

## بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی

محمد رضا سلطانی\*

مصطفی سلیمان تبار\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۱۱

### چکیده

یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، برخورداری از منابع انسانی متعهد و ایثارگر است که با تکیه بر همین نیروی انسانی توانسته است، نقش خود را در حفاظت از انقلاب و دستاوردهای آن به خوبی ایفا نماید. هدف از این پژوهش «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی قرارگاه خاتم الانبیاء (ص)» است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مورد بررسی این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان ارشد قرارگاه خاتم الانبیاء (ص) هستند که ۳۰ نفر از مدیران و ۳۰ نفر از کارشناسان عالی و ارشد از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

بر اساس نتایج تحلیل داده‌های تحقیق، در بعد ساختاری، عوامل: برخورداری از بصیرت‌افزایی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و چندمنظورگی نظام آموزشی؛ در بعد رفتاری، عوامل: برخورداری از استادان آماده عمل، انقلابی و با ایمان و برخورداری از کارکنان خودکارآمد و در بعد زمینه‌ای عوامل: حمایت قانونی از نظام آموزشی، حمایت از فرهنگ خلاقیت و تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق، بالاترین امتیاز را کسب نموده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی؛ آموزش؛ توانمندسازی؛ تربیت؛ رویکرد نهادی.

\*. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* نویسنده مسئول: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه جامع امام حسین (ع) در رشته مدیریت منابع انسانی

## مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد (هیت و دیگران، ۲۰۰۶). هدف توسعه منابع انسانی، توسعه جامعه و توسعه همه‌جانبه کارکنان است (هاشمی و همکاران، ۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی با هدف ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح دانش کارکنان، ارتقای قابلیت کارکنان و توسعه مهارت‌ها و به‌روز کردن اطلاعات است (گلابی، ۱۳۸۳). در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد برای پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به‌فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین، لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا، رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سال‌های اخیر تحت عنوان به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی، مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

موضوع توسعه منابع انسانی که معمولاً با برخی از شیوه‌های آموزش همراه می‌شود، باید به عنوان وظیفه اصلی مدیریت سازمان‌ها شناخته شود (فیچر، ۲۰۰۳). در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است، اما نکته مهم آن است که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق نظام جامع به پرورش کارکنان سازمان می‌پردازد؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش می‌یابند. بارناد معتقد است، توجه به تعریف‌های نهاد از منظر مدیریتی، نشان می‌دهد که سازمان‌ها اساساً سامانه‌های همکاری هستند که فعالیت‌های افراد را در خود منسجم می‌کنند و نهاد، نوعی همکاری آگاهانه، عملی و هدفمند بین افراد است. از نظر سلزنیک، فرایند نهادی شدن، فرایند رشد ساختارمند است که در آن سازمان‌ها با تلاش‌های گروه‌های درونی و ارزش‌های جامعه بیرونی سازگار می‌شوند. از نظر وی، در نهاد، مدیریت متعهد با هویت و هدف مشخص و معین در خدمت تلاش فردی مشارکت‌کنندگان است و توانایی بالایی در پیوند اعضای سازمان به مدیریت متعهد با مفهوم بالایی از هویت، هدف و تعهد دارد (پرو، ۱۹۸۶).

با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تأکدهای مکرر فرماندهی معظم کل قوا بر تقویت بعد ایمانی و معنوی پاسداران و برتری پررنگ‌تر این امر مهم در هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، برخورداری سپاه را از سرمایه انسانی توسعه‌یافته، آماده جهاد همه‌جانبه در راه خدا، چالاک و ورزیده، ماهر و همه‌فن‌حریف، بن‌بست‌شکن و مسئولیت‌پذیر نسبت به همه نیازهای انقلاب، برخوردار از ظرفیت و کارآمدی و چندمنظورگی لازم برای انجام رسالت پاسداری، اجتناب‌ناپذیر می‌کند. بدیهی است عدم توجه اساسی و جدی به این موضوع در قرارگاه خاتم‌الانبیاء (ص) موجب عدم موفقیت نیروی انسانی در انجام درست مأموریت‌ها، ناکارآمدی سازمانی، ابهام در تعیین و تشخیص اولویت‌ها، ناتوانی در بهره‌گیری از فرصت‌ها شده و بالطبع و سازمان را دچار رکود، ایستایی و عدم کارایی می‌کند.

این تحقیق دنبال آن است تا مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی را از منظر ساختاری، رفتاری و محیطی، شناسایی کند. با توجه به عرصه‌های گوناگون توسعه منابع انسانی، در این پژوهش تلاش شده است تا محوری‌ترین موضوع‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی که همانا آموزش، تربیت و توانمندسازی است، مورد بررسی، تحلیل و کنکاش قرار گیرد.

## ۱. تعریف‌ها و مفاهیم پایه و اساسی تحقیق

منابع انسانی: منظور از منابع انسانی یک سازمان تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند (سعادت، ۱۳۸۶).

مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلندنظرانه) و پایدار؛ با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت؛ یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی تخصصی ویژه است که کوشش می‌کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت کند (ابطحی، ۱۳۷۵).

توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup>: در رابطه با توسعه منابع انسانی تعریف‌های متعددی ارائه شده است که به برخی از مهم‌ترین آنها در قالب جدول (۱) اشاره می‌شود.

### جدول ۱. دیدگاه‌های نظریه پردازان در خصوص توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی (HRD) را، مجموعه‌ای نظام‌مند و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده به وسیله سازمان برای آماده کردن اعضا با مهارت‌های ضروری برای تقاضای شغلی جاری و آینده می‌دانند.	ورنر ودسیمون ۲۰۰۶
توسعه منابع انسانی فرایند یا فرایندهایی از توانایی سازماندهی شده و توانایی بر پایه یادگیری تجربه‌هایی است که توسط کارکنان در یک دوره زمان مشخص موجب تقویت عملکرد فردی و سازمانی و موجب افزایش رشد جهانی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می‌شود.	لینهام وکانینگهام، ۲۰۰۴
توسعه افراد از طریق مهیا کردن نیازمندی محیطی که موجب رشد انسانی در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی‌هایی بالقوه وی شود.	جها، ۲۰۰۴
توسعه منابع انسانی فرایندی است برای رشد و نمو کار انسانی از طریق توسعه سازمان و آموزش شخصی و توسعه‌ای به منظور بهبود عملکرد.	سوانسونو هلتنون، ۲۰۰۱
توسعه منابع انسانی یک نظر جمعی است که به‌طور طبیعی به هم پیوستگی اجتماعی، فرهنگی وابعاد معنوی در ظرفیت‌سازی و قدرت‌مندی کارکنان را دنبال می‌کند.	راجز، ۲۰۰۱
توسعه منابع انسانی متشکل از تجربه‌های یادگیری سازماندهی شده‌ای است که توسط کارکنان در زمان مشخصی به وجود می‌آید و سبب امکان افزایش عملکرد یا رشد شخصی می‌شود.	گیلی واگلاند، ۱۹۸۹

منبع: مازندرانی، ۱۳۹۱

در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه برای عملکرد تعریف کرد. در تعریف دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت برای توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (مک لین، ۲۰۰۱ به نقل از تونکه نژاد، ۱۳۸۸).

