مدار سنتی به نگرش‌های توسعه مدار نوین گردد.

#### ۴-۲- بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع

##### انسانی

توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغییر امروزی، سازمان چاره‌ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی ندارد و تنها عامل ایجاد تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود. در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف‌های فردی را با اهداف سازمانی همسو کرده و این باور را ایجاد می‌کند، که رشد و پیشرفت سازمان منافع کارکنان را در بر خواهد داشت.

فراهم آوردن منابع و ابزار لازم به گونه‌ای که این ابزار برای آن‌ها قابل مشاهده بوده و آن‌ها را برای مصالح

را به عنوان عامل توانمندساز مورد تاکید قرار دادند. دکتر ضیائی و همکاران نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که ایمان، معناداری، عشق به نوع دوستی و ... به عنوان شاخص‌های رهبری معنوی بر توانمندسازی کارکنان موثرند (باومن و همکاران، ۲۰۰۶).

#### ۴-۱-۴-۲- رویکرد ترکیبی

بر اساس این رویکرد، توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. توجه به ابعاد ساختاری، انگیزشی یا عوامل درونی به تنهایی ما را به مقصود نمی‌رساند از همین رو، توانمندسازی را به عنوان پدیده‌ای می‌دانند که دارای ابعاد مختلفی است.

#### ۲-۴-۲- مدل‌های توانمندسازی

این مدل‌ها، ما را در شناخت هر چه بیشتر و کامل‌تر شاخص‌های توانمندسازی کارکنان یاری داده و کمک می‌کند تا به الگویی جامع در زمینه توانمندسازی دست یابیم.

مدل‌های موجود در زمینه ادبیات توانمندسازی را می‌توان در قالب چهار رویکرد (ساختاری، روانشناختی، ترکیبی و معنویت‌گرا) دسته‌بندی نمود. در ادامه به برخی از مهم‌ترین مدل‌ها اشاره می‌شود:

##### ۱-۴-۲-۱- مدل‌های رویکرد ارتباطی (ساختاری)

##### ۱-۴-۲-۱-۱- مدل بلانچارد و همکاران

بلانچارد و همکاران (۱۹۸۵) با در نظر گرفتن رویکرد مرشدانه برای مدیران بر اهمیت ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی تاکید ورزیدند. در رویکرد مرشدانه مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی‌سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام امور خود بپردازند. (مک لین، ۲۰۰۶).

##### ۲-۴-۲-۱-۲- مدل کانگر و کاننگو (۱۹۹۸)

کانگر و کاننگو در مدل خود فرآیند توانمندسازی را شامل پنج مرحله بیان کردند، که این مراحل عبارتند از: مرحله یکم: شناسایی شرایطی که باعث بی‌قدرتی کارکنان در سازمان شده‌اند.

لازم، بدون آن که در ابتدا به تایید مقامات بالاتر سازمان برسد را دارد (مک گلان، ۱۹۸۹). در این دیدگاه، توانمندسازی نوعی ارتباطات می‌باشد که دارای بعدی عملگرایانه بوده و در پی کسب دستاوردهای خاص و موفقیت که همان تواناسازی کارکنان است، می‌باشد (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۵).

این رویکرد به عنوان یک فرآیند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌گردد و بیان می‌دارد قدرت فرد وابستگی خالص او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد.

##### ۲-۴-۲-۲- رویکرد انگیزشی (روانشناختی)

به نظر صاحب‌نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در عوامل روانی و تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت. به اعتقاد کانگر و کاننگو، توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده و تلاش در جهت رفع آن‌ها با کمک اقدامات رسمی و نیز با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آن‌ها در سازمان کمک کند.

در این دیدگاه، توانمندسازی منابع انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۵ بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) می‌باشد.

##### ۳-۴-۲-۱-۲- رویکرد معنویت‌گرا (معناگرا)

بر اساس رویکرد معنویت‌گرا، عوامل روحی و معنوی نسبت به متغیرهای ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از نقش و اهمیت بیشتری برخوردارند و برای توانمندسازی افراد باید نگاهی به عوامل غیر مادی داشته باشیم. اندیشمندان معناگرا مباحثی نظیر شعور خلاق، یوگا و هوش معنوی را برای توانمندسازی معرفی کردند و صاحب‌نظران بومی موضوعاتی مثل سیر و سلوک عرفانی، تزکیه نفس و تقوی

مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب<sup>۱۱</sup> (خودمختاری<sup>۱۲</sup>)، معنی دار بودن و مؤثر بودن را نیز شامل می‌شود و نهایتاً آنان در الگوی خود به فرایند های شناختی توجه دارند.

#### ۲-۲-۲-۲-۲ مدل ککس و پارسونز

ککس و پارسونز<sup>۱۳</sup> توانمندسازی را فرآیندی تعریف می‌کنند که افراد یا گروه‌ها برای شرکت در زندگی‌شان یا داشتن سهمی در کنترل رویدادها و یا نهادهای مؤثر بر زندگی‌شان به اندازه کافی قوی می‌شوند. همچنین فرآیندی است که از طریق آن افراد کنترل و یا توانایی ایجاد تغییرات مثبت در سطح فردی، بین فردی و یا جنبه‌های سیاسی زندگی خود را به دست آورند. از نظر ککس و پارسونز فرایند توانمندسازی شامل سه جزء می‌باشد:

آ) آزمون انتقادی رفتارها، ارزش‌ها و اعتقادات که شامل خود اثربخشی، اعتماد به نفس و خود ارزشمندی و نیز درک جنبه‌های سیاسی و بین فردی مشکلات و موضوعات می‌شود.

ب) توسعه دانش، مهارت و شبکه ارتباطی با دیگران برای حمایت، آموزش و حل مساله دوجانبه.

ج) اقدام به عمل براساس منظر جمعی و انتقادی یک موضوع (وود ویک، ۲۰۰۲).

#### ۳-۲-۲-۲-۲ مدل اسپریتزر

اسپریتزر<sup>۱۴</sup> بر اساس رویکرد شناختی در پی توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. درمدل اسپریتزر توانمندسازی، به عنوان عاملی که از یک سو تحت تاثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر در اثر بخشی سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. به عقیده اسپریتزر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تاثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقاء کارایی و اثر بخشی سازمان قرار دارد. اسپریتزر بر مبنای مدل توماس و ولتهوس رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی "حق انتخاب"، احساس مؤثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی

مرحله دوم: استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریتی برای رفع این شرایط.

مرحله سوم: فراهم آوردن اطلاعات مربوط به کفایت نفس کارکنان به منظور آماده ساختن آن‌ها.

مرحله چهارم: نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان که با فراهم آوردن اطلاعات به دست خواهد آمد.

مرحله پنجم: پیامدهای رفتاری توانمندسازی که علائم خاصی برای رهبران سازمان به شمار می‌آید.

(توراکو و سوانسون، ۱۹۹۵)

#### ۳-۱-۲-۲-۲ مدل نولر (۱۹۹۱)

نولر<sup>۱۵</sup> مدلی چهار بعدی برای توانمندسازی ارائه کرده است که وی آن را مدل ایده آل وبری می‌نامد. وی معتقد است «ما از توانمند سازی فرد یا گروهی از افراد در موقعیتی معین، وقتی دارای شرایط زیر هستیم، سخن می‌گوییم»:

توانایی کامل تصمیم گیری را دارا هستند.

مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم را بر عهده دارند دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرای آن را دارند.

مسئولیت کامل پذیرش پیامد های هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند (امیدی، ۱۳۸۳)

#### ۴-۱-۲-۲-۲ مدل اسکات و ژافه (۱۹۹۱)

اسکات و ژافه<sup>۱۶</sup> در کتابشان به نام «توانمند سازی» معتقدند، سازمان توانمند ویژگی‌های زیر را خواهد داشت: توسعه روابط مشارکتی، رهبری تسهیل کننده، ساختن گروه‌های توانمند (لوما، ۱۹۹۹).

#### ۲-۲-۲-۲-۲ مدل های رویکرد روانشناختی

##### ۱-۲-۲-۲-۲ مدل توماس و ولتهوس

توماس و ولتهوس<sup>۱۷</sup> در مقاله ی خود با عنوان «عناصرشناختی توانمند سازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل»، توانمند سازی روان‌شناختی را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، مفهوم توانمند سازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند و تعریف کامل تری از توانمند سازی روان شناختی به عنوان

رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت (اسکولر، ۱۹۹۳).

#### ۴-۲-۲-۲-۲-۲ مدل رابینز

همچنین بر اساس بررسی‌های به عمل آمده توسط رابینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی منابع انسانی مهم است؛ در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریتی) مؤثر است (کوپ، ۱۹۹۴).

#### ۵-۲-۲-۲-۲-۲ مدل یاهیا ملهم (یحیی ملهم)

یاهیا ملهم<sup>۱۵</sup> در پژوهش خود به این نتیجه رسید که چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر به سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند. براساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از: دانش و مهارت کارکنان، اعتماد، ارتباطات، انگیزه (جوانا، ۲۰۱۱).

#### ۳-۲-۴-۲-۲-۲ مدل های رویکرد معنویت گرا

رویکرد دیگری که می‌توان از میان گرایشات گوناگون به روش‌های توانمندسازی کارکنان در قالب یک رویکرد، دسته‌بندی کرد، «رویکرد معنویت‌گرای»<sup>۱۶</sup> است.<sup>۱۷</sup> آنچه تحت عنوان رویکرد معنویت‌گرای در این بخش ذکر می‌شود، چه بسا با آنچه که در آموزه‌های دینی به ویژه دین اسلام از آن به عنوان معنویت یاد می‌شود، همخوانی نداشته باشد.<sup>۱۸</sup> وجه مشترک این رویکردها، توجه به عوامل غیر مادی به شکل مستقل و مجزا و یا در کنار عوامل مادی و فیزیکی است. این دسته‌بندی نیز مثل دسته‌بندی قبلی (رویکرد ترکیبی) احتمالاً برای اولین بار است که صورت می‌گیرد و قاعدتاً خالی از نقص نخواهد بود. اما می‌تواند سرآغازی باشد تا در آینده، محققان و صاحب‌نظران دیگر نسبت به اصلاح و تکمیل آن اقدام نمایند.

