

ارائه مدل راهبردی درون و برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز

چکیده

هدف این مطالعه ارائه یک مدل راهبردی برای خودتوسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز است. این تحقیق با رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است؛ بدین منظور، در فاز کیفی از روش تحلیل مضمون برای بررسی عمیق مصاحبه‌ها و در فاز کمی از تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. در بخش کیفی، ۱۶ نفر از صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه مورد مصاحبه قرار گرفتند و در بخش کمی، ۳۸۴ نفر از مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی شهر شیراز مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که متغیرهای تناسب شغل و شاغل (با ضریب اثر ۰/۶۲)، غنی‌سازی شغلی (۰/۵۸)، اهداف شغلی (۰/۶۵) و امنیت شغلی (۰/۶۳) در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر عوامل درون‌سازمانی خودتوسعه منابع انسانی تأثیر مثبت دارند. همچنین، متغیرهای خط‌مشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان (۰/۶۱)، فرهنگ‌سازمانی (۰/۵۸)، فرصت‌های توسعه شغلی (۰/۶۳)، ارتباطات و بازخورد (۰/۶۰)، تعهد سازمانی (۰/۵۵)، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی (۰/۵۳)، معنی‌داری شغل (۰/۵۶) و جبران خدمت (۰/۵۳) بر عوامل برون‌سازمانی تأثیر مثبت دارند. از آنجایی که تا کنون مطالعه‌ای نه در داخل و نه خارج از کشور به ارائه مدل راهبردی بر اساس عوامل درونی و بیرونی سازمانی بر متغیر خودتوسعه‌ای نپرداخته است، این تحقیق با ارائه مدلی جامع، به پر کردن شکاف‌های موجود در ادبیات موضوع کمک می‌کند و پیشنهاداتی برای بهبود فرآیندهای خودتوسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد. محدودیت‌های این تحقیق شامل محدودیت‌های جغرافیایی و نمونه‌گیری است که باید در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی: خود توسعه‌ای، منابع انسانی، عوامل برون‌سازمانی، عوامل درون‌سازمانی.

مقدمه

امروزه در کشورهای پیشرفته جهان، سازمان‌ها بر خود توسعه‌ای متمرکز هستند (جاویدی، ۱۳۹۸). خدمت‌رسانی به جامعه در قالب نهضت خود توسعه‌ای که فوایدی دوسویه هم برای جامعه و هم برای خود فرد به همراه دارد، از پدیده‌های دنیای معاصر با ریشه در سنت‌های اجتماعی مردم سراسر جهان است (نیکیتنگو^۱، ۲۰۱۷). افراد با فعالیت‌های خود توسعه‌ای برای دستیابی به اهداف مشترک در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند و به نحوی موجب افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه می‌شوند؛ بنابراین جامعه را محیطی بهتر برای زندگی همگان تبدیل می‌کنند (شیربگی^۲، ۲۰۱۸).

این موضوع در حالی مطرح است که انسان، محور اصلی تحول در سازمان و منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه یک سازمان به شمار می‌آید. بهره‌مندی از این سرمایه که عامل اساسی توسعه و ترقی جوامع است (احمدی، ۱۳۹۵)؛ در قالب منابع انسانی در فرآیند تشکیل سازمان‌ها و جامعه امکان‌پذیر است؛ پس تمرکز بر خود توسعه‌ای در قالب یکی از سه گروه تشکیل‌دهنده منابع انسانی (کارمندان رسمی، داوطلبان و مشتریان یا ارباب‌رجوع)، جایگاه ویژه‌ای را در ساختار سازمان‌ها به خود اختصاص داده است. محققان معتقدند که منابع انسانی دارای ویژگی خود توسعه‌ای، فعالیت‌های محوله را به خوبی انجام می‌دهند و از این‌رو سرمایه بالقوه و گران‌بهای محسوب می‌شوند (میرمحمدی، ۱۳۹۸). انسان مهم‌ترین سرمایه سازمان است و سازمان‌ها منهای منابع انسانی در واقع هیچ ارزشی ندارند. چنانچه عامل انسانی سازمان را حذف کنند، آنچه باقی می‌ماند عوامل و امکاناتی است که به‌خودی‌خود قابل استفاده نبوده و ارزش ندارد. انسان است که به آن‌ها روح می‌دهد و از این تجهیزات و امکانات در جهت ارتقای بهبود تکامل زندگی خویش بهره می‌برد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌ای اثربخش رشد کنند چون کارکنان مهم‌ترین بخش سازمان هستند (سلیمی، ۱۳۹۸).

با توجه به مطالب ذکر شده، این تحقیق با هدف ارائه مدل راهبردی درون و برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تدوین شده و قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که راهبرد درون و برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر چه شاخص‌هایی می‌توانند یک مدل کاربردی ارائه دهند. برای پاسخگویی به این سؤال، ادامه این پژوهش به شرح زیر سازمان‌دهی شده است. بخش دوم چارچوب نظری و پیشینه پژوهش مرتبط با خود توسعه‌ای منابع انسانی مرور می‌شود. روش‌شناسی پژوهش در بخش سوم ارائه شده است. بخش چهارم پژوهش به بیان نتایج اختصاص دارد و در نهایت بخش پنجم به جمع‌بندی و ارائه پیشنهادها می‌پردازد.

مبانی نظری و چارچوب تحقیق

منابع انسانی

توسعه چشمگیر علم و فناوری و تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها را به سمت برخورداری از کارکنانی پویا، منعطف و هماهنگ با علوم و مهارت‌های شغلی جدید و به روز سوق می‌دهد (ناصری و همکاران، ۱۳۹۹) چراکه در دنیای امروز، نیروی انسانی دیگر فقط یک دارایی نیست، بلکه موتور محرک سازمان‌ها و یک سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود.

^۱. Nikitenko

^۲. Shirbagi

شود. عملکرد درخشان سازمان‌ها ارتباط مستقیمی با بهبود مستمر توانمندی‌های منابع انسانی دارد؛ چرا که عملکرد کارکنان، به عنوان ویتترین ارزش‌های سازمانی، تأثیر چشمگیری بر بهره‌وری کل سازمان می‌گذارد (صیرفی و همکاران، ۱۴۰۴).

با عنایت به جایگاه توسعه منابع انسانی به عنوان سنگ بنای مدیریت منابع انسانی پایدار و لزوم اجرای پیوسته آن در کنار سایر اصول، ضروری است که دیدگاهی بلندمدت بر پایه اهداف سازمانی در حوزه منابع انسانی مد نظر قرار گیرد (گرادین و مک ماواهرمان^۱، ۲۰۲۴). توجه به راهبردهای درون و برون سازمانی به عنوان یکی از جنبه‌های توجه به منابع انسانی در تحقیق حاضر مطرح شده است. توسعه منابع انسانی نیازمند مجموعه‌ای از برنامه‌های طراحی شده در یک بازه زمانی مشخص است که با هدف کسب اطمینان از برخورداری کارکنان از شایستگی‌های مورد نیاز وظایف شغلی و در جهت حمایت از اهداف سازمانی اجرا می‌شوند (ناصری و همکاران، ۱۳۹۹) که نشان می‌دهد بهبود عملکرد منابع انسانی نیازمند ارائه مدل راهبردی است. بر اساس مطالعات موجود هنوز خلأ جالب توجهی بین رویه‌های فعلی فعالیت منابع انسانی و استانداردهای کار شایسته وجود دارد و این موضوع در سازمان‌های بزرگ که نقشی تعیین کننده در شکل‌دهی به استانداردهای کاری دارند، بیشتر اهمیت دارد (بزکورت و همکاران^۲، ۲۰۲۴). انتظار می‌رود توجه به خودتوسعه‌ای سازمان گاه موثری در بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان هم در بعد درون سازمانی و هم در بعد برون سازمانی داشته باشد.

فرآیند خودتوسعه‌ای سازمان

خود توسعه‌ای، فرایندی خوداکتشافی بوده که مشتمل بر شناخت و فهم مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش‌هاست. برنامه‌های خودتوسعه‌ای یک فرایند نظام‌مند، مستمر و آگاهانه است که از طریق درک صحیح دانش، مهارت و نگرش‌ها و اعتمادبه‌نفس، اشخاص را در دستیابی به یک برنامه برای آینده تقویت می‌کند (ورما و آگراوال^۳، ۲۰۱۶).

استراتژی خود توسعه‌ای منابع انسانی مشخص می‌کند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی را در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با استراتژی شرکت و نیز با یکدیگر یکپارچه و منسجم باشند. استراتژی‌های منابع انسانی در دو گروه استراتژی‌های عام و خاص قرار می‌گیرند. وظیفه استراتژی‌های عام، تشریح مقاصد سازمان است. چگونگی مدیریت و ارتقای کارکنان و برنامه‌های حفظ و جذب نیروی انسانی و ایجاد تعهد و انگیزه در آن‌ها از جمله اقداماتی است که در حیطه استراتژی‌های عام قرار می‌گیرند. استراتژی‌های خاص، مشخص کننده اقداماتی هستند که سازمان قصد انجام آن‌ها را در حوزه‌های خاصی مثل مدیریت استعداد، بهبود مستمر، مدیریت دانش، منبع یابی، یادگیری و توسعه، پاداش و روابط با کارکنان دارد (اکبری، ۱۳۹۹).

