



## Analyzing and Explaining the Concept of the Development of Transformational Human Resources in the State Organizations of IRI. in Accordance with the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution

Javad Madani <sup>1</sup>

### Abstract

The current research has been carried out with the aim of analyzing and explaining the concept of development of transformational human resources in the government organizations of the Islamic Republic of Iran in accordance with the statement of the second step of the Islamic Revolution. This research is applied in terms of purpose and mixed or combined in terms of research method. Its combined approach is an exploratory sequence that has been carried out in two qualitative and quantitative phases. In this project, first the qualitative method of database theory and then the quantitative survey method have been used. The research participants are academic and executive experts in this field. In the qualitative part, 13 experts were interviewed using the purposeful sampling method and according to theoretical saturation, and in the quantitative part, 16 experts answered the questions by using the questionnaire tool. They gave. Analyzes were performed through SPSS and PLS3 software packages. According to the findings of the research, the codings were done using the systematic approach of Strauss and Corbin, and finally, 223 open codes, 75 central codes and 20 selective codes were obtained, which were categorized in the form of six categories. From the results of the current research, it is possible to point out the essential role of the development of transformational human resources in government organizations, which as one of the valuable and vital assets; It causes pioneering and transformation of human resources in the country, which is a powerful tool in the service of the Islamic revolution.

**Keywords:** Human Resources, Development of Transformational Human Resources, Government Organizations, Statement of the Second Step of the Islamic Revolution, a Combined Study.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.1.8

1. Assistant Professor, Department of Public Administration and Tourism, Faculty of Social Sciences, Mohagheh Ardabili University, Ardabil, Iran. Javadmadani000@gmail.com



## واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا.ا. منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

جواد معدنی<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی صورت گرفته است. این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، ترکیبی است. رویکرد ترکیبی آن، متوالی اکتشافی است که در دو فاز کیفی-کمی انجام شده است. در این طرح، ابتدا از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد و سپس از روش کمی پیمایش استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان تحقیق از خبرگان دانشگاهی و اجرایی این حوزه هستند که در بخش کیفی ۱۳ خبره که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به اشباع نظری، مورد مصاحبه قرار گرفتند و در بخش کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه، تعداد ۱۶ خبره به سؤالات پاسخ دادند. تحلیل‌های به‌عمل‌آمده از طریق بسته‌های نرم‌افزاری SPSS و PLS3 صورت گرفتند. مطابق با یافته‌های تحقیق، کدگذاری‌های انجام شده با بهره‌گیری از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین بوده که در نهایت، ۲۲۳ کد باز، ۷۵ کد محوری و ۲۰ کد انتخابی حاصل شدند که در قالب شش دسته، مقوله‌بندی شدند. از نتایج تحقیق حاضر می‌توان به نقش اساسی توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی اشاره کرد که به‌عنوان یکی از دارایی‌های ارزشمند و حیاتی؛ موجب پیشگامی و تحول منابع انسانی در کشور می‌گردد که به‌عنوان ابزاری توانمند در خدمت انقلاب اسلامی است.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی؛ توسعه منابع انسانی تحول‌گرا؛ سازمان‌های دولتی؛ بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی؛ مطالعه ترکیبی.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل،

## مقدمه

امروزه، تغییر و تحولات روزافزون جهانی موجب تغییراتی عظیم در مدیریت منابع انسانی شده است و سازمان‌های بسیاری در محیط به شدت متغیر و رقابتی کنونی، به دنبال تضمین مزیت رقابتی و ایجاد سرمایه فکری پایدار هستند (گِرشون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در مباحث تئوریک و اجرایی مدیریت، سیستم مدیریت منابع انسانی مناسب یک جزء حیاتی در مسیر موفقیت یک سازمان است. عوامل زیادی می‌توانند بر این حوزه تأثیر بگذارند و به‌طور فزاینده‌ای حیاتی هستند (چانوفسکی و پیشچانوفسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۵۴۹). یکی از دلایل مهم شکست مدیریت منابع انسانی، بی‌توجهی به عنصر انسانی و توسعه آن است (الکادها و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۱۱). بر این اساس، محققان مدیریت منابع انسانی، تأکید بیشتری بر کارکنان از رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی دارند (کهو و رایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۳۶۷). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای اطمینان از بهبود و ارتقای سازمان‌ها و عملکرد منابع انسانی بسیار برجسته شده است (میلز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱: ۱۱۹۳). از طرفی نیز برخی از محققان خاطرنشان کرده‌اند که سیاست‌ها و شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی می‌توانند از آمادگی برای تغییر حمایت کرده و به ارتقای عملکرد بالا و نیل به اهداف سازمانی کمک کنند (ماهشواری و وهر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، چالش‌های قرن بیست‌ویکم مانند جهانی‌شدن، فناوری و تغییرات جمعیتی، سازمان‌ها را مجبور کرده است که دائماً به دنبال راه‌های نوآورانه برای دستیابی به نتایج برتر از نظر کارایی و اثربخشی و بهبود رقابت با کارکنان فعلی باشند. در نتیجه، مفهوم توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک استراتژی برای بهبود شایستگی کارکنان و برای افزایش اثربخشی سازمانی پدیدار شده است (کریم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۳۰). توسعه منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین بعد در ایجاد سرمایه انسانی است (سینگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰: ۳) و امروزه سازمان‌های بسیاری این رویکرد را اتخاذ کرده‌اند. سازمان‌های دولتی نیازمندند تا استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را اتخاذ

1. Gershon
2. Czarnowskir & Pszczółkowski
3. Alqudaha et al
4. Kehoe & Wright
5. Mills et al
6. Maheshwari & Vohra
7. Kareem
8. Singh et al

نمایند که به بخش منابع انسانی کمک می‌کند تا خود را برای تغییر به سمت منابع انسانی تحول‌آفرین آماده کنند (کاپور و سونی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۸). برخی از کارشناسان معتقدند که این مقوله، آینده منابع انسانی است که می‌تواند بر توسعه سازمان و مدیریت تعالی و تغییر در سازمان تمرکز کند (راسول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). منابع انسانی تحول‌گرا یا تحول‌آفرین در حال حاضر یک مفهوم جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی است که دانشگاهیان، محققان و متصدیان در سراسر جهان در زمینه رفتار سازمانی، مدیریت و مدیریت منابع انسانی اهمیت آن را برجسته می‌کنند (حسن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲۶۴). اگر سازمان منابع انسانی تحول‌گرا را به کار گیرد، هویت کارکنان را با سازمان تقویت می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند (رابل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۳۱۸). در غیر این صورت، مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند پشتیبانی مطلوبی را از کارکنان به عمل آورد، حتی اگر آن‌ها به‌طور گسترده سرمایه انسانی را به‌عنوان یک منبع ارزشمندی در کسب مزیت‌های رقابتی در نظر گیرند (شت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱: ۳۱۳). از طرفی نیز فقدان تحقیقات علمی و تجربی در این زمینه موجب شده است تا این زمینه بیش‌ازپیش مغفول بماند و خلأ تئوریک آن محسوس باشد. از طرفی نیز با بزرگ شدن بدنه دولت و سازمان‌های دولتی، نیاز به منابع انسانی تحول‌گرا به‌عنوان رویکردی مهم و اثربخش، اهمیت و ضرورت این مقوله را دوچندان کرده است.

حال با ورود شکوهمندانه جمهوری اسلامی ایران به دهه پنجم حیات خود و آغاز گام دوم انقلاب اسلامی، در چنین نقطه عطفی، رهبر حکیم انقلاب اسلامی با صدور «بیانیه گام دوم انقلاب» مسیر حرکت و تعالی این درخت طیبه را مشخص و برای ادامه این راه روشن، به تبیین دستاوردهای شگرف چهار دهه گذشته پرداخته و توصیه‌هایی اساسی به منظور «جهاد بزرگ برای ساختن ایران اسلامی بزرگ» ارائه فرمودند. بیانیه «گام دوم انقلاب» تجدید مطلعی است خطاب به ملت ایران و به‌ویژه جوانان که به‌مثابه منشوری برای «دومین مرحله خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی» خواهد بود و «فصل جدید زندگی جمهوری اسلامی» را رقم خواهد زد<sup>۶</sup>. مطابق با

1. Kapoor & Soni
2. Rothwell et al
3. Hasan et al
4. Rubel et al
5. Shet et al
6. <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=41673>

منویات این بیانیه، کشور ما نیازمند «نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی؛ مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور» است که در نص این بیانیه نیز به‌عنوان اصل اساسی و کلیدی در نظر گرفته شده است. در گام دوم انقلاب، جمهوری اسلامی ایران نیازمند افرادی خواهد بود که ضمن دارا بودن تعهد و تخصص لازم در زمینه کاری‌شان، بتوانند در راستای تحلیل روندهای جدید و تعالی سازمان و کشور خویش مثمر‌تر بوده و شایستگی‌های همه‌جانبه‌ای را در تراز جهانی کسب نمایند. این مقوله نیازمند توسعه منابع انسانی است که متخصص، مجرب، عالم، متعهد و ساعی باشند که در قالب منابع انسانی تحول‌گرا، خدمتگزار و تعالی‌بخش جامعه اسلامی باشند. از همین رو، هدف اصلی تحقیق حاضر واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا.ا. منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی است که سعی دارد با تأسی به این بیانیه کلیدی، این مهم را به‌منصه ظهور و اجرا رساند. در بخش بعدی مقاله به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش‌شناسی، یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری پرداخته خواهد شد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی از باارزش‌ترین و مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمانی هستند (پرینس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). مدیریت منابع انسانی شامل فرآیند طراحی شغل، مشارکت در تصمیم‌گیری، آموزش و توسعه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد کارکنان است (کوآن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). چیانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را مربوط به گزینش کارکنان، آموزش و توسعه جامع، ارزیابی توسعه و همچنین جبران خدمات رقابتی و عادلانه می‌دانند. چانگ و همکاران (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های داخل سازمانی تلقی می‌کنند که در آن، آموزش گسترده، چرخش شغلی، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد، توسعه منابع انسانی، کار تیمی، برنامه‌های به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، اجتماعی شدن و ترویج برابری طلبی صورت می‌پذیرد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴). همان‌طور که از مباحث فوق مشخص است، مقوله توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین حوزه‌های

1. Prince et al  
2. Kwon et al  
3. Chiang et al

موضوعی و کاربردی مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که در ادامه به توضیح آن پرداخته می‌شود.