#### ۱-۳-۲-۴-۲-۲ مدل یوگا

یومه ته ساکا، در مقاله‌ای به نام «یوگا راهکاری مناسب در توانمندسازی منابع انسانی»، با الهام از فلسفه مرتاضان هندی، راهکارهای زاهدانه‌ای را برای کنترل

جسم و نفس به منظور غلبه بر مشکلات ناشی از زندگی ماشینی و صنعتی پیشنهاد کرده است

#### ۲-۳-۲-۴-۲-۲ مدل معنویت در کار

معنویت در کار درک و شناسایی بعدی از زندگی کاری یک فرد که درونی و قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی اجتماعی پرورش می‌یابد، می‌باشد. در این مدل معنویت در کار به عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و برای معنویت در کار سه شاخص؛ «کار با معنا»، «احساس همبستگی» و «همسویی ارزشها» معرفی گردیده است.

#### ۳-۳-۲-۴-۲-۲ مدل رهبری معنوی

نقش رهبران معنوی تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی می‌باشد تا کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت و پرورش دهند.

#### ۴-۳-۲-۴-۲-۲ مدل معنویت در سازمان

معنویت در محیط کار عبارت است از تلاش برای ایجاد هماهنگی بین زندگی شخصی افراد و زندگی کاری آنها؛ تا زندگی کاری و شخصی فرد با هم پیوند بخورد و این امر منجر به کمال‌یافتگی فرد و احساس تعلق خاطر بیشتر نسبت به کار خواهد شد. معنویت، هدف زندگی کاری فرد را با هدف زندگی شخصی او هماهنگ ساخته و در مجموع به زندگی او معنا می‌بخشد. در این مدل ادعان می‌شود که بین معنویت و کارایی سازمان از طریق بهسازی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد.

#### ۴-۲-۴-۲-۲ مدل های رویکرد ترکیبی

مدل‌های دیگری که از الگوهای گذشته قابل تمایزند، مدل‌هایی هستند که بر اساس رویکردهای چند وجهی، توانمندسازی کارکنان را متأثر از عوامل متعددی می‌دانند.

#### ۱-۴-۲-۴-۲-۲ مدل راهبردی

مکنامارد<sup>۱۹</sup> الگوی جامعی را برای توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد کرده است. به عقیده وی مراحل و فرایندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی



#### ۴-۴-۲-۴-۲-مدل سیستمی (مدل سه شاخگی)» (۳۳)

این مدل بر سه بعد «ساختاری»، «رفتاری» و «زمینه ای» در سازمان تاکید دارد. بر اساس این رویکرد، برای توانمندسازی کارکنان بایستی همزمان به ابعاد رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری توجه کرد و از یک جانبه‌گرایی و تمرکز بر عامل واحد پرهیز نمود. در این مدل همه مواردی که حاکی از روابط نسبتاً ثابت بین اجزا در سازمان است، مانند قوانین و مقررات طراحی شغل، پاداش و ساختار و طرح سازمانی در شاخه ساختار قرار دارد؛ اموری که به انسان‌ها در سازمان مربوط می‌شود مانند توانایی، مهارت، نگرش، سبک سرپرستی و شخصیت افراد در شاخه رفتاری قرار دارد و شاخه زمینه‌ای که در واقع زیرساخت دو شاخه دیگر است، شامل جو و فرهنگ سازمانی می‌شود که متغیرهای زیربنایی چون نمادها، ارزش‌ها و باورها را در فرهنگ سازمانی و اهداف، ساختار، پاداش، ارتباطات، روش‌های کمکی و رهبری را در جو سازمانی مد نظر دارد (گراوان، ۲۰۰۴).

#### ۵-۴-۲-۴-۲-مدل چند عاملی

دکتر سید رضاسید جوادین وهمکاران در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات (نظام بانکی)» مدل توانمندسازی جدیدی را طراحی کرده اند که ذکر آن در این بخش می‌تواند به گشوده شدن دریچه‌های جدید کمک نماید. در پژوهش آنان ۲۰ عامل اثر گذار (متغیر مستقل) بر توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است این متغیرها عبارتند از: اطلاعات، اختیار، تیم کاری، شیوه رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، تجربه اندوزی، روشن بودن اهداف و خط مشی، مشارکت، عدم تمرکز، دسترسی به منابع، مسئولیت، تشویق، غنی سازی شغل، هدایت و حمایت، معنی دار بودن شغل، اعتماد به نفس، ابهام نقش، اهمیت قائل شدن به کارکنان و محیط.

وجود دارد که اگر این نگرش در سازمان‌ها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرایند است که در درون این فرایند، هفت روش یا گام دنبال می‌شود. این مراحل و گام‌ها بر اساس چشم انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

#### ۲-۴-۲-۴-۲-مدل سازه‌های اثر بخشی

مدل سازه‌های اثر بخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسط و بازده طراحی شده است. در این مدل سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در ادامه با ارائه مدل مذکور، متغیرهای فوق مورد بررسی دقیق قرار گرفته و نقش آنان در فرایند توان افزایشی کارکنان بررسی می‌شود.

#### ۳-۴-۲-۴-۲-مدل تلفیقی

محققانی دیگر در تحقیقی با عنوان «نگرشی تلفیقی به تئوری توانمندسازی» کوشیده است با تلفیق دو رویکرد ساختاری و روانشناختی، مدل جامع تری را برای اجرا ارائه دهد. در این تحقیق ابتدا تعاریف توانمندسازی در دو دسته ارائه شده است: ۱- توانمندسازی ساختاری<sup>۲۰</sup>، ۲- توانمندسازی روانشناختی<sup>۲۱</sup>.

محقق در ادامه می‌افزاید: تفکیک در آن‌ها به منزله جدا بودن این دو رویکرد از یکدیگر نبوده؛ در واقع گستردگی در پژوهش‌های این دو حوزه و نیز تفاوت در زمینه کاری آن‌ها علت این تفکیک و جمع‌بندی می‌باشد. از طرفی اهمیت این موضوع بر کسی پوشیده نیست که لازمه هر حرکتی ایجاد و فراهم آوردن ملزومات و بستر سازی آن است، بنابراین شرط لازم توانمندسازی ایجاد بستر آن در سازمان می‌باشد که با رویکرد توانمندسازی ساختاری پوشش داده می‌شود. اما موضوع توانمندسازی به اینجا ختم نمی‌شود و علاوه بر ایجاد شرط لازم (توانمندسازی ساختاری)، نیاز به تحقق شرط کافی نیز دارد. شرط کافی توانمند نمودن کارکنان خواستن و باور داشتن آنان می‌باشد، که آن نیز از طریق رویکرد روانشناختی مهیا می‌گردد. توانمند نمودن کامل افراد مستلزم تلفیق صحیحی از دو رویکرد می‌باشد.

## ۲-۵- اهمیت و ضرورت توسعه و پیشرفت منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی

امروزه، نقش و اهمیت نیروی انسانی بر هیچ کس پوشیده نیست. در بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، فن آوری و سرمایه) با ارزش‌ترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است. بی‌توجهی به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل، نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌گردد؛ بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود. موضوع توسعه‌ی منابع انسانی که معمولاً با برخی از شیوه‌های آموزش همراه می‌شود، باید به عنوان وظیفه‌ی اصلی مدیریت سازمان‌ها شناخته شود. آینده، می‌تواند خوب، بد، فرصت‌ساز، تهدید آور، شیرین، تلخ، رؤیایی و غم‌انگیز برپا شود. هدف آینده‌پژوهی، مطالعه‌ی منظم آینده و به عبارت دیگر علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فرد است. برخی از مترجمان، برای واژه‌ی "Future Studies" معادل‌های آینده‌پژوهی، آینده‌شناسی یا مطالعات آینده را به کار برده‌اند. آینده‌پژوهی در پی آن است که انسان را برای این رویدادهای غیر منتظره آماده کند. این دانش می‌کوشد تا با فراهم آوردن امکاناتی برای افزایش آگاهی از آینده، کنترل بر آن را افزایش دهد. به بیانی روشن‌تر، آینده‌پژوهی برای مطالعه‌ی آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات ما را از آینده شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل‌دهنده، در راستای تحقق مطلوب‌ترین بدیل آینده، جهت‌دهی شوند.

طراحی مدل و روش در پژوهش‌های مبتنی بر آینده، شرایط و ویژگی‌های بومی، بیش از احاطه بر روش‌های آینده‌پژوهی اهمیت دارد. مدیران موفق آینده، به مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای هدایت کسب و کار است. آماده‌سازی افراد برای آینده، مستلزم سیستم‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با مدیران و متخصصان، آن‌ها را به شیوه‌ی مؤثری توسعه دهد (حسین هاشمی و

همکاران، ۱۳۸۹). با شناسایی عوامل مؤثر بر پیشرفت منابع انسانی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری می‌توان برای رشد و پیشرفت حال و آینده‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها پیش‌بینی‌های مناسبی را به عمل آورد که این امر موجب رشد و پیشرفت هر چه بیشتر سازمان‌ها خواهد شد.

### ۳- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از مدلی است که در پژوهش میرسپاسی و همکاران طراحی شده است. در پژوهش مزبور الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت منابع انسانی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری طراحی شده است؛ که در این پژوهش به آزمون این مدل در جهت شناسایی عوامل مؤثر بر پیشرفت منابع انسانی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری پرداخته خواهد شد. مدل مفهومی مورد آزمون به صورت زیر می‌باشد.