### ۲. افزار تحلیلی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی

در رابطه با بررسی، آسیب‌شناسی و تجزیه و تحلیل موضوعات و مسائل سازمان و همچنین

مسائل منابع انسانی و عوامل مؤثر بر منابع انسانی ابزارها و مدل‌های مختلفی وجود دارد که در این تحقیق از مدل سه‌شاخگی: ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای استفاده شده است.

بعد ساختاری<sup>۱</sup>: ساختار شامل همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترکیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب و بدنه فیزیکی سازمان را می‌سازند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷). همچنین بعد ساختاری مدل بر اساس یک رویکرد وظیفه‌ای و فرآیندی به مدیریت تبیین شده است و بر این پایه که مدیریت یک فراگرد است (رضایان، ۱۳۸۰).

بعد رفتاری<sup>۲</sup>: منظور از بعد رفتاری انسان و روابط انسانی است که با الگوهای رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سپاه را تشکیل می‌دهند که در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. عوامل ساختاری و رفتاری، «درون سازمانی» هستند. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷).

بعد زمینه‌ای<sup>۳</sup>: مفهوم زمینه که در نظریه سیستمی، معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح نظریه ارتقا یافته و امروزه محققین نظریه‌پردازان نظریه‌های سازمانی، نظریه‌های مهمی درباره محیط ارایه داده‌اند. تمام شرایط و عوامل محیطی و «برون سازمانی» هستند که به سازمان محیط بوده و سامانه‌های اصلی یا ابر سامانه‌های سازمان را تشکیل می‌دهند. بعد زمینه مهمترین و اصلی‌ترین بعد است و نه تنها عامل بقا و رشد دو بعد دیگر، بلکه به وجود آورنده دو بعد دیگر نیز بوده است (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷).

### ۳. آموزش، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی

آموزش: امروزه این حقیقت پذیرفته شده است که یکی از بهترین راه‌های ایجاد رفاه اقتصادی و پیشرفت و توسعه، تأکید بر سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت منابع انسانی است و عملی‌ترین راه برای توسعه منابع انسانی، آموزش است. به همین دلیل صاحب‌نظران توسعه، رشد

1. Structure  
2. Content, Behavior  
3. Context

اقتصادی و توسعه اجتماعی را با سرمایه‌گذاری بیشتر و بهتر در آموزش امکان‌پذیر می‌دانند (مازندرانی، ۱۳۹۱). آموزش به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمان‌ها و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اطلاق می‌شود (باقری زاده، ۱۳۷۶).

توانمندسازی منابع انسانی: توانمندسازی عبارت است از رویکردی مدیریتی که بر اساس آن در تصمیم‌گیری به کارکنان اختیاراتی تفویض می‌شود. به عبارت بهتر، تفویض اختیار به کسانی جز مدیران به منظور اخذ تصمیمات سازمانی نظیر استخدام، اخراج، آموزش افراد و ارزیابی نتایج. در واقع، تیم به جای مدیر عامل تصمیم می‌گیرد (بابایی، ۱۳۸۱). نیروی انسانی، با ارزش‌ترین منابع سازمانی در اعتلای اهداف و آرمان‌های سازمان به شمار می‌روند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند. توانمندسازی به نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، توسعه و به‌کارگیری مهارت‌ها، دانش و ظرفیت‌های بالقوه در جهت خیر و صلاح خود و سازمان‌شان اعطا می‌کند (سید جوادین، ۱۳۸۵).

یکی از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده در مورد تواناسازی توسط اسپریتز (۱۹۹۲) انجام شده است. وی تواناسازی را با چهار بعد اساسی تعریف کرده است. مطالعات میسرا (۱۹۹۲) نیز یک بعد به این ابعاد افزود. بنابراین پنج بعد کلیدی تواناسازی به شرح زیر است:

مهم‌ترین ابعاد و عوامل مؤثر بر توانمندسازی عبارت است از:

- راهبردهای مدیریتی شامل فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، تشکیل تیم، مدیریت مشارکتی و اعطای استقلال به کارکنان؛
- خودکارآمدی کارکنان شامل الگوسازی، حمایت‌های کلامی و اجتماعی و برانگیختگی هیجانی؛
- شرایط سازمانی شامل نظام پاداش‌دهی، ساختار سازمانی و داشتن اهداف روشن.

مهم‌ترین بعد توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی است که شامل موارد زیر می‌شود:

۱. احساس شایستگی<sup>۱</sup>؛
۲. احساس حق انتخاب<sup>۲</sup>؛
۳. احساس مؤثر بودن<sup>۳</sup>؛
۴. احساس معنی‌دار بودن شغل<sup>۴</sup>؛
۵. احساس اعتماد<sup>۵</sup> (عبداللہی و همکاران، ۱۳۸۵).

تربیت (پرورش): تربیت از مفاهیم و پدیده‌هایی است که درباره معنا و مفهوم آن توافق فلسفی و وحدت‌دیدگاه کم است. به این دلیل هر مکتبی بر اساس مبانی فلسفی خود، تعریفی ویژه برای تربیت ارائه می‌کند. شاید بتوان قدیمی‌ترین، روان‌ترین و ساده‌ترین تعریف را به افلاطون نسبت داد. وی می‌گوید: تربیت، زیباترین چیزی است که در بهترین انسان‌ها آشکار می‌شود (شرفی، ۱۳۸۶). پرورش، کسب توانمندی‌ها و استعداد، قابلیت‌ها و بضاعتی است که برای انجام شغل کنونی یا مشاغل مورد انتظار آتی مورد نیاز است. پرورش منابع انسانی به زبان ساده عبارت است از کمک به افراد برای کسب شایستگی (غلام‌زاده و قلیچ‌لی، ۱۳۸۴). در بسیاری از منابع، پرورش منابع انسانی و آموزش و پرورش مترادف تلقی شده است. هنوز در ادبیات و کتاب‌های مختلف، پرورش منابع انسانی فقط به آموزش و پرورش کارکنان ارتباط داده می‌شود و این ارتباط با تمرکز خاصی بر آموزش همراه است، لیکن بین آموزش، تعلیم، پرورش و پرورش منابع انسانی تفاوتی اساسی وجود دارد. تربیت، فراهم‌ساختن زمینه‌های مساعد و مناسب برای رشد و شکوفایی توانایی‌های درونی و استعدادهاى طبیعى موجود زنده تعریف شده است (نقیب‌زاده، ۱۳۷۱، به نقل از سلطانی، ۱۳۹۰). در نهایت، تربیت، جریانی است که به وسیله آن افراد از روی قصد و اراده، زمینه رشد افراد را فراهم می‌کنند (شریعتمداری، ۱۳۷۹، به نقل از سلطانی، ۱۳۹۰).

1. Competency
2. Choice
3. Impat
4. Meuning Ful
5. Trust

#### ۴. نهاد و نهادگرایی

تعریف نهاد: نهاد در سازمان و مدیریت، به ساختار انطباق‌پذیر با بعد ارزشی بسیار بالا اطلاق می‌شود که ضمن ارائه کالای ممتاز، از اعضای برخوردار است که حیات و زندگی خویش را با تکیه بر حیات و بقای نهاد استوار نموده و متأثر از هر گونه تغییر و افت و خیز در آن هستند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۲). کارکردهای اصلی نهادها عبارت است از:

الف) نهادها، الگوی رفتارهای اجتماعی را به افراد می‌آموزند. یعنی افراد از طریق نهادها یاد می‌گیرند که در موقعیت‌های متفاوت چه رفتاری داشته باشند. در واقع، نهادها از طریق فرایند اجتماعی شدن، رفتارها را به افراد منتقل می‌کنند.