توسعه منابع انسانی یک حوزه نسبتاً جدید از مطالعات دانشگاهی است که در طول دو دهه گذشته، به دلیل علاقه زیاد سازمان‌ها در مواجهه با رقابت شدید و تغییرات در محیط سازمان‌ها، به سریع‌ترین حوزه در حال رشد توسعه مدیریت تبدیل شده است (کریم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). امروزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی است که غیرقابل چشم‌پوشی است (موتاندوا و جنک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۳۱). توسعه منابع انسانی، فراتر از رویکردها و دیدگاه‌های محدود پیشرفت کرده و به رویکردی کامل‌تر برای یادگیری و توسعه دانش در سطح فردی و سازمانی تبدیل شده است (میتال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

لئونارد نادلر<sup>۴</sup> (۱۹۶۹) اولین کسی بود که از اصطلاح توسعه منابع انسانی (HRD) استفاده کرد و آن را به‌عنوان گروهی از فعالیت‌های مرتبط که در یک دوره زمانی معین برای ایجاد یک تغییر در سازمان‌ها انجام می‌شود توصیف کرد. این مقوله را می‌توان به‌عنوان فرآیند توسعه و/یا ارتقای تخصص افراد از طریق توسعه سازمان و آموزش و توسعه کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد تعریف کرد (سوانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). ادبیات و مطالعات بسیاری تأیید کرده‌اند که موفقیت یک سازمان به‌شدت مبتنی بر مهارت‌ها، دانش و تجربه کارکنان آن است که محصول اساسی قابلیت توسعه منابع انسانی است (سوانسون و هولتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ بوکنو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ کریم، ۲۰۱۷). سیموندز و پدرسون<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) توسعه منابع انسانی را ترکیبی از یادگیری ساختاریافته و بدون ساختار و فعالیت‌های مبتنی بر عملکرد تعریف کردند که شایستگی، توانایی و ظرفیت فردی و سازمانی را برای مقابله و مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر ایجاد می‌کند. فدرمن<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) بیان کرد که مفهوم اثربخشی سازمانی به موضوعاتی مانند توانایی سازمان در دسترسی و استفاده بهینه از منابع و در

1. Kareem
2. Mutandwa & Genc
3. Mittal
4. Leonard Nadler
5. Human Resource Development (HRD).
6. Swanson
7. Swanson & Holton
8. Bokeno
9. Simonds & Pederson
10. Federman

نتیجه دستیابی به اهداف مربوط می‌شود. استفاده یکپارچه از شیوه‌های توسعه منابع انسانی مانند آموزش و توسعه، توسعه سازمانی، توسعه استعداد و توسعه شغلی نقش کلیدی در ایجاد شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و نگرش‌های جدید دارد که بر عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد (کالینز و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). وانگ و همکاران (۲۰۱۷) توسعه منابع انسانی را به‌عنوان هر فرآیند یا فعالیتی تعریف می‌کنند که در ابتدا یا در درازمدت، پتانسیل توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت مبتنی بر کار را دارد، چه برای منافع شخصی یا گروهی/تیمی، یا برای بهره‌مندی از یک سازمان، جامعه، ملت، یا در نهایت، کل بشریت (وانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). همان‌طور که اشاره شد، ارائه یک تعریف جامع از توسعه منابع انسانی، بسیار سخت و دشوار است و این مقوله منعکس‌کننده ماهیت در حال تحول این رشته است. همچنین، تعریف توسعه منابع انسانی استدلالی است، به‌طور سنتی در زمینه فرد، گروه کاری یا سازمان تعریف شده است. تعاریف مختلف توسعه منابع انسانی به درک کامل این اصطلاح و همچنین درک این واقعیت که منابع مختلف این اصطلاح را به روش‌های مختلف توصیف می‌کنند، می‌دهد (کریم، ۲۰۱۹: ۳۱-۳۲). در ادامه، مدل‌ها و الگوهای توسعه منابع انسانی به تفکیک سال‌های انجام پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. مدل‌ها و الگوهای توسعه منابع انسانی

الگو یا مدل	محقق	متغیرهای اصلی
مدل چهاروجهی	هملین <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	یادگیری، توسعه شغلی، آموزش سازمانی، آموزش و توسعه
الگوی آموزش	مارتین سلومان <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)	یادگیری، آموزش، نیازسنجی
رویکرد توسعه منابع انسانی	شای <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)	توسعه شایستگی‌ها، آموزش کارکنان، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان
مدل چهار عاملی	گیپ <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	اعتقادات و رفتارها، نظام‌های ارزشی، پیش‌زمینه

1. Collins & Clark
2. Wang et al
3. Hemlin
4. Martin seluman
5. Shay

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

متغیرهای اصلی	محقق	الگو یا مدل
تجزیه و تحلیل نیاز، طرح آموزش، اعتبار مطالب، اجرا، ارزیابی	دسلر ۲ (۲۰۰۶)	فرآیند آموزش و توسعه
چرخش شغلی، ارتقاء، مأموریت، تنزل، گسترش تجربیات	ای ناوا ۳ (۲۰۰۶)	مدل تجربیات شغلی
آموزش رسمی، تجربیات شغلی، ارزیابی، روابط بین فردی	ای ناوا (۲۰۰۶)	رویکرد توسعه کارکنان
اجتماعی کردن، آموزش، بهبود مسیر شغلی	عباس پور ۴ (۲۰۰۸)	فرآیند بهسازی منابع انسانی
بهبود دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌ها	یاوری (۱۳۸۷)	بهسازی و پرورش کارکنان
آموزش کارکنان، توانمندسازی، تربیت و پرورش	سلطانی و سلیمان تبار (۱۳۹۴)	توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی
دانش، مهارت، نگرش، انگیزش	فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۷)	الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه
بهسازی نیروی انسانی، جذب نیروی انسانی، انگیزش نیروی انسانی، نگهداری نیروی انسانی	خائف الهی و همکاران (۱۳۹۶)	راهبردهای توسعه منابع انسانی بومی
نیازسنجی، انگیزش، آموزش‌های چندمهارتی، آموزش مهارت محور	شریفی و همکاران (۱۳۹۸)	مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی
توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل، آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی	بابایی راینی و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی
آموزش و توسعه، توسعه سازمانی، توسعه استعداد و توسعه شغلی نقش کلیدی در ایجاد شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و نگرش‌های جدید	کریم (۲۰۱۹)	توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها

1. Gabe
2. Desler
3. E Nava
4. Abbaspour



همان‌طور که در قبل نیز بیان شد، یکی از فرآیندهای مهم و اصلی مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی در سازمان است. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها در سه دسته مبادله‌ای، سنتی و تحول‌گرایانه قرار می‌گیرد. رویکرد تحول‌گرایانه به استراتژی نتیجه‌گرا و مبتنی بر عملکرد تمرکز دارد و به سازمان در دستیابی به اهداف و استراتژی‌های آن کمک می‌کند. در حالی که در رویکرد مبادله‌ای و سنتی به فرآیندهای ابتدایی آموزش و یادگیری کارکنان پرداخته می‌شود (اسدی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۳). از همین رو در این تحقیق نیز با اتکا به رویکرد تحول‌گرایانه، اقدامات لازم در راستای توسعه منابع انسانی تحول‌گرا بهره گرفته می‌شود.

در سال‌های اخیر، مفهوم منابع انسانی یا استراتژی و برنامه‌ریزی در راستای ایجاد منابع انسانی تحول‌گرا در سراسر جهان در کانون توجه قرار گرفته است. تاکنون، سازمان‌ها بر راه‌حلی‌هایی چون سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی تمرکز می‌کردند، زیرا مجبور بودند و لزوماً به این دلیل که می‌خواستند فرآیندها و سیستم‌های منابع انسانی را سرمایه‌گذاری کنند و ارتقا دهند (سیویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱)؛ اما اکنون، تغییر و تحولات بسیار دنیای کنونی موجب شده است تا منابع انسانی تحول‌گرا، مانند هر تحول سازمانی، به مثابه یک سکوی پرشی برای صعود باشد. به عبارتی کلی‌تر، در دنیای فعلی، توسعه منابع انسانی یک سازمان نه تنها محدود به عملکردهای آن است، بلکه دربرگیرنده رویکردهای جدیدی است که فعالیت‌های منابع انسانی را با اهداف سازمانی همسو می‌کند (حسن و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۶۶). منابع انسانی تحول‌گرا یکی از این مفاهیم است که تغییرات شگرفی را به وجود آورده است. استفاده از منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی موجب شده است تا میانگین انجام کار و ارائه خدمات، صرفه‌جویی در هزینه و زمان، توسعه استراتژی‌هایی برای حفظ استعدادها صورت پذیرد (کاپور و سونی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۸). این مقوله مدیریتی، همانند مفهوم رهبری تحول‌آفرین، کارکنان را نیز به‌عنوان شریکی در نوآوری و بهبود سازمانی بشمار می‌آورد که عنوان «منابع انسانی تحول‌گرا» را برای آن‌ها در نظر می‌گیرد (شین و اوروچنا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). منابع انسانی تحول‌گرا، نتیجه فعالیت‌های متقابل کارکردی است که بر دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر گذاشته و همچنین تأثیر بالقوه‌ای بر توسعه کارایی کارکنان دارد.