بخش اساسی توسعه کارکنان از راه تجارب شغلی، یعنی ارتباطات، مسائل، نیازها، وظایف و دیگر مسائلی که فرد در محیط کاری خود با آن‌ها روبروست، رخ می‌دهد. توسعه کارکنان زمانی رخ می‌دهد که دامنه گسترده‌ای از مأموریت‌های کاری به فرد سپرده شود. منظور از مأموریت‌های گسترده کاری، یعنی مأموریت‌هایی که در آن‌ها میان مهارت‌های فرد و تجارب

¹ Geradine & McWha-Hermann

² Bozkurt et al

³. Verma & Agarwal

گذشته وی با مهارت‌های لازم برای موفقیت در شغل، ناهماهنگی وجود دارد. در این شرایط کارکنان برای موفقیت در شغل باید مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ آن‌ها مجبور می‌شوند، مهارت‌های جدید بیاموزند، مهارت‌ها و دانش خود را در مسیری نوین به‌کارگیرند و تجارب کاری جدیدی کسب کنند. روش‌هایی که می‌توان برای توسعه شغلی کارکنان از راه تجارت شغلی به کار برد شامل ارتقا، انتقال (جابجایی عمودی)، چرخش شغلی (جابجایی افقی)، جابجایی رو به پایین و مأموریت موقت، پروژه‌ها و کارهای داوطلبانه است (نوئه و الینگسون^۱، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها، روش‌ها و منابع اطلاعاتی گوناگونی برای ارزیابی‌های توسعه‌ای به کار می‌برند. مدیریت عملکرد کارکنان، آزمون‌های روان‌شناختی برای سنجش مهارت‌های، تیپ شخصیتی و سبک‌های ارتباطی افراد، استعدادها، کانون‌های ارزیابی توسعه و ارزیابی ۳۶۰ درجه تعدادی از رایج‌ترین روش‌هایی است که سازمان جهت ارزیابی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌دهد. در مدیریت عملکرد کارکنان با هدف توسعه، سازمان‌ها، نظام‌های ارزیابی عملکرد خود را به نظام‌های جامع مدیریت عملکرد تغییر می‌دهند تا بازخوردهای مستمر و با رسمیت کمتری به کارکنان عرضه کنند. راهکار به‌کارگیری نظام توسعه مشارکتی است، به‌گونه‌ای که کل این نظام از مربیگری، مشاوره، عرضه بازخورد، پیگیری، جبران خدمات و مانند آن، مشوق توسعه کارکنان باشد (آرمسترونگ^۲، ۲۰۱۸).

بر اساس تئوری توانایی، انگیزه و فرصت مؤلفه‌های توانایی، انگیزه و فرصت سه عنصر مستقل نظام کار هستند که ویژگی‌های کارکنان را تشکیل می‌دهند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی می‌شوند. از طریق این سه مؤلفه، منافع سازمانی به بهترین وجه تأمین می‌شود، زیرا نظریه توانایی، انگیزه و فرصت راه را برای مدیران سازمانی برای استفاده از رویکردهای مؤثری که منجر به انگیزه کارکنان با استفاده از سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی می‌شود، هموار می‌کند (بس-نهلز و همکاران^۳، ۲۰۱۳). تای و همکاران^۴ (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تغییر انگیزه بر توانایی‌های نیروی انسانی مؤثر هستند. یک سازمان می‌تواند انگیزه کارکنان را از طریق ارسال بازخورد عملکرد به کارکنان خود یا از طریق ارائه پاداش‌های مالی به آن‌ها افزایش دهد. شیوه‌های افزایش فرصت‌ها به‌عنوان شیوه‌هایی شناخته می‌شوند که اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری را از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات از سلسله‌مراتب سطح بالا به سلسله‌مراتب سطح پایین‌تر واگذار می‌کنند که اعتماد کارکنان را در سازمان تقویت می‌کند و رشد سازمان را از طریق کار جمعی تسریع می‌کند (تای و همکاران، ۲۰۱۷).

ابعاد درون سازمانی و ابعاد برون سازمانی

ابعاد درون سازمانی به تمامی فعالیت‌های کارکنان اختصاص دارد که به منظور ایجاد ارزشی جدید، دستیابی موفق تر به هدف و ... در یک سازمان موجود و مستقر اتفاق می‌افتد. بطور کلی به فعالیت‌های درون سازمانی، فعالیت‌های شرکتی نیز گفته می‌شود که در آن کارکنان به درون سازمان به عنوان یک کسب و کار واحد نگاه کرده با ایجاد ارزش افزوده و وجود مزیت رقابتی به سمت تعالی در حرکت است (حسینی و همکاران^۵، ۲۰۲۰). همچنین محیط اطراف سازمان که بصورت غیرمستقیم بر عملکرد سازمان اثر گذاشته و از آن اثر می‌پذیرد، تحت عنوان ابعاد برون سازمانی شناخته می‌شود (جاهد و آراسته، ۱۳۹۲). از آنجا که این عوامل و ارتباطاتشان هم در ابعاد درون سازمانی و هم در ابعاد برون سازمانی

¹. Noe & Ellingson

². Armstrong

³. Bos-Nehles

⁴. Tay et al.

به‌طور کامل شناخته نشده‌اند، این مقاله با هدف ارائه مدل راهبردی درون و برون‌سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به مطالعه موردی سازمان‌های دولتی شهر شیراز پرداخته است.

پیشینه پژوهش

بر اساس آنچه در بخش مبانی نظری ارائه شد خودتوسعه‌ای به عنوان رویکرد خودهدایتی که توسط هریک از کارکنان ارائه می‌شود و با توجه به الزامات و نیازهای فردی و سازمانی منجر به یادگیری و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها می‌گردد؛ شاخص‌ها و معیارهایی دارد که خود توسعه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این قسمت به مطالعاتی پرداخته شده است که اثر متغیرهای مختلف بر خودتوسعه‌ای را اثبات کرده‌اند.

آقایی ملک‌آبادی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی با هدف ارائه مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران، با استفاده از رویکرد کیفی مدلی ارائه داده‌اند که دارای سه بعد برای مدیریت عملکرد و چهار بعد برای توسعه منابع انسانی پایدار و همچنین ۲۵ زیرمعیار برای مدیریت عملکرد در راستای هدف تحقیق بوده است. در تحقیقی دیگر بیک زاده و همکاران (۱۴۰۱) با هدف بررسی تأثیر مربی‌گری سازمانی و خود توسعه‌ای بر تناسب فرد- سازمان و بهره‌وری نیروی انسانی از نقش میانجی عجین شدن با شغل استفاده کرده و نشان داده‌اند عجین شدن با شغل در تأثیر مربی‌گری سازمانی و خود توسعه‌ای بر تناسب فرد- سازمان و بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا می‌کند. سرشار و همکاران (۱۴۰۰) نیز با هدف طراحی الگوی رفتار خود توسعه‌ای، چهار مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی، توسعه فرا سازمانی و راهبردهای خود توسعه‌ای را شناسایی کرده و پس از ارائه شاخص‌های مرتبط با هر مقوله خودکارآمدی، حمایت سازمان، جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتار خود توسعه‌ای در صنعت آب و برق کشور معرفی کرده‌اند.

ناصری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با هدف طراحی الگوی اثرگذاری تصویر سازمانی ادراک شده کارکنان بر رفتارهای خود توسعه‌ای آنان با توجه به نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری اصفهان، نشان داده‌اند که تصویر سازمانی ادراک شده کارکنان نه تنها به صورت مستقیم؛ بلکه به صورت غیرمستقیم و با میانجی‌گری رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر رفتارهای خود توسعه‌ای کارکنان آنان موثر بوده است. مزاری و همکاران (۱۳۹۴) در همین راستا به تحلیل شکاف وضعیت خود توسعه‌ای منابع انسانی در مراکز آموزش عالی در دانشگاه تهران پرداخته و نشان داده‌اند که هرچند خود توسعه‌ای و ابعاد آن از شامل خود رهبری، خود مدیریتی و خود راهبری یادگیری کارکنان در میان زنان و مردان تفاوت معناداری ندارد اما این متغیر رابطه مثبت و معناداری با مدرک تحصیلی کارکنان دارد. فروتنی (۱۳۹۲) نیز عوامل فردی شامل سن، سطح تحصیلات و تعهد حرفه‌ای و عوامل محیطی شامل نگرش اسلامی به کار، خودکارآمدی و انگیزش شغلی را از جمله عوامل موثر بر تمایل به خود توسعه‌ای معرفی کرده است.

