





به نام خدا

# طراحی الگو علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری

مؤلف :

حبیب پوراسداله

ویراستار علمی :

عارف پوراسداله

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: پوراسداله، حبیب، ۱۳۵۳-

عنوان و نام پدیدآور: طراحی الگو علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری/مؤلف حبیب پوراسدالله؛ ویراستار علمی عارف پوراسدالله.

مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران) ، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۲۴۸ص: جدول، نمودار(رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۱۳۴-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه:ص. ۲۱۷-۲۳۳.

موضوع: دانشگاه آزاد اسلامی

موضوع: نیروی انسانی-- ایران-- مدیریت-- نمونه پژوهی

Manpower planning-- Iran-- Case studies

رده بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۹۲۹۷۵۱۸

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: طراحی الگو علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر

سیاست‌های کلی تحول نظام اداری

مؤلف: حبیب پوراسداله

ویراستار علمی: عارف پوراسداله

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۱۳۴-۷

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



Chaponashr.ir

تقدیم به:

پیشگاه مقدس خداوند متعال که هرچه داریم از اوست  
و همچنین فرزند عزیزم عارف که با پیگیری و همراهی خود  
در به پایان رساندن اثر مرا یاری نمودند  
صمیمانه قدردانی و تشکر می‌نمایم  
و خود را مدیون زحمات خالصانه‌شان می‌دانم.

## سپاس‌گزاری:

حمد و سپاس پروردگار یکتا را سزااست که عزیز و زیباست و طاعتش موجب قربت است. انجام این اثر را مدیون انسان‌های بزرگی هستم که محبت و خضوع را معنا کرده‌اند. استاد راهنما جناب آقای دکتر مهدی زاده و استاد مشاور جناب آقای دکتر طبری که با زبان کلمات قادر به سپاس‌گزاری از آنها نخواهم بود و از خداوند متعال سلامت و سعادت آنها را خواستارم. همچنین از تمامی دوستان و عزیزانی که با کمک‌های ارزنده خویش مرا در مراحل مختلف تکمیل این کتاب یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات پژوهش

۱-۱- مقدمه .....	۱۴
۱-۲- بیان مساله .....	۱۴
۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق .....	۱۷
۱-۴- اهداف پژوهش .....	۱۹
۱-۵- پرسش‌های پژوهش .....	۱۹
۱-۶- فرضیه‌های تحقیق .....	۲۰
۱-۷- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری .....	۲۰
۱-۸- قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی تحقیق .....	۲۰
۱-۹- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی .....	۲۰
۱-۱۰- مراحل انجام پژوهش .....	۲۲

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مقدمه .....	۲۶
۲-۲- بخش اول .....	۲۷
۲-۲-۱- مفهوم پردازی توسعه منابع انسانی .....	۲۷
۲-۲-۲- پیشینه تاریخی توسعه منابع انسانی .....	۳۴
۲-۲-۳- نظریه‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی .....	۳۷
۲-۲-۴- فرایند توسعه منابع انسانی .....	۴۵

۵۳	..... نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی
۵۵	..... استراتژیها و روشهای آموزش و افزایش مهارت کارکنان
۵۸	..... سطوح تحلیل در توسعه منابع انسانی
۵۹	..... مدل‌های توسعه منابع انسانی
۶۷	..... هویت بخشی
۶۷	..... هم‌آهنگ سازی
۶۸	..... موفقیت
۶۹	..... انطباق
۷۰	..... مدل‌های توسعه منابع انسانی
۸۳	..... توسعه منابع انسانی در سیاست‌های کلی تحول نظام اداری
۹۳	..... بخش دوم: پیشینه پژوهشی
۹۳	..... پیشینه داخلی
۱۱۳	..... پیشینه خارجی
۱۲۱	..... جمع بندی فصل دوم

### فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

۱۲۸	..... مقدمه
۱۲۸	..... روش تحقیق
۱۳۰	..... جامعه آماری و روش نمونه‌گیری
۱۳۲	..... ابزار گردآوری داده‌ها
۱۳۵	..... اعتبار و پایایی ابزارهای پژوهش