1. Asadi et al
2. Ciopages
3. Kapoor & Soni
4. Shin & Orochena

همچنین، در راستای توسعه توانایی و مهارت کارکنان نیز متمرثمر است (حسن و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۶۵).

اگر متخصصان منابع انسانی، بتوانند استراتژی‌ها و راهکارهایی را اتخاذ نمایند تا سازمان به توسعه منابع انسانی تحول‌گرا دست یابد، در این صورت کارکنان تبدیل به افرادی می‌شوند در ارائه خدمات و انجام امور محوله‌شان پیشرو هستند، دوم اینکه منابع انسانی می‌توانند بر اخلاق تمرکز کنند یا اخلاق‌مدار باشند؛ و سوم اینکه آن‌ها می‌توانند بر مدیریت استعداد تمرکز کنند (راسول و همکاران، ۲۰۱۲). علاوه بر این، منابع انسانی تحول‌گرا بیشتر درگیر فعالیت‌هایی است که استراتژیک، آینده‌نگر، پیشگیرانه و جامع هستند و با فناوری بیشتری مبتنی بر کمک به فرآیندهای منابع انسانی برای مؤثرتر کردن آن‌ها، حمایت از تغییر و بهبود سازمانی هستند (منزور و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). زمانی که یک سازمان، دارای منابع انسانی تحول‌گرا است، علاقه واقعی به مشارکت کارکنان دارد و تعهد خود را به نسبت به سازمان به‌طور مطلوب نشان می‌دهند، این اقدامات ممکن است به‌خوبی توسط کارکنان تفسیر شود. آن‌ها با بهبود عملکردشان فراتر از مسئولیت‌های خاص مرتبط با وظایفی که سازمانشان به آن‌ها رسیدگی می‌کند و به رسمیت شناخته می‌شوند، متقابلاً عمل می‌کنند (رابل و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۲۳).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از لحاظ روش تحقیق، آمیخته یا ترکیبی است. رویکرد ترکیبی آن، متوالی اکتشافی<sup>۲</sup> است که در دو فاز کیفی-کمی انجام می‌شود. در رویکرد متوالی اکتشافی، ابتدا اطلاعات و داده‌های کیفی و سپس کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. مطابق با نظر اندیشمندان روش‌شناسی؛ در این طرح؛ اولویت معمولاً با فاز کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی استفاده می‌شوند. در این تحقیق، به ترتیب از دو روش «نظریه داده‌بنیاد- پیمایش» استفاده شده است.

1. Manzoor et al  
2. exploratory sequential

در ابتدا، با تأسی از بیانیه گام دوم انقلاب، محورهای موضوعی<sup>۱</sup> استخراج شده و در قالب محورهای مصاحبه در نظر گرفته شدند. سپس با استفاده از ابزارهایی چون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، از خبرگان امر مصاحبه‌هایی به عمل آمده و کدهای مربوطه به دست آمدند و کدها با روش نظریه داده‌بنیاد به الگو تبدیل شدند و سپس الگوی حاصله از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش اجزای آن، در مورد روایی آن اعلام نظر شد. با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیقاتی مرتبط در این زمینه می‌توان دریافت که این حوزه تحقیقاتی دارای فقر مبانی نظری است و به دلیل اینکه پژوهش حاضر برای اولین بار است که تحت این عنوان صورت می‌پذیرد، لذا نیازمند استفاده از روش‌های کیفی است.

گلایزر و استراوس در سال ۱۹۶۷ روش نظریه داده‌بنیاد را به‌عنوان یک روش کیفی با رویکرد نظری سیستماتیک برای کشف نظریه‌های نوظهور معرفی کردند (گلایزر و استراوس<sup>۲</sup>، ۱۹۶۷: ۱). این روش تحقیق، یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین روش‌های کیفی است که با رویکردی نظام‌مند و چندمرحله‌ای صورت می‌پذیرد (وگل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در این روش، یک تحلیل سه مرحله‌ای صورت می‌گیرد که از سه سطح کدگذاری تشکیل شده است: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری<sup>۴</sup>. در مرحله اول کدگذاری (کدگذاری باز)، مطالب گردآوری شده از مشاهدات یا مصاحبه‌ها به‌صورت تحلیلی خط‌به‌خط با تمرکز بر شناسایی مفاهیم نوظهور تجزیه می‌شوند. در طی کدگذاری باز، تحلیلگر معنای هر خط، جمله و پاراگراف را تفسیر کرده و کد مناسبی را اختصاص می‌دهد. کدگذاری انتخابی پس از رسیدن کدگذاری باز به حد اشباع آغاز می‌شود (آهانگاما و پراسانا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). گلایزر کدگذاری انتخابی را به‌عنوان مرحله‌ای تعریف کرد که در آن کدگذاری فقط به دسته‌هایی که به مقوله اصلی مربوط می‌شوند محدود می‌شود (گلایزر، ۱۹۷۸). در طول مرحله کدگذاری انتخابی، تحلیلگر کدها را به دسته‌هایی که برای مسئله تحقیق مهم هستند گروه‌بندی می‌کند (چارمز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ گلایزر، ۱۹۷۸).

1. Thematic axes or Core topics
2. Glaser & Strauss
3. Vogel et al
4. open coding, selective coding, and axial coding
5. Ahangama & Prasanna
6. Charmaz

به‌طور خلاصه، ابتدا به امر با استفاده از محورهای موضوعی که به‌عنوان معیار جهت‌دهی و محور مصاحبه‌های روش نظریه داده‌بنیاد هستند، مصاحبه‌ها را صورت داده و سپس با طی مراحل روش نظریه داده‌بنیاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار در قالب الگو استخراج و احصا گردیدند که در شکل ۱ به تصویر کشیده شده‌اند. بعد از احصای الگو، در فاز دوم؛ یعنی فاز کمی تحقیق، اجزا و مقوله‌های الگو از نظر خبرگان موردبررسی قرار می‌گیرند و برای سنجش اجزای آن، در مورد روایی آن اعلام نظر می‌شود.

در هر مرحله از تحقیق، مشارکت‌کنندگان با شرایط و خصیصه‌های مختلفی مورد مصاحبه و بررسی قرار می‌گیرند. در مرحله اول که روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است، از خبرگان مجرب در زمینه منابع انسانی و مدیریت دولتی استفاده شده است که در این حوزه موضوعی، هم تحصیلات دانشگاهی و هم سابقه اجرایی دارند. به دلیل اینکه ماهیت موضوعی تحقیق در راستای این دو حوزه تخصصی است، لذا از نمونه‌گیری هدفمند که یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است بهره برده شد. هریک از موضوعات محوری مستخرج، از خبرگان این مرحله از تحقیق مورد پرسش و بررسی قرار گرفت و تعداد نمونه‌ها با توجه به دستیابی به اشباع نظری تعیین شد که در نهایت، در حدود ۱۳ نفر از خبرگان مشارکت داشتند که مشخصات و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۱ مرقوم شده است. برای هدایت فرآیند مصاحبه، با استفاده از محورهای موضوعی مشارکت‌کنندگان در این حوزه موضوعی به بحث و بررسی پرداختند که در حین مصاحبه نیز به هریک از آن‌ها اجازه داده شد تا در صورت لزوم، برخی از سؤالات و محورها را بررسی کنند تا به درک عمیق‌تری از موضوع برسند. در مرحله دوم که رویکرد کمی داشته و به‌منظور تأیید روایی مؤلفه‌های استخراج شده صورت گرفته است، از روش کمی پیمایش استفاده شده است و خبرگان مربوطه با استفاده از روش نمونه‌گیری سیستماتیک<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند که در رابطه با قابلیت اتقان و روایی الگو و مؤلفه‌های استخراج شده، با استفاده از ابزار پرسشنامه اظهار نظر کرده‌اند.