از جمله تحقیقات خارجی در این زمینه می‌توان به مطالعه استولیارچوک و همکاران^۱ (۲۰۲۴) اشاره کرد که با هدف ارزیابی برنامه خود توسعه‌ای به عنوان بردار توسعه پایدار جامعه بر اساس دیدگاه دانشجویان اوکراینی نشان داده‌اند خودسازی مهم‌ترین عامل بر خودتوسعه‌ای است. نارنجی^۲ (۲۰۲۲) در تحقیقی تأثیر خودسازی بر گرایش به نوآوری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی با نقش میانجی چابکی منابع انسانی را بررسی کرده تأثیر مثبت اقدامات خودتوسعه را بر تمایل به نوآوری سازمانی گزارش کردند. همچنین بر اساس نتایج این مطالعه، خودسازی با واسطه چابکی منابع انسانی بر تمایل

^۱. Stoliarchu et al.

^۲. Narenji

به نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. در نهایت، چابکی منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر گرایش به نوآوری سازمانی نداشت. دورتی^۱ (۲۰۲۰) در تحقیقی رویکرد تعاملی جهت درک خود توسعه‌ای کارمندان پیشنهاد کرد و به این نتیجه رسید که رابطه معناداری میان حمایت از کار و هدف مداری، تجربه‌اندوزی و خودآگاهی وجود دارد. در میان این متغیرها، حمایت محل کار رابطه بیشتر و قوی‌تری با شرکت کارکنان در خود توسعه‌ای داشت. مرواری^۲ (۲۰۲۰) در تحقیقی ادراک، پیش‌بینی و عملکرد خود توسعه‌ای را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسید که خصوصیات فردی همچون مهارت مداری (خود کارآمدی، خودآگاهی، تجربه‌اندوزی، یادگیری و بلوغ فکری)، کار مداری و رشد شغلی با انگیزه خود توسعه‌ای ارتباط دارند و درواقع سبب انگیزه بیشتر برای انجام خود توسعه‌ای می‌شوند. از سویی مهارت‌های فردی با تمایل به توسعه ارتباط دارد درحالی‌که حمایت سازمانی میزان روابط را کاهش می‌دهد.

طی بررسی پیشینه پژوهش و شکاف تحقیقاتی در رابطه با خود توسعه منابع انسانی مشخص شد تاکنون تحقیقی به شناسایی و ارائه مدل شاخص‌های راهبردی درون و برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی نپرداخته است، تحقیق حاضر در پی پر کردن شکاف تحقیقاتی مطرح شده با ارائه یک مدل جامع که عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر خودتوسعه منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی شیراز تلفیق می‌کند، نوآوری دارد. با استفاده از رویکرد ترکیبی کیفی-کمی، دیدگاه‌های خبرگان و داده‌های کمی ترکیب شده و راهکارهای عملی برای مدیران دولتی ارائه می‌شود. تمرکز بر سازمان‌های دولتی و شناسایی عوامل کلیدی، این تحقیق را به یک راهنمای تخصصی و کاربردی در زمینه خودتوسعه تبدیل می‌کند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر رویکرد، ترکیبی یا آمیخته (کیفی و کمی) با طرح اکتشافی متوالی است که در فاز کیفی جزو پژوهش‌ها بنیادی از نوع اکتشافی و در فاز کمی جزو پژوهش‌های کاربردی از نوع توصیفی-تبیینی است. از آنجاکه تحقیق حاضر یک تحقیق بنیادی بوده که در پی کشف شاخص‌های ارائه دهنده مدل راهبردی درون و برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شیراز است، فاقد فرضیه بوده و از نوع تحقیقات سوال محور محسوب می‌شود.

فاز کیفی با هدف شناسایی و استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل راهبردی درون و برون سازمانی خودتوسعه‌ای منابع انسانی انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این فاز، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۶ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران علمی و اجرایی در حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی شیراز بود. این افراد با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پرسشنامه‌ها حاوی سوالات مصاحبه به روش‌های مختلف از قبیل ارسال ایمیل، مراجعه حضوری، ارسال فاکس و ... در اختیار نمونه آماری قرار گرفت و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل مضمون^۳ و با بهره‌گیری از کدگذاری سه‌گانه (باز، محوری، و انتخابی) تحلیل شد.

¹. Duarte

² Marhraoui

³ Thematic Analysis

در فاز کمی پژوهش، به منظور آزمون مدل مفهومی و تعیین روابط بین مؤلفه‌های شناسایی شده، از پرسشنامه محقق ساخته ۶۷ گویه‌ای بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی (نظر متخصصان) و روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) تأیید گردید. همچنین پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی گویه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و مناسب تشخیص داده شد. جامعه آماری این فاز شامل کلیه مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی شهر شیراز بود که با توجه به عدم دسترسی به آمار دقیق کل جامعه، حجم نمونه ۳۸۴ نفر از طریق فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری در دسترس تعیین و پرسشنامه‌ها نیز به صورت الکترونیکی و حضوری توزیع و گردآوری شد.

در نهایت، داده‌های فاز کمی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 23 و Amos 23 تحلیل شد. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و به منظور بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل، از تحلیل عاملی تأییدی^۱ CFA و مدل‌سازی معادلات ساختاری SEM^۲ استفاده گردید. شاخص‌های برازش مدل نیز جهت ارزیابی کفایت مدل پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌ها

نتایج تحلیل کیفی

در این بخش، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون مورد ارزیابی قرار گرفت. در نتیجه، با استفاده از فرایند کدگذاری، عوامل مرتبط با توسعه و مؤلفه‌های و راهبردها شناسایی شده و الگوی مفهومی نحوه شاخص‌های راهبردی درون و برون‌سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز تدوین شد. در فاز بعدی تحلیل، ابتدا مجموعه تم‌های ایجاد شده به منظور اطمینان از کدگذاری صورت گرفته مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و سپس از منظر تجانس درونی و تباین بیرونی تمامی کدهای مرتبط که از نظر موضوعی نیز دارای تشابه بودند در یک طبقه قرار گرفت. در جدول ۱، مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها شاخص‌های راهبردی درون و برون‌سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز شناسایی و گزارش شده است.

جدول ۱: مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های مرتبط با شاخص‌های راهبردی خود توسعه‌ای منابع

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
برون‌سازمانی	خط‌مشی‌ها و رمز گذاری تجربه کارمندان	توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی و مهارت‌های ارتباطی، فنی و میان فردی در هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه، قوانین و مقررات سازمانی، داشتن استراتژی برای نگهداشت منابع انسانی، برنامه‌ریزی مدون و مشخص توسعه و نگهداشت منابع انسانی، تدوین سند راهبردی سازمان، تهیه برنامه راهبردی آموزش، برنامه استراتژیک، نبود قوانین بالادستی مرتبط در سازمان،
	فرهنگ سازمانی	ارتقا و توسعه فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی، تبدیل شدن تربیت افراد در کنار افراد باتجربه یک فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشترک، احترام به تنوع، ایجاد همخوانی ارزش‌ها و باورهایشان، فرهنگ مشوق اجتماعی، حمایت‌های بیمه‌ای از اساتید الگوبرداری از الگوهای موفق، آموزش‌های دانش‌افزایی و مهارتی تخصصی، تسهیل فرآیندهای عملکرد