ب) نهادها برای افراد جامعه نقش‌های گوناگونی را مشخص و انتظارات از آن نقش‌ها را نیز تعریف می‌کنند. وقتی انتظارات از یک نقش مشخص شد، فرد متناسب با توانایی‌های خود می‌تواند تصمیم بگیرد که در موقعیت‌های متفاوت چه نقشی را به عهده بگیرد.

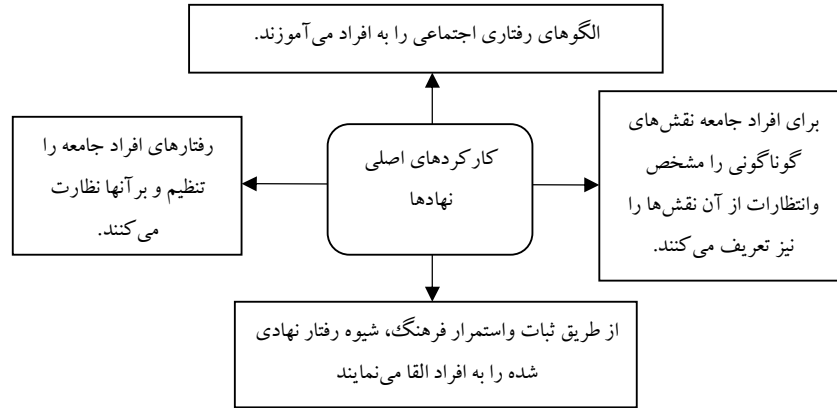
ج) نهادها از طریق ثبات و استمرار فرهنگ، شیوه رفتار نهادی شده را به افراد القا می‌کنند. افراد از طریق نهادها به شیوه‌های نهادی شده به عنوان شیوه‌های خاص رفتار، عادت می‌کنند.

د) نهادها رفتارهای افراد جامعه را تنظیم و بر آنها نظارت می‌کنند. در واقع، از آنجا که نهادها، انتظارات مقبولیت یافته در جامعه را منعکس می‌کنند، بی‌توجهی به این انتظارات ممکن است به مجازات فرد بینجامد. افراد ترجیح می‌دهند برای آنکه طرد نشوند، خود را با انتظارات جامعه سازگار کنند (کوئن، ۱۳۷۲).

اشتراک‌های نهاد و سازمان: در یک بررسی اجمالی، قطعاً میان نهاد و سازمان اشتراک‌هایی دیده می‌شود، از جمله:

۱. هر دو بر اساس نیازهای اجتماعی افراد به وجود می‌آیند؛
  ۲. هر دو ساختار و نظم معینی را برای روابط افراد و کنش متقابل بین آنها تنظیم می‌کنند؛
  ۳. هر دو سامانه‌های باز اجتماعی‌اند که برای بقا خود را با تحولات محیطی تطبیق می‌دهند؛
  ۴. هر دو دارای تشکیلات و برنامه‌اند؛
  ۵. لزوم رعایت سلسله‌مراتب در هر دو حتمی است (برزنونی، ۱۳۹۱).
- برخی از اندیشمندان عمده‌ترین کارکردهای نهادها را در قالب نمودار (۱) ارایه داده‌اند.





نمودار ۱. کارکردهای نهاد (فرهی و سلطانی، ۱۳۹۱)

### بررسی تطبیقی نهاد و سازمان از منظر ساختاری

ساختارهای سازمانی همانند دیگر عوامل در نهاد و سازمان، از ویژگی‌ها و کارکردهای متمایز و متفاوتی برخوردارند. به طور کلی، نهادها از ساختار ارگانیک و سازمان‌ها از ساختارهای مکانیکی برخوردارند. سازمان ارگانیک دارای ساختاری نسبتاً منعطف است و برای محیط‌های پویا بهترین کاربرد را دارد. در جدول (۲) ویژگی‌های سازمان‌های برخوردار از ساختار ساده و شفاف و پیچیده و غیرشفاف با توجه به بالا و پایین بودن سطح نهادمندی، بررسی شده است.

### بررسی تطبیقی نهاد و سازمان از منظر رفتاری

امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و تواناست. دانایی، کیفیت منابع و نیروهای انسانی به‌عنوان مهم‌ترین، با ارزش‌ترین و گرانمایه‌ترین سرمایه و منبع یک سازمان، نقشی عمده را در توسعه پایدار جامعه دارند (دراکر، ۱۹۹۹). با توجه به بیان مطالبی مختصر درباره جایگاه، نقش و اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها، در این بخش نوع نگاه نهاد و سازمان به منابع انسانی به‌صورت تطبیقی ارائه می‌شود.

## جدول ۲. مقایسه نهاد و سازمان بر مبنای ساختار

سازمان	نهاد
سنگین و کند	چابک و چالاک
تأکید بر ساختار شخصی و فردی	تأکید بر ساختارهای گروهی و اجتماعی
ساختار سلسله مراتبی	ساختار شبکه‌ای
معمولاً بزرگ و کارآ	معمولاً کوچک و اثر بخش
بر مبنای نیاز مدیران شکل می‌گیرد	بر مبنای نیاز حیات جامعه تغییر می‌یابد
پدگمانی و نظارت مستقیم	خود نظارتی و اعتماد
مراتب سازمانی: مدیران، کارکنان، مشتریان	مراتب سازمانی: مشتریان، کارکنان، مدیران
بسته و محرمانه	باز و شفاف
تأکید بر روش‌ها و استانداردها	تأکید بر فرایندهای صحیح انجام کار
تعیین واضح و روشن وظایف	تعیین شفاف نقش‌ها
تأکید بر روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف شده	تأکید بر فرایندهای صحیح انجام کار
دیوان سالار و صلب	انعطاف‌پذیر و پویا
ساده، خطی و غیر قابل انعطاف	سلولی، متحرک و قابل انعطاف
سلسله مراتب از بالا به پایین	سلسله مراتب در سراسر سازمان
سازشکارانه بودن روابط بین واحدها	روابط بین واحدها توأم با رقابت

منبع: سلطانی، ۱۳۹۰

## بورسی تطبیقی نهاد و سازمان از منظر زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای در دو طبقه عمده قابل دسته‌بندی هستند: ۱- عوامل محیطی و ۲- عوامل ناظر بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، در این تحقیق عوامل فرهنگی و ارزشی تأثیرگذار بر توسعه سرمایه انسانی، مورد توجه قرار می‌گیرد. ارزش‌های محوری سازمان، اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان بوده و باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می‌شود. ارزش‌های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان، ایده‌های اساسی، معانی قابل ملاحظه یا اعتقادات مهم که یک سازمان به افرادش القا می‌کند، بی‌نیاز از هیچ توجیهی، برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند. ارزش‌های محوری سازمان می‌توانند به عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرند که براساس آنها سیاست‌ها را تدوین کرد. حتی می‌توان با تکیه بر آنها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و

مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود. بوخ<sup>۱</sup> نظام‌های ارزشی را به دو نوع تقسیم می‌کند: ۱- نظام ارزش‌های اولیه که به نیازهای زیستی فرد مربوط است. ۲- نظام ارزش‌های ثانویه که در برگیرنده ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی است. وی معتقد است که نظام کلی ارزش‌ها از هر دو نوع متأثر است (محمد خلیفه، ۱۳۷۸: ۷۶). در جدول (۳) برخی از مهم‌ترین ارزش‌ها از منظر سازمان و نهاد مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

جدول ۳. مقایسه سازمان و نهاد از منظر رفتاری

سازمان	نهاد
منفعل و قابل پیش‌بینی	عمل سریع و غیر قابل پیش‌بینی
خطر گریز	دارای اعتماد به نفس بالا
عمل گرا و کوتاه نگر	تحلیل گر و بلندپرواز
رجحان احساس	رجحان تفکر
سردرگم در وظایف مبهم	سرشار از ایده‌های محرک
تخصص‌گرا (تأکید بر تخصص)	تعهدگرا (تأکید بر تعهد)
عدم پذیرش خطا و فرافکنی	پذیرش اشتباهات و تلاش در جهت رفع آنها
بر انسان سازمانی تأکید می‌شود	بر سازمان انسانی تأکید می‌شود
اطاعت و تسلیم	دارای تعهد و تعلق پایدار
توجه کارکنان به مدیران متمرکز است	توجه کارکنان به مشتریان متمرکز است
ماشین عامل بالفعل و هدف سازمان	انسان عامل بالفعل و هدف سازمان
تکیه بر تقدم کارآیی بر رضایت	تکیه بر تقدم رضایت بر کارآیی
تکیه بر روابط رسمی	تکیه بر روابط صمیمی و ارزش‌های گروهی
پاداش‌های بیرونی و مشوق‌های کوتاه‌مدت	انگیزش‌های درونی و مشوق‌های بلندمدت
نگاه هزینه‌ای به انسان	نگاه سرمایه‌ای به انسان
موقعیت کار ثابت و حرفه مشخص	موقعیت کار متنوع و هدفمند
تقدم نتیجه بر تکلیف	تقدم تکلیف بر نتیجه
کم معونه و پر مؤونه	پر معونه و کم مؤونه
تفکیک خانواده از محیط کار	ارتباط تنگاتنگ محیط کار و خانواده

منبع: سلطانی، ۱۳۹۰

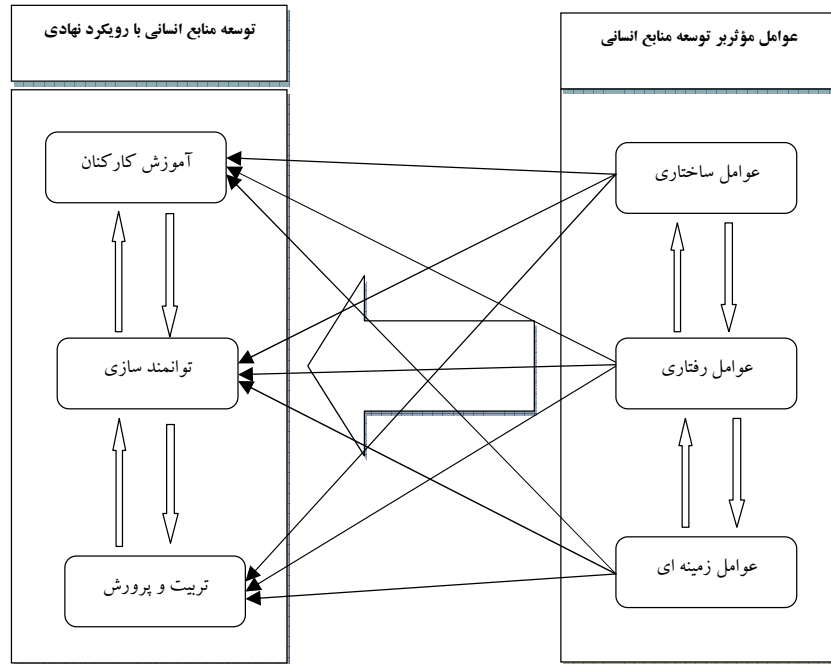
## معرفی مدل تحقیق

با توجه به مرور مبانی نظری و الگوهای گوناگون توسعه منابع انسانی، مدل سه شاخگی میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۶) (ساختار، رفتار و زمینه) که آن را اصطلاحاً Thricotomy می‌نامد، به عنوان پایه اصلی طراحی مدل این تحقیق، انتخاب شد. عوامل سه گانه تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی، سه متغیر مستقل هستند که بر متغیرهای توسعه منابع انسانی (آموزش، تربیت و توانمندسازی) به عنوان سه متغیر وابسته، تأثیر گذارند.

### جدول ۴. مقایسه سازمان و نهاد از منظر بعد زمینه‌ای

سازمان	نهاد
ترقی خواهی	تعالی جویی
تدوین و ابلاغ چشم انداز سازمان	ایجاد چشم انداز مشترک
تأکید بر اهداف و راهبردها	تأکید بر ارزش‌های محوری و پایدار
تأکید بر تغییر نگرش‌ها بر محور اهداف	تأکید بر تغییر نگرش‌ها بر محور ارزش‌ها
تأکید بر فرهنگ سازمانی عقلایی	تمرکز بر فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر
تمرکز بر جنبه‌های فنی و تجهیزاتی	تمرکز بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی
تفکیک محیط کار و محیط خانواده	ارتباط تنگاتنگ بین محیط کار و محیط خانواده
تأکید بر رئیس، مرئوس و همکاربودن	اعضای سازمان مثل اعضای خانواده بودن
برخورداری از فرهنگ و روابط فAMILI و نسبی	حاکمیت فرهنگ کار گروهی و صمیمی
فرهنگ جاری: کار می‌کنیم تا زندگی کنیم	فرهنگ جاری: زندگی می‌کنیم تا کار کنیم
ارزش‌ها تعیین و ابلاغ می‌شوند	ارزش‌ها رعایت و اعمال می‌شوند
انسان‌ها در خدمت سازمان هستند	سازمان در خدمت انسان‌ها است
وظیفه‌مدار با تأکید بر اهداف	تکلیف‌مدار با تأکید بر اصول
اهداف، تدوین و ابلاغ می‌شود	وجود اجماع و ائتلاف بر اهداف متعالی
توجه به روش‌ها و متدهای تسهیل‌گر	توجه به شیوه‌های رفتاری و بادوام و فناپذیر
حاکمیت قانون، مقررات و دستورالعمل‌های اداری	برخورداری از منشور اخلاقی و هنجاری
حفظ وضع موجود و تداوم رویه	تحول خواهی و چالش طلبی

منبع: سلطانی، (۱۳۹۰)



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

## ۵. روش تحقیق پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و روش آن با توجه به ماهیت اهداف پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق مدیران و کارشناسان عالی‌رتبه قرارگاه به تعداد ۶۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه دو قسمتی بوده است: قسمت اول، حاوی مشخصات جمعیت شناختی (جنسیت، سطح تحصیلات و جایگاه سازمانی و سابقه خدمت) پاسخ‌دهندگان است. قسمت دوم، پرسشنامه مربوط به بررسی عوامل مؤثر بر رویکرد نهادی توسعه منابع انسانی بوده است. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده و پایایی آن ۰/۸۴ به دست

آمد که بر پایایی خوب پرسشنامه دلالت دارد. برای تعیین روایی این پرسشنامه نیز از تعدادی از استادان، نظرخواهی شد و پس از اصلاحات لازم، روایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق، آزمون خی دو و فریدمن برای رتبه‌بندی، مورد استفاده قرار گرفته است.

