

# طراحی و اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای

الناز پاکرو، کرم‌اله دانش‌فرد<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده‌طهران<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۵

## چکیده

این مقاله با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای انجام گرفت. مطالعه حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از منظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی-مقطعی است. همچنین از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شد. جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل اساتید مدیریت منابع انسانی و مدیران سازمان تامین اجتماعی است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و با ۱۱ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل ۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی است که با روش اندازه اثر کوهن برآورد گردید. نمونه‌گیری با روش طبقه‌ای-تصادفی صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیم‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. مصاحبه‌های کیفی با روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار Maxqda تحلیل شد. داده‌های بخش کمی نیز با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL تحلیل شد. یافته‌های پژوهشی نشان داد سیاست‌های حمایتی سازمان، فرهنگ تعهدآفرینی و رهبری اخلاقی تحول‌گرا بر استانداردسازی آموزش و توانمندسازی فردی تاثیر می‌گذارند. استانداردسازی آموزش و توانمندسازی فردی بر مدیریت یادگیری گروهی-سازمانی اثر گذاشته و یادگیری شناختی، اقدامی و رفتاری منجر می‌شوند. از طریق بهبود یادگیری شناختی، اقدامی و رفتاری در نهایت بهسازی منابع انسانی میسر می‌شود.

## کلید واژه‌ها: بهسازی منابع انسانی، یادگیری سه حلقه‌ای، سازمان تامین اجتماعی

## مقدمه

رشد معنوی و بهسازی منابع انسانی یک مساله اساسی در سازمان‌های دولتی کشور است که در برنامه جامع اصلاح نظام اداری کشور است و بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی رهبری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. سیاست‌های تحول نظام اداری در مجمع تشخیص مصلحت نظام نیز بر مساله بهسازی منابع انسانی تأکید دارد. به نظر می‌رسد یادگیری سازمانی در بهسازی منابع انسانی نقشی کلیدی ایفا می‌کند (احمدی و نظری، ۱۴۰۲). با توجه به اینکه یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های امروزی به روز ماندن و همکام شدن با تغییرات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... می‌باشد یادگیری سازمانی می‌تواند با اثرگذاری بر توسعه حرفه‌ای و بهسازی منابع انسانی به رفع این مساله کمک نماید (احمدی و بارانی، ۱۴۰۰). یادگیری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سازمانی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده تاثیر قابل توجهی بر بهبود و توسعه کارکنان بگذارد. یادگیری در سازمان یک عنصر کلیدی جهت بهبود تحولات منابع انسانی در راستای تغییرات شرایط محیطی به شمار می‌رود. از همین رو سازمان‌ها برای همگامی با تحولات عصر حاضر سرمایه‌گذاری زیادی در حوزه یادگیری سازمانی انجام دهند تا نیروی انسانی خلاق، نوآور و آماده مواجهه با تغییرات داشته باشند (فریتز و ماروشکا، ۲۰۲۳).

بهسازی منابع انسانی رکن اساسی تحول در سازمان‌های دولتی ایران است (قیصری و همکاران، ۱۴۰۲) به همین جهت بخش عمومی و نهادهای دولتی باید به توسعه و بهبود کارکنان توجه کنند (کرامتی‌تولای و همکاران، ۱۴۰۱). بهسازی منابع انسانی عامل اصلی سودآوری برای سازمان است که با کمک آن می‌توان منابع خلاقیت در سازمان بهره‌مند شد. هدف بهسازی منابع انسانی، بهبود در سراسر سازمان است (طلایی و همکاران، ۱۴۰۱). بهسازی منابع انسانی یکی از مهمترین فرصت‌هایی است که به شرکت‌ها جهت تعالی منابع انسانی کمک می‌کند. با تشویق کارکنان جهت توانمندسازی، کارکنان را در موقعیت خود حفظ و در آنها انگیزه شغلی ایجاد کند. تشویق، توان‌بخشی و تلاش برای بهبود نیروی انسانی، به نگهداشت و انگیزه‌بخشی به کارمندان کمک خواهد کرد (بانماریوری و همکاران، ۲۰۲۲). بهسازی منابع انسانی یک ابزار توانمند برای تحول و تعالی سازمان است و بدون تردید هر گونه فرایند تحول‌آفرین در سازمان نتیجه توسعه نیروی انسانی می‌باشد. توسعه فرایندی جامع است که طی آن کارکنان رشد یافته و مطابق با هدف‌های متعالی سازمان بهبود پیدا می‌کنند (فرانکلین و هوانگ، ۲۰۲۳).