1. Systematic Random Sampling

جدول ۲. مشخصات و ویژگی های مصاحبه شوندهگان

میزان / تعداد		مشخصه	میزان / تعداد		مشخصه
۲	۱ تا ۱۰ سال	سابقه خدمت	۱	۲۰ تا ۳۰ سال	تجربه
۴	۱۱ تا ۲۰ سال		۴	۳۱ تا ۴۰ سال	
۷	۲۱ تا ۳۰ سال		۷	۴۱ تا ۵۰ سال	
۰	۳۰ سال به بالا		۱	۵۰ سال به بالا	
۰	کارشناسی	تحصیلات	۲	سیاسی	مقطع تحصیلی
۲	کارشناسی ارشد		۴	اجرایی (اقتصادی، اجتماعی و...)	
۱۱	دکتری		۷	دانشگاهی و تحقیقاتی	

## یافته های تحقیق

همان طور که در بخش قبلی بیان شد، تحقیق حاضر با استفاده از روش ترکیبی و رویکرد متوالی اکتشافی به بررسی موضوع می پردازد. در مرحله اول که محورهای موضوعی استخراج شدند، مفاهیمی چون «خصیصه و ویژگی های نیروی انسانی مستعد و کارآمد - تحول گرا- در گام دوم انقلاب، ظرفیت و پتانسیل نیروی انسانی کشور، راهکارهای توسعه منابع انسانی ایمانی و انقلابی، توسعه منابع انسانی به مثابه محور تحقق نظام پیشرفته اسلامی، مکانیزم های مؤثر در توسعه منابع انسانی مستعد در گام دوم انقلاب، توسعه منابع انسانی پیشرو همگام با دامنه اقدام جهانی (تراز جهانی)» به عنوان محورهای موضوعی استخراج گردیدند. در مرحله دوم که از روش نظریه داده بنیاد بهره برده شد، با استفاده از رهیافت نظام مند استراوس و کوربین، گزاره ها در سه نوع کدگذاری «باز، محوری و انتخابی» مورد احصا و بررسی قرار گرفتند که به دلیل جلوگیری از اطناب مطلب؛ این موارد در قالب جدول ۴ توضیح داده می شوند و از مرقوم کردن سایر جداول صرف نظر می شود. لازم به ذکر است که نمونه متن مصاحبه با کدهای استخراجی در قالب کدگذاری اولیه مصاحبه در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. کدگذاری اولیه مصاحبه (نمونه متن مصاحبه با کدهای استخراجی)

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	کد	کدگذاری باز
۱	سازمان‌های دولتی در حوزه منابع انسانی تحول‌گرا بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب باید به سمت مدیریت منابع انسانی یادگیرنده سوق پیدا کند.	C1	مدیریت منابع انسانی یادگیرنده
۲	بایستی روحیه یادگیری در سازمان‌های دولتی وجود داشته باشد و هر فردی در این زمینه احساس مسئولیت کند. چراکه جرقه حرکت به سمت یادگیرنده بودن را روحیه یادگیری خواهد زد.	C2	اهمیت وجود روحیه یادگیری در منابع انسانی
۳	بایستی به سمت جوان‌گرایی و اعتماد به جوانان مؤمن و انقلابی صورت پذیرد و سکان هدایت را به آن‌ها سپرد.	C3	جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی
۴	پرورش نیروهای متعهد و انقلابی باید در برنامه سازمان‌ها قرار گیرد.	C4	
۵	بایستی میان استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی ارتباط و هم‌راستایی وجود داشته باشد.	C5	پیکره‌بندی عمودی و افقی در سازمان‌های دولتی
۶	نیاز به تغییر در رویه‌های ساختاری سخت و صلب سازمان‌های دولتی است که بایستی به‌صورت همه‌جانبه به این مقوله نگاه شود.	C6	
۷	منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اگر بخواهیم یک منابع انسانی تحول‌آفرین داشته باشیم، باید فرهنگ سازمانی سیاست زده را آرایش و پیرایش کنیم.	C7	فرهنگ سازمانی یادگیرنده
۸	فرهنگ یادگیرنده بودن در سازمان‌های دولتی با مکانیزم‌هایی همچون تسهیم دانش و به‌روز بودن «مجهز» شود.	C8	
۹	آموزش منابع انسانی باید همگام با تغییرات و دانش روز جهانی باشد.	C9	آموزش به‌روز منابع انسانی
۱۰	نظام آموزش مدیریت منابع انسانی در قالب ایجاد تحول در سازمان‌ها باشد.	C10	تحول در نظام آموزش مدیریت منابع انسانی
۱۱	به نظر می‌رسد در سازمان‌های دولتی، پیوند میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت تحول صورت نگرفته است و نیازمند این پیوند و ارتباط هستند.	C11	پیوند میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت تحول

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	کد	کدگذاری باز
۱۲	آموزش مستمر و دقیق منابع انسانی، ضامن تغییر و تحولات عظیمی در سازمان‌های دولتی است.	C12	آموزش مستمر و دقیق
۱۳	نکته مهم در آموزش، باید در تدوین استراتژی‌های آموزش خلاصه شود و هر سازمان دولتی مطابق با شرایط و ویژگی‌های خودش آن‌ها را تدوین و اجرا نماید.	C13	استراتژی‌های آموزش
۱۴	به‌منظور بهبود و ارتقای دانش منابع انسانی، باید مکانیزم‌های تشویقی برای آن‌ها در نظر گرفت.	C14	استفاده از مکانیزم‌های تشویقی
۱۵	آموزش و یادگیری سازمانی در نهادها و سازمان‌های دولتی، نقش اساسی و مهمی ایفا می‌نماید.	C15	پیوند آموزش و یادگیری در سازمان‌های دولتی
۱۶	به نظر می‌رسد ایجاد زیرساخت‌های دانشی و آموزشی بتواند برای توسعه منابع انسانی تحول‌آفرین از ضروریات اساسی و اولیه باشد.	C16	ایجاد زیرساخت‌های دانشی و آموزشی

در ادامه، نحوه ظهور مؤلفه‌ها و ابعاد موضوع تحقیق در قالب کدگذاری محوری و انتخابی در جدول ۴ نشان داده می‌شوند. لازم به ذکر است به دلیل رعایت حجم مقاله و جلوگیری از اطباب کلام؛ در ستون کدگذاری باز، قسمتی از این کدها را مرقوم نموده و تعداد هریک از کدهای باز مستخرج، در ذیل آن با علامت کد کلیدی (PC<sup>۱</sup>) نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. نمایش کدگذاری‌های تحقیق

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
یادگیری مستمر منابع انسانی	آموزش و بهبود یادگیری کارکنان؛ تشویق کارکنان به یادگیری مستمر؛ تبیین استراتژی آموزش مستمر منابع انسانی؛ فرهنگ یادگیری سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ طراحی شبکه‌های یادگیری سازمانی	آموزش‌های سازمانی، تسهیم دانش، انتقال تجربیات، سازمان یادگیرنده و...، یادگیری دوحلقه‌ای، یادگیری فردی و گروهی در سازمان (PC1+...+PC17)

1. Point Code (PC)

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ایجاد و توسعه شبکه و انجمن خبرگی	تشکیل و راهبری واحدهای تخصصی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد هاب‌های پژوهش و فناوری در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد و بهبود شبکه تبادل دانش ضمنی	استفاده از نظرات و تجربیات متخصصان و مشاوران منابع انسانی، توجه ویژه به واحد آموزش و پژوهش در سازمان و... درونی سازی دانش، انتقال دانش، شبکه دانش، بازآفرینی دانش (PC18+...+PC23)
هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی	رشد و توسعه کارکنان دانشی؛ هم‌راستا نمودن استراتژی توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان؛ ایجاد فرایند روشن و برنامه‌ریزی استراتژیک برای همسوسازی توسعه منابع انسانی و ظرفیت‌ها، آینده‌نگاری راهبردی به منظور ارتقای انسجام فرآیندهای منابع انسانی؛ سرمایه‌های فکری و مدیریت منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اتخاذ تفکر سیستمی، اتخاذ رویکرد چندبعدی و... آینده‌پژوهی منابع انسانی در سازمان، مدیریت لجستیک، توجه به امکانات سازمان (PC24+...+PC35)
معماری تحول‌گرایانه مدیریت منابع انسانی	بازمهندسی فرآیندهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد ساختار چابک و منعطف در سازمان‌های دولتی؛ استراتژی‌های توانمندسازی سازمانی	اتخاذ مهندسی مجدد در فرآیندهای منابع انسانی، توجه به ساختار سازمانی تخت و منعطف و... استفاده از ظرفیت‌های سازمان، مدیریت منابع سازمان (PC36+...+PC44)
هویت بخشی منابع انسانی تحول‌گرا	توجه به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی؛ تأثیر مدیریت و سبک‌های رهبری بر جو سازمانی؛ توسعه سرمایه انسانی؛ بهبود جایگاه هویتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	فرهنگ سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی و... شیوه مدیریت و رهبری سازمان و منابع انسانی، توجه و احترام به منابع انسانی (PC45+...+PC57)
ایجاد بستری جهت اجماع و	برگزاری جلسات مبتنی بر تعامل و همکاری؛	مدیریت ارتباطات در



کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
سازمان، مشارکت و همکاری منابع انسانی و...، کانال‌های ارتباطی در سازمان، ارتقای فرهنگ مشارکت در سازمان (PC58+...+PC65)	توجه به گفتمان‌های سازمانی؛ مدیریت صحیح در توسعه انسانی؛ ایجاد فرآیند مدیریت مشارکتی در راستای توسعه منابع انسانی؛ پذیرش مشارکت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد بستر ارتباطاتی و تعاملاتی برای منابع انسانی	مشارکت برای منابع انسانی
بهبود و مدیریت مسیر شغلی منابع انسانی، تفویض اختیار به منابع انسانی و...، عدالت رویه‌ای، ارزیابی عملکرد منابع انسانی (PC66+...+PC75)	توسعه و بهسازی منابع انسانی؛ ایجاد انعطاف‌پذیری در منابع انسانی؛ توجه به مدیریت عملکرد منابع انسانی؛ ایجاد جو عادلانه و برابر برای پیشرفت و ارتقای منابع انسانی	ایجاد شرایطی برای بهبود اقدامات و فرصت‌های منابع انسانی
برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، حکمرانی هوشمند منابع انسانی، حق شناسی و قدردانی و...، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی منابع انسانی (PC76+...+PC81)	ایجاد جو سازمانی اعتمادمحور و خودکارآمدی جمعی؛ حاکمیت منابع انسانی؛ تحول استراتژیک در سازمان‌های دولتی	باور و تعهد به توسعه تحول‌گرایانه
برنامه‌ریزی جانشین پروری، شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد و...، شناسایی افراد مستعد، شناسایی فرصت‌های توسعه و پیشرفت، راهکارهای توسعه و پیشرفت (PC82+...+PC93)	همکاری و تخصص‌گرایی در فرآیندهای دانشی مرتبط با منابع انسانی، استقرار نظام شایسته‌سالاری در مدیریت و توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد منابع انسانی	مدیریت دانش و نخبه‌سالاری در سازمان‌های دولتی
معنویت و دل‌بستگی شغلی منابع انسانی، سرآمدی و تعالی سازمانی و...، خلق فضای سازمانی متعالی،	خلق فضای سازمانی متعالی؛ توجه به معنویت در محیط کار؛ نقش معنویت در سازمان و مدیریت منابع انسانی؛ سبک مدیریت و رهبری تعالی‌بخش	ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی‌گرا