## ۶. یافته‌های پژوهش

### الف - توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی

یافته‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی تحقیق در جدول (۵) ارائه می‌شود.

جدول ۵. توصیف اجمالی وضعیت جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	سن	
۲۰	۱۲	زیر ۳۰ سال	وضعیت سن
۳۳	۲۰	۳۰-۴۰	
۲۵	۱۵	۴۰-۵۰	
۲۲	۱۳	بالای ۵۰ سال	
۱۰۰	۶۰	کل	
درصد فراوانی	فراوانی	جایگاه	وضعیت مسئولیت (جایگاه)
۸	۵	۱۴	
۱۲	۷	۱۵	
۳۰	۱۸	۱۶	
۲۳	۱۴	۱۷	
۲۷	۱۶	۱۸	
۱۰۰	۶۰	کل	
درصد فراوانی	فراوانی	سطح تحصیلات	مدرک تحصیلی
۳۸	۲۳	لیسانس	
۳۳	۲۰	فوق لیسانس	
۱۷	۱۰	دانشجوی دکتری	
۱۲	۷	دکتری	
۱۰۰	۶۰	کل	

### ب- توصیف آماره‌های استنباطی

در این پژوهش از آنجا که با نمونه‌هایی از دو جامعه مستقل (مدیران و کارشناسان) مورد بررسی سروکار داریم، مسئله استنباطی است و چون قضاوت در مسئله مطرح است، استنباط از نوع آزمون فرض‌های آماری است. حال با توجه به تک متغیره بودن پرسش‌های پژوهش، آزمون ناپارامتریک کای اسکوئر، مناسب‌ترین آزمون برای بررسی پرسش‌های پژوهش تشخیص داده شد و تمام پرسش‌ها از طریق این آزمون مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج حاصل از این آزمون‌ها بر اساس ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در جدول (۶) تا (۱۱) آمده است:

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون خی دو و ضریب توافقی شاخص‌ها در بعد ساختاری

رتبه	ضریب توافقی	خی دو	شاخص	متغیر اصلی
۲۲	٪۷۰	۶۲.۳۳۳	برخورداری از بصیرت افزایی	تربیت
۱	٪۸۳	۵۵.۱۶۷	برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و نیازهای آتی	
۱۰	٪۶۷	۵۱.۱۶۷	چندمنظورگی نظام آموزشی	
۷	٪۶۷	۴۹.۲۲	اتکای نظام آموزشی بر تجربیات	
۲۱	٪۶۶	۴۸.۸۳	تأکید بر الگوی معنویت	
۲۰	٪۶۴	۴۴.۵	برخورداری از منشور اخلاقی	
۹	٪۶۴	۴۱.۸۳	تمرکز بر قوانین حمایت‌گر نظام آموزشی	
۵	٪۶۳	۴۱.۳۳	ساختار منطف با شرایط روز	
۲۴	٪۶۳	۴۰.۸۳	منطقی بین نظام تربیت با سایر نظام‌ها	
۱۵	٪۶۳	۴۰.۱۶۷	خودنظارتی در سازمان	
۶	٪۶۲	۳۸.۶۶۷	برنامه‌ریزی آموزشی با نگاه راهبردی	
۲۵	٪۶۰	۳۶.۶۷	برخورداری از نظام تربیت حرفه‌ای	
۲۳	٪۶۰	۳۶.۱۶۷	برخورداری از نظام جامع تربیت علمی	
۸	٪۶۰	۳۵.۸۳	تأکید نظام آموزشی بر مهارت‌های شغلی آینده	
۱۹	٪۶۰	۳۵.۳۳	سامانه سنجش توانمندی‌ها	

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون خی دو و ضریب توافقی شاخص‌ها در بعد ساختاری (۱۵۱مه)

رتبه	ضریب توافقی	خی دو	شاخص	متغیر اصلی
۴	%۵۹	۳۳.۲	بهره‌مندی از نظام آموزشی پویا	توسعه منابع انسانی
۱۱	%۵۹	۳۲.۵	برخوررداری از ساختار خودگردان و متنوع	
۱۲	%۵۷	۳۰.۶۶۷	نظام مشارکت در اتخاذ تصمیمات	
۲	%۷۵	۳۰	تدوین شاخص‌ها و استانداردهای آموزشی به صورت منعطف	
۳	%۵۴	۲۶	استفاده از قوانین و مقررات منعطف	
۱۷	%۵۰	۲۰.۸	نظام خودکنترلی	
۱۳	%۴۵	۱۶.۶۶۷	حمایت از نظام پاداش	
۱۶	%۴۰	۱۱.۷۳۳	سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد	
۱۸	%۳۷	۱۰.۵۳	ریسک‌پذیری	
۱۴	%۸۶	۸.۹۳۳	تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان	

براساس نتایج تحلیل داده‌های تحقیق در بعد ساختاری، عوامل: برخورداری از بصیرت‌افزایی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و چندمنظورگی نظام آموزشی؛ بالاترین امتیاز و تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان، ریسک‌پذیری و سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد، پایین‌ترین امتیاز را کسب نموده‌اند. بنابراین ضمن شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، معنی‌داری این ارتباط نیز در قالب جدول (۷) به اثبات رسیده است.

جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون کای اسکوئر در مورد تأثیر عوامل ساختاری بر توسعه منابع انسانی

آماره‌ها متغیر	فراوانی	کای اسکوئر ( $X_{\chi^2}$ )	درجه آزادی (D)	سطح معناداری (Sig)	$X_{\chi^2}$ جدول (۰/۰۱)
عوامل ساختاری	۳۷۷	۱۱۲/۳۲	۴	۰/۰۰۰	۲/۵۴



چون کای اسکوتر مشاهده شده ( $X_{20} = 112/32$ ) با درجه آزادی ( $d=4$ ) از کای اسکوتر جدول ( $X_{2C} = 2/54$ ) بزرگ تر است، بنابراین می توان گفت که آزمون کای اسکوتر در سطح آلفای یک درصد معنی دار است. به عبارت دیگر می توان گفت که عوامل ساختاری شناسایی شده، بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، مؤثر هستند.

