

چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد

پژوهش آمیخته

امید اردلان^۱، اصغر اصغرزاده^۲، محسن گل‌سرخ حق^۳

چکیده

زمینه و هدف: جنگ سرد در هزاره جدید بر سر حفظ و توسعه سرمایه انسانی و جذب نیروهای خبره از شرکت‌های رقیب است. برای حفظ این سرمایه ارزشمند امروز باید جنگید و مدیران باید با درک صحیح از چالش‌های سرمایه انسانی به بهترین نحو ممکن تدبیر کنند. بر این اساس، هدف از این تحقیق شناسایی چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی است.

روش‌شناسی: این تحقیق با رویکرد تحقیقات آمیخته اکتشافی انجام شد. در گام اول از روش تحلیل محتوا و در گام دوم از روش پیمایش استفاده شد. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگو تعداد ۱۴ نفر از خبرگان در سازمان‌های دولتی تهران به صورت غیراحتمالی انتخاب و با آنها مصاحبه انجام شد و در ادامه نیز تعداد ۸۷ پرسشنامه به روش خوشه‌ای در اختیار نمونه آماری قرار گرفت و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی‌اِل‌اِس استفاده شد.

یافته‌ها: شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی با ضریب مسیر ۰٫۹۲۳، نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان با ضریب مسیر ۰٫۹۴۶، جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی به جای باورهای سنتی و وظیفه‌ای با ضریب مسیر ۰٫۸۸۷، انسجام و چالاکی در نظام آموزشی با ضریب مسیر ۰٫۲۹۳، جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان با ضریب مسیر ۰٫۵۳۰، ضرورت ایجابی جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره با ضریب مسیر ۰٫۵۵۳، کانون‌های تفکر و خلاقیت با ضریب مسیر ۰٫۶۶۳، ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان با ضریب مسیر ۰٫۸۱۶، خصوصی‌سازی با ضریب مسیر ۰٫۶۴۲، لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی با ضریب مسیر ۰٫۶۱۱، آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت

۱. دکتری تخصصی مدیریت دولتی، استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. ardalan62omid@gmail.com

۲. دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۷/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۱۱/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: امید اردلان

فنی با ضریب مسیر ۰.۶۱۹ و انتقال تجارب مدیریتی با ضریب مسیر ۰.۹۰۳ به عنوان چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی تأیید شدند.

نتیجه‌گیری: این تحقیق با احصاء ۱۲ مقوله از چالش‌های مدیریت و منابع انسانی راهنمای سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران در حل چالش‌های مدیریت و منابع انسانی خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: چالش‌ها، مدیریت، منابع انسانی، سازمان دولتی

مقدمه

مقام معظم رهبری در ابلاغ سیاست‌های کلی علم و فناوری، در تاریخ ۹۳/۰۹/۲۶ شناسایی نخبگان، پرورش استعدادها در خشان و حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی را مورد توجه قرار دادند. هزاره سوم هزاره تفکر و تدبیر، سرمایه انسانی ارزشمندترین و بزرگترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود، به طوری که برای مدیران یک سازمان هیچ رسالتی را نمی‌توان مهمتر از حفظ و نگهداری این دارایی عظیم متصور نمود، زیرا بقاء و پویایی یک سازمان تنها در گرو حفظ سرمایه انسانی و به ویژه نیروهای کارآمد و خبره آن سازمان است (حسینی مقدم، ۱۳۹۶، ۲۸).

واقعیت این است که در اغلب سازمان‌ها ریشه تمامی مشکلات به نوعی به نحوه مدیریت منابع انسانی در آن‌ها بر می‌گردد. اگر سازمانی در بعد فرهنگی سرآمد است این امر در نتیجه رشد و بالندگی فرهنگی کارکنان آن سازمان حاصل شده است. چنانچه سازمانی در بعد مالی و اقتصادی و کسب درآمدهای بالا شهرت پیدا کرده، نتیجه تفکرات استراتژیک و استفاده از فرصت‌ها توسط کارکنان آن است. پس می‌توان گفت که توجه به منابع انسانی و مدیریت مؤثر آن اساس توسعه فرهنگی، تکنولوژیکی و مالی و اقتصادی سازمان‌ها است (جوزف و پترونا^۱، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، موفقیت هر سازمانی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن بستگی دارد و این امر در صورتی امکان پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. مدیریت در منابع انسانی، عبارت است از شناسایی نیروی کار سازمان به‌عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چنگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور

موثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید (سیدجوادین، ۱۳۸۵؛ به نقل از: عباس‌زاده، ۱۳۸۹، ۹۰).

مدیریت منابع انسانی از رویکردی استراتژیک در جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان حکایت دارد. به گفته دکتر نورالدال، رئیس اتحادیه جهانی علم و بهره‌وری، شرایط دائماً در حال تغییر است، ما نیز باید تغییر کنیم، و گرنه بهای سنگینی بابت تغییر نیافتن خواهیم پرداخت (شکاری و کتابدار، ۱۳۹۳، ۱).

برخی صاحب‌نظران، جنگ سرد، هزاره جدید را جنگ شرکت‌های بین‌المللی بر سر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود و جذب نیروهای خبره از شرکت‌های رقیب می‌دانند. بنابراین، برای حفظ این سرمایه ارزشمند امروز باید جنگید و لازمه پیروزی در این جنگ وجود ژنرال‌ها و مدیران ارشد و تصمیم‌سازی است که با درک صحیح اهمیت سرمایه انسانی به بهترین نحو ممکن تدبیر کنند. بنابراین اولین گام برای حفظ این سرمایه ارزشمند درک صحیح اهمیت سرمایه انسانی و کاربست مدیریت سرمایه انسانی در سازمان است (علیزاده، ۱۳۹۱، ۳).