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های آن به صورت زیر بیان می‌شود:

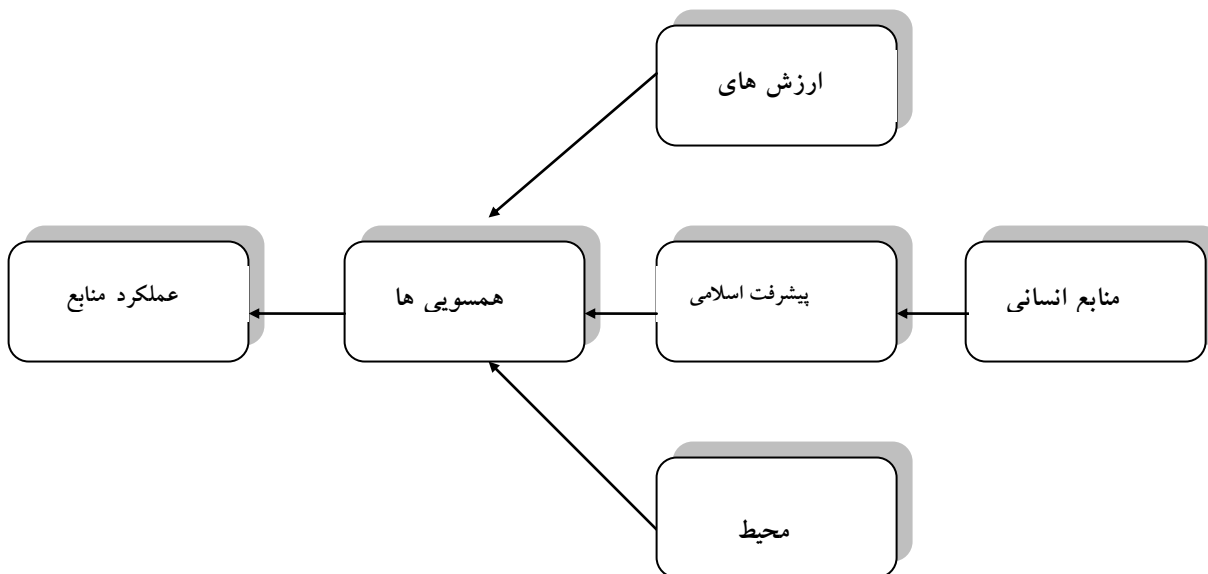
**فرضیه ۱.** ارزش‌های اسلامی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

**فرضیه ۲.** محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

**فرضیه ۳.** زیرساخت‌ها بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

**فرضیه ۴.** پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی بر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی تاثیر مستقیم دارد.

**فرضیه ۵.** همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی تاثیر مستقیم دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های همبستگی می‌باشد و به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد، به همین دلیل از نوع پژوهش‌های مقطعی می‌باشد؛

جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های دولتی است؛ که با توجه به تعداد زیاد اعضای هر یک از جامعه‌های آماری پژوهش و محدودیت‌های اجرایی پژوهش از هر کدام از جوامع مذکور نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عمل می‌آید. جامعه آماری و تعداد نمونه‌های اخذ شده در بخش مطالعات کمی با توجه به فرمول کوکران تعداد نمونه مورد نیاز ۳۸۱ نفر برآورد می‌شود.

با توجه به تعداد زیاد مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف هر یک از جامعه‌های آماری پژوهش و محدودیت‌های اجرایی پژوهش از هر کدام از جوامع مذکور نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عمل آمد. با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه در مدل‌سازی معادله ساختاری مک کال (۱۹۸۲) تعداد نمونه مورد نیاز به شرح زیر ۱۷۴ نفر برآورد گردید (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷).

$$n = (Z\sigma/\epsilon)^2$$

شایان ذکر است حجم اثر در اینجا ۰/۵ منظور شده است. با توجه به موارد فوق نمونه مورد نیاز ۱۷۴ معین گردید

جدول ۱: آمار توصیفی پاسخگویان

سن					رتبه شغلی				سازمانها				جنسیت		آمار توصیفی
بالای ۴۵ سال	۴۱ تا ۴۵	۳۶ تا ۴۰	۳۱ تا ۳۵	زیر ۳۰ سال	مدیران	مدیر منابع انسانی	کارشناس ارشد	کارشناس	نیروهای مسلح	قضائیه	بخش مقننه	قوه مجریه	مرد	زن	
۲۰	۵۱	۵۴	۳۵	۱۴	۱۴	۴۴	۸۶	۳۰	۴۸	۴۰	۲۳	۶۳	۱۵۹	۱۵	
%۱۲	%۲۹	%۳۱	%۲۰	%۸	%۸	%۲۶	%۴۹	%۱۷	%۲۸	%۲۳	%۱۳	%۳۶	%۹۱	%۹	

(جنسیت، سن، وضعیت تاهل، سابقه خدمت، تجربه، حوزه تدریس) برای گردآوری اطلاعات لازم در خصوص متغیرهای تحقیق متناسب با جدول ذیل پرسشنامه تدوین گردید.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز در خصوص ارزیابی مدل پژوهش، پرسشنامه‌ای ۱۰۰ گویه‌ای تدوین شد. گویه‌های آن بر پایه طیف ۶ درجه‌ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۶) تنظیم شده بود. در این پرسشنامه علاوه بر ویژگی‌های جمعیت شناسی

جدول ۲: سؤالات، مولفه‌ها و میزان پایایی عوامل تشکیل دهنده پرسشنامه

بعد	مولفه	سوال متناظر
همسویی	همسویی در اندیشه	سوال ۵۸، سوال ۳، سوال ۲۸
	همسویی در رفتار	سوال ۵۷، سوال ۳۶، سوال ۳۱
	همسویی در نگرش	سوال ۱۶، سوال ۲۳، سوال ۶۲، سوال ۶۷، سوال ۶۹، سوال ۹۴
محیط پیرامون	محیط سیاسی	سوال ۷۸، سوال ۶، سوال ۵۸
	محیط اقتصادی	سوال ۳۶، سوال ۳۱، سوال ۳، سوال ۲۸، سوال ۲۵، سوال ۲۲
	محیط فرهنگی	سوال ۴، سوال ۱۱، سوال ۵۲، سوال ۵۳، سوال ۵۴، سوال ۵۵، سوال ۵۶، سوال ۶۳، سوال ۶۴، سوال ۶۵، سوال ۷۷، سوال ۷۹
زیرساختها	بکارگیری و کاربرد	سوال ۶، سوال ۵۸، سوال ۵۷، سوال ۳۶، سوال ۳۱، سوال ۳
	نگهداری و حفاظت	سوال ۳۲، سوال ۳۳، سوال ۳۴، سوال ۳۵، سوال ۴۰، سوال ۴۱، سوال ۴۷، سوال ۴۹، سوال ۵۰
	جذب و تامین و تعدیل	سوال ۱۰، سوال ۱۲، سوال ۱۳، سوال ۱۴، سوال ۱۸، سوال ۱۹، سوال ۲۰، سوال ۲۱، سوال ۲۴، سوال ۲۷، سوال ۷۱، سوال ۷۲
	بهسازی و آموزش	سوال ۱، سوال ۱۷، سوال ۲۸، سوال ۴۵، سوال ۴۶
برون داد منابع انسانی	عملکرد منصفانه	سوال ۸۷، سوال ۸، سوال ۷۸، سوال ۶، سوال ۵۸
	انسانهای کاری اخلاق گرا	سوال ۲۸، سوال ۲۵، سوال ۲۲، سوال ۱۶، سوال ۱۰
	بهره وری در راستای معیارهای خاص	سوال ۲۹، سوال ۳۰، سوال ۷۰، سوال ۸۹، سوال ۹۰، سوال ۹۷، سوال ۹۸
ارزشهای اسلامی	ارزشهای غایی	سوال ۸، سوال ۷۸، سوال ۶، سوال ۵۸، سوال ۵۷، سوال ۳۶
	ارزشهای ابزارای	سوال ۲۵، سوال ۲۲، سوال ۱۶، سوال ۱، سوال ۱۰
پیشرفت ایرانی و اسلامی منابع انسانی	پیشرفت اخلاقی	سوال ۱۰۱، سوال ۱۰۲، سوال ۱۱۰
	پیشرفت شخصی	سوال ۱۰۳، سوال ۱۰۴
	پیشرفت اعتقادی	سوال ۱۰۵، سوال ۱۰۶
	پیشرفت سازمانی	سوال ۱۰۷، سوال ۱۰۸، سوال ۱۰۹

#### ۱-۴- روایی و پایایی ابزار اندازه گیری

در ادامه باید از روایی محتوای سنجه اطمینان حاصل می‌شد؛ به عبارتی آیا سنجه، به قدر کفایت مفهوم فرایند و عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در بخش دولتی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری را می‌سنجد؟ " یک سنجه، زمانی روایی محتوا دارد که واجد پرسش‌های لازم برای سنجش همه ابعاد و ویژگی‌های متغیر مورد نظر باشد. از این رو روایی محتوا، ایجاد اطمینان می‌کند که همه ابعاد و مولفه‌هایی که می‌تواند مفهوم مورد نظر ما را انعکاس دهند در آن سنجه وجود دارد. هرچه وجود

این ابعاد و مولفه‌ها در سنجه جهت انعکاس مفهوم، بیشتر باشد، روایی محتوایی بیشتر می‌شود. در شرایط مختلف، روایی محتوا تابعی است از ترسیم و تعیین خوب ابعاد و مولفه‌های مفهوم مورد پژوهش " (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۳۱۳). برای بررسی روایی محتوایی سنجه، بعد از تهیه، از طریق رایانامه به ۱۰ نفر از اساتید مدیریت، صاحب‌نظران و متخصصان موضوع توسعه منابع انسانی ارسال شد. پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات پیشنهادی اعمال و پرسشنامه نهایی با ۱۶۵ گویه تدوین شد. در این مرحله لازم بود تا پایایی (صحت

فرد و همکاران، ۱۳۸۷).  
 ضریب همابستگی درونی ابعاد پرسشنامه در جدول فوق مشخص است، با توجه به معیار متسامورنن (۱۳۸۵) آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه در وضعیت مطلوبی قرار دارد و لذا می‌توان به داده‌های گردآوری شده توسط این پرسشنامه اعتماد کرد.  
 ضریب همابستگی درونی کل پرسشنامه (آلفای کرونباخ کلی برای همه ۶۶ سؤال پرسشنامه) ۰٫۸۳ است که با توجه به معیار متسامورنن (۱۳۸۵) در وضعیت مطلوبی قرار دارد و لذا می‌توان به داده‌های گردآوری شده توسط این پرسشنامه، اعتماد کرد.