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		تسهیل و حمایت رهبر سازمان (PC94+...+PC103)
اتخاذ رویکردهای نوین جهانی	استفاده از پژوهش‌های بین‌المللی، پیاده‌سازی تجارب بین‌المللی در سازمان‌ها؛ ایجاد اتاق‌های فکر؛ اتخاذ مدل‌ها و الگوهای توسعه منابع انسانی بین‌المللی	استفاده از نمونه‌های جهانی موفق، همکاری‌های بین‌المللی پژوهشی و...، ارتباط صنعت و دانشگاه، استفاده از پژوهش‌های کاربردی (PC104+...+PC115)
فراهم‌سازی شرایط و امکانات لازم جهت تعالی منابع انسانی	برنامه‌ریزی دقیق و راهبردی؛ کارکردهای نگهداشت کارکنان؛ فراهم کردن تسهیلات و امکانات ضروری منابع انسانی	استانداردهای شغلی، مدیریت منابع سازمانی، پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های دولتی و...، خدمات رفاهی کارکنان، جذب و نگهداشت منابع انسانی کارآمد (PC116+...+PC124)
توجه به شایستگی‌های منابع انسانی	افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان؛ توانمندسازی نیروی انسانی؛ توسعه مهارت‌های ارتباطی، تخصصی، علمی و... منابع انسانی؛ توجه به شایستگی‌های نوین سرمایه‌های انسانی	کارایی و اثربخشی منابع انسانی، مدیریت تعارض سازمانی و...، توجه به شایستگی‌های کانونی، بهبود و حفظ منابع انسانی (PC125+...+PC134)
ویژگی‌های زمینه‌ای و ساختاری سازمان‌ها	ویژگی‌های ساختاری و محتوایی سازمان‌ها؛ نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران و منابع انسانی؛ توجه به نقشه راه سازمان	ساختارهای فرآیندی، طراحی ساختارهای پویای سازمانی و...، میزان قدرت و اختیار منابع انسانی، رفتار سیاسی سازمانی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		(PC135+...+PC141)
شنود فعال و حمایت از منابع انسانی	ایجاد مکانیزم مذاکره و گفت‌وگو در سازمان؛ تعامل نظام پیشنهادها؛ حمایت از کارکنان در مدیریت منابع انسانی؛ آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهای مؤثر؛ پیاده‌سازی مکانیزم حمایت سازمانی	ایجاد بستر تعامل و مشارکت در سازمان، مدیریت مذاکره و...، حمایت سازمانی ادراک‌شده در روابط فرد و سازمان، توجه به خلاقیت و ایده‌های منابع انسانی (PC142+...+PC156)
سرمایه انسانی پیشرو	ایجاد مخازن فکری در سازمان‌ها؛ پیاده‌سازی سیستم جامع منابع انسانی؛ پرورش نیروی انسانی متخصص	تشکیل کانون‌های ارزیابی و توسعه، پرورش و تعالی ایده‌های منابع انسانی و...، استفاده از سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی (PC157+...+PC161)
سرمایه انسانی متخصص و متبحر	خلق سرمایه انسانی مولد؛ توسعه منابع انسانی سرآمد؛ پرورش و توسعه کارکنان دانشی و یادگیرنده	توسعه ظرفیت خلق دانش منابع انسانی، پرورش سرمایه فکری خلاق در سازمان و...، خلق ارزش برای منابع انسانی (PC162+...+PC180)
منابع انسانی با تعهد بالا	ترویج و ارتقای تعلق سازمانی در منابع انسانی؛ هماهنگی و انسجام فرآیندهای منابع انسانی؛ تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی	استفاده از دانش و تجربیات مدیران ارشد و رهبران سازمان، نظارت دقیق و انعطاف‌پذیری و...، فضیلت سازمانی، پرورش منابع انسانی متعهد و شایسته (PC181+...+PC201)
منابع انسانی پایدار	مدیریت حرفه‌ای منابع انسانی؛ نیروی انسانی	پرورش منابع انسانی مبتکر و

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	خلاق و نوآور؛ ثبات و پایداری منابع انسانی	دانش‌بنیان، توجه به پویایی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی و...، توجه به عوامل مؤثر در حفظ پایداری منابع انسانی، مدیریت توسعه پایدار سرمایه انسانی (PC202+...+PC213)
منابع انسانی ارزش‌مدار و انقلابی	مسئولیت‌پذیری و قابلیت اتکا؛ توجه به ارزش‌های انقلاب اسلامی؛ آرمان ارزشی و دینی منابع انسانی؛ حس همکاری و تشریک‌مساعی در انجام امور	ایجاد بستری برای رشد اخلاقی ارزشی و دینی منابع انسانی، هویت و فرهنگ ارزشی منابع انسانی و...، پذیرش مسئولیت به جهت خدمت، منابع انسانی انقلابی و ارزشی (PC213+...+PC223)

با توجه به کدگذاری‌های صورت گرفته در تحقیق و با بهره‌گیری از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین، از مجموع ۲۲۳ کد باز، ۷۵ کد محوری و در نهایت ۲۰ کد انتخابی حاصل شدند که در راستای تبیین مبحث موردبررسی، مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر بررسی و توضیح داده می‌شوند.

**شرایط علی:** یادگیری مستمر منابع انسانی؛ ایجاد و توسعه شبکه و انجمن خبرگی؛ هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی؛ معماری مدیریت منابع انسانی؛ هویت بخشی منابع انسانی.

**زمینه:** ایجاد بستری جهت اجماع و مشارکت برای منابع انسانی؛ ایجاد شرایطی برای بهبود اقدامات و فرصت‌های منابع انسانی؛ باور و تعهد به توسعه تحول‌گرایانه.

**مقوله محوری:** توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی.

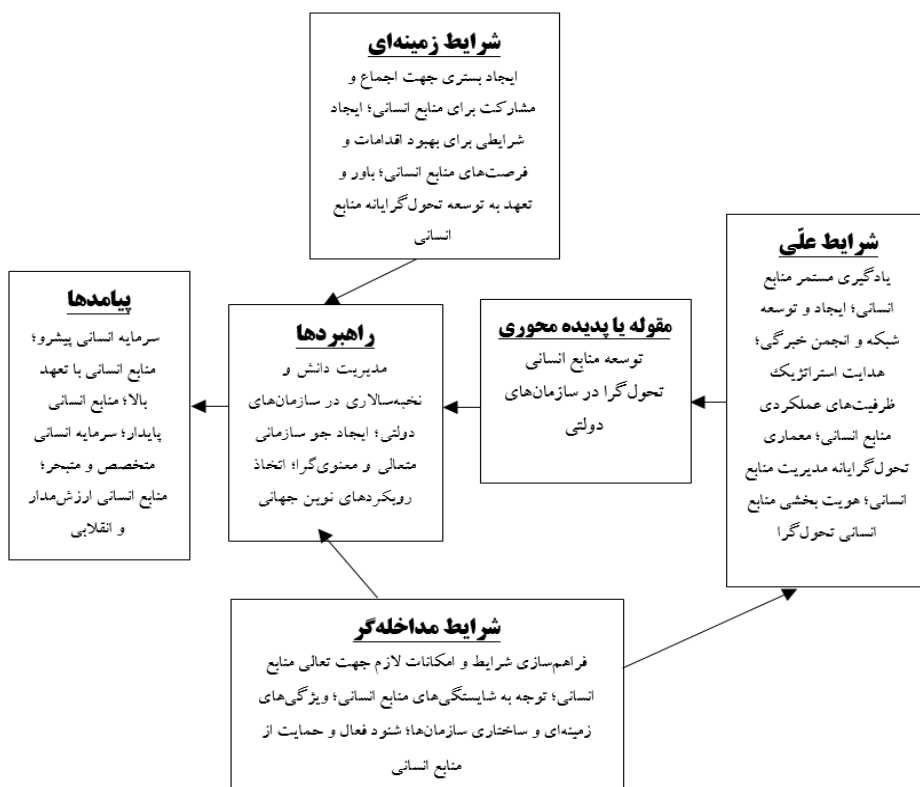
**راهبردها:** مدیریت دانش و نخبه‌سالاری در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی گرا؛ اتخاذ رویکردهای نوین جهانی.

**شرایط مداخله‌گر:** فراهم‌سازی شرایط و امکانات لازم جهت تعالی منابع انسانی؛ توجه به شایستگی‌های منابع انسانی؛ ویژگی‌های زمینه‌ای و ساختاری سازمان‌ها؛ شنود فعال و حمایت از منابع انسانی.