در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا، به ویژه در کشورهای فاقد منابع طبیعی غنی اعم از سوخت‌های فسیلی و غیره، پایه اقتصاد بر حفظ و توسعه منابع انسانی بوده و بهره‌وری نیروی انسانی با اهمیت‌ترین موضوع به شمار می‌آید. اما در کشورهای غنی از منابع طبیعی به ویژه کشورهای دارای منابع عظیم نفت و گاز، تأمین عمده منابع مالی مورد نیاز، متکی به فروش سوخت‌های فسیلی است و به نیروی انسانی توجه کمتری می‌شود، به طوری که در این کشورها همواره پدیده مهاجرت نخبگان و فرار نیروی انسانی کارآمد چالشی جدی است. متأسفانه ایران نیز جزو این دسته از کشورهاست. چنانچه اهمیت منابع انسانی در توسعه کشور و اثرگذاری آن بر اقتصاد امری پذیرفته شده تلقی گردد، لازم است تا مدیریت این نیروها را در سرلوحه کار مدیران متعهد، متخصص و کارآمد قرار داده و چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت منابع انسانی و نیز در راستای کاهش نارسایی‌ها و تقویت کارایی نیروی انسانی موجود مورد بررسی قرار گیرد (علیزاده، ۱۳۹۳، ۳). اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجه منابع کمیاب را به دست آورند و برای حفظ رقابت در بازار از آن‌ها به‌طور مؤثر استفاده کنند، یکی از چالش‌های اصلی مدیران است. امکان استفاده از منابع شخصی خود از جمله (مالی، فناوری و کارگری) و کسب فضای بیشتر از محیط خارجی یکی از زمینه‌های نگرانی در بسیاری از سازمان‌ها بود (جوزفات، ۲۰۱۷). امروزه سازمان‌ها برای بقا در فضای رقابتی و دائماً در حال تغییر محیطی، باید متناسب با این تغییرات به بهبود کیفیت خدمات و

کالا‌های خود بپردازند و تحقق این امر نیازمند افراد با استعداد و پتانژی و با انگیزه و به-طور کلی نیازمند سرمایه‌های انسانی است (اسوانسون، ۱۹۹۵: ۲۰۸). لذا در این مقاله چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی مورد بررسی قرار گرفته و در جستجوی پاسخ به این سوال هستیم که چه چالش‌هایی در مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی وجود دارند؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری پژوهش:

ویلیام تریسی، در ادبیات مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی را به‌عنوان «افرادی که با انجام وظایف خود، سازمان را به حرکت درمی‌آورند» تعریف می‌کند. منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان است و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود باید اقداماتی موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند. منابع انسانی دسته‌ای از افراد را تعریف می‌کند که در بخشی مشغول فعالیت هستند. منابع انسانی شامل هر فرد یا هر کارمند می‌شود که برای بهتر شدن عملکرد خود و زیردستان خود در کار تلاش می‌کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی آن است که به نقش‌آفرینی افراد در تحقق اهداف سازمانی کمک کند (آلریچ و لیک، ۱۹۹۰). واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند با پرورش شایستگی افراد در خلق ارزش و موفقیت و در نهایت سودآوری سازمانی یاری‌رسان باشد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند در تحقق این اهداف به‌طور مستقیم نقش‌آفرینی کند، اما می‌تواند با جذب، توسعه و نگهداشت افراد شایسته کمک شایانی در این امر داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۹: ۸). به‌طور کلی هدف مدیریت منابع انسانی، تلاش برای دستیابی به مأموریت سازمانی، چشم‌انداز، استفاده از ظرفیت کارمندان و اطمینان از تعهد کارمندان به مشاغل خود است (جوزفات، ۲۰۱۷).

همچنین می‌توان برای واحد مدیریت منابع انسانی اهداف فرعی ذیل را در نظر گرفت که در نهایت می‌تواند به بهره‌وری سازمان کمک کند؛ جذب نیروی انسانی شایسته؛ مدیریت استعدادها؛ برقراری روابط سازنده در تمامی سطوح سازمانی؛

– ایجاد منافع مشترک به‌منظور همراستایی اهداف فردی و سازمانی (دعائی، ۱۳۹۷: ۱۵).

مدیریت دولتی و منابع انسانی؛ دولت به‌عنوان بزرگترین کارفرمای کشور، مأموریت‌ها و مسئولیت‌های خود را توسط سازمان‌هایی که تاسیس می‌کند تحقق می‌بخشد و این

سازمان‌ها با ماهیت‌های مختلفی که دارند و فشارهای رقابتی گوناگونی که با آن‌ها مواجهند نمی‌توانند عملکردی چندان کمتر از دستگاه‌های بخش خصوصی داشته باشند. امروزه شاید به دشواری بتوان حتی در میان کشورهای در حال توسعه کشوری را یافت که بهبود وضعیت موسسات دولتی را به‌عنوان یک ضرورت نپذیرد، چرا که یک راهبرد طبیعی برای بهبود اقتصاد ملی به‌شمار می‌آید. نکته قابل توجه آن است که رفتار دولت به‌عنوان یک کارفرما و مدیر الزاماً باید به تعیین سهم بخش دولتی در توسعه اقتصاد ملی بپردازد. اما این میسر نخواهد شد، مگر آن‌که در وهله نخست، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار کشور به‌درستی صورت گیرد تا پس از تنظیم بازار کار از نظر تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی بتوان انتظار داشت سازمان‌های دولتی هر یک نیروی انسانی خود را تامین و مدیریت کند. به سخن دیگر دولت برای پاسخگویی به تحولات و چالش‌های بین‌المللی و ملی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی کشور می‌پردازد تا عرصه مناسب برای فعالیت سازمان‌ها از راه بکارگیری افراد مناسب را فراهم آید. آنگاه با توجه به نقش مهمی که واحدهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها دارند باید تلاش کنند با این پیش شرط با چالش‌های کنونی و آتی که در برابر آن‌ها قرار دارد برخورد کنند (رامش^۱ و همکاران، ۱۹۹۹)

چالش‌های مدیریت منابع انسانی؛ در جهان رقابتی امروزی، عنصر انسان یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پر رنگ‌تر شده و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود، اما با پیشرفت تکنولوژی و سرعت فزاینده تغییرات، سازمان‌های امروزی با چالش‌های مدیریت منابع انسانی روبرو هستند.