جدول ۸. خلاصه نتایج آزمون خی دو و ضریب توافقی شاخص ها در بعد رفتاری

رتبه	ضریب توافقی	خی دو	شاخص	متغیر اصلی
۳۴	٪۶۷	۵۲.۸۳۳	تأکید بر روحیه کار جهادی	توسعه منابع انسانی
۲۶	٪۶۶	۴۸.۵	تأکید بر مهارت های انسانی	
۳۲	٪۶۴	۴۴.۱۶۷	کادر آموزشی بن بست شکن	
۲۹	٪۶۳	۴۱.۲۵۴	برخورداری از کادر آموزشی ماهر	
۳۰	٪۶۳	۴۰.۱۶۷	یادگیرندگی مستمر مدیران	
۴۵	٪۶۲	۳۹.۸۶۷	توسعه خودآگاهی	
۲۷	٪۶۱	۳۸	برخورداری از استادان ماهر	
۳۶	٪۶۱	۳۷.۸۳	استقلال کاری کارکنان	
۳۵	٪۶۱	۳۷.۳۳۳	انجام فعالیت های تیمی	
۴۲	٪۶۰	۳۴.۶۶۷	برخورداری از احساس اعتماد	
۳۱	٪۶۰	۳۳.۸۳۳	چندمهارتی نمودن متریان	
۴۶	٪۵۹	۳۳.۷	برخورداری از کاردآموزشی بصیر	
۵۰	٪۵۹	۳۲.۵	برخورداری از کادر اداری باایمان	
۴۰	٪۷۶	۳۱.۳۳۳	برخورداری از احساس معنی داری در سازمان	
۳۸	٪۵۷	۲۹.۶۶۷	برخورداری از انگیزش درونی	
۲۸	٪۵۶	۲۹.۳۳۳	برخورداری از مدیران کارآمد	
۳۷	٪۵۴	۲۶.۵	تأکید بر ایده های جدید	
۴۸	٪۵۲	۲۳.۸	تأکید بر پرورش نخبگان متعهد	
۴۷	٪۵۰	۲۲	تکلیف مداری	
۴۱	٪۵۰	۲۱.۲	احساس خوداختیاری در سازمان	
۳۳	٪۴۸	۱۹.۴۶۷	کادر آموزشی دانش پژوه	
۴۳	٪۴۷	۱۸.۲۶۷	حمایت از ریسک پذیری	
۴۴	٪۳۳	۸.۱	مربیان استکبار ستیز	

بر اساس نتایج تحلیل داده‌های تحقیق، در بعد رفتاری، عوامل: برخورداری از استادان آماده عمل و انقلابی، برخورداری از کارکنان خودکارآمد و برخورداری از استادان با ایمان؛ بالاترین امتیاز و عوامل: مریبان استکبارستیز، حمایت از ریسک‌پذیری، کادر آموزشی دانش‌پژوه، پایین‌ترین امتیاز را کسب نموده‌اند. بنابراین ضمن شناسایی عوامل رفتاری مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، معنی‌داری این ارتباط نیز در قالب جدول (۹) به اثبات رسیده است.

جدول ۹. نتایج حاصل از آزمون کای اسکوئر در مورد تأثیر عوامل رفتاری بر توسعه منابع انسانی

آماره‌ها متغیر	فراوانی	$X_{20}$ کای اسکوئر	D درجه آزادی	Sig سطح معنی‌داری	$X_{2c}$ جدول (۰/۰۱)
عوامل رفتاری	۳۷۷	۲۰۸/۲۶	۴	۰/۰۰۰	۲/۵۴

چون کای اسکوئر مشاهده شده ( $X_{20}=۲۰۸/۲۶$ ) با درجه آزادی ( $d=۴$ ) از کای اسکوئر جدول ( $X_{2c}=۲/۵۴$ ) بزرگ‌تر است، بنابراین می‌توان گفت که آزمون کای اسکوئر در سطح آلفای یک درصد معنی‌دار است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که عوامل رفتاری تعیین شده بر توسعه منابع انسانی، با رویکرد نهادی سپاه، مؤثر هستند.

جدول ۱۰. خلاصه نتایج آزمون خی دو و ضریب توافقی شاخص‌ها در بعد محیطی

رتبه	ضریب توافقی	خی دو	شاخص	متغیر اصلی
۵۲	٪۷۳	۷۱.۱۶۷	حمایت قانونی از نظام آموزشی	رتبه‌بندی محیطی
۵۶	٪۶۹	۵۷	حمایت از فرهنگ خلاقیت	
۶۶	٪۶۷	۵۰.۶۶۷	تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق	
۷۰	٪۶۷	۵۰.۶۶۷	تأکید جو سازمان بر احساس معنی‌داری	
۵۴	٪۶۶	۴۸.۵	حمایت از آموزش کارکنان	
۷۶	٪۶۵	۴۵.۲۳۳	حمایت مدیریت بر برخورداری از کادر بصیر	
۶۹	٪۶۲	۴۵.۳	تأکید جو سازمان بر خودکارآمدی	

(۱۵۱مه) جدول ۱۰. خلاصه نتایج آزمون خی دو و ضریب توافقی شاخص‌ها در بعد محیطی

رتبه	ضریب توافقی	خی دو	شاخص	متغیر اصلی
۷۱	٪۶۴	۴۴.۵	تأکید جو سازمان بر احساس اعتماد	زبینه ای (محیطی)
۶۳	٪۶۴	۴۳.۵	فرهنگ حمایت از کار تیمی	
۷۷	٪۶۴	۴۳.۱۶۷	تأکید سازمان بر برخورداری از محیط بانشاط و مهذب	
۶۱	٪۶۴	۴۲.۱۶۷	روح فرهنگ نوع دوستی در سازمان	
۷۲	٪۹۸	۴۱.۸۳	احترام به حق انتخاب کارکنان	
۶۵	٪۶۲	۳۷.۸۳۳	تبادل آزاد اطلاعات	
۵۹	٪۶۱	۳۷.۳	نظام آموزشی متکی بر مبانی اسلام	
۵۳	٪۶۰	۳۵.۸۶۷	بهره‌برداری از تجربه‌های نظام آموزشی دنیا	
۷۴	٪۶۰	۳۵.۵	از تجربه‌های سایر نهادها جهت طراحی کادر آموزشی	
۶۰	٪۶۰	۳۵.۳	تأکید بر ارتقا ارزش‌های جامعه	
۷۹	٪۶۰	۳۴.۵	تأکید بر روابط صمیمی	
۵۸	٪۷۳	۳۴.۴	حمایت از یادگیری و ارتقای علمی	
۵۷	٪۵۸	۳۱.۴۶۷	حمایت از نوآوری	
۶۲	٪۵۷	۲۹.۶۷۶	حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری	
۵۵	٪۵۵	۲۷.۰۶۷	فرهنگ حمایت از یادگیرندگی	
۶۷	٪۵۴	۲۶.۱۶۷	فرهنگ مناسب ابراز عقاید	
۶۴	٪۵۳	۲۵.۶۶۷	فرهنگ مبتنی بر عملکرد	
۷۳	٪۵۳	۲۴.۶۶۷	استفاده از ظرفیت‌های کشور جهت پرورش کادر	
۶۸	٪۵۲	۲۴.۴	برخورداری از ظرفیت‌های دیگر در توانمندسازی دیگران	
۷۵	٪۵۲	۲۴.۳	برقراری ارتباط بین محیط کار و خانواده	
۷۸	٪۴۷	۱۸.۵۳	تأکید مدیریت بر تعالی کارکنان	
۸۰	٪۴۳	۱۴.۵	تأکید بر فرهنگ تربیت مدیران لایق	

براساس نتایج تحلیل داده‌های تحقیق، در بعد زمینه‌ای عوامل: حمایت قانونی از نظام آموزشی، حمایت از فرهنگ خلاقیت و تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق، بالاترین امتیاز و عوامل: تأکید بر فرهنگ تربیت مدیران لایق، تأکید مدیریت بر تعالی کارکنان و برقراری ارتباط بین محیط کار و خانواده پایین‌ترین امتیاز را کسب نموده‌اند. بنابراین ضمن شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، معنی‌داری این ارتباط نیز در قالب جدول (۱۱) به اثبات رسیده است.