- ۳-۵- روش گردآوری داده‌ها ..... ۱۴۱
- ۳-۶- روش‌های تحلیل داده‌ها ..... ۱۴۲

### فصل چهارم: تحلیل داده‌های پژوهش

- مقدمه ..... ۱۴۶
- ۴-۱- تحلیل کیفی ..... ۱۴۶
- ۴-۱-۱- بخش اول (تحلیل تم) ..... ۱۴۶
- ۴-۱-۱-۱- بررسی خبرگان در خصوص شاخصهای توسعه منابع انسانی از طریق روش  
دلفی ..... ۱۵۸
- ۴-۱-۲- مرحله دوم (فرا ترکیب مطالعات انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی) ..... ۱۶۵
- ۴-۲- بخش کمی ..... ۱۷۸
- ۴-۲-۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان ..... ۱۷۹
- ۴-۳- بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق به کمک آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ..... ۱۸۳
- ۴-۴- شاخص KMO و آزمون بارتلت ..... ۱۸۵
- ۵-۴- تحلیل عاملی متغیرهای پژوهش ..... ۱۸۶
- ۵-۴-۱- نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای الگو ..... ۱۸۷
- ۵-۴-۲- ارزیابی برازش مدل تحقیق ..... ۱۹۰
- ۵-۴-۲-۱- بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه گیری ..... ۱۹۰
- ۵-۴-۲-۲- بررسی پایایی ترکیبی مدل اندازه گیری ..... ۱۹۲
- ۵-۴-۲-۳- معیار پایایی اشتراکی ..... ۱۹۲
- ۵-۴-۲-۴- روایی همگرا ..... ۱۹۳

۱۹۴	..... ۴-۵-۷-۵- روایی واگرا
۱۹۵	..... ۴-۵-۷-۶- معیار ضریب تعیین (R2):
۱۹۵	..... ۴-۵-۷-۷- آزمون GOF:
۱۹۶	..... ۴-۶- خلاصه فصل

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

۲۰۰	..... مقدمه
۲۰۰	..... ۵-۱- خلاصه پژوهش
۲۰۲	..... ۵-۲- بحث و نتیجه گیری
۲۰۲	..... ۱-۲-۵- نتایج بخش کیفی
۲۰۵	..... ۵-۲-۲- نتایج بخش کمی
۲۱۱	..... ۵-۳- پیشنهادها
۲۱۱	..... ۵-۳-۱- پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر نتایج تحقیق
۲۱۴	..... ۵-۲-۲- پیشنهاد برای تحقیقات آینده
۲۱۵	..... ۵-۳- محدودیت های تحقیق
۲۱۷	..... منابع

## پیشگفتار

اثر حاضر با هدف طراحی الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری انجام شده است. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۶ نفر از خبرگان علمی و اجرایی حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کلیه کارشناسان منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای شهر تهران به تعداد ۲۵۰ نفر بودند که با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۲ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. بخش کیفی پژوهش در دو مرحله انجام گرفت؛ به این صورت که ابتدا متن سند سیاست‌های تحول نظام اداری با روش تحلیل مضمون، تحلیل شد و شاخص‌های توسعه منابع انسانی براساس آن احصا گردید و طی دو مرحله دلفی مورد تایید خبرگان قرار گرفت. در مرحله دوم، مقالات مرتبط با توسعه منابع انسانی با روش فراترکیب تحلیل شد به این صورت که پس از جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، در فاصله زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲، تعداد ۲۳۷ مقاله در حوزه توسعه منابع انسانی ارزیابی و در نهایت ۲۹ مقاله به روش هدفمند انتخاب و وارد مرحله تحلیل شدند.

ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مشاهده اسناد و مدارک، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود. روایی بخش کیفی پژوهش از طریق بازآزمون تایید شد و روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان تایید شد. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل مضمون (تم) و انجام فراترکیب و در بخش کمی شامل مدل-سازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل الگو بود. نتایج نشان داد الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری شامل محرک‌های سازمانی (رهبری و مدیریت، استراتژی‌های نظام منابع انسانی، ویژگی‌های کارکنان، منابع سازمانی و فرایندهای سازمانی) و محرک‌های محیطی (الزامات قانونی/ اجباری، الزامات هنجاری و الزامات حرفه‌ای تقلیدی)، توسعه منابع انسانی (توسعه فرهنگی (هنجاری)، توسعه اخلاقی، قابلیت‌های فردی، توسعه مهارتی، توسعه ارتباطی و توسعه حرفه‌ای) و پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی با ۹۰ شاخص می‌باشد. نتایج تحلیل‌های کمی نیز موید معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مولفه‌های الگو بود که در سطح خطای ۰,۰۵ معنی‌دار است.