یکی از شاخص‌های وجه تمایز بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته، نیروی انسانی متخصص و متناسب با نیاز جامعه است که در جهت رسیدن به تعالی سازمانی و رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و آموزشی و سلامت جامعه به صورت هدفمند توسعه یافته است. بر این اساس در حوزه مدیریت منابع انسانی، ضرورت توانمندسازی و پرورش و بهره‌گیری

موثر از این سرمایه‌ها اهمیت زیادی دارد. چالش اصلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی، برخورداری از ساختاری شفاف، جامع و سازگار برای بهبود کارکرد سازمانی است؛ بنابراین تفکر راهبردی در حوزه شناسایی مسائل و آسیب‌های موجود در حوزه نظام منابع انسانی سازمان‌ها نیز بسیار با اهمیت است؛ به طوری که عمده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود مسائل موجود و همچنین ملاحظه تغییرات سازمانی انجام می‌گیرد و در صورتی که سازمان در این حوزه در دوره‌های مختلف مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد به مرور دچار آسیب شده و تغییر و تحول در جهت بهبود شرایط در آن سخت تر می‌شود (اسدی و ذاکری، ۱۳۹۹). با چنین رویکردی و اینکه در هر سازمانی نیروهای انسانی آن سازمان، اصلی‌ترین سرمایه‌های آن برای اداره امور و رشد و پیشرفت محسوب می‌شوند، داشتن رویکرد و نگاهی آسیب شناسانه و آینده پژوهانه به چالش‌های حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها، امری حیاتی به نظر می‌رسد.

پیشینه تجربی پژوهش:

در بررسی پیشینه‌های تحقیق، برخی از چالش‌های مدیریتی و منابع انسانی به شرح جدول زیر استخراج گردید که نتایج احصاء شده در هر مقاله به طور مختصر بیان می‌گردد؛

جدول ۱- پیشینه‌های تجربی پژوهش

نویسندگان	حوزه تحقیق	نتایج احصاء شده
علیزاده (۱۳۹۱)	اهمیت و چالش‌های منابع انسانی	مهاجرت نیروی کار به شرکت‌های رقیب، میانگین سنی مدیران در گواهی بر عدم تربیت کارکنان و مدیران حرفه‌ای در رده‌های مختلف مدیریتی، ضعف نظام جبران خدمات در فضای رقابت بین‌المللی و در مقایسه با شرکت‌های مطرح داخلی، به دلیل عدم توجه به اصل شایستگی و حرفه‌گرایی در جذب، استخدام، ارتقاء و انتصاب نیروی انسانی، سازمان با چالش ناهماهنگ بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تناسب تخصص و مهارت نیازهای مشاغل دچار شده است، عدم ارزیابی صحیح عملکرد افراد که باعث دلزدگی و انفصال معنوی نیروی کاری از سیستم سازمانی می‌گردد.
علیزاده (۱۳۹۳)	توسعه و پویایی منابع انسانی، تحقق افق ۱۴۰۴	بدون اعتماد میان اجزا و عناصر سازمان، اطمینان خاطر کارکنان درباره شایستگی رهبران و مدیران در روبرویی با چالش‌های ملی و بین‌المللی نمی‌تواند اثربخشی داشته باشد، اثربخشی و بهره‌وری سرمایه‌های فکری و اجتماعی در گرو انگیزه کافی آنهاست.
عباس‌زاده (۱۳۸۹)	عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی	ساختارهای منقطع، مسطح و پاسخگو جایگزین ساختارهای بروکراتیک، غیر منقطع و بلند گردد، برای رفع عارضه رفتاری باید از سبک رهبری دموکراتیک و مشارکتی، اعتماد و شفاف‌سازی آینده شغلی کارکنان استفاده کرد.
اسدی و همکاران (۱۳۹۹)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام	نوع نیروی انسانی، سن و نسل، مهارت‌های جدید، دانشگران و استعدادها، ضرورت توانمندسازی کارکنان، کار تیمی، کیفیت، ادغام و جذب شرکت‌ها، کوچک‌سازی و بهینه‌سازی، جهانی شدن، تحول فناورانه و اقتصاد