جدول ۱۱. نتایج حاصل از آزمون کای اسکوئر در مورد تأثیر عوامل زمینه‌ای بر توسعه منابع انسانی

X <sub>rc</sub> جدول (۰/۰۱)	Sig سطح معنی‌داری	D درجه آزادی	X <sub>ro</sub> کای اسکوئر	فراوانی	آماره‌ها متغیر
۲/۵۴	۰/۰۰۰	۴	۵۰/۱۴۹	۳۷۷	عوامل زمینه‌ای

چون کای اسکوئر مشاهده شده ( $X^2_o = 50/149$ ) با درجه آزادی ( $d=4$ ) از کای اسکوئر جدول ( $X^2_c = 2/54$ ) بزرگ‌تر است، بنابراین می‌توان گفت که آزمون کای اسکوئر در سطح آلفای یک درصد معنی‌دار است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که عوامل زمینه‌ای (محیطی و فرهنگی) مشخص شده، بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی سپاه، مؤثر هستند.

جدول ۱۲. نتایج حاصل از آزمون کای اسکوئر در مورد پرسش اصلی پژوهش

X <sub>rc</sub> جدول (۰/۰۱)	Sig سطح معناداری	D درجه آزادی	X <sub>ro</sub> کای اسکوئر	فراوانی	آماره‌ها متغیر
۲/۵۴	۰/۰۰۰	۴	۸۴/۲۶۰	۳۷۷	عوامل مؤثر بر منابع انسانی با رویکرد نهادی

چون کای اسکوتر مشاهده شده ( $X_{20} = 84/260$ ) با درجه آزادی ( $d=4$ ) از کای اسکوتر جدول ( $X_{2C} = 2/54$ ) بزرگ تر است، بنابراین می توان گفت که آزمون کای اسکوتر در سطح آلفای یک درصد معنی دار است. به عبارت دیگر می توان گفت که عوامل مختلف (ساختاری، رفتاری و محیطی) بر توسعه منابع انسانی، با رویکرد نهادی سپاه مؤثر بوده است.

### رتبه بندی متغیرهای اصلی تحقیق بر اساس آزمون فریدمن

علاوه بر آزمون معنی داری متغیرهای تحقیق، لازم است نسبت به رتبه بندی متغیرهای اصلی تحقیق نیز اقدام شود که جداول زیر به همین منظور ترسیم می شود.

جدول ۱۳. نتایج حاصل از معنی داری متغیرها جهت انجام آزمون فریدمن

متغیرهای آماری	مقدار
تعداد	۶۰
مقدار آماره کای دو	۱۷/۹۴
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۲۳

نتایج جدول (۱۳) نشان می دهد که با توجه به مقدار آماره کای دو (۱۷/۹۴) و همچنین سطح معنی داری (۰/۰۲۳) نتیجه گرفته می شود که آزمون معنی دار بوده و بین میانگین رتبه های مؤلفه های سه گانه تفاوت معنی دار وجود دارد. لذا می توان آنها را با استفاده از آزمون فریدمن رتبه بندی کرد. نتایج حاصل از رتبه بندی در جدول (۱۴) ارائه شده است.

جدول ۱۴. رتبه بندی ابعاد توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی

رتبه بندی ابعاد		
رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
۱	۴/۳۸	ساختاری
۲	۴/۰۸	زمینه ای
۳	۳/۳۶	رفتاری

نتایج به دست آمده از جدول فوق گویای این است که بعد ساختاری با میانگین ۴/۳۸ رتبه اول، بعد زمینه‌ای با میانگین ۴/۰۸ رتبه دوم، بعد رفتاری با میانگین ۳/۳۶ رتبه سوم، را از دید پاسخگویان به خود اختصاص داده اند.

### تحلیل واریانس دو عامله

جهت آزمون این فرضیه که آموزش، تربیت و توانمندسازی در ابعاد سه گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر رویکرد نهادی توسعه منابع انسانی سپاه تأثیر دارد، با استفاده از تحلیل واریانس دو عامله اقدام شد که نتایج آن در جدول (۱۵) نشان داده شده است.

جدول ۱۵. تحلیل واریانس دو عامله ابعاد و مؤلفه‌ها

متغیر وابسته	بعد	مؤلفه	sig	نتیجه	تفسیر
رویکرد نهادی	ساختاری	آموزش	۰/۰۲۶	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		توانمندسازی	۰/۰۲۲	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		تربیت	۰/۰۳۸	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		آموزش*توانمندسازی	۰/۰۴۸	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
		تربیت*توانمندسازی	۰/۰۳۲	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
		تربیت*آموزش	۰/۰۵۶	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
	رفتاری	آموزش	۰/۰۷۹	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		توانمندسازی	۰/۰۴۱	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		تربیت	۰/۰۴۱	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		آموزش*توانمندسازی	۰/۰۱۸	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
		تربیت*توانمندسازی	۰/۰۳۹	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
		تربیت*آموزش	۰/۰۴۴	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
	زمینه‌ای	آموزش	۰/۰۵۹	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		توانمندسازی	۰/۰۳۳	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		تربیت	۰/۰۴۵	رد H0	مؤثر در نهادی کردن
		آموزش*توانمندسازی	۰/۰۲۷	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
		تربیت*توانمندسازی	۰/۰۵۹	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی
		تربیت*آموزش	۰/۰۰۴	-	تأثیر متقابل بر رویکرد نهادی

نتایج جدول بالا نشان می دهد که به علت کوچک‌تر بودن Sig برای متغیرهای آموزش، تربیت و توانمندسازی، فرض H0 در هر سه بعد، رد می شود. بنابراین عوامل ذکر شده، در نهادی کردن مؤثر است. همچنین متغیرهای آموزش، تربیت و توانمندسازی در هر سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، تأثیر متقابلی بر رویکرد نهادی دارند. این نتیجه از کوچک‌تر بودن Sig عبارت (آموزش\* تربیت\* توانمندسازی) حاصل می شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بدیهی است که سپاه پاسداران انقلاب اسلامی با بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی خود توانسته است به عنوان الگو و نمونه‌ای موفق، سرمشق دیگر سازمان‌ها و نهادها و جوامع قرار گیرد. سپاه در عرصه‌های بسیاری از جمله دفاع مقدس، خودکفایی فنی و علمی، مدیریت بحران‌ها و... توانسته است، توانمندی خود را به منصف ظهور برساند. همچنین سپاه سازمانی نهادی از جنس سازمان‌های اجتماعی و انسانی است که شرط لازم برای رشد و تعالی آن، رشد و تعالی فرد پاسداران است. از طرفی، قرارگاه خاتم‌الانبیاء(ص) با تحولات سریع و پیچیده محیطی مواجه است. لذا باید با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر خویش در توسعه منابع انسانی، عواملی را شناسایی و ترسیم کند تا بتواند از نیروی انسانی همه‌فن‌حریف، چالاک، ورزیده و معتقد به ارزش‌ها بهره‌مند شود تا در عرصه بین‌المللی موفقیت قابل توجه کسب کند. در این تحقیق تلاش شده است تا با شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رویکرد نهادی توسعه منابع انسانی قرارگاه خاتم‌الانبیاء(ص) از نتایجی که به دست می‌آید در راستای تقویت منابع انسانی برای بهترانجام‌شدن ماموریت‌ها به کار گیرد. از این رو نتایج پرسشنامه بررسی وضعیت توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی در قرارگاه خاتم‌الانبیاء(ص) نشان می‌دهد که وضعیت‌های موجود مورد نظر پاسخ‌دهندگان در سازمان مورد بررسی، تفاوت معنی‌دار با یکدیگر ندارد.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت: مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی بر اساس مبانی نظری و یافته‌های پژوهشی، گزارش‌های علمی مستند و جمع‌بندی نظر نمونه آماری شناسایی شد که ۹ عامل به عنوان مهم‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی در قرارگاه خاتم‌الانبیاء(ص) با ۸۰ شاخص، بالاترین امتیاز را کسب کرده و مورد تأیید قرار گرفت. در همین