**پیامدها:** سرمایه انسانی پیشرو، سرمایه انسانی متخصص و متبحر، منابع انسانی با تعهد بالا<sup>۱</sup>، منابع انسانی پایدار<sup>۲</sup>، منابع انسانی ارزش‌مدار و انقلابی.

---

1. High commitment human resource (HCHRM).  
2. Sustainable human resource



شکل ۲. الگوی توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا.ا. منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

همان‌طور که در الگوی فوق ملاحظه می‌شود، عواملی چون «یادگیری مستمر منابع انسانی؛ ایجاد و توسعه شبکه و انجمن خبرگی؛ هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی؛ معماری مدیریت منابع انسانی؛ هویت بخشی منابع انسانی» به‌عنوان شرایط و عوامل علی توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در نظر گرفته شده‌اند و به‌عنوان مقوله‌های مرتبط با شرایطی هستند که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. کاملاً واضح است که به‌منظور توسعه منابع انسانی تحول‌گرا، سازمان‌های دولتی نیازمند مصادیقی هستند که در این زمینه بتوانند به‌صورت همه‌جانبه ایفای نقش نمایند. عامل علی چون «یادگیری مستمر منابع انسانی» که مرتبط با انعطاف‌پذیری و چابکی منابع انسانی در سازمان بوده؛ عامل علی «ایجاد و توسعه شبکه و انجمن خبرگی» که به‌عنوان شبکه‌ای از

متخصصان در توسعه منابع انسانی تحول‌گرا است؛ عامل علی «هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی» که به‌عنوان شاکله اصلی راهبری منابع انسانی در استفاده مناسب و بهینه از ظرفیت‌های عملکردی آنان است؛ عامل علی «معماری تحول‌گرایانه مدیریت منابع انسانی» که به‌عنوان چهارچوبی بنیادی و مستمر در توسعه منابع انسانی تحول‌گرا است و عامل علی «هویت بخشی منابع انسانی تحول‌گرا» که زیربنای ارزشی و تعهدی این نوع از منابع انسانی است؛ به‌عنوان عواملی هستند که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. عواملی چون «مدیریت دانش و نخبه‌سالاری در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی گرا؛ اتخاذ رویکردهای نوین جهانی» به‌عنوان راهبردهایی هستند که از کنش‌ها و برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شوند و در راستای توسعه منابع انسانی تحول‌گرا مثمر‌تر هستند. عواملی چون «ایجاد بستری جهت اجماع و مشارکت برای منابع انسانی؛ ایجاد شرایطی برای بهبود اقدامات و فرصت‌های منابع انسانی؛ باور و تعهد به توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی» به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. برخی از عوامل، به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در راهبردها هستند. در این تحقیق، عواملی چون «فراهم‌سازی شرایط و امکانات لازم جهت تعالی منابع انسانی؛ توجه به شایستگی‌های منابع انسانی؛ ویژگی‌های زمینه‌ای و ساختاری سازمان‌ها؛ شنود فعال و حمایت از منابع انسانی» به‌عنوان عوامل مداخله‌گر هستند که هر یک از آن‌ها در راستای توسعه منابع انسانی تحول‌گرا تأثیر گذارند؛ و در نهایت، عوامل علی چون «سرمایه انسانی پیشرو؛ منابع انسانی با تعهد بالا؛ منابع انسانی پایدار؛ سرمایه انسانی متخصص و متبحر؛ منابع انسانی ارزش‌مدار و انقلابی» به‌عنوان «پیامدهای» الگوی توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران هستند که این مفهوم مهم و کلیدی را تداعی می‌نمایند.

فاز دوم [روش کمی پیمایش]: در این مرحله از تحقیق، کدهای استخراج شده به صورت پرسشنامه درآمدند و با استفاده از پرسشنامه طراحی شده و با استفاده از نمونه‌گیری سیستماتیک، میان خبرگان منتخب توزیع شدند. نتایج حاصله با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS3 مورد بررسی قرار گرفتند که مقادیر مربوطه را در جداول ۳ و ۴ مرقوم شده‌اند. در این قسمت، ابتدا اهمیت و وزن هر یک از شاخص‌ها تعیین و سپس شاخص‌های هر عامل مشخص می‌شود و آنگاه ضریب اهمیت و میانگین مجموعه عوامل هر یک از آن‌ها مورد تفکیک قرار می‌گیرد که در اینجا در قالب

یک جدول عرضه می‌شود. اعتبار شاخص‌های این مضمون را ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی ارزیابی کردند که حدود ۹۰/۲ درصد در حد خیلی زیاد، ۸/۱ درصد در حد متوسط و ۱/۷ درصد در حد کم ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار مقوله‌های منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا.ا.

شاخص‌ها / مقوله‌ها	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
شرایط علی	۴/۵۸	۴۵۶۸۵/	۱۵	۱۱/۳۲۶	/۰۰۰
شرایط زمینه‌ای	۴/۷۰	۵۶۵۴۰/	۱۵	۹/۲۳۳	/۰۰۰
مقوله محوری	۴/۲۳۳	۶۳۲۵۴/	۱۵	۵/۴۷۰	/۰۰۰
شرایط مداخله‌گر	۴/۳۱۲	۴۷۹۳۰/	۱۵	۷/۵۵۸	/۰۰۱
راهبردها	۳/۰۵۶	۴۴۵۰۲/	۱۵	۸/۹۰۲	/۰۰۰
پیامدها	۴/۲۳	۴۸۳۰/	۱۵	۴/۵۴۴	/۰۰۱

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، میانگین مقوله‌های الگوی مستخرج، دارای مقادیر قابل قبولی هستند که این مورد، نشان‌دهنده تأیید پاسخ‌دهندگان در رابطه با آن‌هاست.

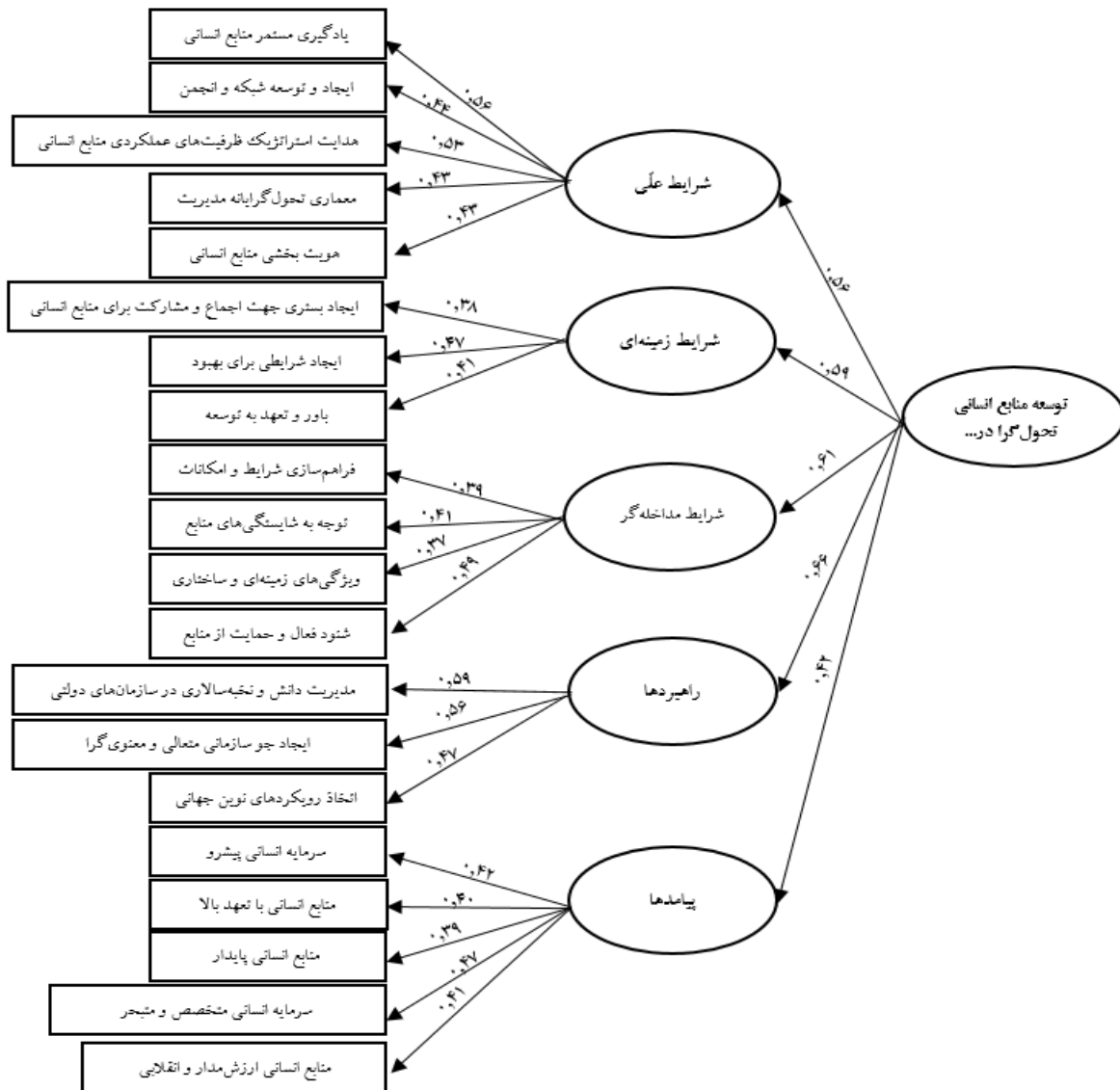
جدول ۵. میانگین و انحراف معیار شاخص‌های منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا.ا.