برازش) سنجه مورد ارزیابی واقع شود؛ به این ترتیب، برای آزمایش اولیّه پرسشنامه و سنجش پایایی، پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در اختیار ۲۰ نفر از کارشناسان امر منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفت. بعد از جمع‌آوری و بررسی آن، ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی، گویای پایایی مناسب سنجه و مولفه‌های آن بود (مقدار آلفا ۰/۹۰۳)؛ توضیح آنکه از آلفای کرونباخ برای ارزیابی سازگاری درونی سنجه استفاده می‌شود و مقدار بزرگتر از ۰/۸ آن مناسب می‌باشد. شایان ذکر است پایایی کم تر از ۰/۶ عموماً ضعیف تلقی می‌شوند (دانایی

جدول ۳: بررسی ضریب پایایی ابعاد پرسشنامه آزمون عملی مدل

خرده مقیاسها	تعداد پاسخگو	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا	نتیجه
عدالت محوری در جذب	۱۷۴	۹	۰٫۸۵	قابل قبول
بهبود روشهای گزینش	۱۷۴	۱۶	۰٫۷۹	قابل قبول
شایسته سالاری	۱۷۴	۱۳	۰٫۷۴	قابل قبول
رشد معنوی منابع انسانی	۱۷۴	۱۳	۰٫۷۰	قابل قبول
مسئولیت پذیری و تکریم	۱۷۴	۱۵	۰٫۷۴	قابل قبول
وجدان کاری	۱۷۴	۹	۰٫۸۳	قابل قبول
کرامت انسانی	۱۷۴	۱۵	۰٫۷۹	قابل قبول
عدالت در پرداخت	۱۷۴	۱۲	۰٫۷۸	قابل قبول
نگهداری نیروی متخصص در مناطق محروم	۱۷۴	۱۳	۰٫۷۹	قابل قبول
کرامت بازنشستگان	۱۷۴	۱۲	۰٫۷۴	قابل قبول
استحکام خانواده	۱۷۴	۱۵	۰٫۷۰	قابل قبول
همسویی رفتار فرد	۱۷۴	۵	۰٫۷۴	قابل قبول
همسویی در نگرش و اندیشه افراد	۱۷۴	۵	۰٫۸۳	قابل قبول
توسعه منابع انسانی	۱۷۴	۳	۰٫۷۹	قابل قبول

جدول ۴: میزان آلفای کرونباخ کل پرسشنامه (ضریب همابستگی)

تعداد پاسخگویان	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا	نتیجه
۱۷۴	۶۶	۰٫۸۳	قابل قبول

اندازه‌گیری، پژوهش‌گر تعریف می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده پذیر (یا شاخص‌ها) می‌توانند جهت اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مورد استفاده قرار بگیرند. در مدل‌های ساختاری روابط علی و معلولی بین متغیرهای پنهان مشخص می‌شوند. به بیان دیگر در مدل ساختاری روابط بین متغیرهای پنهان مشخص می‌شوند (ابارشی و

#### ۵- تخمین مدل کلی پژوهش

در این پژوهش برای بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Amos Graphics استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری به طور معمول، ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری است. بر مبنای مدل

همانگونه که ملاحظه می‌شود شاخص‌های برازش نسبت به مقدار استاندارد فاصله دارد، به همین دلیل نمی‌توان از انطباق داده‌های تجربی با مدل نظری پژوهش اطمینان حاصل نمود؛ با توجه به تایید نشدن مدل، بخشی از روابطی که در مدل ایجاد نشده بودند در مدل برقرار گردید. پس از این تغییرات، مدل پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. جدول زیر وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی اصلاح شده را نشان می‌دهد.

حسینی (۱۳۹۱ص ۴۵). برای آزمون مدل پژوهش، نخست مدل‌های اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. برای اینکه نشان داده شود که داده‌های تجربی مدل مفهومی پژوهش را حمایت می‌کنند، شاخص‌های برازش با اجرای آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار، مورد محاسبه قرار می‌گیرند. وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵: وضعیت شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

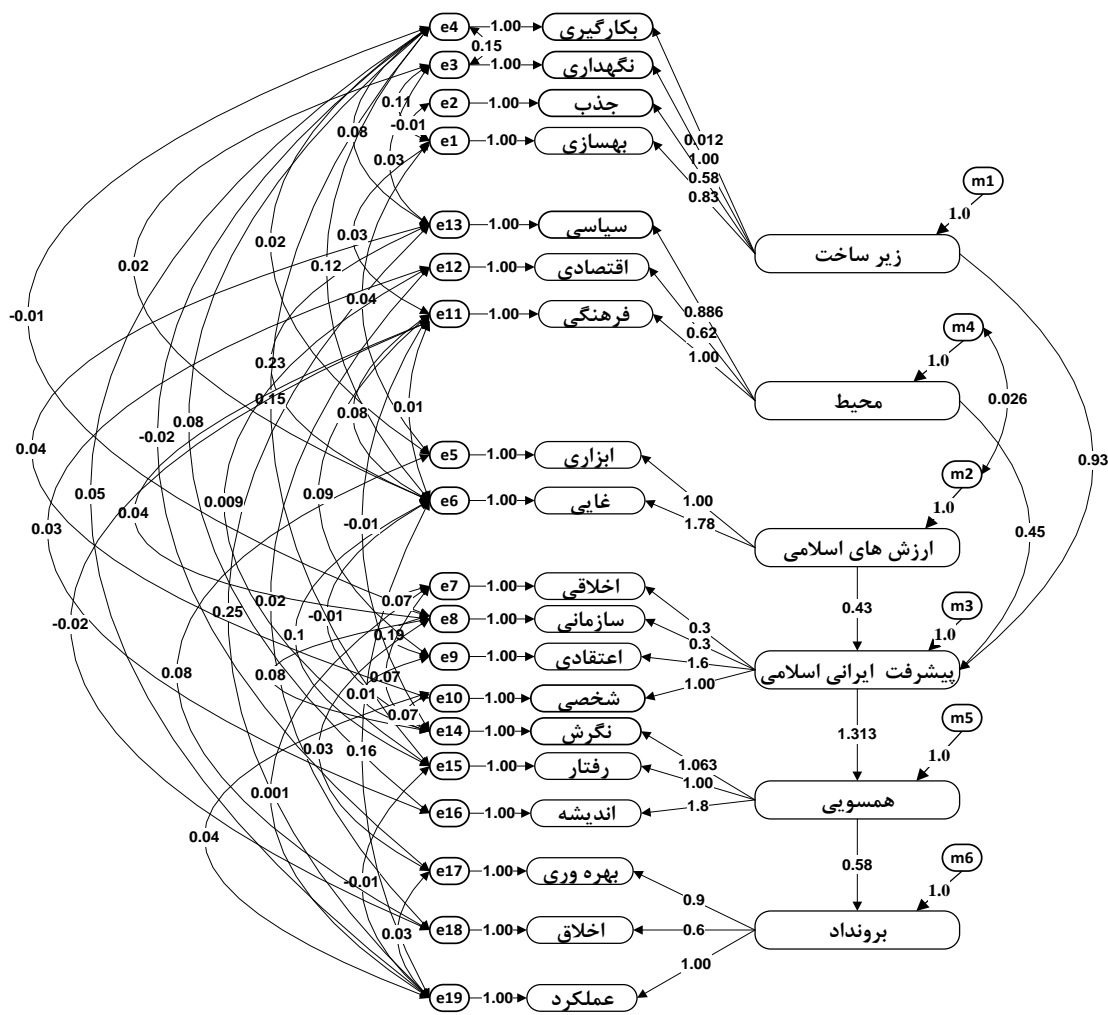
شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	$\chi^2$	۰/۱۰۰	$P(\chi^2) > 5\%$
	نیکویی برازش	GFI	۰/۶۰۱	$GFI > 90\%$
	نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۶۵۵	$AGFI > 90\%$
شاخص‌های برازش تطبیقی	برازش هنجار نشده	NNFI(TLI)	۰/۵۵۲	$NNFI > 90\%$
	برازش هنجار شده	NFI	۰/۶۵۲	$NFI > 90\%$
	برازش تطبیقی	CFI	۰/۶۵۷	$CFI > 90\%$
	برازش نسبی	RFI	۰/۶۴۷	$RFI > 90\%$
	برازش افزایشی	IFI	۰/۶۶۰	$IFI > 90\%$
شاخص‌های برازش مقتصد	برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۳۰۳	$PNFI > 50\%$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۲۷۱	$RMSEA < 10\%$
	کای دو بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۱۰/۴۳۴	بین ۱ تا ۳

جدول ۵: وضعیت شاخص‌های برازش مدل مفهومی اصلاح شده

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل اصلاح شده	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	$\chi^2$	۰/۱۰۰	$5\% > P(\chi^2)$
	نیکویی برازش	GFI	۰/۹۲۱	$GFI > 90\%$
	نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۸۶۷	$AGFI > 90\%$
شاخص‌های برازش تطبیقی	برازش هنجار نشده	NNFI(TLI)	۰/۸۸۴	$NNFI > 90\%$
	برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۵۶	$NFI > 90\%$
	برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۶۷	$CFI > 90\%$
	برازش نسبی	RFI	۰/۸۶۶	$RFI > 90\%$
	برازش افزایشی	IFI	۰/۹۶۹	$IFI > 90\%$
شاخص‌های برازش مقتصد	برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۵۲۶	$PNFI > 50\%$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۴۶	$RMSEA < 10\%$
	کای دو بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۲/۰۸۶	بین ۱ تا ۳

پس از برازش کلی مدل پژوهش، شاخص‌های جزئی برازش مورد سنجش قرار می‌گیرد. معناداری شاخص‌های جزئی مدل در جدول زیر نشان داده شده است.