فصل اول

کلیات

## ۱-۱- مقدمه

امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به نیروی انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست و مفهوم توسعه منابع انسانی ایجاب می‌کند که کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی خلق نمایند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰). در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند، بنابراین برنامه‌های توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱). در این فصل پس از بیان مسئله و چگونگی برگزیدن موضوع پژوهش، اهمیت و ضرورت تحقیق را مورد بررسی قرار گرفته است؛ سپس اهداف تحقیق بیان شده و در ادامه به بیان سوالات و فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. همچنین قلمرو، جامعه آماری پژوهش بیان شده و در انتها تعاریف مفهومی واژگان کلیدی تحقیق و در نهایت ساختار کلی پژوهش ارائه شده است.

## ۱-۲- بیان مساله

امروزه منابع انسانی کلیدی‌ترین عنصر موفقیت یا بهره‌وری در سازمان است و تردیدی

نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است (جو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، فیلد و چان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸ و کویج<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). هنر مدیریت است که بتواند از این منبع سرشار، حداکثر بهره‌مندی را ببرد. مدیر خوب و موفق کسی است که قادر باشد افراد را در سازمان به کار و تلاش مورد دلخواه هدایت کند. توسعه منابع انسانی یکی از مفاهیمی است که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است و می‌تواند نقش مهمی در اثر بخشی سازمان ایفا کند (فلاح، ۱۳۹۷). برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند (اتحادنژاد و همکاران، ۱۴۰۱).

در طول دهه‌های گذشته، بسیاری از سازمان‌ها شیوه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی را ایجاد کرده‌اند که مبتنی بر اعتماد بوده و از طریق ارائه اطلاعات، اعطای استقلال، انعطاف‌پذیری در محل کار و دسترسی به اطلاعات از طریق فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، نسبت به توسعه منابع انسانی اقدام می‌نمودند (جی‌اچ‌و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعات مختلف حوزه توسعه منابع انسانی نشان داده‌اند که این فرایند می‌تواند استقلال کارکنان را افزایش دهد، انگیزه کاری، پیش‌گامی در کار و تولید ایده‌های خلاقانه و نوآورانه در منابع انسانی را تقویت نماید (کیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، لی<sup>۵</sup> و همکاران،

---

<sup>۱</sup>Joo

<sup>۲</sup>Field & Chan

<sup>۳</sup>Kooij

<sup>۴</sup>H

<sup>۵</sup>Kim

<sup>۶</sup>Lee

۲۰۱۹). دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان سازمانی آموزشی و پژوهشی نیازمند برخورداری از منابع انسانی دانشی خلاق و نوآور جهت انجام ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی مناسب می‌باشد. چرا که تولید و انتقال دانش یکی از مهمترین و زیربنایی‌ترین عوامل کلیدی توسعه همه جانبه کشورها به شمار می‌آید و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و... هر کشور وابسته به آن می‌باشد. از طرفی، شرایط محیط علمی دنیا و رشد شتابان علم و فناوری در دنیا، توجه بیش از پیش به توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی دانشگاه‌ها را طلب می‌نماید تا منابع انسانی آن بتوانند ابتکار عمل نشان داده و برای حل مشکلات پیش‌روی خود و دانشگاه به سرعت اقدام و ایفای نقش نمایند. براین اساس نیاز به سرمایه‌های انسانی توانمند و واجد شایستگی و قابلیت‌های لازم در جهت توسعه، پیشرفت و بهبود فرآیندهای سازمانی، امری اجتناب ناپذیر می‌باشد. از سوی دیگر اسناد بالادستی تحول نظام اداری نیز بر دانش‌گرایی و ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان تاکید نموده است.

بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی، نشان دهنده توجه ناکافی به توسعه منابع انسانی مبتنی بر سیاست‌های تحول اداری در دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یک سازمان دانشی می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده توسط طلائی و همکاران (۱۴۰۱)، قنبری و همکاران (۱۴۰۰)، خالق دوست و همکاران (۱۳۹۹)، شکرزاده (۱۳۹۹)، بزرگزاد (۱۳۹۸)، پور سعید (۱۳۹۸) و خورشیدی و همکاران (۱۳۹۷) و مطالعات اسوانسون (۲۰۲۲)، بانمایروری و همکاران (۲۰۲۲)، سونگ (۲۰۲۰)، بوسی و ابور (۲۰۱۹)، مورخرجی، گانسن و هشمی (۲۰۱۷) و ریزیوی (۲۰۱۶) بر پیشایندهای توسعه منابع انسانی تمرکز نموده‌اند. برخی دیگر از مطالعات همچون مطالعات طلائی و



همکاران(۱۴۰۱)، دلگشایی و همکاران(۱۴۰۰)، ارسال و همکاران(۱۳۹۸)، بزرگزاد(۱۳۹۸)، مقدم و همکاران(۱۳۹۵) و فرهی بوزنجانی و مهدوی(۱۳۹۳)، اسوانسون(۲۰۲۲)، بانمایروروی و همکاران(۲۰۲۲) و کستی(۲۰۱۸) بر آثار و پیامدهای توسعه منابع انسانی متمرکز شده‌اند و برخی دیگر نیز همچون غلامی و همکاران(۱۴۰۱)، دلگشایی و همکاران(۱۴۰۰)، پورسعید(۱۳۹۸)، مقدم و همکاران(۱۳۹۵) و جزنی و همکاران(۱۳۹۴) بر راهبردهای توسعه منابع انسانی متمرکز شده‌اند و پژوهشی با عنوان الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری یافت نشد. مسئله دیگر پژوهش، وجود فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد که تبیین بیشتر موضوع در جهت نیل به اهداف تعیین شده را ضروری می‌سازد. براین اساس پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری چگونه است؟

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین اهداف سازمان‌های پیشرو در جهان است و استقرار زمینه‌ی مناسب برای چنین توسعه‌ای در اولویت قرارداد(غلامی و همکاران، ۱۴۰۱). تحولاتی عرصه علمی دنیا و بروز رویکردهای حرفه‌ای، بحث توسعه منابع انسانی در مراکز علمی و دانشگاهی، را غنی‌تر و پرنرنگ‌تر شده و رویکرد توسعه در حوزه منابع انسانی بیشتر احساس شود. دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از این سازمان‌های علمی دنیا از این قاعده مستثنی نیست و در راستای هم‌همگامی با تغییرات علم و فناوری و تربیت نیروی انسانی توسعه یافته، بایستی برخوردار از منابع انسانی توسعه یافته باشد. همچنین جایگاه

منحصر به فرد دانشگاه آزاد اسلامی در زمینه تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور، انجام فعالیت‌های تحقیقاتی و همچنین ایفای نقش پیشرو در امور علمی و فرهنگی و انتقال دانش و فناوری روز به جامعه و نقش آفرینی در توسعه ملی کشور ضرورت انجام این مطالعه را توجیه‌پذیر می‌سازد.

اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، علیرغم وجود ادبیات گسترده در خصوص توسعه منابع انسانی و انجام مطالعات متعدد در این زمینه، شناخت موجود در خصوص توسعه منابع انسانی مبتنی بر سیاست‌های تحول اداری از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است، لذا این پژوهش می‌تواند جهت پرکردن خلأ نظری، مفید بوده و منجر به تدوین یک الگوی یکپارچه و منسجم گردد. از نقطه نظر کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر مفهوم توسعه منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، نقش مؤثری در بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف اسناد بالادستی کشور داشته باشد. از سوی دیگر علاوه بر اصول و ارزش‌های اسلامی و دینی، اسناد بالادستی همچون؛ سند چشم‌انداز، نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه کشور نیز بر توسعه سرمایه‌های انسانی کشور تأکید نموده‌اند است. بنابراین تحقق آرمان‌های اسناد بالادستی مذکور ضرورت شناخت عوامل علی توسعه منابع انسانی منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی را ضروری ساخته است. افزایش شناخت موجود در این زمینه می‌تواند در اتخاذ تدابیر مربوط به مدیریت منابع انسانی، و افزایش بازمی و کیفیت خدمات دانشگاه و رشد سریع علم و فناوری کمک نموده و راه پیشبرد اهداف سازمان و

رشد، موفقیت و ارتقا آن را در اختیار مدیریت قرار دهد و زمینه مناسبی برای تحقیقات آینده نیز ایجاد کند.