ردیف	شاخص‌ها	X	SD	ردیف	شاخص‌ها	X	SD
۱	یادگیری مستمر منابع انسانی	۵/۱	۰/۳۵۵	۱۱	اتخاذ رویکردهای نوین جهانی	۴/۷۶	۰/۶۸۹
۲	ایجاد و توسعه شبکه و انجمن خبرگی	۴/۸	۰/۴۰۲	۱۲	فراهم‌سازی شرایط و امکانات لازم جهت تعالی منابع انسانی	۴/۰۹	۰/۷۱۳
۳	هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی	۵	۰/۵۶۷	۱۳	توجه به شایستگی‌های منابع انسانی	۴/۶۸	۰/۸۲۳
۴	معماری تحول‌گرایانه مدیریت منابع انسانی	۴/۲۱	۰/۵۳۵	۱۴	ویژگی‌های زمینه‌ای و ساختاری سازمان‌ها	۴/۱	۰/۶۷۰



ردیف	شاخص‌ها	X	SD	ردیف	شاخص‌ها	X	SD
۵	هویت بخشی منابع انسانی تحول‌گرا	۴/۰۷	۰/۶۰۳	۱۵	شنود فعال و حمایت از منابع انسانی	۴/۱۱	۰/۷۳۴
۶	ایجاد بستری جهت اجماع و مشارکت برای منابع انسانی	۴/۰۵	۰/۵۱۲	۱۶	سرمایه انسانی پیشرو	۴/۰۶	۰/۷۰۲
۷	ایجاد شرایطی برای بهبود اقدامات و فرصت‌های منابع انسانی	۴/۶۳	۰/۵۶۲	۱۷	منابع انسانی با تعهد بالا	۴/۳۸	۰/۵۳۶
۸	باور و تعهد به توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی	۴/۴	۰/۷۲۱	۱۸	منابع انسانی پایدار	۴/۱۷	۰/۶۵۴
۹	مدیریت دانش و نخبه‌سالاری در سازمان‌های دولتی	۴/۹۶	۰/۷۶۸	۱۹	سرمایه انسانی متخصص و متبحر	۴/۲۹	۰/۵۶۷
۱۰	ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی‌گرا	۴/۸۷	۰/۶۰۷	۲۰	منابع انسانی ارزش‌مدار و انقلابی	۴/۴۳	۰/۶۴۵

همان‌طور که در جداول ۳ و ۴ یعنی جداول میانگین و انحراف استاندارد و شاخص‌ها مشاهده می‌شود، میانگین همه شاخص‌ها از ۴ بزرگ‌تر هستند و این موضوع نمایانگر تأکید پاسخ‌دهندگان بر شاخص‌های گفته شده است. در میان شاخص‌های موردبررسی قرار گرفته، شاخص‌های «یادگیری مستمر منابع انسانی؛ هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی؛ مدیریت دانش و نخبه‌سالاری در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی‌گرا» بیشترین نمره را در میان شاخص‌ها دارند که نشان‌دهنده اهمیت این شاخص‌ها در الگوی حاصله است.



دیاگرام ۱. مدل تحلیل مسیر شاخص‌های الگو

همان‌طور که در دیاگرام فوق مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌ها مقادیری بالاتر از حد قابل قبول را کسب کرده‌اند و تناسب شاخص‌های مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است که از میان آن‌ها، «یادگیری مستمر منابع انسانی؛ هدایت استراتژیک ظرفیت‌های عملکردی منابع انسانی؛ مدیریت دانش و نخبه‌سالاری در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی‌گرا» بیشترین تأثیر را دارند. در ادامه نتایج تحلیل‌های به عمل آمده نرم‌افزار در رابطه با شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی سازه‌های پژوهش نشان داده می‌شوند.

جدول ۶. شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی سازه‌های پژوهش

شاخص مورد انتظار	مقادیر به دست آمده	نام شاخص (شرایط علی)
< ۰/۱	۰/۰۵۹	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)
< ۳	۱/۴۵	نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ )
> ۰/۹۰	۰/۹۴	شاخص تناسب برازش (NFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۱	شاخص نیکویی برازش (GFI)
شاخص مورد انتظار	مقادیر به دست آمده	نام شاخص (شرایط زمینه‌ای)
< ۰/۱	۰/۰۶۱	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)
< ۳	۲/۱۲	نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ )
> ۰/۹۰	۰/۹۴	شاخص تناسب برازش (NFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۳	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش (GFI)
شاخص مورد انتظار	مقادیر به دست آمده	نام شاخص (راهنماها)
< ۰/۱	۰/۰۴۳	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)
< ۳	۲/۲۱	نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ )
> ۰/۹۰	۰/۹۶	شاخص تناسب برازش (NFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۵	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
> ۰/۹۰	۰/۹۳	شاخص نیکویی برازش (GFI)
شاخص مورد انتظار	مقادیر به دست آمده	نام شاخص (شرایط مقوله محوری)
< ۰/۱	۰/۰۳۰	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)

نام شاخص (شرایط علی)	مقادیر به دست آمده	شاخص مورد انتظار
نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ )	۲/۱۳	< ۳
شاخص تناسب برازش (NFI)	۰/۹۵	> ۰/۹۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲	> ۰/۹۰
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	> ۰/۹۰
نام شاخص (شرایط مداخله‌گر)	مقادیر به دست آمده	شاخص مورد انتظار
ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۴۴	< ۰/۱
نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ )	۲/۴۵	< ۳
شاخص تناسب برازش (NFI)	۰/۹۴	> ۰/۹۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	> ۰/۹۰
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	> ۰/۹۰
نام شاخص (پیامدها)	مقادیر به دست آمده	شاخص مورد انتظار
ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۳۸	< ۰/۱
نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ )	۲/۰۹	< ۳
شاخص تناسب برازش (NFI)	۰/۹۴	> ۰/۹۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲	> ۰/۹۰
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱	> ۰/۹۰

تحلیل عاملی تأییدی نتایج نشان داد که بر اساس شاخص‌های برازندگی، در جدول شماره ۳ و مقدار بار عاملی به دست آمده از هر معیار، شاخص‌های الگوی حاصله برای کلیه ابعاد از براز مطلوبی برخوردارند و عامل‌های مورد بررسی توانایی تبیین مؤلفه توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران را دارا می‌باشند. از تحلیل معادلات ساختاری و نتایج حاصله، تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند و الگوی طراحی شده از برازش خوبی برخوردار است و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. به عبارت دیگر، کلیه مؤلفه‌های طراحی شده در الگوی فوق، با اصلاح روابط در متغیرهای مورد بررسی به صورت مدل ساختاری، در تشکیل سازه اصلی تحت عنوان الگوی توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی ج.ا.ا بر اساس شاخص‌های منتخب، مناسب و مطلوب ارزیابی شده است. از همین رو الگوی

حاصله به دلیل انطباق آن با یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی؛ رضایت‌بخش بودن شاخص‌های برازش مدل، معنادار بودن برآوردهای آماری آن از مطلوبیت و تأیید بالایی برخوردار است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی صورت پذیرفت. توسعه منابع انسانی تحول‌گرا مفهوم نوینی است که متخصصان منابع انسانی به نقش متهورانه و راهبردی آن تأکید دارند. در این تحقیق ضمن بررسی مدل‌های مختلف در این حوزه، خلأ و فقدان الگوی مطلوب در این زمینه مرتفع گردید و با تأکید به نقش تحول‌گرایانه منابع انسانی، این مقوله منطبق با منویات بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی تدوین شد. سازمان‌های دولتی در راستای نیل به اهداف و خدمت‌رسانی به جامعه خویش نیازمند تحول در ظرفیت منابع انسانی هستند و این تحول، بایستی مطابق با شرایط و زمینه‌های هر سازمانی صورت پذیرد. طبق شاخص‌های مستخرج از روش نظریه داده‌بنیاد، یکی از اقدامات موردنیاز جهت پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌های دولتی، هدایت فعالانه منابع انسانی و مدیران توسط متخصصان توسعه تحول‌گرایانه است که در قالب شرایط علی مطرح شدند. همچنین، این مهم بدون اتخاذ راهکارها و راهبردهای اساسی میسر نمی‌شود؛ به همین منظور بایستی برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح منابع انسانی در فرآیندهای توسعه آن‌ها به مکانیزم و رویکردی همه‌جانبه و دقیق صورت پذیرد تا اینکه در قالب برنامه‌ها و فرآیندهایی باشند که صرفاً تغییراتی را در سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند. در توسعه منابع انسانی تحول‌گرا می‌بایست شرایط و زمینه‌هایی در راستای ایجاد فرآیندهای مربوطه مدنظر قرار گیرند که این موارد در قالب شرایط زمینه‌ای مطرح شدند. متعاقب این موارد، ابتدا ورودی‌ها و پیش‌فرض‌های لازم جهت اجرای این عوامل، موردنیاز است که در سطح مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در راستای ایجاد فعالیت‌های منابع انسانی تحول‌آفرین و استراتژیک ایفای نقش می‌کنند. توسعه منابع انسانی تحول‌گرا، سازمان را قادر می‌سازد که به ابزاری استراتژیک و مؤثر مجهز شود که آمادگی تحول و تجدید ظرفیت‌هایش را داشته باشد. این مقوله به‌عنوان پیش‌زمینه‌ای در راستای حمایت از اهداف و استراتژی‌های سازمانی می‌باشد و جهت‌گیری استراتژیک و نقش سرمایه انسانی در دستیابی به موفقیت‌ها را تضمین می‌کند. در واقع، توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از دارایی‌های ارزشمند سازمان‌های دولتی خواهد بود که توسعه