¹ Confirmatory Factor Analysis

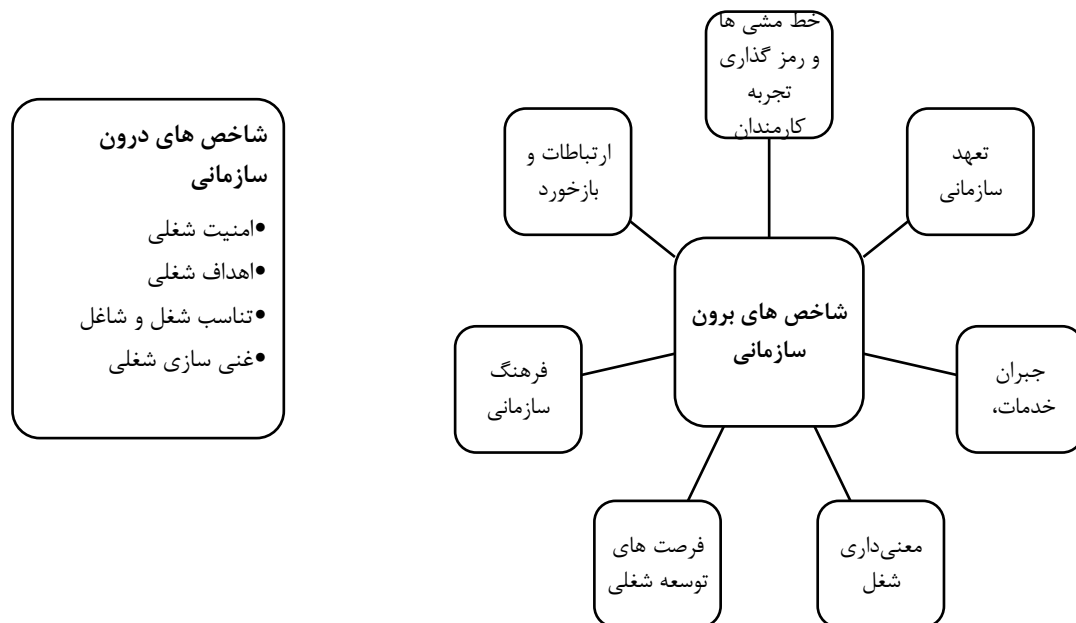
² Structural Equation Modeling

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	فرصت‌های توسعه شغلی	آموزش مهارت‌های لازم، ایجاد شناسنامه کاری برای هر فرد، ارتقای افراد از طریق آموزش‌های کاربردی و کارگاهی، آموزش مدیران توسط مدیران باتجربه و موفق، داشتن برنامه برای آموزش تک‌تک افراد، طراحی برنامه آموزش مبتنی بر ارزیابی عملکرد، استفاده از دوره‌های آموزشی، آموزش بدو استخدام و حین کار، توجه به آموزش و یادگیری کارکنان، آموزش‌های سازمانی متناسب با پیوستار تغییر، آموزش‌های پودمانی، ارائه آموزش‌های دارای محتوا، ارائه آموزش‌های حاوی دانش، مهارت و بینش، استفاده از آموزش‌های ترکیبی مثل رسمی، غیررسمی و آزاد، استفاده از تیم آنالیز و ارزیابی برای ارائه آموزش‌های کاربردی،
	معنی‌داری شغل	توجه به فرایند استاندارد و علمی به‌کارگیری کارمندان، استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب، جذب افراد بر اساس نیازسنجی و مطالعه میدانی، توجه به پیش نیازهای علمی هنگام جذب، استخدام مناسب به‌منظور کاهش هزینه‌های توسعه افراد، به‌کارگیری در ست منابع انسانی، تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی، گزینش مناسب، نیاز به جذب افراد فرا سازمانی، انتخاب مدیران رده‌بالای سازمان از بدنه خود سازمان، تأمین و جذب درون سازمانی، استفاده از کارگروه استعدادیابی و استعدادسنجی،
	جبران خدمات	ارائه مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد، تفاوت قائل شدن بین کارمندان پرتلاش و سطح بالا با سایر کارمندان، مبتنی بودن نظام جبران خدمات بر رفع نیازهای زندگی کارکنان، توجه نظام جبران خدمات به تفاوت‌های فردی در عملکرد کارکنان، توجه به ارتقای کارکنان
	تعهد سازمانی	تعهد سازمانی افراد، مقدم بودن تعهد بر تخصص، ارتباط و قدرت حل مسئله، پذیرش مشکل، انعطاف‌پذیری، توانایی احیا مجدد، ارتقا خودکارآمدی، افزایش مهارت مشکل‌گشایی، ظهور حس هدفمند، کسب اعتماد به نفس
	یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی	توجه به سایر نظام‌های منابع انسانی در هنگام توسعه، توسعه مهارت‌ها در درون سازمان، ایجاد تعاملات اجتماعی مثبت، ایجاد تعاملات رفتاری حمایت‌گرایانه، توسعه سرمایه اجتماعی، توسعه اعتماد در درون جامعه، برقراری تعاملات سازنده، توسعه هویت اجتماعی، توسعه همبستگی، ایجاد فضای روانی مثبت، توسعه برنامه‌های حمایتی
	ارتباطات و بازخورد	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه توسعه فردی برای کارکنان، قرار دادن فرصت‌های برابر در اختیار کارکنان، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست‌های سازمانی، توجه به بالندگی کارمندان،
درون سازمانی	تناسب شغل و شاغل	دوست داشتن شغل، همبسته کردن اهداف توسعه‌ای فرد و سازمان،
	غنی‌سازی شغلی	آزاد گذاشتن افراد برای انتخاب شغل، طراحی شغل، چندشغلی بودن کارکنان، طراحی شغل بر مبنای ارزیابی عملکرد
	اهداف شغلی	استفاده از نظام اهداف شغلی، ارتباط بین گروه‌های کاری در زمان اهداف شغلی، تدریجی و آرام اجرا نمودن اهداف شغلی، اجرا نمودن آیین‌نامه‌های مرتبط با اهداف شغلی، اجرای اهداف شغلی متناسب با توانمندی کارکنان،
	امنیت شغلی	نبود استرس اخراج، آرامش محیط کاری، رفاه معنوی
فردی	شناخت و پاداش	ایجاد انگیزه در افراد، تشویق‌های مالی، تشویق افراد با انگیزاننده‌های متناسب با قابلیت‌های خودش، ایجاد انگیزه در افراد، افزایش رضایت‌مندی کارمندان، توجه به انگیزه کارکنان، توجه به انگیزش کارکنان، تلاش برای افزایش انگیزه یادگیری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	ویژگی‌های شخصی	ارزیابی رفتارهای کارکنان و کارمندان، کشف رفتارهای مناسب و الگو قرار دادن آن‌ها، توجه به عوامل فردی مرتبط با توسعه شامل قابلیت‌ها، استعدادها و مهارت‌ها، مشخص کردن سطح فنی و تخصصی کارکنان به‌منظور شناسایی شکاف موجود تا سطح ایدئال، مرتبط بودن تحصیلات افراد متصدی حوزه برنامه‌ریزی و توسعه کارکنان، نیاز به منابع انسانی متفاوت در مقایسه با سایر سازمان‌ها، توجه بیشتر به تخصص، در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی،
	تعادل بین کار و زندگی	رفاه کارکنان، توجه به کیفیت زندگی خانوادگی افراد، حجم کار و استرس، غرامت مزایا

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جدول ۱ مهم‌ترین شاخص‌های راهبردی درون و برون‌سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز شامل عوامل برون خود توسعه‌ای منابع انسانی، عوامل درون خود توسعه‌ای منابع انسانی به دست آمد. لازم به ذکر است عوامل برون خود توسعه‌ای منابع انسانی شامل زیر مؤلفه‌های خط‌مشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان، فرهنگ سازمانی، فرصت‌های توسعه شغلی، معنی‌داری شغل، جبران خدمات، تعهد سازمانی، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی و ارتباطات و بازخورد. عوامل درون خود توسعه‌ای منابع انسانی توسعه شامل زیر مؤلفه‌های تناسب شغل و شاغل، غنی‌سازی شغلی، اهداف شغلی و امنیت شغلی است. همچنین عوامل درون خود توسعه‌ای منابع انسانی توسعه شامل زیر مؤلفه‌های تناسب شغل و شاغل، غنی‌سازی شغلی، اهداف شغلی و امنیت شغلی است.



شکل ۲: شاخص‌های درون و برون‌سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی مستخرج از تحلیل کیفی

نتایج تحلیل کمی

در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی ابزار، پرسشنامه ابتدا به صورت پایلوت جهت بررسی پایایی در پیش‌آزمون در اختیار ۴۰ نفر از افراد موجود در نمونه آماری قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، پایایی ابزار مورد استفاده به روش آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت که نتیجه به دست آمده ($\alpha = 0.82$) نشان از پایایی بسیار مناسب ابزار مورد استفاده

داشت. پایایی هر یک از ابعاد پرسشنامه به صورت جداگانه محاسبه گردید که گزارش آن‌ها هم به صورت جداگانه و هم کل سازه، در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: پایایی ابعاد مختلف پرسشنامه (پیش‌آزمون)

ردیف	عامل	ضریب آلفای کرونباخ
۱	عوامل برون‌سازمانی	۰/۸۰
۲	عوامل درون‌سازمانی	۰/۸۱
۳	کل پرسشنامه	۰/۸۲

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه تحلیل کمی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده می‌شود. به‌منظور پی بردن به کفایت نمونه‌برداری در تحلیل عاملی از آزمون کیزر - می‌یر - الکین استفاده شد. همچنین برای ارزیابی همبستگی بین گویه‌ها از آزمون بارتلت استفاده شد. همان‌طور که نتایج جدول (۳) نشان داده شده است، سطح معناداری آماره آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ است، پس در سطح معناداری ۹۵ درصد شاخص‌های بدست آمده معنادار هستند. شاخص آزمون کیزر - می‌یر - الکین برای مدل‌های عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به ترتیب برابر ۰/۷۲۱ و ۰/۷۵۴ است؛ با توجه به اینکه هر اندازه مقدار این شاخص نزدیک به یک باشد نشان‌دهنده مناسب‌تر بودن نمونه‌گیری است، پس می‌توان استنباط کرد که داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی در هر دو مدل عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مناسب هستند. آزمون بارتلت با آماره ۸۵۴/۱۵۶ و ۱۵۴/۴۵ به ترتیب برای عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نشان می‌دهد که داده‌ها هر دو مدل توان تشکیل عامل را دارند.