با توجه به اینکه مقدار شاخص‌های برازش در حد قابل قبولی می‌باشد، بنابراین مدل مورد تایید قرار می‌گیرد. نمودار زیر نمای کلی مدل مفهومی اصلاح شده را به همراه ضرایب استاندارد برآورد شده نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل مفهومی اصلاح شده

جدول ۶: شاخص‌های برازش جزئی مدل

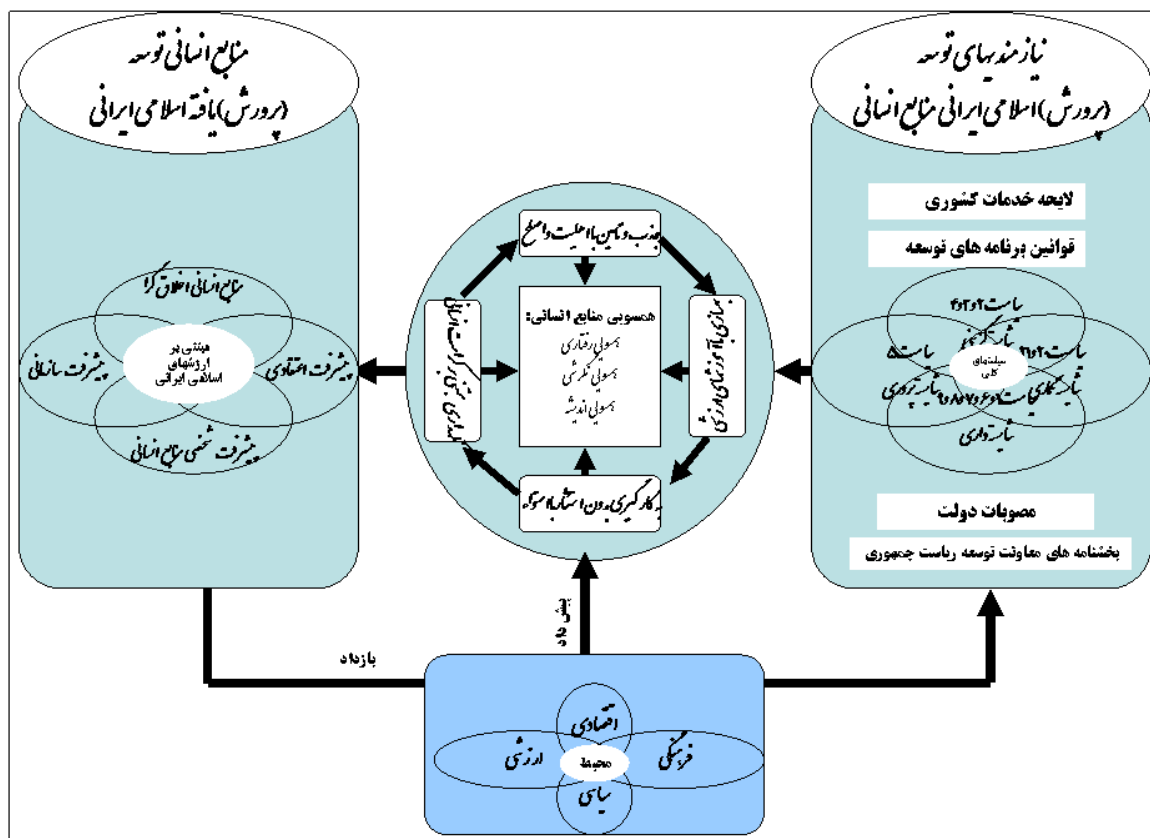
معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد	روابط مدل مفهومی			
				پیشرفت ایرانی اسلامی	<--	زیرساخت	
***	۴/۴۰۰	۰/۲۱۱	۰/۹۳۰	پیشرفت ایرانی اسلامی	<--	زیرساخت	فرضیه‌های تایید شده
***	۴/۶۸۱	۰/۰۹۲	۰/۴۳۳	پیشرفت ایرانی اسلامی	<--	ارزش‌های اسلامی	
۰/۰۲۲	۲/۲۸۵	۰/۱۹۷	۰/۴۵۱	پیشرفت ایرانی اسلامی	<--	محیط	
***	۶/۲۴۳	۰/۲۱۰	۱/۳۱۳	همسویی	<--	پیشرفت ایرانی اسلامی	
***	۷/۶۰۹	۰/۰۷۷	۰/۵۸۹	برونداد منابع انسانی	<--	همسویی	
***	۶/۵۹۱	۰/۰۰۴	۰/۰۲۶	زیرساخت	<-->	محیط	رابطه جدید

\*\*\*: معناداری در سطح ۰/۰۰۱

## ۶- کدگذاری باز و تعیین مدل اصلی پژوهش

مدل اصلی پژوهش با نگاهی سیستمی (نظام مند) به توسعه (پرورش) منابع انسانی در بخش دولتی

با محوریت سیاست‌های ۱۱ گانه نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری تدوین شده است.



الگوی اسلامی ایرانی توسعه (پرورش) منابع انسانی با محوریت سیاست‌های کلی نظام اداری

### ۶-۱- شرح مدل

برای شرح و تبیین مدل بحث را در پنج بخش دنبال می‌کنیم.

**بخش اول:** در ابتدا باید گفت که این پژوهش به دنبال چیست؟ جستجوی ما پیرامون چه موضوعی است؟ آنگاه به تعریفی واضح و عملیاتی پرداخته و سپس به چگونگی رسیدن به هدف، یعنی به چه و چگونگی‌ها بپردازیم. که چگونه جذب کنیم؟ چگونه بکار گیریم؟ چگونه آموزش دهیم و چگونه نگهداری کنیم؟

همانطور که در هدف اصلی پژوهش اشاره شد به دنبال طراحی و تدوین الگوی اسلامی ایرانی

توسعه (پرورش) منابع انسانی در بخش دولتی با محوریت سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری است. پس ابتدا به تعریفی عملیاتی از این الگو می‌پردازیم:

### تعریف چیستی و مفهوم الگوی توسعه

**اسلامی ایرانی:** دستیابی به تعریف الگو و رسیدن به مفهوم آن از دغدغه‌های اصلی این پژوهش به شمار می‌رفت. پس از بحث و تبادل نظر در جلسات و مصاحبه‌های متعدد و بهره‌مندی از نظرات نخبگان حوزه و دانشگاه، بخصوص استاد راهنمای محترم این رساله، این تعریف مورد توافق قرار گرفت: "الگو، نقشه جامعی است که هدف و سمت



تعلق دارد، مورد توجه دقیق قرار گیرد. در ایرانی بودن الگوی توسعه ما به مزیت‌ها و تنگناها و تهدیدها و فرصت‌ها توجه خواهیم کرد و عامل زمان و شرایط امروز را در نظر خواهیم گرفت.

اما تعریف عملیاتی ما از اسلامی ایرانی اصل دوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

اصل دوم - جمهوری اسلامی، نظامی است برپایه ایمان به:

- خدای یکتا (لااله الاالله) و اختصاص حاکمیت و تشریح به او و لزوم تسلیم در برابر امر او.
- وحی الهی و نقش بنیادی آن در بیان قوانین.
- معاد و نقش سازنده آن در سیر تکاملی انسان به سوی خدا.
- عدل خدا در خلقت و تشریح.
- امامت و رهبری مستمر و نقش اساسی آن در تداوم انقلاب اسلامی.
- کرامت و ارزش والای انسان و آزادی توأم با مسوولیت او در برابر خدا که از راه:
  - ✓ اجتهاد مستمر فقهای جامع الشرایط براساس کتاب و سنت معصومین سلام الله علیهم اجمعین.
  - ✓ استفاده از علوم و فنون و تجارب پیشرفته بشری و تلاش در پیشبرد آنها.
  - ✓ نفی هرگونه ستمگری و ستمکشی و سلطه گری و سلطه پذیری، قسط و عدل و استقلال سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و همبستگی ملی را تأمین می کند

### استفاده از تجربه دیگران

اعتقاد به الگوی اسلامی ایرانی توسعه، به معنای آن نیست که چشم بر تجربه سایر ملت‌ها، هرچند در جهان بینی و فرهنگ با آنها اختلاف داشته باشیم، ببندیم و از راه‌حل‌های عقلائی، دستاوردهای علمی، فناوری‌های نوین و تجربه‌های مدیریتی دیگران در حل مشکلات خود استفاده نکنیم. استقلال در انتخاب الگو به معنای ستیزه با

حرکت، شیوه حرکت و نحوه رفتار جامعه را برای تحقق یافتن تحول تکاملی جامعه بیان می‌کند."

در اینجا چند نکته شایسته توجه وجود دارد. نخست اینکه مقصود از «اسلامی بودن» الگوی توسعه و مقصود از «ایرانی بودن» آن چیست؟ به عبارت دیگر وقتی گفته می‌شود «الگوی توسعه اسلامی ایرانی»، اسلامی و ایرانی چه نسبتی با هم دارند؟ تقدم و تاخر اسلامی و ایرانی چگونه است؟

پاسخ اجمالی ما به این سؤال این است که در «اسلامی بودن» علی‌الأصول نظر به «آرمان‌ها» داریم و در «ایرانی بودن» عمدتاً نظر به «واقعیت‌ها»، «اسلامی بودن» الگوی توسعه، آن را به اصولی قرآنی و اسلامی مقید و مشروط می‌سازد. با اسلامی بودن، ما الگوی توسعه را به «احکام اسلامی» و «واجبات و محرمات» مقید می‌سازیم. با اسلامی بودن بر اصولی مانند «نفی استثمار و استعمار انسان‌های دیگر» و «اصرار بر تأمین عدالت» و «نفی نگاه ابرزاری و هوسبازانه به زن و تأکید بر تحکیم مبانی خانواده» و بسیاری از اصول و امور دیگر که جهان امروز بدان‌ها سخت محتاج است پای می‌فشریم.