#### ۴-۱- اهداف پژوهش

هدف اصلی: طراحی الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری  
اهداف فرعی:

- ۱- شناخت مولفه‌های تشکیل دهنده الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری.
- ۲- شناخت شاخص‌های تشکیل دهنده الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری.
- ۳- تعیین برارزش الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری.

#### ۵-۱- پرسش‌های پژوهش

سوال اصلی تحقیق: الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری چگونه است؟  
سوال‌های فرعی:

۱. مولفه‌های تشکیل دهنده الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری کدامند؟
۲. شاخص‌های تشکیل دهنده الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری کدامند؟

۳. درجه اعتبار الگوی علی توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر سیاست‌های کلی تحول نظام اداری به چه میزان است؟

#### ۶-۱- فرضیه‌های تحقیق

با توجه به طرح سوال تحقیق، فرضیه طرح نگردید.

#### ۷-۱- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل کلیه خبرگان و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی و در بخش کمی نیز شامل کلیه کارشناسان حوزه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و قضاوتی و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بود.

#### ۸-۱- قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی تحقیق

**قلمرو موضوعی:** قلمرو موضوع تحقیق، حوزه توسعه و تعالی منابع انسانی می‌باشد.

**قلمرو مکانی:** قلمرو مکانی تحقیق واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بودند.

#### ۹-۱- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی

**تعاریف مفهومی:**

**توسعه منابع انسانی:** از نظر اسکاپ<sup>۱</sup> توسعه منابع انسانی فرایندی پویا است که اهداف زیر را برای رسیدن به توسعه و رفاه پایداری اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهد: سرمایه گذاری در منابع انسانی برای توانمندسازی آنان از طریق ارتقای سطح آگاهی‌ها، دانش و

<sup>۱</sup>. Escap

اطلاعات؛ به کارگیری منابع انسانی برای افزایش میزان بهره‌وری و تولید نهایی؛ زمینه‌سازی برای افزایش سطح مشارکت کارکنان در برنامه‌ها و پروژه‌های توسعه (اسوانسون، ۲۰۲۲).  
**محرك‌های سازمانی:** عبارت است از خصوصیات سازمان، نقاط قوت و ضعف آن در منابع مالی، انسانی یا قابلیت‌های سازمانی و فناوریهای سازمانی و ... (دفت، ۱۳۹۹: ۱۴۲).  
**محرك‌های محیطی:** به عوامل محیطی بیرون از سازمان همانند متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی و اقلیمی و... اطلاق می‌شود که بر سازمان تاثیرگذارند (اسوانسون، ۲۰۲۲).  
**پیامدها:** عبارت است از آثار و نتایج کنشها و اقدامات یا تصمیمات سازمانی بر داخل و بیرون سازمان (نجف بیگی، ۱۳۹۷: ۲۳).

### تحول نظام اداری:

از دیدگاه پولیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اصلاح اداری به معنای تغییر آگاهانه در ساختارها و فرآیندهای سازمان‌های بخش دولتی با هدف هدایت آن‌ها به عملکرد بهتر است. به عبارتی دیگر اصلاح و بهبود ظرفیت اداری به معنای هر گونه تغییر و تحول در نظام اداری است که هدف آن افزایش اثربخشی و کارایی بخش دولتی باشد. اصلاح و بهبود در بخش دولتی پاسخی به الزاماتی است که عرصه‌ی اداره امور دولتی را در بر گرفته است (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۶).

### تعاریف عملیاتی:

**توسعه منابع انسانی:** در این پژوهش برای اندازه‌گیری توسعه منابع انسانی با مولفه‌های توسعه فرهنگی، توسعه اخلاقی، توسعه قابلیت‌های فردی، توسعه ارتباطی و توسعه

<sup>۱</sup>Swanson

<sup>۲</sup>Politt

حرفه‌ای، از پرسشنامه محقق ساخته (گویه‌های ۱ تا ۳۴) با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد.

**محرك‌های سازمانی:** در این پژوهش برای اندازه‌گیری محرك‌های سازمانی با مولفه‌های رهبری و مدیریت، استراتژی‌های نظام منابع انسانی، ویژگی‌های کارکنان، منابع سازمانی و فرایندهای سازمانی، از پرسشنامه محقق ساخته (گویه‌های ۳۹ تا ۶۹) با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد.