با افزایش پیچیدگی‌های محیط سازمانی، سرعت تغییرات، تشدید رقابت و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود، نقش منابع انسانی در کلیه اقدامات سازمانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا مفهوم توسعه نیروی انسانی به شدت مورد توجه کسب‌وکارهای موفق قرار گرفته است. در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، یادگیری بهتر و تشریح دانش در به‌روز نگه داشتن سازمان‌ها کمک می‌کند (ادگار و همکاران، ۲۰۲۰). این امر بر اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه کسب‌وکارها تاکید دارد. بدون تردید در محیط رقابتی شایستگی‌های محوری مایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد (سیدنفوی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه و با صلاحیت را جذب می‌کند و آنها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزد و مهارت‌های آنها را بهبود می‌بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است. از این رو توسعه نیروی انسانی می‌تواند به تعالی کسب و کار منجر شود و محور رشد و بالندگی سازمانی است. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، اختصاص منابع سازمانی لازم و ارائه امکانات آموزشی، می‌توانند فرایند توسعه را تسهیل و تسریع بخشند (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰).

بهسازی منابع انسانی از تجمیع دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی نشأت گرفته است. براین اساس بهسازی منابع انسانی استفاده یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی به صورتی کارا و اثربخش است. در این رویکرد، شایستگی‌های محوری کارکنان برای انجام مشاغل مورد تصدی، بهبود می‌یابد و بوسیله برنامه‌ریزی‌های یادگیری، آنها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند. بهسازی منابع انسانی مجموعه فرایندهایی است که مشخصاً بر برآورده ساختن نیازهای کارکنان و نیروی انسانی متمرکز شده‌اند. این نظام هم‌راستا با هدف‌های راهبردی سازمان است. این سیستم بیان‌کننده اهداف، خط‌مشی، فرایندها، مستندات و منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی و نگهداری آن است (انگوبین و همکاران، ۲۰۱۸). توسعه کارکنان برای سازگاری تطبیق نیازهای فرد و سازمان متمرکز است. سازمان‌ها فعالانه می‌کوشند تا توانمندی، مهارت و دانش کارکنان خود را توسعه بخشند (دانی و هوگز، ۲۰۲۳). این امر مستلزم آن است که مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را ایجاد کنند که منجر به توسعه نیروی کار شود و به توسعه سازمان کمک کند. دستیابی به بهبود سازمانی بدین معنا است که مدیران نیاز به تغییر در نگرش و فرهنگ سازمانی دارند. هر گونه تغییری در فرایندها و برنامه‌های سازمان دارای سطحی از ریسک است؛ مدیران باید این ریسک را بپذیرند و از طریق بهبود توانایی‌ها و بالندگی سازمانی میزان ریسک را به حداقل برسانند (داتا و همکاران، ۲۰۲۲).

## چهار چوب نظری پژوهش

یکی از مفاهیم مرتبط با بهسازی منابع انسانی مفهوم یادگیری سازمانی است که اخیراً بیشتر مورد تاکید قرار دارد. در رویکردهای جدید جهت بهبود توانمندی‌های کارکنان از رویکرد سه حلقه‌ای برای یادگیری سازمانی استفاده می‌شود. یادگیری سه حلقه‌ای رویکرد قالب در نظریه‌های یادگیری در عصر کنونی است (فارنباخ و کراگولج، ۲۰۲۲). یادگیری سه حلقه‌ای توسط کریس آرجریس و دونالد شوم<sup>۱</sup> پیرامون توانایی یادگرفتن درباره یادگیری مطرح

<sup>۱</sup> Fritz & Marchewka

<sup>۲</sup> Banmairuroy

<sup>۳</sup> Franklin & Hwang

<sup>۴</sup> Edgar

<sup>۵</sup> Nguyen

<sup>۶</sup> Donnelly, & Hughes

<sup>۷</sup> Datta

<sup>۸</sup> Fahrenbach & Kragulj

<sup>۹</sup> Argyris and Schön

گردید. در صورتی که سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد، هرگز دو فرم اولیه یادگیری یعنی یادگیری تک‌حلقه و دو حلقه صورت نخواهد گرفت. (کارمودی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در یادگیری سه‌حلقه‌ای دلایل بنیادین عملکرد سازمان براساس پیامدها مورد بازنگری قرار می‌گیرد و سازمان چرایی عملکرد خود را می‌آموزد (اساوو و اگبوندا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است. در اینجا باید به ارزش‌های حاکم و مفروضات حاکم توجه کرد که چرایی و چگونگی یادگیری سازمانی را توجیه می‌کنند (هیل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