اداری ایران	اینترنتی، قراردادهای موقت، اخلاق و مدیریت منابع انسانی، توان بین زندگی کاری و خانوادگی	
فیاوسی و همکاران ^۱ (۲۰۱۵)	عدم اطمینان و اعتماد، مقاومت در برابر تغییر منجر به عدم علاقه و بی‌انگیزگی کارکنان می‌گردد.	موانع اجرای مدیریت منابع انسانی سبز
دیمان و موهانتی ^۲ (۲۰۱۰)	بین تعهد عاطفی سازمانی و رضایت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	شيوه‌های مدیریت منابع انسانی
ایساک چانتا ^۳ (۲۰۱۰)	خطمشی‌های منابع انسانی جهت نیازهای استراتژیک تعریف و نشان‌دهنده تلاش‌های هماهنگ در حوزه منابع انسانی در راستای راهبردهای سازمان است.	مدیریت راهبردی منابع انسانی
مایوری ^۴ (۲۰۱۵)	جذب بهترین کارکنان، ارتقاء فرهنگ سازمانی، توسعه شغلی، انطباق با چشم‌انداز سرمایه انسانی، استراتژی‌های انگیزشی جهت ابقاء کارکنان	چالش‌های مدیران منابع انسانی قرن ۲۱
جوزفات (۲۰۱۷)	این‌که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجه منابع کمیاب را به‌دست آورند و برای حفظ رقابت در بازار از آن‌ها به‌طور موثر استفاده کنند، یکی از چالش‌های اصلی مدیران است. امکان استفاده از منابع شخصی خود از جمله (مالی، فناوریانه و کارگری) و کسب فضای بیشتر از محیط خارجی یکی از زمینه‌های نگرانی در بسیاری از سازمان‌ها بود.	چالش‌های مدیران منابع انسانی
هامیتون و سودمن ^۵ (۲۰۲۰)	برای تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ در زمینه منابع انسانی، باید چالش‌های نظارتی و اخلاقی نیز توجه شود. این موارد شامل نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی در اروپا و مقررات عمومی حمایت از داده-هاست و در نهایت تغییر راهبردی در نیروی انسانی سازمان به عنوان یک کل را تسهیل کند.	فرصت‌ها و چالش‌ها برای استفاده از تجزیه و تحلیل داده-های بزرگ برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی است و در آن از رویکرد تحقیقات آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) استفاده شده است. دلایل انتخاب رویکرد آمیخته اکتشافی این بود که تحلیل محتوا برای مطالعه فرآیندهای پیچیده و پنهان (چالش‌های مدیریت و منابع انسانی) مناسب می‌باشد (آیین و همکاران ۶، ۲۰۱۱، ۸۴۳)؛ زمانی که همه مفاهیم مربوط به یک پدیده هنوز مشخص نشده‌اند یا دست کم در مکان مورد مطالعه خاص، مشخص نیست یا اگر مشخص شده‌اند، هنوز روابط بین این مفاهیم به خوبی درک نشده‌اند، ما از روش پژوهش کیفی جهت درک بهتر این پدیده‌ها استفاده می‌کنیم (هومن، ۱۳۸۴). ویژگی اصلی و مهم

1. Fayyazi et al.
2. Dhiman & Mohanty
3. Issac Chaneta
4. Mayuri
5. Hamilton & Sodeman
6. Aein

تحلیل محتوا، تاکید بر بررسی دقیق داده‌های جمع آوری شده به صورت تجربی بجای تمرکز بر بررسی ادبیات تحقیق برای ارائه تئوری است. (رابطی، ۱۳۸۰).

تجزیه و تحلیل کیفی به روش تحلیل اسناد و مدارک انجام می‌شود که در این روش بررسی مفاهیم مندرج در متن اسناد و مصاحبه‌ها استفاده و مقوله‌ها احصاء گردیدند.

روش نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش حاضر به صورت هدفمند و اطلاعات‌محور است. یعنی بر اساس هدف تحقیق و نیز نمونه دارای غنی‌ترین اطلاعات، به صورت غیراحتمالی و بر اساس اهداف پژوهش از اسناد، مصاحبه، مشاهده انتخاب شده است. لذا بر این اساس هر یک از خبرگان در سازمان‌های نظامی، آموزشی و خدماتی در استان تهران به تعداد ۱۴ نفر به صورت غیراحتمالی انتخاب شدند و با آنها مصاحبه انجام پذیرفت. روایی سؤالات مصاحبه که اصلی‌ترین سوال آن "چالش‌های مدیریت و چالش‌های منابع انسانی در بخش‌های دولتی کدامند؟" به روش محتوایی و پایایی آن با اجرای روش بازآزمون تأیید گردیده است. این مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا نمود که دیگر گزاره جدیدی برای مقوله-بندی یافت نشد و به نقل از گلیزر^(۲۰۱۳)، نقطه اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری نقطه‌ای است که مقوله‌های ما که از گزاره‌های نظری تشکیل شده‌اند به اشباع نظری می-رسند. یعنی دیگر اطلاعات یا گزاره جدیدی ایجاد نمی‌شود تا بتوان آن را در گزاره یا مقوله-ای قرار داد.

جامعه آماری بخش کمی این پژوهش شامل مدیرانی که دارای ویژگی حداقل سه سال سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی در یکی از وزارتخانه‌ها که در این تحقیق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۱۲ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در جامعه محدود و به روش تصادفی طبقه‌ای انجام و تعداد ۸۷ پرسشنامه که با طیف لیکرت تنظیم شده بود توزیع و برای تحلیل از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در سال ۱۹۹۶ استراوس و کوربین بیان کردند که می‌توان واحدهای معنادار را در مقولات و دسته‌های مفهومی با درجه انتزاع بالا طبقه‌بندی کرد. بنابراین محقق مقوله‌هایی را طی یک مصاحبه عمیق پیرامون تجربه افراد از چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی را

کاوش نموده و سپس چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی در قالب مقولات احصاء شده دسته‌بندی گردیدند.

جدول ۲- مقولات احصاء شده از چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی

ابعاد	مقوله‌های احصاء شده	کد خبرگان
فرآیند	کانون‌های تفکر و خلاقیت	P1, P11, P8, P9, P10
	نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان (بازنگری رسالت و مأموریت‌ها مبتنی بر سازه‌های گذشته)	P4, P12, P3, P6
	ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان	P3, P12, P4, P14
	انسجام و چالاکی در نظام آموزشی	P4, P5, P13
	خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار)	P5, P4, P11, P7
	ضرورت ایجاد جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره	P6, P7, P8, P9
منابع انسانی	شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان	P10, P12, P13
	جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی بجای باورهای سنتی و وظیفه‌ای	P11, P14, P7, P2
	جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان	P1, P3, P8, P8, P14
	لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی	P1, P2, P8, P10, P12
	آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی	P7, P6, P8, P13, P14
	تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجارب مدیریتی)	P8, P9, P11, P13, P14

اکنون با ایجاد ۱۲ مقوله احصاء شده از ۲ بعد چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی طی کدگذاری مصاحبه توسط ۱۴ خبره، مجدد مقوله‌های احصاء شده به خبرگان بازگردانیده شد و با اعمال تغییراتی در برخی از واژه‌ها، مقولات به تأیید خبرگان و اشباع نظری رسید.