**محرك‌های محیطی:** در این پژوهش برای اندازه‌گیری محرك‌های محیطی با مولفه‌های الزامات قانونی / اجباری، الزامات هنجاری و الزامات حرفه‌ای تقلیدی، از پرسشنامه محقق-ساخته (گویه‌های ۷۰ تا ۷۹) با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد.

**پیامدها:** در این پژوهش برای اندازه‌گیری پیامدهای توسعه منابع انسانی با مولفه‌های فردی، سازمانی و فراسازمانی، از پرسشنامه محقق ساخته (گویه‌های ۸۰ تا ۹۰) با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد.

#### ۱-۱۰- مراحل انجام پژوهش

در این پژوهش ابتدا با مراجعه به مبانی نظری و پیشینه، شاخص‌های توسعه منابع انسانی احصا شد. سپس سند سیاست‌های تحول نظام اداری بهره‌گیری از روش تحلیل تم (مضمون)، تحلیل شد و از طریق مصاحبه با خبرگان و بررسی و تکمیل شد. همچنین متغیرهای تاثیرگذار بر توسعه منابع انسانی و پیامدها، از طریق فراترکیب مطالعات انجام شده شناسایی و الگوی علی توسعه منابع انسانی مبتنی بر سیاست‌های تحول نظام اداری تدوین شد. در مرحله با استفاده از تحلیل‌های کمی (مدلسازی معادلات ساختاری) الگوی به دست آمده اعتبار سنجی شد. در نمودار (۱-۲) مراحل اجرایی تحقیق در قالب مراحل روش علمی ارائه شده است.



نمودار ۱-۲: مراحل اجرای پژوهش





## فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

## ۱-۲- مقدمه

گروهی از اندیشمندان دانش مدیریت با تاکید بر اهمیت جایگاه انسان در فرآیند ایجاد تحولات بر این باورند که واحدهای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها و بنگاه‌ها، باید نقش کلیدی و ساختاری را در تحول و توسعه ایفاء نمایند. در واقع تحولاتی که امروز در عرصه مدیریت داخلی و بین‌المللی روی داده است، رویکرد به حرفه‌ای شدن بحث توسعه منابع انسانی را در مراکز و پایگاه‌های مدیریتی، علمی و دانشگاهی غنی‌تر و پر رنگ‌تر کرده است. به عنوان مثال سبک‌های مدیریتی به طور مشخص به سمت سبک‌های تفویضی و مشارکتی گرایش یافته و ساختارهای سازمانی نیز به سوی ساختارهای باز و آزاد همراه با روابط افقی حرکت کرده است، ویژگی رقابتی شدن سازمان‌ها در جذب منابع انسانی ماهر و انگیزه‌مند، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده اند. در مجموع، شاخص سرمایه‌های انسانی، فکری و نرم‌افزاری در عرصه مدیریت حرف اول را بر زبان می‌آورد، این دسته از تحولات مدیریتی باعث شده است که ضرورت رویکرد حرفه‌ای شدن در حوزه منابع انسانی بیشتر احساس شود. از سوی دیگر حرفه‌ای کردن حوزه منابع انسانی باعث می‌شود که این حوزه جایگاه واقعی خود را در سازمان‌ها و بنگاه‌ها ارتقاء دهد و در واقع بین اهمیت منابع انسانی و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیندی که عهده‌دار تامین، نگهداری، پرورش و برانگیختن کارکنان و افزایش بهره‌وری آنهاست، تناسب و هماهنگی لازم برقرار کند. با توجه به نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی و

ضرورت حرفه‌ای شدن آن، شناسایی زمینه‌ها، بررسی شاخص‌ها، تحلیل ویژگی‌های این فرآیند مهم امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. فصل حاضر از سه بخش تشکیل شده است، در بخش اول به بررسی مبانی نظری توسعه منابع انسانی پرداخته شده است، در بخش دوم به بررسی پیشینه تحقیق و در بخش سوم جمع‌بندی و چهارچوب نظری ارائه شده است.

## ۲-۲- بخش اول

### ۲-۲-۱- مفهوم پردازی توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستمها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (آکفلت و همکاران؛ ۲۰۱۴). دسلر (۱۳۹۹) مفهوم توسعه منابع انسانی را در تعامل با سه حوزه آموزش، بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرد. بر همین اساس وی آموزش را روش‌های که بدان مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به افراد تازه وارد به سازمان یاد داده می‌شود می‌داند. همچنین بهبود سازمانی: مقصود از بهبود سازمانی این است که بتوان نگرش، ارزش‌ها و باورهای کارکنان را به گونه‌ای تغییر داد که بتوانند تغییرات فنی را درک کند و آن را به اجرا درآورند.