جدول ۳: نتایج کیزر - می‌یر - الکین و آزمون بارتلت

معیارها	عوامل درون‌سازمانی	عوامل برون‌سازمانی
آزمون کیزر - می‌یر - الکین	۰/۷۲۱	۰/۷۵۴
آماره آزمون بارتلت (کای‌دو)	۸۵۴/۱۵۶	۱۵۴/۴۵
درجه آزادی آماره آزمون بارتلت	۲۵۴	۲۰۱
سطح معناداری آماره آزمون بارتلت	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی که به روش مؤلفه‌های اصلی و با چرخش واریماکس انجام شده است، در جدول (۴) گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد بارهای عاملی گویه‌های شناسایی شده در هر دو مدل عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بزرگ‌تر از ۰/۴ است که حکایت از مرتبط بودن گویه‌های شناسایی شده دارد.

جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی عوامل برون‌سازمانی

مدل	گویه‌های مورد استفاده	بار عاملی
عوامل درون‌سازمانی	دوست داشتن شغل	۰/۷۸
	همبسته کردن اهداف توسعه‌ای فرد و سازمان	۰/۷۰
	آزاد گذاشتن افراد برای انتخاب شغل	۰/۵۹
	طراحی شغل	۰/۶۸

۰/۵۲	تربیت چند شغلی بودن کارکنان	
۰/۵۰	طراحی شغل بر مبنای ارزیابی عملکرد	
۰/۷۴	استفاده از نظام اهداف شغلی	
۰/۶۶	ارتباط بین گروه‌های کاری در زمان اهداف شغلی	
۰/۶۲	تدریجی و آرام اجرا نمودن اهداف شغلی	
۰/۵۱	اجرا نمودن آیین‌نامه‌های مرتبط با اهداف شغلی	
۰/۵۰	اجرای اهداف شغلی متناسب با توانمندی کارکنان	
۰/۷۵	نبود استرس اخراج	
۰/۷۰	آرامش محیط کاری	
۰/۶۶	رفاه معنوی	
۰/۵۶	توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی و مهارت‌های ارتباطی	عوامل برون سازمانی
۰/۷۷	فنی و میان فردی در هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه	
۰/۷۹	قوانین بین‌المللی	
۰/۸۰	داشتن استراتژی برای نگهداشت منابع انسانی	
۰/۶۶	برنامه‌ریزی مدون و مشخص توسعه و نگهداشت منابع انسانی	
۰/۶۳	تدوین سند راهبردی در سازمان‌ها،	
۰/۵	نبود قوانین بالادستی مرتبط در سازمان،	
۰/۵۵	تبدیل شدن تربیت افراد در کنار افراد باتجربه یک فرهنگ سازمانی	
۰/۷۱	ارزش‌های مشترک،	
۰/۸۰	احترام به تنوع	
۰/۶۳	ایجاد همخوانی ارزش‌ها و باورهایشان	
۰/۷۶	حمایت و تشویق نهادهای دولتی	
۰/۷۹	حمایت‌های بیمه‌ای از اساتید الگوبرداری از الگوهای موفق	
۰/۸۹	آموزش‌های دانش‌افزایی و مهارتی تخصصی،	
۰/۷۱	آموزش مهارت‌های لازم،	
۰/۶۷	ایجاد شناسنامه کاری برای هر فرد،	
۰/۷۴	ارتقای افراد از طریق آموزش‌های کاربردی و کارگاهی،	
۰/۷۰	داشتن برنامه برای آموزش تک‌به‌تک افراد،	
۰/۷۹	طراحی برنامه آموزش مبتنی بر ارزیابی عملکرد،	
۰/۷۸	استفاده از آموزش‌های استادشاگردی، استفاده از آموزش‌های کارگاهی،	
۰/۶۶	طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازسنجی صورت گرفته،	
۰/۶۶	مهارتی و علم‌یانی بودن آموزش‌ها،	
۰/۵۲	برگزاری دوره‌های آموزشی، آموزش هدفمند و اثربخش،	
۰/۵۹	استفاده از آموزش‌های تخصصی و کاربردی،	
۰/۷۲	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	
۰/۷۵	برنامه توسعه فردی برای کلیه کارکنان	
۰/۷۸	قرار دادن فرصت‌های برابر در اختیار کارکنان، دوره‌های آموزشی	
۰/۷۰	طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست‌های سازمانی	
۰/۶۲	توجه به بالندگی کارمندان	
۰/۷۴	مقدم بودن تعهد بر تخصص	

۰/۷۰	انعطاف پذیری
۰/۷۳	توانایی احیا مجدد
۰/۶۶	کسب اعتماد به نفس
۰/۷۵	توسعه مهارت‌ها در درون سازمان،
۰/۶۳	ایجاد تعاملات اجتماعی مثبت،
۰/۶۶	ایجاد تعاملات رفتاری حمایت گرایانه،
۰/۵۲	توسعه اعتماد در درون جامعه،
۰/۵۹	برقراری تعاملات سازنده،
۰/۷۵	توجه به فرایند استاندارد و علمی به کارگیری کارمندان،
۰/۵۰	استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب
۰/۷۴	جذب افراد بر اساس نیازسنجی و مطالعه میدانی
۰/۷۰	توجه به پیش نیازهای علمی هنگام جذب
۰/۷۹	استخدام مناسب به منظور کاهش هزینه‌های توسعه افراد
۰/۷۸	گزینش نیروها در زمان جذب
۰/۵۸	طراحی یک کانون جذب
۰/۶۶	مشخص شدن نیاز واقعی سازمان به منابع انسانی در هنگام جذب
۰/۶۳	استفاده از نظام استعدادیابی کارمندان،
۰/۶۰	تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی،
۰/۷۷	ارائه مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد،
۰/۷۹	تفاوت قائل شدن بین کارمندان پرتلاش و سطح بالا با سایر کارمندان
۰/۶۶	حامی نبودن نظام جبران خدمات کارکنان از سیستم نگهداشت منابع انسانی،
۰/۶۰	توجه نظام جبران خدمات به تفاوت‌های فردی در عملکرد کارکنان،
۰/۵۹	توجه به ارتقای کارکنان

منبع: یافته‌های پژوهش

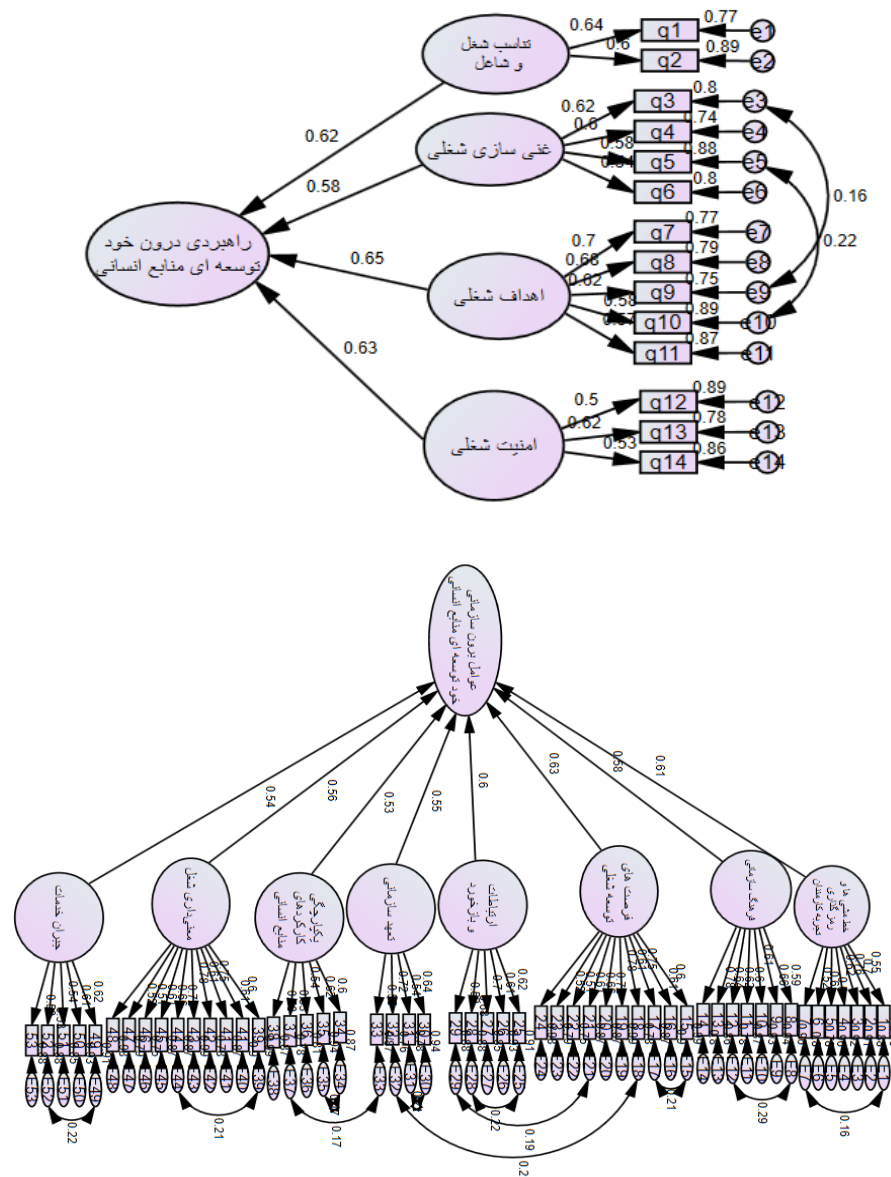
در میان عوامل درون سازمانی دوست داشتن شغل با بار عاملی ۰,۷۸ و در میان عوامل برون سازمانی آموزش‌های دانش‌افزایی و مهارتی تخصصی با ابر عاملی ۰,۸۹ بیشترین میزان بار عاملی را به خود اختصاص داده‌اند.