در بخش دموگرافیک پاسخ دهندگان شامل ۱۸ نفر با مدرک دکترا و ۵۵ نفر با مدرک کارشناسی ارشد و ۱۴ نفر کارشناسی به تفکیک در شاخه‌های علوم انسانی (۲۶ نفر)، علوم پایه (۶۱ نفر) و از نظر جنسیت ۳۴ زن و ۵۳ مرد بودند.

برای ارزیابی پایایی ضرایب قابلیت اطمینان ساختاری و آلفای کرونباخ باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشند. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، موارد مذکور تأیید می‌گردد. برای سنجش روایی همگرا از متوسط واریانس استخراج‌شده، استفاده می‌شود که حداقل مقدار قابل قبول آن ۰/۵ است. وجود روایی واگرا نیز به این معنی است که متغیر پنهان توسط متغیرهای آشکار خودش بهتر از متغیرهای عوامل دیگر تبیین می‌شود؛ که برای این منظور از معیار فورنل- لارکر برای سنجش آن استفاده می‌شود. معیار فورنل- لارکر بیان می‌کند که

یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای پنهان، پراکندگی بیشتری را در بین معرف‌های خود داشته باشد یا به عبارت دیگر متوسط واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان باشد. با توجه به مقادیر جدول ۳ روایی مدل اندازه‌گیری نیز تأیید می‌گردد.

عالم	پایایی ترکیبی ^۱	آلفای کرونباخ ^۲
شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان (بازنگری رسالت و مأموریت‌ها مبتنی بر سازه‌های گذشته)	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی بجای باورهای سنتی و وظیفه‌ای	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
انسجام و چالاک‌ی در نظام آموزشی	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
ضرورت ایجابی جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
کانون‌های تفکر و خلاقیت	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار)	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷
تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجارب مدیریتی)	۰.۶۲۸	۰.۸۴۷

جدول شماره ۳. نتایج آزمون فورنل لارکر و متوسط واریانس استخراج‌شده

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	AVE
۱	۰.۸۵۴												۰/۷۸۷
۲	۰.۴۱۱	۰.۸۲۴											۰/۶۲۵
۳	۰.۴۸۲	۰.۴۷۱	۰.۹۳۱										۰/۶۶۸
۴	۰.۳۱۴	۰.۴۱۳	۰.۳۹۳	۰.۹۱۱									۰/۵۸۴
۵	۰.۴۵۵	۰.۳۳۸	۰.۳۱۷	۰.۴۳۲	۰.۹۴۰								۰/۶۷۱
۶	۰.۳۲۵	۰.۳۱۶	۰.۳۲۵	۰.۳۲۴	۰.۴۰۳	۰.۷۶۴							۰/۷۱۴
۷	۰.۳۶۹	۰.۳۳۱	۰.۴۱۱	۰.۳۰۵	۰.۳۳۱	۰.۳۳۳	۰.۷۷۴						۰/۶۰۱
۸	۰.۳۷۱	۰.۳۳۴	۰.۴۲۱	۰.۳۰۷	۰.۳۰۳	۰.۳۷۰	۰.۴۲۴	۰.۸۴۰					۰/۶۳۷
۹	۰.۳۹۶	۰.۳۷۴	۰.۴۷۱	۰.۳۳۶	۰.۳۵۰	۰.۳۳۹	۰.۴۳۰	۰.۸۵۴	۰.۸۴۵				۰/۵۹۹
۱۰	۰.۳۴۵	۰.۳۶۱	۰.۴۰۴	۰.۴۵۴	۰.۳۱۰	۰.۳۴۰	۰.۴۴۱	۰.۳۳۳	۰.۴۳۱	۰.۸۱۴			۰/۵۷۱
۱۱	۰.۳۱۷	۰.۳۵۷	۰.۴۰۹	۰.۳۷۰	۰.۴۳۰	۰.۴۰۵	۰.۳۵۱	۰.۳۸۰	۰.۳۶۱	۰.۴۰۳	۰.۸۹۱		۰/۶۳۲
۱۲	۰.۴۲۱	۰.۴۹۱	۰.۴۳۰	۰.۴۶۱	۰.۴۳۱	۰.۵۰۴	۰.۴۰۲	۰.۳۶۱	۰.۴۱۰	۰.۳۸۱	۰.۳۰۸	۰.۸۷۱	۰/۶۱۲

کیفیت مدل اندازه‌گیری (شاخص اشتراک)؛ این شاخص توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. مقادیر مثبت این

۱. CR

۲. cronbach

شاخص نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری می‌باشد. در جدول ۴ مقادیر شاخص اشتراک مربوط به هر یک از عوامل درج شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقادیر مثبت و بزرگ‌تر از صفر هستند.