اما مراد ما از «ایرانی بودن» الگوی توسعه این است که الگوی توسعه با همه آرمان‌ها و اصول اسلامی خود باید «ایرانی» هم باشد، زیرا «ایران» ظرف این «توسعه» است و میان ظرف و مظهر باید تناسبی برقرار باشد. توضیح این مطلب این است که ایران کشوری است با تاریخی کهن و فرهنگی غنی و متنوع، صاحب سرزمینی پهناور و با ذخائر طبیعی گوناگون، قرار گرفته در موقعیتی سیاسی - جغرافیایی حساس در جهان، دارای جمعیتی جوان و با استعداد و مردمی نوع‌دوست و وطن‌دوست و فداکار، با اقوام مختلف و خرده‌فرهنگ‌های گوناگون و اقلیم و محیط زیستی که باید دقیقاً در حفظ و سلامت آن کوشید. اینها و بسیاری دیگر از اموری که به ایران تعلق دارد همه و همه از اموری است که باید در الگوی توسعه در کنار وصف اسلامی بودن که به همه ملل مسلمان

اثر بخش و شفاف و عادلانه به منظور جذب مدیران شایسته ایجاد شود.

این کار نیازمند یک سری معیارها و شاخص‌هایی است و معیار در این رساله اصل چهارم قانون اساسی - کلیه قوانین و مقررات مدنی، جزائی، مالی، اقتصادی، اداری، فرهنگی، نظامی، سیاسی و غیر اینها باید براساس موازین اسلامی باشد. این اصل بر اطلاق یا عموم همه اصول قانون اساسی و قوانین و مقررات دیگر حاکم است و اصل دوازدهم - دین رسمی ایران، اسلام و مذهب جعفری اثنی عشری است و این اصل الی الابد غیرقابل تغییر است. متناسب با نگاه شیعی اهلیت، افصح، امانت داری، ارزشهای اسلامی، تعهد، تقوی، بلوغ اشد و اصفی است که در مباحث ارزشی و اسلامی شیعی نهفته است.

در حوزه آموزش و بهسازی، بند ۵ - ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان. برای رسیدن به این هدف شایسته پروری مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی مورد نظر است. شایسته پروری نظام شایسته سالار باید با فراهم نمودن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آزمونهای کوتاه مدت و دراز مدت، آنان را به مراتب بالاتر بینش و آگاهی و توانمندی سوق دهد. که به موازات آن، این نظام بستر پذیرش مسئولیت‌های سنگین تر و ایفای اثر بخش وظایف را ایجاد می‌نماید. این کار نیازمند یک سری معیارها و شاخصهایی است و این معیار عبارتند از: آموزشهای ارزشی و حوزوی، آموزشهای فرهنگی، آموزشهای رایج کارکنان و....

در حوزه بکارگیری، بند ۲۰ - قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها. بند ۲۱ - نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خود کنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال. برای رسیدن به این هدف، شایسته گماری مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی مورد نظر است

عقل و منطق و فطرت مشترک انسانی نیست. ما به همان اندازه که می‌باید به ضعف‌ها و کجروی‌ها و ناکامی‌های دیگران توجه داشته باشیم باید به قوت‌ها و موفقیت‌های آنها نیز توجه کنیم و البته در همه حال، معیار و ملاک ما تشخیص قوت و ضعف دیگران، باید معیار و ملاک خودمان باشد.

**بخش دوم:** حال برای رسیدن به این الگو یعنی الگوی اسلامی ایرانی پرورش منابع انسانی در بخش دولتی چه ابزارهایی مورد نیاز است؟ چه کارهای می‌بایست انجام بپذیرد تا مدیریت منابع انسانی اسلامی ایرانی شود؟ به تعبیری دیگر ورودی‌ها چه و چگونه باشد؟ منابع انسانی چه شرایطی داشته باشد؟ قوانین و مصوبات چگونه تنظیم گردد تا یک فضای مناسب جهت پرورش منابع انسانی در بخش دولتی بر مبنای اسلامی ایرانی صورت بپذیرد؟ اساساً بدلیل اینکه محوریت پرورش منابع انسانی در این رساله سیاستهای کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری است، بنابراین ورودی این الگو و ابزارهای مورد نیاز ۱۱ بند از ۲۶ بند سیاستهای کلی نظام اداری است که با مصاحبه‌های کیفی که در این پژوهش از نخبگان و صاحب نظران به عمل آمد، سیاست‌ها در چهار حوزه مدیریت منابع انسانی به این شرح تقسیم بندی شد.

در حوزه جذب، بند ۲ - عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی. بند ۳ - بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای ۴ - دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران. برای رسیدن به این هدف شایسته گیری یا شایسته‌گزینی مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی مورد نظر است. شایسته‌گیری به معنای جلب و جذب مدیران شایسته است. یا توجه به اینکه باید یک فضای رقابتی برای فعاليتها ایجاد شود. تا دولت بتواند در این فضا مدیران مورد نیاز خود را از بخشهای دولتی و غیر دولتی و دانشگاهها جذب نماید. و بایستی تمهیداتی

ارتباط انرژی با یک انرژی خاص در منبعی خاص برای فرد ایجاد می‌کنند. همسویی یک پروسه ای است که توسط آن افراد به انرژی های معنوی و الهی دسترسی پیدا می‌کنند. در این مدل به دنبال همسویی استراتژیک هستیم. اما همسویی استراتژیک چیست؟ وقتی صحبت از همسویی استراتژیک می‌شود، اصطلاحاتی مانند توازن و هماهنگی، به هم پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق به عنوان عباراتی مترادف با عبارت همسویی به کار می‌روند. در این قسمت با هدف آشنایی بیشتر با مفهوم همسویی استراتژیک به ارائه تعاریفی از این واژه می‌پردازیم:

به عقیده "لوفتمن" همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار بر بکارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و بهنگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای کسب و کار سازمان اشاره دارد. ضمن آنکه همسویی استراتژیک حدی است که در آن حد، استراتژی های فناوری اطلاعات، از استراتژی های کسب و کار حمایت می‌کنند و توسط استراتژی کسب و کار نیز حمایت می‌شوند. (لوفتمن، ۳، ۲۰۰۳)

بعنوان یک تعریف عملیاتی از این بخش، همسویی مورد نظر در رفتار فرد، نگرش و اندیشه است شاخصهای مطرح شده در این تحقیق برای همسوئی در رفتار فرد خلاقیت و ابتکار فردی، کیفیت کار، کمیت کار، مسئولیت پذیری، حس همکاری، نشان دادن قابلیت‌های شخصی، تغییر در عادت کار، تمایل به تلاش فوق العاده، تمایل به قوی ماندن و اخلاق گرا شدن است. شاخصهای همسوئی در نگرش، وفاداری، نگرش بهبود، نگرش به فرهنگ خودی و علاقمندی به سیستم است.

اصولاً شایستگی در حوزه منابع انسانی دوبرخش را در بر می‌گیرد: یک بخش فرهنگ، شخصیت و اعتقادات شخصی است و بخش دوم تخصص و توانایی علمی است که در بخش نیازمندیها مورد نظر است.

**بخش چهارم: شرایط مداخله گر مدل؛** در این تحقیق عوامل تأثیر گذار بر مدل یا به تعبیری عوامل محیطی به عنوان عوامل مداخله گر عمل می‌کنند.

شایسته‌گماری در این مرحله از فرایند شایسته سالاری گماردن شایستگان در جایگاه خود است که این لازمه وجود زمینه های فرهنگی است. عدم وجود زمینه های فرهنگی باعث ایجاد منافع گروهی و پندارها و باورها و ارزش های غیر طبیعی خواهد شد. هرگونه اقدام نسنجیده، خطر شکست فرایند گماردن شایستگان را به همراه دارد. به همین دلیل باید فرهنگ و قوانین حمایتی لازم را در راستای شایسته‌گماری ایجاد نمود. این کار نیازمند یک سری معیارها و شاخصهایی است از جمله: استثنائات، حقیقت، همت، ایثارگری و.....

در حوزه نگهداری و حفاظت، بند ۱- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی. بند ۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی. بند ۷- زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم. بند ۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها. بند ۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری. برای رسیدن به این هدف شایسته داری مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی مورد نظر است شایسته داری حفظ شایستگان دارای اهمیت بیشتری از جلب و جذب آنان است. لذا باید تمهیدات لازم فراهم شود و با شفافیت و رعایت عدالت و برابری از خروج مدیران پرورش یافته به عنوان سرمایه های آماده به سازمانهای دیگر و یا سایر کشورها جلوگیری کرد. این کار نیازمند یک سری معیارها و شاخصهایی است و این معیار. کرامت انسانی، استواء، توازن در زمان، توازن در التزام و پرداخت تلفیقی....