جهت ارزیابی برازش مدل‌های پژوهش از آماره‌های RSMEA، CFI، GFI، AGFI و NFL استفاده شد. RMSE ریشه میانگین مربعات خطای تقریب یک شاخص تعدیل شده با صرفه‌جویی است و هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد، برازش بهتری از مدل را نشان می‌دهد. NFI شاخص تناسب (غیر) هنجاردار است که معمولاً برای نمونه با اعضا کوچک استفاده شده اما محدودیت برای استفاده در نمونه‌های بزرگ ندارد. این آماره در صورتی که بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ باشد نشان از برازش خوب مدل دارد که در تحقیق حاضر برای عوامل درون سازمانی معادل ۰/۹ و برای عوامل برون سازمانی معادل ۰/۹۱ محاسبه شده است. CFI شاخص تناسب مقایسه‌ای شکل تجدیدنظر شده NFI است. به اندازه نمونه خیلی حساس نیست و در عین حال تناسب یک مدل هدف را با برازش یک مدل مستقل یا صفر مقایسه می‌کند. این آماره در صورتی که بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد برازش خوب مدل را نشان می‌دهد؛ که در تحقیق حاضر برای هر دو عوامل درون سازمانی و برون سازمانی معادل ۰/۹۱ محاسبه شده است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل‌های پژوهش

مدل	Chi-square	df	X2/df	RSMEA	CFI	GFI	AGFI	NFL
عوامل درون سازمانی	۱۹۸/۸۲	۱۷۸	۱/۱۱	۰/۰۸۴	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۰
عوامل برون سازمانی	۱۹۸/۱۲	۱۶۵	۱/۲۰	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۱

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۲: نتایج برآورد مدل‌های ساختاری پژوهش

نتایج برآورد مدل‌های ساختاری پژوهش به همراه ضرایب و سطح معناداری هر مسیر در جدول ۵ ارائه شده است. بر اساس برآورد مدل ساختاری عوامل درون سازمانی می‌توان استنباط کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیر با بهبود عملکرد در زمینه تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی شیراز به میزان یک واحد، انتظار می‌رود راهبردهای درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در این سازمان‌ها معادل ۰/۶۲ واحد بهبود یابد.

جدول ۵- نتایج برآورد مدل‌های ساختاری پژوهش

متغیر مستقل	مسیر	متغیر وابسته	ضریب	آماره T	P. Value
تناسب شغل و شاغل	<---	عوامل درون سازمانی	۰/۶۲	۵/۵۴۰	۰/۰۰۱
غنی‌سازی شغلی	<---	عوامل درون سازمانی	۰/۵۸	۵/۳۳۰	۰/۰۰۱
اهداف شغلی	<---	عوامل درون سازمانی	۰/۶۵	۵/۵۴۵	۰/۰۰۱
امنیت شغلی	<---	عوامل درون سازمانی	۰/۶۳	۵/۵۴۳	۰/۰۰۱
خط‌مشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۶۱	۵/۴۵۶	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۵۸	۵/۶۳۹	۰/۰۰۱
فرصت‌های توسعه شغلی	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۶۳	۵/۴۰۱	۰/۰۰۱
ارتباطات و بازخورد	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۶۰	۵/۳۶۰	۰/۰۰۱
تعهد سازمانی	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۵۵	۵/۴۵۷	۰/۰۰۱
یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۵۳	۵/۵۳۰	۰/۰۰۱
معنی‌داری شغل	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۵۶	۵/۵۲۱	۰/۰۰۱
جبران خدمت	<---	عوامل برون سازمانی	۰/۵۴	۵/۷۸۰	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس برآورد مدل ساختاری عوامل درون سازمانی می‌توان استنباط کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد: متغیر غنی‌سازی شغلی اثر مثبت و معناداری بر راهبردی درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۵۸ است. یک واحد تغییر در متغیر غنی‌سازی شغلی، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۵۸ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر اهداف شغلی اثر مثبت و معناداری بر راهبردی درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۶۵ است. یک واحد تغییر در متغیر اهداف شغلی، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۶۵ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر امنیت شغلی اثر مثبت و معناداری بر راهبردی درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۶۳ است. یک واحد تغییر در متغیر امنیت شغلی، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۶۳ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر خط‌مشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان اثر مثبت و معناداری بر راهبردی برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۶۱ است. یک واحد تغییر در متغیر خط‌مشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۶۱ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر فرصت‌های توسعه شغلی اثر مثبت و معناداری بر راهبردی برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۶۳ است. یک واحد تغییر در متغیر فرصت‌های توسعه شغلی، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۶۳ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر راهبردی برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۶۳ است. یک واحد تغییر در متغیر تعهد سازمانی، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۶۳ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر راهبردی برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۵۳ است. یک واحد تغییر در متغیر یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۵۳ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر معنی‌داری شغل اثر مثبت و معناداری بر راهبردی برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۵۶ است. یک واحد تغییر در متغیر معنی‌داری شغل، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۵۶ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

متغیر جبران خدمت اثر مثبت و معناداری بر راهبردی برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز داشته و اندازه اثر آن ۰/۵۴ است. یک واحد تغییر در متغیر جبران خدمت، راهبرد درون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی را ۰/۵۴ واحد در همان راستا تغییر می‌دهد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و ارائه مدل شاخص‌های راهبردی درون و برون سازمانی خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز، با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شد. در فاز کیفی، شاخص‌های مورد نظر از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۶ نفر از صاحب‌نظران و تحلیل مضمون شناسایی شدند و در فاز کمی، پرسشنامه‌ای بر اساس نتایج فاز کیفی، میان ۳۸۴ نفر از مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی توزیع گردید و داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و مدل معادلات ساختاری برای برآورد مدل نهایی تحلیل شدند.

بر اساس نتایج پژوهش زیر مؤلفه‌ها در بخش درون سازمانی به ترتیب شامل غنی‌سازی شغلی، تناسب شغل و شاغل، امنیت شغلی و اهداف شغلی است که شامل گویه‌های دوست داشتن شغل، همبسته کردن اهداف توسعه‌ای فرد و سازمان، آزاد گذاشتن افراد برای انتخاب شغل، طراحی شغل، تربیت چند شغلی بودن کارکنان، طراحی شغل بر مبنای ارزیابی عملکرد، استفاده از نظام اهداف شغلی، ارتباط بین گروه‌های کاری در زمان اهداف شغلی، تدریجی و آرام اجرا نمودن اهداف شغلی، اجرا نمودن آیین‌نامه‌های مرتبط با اهداف شغلی، اجرای اهداف شغلی متناسب با توانمندی کارکنان، نبود استرس اخراج، آرامش محیط کار و رفاه معنوی می‌باشد. این یافته پژوهش با نتایج مطالعات بیک زاده و همکاران (۱۴۰۱) و سرشار و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

بر اساس نتایج پژوهش عوامل برون خود توسعه‌ای منابع انسانی توسعه شامل زیر مؤلفه‌های خطمشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان، فرهنگ سازمانی، فرصت‌های توسعه شغلی، معنی‌داری شغل، جبران خدمات، تعهد سازمانی، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی و ارتباطات و بازخورد است که شامل گویه‌های توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی و مهارت‌های ارتباطی، فنی و میان فردی در هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه، قوانین بین‌المللی، داشتن استراتژی برای نگهداشت منابع انسانی، برنامه‌ریزی مدون و مشخص توسعه و نگهداشت منابع انسانی، تدوین سند راهبردی در سازمان‌ها، نبود قوانین بالادستی مرتبط در سازمان، تبدیل شدن تربیت افراد در کنار افراد باتجربه یک فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشترک، احترام به تنوع، ایجاد همخوانی ارزش‌ها و باورهایشان، حمایت و تشویق نهادهای دولتی، حمایت‌های بیمه‌ای