جدول شماره ۴. نتایج آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

سی‌وی کام ^۱	عوامل
۰,۴۱۲	شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان
۰,۳۳۷	نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان (بازنگری رسالت و مأموریت‌ها مبتنی بر سازه‌های گذشته)
۰,۳۵۲	جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی بجای باورهای سنتی و وظیفه‌ای
۰,۳۱۳	انسجام و چالاکي در نظام آموزشی
۰,۳۵۴	جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان
۰,۴۱۰	ضرورت ایجاد جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره
۰,۴۳۵	کانون‌های تفکر و خلاقیت
۰,۳۳۰	ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان
۰,۳۴۵	خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار)
۰,۳۵۲	لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی
۰,۴۲۱	آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی
۰,۴۰۳	تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجربیات مدیریتی)

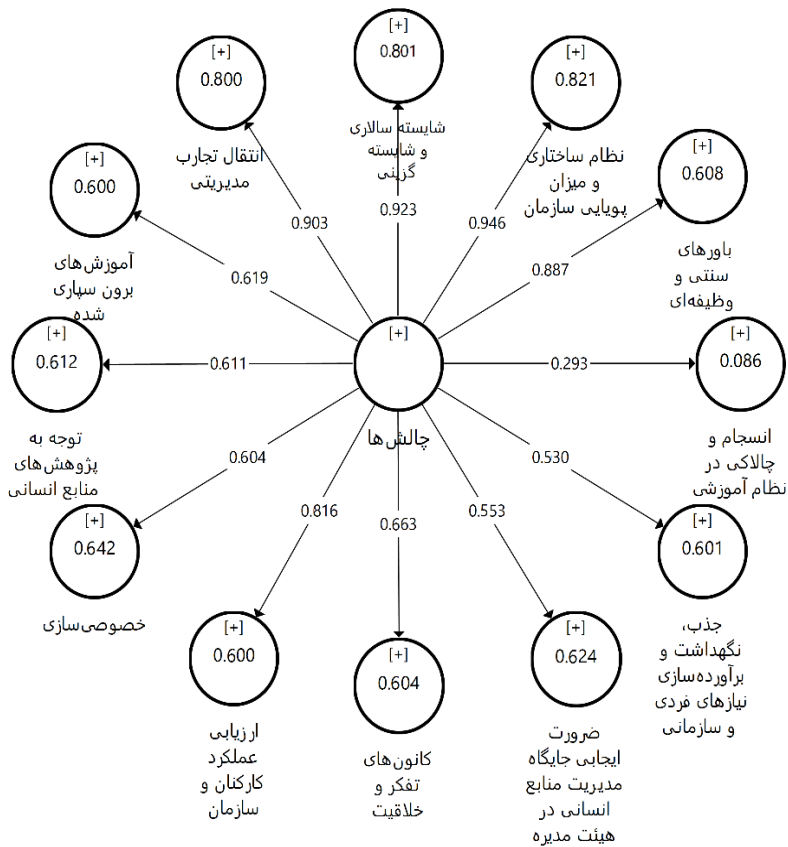
بعد از ارزیابی مدل اندازه‌گیری و تأیید پایایی و روایی مدل، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت. از دو معیار برای ارزیابی این مدل استفاده می‌شود.

ضریب تعیین (R^2): معیار اساسی برای ارزیابی میزان تبیین متغیرهای وابسته، ضریب تعیین است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است. چن^۲ (۱۹۹۸)، مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. و مقدار ضریب تعیین شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان ۰,۹۲۳، نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان ۰,۹۴۶، جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی بجای باورهای سنتی و وظیفه‌ای ۰,۸۸۷، انسجام و چالاکي در نظام آموزشی ۰,۲۹۳، جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان ۰,۵۳۰،

^۱. CV Com

^۲. Chin

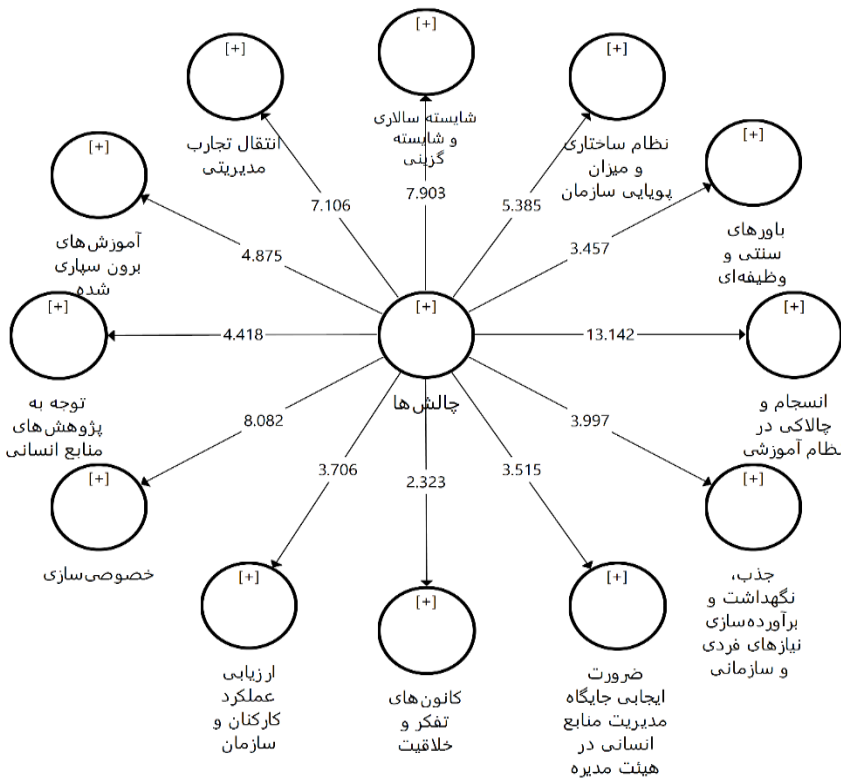
ضرورت ایجابی جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره ۰,۵۵۳، کانون‌های تفکر و خلاقیت ۰,۶۶۳، ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان ۰,۸۱۶، خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار) ۰,۶۴۲، لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی ۰,۶۱۱، آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی ۰,۶۱۹، تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجربی مدیریتی) ۰,۹۰۳ به دست آمد که در این پژوهش در بازه مطلوب ارزیابی می‌گردند.