**بخش سوم: فرایند پردازش مدل؛** در این مدل عناصر منابع انسانی توسعه (پرورش) یافته همسوئی است. همسویی Attunement چیست؟ همسویی، تشریف و توانبخشی فرآیند و روندی هستند که یک

هرچند در این رابطه اختلاف نظرهای زیادی در بین صاحب نظران مدیریت منابع انسانی و تئوری پردازان وجود دارد ولی به چند ویژگی اشاره می‌گردد:

یکی از ویژگی‌هایی که در آن اتفاق نظر وجود دارد؛ وجود استقلال فکری و آزادی اندیشه خصوصاً در مسایل علمی می‌باشد. خلاقیت و تفکر بدیع از دیگر نشانه‌های توسعه یافتگی است. بدنبال راههای جدید حل مسئله هستند. کارآفرینی و توسعه کسب و کار با توجه به مزیت‌های رقابتی و شاخص‌های اقتصادی، یادگیرندگی و یاددهندگی، همواره در حال آموختن و همچنین آموزش هستند، خود کنترلی، انسانهای توسعه یافته بزرگترین نظارت را خودشان انجام می‌دهند و از درون کنترل می‌شوند. کمال جویی، دائماً در پی اهداف جدید و هدفمند کردن کلیه اوقات خود هستند. ثبات عاطفی، از هیجانات زودگذر بدور هستند ضمن اینکه ریسک‌پذیر و اثرگذار بر محیط می‌باشند. چشم‌انداز دارند، دورنمای روشنی از آینده و اهداف استراتژیک خود در ابعاد کار، زندگی، معنویت دارند. تخصص‌گرا، کارها را براساس سعی و خطا انجام نمی‌دهند و در یک یا چند حوزه تخصص دارند، کارهای غیرتخصصی خود را نمی‌پذیرند و اگراره دارند. تلاش برای افزایش کیفیت زندگی، همواره برای افزایش کیفیت زندگی تلاش می‌کنند و چرخهای پیش برنده ترقی هستند، اشتیاقشان به تامین نیازها و تحقق اهدافشان بیشتر است و به توسعه‌ای پایدار برای تامین رفاه مادی و معنوی انسان می‌اندیشند و به آن عمل می‌نمایند.

در پژوهش حاضر پیامد، منابع انسانی اخلاق‌گرا مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی، پیشرفت شخصی منابع انسانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی، پیشرفت اعتقادی منابع انسانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی و پیشرفت سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی ایرانی است نظر به اینکه الگوی ایرانی اسلامی توسعه منابع انسانی، فلسفه وجودی این پژوهش است، مؤلفه‌هایی همچون رشد و پیشرفت شخصی، پیشرفت اعتقادی،

ارزشهای ما در این پژوهش، ارزشهای ابزاری و ارزشهای غایی است. ارزشهای ابزاری باورهایی را درباره عملکرد مناسب در راه رسیدن به هدف و غایت‌های مطلوب تشریح و ارزشهای غایی غایت‌های مطلوبی که ارزش تلاش برای رسیدن به آن را دارد تشریح می‌کنند. در مدل مورد نظر ارزشهای ابزاری با شاخص‌های پایبندی به اخلاق، سعه صدر، آئین‌های مذهبی، فروعات دینی و خلوص نیت و ارزشهای غایی با آخرت‌گرایی، سعادت طلبی، عدالت‌طلبی و اصول دین تعریف شده‌اند.

در این الگو محیط پیرامون به عنوان زمینه یا بستر حاکم در نظر گرفته شده است این عامل خود از سه مفهوم محیط سیاسی، محیط فرهنگی و محیط اقتصادی شکل می‌گیرد. محیط سیاسی با شاخصهای مردم‌سالاری، قوانین و مقررات کاری و حق حاکمیت بر مردم، محیط فرهنگی، سبک زندگی، شیوه تعاملات، نوع نگاه به کار و تمایل به یادگیری و پیشرفت، محیط اقتصادی به نوع نگاه به معشیت، روزی حلال، اهمیت مسائل اقتصادی تشریح شده‌اند. قابلیت‌ها و سرمایه‌های کشور بسیار عظیم و بزرگ است که در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت باید به آنها توجه شود و به طور کلی الگوی پیشرفت نیز بر روی این ظرفیت‌ها تاثیر می‌گذارد.

این ظرفیت‌ها به منابع انسانی، موقعیت راهبردی کشور، اقلیم متنوع، مواهب خدادادی و منابع طبیعی زیرزمینی مانند گاز، نفت، معادن و منابع طبیعی و پایه نظیر آب، خاک، جنگل‌ها و مراتع، تنوع زیستی، آفتاب، باد و کویر، پیشینه فرهنگی، مدنی و تاریخی ایران، پشتوانه خوب دینی و مذهبی تقسیم می‌شود.

**بخش پنجم: پیامدها و نتایج مدل: کنش/ واکنشها** پیامدهایی دارد. پیامدهای یک سلسله رفتار ممکن است به بخشی از شرایط تبدیل شوند. حال اگر این مدل با ورودی مورد اشاره پردازش صورت گرفته چه پیامد و خروجی را به همراه خواهد داشت. ویژگیهای منابع انسانی توسعه (پرورش) یافته چه خواهد بود؟

پیشرفت اخلاقی کارکنان و پیشرفت سازمانی مورد نظر است.

در این پژوهش شاخص‌های مطرح شده برای پیشرفت اخلاقی، بصیرت افزایی، گذشت و ایثار، پایبندی و رعایت ارزشهای اسلامی و ارزشهای حاکم بر جامعه ایران و امانت داری و حفظ اسرار مورد نظر است. همچنین مهارت ایجاد (آرامش) میل به آموزشهای حوزوی، صرفه جویی و ساده زیستی، خود انضباطی بعنوان شاخصهای توسعه شخصی و مقید به انجام واجبات و ترک محرمات و روحیه عدالت خواهی بعنوان شاخصهای پیشرفت اعتقادی مورد نظر است. شاخصهای مطرح شده برای نوآوری منابع انسانی تمایل به کشف جزئیات بیشتر، فعالیت قابل تصدیق، خودارزیابی، محبوبیت مردمی، تمایل به شناخت چگونگی همکاری با دیگران در اجرای عملکرد بهتر و تمایل به شناخت راهکارهای بدیل در انجام خدمت است. شاخصهای مطرح شده برای منابع انسانی بهره ور شناخت نحوه بکارگیری منابع در انجام فعالیتهای متناسب با ارزشهای اسلامی، میزان تحقق اهداف با توجه به سیاستها می باشد. شاخصهای مطرح شده برای منابع انسانی اخلاق مدار، کار ارزش مدار، زمینه سازی برای ایثار، میزان رعایت اخلاقیات در فرآیند انجام خدمت و زمینه سازی برای استفاده مستمر از همه منابع و امکانات است.

## ۷- تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش

۷-۱- فرضیه ۱. ارزش‌های اسلامی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

H<sub>0</sub>: ارزش‌های اسلامی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم ندارد.

H<sub>1</sub>: ارزش‌های اسلامی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر ارزش‌های اسلامی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی تاثیر معناداری داشته است. باتوجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم می‌باشد و بنابراین با بالارفتن

ارزش‌های اسلامی، پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی نیز افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

۷-۲- فرضیه ۲. محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

H<sub>0</sub>: محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم ندارد.

H<sub>1</sub>: محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر معناداری داشته است. باتوجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم می‌باشد و بنابراین با بهبود محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی نیز بهبود می‌یابد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

۷-۳- فرضیه ۳. زیرساخت‌ها بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

H<sub>0</sub>: زیرساخت‌ها بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم ندارد.

H<sub>1</sub>: زیرساخت‌ها بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر زیرساخت‌ها در سطح اطمینان ۹۷ درصد بر متغیر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر معناداری داشته است. باتوجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم می‌باشد و بنابراین بهبود زیرساخت‌ها، منجر به پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی

و اعتقادی منابع انسانی می‌شود. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌گردد.

۴-۷- فرضیه ۴. پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی بر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی تاثیر مستقیم دارد.

H<sub>0</sub>: پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی بر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی تاثیر مستقیم ندارد.

H<sub>1</sub>: پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی بر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی تاثیر مستقیم دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی تاثیر معناداری داشته است. باتوجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم می‌باشد بنابراین پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی، موجب همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی می‌شود. و فرضیه پژوهش تایید می‌گردد.

۵-۷- فرضیه ۵. همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی تاثیر مستقیم دارد.

H<sub>0</sub>: همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی تاثیر مستقیم ندارد.

H<sub>1</sub>: همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی تاثیر مستقیم دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر برونداد منابع انسانی تاثیر معناداری داشته است. باتوجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم می‌باشد و بنابراین همسویی رفتار، نگرش

و اندیشه فردی سازمانی بر برونداد منابع انسانی تاثیر مثبت داشته. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

## ۸- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شده است عوامل مؤثر بر پیشرفت منابع انسانی در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری مورد شناسایی قرار گیرد. از مدل مفهومی پژوهش برای شناسایی این عوامل استفاده شده است. در این مدل مفهومی شش متغیر به کار رفته است که هر کدام از متغیرها دارای مؤلفه‌هایی بوده‌اند. متغیر زیرساخت‌ها دارای مؤلفه‌های بکارگیری، نگهداری، جذب و بهسازی بوده است. متغیر محیط دارای مؤلفه‌های محیط سیاسی، محیط فرهنگی و محیط اقتصادی می‌باشد. ارزش‌های اسلامی متغیر دیگری است که مؤلفه‌های آن ارزش‌های غایی و ارزش‌های ابزاری است. متغیر دیگری که در مدل مفهومی این پژوهش مورد سنجش قرار گرفته است متغیر پیشرفت ایرانی اسلامی با مؤلفه‌های پیشرفت اخلاقی، پیشرفت سازمانی، پیشرفت اعتقادی و پیشرفت شخصی می‌باشد. متغیرهای همسویی و برونداد از دیگر متغیرهای مدل مفهومی می‌باشند که متغیر همسویی دارای مؤلفه‌های همسویی نگرش، همسویی رفتار و همسویی اندیشه؛ و متغیر برونداد دارای ابعاد بهره‌وری، اخلاق و عملکرد است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش این نتیجه به دست آمد که زیرساخت‌ها بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی تاثیر مستقیم دارد. این نتیجه بدین معنی است که اگر زیرساخت‌ها به نحو مناسبی فراهم باشد، پیشرفت افراد و سازمان رقم خواهد خورد. از دیگر یافته‌های این پژوهش تأثیر مستقیم ارزش‌های اسلامی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی می‌باشد؛ در این رابطه می‌توان چنین گفت که ارزش‌های اسلامی نقش مهمی بر پیشرفت افراد و سازمان خواهد داشت و توجه به این موضوع حایز اهمیت است. فرضیه‌ی دیگری که در این پژوهش مورد تایید قرار گرفت تأثیر مستقیم محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی می‌باشد. بدین معنی که محیط می‌تواند بر پیشرفت افراد و سازمان

۲. قبل از استقرار نظام مذکور برای ارتقای مؤلفه‌های تاثیر گذار بر توسعه ایرانی اسلامی منابع انسانی در بخش دولتی، در یکی از سازمانهای مورد مطالعه، نظام مشوق‌های سازمانی برای توسعه کارآمد منابع انسانی، طراحی و اجرایی گردد.