در این حوزه مطالعاتی نیز در کشور انجام شده است. احمدی و نظری (۱۴۰۲) نشان دادند که یادگیری سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم توسعه منابع انسانی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. محمدی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر و رشد حرفه‌ای کارکنان صحنه گذاردند. احمدی و بارانی (۱۴۰۱) نشان دادند که یادگیری سازمانی با اثرگذاری بر توسعه حرفه‌ای کارکنان زمینه را برای تحول سازمانی فراهم می‌کنند. بوستانی‌راد و همکاران (۱۴۰۱) نیز تاکید کرده‌اند برای توسعه مهارت‌های نرم انسانی و بهسازی کارکنان باید نیازسنجی یادگیری صورت گیرد چرا که در سایه یادگیری سازمانی است که بهبود منابع انسانی قابل تحقق است. پوررشیدی (۱۴۰۰) در مطالعه خود نشان داد یادگیری سازمانی در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری کارکنان تاثیرگذار است. یافته‌های پژوهش عبادی و همکاران (۱۴۰۰) نیز حاکی از آن است که یادگیری الکترونیکی برای توسعه منابع انسانی الزامی است و البته نباید از نقش اخلاق در این رابطه غافل شد. پیشتر نیز رجبی‌پورمیبیدی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند حذف یادگیری از سازمان و عدم اهتمام به این مقوله در سازمان‌های دولتی کشور می‌تواند توسعه منابع انسانی سازمان را دچار مشکل نماید.

به‌طور کلی مبانی نظری و ادبیات پژوهش حاکی از اهمیت موضوع مورد مطالعه است. البته مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد دو مقوله «بهسازی منابع انسانی» و «یادگیری سازمانی» مورد مطالعه بسیار زیادی قرار گرفته‌اند اما در کمتر پژوهشی به این دو مقوله در کنار یکدیگر شده است. بنابراین مطالعه حاضر می‌کوشد تا این خلاء پژوهشی را در سازمان‌های دولتی کشور با نگاهی کاربردی-توسعه‌ای پوشش دهد. از منظر کاربردی و عملیاتی نیز این مطالعه اهمیت بسیار زیادی دارد. در اسناد بالادستی نیز بر هر دو این مقوله‌ها تاکید گردیده است. به استناد ماده ۴۷ قانون برنامه ششم توسعه دولت موظف است به منظور بهسازی منابع انسانی، دانایی محوری و دانش‌بنیان، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری و گسترش نقش بخش خصوصی و تعاونی در این قلمرو، اقدام‌های اجرایی را به انجام برساند. آمار و ارقام موجود نیز حکایت از اهمیت بهسازی منابع انسانی دارد. شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی ده‌ساله اخیر برابر ۰/۳- گزارش شده است و جایگاه ایران در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی ۲۷ می‌باشد. از سوی دیگر مطابق برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی از طریق بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی شده است که با وضعیت موجود تفاوت فاحشی دارد (سلگی و همکاران، ۱۴۰۰). در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم<sup>۴</sup> رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۲۰ در میان ۱۶۷ کشور مورد ارزیابی رسیده است. این شاخص کشورها را براساس نه معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد که علی‌رغم وضعیت مطلوب کشور در برخی از شاخص‌ها در حوزه سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی وضعیت نامناسبی دارد (لگاتوم<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). سازمان تامین اجتماعی نیز یکی از سازمان‌های دولتی و بزرگ در کشور است که از منظر تعداد شرکت‌ها و موسسات تابعه، تعداد کارکنان و تعداد ارباب‌رجوعان نیازمند راهبردهای ویژه در حوزه منابع انسانی است. جمعیت تحت پوشش این سازمان بیش از ۱۴ میلیون و ۸۰۰ هزار خانواده بیمه شده اصلی و بیش از ۳ میلیون و ۸۰۰ هزار نفر مستمری بگیر است. با در نظر گرفتن خانواده بیمه شدگان نزدیک به ۴۲ میلیون نفر می‌رسد. در بیانیه ماموریت این سازمان نیز تصریح شده است سازمان تامین اجتماعی، با تکیه بر سرمایه‌های انسانی به عنوان مهمترین مزیت راهبردی و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری‌های نوین از طریق حضور پویا و اثربخش در فضای کسب‌وکار، خود را متعهد به شفافیت و پاسخگویی و انجام بهنگام تعهدات قانونی به ذی‌نفعان و صیانت از منابع و ارتقای ارزش ذخایر خود می‌داند. بنابراین به صورت مستقیم به بر نقش محوری سرمایه انسانی در بیانیه ماموریت این سازمان صحنه گزارده شده است. این موارد به‌روشنی گواه بر این مدعا است که بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی یک دغدغه اصلی و اساسی مدیران در سطح کلان است. این مطالعه نیز با هدف مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی صورت گرفته است. در مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ داده می‌شود که مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه‌حلقه‌ای در سازمان تامین اجتماعی است؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است که درصدد طراحی و اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه‌حلقه‌ای است. براساس شیوه گردآوری داده‌ها یک پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) است که با شیوه پیمایش مقطعی انجام می‌شود. از نظر شیوه تحلیل داده‌ها نیز یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است.