بایرس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) توسعه منابع انسانی مفهومی است که شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و روندها می‌شود. در حالی که بسیاری ارزش‌های توسعه منابع انسانی برای سازمان‌ها را درک می‌کنند، مفهوم توسعه منابع انسانی بحث‌انگیز باقی می‌ماند. تلاش‌هایی برای تعریف مفهوم توسعه منابع انسانی توسط اساتید، محققین و شاغلین ثابت می‌شود که ناامیدکننده و گیج‌کننده است. گرچه یک تعریف پذیرفته شده جهانی وجود ندارد، چندین دانشمند تلاش کرده‌اند عناصر اساسی آن را شناسایی کنند. توسعه سازمانی، آموزش و توسعه ضمن کار را به عنوان نکته اولیه توسعه منابع انسانی گردآوری کرده‌اند. دکونینک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) توسعه کارکنان را به عنوان "روندی برای توسعه و رها کردن تخصص انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش و توسعه پرسنل برای هدف اصلاح عملکرد تعریف می‌کنند. این تعریف بیشتر مایل به افراد، سازمان‌ها و گروه‌های کاری با تیم‌ها می‌باشد. یک بررسی تشریحی از تعریف‌ها از نظر فرهنگی تحت تأثیر قرار دارند و در سطح بین‌المللی در زمینه فعالیت‌ها، مخاطبین و ذینفع‌ها تفاوت دارند. مک‌لین و مک‌لین تلاش کرده‌اند که توسعه منابع انسانی را از دیدگاه بین‌المللی به این صورت تعریف کنند: توسعه منابع انسانی هرگونه روند یا فعالیتی است که یا از آغاز یا در درازمدت توان توسعه دانش بزرگسالان مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت را دارد، چه برای نتیجه

---

<sup>۱</sup>Byars<sup>۲</sup>Deconinck

فردی یا گروهی، تیمی و یا چه برای منافع یک سازمان، جامعه، ملت یا نهایتاً تمام بشریت (گاروان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

توسعه و توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی است (آکفلت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است. به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عمل کرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد (آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۱۳۹۹).

فعالیت توسعه منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد (وودویک و باتستا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). نادلر به عنوان پیش‌گام نظریات توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان یافته‌ای که به وسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود، تعریف کرد (نادلر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). گیلی و اگلند ۲۰ سال بعد فرایند توسعه منابع انسانی را به عنوان فرایند<sup>۱</sup> توسعه افراد با تمرکز بر بهبود

<sup>۱</sup>Garavan

<sup>۲</sup>Ackfelt & at el

<sup>۳</sup>Armstrong

<sup>۴</sup>Woodwick & Batiste

<sup>۵</sup>Nadler

عمل کرد مرتبط با شغل فعلی، ۲. توسعه‌ی مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عمل کرد  
مأموریت‌های آتی شغلی و ۳. ارایه توسعه‌ی سازمانی که منجر به استفاده بهینه از  
پتانسیل‌های انسانی و بهبود عملکرد انسانی که موجب کارایی سازمان می‌گردد، تعریف  
کردند (گیلی و همکاران، ۱۹۹۲). براساس گفته‌ی نادلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) سه فعالیت کلیدی،  
محور فرایند توسعه‌ی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. این سه فعالیت محوری شامل:  
آموزش، پرورش و توسعه می‌باشند. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی  
یادگیرنده است. پرورش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه؛  
یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد. در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه‌ی منابع  
انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه‌ی  
سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عملکرد تعریف کرد، یا در تعریف دیگر،  
توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلند مدت به منظور  
توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی،  
سازمانی یا ملی نامید (نیکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) از این نگاه، توسعه‌ی منابع انسانی چارچوبی  
برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها، و توانایی‌های فردی و سازمانی از  
طریق ارایه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه‌جانشینی، مدیریت و توسعه عمل

---

<sup>۱</sup>Gilley & at el

<sup>۲</sup>Nadler

<sup>۳</sup>Nixon