۳. در بین مؤلفه‌های موثر بر توسعه منابع انسانی از دیدگاه خبرگان و کارشناسان، نگاه به ارزش‌های ایرانی اسلامی اثری معنادار در راهبردهای توسعه منابع انسانی دارد. با عنایت به اینکه سیاست‌گذاری کارآمد فرایند توسعه منابع انسانی، نیازمند سیاست‌های پایدار در حوزه‌های منابع انسانی و زیر ساخت‌هاست، موضوع ثبات سیاست‌های توسعه منابع انسانی در بخش دولتی و غیر دولتی، مورد توجه قرار گیرد.

۴. توجه ویژه به تقویت زیر ساخت‌ها به ویژه در بخش‌ها و حوزه‌های چهار گانه کنونی توسعه منابع انسانی را بدنبال خواهد داشت. بنابراین ضرورت دارد این مهم در سیاست‌گذاری‌های آتی لحاظ گردد.

۵. و سرانجام یافته‌های مطالعه نشان داد منابع انسانی در بخش دولتی، غفلت از منابع انسانی بازنشسته و تکریم و وجدان‌کاری یکی از چالش‌های توسعه منابع انسانی با محوریت سیاست‌های نظام اداری در بخش دولتی می‌دانند. طراحی نظام ارشادگری ۲۲ در دستگاههای مورد مطالعه می‌تواند به شکل‌گیری نگاه نوین به توسعه منابع انسانی در اثر نزدیک شدن منابع انسانی نسل‌های قدیم و جدید به همدیگر و شکستن دیوارهای یخی بین این دو نسل بینجامد. گره خوردن دانش و تجارب نامشهود ناب بازنشستگان با سابقه با توان علمی منابع انسانی جوان به ظهور حوزه‌های ناب پژوهشی و بلوغ کارکنان می‌انجامد.

### فهرست منابع

(۱) آرمسترانگ مایکل (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترجمه ی سید محمد اعرابی و داود ایزدی تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

از جنبه‌های گوناگون اثرگذار باشد. نتیجه‌ی دیگری که از این پژوهش به دست آمد تأثیر پیشرفت اخلاقی، شخصی، سازمانی و اعتقادی منابع انسانی بر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی است و فرضیه‌ی تایید شده‌ی دیگر تأثیر همسویی رفتار، نگرش و اندیشه فردی/سازمانی بر برونداد منابع انسانی در بخش دولتی می‌باشد. با توجه به این نتیجه می‌توان چنین گفت اگر در نگرش، رفتار و اندیشه‌ی افراد همسویی وجود داشته باشد به بهره‌وری و عملکرد بهتر نیروی انسانی منجر خواهد شد. علاوه بر فرضیاتی که در این پژوهش مورد تایید قرار گرفتند یک رابطه‌ی جدید نیز به دست آمد؛ و آن تأثیر متقابل محیط و زیر ساخت‌ها با یکدیگرند. بدین معنی که محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر روی زیر ساخت‌ها تأثیرگذار خواهد بود و بالعکس.

اگر بخواهیم با دید آینده پژوهی به این موضوع نگاه کنیم می‌توان اینگونه اظهار داشت که برای رشد و پیشرفت آینده‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها می‌بایست به عوامل شناسایی شده توجه نمود و با فراهم آوردن زیر ساخت‌های مورد نیاز، شرایطی را به وجود آورد که بتوان به عواملی که شناسایی شده‌اند دست پیدا کرد؛ چرا که برخی از عوامل مورد نیاز برای پیشرفت به زیرساخت‌هایی نیاز دارد که فراهم کردن آن‌ها ممکن است به سال‌ها زمان نیاز داشته باشد. مدیران لایق و توانمند به این موضوع توجه داشته و با دید آینده‌پژوهی برنامه‌ریزی‌های مناسب را برای رشد و پیشرفت آتی منابع انسانی خود به عنوان یکی از با ارزش‌ترین منابع در سازمان خواهند نمود. و در این راستا پیشنهادات زیر مورد نظر است:

۱. این مطالعه چارچوبی مفهومی جهت مطالعه فرایند توسعه ایرانی اسلامی منابع انسانی در بخش دولتی و سیاست‌گذاری در این زمینه را فراهم آورد. جهت کاربردی‌تر ساختن یافته‌های این پژوهش، با نگاه تصمیم‌سازی و به منظور توسعه فرایند توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، رویکرد استقرار نظام توسعه منابع انسانی بر اساس مدل حاضر، انطباق آئین نامه ارتقای منابع انسانی دستگاههای دولتی مورد مطالعه با این نظام، توسط مدیران عالی سازمانهای مورد مطالعه در کانون توجه قرار گیرد.

- (۱۵) میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۴). مدیریت اقتصادی متناسب با فرهنگ های سازمانی. تهران: میر
- (۱۶) میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.
- 17) Mclagan, P. (1989). Models of HRD practice ASTD press.17
- 18) garavan.thomas n. (2004).exploring hrd.:a level of analysis approach .human resource development review.vol.3.no.4,pp.417\_441
- 19) louma,mi kko (1999).the essence of human resource development orientation: evidence from the finish metals industry. journal of European industrial training.vo.23.no.3,p,114.
- 20) mclean. G.n (2006) . national human resources development : a focused study in transitioning societies in the developing world . advances in developing human resources , 8(1) , pp.3-11.
- 21) torraco , r. & r. swanson (1995). The strategic roles of human resource development, human resource planning. Vol. 18,no.4,p.11.
- 22) woodwick , amy l. batiste (2002). Improving practitioner readiness for strategic organizational roles: an exploratory study of strategic competence and its pole in human resource development practice, Vanderbilt university. P. 1.
- 23) Joana S. P. Story, 2011, A Developmental approach to Global,Leadership, International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 3, 2011, School of Global Leadership &Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145.
- 24) R. Schuler, "An Integrative Frame Work Of Strategic international 24.Human Resource Management." Journal of management (1993). PP. 419-60
- 25) S. Snell And J.Dean, "Integrated Manufacturing And Human resource Management: A human Capital Perspective," Academy of management journal .(۱۹۹۲) ۳۵ PP. 467-504.
- 26) R. Kopp. International human resource policies and practices in japans, European, And United States Multinationals, "Human resource Management 33 (1994), PP. 681-699
- ۲) ابراشی احمد و حسینی سید یعقوب (۱۳۹۱) مدل سازی معادلات ساختاری تهران: جامعه شناسان
- ۳) ابوالعلایی (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی چالشها و راهکارها مجله تدبیر ۱۳۸۴ شماره ۱۳۴.
- ۴) احمدی، پرویز و محمد صفری و سمیه نعمتی (۱۳۸۹) مدیریت توانمند سازی کارکنان. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۵) اعرابی سید محمد و مرجان فیاضی (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی تهران: انستیتو ایزایران.
- ۶) امیدی سعیده (۱۳۸۴) توسعه استراتژیک منابع انسانی. تهران: سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ۷) باومن، جیمز وایوان برمنویی وست وون وارت (۲۰۰۶) ترجمه میرعلی سید نقوی و حسن عباس زاده. تهران: مهکامه
- ۸) حسین هاشمی غلامرضا، علی اکبری حسن، بازرگانی محمد، نادری خورشیدی علیرضا (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲(۶)، صص ۴۷-۷۰.
- ۹) دانایی فرد ،حسن،سید مهدی الوانی وعادل آذر (۱۳۸۷) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: صفار.
- ۱۰) دیوید. فرد آر.(۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. علی پارسائیان و سید محمد اعرابی تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۱۱) عابدی جعفری حسن، سلمانی داود، رادمند محبوبه. بررسی نیازهای منابع انسانی برنامه پنجم توسعه: رویکردی آینده پژوهی. فصلنامه راهبرد، ۱۹(۵۶)، صص ۳۴۵-۳۶۴.
- ۱۲) فقیهی، ابوالحسن و حسن دانایی فرد (۱۳۸۵) بوروکراسی و توسعه در ایران. تهران: رسا
- ۱۳) میر سپاسی ناصر و اکبر اعتباریان. (۱۳۸۷). اصلاح و تحول در نظام اداری ایران بر اساس الگوی توازن قدرت. تهران: میر.
- ۱۴) میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات). تهران: میر.

#### یادداشت‌ها

1. Networked Teams
2. Parallel Teams
3. Project Teams
4. Work Teams
5. Management Teams
6. Service Teams
7. Action Teams



8. Noller
9. Dennis Jaffe & Cynthia D. Scott
10. Thomas & Velthouse
11. Choice
12. Self-Determination
13. Cox and Parsons
14. Spritzer
15. Melhem yahya
16. Spirituality

<sup>۱۷</sup>. فرهنگ لغت اکسفورد ، معنویت را اینگونه تعریف کرده است : حالت یا ویژگی علاقه مندی و توجه به مسائل معنوی، عشق یا دل‌بستگی به پدیده های معنوی ، در غالب تحقیقاتی که در زمینه معنویت انجام شده است ، تعریف معنویت از مشکلاتی است که همگی به آن اشاره کرده اند . بنظر برخی ، وصف ناپذیر بودن معنویت مانع ارائه تعریف برای آن و پرهیز محققین به مطالعه آن گشته است

19. mcnamard.carter
20. Structural Empowerment
21. Psychological Empowerment
- 22 - Mentoring