از اساتید الگوبرداری از الگوهای موفق، آموزش‌های دانش‌افزایی و مهارتی تخصصی، آموزش مهارت‌های لازم، ایجاد شناسنامه کاری برای هر فرد، ارتقای افراد از طریق آموزش‌های کاربردی و کارگاهی، داشتن برنامه برای آموزش تک‌به‌تک افراد، طراحی برنامه آموزش مبتنی بر ارزیابی عملکرد، استفاده از آموزش‌های استادشاگردی، استفاده از آموزش‌های کارگاهی، طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازسنجی صورت گرفته، مهارتی و علمانی بودن آموزش‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی، آموزش هدفمند و اثربخش، استفاده از آموزش‌های تخصصی و کاربردی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه توسعه فردی برای کلیه کارکنان، قرار دادن فرصت‌های برابر در اختیار کارکنان، دوره‌های آموزشی، طراحی برنامه توانمندسازی متناسب با پست‌های سازمانی، توجه به بالندگی کارمندان، مقدم بودن تعهد بر تخصص، انعطاف‌پذیری، توانایی احیا مجدد، کسب اعتمادبه‌نفس، توسعه مهارت‌ها در درون سازمان، ایجاد تعاملات اجتماعی مثبت، ایجاد تعاملات رفتاری حمایت‌گرایانه، توسعه اعتماد در درون جامعه، برقراری تعاملات سازنده، توجه به فرایند استاندارد و علمی به‌کارگیری کارمندان، استفاده از افراد تحصیل کرده مرتبط با حوزه تخصصی در هنگام جذب، جذب افراد بر اساس نیازسنجی و مطالعه میدانی، توجه به پیش‌نیازهای علمی هنگام جذب، استخدام مناسب به‌منظور کاهش هزینه‌های توسعه افراد، گزینش نیروها در زمان جذب، طراحی یک کانون جذب، مشخص شدن نیاز واقعی سازمان به منابع انسانی در هنگام جذب، استفاده از نظام استعدادیابی کارمندان، تشکیل مخزن افراد مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی، ارائه مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد، تفاوت قائل شدن بین کارمندان پرتلاش و سطح بالا با سایر کارمندان، حامی نبودن نظام جبران خدمات کارکنان از سیستم نگهداشت منابع انسانی، توجه نظام جبران خدمات به تفاوت‌های فردی در عملکرد کارکنان و توجه به ارتقای کارکنان می‌باشد. نتایج این بخش با مطالعات اکبری (۱۴۰۰) و ناصری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. برای مثال ناصری و همکاران (۱۳۹۹) با طراحی الگوی رفتارهای خود توسعه‌ای کارکنان در سازمان ورزش شهرداری اصفهان نشان دادند که رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تصویر سازمانی درک شده کارکنان بر ارتقاء رفتارهای خود توسعه‌ای کارکنان اثرگذار است.

بر اساس برآورد مدل ساختاری پژوهش متغیرهای تناسب شغل و شاغل (با ضریب اثر ۰/۶۲)، غنی‌سازی شغلی (۰/۵۸)، اهداف شغلی (۰/۶۵) و امنیت شغلی (۰/۶۳) در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر عوامل درون‌سازمانی تأثیر مستقیم دارند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات مزاری (۱۳۹۴)، فروتنی (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

بر اساس برآورد مدل ساختاری پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای خطامشی‌ها و رمزگذاری تجربه کارمندان (۰/۶۱)، فرهنگ سازمانی (۰/۵۸)، فرصت‌های توسعه شغلی (۰/۶۳)، ارتباطات و بازخورد (۰/۶۰)، تعهد سازمانی (۰/۵۵)، یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی (۰/۵۳)، معنی‌داری شغل (۰/۵۶) و جبران خدمت (۰/۵۴) بر عوامل برون‌سازمانی تأثیر مستقیم دارند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کاسیمو و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، خدابنده و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، شیربگی (۲۰۱۸) و نیکیتنگو (۲۰۱۷) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت وجود خطامشی‌های شفاف و مدون، همراه با سازوکارهای مؤثر برای ثبت و انتقال تجربیات کارکنان، موجب افزایش ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای و حمایت سازمانی می‌شود. این ادراک مثبت، به نوبه خود، منجر به افزایش تعهد سازمانی و تمایل به حمایت از سازمان در محیط‌های بیرونی می‌گردد. همچنین فرهنگ سازمانی قوی و همسو، با ایجاد حس هویت و تعلق سازمانی در کارکنان،

زمینه را برای رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌سازد. کارکنانی که در یک فرهنگ سازمانی مثبت فعالیت می‌کنند، تمایل بیشتری به ارائه تصویر مطلوب از سازمان در تعاملات بیرونی دارند.

فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری و ارتقاء شغلی، نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری سازمان بر روی سرمایه انسانی است. این امر، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان شده و آنان را ترغیب به ایفای نقش فعال‌تر در دستیابی به اهداف سازمانی و معرفی مثبت سازمان به ذینفعان بیرونی می‌نماید. وجود کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر، همراه با ارائه بازخورد سازنده به کارکنان، موجب افزایش شفافیت و اعتماد در سازمان می‌شود که نشان‌دهنده نحوه اثرگذاری ارتباطات و بازخورد است. این امر، به نوبه خود، منجر به کاهش ابهام و افزایش اطمینان کارکنان از اهداف و عملکرد سازمان شده و آنان را قادر می‌سازد تا با اعتماد به نفس بیشتری در مورد سازمان با دیگران تعامل نمایند. همچنین درحالی‌که تعهد سازمانی، به عنوان یک نگرش مثبت نسبت به سازمان، نقش واسطه‌ای مهمی در تأثیرگذاری عوامل درون‌سازمانی بر رفتارهای برون‌سازمانی ایفا می‌کند و کارکنان متعهد، به احتمال زیاد، از سازمان خود در برابر انتقادات دفاع نموده و به عنوان مدافعان برند در محیط‌های بیرونی عمل می‌کنند؛ ادراک کارکنان از معنی‌دار بودن شغل خود، با افزایش انگیزش درونی و احساس مسئولیت‌پذیری آنان همراه است. کارکنانی که شغل خود را معنی‌دار می‌دانند، تمایل بیشتری به ارائه خدمات با کیفیت بالا و تلاش برای بهبود مستمر عملکرد سازمانی دارند.

در نهایت یکپارچگی و هماهنگی در کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، نشان‌دهنده رویکرد استراتژیک سازمان به مدیریت سرمایه انسانی است. این امر، موجب افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی شده و در نهایت، منجر به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اعتبار سازمان در نزد ذینفعان بیرونی می‌گردد. سیستم جبران خدمت عادلانه و رقابتی نیز با تأمین نیازهای مالی و رفاهی کارکنان، موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان می‌شود. این امر، به نوبه خود، منجر به کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش تمایل کارکنان به حمایت از سازمان در محیط‌های بیرونی می‌گردد.

نتایج حاصل از تحقیق حاضر کاربردهای متنوعی دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به کاربرد نتایج در بخش مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود استراتژی‌ها، افزایش تعهد کارکنان، بهبود عملکرد سازمان، در بخش آموزش و توسعه در راستای توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری، حل مسئله، در بخش روابط با ذینفعان در راستای تقویت روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، ترویج مسئولیت اجتماعی و در بخش سیاست‌گذاری عمومی در راستای بهبود محیط کسب و کار، حمایت از توسعه منابع انسانی، ترویج مسئولیت اجتماعی اشاره کرد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر جهت توسعه اقدامات خود توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود:

با توجه به اثر مثبت و معنادار تناسب شغل و شاغل، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی افراد با توجه به تخصص و شایستگی‌های علمی خود در پست‌های سازمانی مرتبط، استخدام شوند و توجه به اصل تناسب شغل و شاغل مورد تأکید مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

با توجه به اثر مثبت و معنادار غنی‌سازی شغلی، پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌های دولتی به آموزش کارکنان توجه کافی شود. ایجاد کمیته‌های تخصصی در خصوص توسعه و آموزش مدیریت خود توسعه‌ای منابع انسانی در کارمندان در سازمان‌ها می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد.

با توجه به اثر مثبت و معنادار اهداف شغلی، پیشنهاد می‌گردد در طراحی و تدوین اهداف شغلی کارکنان دقت بالایی شود و اهداف شغلی با توافق بین مدیران و کارکنان تدوین شود.

با توجه به اثر مثبت و معنادار امنیت شغلی و در جهت بهبود فرآیندهای خود توسعه‌ای منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد به نیروهای انسانی متخصص و ماهر سازمان، قراردادهای دائمی یا بلندمدت پیشنهاد شود. همچنین تغییر وضعیت استخدامی این کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است و لازم است مدیران منابع انسانی به این موضوع توجه داشته باشند.