ظرفیت‌های منابع انسانی و سازمان؛ تسهیل تغییر و تحولات سازمانی؛ آموزش و یادگیری مستمر منابع انسانی؛ سرمایه انسانی پیشرو؛ منابع انسانی با تعهد بالا؛ منابع انسانی پایدار؛ سرمایه انسانی متخصص و متبحر؛ منابع انسانی ارزش‌مدار و انقلابی را به‌عنوان خروجی‌ها و پیامدهای اساسی خواهد داشت. با توجه به اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران، توسعه و به‌کارگیری چنین رویکردی در سازمان‌های دولتی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین اقداماتی است که پیشگامی و تحول منابع انسانی کشور را رقم خواهد زد و این عنصر حیاتی و باارزش، می‌تواند به‌عنوان ابزاری توانمند در خدمت انقلاب اسلامی بوده و به‌مثابه سرمایه اجتماعی پایداری در به‌جامعه اسلامی ادای دین می‌نماید. مطابق با یافته‌ها و نتایج حاصله، پیشنهادهای ذیل مطرح می‌گردند:

- پیشنهاد می‌شود در راستای اتخاذ و پیاده‌سازی این رویکرد، یک سند بالادستی تحت عنوان سند تحول بنیادین سازمان‌های دولتی تدوین شود که در آن، ضمن تأکید به مضامین و مؤلفه‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی تحول‌گرا، شاکله و زیرساخت اساسی آن را برای سازمان‌های دولتی تعریف و با اتخاذ رویکردها و مکانیزم‌های مؤثر آن را به‌منصه ظهور و اجرا رساند.
- پیشنهاد می‌شود نهادها و سازمان‌های متولی امور منابع انسانی در جمهوری اسلامی ایران، با اتخاذ رویکرد تعاملی و مبتنی بر همکاری؛ واحدهای تخصصی و اجرایی را در سازمان‌های دولتی ایجاد نمایند تا هر یک متناسب با شرایط و رسالت سازمان خویش، به این مقوله پردازد تا هم تخصص‌گرایی صورت پذیرفته و هم اینکه، هر سازمانی متناسب با حیطه مأموریتی و تخصصی خودش در این زمینه ایفای نقش نماید.
- پیشنهاد می‌شود متخصصان منابع انسانی با شاخص‌سازی‌های عمومی و اختصاصی در این زمینه، رویکرد جامعی را طراحی و تدوین نمایند تا ضمن رفع موانع زیرساختی در این زمینه، ساختار و فرآیندی پویا و چابک ایجاد نمایند تا پیوند عوامل درونی (محیط، استراتژی، تکنولوژی، فرهنگ و اندازه) و عوامل بیرونی (عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی) صورت پذیرفته و توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی به نحو مطلوب و دقیق انجام پذیرد.

## فهرست منابع

- بابایی رایینی، علی؛ دانش فرد، کرم‌الله و میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان). **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۳۹(۳) (پیاپی ۳۵)، ۴۵-۶۰.
- خائف الهی، احمدعلی؛ روحانی، علی و نیری، شهرزاد. (۱۳۹۶). طراحی راهبرد های توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی کارکنان. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۹(۳)، ۲۵-۴۸.
- زارع، حمید؛ زارعی متین، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا و رسولی پرشکوه، آزاده. (۱۳۹۹). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه (مطالعه فراترکیب). **آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال هفتم، شماره ۲۶، ۲۳-۵۱.
- سلطانی، محمدرضا و سلیمان تبار، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۷(۳)، ۵۱-۷۸.
- شریفی، سید مهدی؛ سعیدآبادی، محمدرضا؛ استیری، مهرداد و حسین تبار، عسگری. (۱۳۹۸). طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۱(۱)، ۸۹-۱۱۶.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ عابدی جعفری، حسن و مهدوی، موسی. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۱(۱)، ۱۹-۵۰.
- Abbaspour, A. (2008). **Advanced Human Resource Management**. Tehran: Samat.
- Ahangama, N & Prasanna, R. (2021). Micro-theory on knowledge transfer to foster disaster resilience: A grounded theory approach. **International Journal of Disaster Risk Reduction**. Vol. 65, November, 102569.
- Alqudaha, I.H.A; Carballo-Penela. A & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. **European Research on Management and Business Economics**, 28(1), January-April 2022, 100177.
- Asadi, m, Yazdani, h r, Moghadam zadeh, a, Zare'ei matin, h. (2018). meta-model design for strategic development of human resources based on CIPP model with purposeful review of previous studies. **Journal of Human Resources Management in the Oil Industry**, 10(4), 3-36.
- Bokeno, R.M. (2011). Learning in conflict: revisiting the role of perception. **Development and Learning in Organizations**. **An International Journal**, 25(2), 15-17.
- Chang, S; Jia, L; Takeuchi, R. & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity A multilevel combinational approach to employee creativity. **Journal of applied psychology**, 99(4), 665-680.

- Charmaz, K. (2006). **Constructing Grounded Theory: a Practical Guide through Qualitative Analysis**. Sage Publications.
- Chiang, H.H; Han, T.S. & Chuang, J.S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. **International Journal of Manpower**, 32(5/6), 604-622.
- Ciopages. (2021). *HR Transformation Strategy and Planning*. Updated on: Nov 02, 2021. <https://www.ciopages.com/hr-transformation-strategy-and-planning/>
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46(6), 740-751.
- Czarnowskir, I & Pszczółkowski, P. (2020). A Novel Framework for Decision Support System in Human Resource Management. **Procedia Computer Science**, 176(2020), 1548-1556.
- Federman, M. (2006). **Towards an effective theory of organizational effectiveness**. Retrieved from [http://whatisthemessage.blogspot.com/2006\\_03\\_01\\_archive.html](http://whatisthemessage.blogspot.com/2006_03_01_archive.html)
- Gershon, R. A. (2019). Transnational media and the economics of global competition. Global communication. **Multicultural perspectives**, 37.
- Glaser, B.G. (1978). **Theoretical Sensitivity**. **Sociology Press** (1978)
- Glaser, B.G. & Strauss A. (1967). **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine Publishing Company.
- Hasan, L; Islam, M & Chowdh, M. (2019). Transformational Human Resource Management: Crafting Organizational Efficiency. In **Handbook of Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia** (pp.264-281), IGI Global.
- Kareem, M. A. (2017). The Role of Human Resources Development Strategy in Achieving Corporate Social Responsibility: At the SME Level. **Paper presented at the 21st European Scientific Conference of Doctoral Students**, Brno, Czech Republic.
- Kareem, M. A. (2019). The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, 7(1), 29-50.
- Kapoor, Sh & Soni, H. (2016). Transformational Human Resource: Path For Ultimate Success. **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR**, 5(3), 108-115.
- Kehoe, R.R. & Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of Management**, 39(2), 366-391.
- Manzoor, F; Wei, L; Nurunnabi, M & Subhan, Q. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. January 2019, **Sustainability**, 11(2), 436.
- Mittal, S. (2013). HRD Climate in Public & Private Sector Banks. **Indian Journal of Industrial Relations**, 49(1), 123-131.
- Nadler, L. (1969). The Variety of Training Roles. **Industrial and Commercial Training**, 1(1), 34.
- Maheshwari, S. and Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 28, No. 5, 872-894.
- Mills, K. E.; Weary, D. M & Keyserlingk, M. (2021). Graduate Student Literature Review: Challenges and opportunities for human resource management on dairy farms. **Journal of Dairy Science**, 104(1), 1192-1202.



- Mutandwa, B & Genc, B. (2018). Leveraging Zimbabwe's mineral endowment for economic transformation and human development. **Resources Policy**, 58(2018), 230-239.
- Prince, N; Krebs, B; Prince, B & Krebs, R. (2022). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. **Journal of World Business**, 57(6), 101316.
- Rothwell, W. J; Lindholm, J; Yarrish, K & Zaballero, A. (2012). **What is HR Transformation**. First published: 09 April 2012  
<https://doi.org/10.1002/9781118364727.ch21>
- Rubel, M; Rimi, N; Yusliza, M & Kee, D. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. **IIMB Management Review**, 30(4), 316-329.
- Simonds, D., & Pederson, C. (2006). HRD: the shapes and things to come. **Journal of Workplace learning**, 18(2), 122-135.
- Swanson, R.A. (2001). Human resource development and its underlying theory. **Human Resource Development International**, 4(3), 299-312.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2009). **Foundations of Human Resource Development** (2nd Edition). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Shet, S. V; Poddar, T; Samuel, F. W & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management – A framework for implications. **Journal of Business Research**, 131(2021), 311-326.
- Shih, C.; Orochena, O. (2016). Analyzing the Effect of Transformational Leadership on Innovation and Organizational Performance. **Business**.
- Singh, S. K; DelGiudice, M; Chierici, R & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 150, January 2020, 119762.
- Vogel, G; Joellson-Alm, E; Forinder, U; Svensen, Ch & Sandgren, A. (2021). Stabilizing life: A grounded theory of surviving critical illness. **Intensive and Critical Care Nursing**, Vol. 67, December 2021, 103096.
- Wang, G.G., Werner, J.M., Sun, J.Y., Gilley, A., & Gilley, J.W. (2017). Means vs ends: theorizing a definition of human resource development. **Personnel Review**, 46(6), 1165-1181.