شکل شماره ۲. مدل در حالت ضریب استاندارد

ارزیابی ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان در مدل صورت می‌گیرد. اندازه ضریب مسیر، بیانگر قوت رابطه بین دو متغیر پنهان است. به علاوه، باید به علامت جبری ضریب

مسیر نیز توجه کرد، اگر علامت ضریب مسیری در جهت مورد انتظار باشند، مسیر موردنظر تأیید خواهد شد. در این تحقیق برای آزمون مسیرها از معناداری ضرایب مسیر استفاده شد.



شکل شماره ۳. مدل در حالت اعداد معناداری

برای به دست آوردن تی آماری نیز از آزمون بوت استراپ با ۸۷ تکرار استفاده شده است.

جدول شماره ۵. نتایج آزمون معنی‌داری

چالش‌ها	بار عاملی (β)	مقدار بحرانی (t)	سطح معنادار (P)	نتیجه در سطح %۵
شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان	۰,۹۲۳	۷,۹۰۳	۰,۰۰۰	تأیید
نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان (بازنگری رسالت و مأموریت‌ها مبتنی بر سازه‌های گذشته)	۰,۹۴۶	۵,۳۸۵	۰,۰۰۰	تأیید
جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی بجای باورهای سنتی و وظیفه‌ای	۰,۸۸۷	۳,۴۵۷	۰,۰۰۰	تأیید

انسجام و چالاکی در نظام آموزشی	۰,۲۹۳	۱۳,۱۴۲	۰,۰۰۰	تأیید
جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان	۰,۵۳۰	۳,۹۹۷	۰,۰۰۰	تأیید
ضرورت ایجابی جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره	۰,۵۵۳	۳,۵۱۵	۰,۰۰۰	تأیید
کانون‌های تفکر و خلاقیت	۰,۶۶۳	۲,۳۲۳	۰,۰۰۰	تأیید
ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار)	۰,۶۰۴	۸,۰۸۲	۰,۰۰۰	تأیید
لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی	۰,۶۱۱	۴,۴۱۸	۰,۰۰۰	تأیید
آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی	۰,۶۱۹	۴,۸۷۵	۰,۰۰۰	تأیید
تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجارب مدیریتی)	۰,۹۰۳	۷,۱۰۶	۰,۰۰۰	تأیید

طبق جدول شماره ۵، نتایج آزمون نشان داد که شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان با بارعاملی ۰,۹۲۳، نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان با بارعاملی ۰,۹۴۶، جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی بجای باورهای سنتی و وظیفه‌ای با بارعاملی ۰,۸۸۷، انسجام و چالاکی در نظام آموزشی با بارعاملی ۰,۲۹۳، جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان با بارعاملی ۰,۵۳۰، ضرورت ایجابی جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره با بارعاملی ۰,۵۵۳، کانون‌های تفکر و خلاقیت با بارعاملی ۰,۶۶۳، ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان با بارعاملی ۰,۸۱۶، خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار) با بارعاملی ۰,۶۰۴، لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی با بارعاملی ۰,۶۱۱، آموزش‌های مشاغل برون‌سپاری شده و ضعف مهارت فنی با بارعاملی ۰,۶۱۹، تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجارب مدیریتی) با بارعاملی ۰,۹۰۳ به عنوان چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی تأیید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران بررسی شود. نتایج این پژوهش برابر جدول شماره ۲ در دو بُعد چالش‌های مدیریتی و منابع انسانی تفکیک گردید که با بهره‌مندی از پیشینه‌ها بررسی مقوله‌های احصاء شده در ۷ بعد: ۱. تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجارب مدیریتی)، ۲. ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان، ۳. شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان، ۴. نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان (بازنگری رسالت و مأموریت‌ها مبتنی بر سازه‌های گذشته)، ۵. جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی به جای باورهای سنتی و وظیفه‌ای، ۶. انسجام و چالاکی در نظام آموزشی، و ۷. جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان هم راستا بوده و تجربه جامعه مورد مطالعه در ۵ بعد: ۱. آموزش‌های مشاغل برون سپاری شده و ضعف مهارت فنی، ۲. کانون‌های تفکر و خلاقیت، ۳. خصوصی‌سازی (تصمیمات مقطعی بدون استراتژی معین در برون‌سپاری، کوچک‌سازی، کاهش تصدی و تعدیل منابع و مهندسی ساختار)، ۴. لزوم توجه بیشتر به پژوهش‌های منابع انسانی و اتخاذ سیاست‌های راهبردی، ۵. ضرورت ایجابی جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره می‌باشد.

با این حال نمی‌توان نقش پیشینه‌ها را در دانش‌افزایی این تحقیق انکار کرد اما این واقعیت نیز وجود دارد که حاصل تمام آنها به ارائه چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی منتج نگردیده است و از آنجا که مسئله تحقیق برگرفته از نیاز کشور جمهوری اسلامی ایران بوده است، یافته‌های تحقیق می‌تواند راهنمای سازمان‌های دولتی در حل چالش‌های مدیریت و منابع انسانی باشد.

یافته‌های تحلیلی تحقیق با پژوهش علیزاده (۱۳۹۱) در ۳ مقوله "جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان"، "ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان"، "شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و کارکنان"، پژوهش علیزاده (۱۳۹۳) در مقوله "جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان" جایگزینی باورهای استراتژیک و راهبردی به جای باورهای سنتی و وظیفه‌ای و "نظام ساختاری و میزان پویایی سازمان"، پژوهش ابراهیمی بلانی و شهپاز مرادی (۱۳۹۱) در دو مقوله "انسجام و چالاکی در نظام آموزشی" و "تشکیل باشگاه مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان (انتقال تجارب مدیریتی)"، پژوهش فیاضی و همکاران (۲۰۱۵) در مقوله "جذب، نگهداشت و برآورده‌سازی نیازهای فردی و سازمانی کارکنان"، پژوهش مایوری (۲۰۱۵) در مقوله "نیازهای فردی و سازمانی کارکنان"، و در مقوله "رسالت و مأموریت‌ها" هم راستا

بوده و در خصوص تحقیق دیمان و موهانتی (۲۰۱۰) مقوله "تعهد عاطفی کارکنان" احصاء نگردید.

بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل بخش کیفی و تأیید آن در جامعه آماری مورد مطالعه پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

۱. در سازمان‌های دولتی شیوه‌نامه شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری تدوین و به رده‌های مختلف سازمانی ارائه گردد.

۲. سازمان‌ها بر اساس تغییرات سریع در شرایط محیطی رسالت و مأموریت‌های خود را بازنگری نمایند.

۳. مدیران رده عالی از ورود به سطوح وظیفه‌ای و غرق در تصمیم‌سازی به جای تصمیم‌گیری خوداری نمایند.

۴. در سازمان‌های دولتی بخشی به عنوان تدوین برنامه‌های آموزشی طولی و عرضی در راستای ارتقای مهارت کارکنان در نظر گرفته شود و این برنامه به صورت سالیانه تهیه و مدیران مقید بر اجرای آن باشد (همانند سازمان‌های نظامی).

۵. اهداف فردی توسط مدیران میانی سازمان برای کارکنان عملیاتی تهیه و هم‌راستا بودن این اهداف با اهداف سازمان و یا تأثیر این اهداف در پیشبرد اهداف سازمانی سنجیده گردد.

۶. مدیران با تفکر سرمایه‌ای به کارکنان بیاندیشند و کارکنان بر همین اساس انتصاب یابند تا منجر به اثربخشی گردد.

۷. در سازمان برنامه و مراکز برای استقبال از خلاقیت و ایده‌های نو کارکنان ایجاد و برپویایی این برنامه‌ها و مراکز اهمیت داده شود.

۸. سازمان برای برخی موارد برنامه برون‌سپاری داشته باشد و این موارد برای جلوگیری از غافلگیری در محیط رقابتی باشد.

۹. نظام ارزیابی کارکنان بر مبنای رده‌های مدیریتی و بر اساس شغل‌های مختلف در هر رده طراحی گردد.

۱۰. در سازمان نظام مسائل تدوین گردد و مسائل سازمانی به روش علمی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های علمی کارکنان حل گردد.

۱۱. سازمان برای عوامل برون‌سپاری شده برنامه مدیریت و انتقال دانش (باشگاه مدیریت مدانش) داشته باشد.

منابع

- ابراهیمی بلانی، مهدی و شهپاز مرادی، سعید. (۱۳۹۱). بررسی تطبیقی ابزارهای توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های پیشرو. *ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، (۹۲)، ۹-۱۲.
- اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد. (۱۳۹۹). نقش سرمایه اجتماعی مدیران در ایجاد تحول سازمانی. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، (۳۷)، ۴۶-۲۵.
- حسینی مقدم، محمد. (۱۳۹۶). روندهای جهانی، چشم اندازها، راهبردها و آموزه‌های ملی وقف علمی. دانشگاه فردوسی مشهد: *نخستین همایش ملی وقف و علم و فناوری*.
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: انتشارات نگاه دانش. چاپ چهارم.
- شکاری، غلامعباس و کتابدار، الهام (۱۳۹۳). *چالش‌های بهره‌وری مدیریت دولتی ایران*، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم. علی آباد کتول: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.
- رابطی، رئوف (۱۳۸۰). شایسته سالاری در دستگاه‌های دولتی، نشریه تعاون، مهر ۸۰.
- علیزاده، بهرام. (۱۳۹۱). توسعه و پویایی منابع انسانی، تحقق افق ۱۴۰۴ صنعت نفت. *ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، (۹۲)، ۴-۵.
- علیزاده، بهرام. (۱۳۹۳). اهمیت منابع انسانی در صنعت نفت ایران. *ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، (۱۱۵)، ۲-۳.
- عباس‌زاده، حسن. (۱۳۸۹). عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، (۵)، ۸۷-۱۱۰.
- دعائی، حبیب‌اله. (۱۳۹۷). *مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی*، تهران: مؤلف، ۱۵.
- هومن حیدرعلی. (۱۳۸۴). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، تهران: سمت.
- Aein, F.; Alhani, F.; Mohammadi, E. and Kazemnejad, A. (2011). Struggling to Create New Boundaries: A Grounded Theory Study of Collaboration Between Nurses and Parents in the Care Process in Iran. *J Adv Nurs*, 67(4): 841-53.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Chin, W. (1998) The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, *Modern Methods for Business Research*, 8(2), 295-336.
- Dhiman, G. R. and Mohanty, R. (2010). HRM Practices, Attitudinal Outcomes and Turnover Intent: An Empirical Study in Indian Oil and Gas Exploration and Production Sector. *South Asian Journal of Management*, 17(4). 74-104.
- Fayyazi, M.; Shahbazmoradi, S.; Afshar, Z. and Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the Barriers of The Green Human Resource Management Implementation in Oil Industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101-108.
- Glaser, B. (2013). What is Grounded Theory. Available at: <http://www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx>

- Issac Chaneta. (2010). *Strategic Human Resource Management*, Zimbabwe: UZ Publications.
- Jozsef Boer, Petruța Blaga. (2012). A More Efficient Production using Quality Tools and Human Resources Management, *Procedia Economics and Finance*; (3), 681-689.
- Josefy, M., Dean, T. J., Albert, L. S., & Fitza, M. A. (2017). The role of community in crowdfunding success: Evidence on cultural attributes in funding campaigns to save the local theater. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (2), 161-182.
- Ramesh, K. Arora and R. M. Khandelwal (1999). *Administration of Human Resources- Comparative Foci*, Arihant Publishers, P. 129.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1994). *Grounded Theory Methodology-An Overview*. In: Norman, K.D. and Vannaeds, S.L.Y., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 22-23.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York, NY: Wiley.