با توجه به اثر مثبت و معنادار عامل فرصت‌های توسعه شغلی پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ها و قواعد مشخص و بدون تبعیضی برای ارتقا و ترفیع شغلی کارکنان طراحی و تدوین شده و به دقت اجرا شود.

با توجه به اثر مثبت و معنادار عامل ارتباطات و بازخورد پیشنهاد می‌گردد بهبود روابط بین نیروهای انسانی در سطوح مختلف و ارائه مکانیسم‌های بازخورد در سازمان توسط مدیران منابع انسانی هدف‌گذاری شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود در جهت بهبود فرآیندهای خود توسعه‌ای منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و تجربه کارمندان در سازمان‌ها مستند شده و به طور دقیق ثبت شود.

با توجه به اثر مثبت و معنادار عامل جبران خدمات پیشنهاد می‌گردد ایجاد نظام پاداش و ارتقای در کارمندان در سازمان‌های دولتی با تأکید بر فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

همچنین با پیشنهاد می‌گردد که بازنگری و اصلاح شرح شغل با تأکید بر مدیریت خود توسعه‌ای منابع انسانی و همچنین ارزیابی‌های ماهانه و سالانه در خصوص عملکرد و فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی در کارمندان در سازمان‌ها و معرفی و پاداش به فعالیت‌های بهره‌ورانه در حوزه منابع انسانی در کارمندان در سازمان‌ها مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

در نهایت پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی نقش و تأثیر فناوری‌های نوظهور نظیر هوش مصنوعی و بلاکچین بر مدل خودتوسعه‌ای درون و برون‌سازمانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. همچنین طراحی و اعتبارسنجی چارچوب ارزیابی چابک برای سنجش مستمر بلوغ خودتوسعه‌ای منابع انسانی در بافت سازمان‌های دولتی و تحلیل پویایی روابط متقابل فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌گرا بر شاخص‌های خودتوسعه‌ای منابع انسانی با بهره‌گیری از رویکرد پویایی سیستم‌ها از دیگر پیشنهادات به محققانی است که در آینده قصد مطالعه در زمینه‌های مرتبط را دارند.

منابع

- احمدی، ع. (۱۳۹۵). بررسی رابطه رفتار خود توسعه‌ای و عوامل مؤثر بر آن با بهره‌وری کارکنان معاونت منابع انسانی ناجا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) - دانشگاه پیام نور استان تهران - مرکز پیام نور تهران غرب.
- اکبری، ص. (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های خود توسعه فردی کارکنان در بانک کشاورزی تربت جام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی سهند، دانشکده مهندسی پزشکی.
- اکبری، ی. (۱۴۰۰)، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بر مبنای الگوی رفتار خود توسعه‌ای مردمطالعه: بانک ملت، چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب‌وکار، تهران.
- آقای ملک آبادی، علی، عمانی، احمدرضا، نوراله نوری وندی، آزاده، و صبور، صادق. (۱۴۰۲). مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران: یک رویکرد کیفی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۸(۷۲)، ۱۵۳-۱۸۰.
- بیگ زاده، ج. رزمجو، م. تدین، و. (۱۴۰۱). تأثیر مربی‌گری سازمانی و خود توسعه‌ای بر تناسب فرد- سازمان و بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی عجزین شدن با شغل (مطالعه موردی). مدیریت عملیات، ۲(۸)، ۹۳-۱۲۳.
- جاویدی، س. (۱۳۹۸). بررسی نقش قابلیت‌های فناوری اطلاعات، شایستگی منابع انسانی و توانایی‌های مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمان: مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب شهر بندرعباس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، دانشکده علوم انسانی.
- جاهد، ج. آراسته، ج. (۱۴۰۱). عوامل برون سازمانی مؤثر در تجاری سازی نتایج پژوهش. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۹(۱)، ۴۵-۶۸.
- سرشار، ن. مختاری باغ کلایی، م. کیاچوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خود توسعه‌ای. نظارت و بازرسی، ۱۵(۵۵)، ۴۷-۷۰.
- سلیمی، ل. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر مدیریت منابع انسانی سبز (مورد مطالعه: استانداری اردبیل)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی نوین، گروه مدیریت.
- صیرفی، ح. عطایی، م. محتشمی، ع. (۱۴۰۴). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کار شایسته. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۱)، ۱۴۳-۱۷۱.
- فروتی، ز. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل خود توسعه‌ای منابع انسانی مردمطالعه؛ بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پایان‌نامه دکتری، دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) - دانشگاه پیام نور مرکز - دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- مزاری، ا. خبار، ک و باده بان، س. (۱۳۹۴). تحلیل شکاف وضعیت خود توسعه‌ای منابع انسانی مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه.
- میرمحمدی، ز. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی شهر ارومیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س)، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ناصری، ا. میر صفیان، ح. سلیمی، م. (۱۳۹۹). طراحی مدل اثرگذاری تصویر سازمانی ادراک شده بر رفتارهای خود توسعه‌ای کارکنان با توجه به نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری اصفهان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۸(۱)، ۳۷-۵۴.
- ناصری، ا. میر صفیان، ح. سلیمی، م. (۱۳۹۹). طراحی مدل اثرگذاری تصویر سازمانی ادراک شده بر رفتارهای خود توسعه‌ای کارکنان با توجه به نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری اصفهان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۸(۱)، ۳۷-۵۴.

Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page Publishers. Sixth edition

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.

Bozkurt, Ö., Chung, C., Kawai, N., & Honda-Howard, M. (2024). Multinational firms as emissaries of decent work: worker responses to progressive HRM in a foreign retailer in Japan. *Critical Perspectives on International Business*, 20(2), 225-245.

Duarte, I. (2020). *Human Resources Management for Sustainable Sea Tourism. Managing, Marketing, and Maintaining Maritime and Coastal Tourism*. IGI Global, 20(54), 18-32.

Geradine, K., & McWha-Hermann, I. (2024). In search of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 202-230.

Hosseini, E., Tajpour, M., & Lashkarbooluki, M. (2020). The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(4).

Kassymova, G. K., Tokar, O. V., Tashcheva, A. I., Slepukhina, G. V., Gridneva, S. V., Bazhenova, N. G., ... & Arpentieva, M. R. (2019). Impact of stress on creative human resources and psychological counseling in crises. *International journal of education and information technologies*, 13(1), 26-32.

KHodabandeh, N., Mohammadi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). *Iranian journal of educational sociology*, 1(7), 163-179.

Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2020). Organizational agility and the complementary enabling role of IT and human resources: proposition of a new framework. *ICT for an Inclusive World: Industry 4.0–Towards the Smart Enterprise*, 55-65.

Narenji Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 852-873.

Nikitenko, G. V., Zvyagintseva, O. S., Sergienko, E. G., Babkina, O. N., & Chernikova, L. I. (2017). Development of human resources of the organization with the help of team-building model. *Calitatea*, 18(157), 132-136.

Noe, R. A., & Ellingson, J. E. (2017). *Autonomous learning in the workplace: An introduction*. In *Autonomous learning in the workplace*, Routledge, 1-11.

Shirbagi, N. (2018). An Assessment of Skill Needs of a Sample of Iranian School Principals Based on “Successful Leaders’ Self-Development Model”. *Pedagogika*, 130(2), 76-91.

Stoliarchuk, O., Serhieienkova, O., Khrypko, S., Prorok, N., Kalishchuk, S., Kolinko, M., & Binkivska, K. (2024). Self-Development as a Vector of Sustainable Development of Society: The Perspective of Ukrainian Students. *European. Journal of Sustainable Development*, 13(1), 428-428.

Tay, L. C., Tan, F. Y., & Yahya, K. K. (2017). The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.

Verma, R., & Agarwal, R. P. (2016). Self-development through human value education. *International. Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 4(3), 5-8.

Presenting a strategic model of internal and external self-development of human resources in government organizations of Shiraz city

Abstract:

The aim of this study is to present a strategic model for human resource self-development in government organizations in Shiraz. This research was conducted using qualitative (interview and content analysis) and quantitative (questionnaire and factor analysis) methods. In the qualitative part, 16 experts and university professors were interviewed, and in the quantitative part, 384 managers and employees of government organizations in Shiraz were surveyed. The results showed that the variables of job-employee fit, job enrichment, job goals, and job security have a positive effect on the intra-organizational factors of human resource self-development at a 95% confidence level. Also, the variables of policies and coding of employee experience, organizational culture, career development opportunities, communication and feedback, organizational commitment, integration of human resource functions, and compensation for services have a positive effect on the extra-organizational factors. By providing a comprehensive model, this research helps to fill the gaps in the literature on the subject and offers suggestions for improving the processes of human resource self-development in government organizations. Limitations of this study include geographical and sampling constraints that should be considered in future research.

Keywords: Self-development, human resources, external factors, internal factors.