رابطه، برای ابعاد ساختاری ۳ شاخص از ۲۵ شاخص، برای ابعاد رفتاری ۳ شاخص از ۲۶ شاخص و برای ابعاد زمینه‌ای ۳ شاخص از ۲۹ شاخص مشخص شد. لذا پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌ها و نتایج حاصل از تحقیق، در راستای تقویت مؤلفه‌های تحقیق و اهداف سازمانی است. دریافت نظر مسئولان و مدیران این مجموعه و تجزیه و تحلیل آنها راهی برای شناخت موانع و دستیابی به راهکار مناسب است. این یافته‌ها در راستای تقویت مؤلفه‌های تحقیق شامل: مؤلفه آموزش، توانمندسازی و تربیت است.

## **۷-۱. پیشنهاد در راستای تقویت شاخص‌های ساختاری توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی**

با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیق مشخص شد که ساختار، یکی از عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی است. جدول (۶)، نشان می‌دهد که نمره خلی دو شاخص‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان به وضع موجود قرارگاه چقدر است. با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود: با استفاده از طرح و برنامه‌ریزی راهبردی برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. نسبت به طراحی و تدوین نظام تربیتی بر اساس ساختار سازمان منعطف، چالاک و یادگیرنده که بتواند با برگزاری دوره‌های بصیرتی و معنوی بیش نیروی انسانی را افزایش دهد، اقدام شود.

## **۷-۲. پیشنهاد در راستای تقویت شاخص‌های رفتاری توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی**

با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیق مشخص شد که رفتار، یکی از عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی است. جدول (۷)، نشان می‌دهد که نمره خلی دو شاخص‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان به وضع موجود قرارگاه چقدر است. با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌گردد نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی مربوط به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی کارشناسان و نیز استفاده از فرایند اجتماعی کردن (بازآموزی کارکنان و مربیان با تجربه و آشناکردن کارکنان و مربیان جدید با ارزش‌ها و رفتارهای قابل قبول در قرارگاه) و بیان ارزش‌ها، باورها و افتخارات قرارگاه به شکل کاملاً شفاف به مخاطبین، اقدام شود.



### ۳-۷. پیشنهاد در راستای تقویت شاخص‌های بعد زمینه‌ای توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی

با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیق مشخص شد که محیط، یکی از عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی است. جدول (۸)، نشان می‌دهد که نمره خبی دو شاخص‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان به وضع موجود قرارگاه چقدر است. نظر به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌گردد نسبت به تدوین دکترین، آیین‌نامه، دستورالعمل و روش جاری منبعث از رویکرد نهادی تربیت و آموزش مبتنی بر خلاقیت و تفکر انتقادی اقدام شود و به موازات آن در جهت مهندسی مجدد فرهنگ سازمانی، نظام‌های مدیریتی از جمله نظام آموزشی، نظام پیشنهادها، تقویت کار گروهی و تقدیر از کارکنان خلاق و طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات در سازمان، اقدامات شایسته معمول گردد.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مترجمان: اعرابی، سید محمد و ایزدی، داود، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، حسین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ سوم.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). مترجم مینا دده بیگی، نهادها و سازمان‌ها، تهران: انتشارات سمت.
- اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵). مترجم: مهدی ایران نژاد پاریزی، تواناسازی کارکنان، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- باقری‌زاده، سید محمد (۱۳۷۶). آموزش عنصر اساسی توسعه منابع انسانی، تحول اداری، دوره چهارم، شماره ۱۴، سایت مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
- بابایی، علی‌اکبر؛ خلیلی‌عراقی، مریم و یقین‌لو، مهرانگیز (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری بی‌جاگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
- بروزنی، محمد علی (۱۳۹۱). سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، به سوی مدیریت سازمانی نهادی با مدیریتی جهادی، مجموعه مقالات همایش نهاد و نهادگرایی، انتشارات مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
- تونکه نژاد، ماندنی و داوری، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳.
- جلالی جوران، مرتضی (۱۳۸۹). نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان در سازمان، فصلنامه عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم.
- دراکر، پیتر (۱۹۹۹). مترجم عبدالرضا رضائی نژاد، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، تهران: انتشارات فردا.
- رضایان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۰). بررسی چگونگی تعامل فرهنگ سازمانی با نظام‌های آموزش، تربیت و توسعه منابع انسانی، توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۸.

سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). رویکرد تطبیقی نهاد و سازمان مبتنی بر مؤلفه‌ها و متغیرهای مدل هفت S، مجموعه مقالات همایش نهاد و نهادگرایی، مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). بررسی مقایسه‌ای رویکردهای توانمندسازی و ارایه طرحی برای فرهنگ بومی، همایش مدیریت صنعتی، تهران.

شرفی، محمد رضا (۱۳۸۶). تربیت اسلامی با تأکید بر دیدگاه‌های امام خمینی، تهران: انتشارات پنجره.

عبدالهی، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات ویرایش.

غلامزاده، داریوش و قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۴). تئوری، رویه‌ها و الگوهای بهینه در پرورش منابع انسانی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

فرهی بوزنجانی، علی (۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل فرماندهی و مدیریتی - تدوین الگوی تجزیه و تحلیل و تعیین شرایط احراز مشاغل فرماندهی و مدیریتی سپاه، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).

فرهی بوزنجانی، علی و سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). فرهنگ نهادی سپاه؛ ماهیت، کارکردها و ویژگی‌ها، مجموعه مقالات همایش نهادگرایی، سپاه و انقلاب اسلامی، تهران: انتشارات مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.

گلابی، سیاوش (۱۳۸۳). سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، تهران: انتشارات فردوس، چاپ اول.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.

مازندرانی، رضا (۱۳۹۲). طراحی نظام راهبردی توسعه سرمایه انسانی، رساله دکتری دانشگاه امام حسین (ع).

محمد خلیفه، عبدالطیف (۱۳۹۱). بررسی روان‌شناختی تحول ارزش‌ها، ترجمه سید حسن سعیدی، آستان قدس رضوی، مشهد: ۱۳۷۸.

میرزایی اهرنجانی، حسن و سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۴). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت.

هاشمی، سیدذبیح‌الله؛ غلامزاد، داریوش و قلیچ‌لی بهروز (۱۳۸۴). مفهوم‌شناسی پرورش منابع انسانی و اهرم‌های نهادینه مساوی، ویژه‌نامه دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، فصلنامه تحول اداری، دوره هشتم، شماره ۴۸.

Fiske, K. (2003). *Transforming HRM Globally: The Center of Excellence Approach*. In Stopper, W. G. *Current Practices*.

Perrow, Charles, (1986). *The Complex Organization, a Critical Essay*, New York, Random House.