<sup>۱</sup> Carmody

<sup>۲</sup> Asawo & Ogbonda

<sup>۳</sup> Hill

<sup>۴</sup> Legatum

<sup>۵</sup> Legatum

جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید منابع انسانی دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران سازمان تامین اجتماعی) است که در زمینه بهسازی کارکنان و یادگیری سازمانی از تجربه کافی برخوردار می‌باشد. براساس دیدگاه میلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و با ۱۱ مصاحبه اشباع نظری بدست آمد. جامعه آماری بخش کمی شامل کارشناس‌های شرکت‌های دانش بنیان شرکت ملی نفت است. برای محاسبه حجم نمونه از قاعده تحلیل توان<sup>۲</sup> کوهن (۱۹۹۲) و نرم‌افزار G\*Power<sup>۳</sup> استفاده شد. در سطح اطمینان ۹۵٪ با اندازه اثر<sup>۴</sup> ۰/۱۵ و توان آزمون ۸۰٪ حداقل حجم نمونه ۱۹۳ نفر برآورد گردید. نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای-تصادفی انجام شد و برای اطمینان بیشتر ۲۰۰ پرسشنامه گردآوری شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه نیم‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته است. مصاحبه شامل ۶ پرسش اولیه بوده و به روش نیم‌ساختارمند انجام شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۱۰ سازه اصلی و ۴۳ گویه با طیف لیکرت پنج درجه است.

روایی بخش کیفی براساس چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تایید شد. برای سنجش پایایی بخش کیفی، درصد توافق مشاهده‌شده براساس فرمول هولستی<sup>۵</sup> ۰/۶۲۷ برآورد شد که از ۰/۶ بیشتر بوده و مقدار قابل قبولی است. همبستگی ضریب کاپای کوهن نیز ۰/۶۳۱ برآورد گردید که نشان می‌دهد مقوله‌بندی به درستی انجام شده است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. همچنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۸۵۶ بدست آمد. پس از توزیع پرسشنامه در نمونه منتخب روایی پرسشنامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸). نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شد.

### روش تحلیل داده‌ها

برای شناسایی مقوله‌های مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای از تحلیل کیفی مضمون استفاده شد. برای اعتبارسنجی مدل از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی با نرم‌افزار Maxqda<sup>۴</sup> و در فاز کمی با نرم‌افزار LISREL انجام شد.

### فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهشی

این مطالعه مبتنی بر طرح پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شد. در یک پژوهش آمیخته اکتشافی که با روش‌های کیفی آغاز می‌شود، طرح فرضیه مصداق ندارد و باید سوال مطرح شود (کرسول، ۱۳۹۶: ۶۴). در این مطالعه نیز پرسش‌های پژوهشی نیز مطرح شده است:

۱- ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تاثیرگذار در مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

۲- روابط میان ابعاد مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

۳- مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

۴- اعتبار و برازش مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران به چه میزان است؟

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی از دیدگاه ۱۱ نفر شامل ۳ نفر از اساتید دانشگاهی و ۸ نفر از مدیران سازمان تامین اجتماعی استفاده شد. از نظر تحصیلات ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۹ نفر دکتری داشتند. در نهایت از نظر سابقه کاری ۴ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۷ نفر نیز بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. در بخش کمی نیز از دیدگاه ۲۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان تامین اجتماعی استفاده شد. از منظر جنسیت ۱۳۵ نفر (۶۸٪) مرد و ۶۵ نفر (۳۳٪) از کارکنان را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۱۱۱ نفر (۵۶٪) مدرک کارشناسی، ۶۳ نفر (۳۲٪) کارشناسی ارشد و ۲۶ نفر (۱۳٪) نیز دکتری داشتند. از منظر سنی ۵۱ نفر (۲۶٪) از کارکنان کمتر از ۳۵ سال، ۸۴ نفر (۴۲٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۳۹ نفر (۲۰٪) بین ۴۵ تا ۵۵ سال و ۲۶ نفر (۱۳٪) نیز ۵۵ سال و بیشتر سن داشتند. از منظر سابقه کاری ۴۲ نفر (۲۱٪) از کارکنان کمتر از ۱۰ سال، ۵۹ نفر (۳۰٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۶۱ نفر (۳۱٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۸ نفر (۱۹٪) نیز بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل کیفی مضمون مبتنی بر روش شش مرحله‌ای

<sup>۱</sup> Miller

<sup>۲</sup> Power Analysis

<sup>۳</sup> Effect size

<sup>۴</sup> Percentage of Agreement Observation, PAO

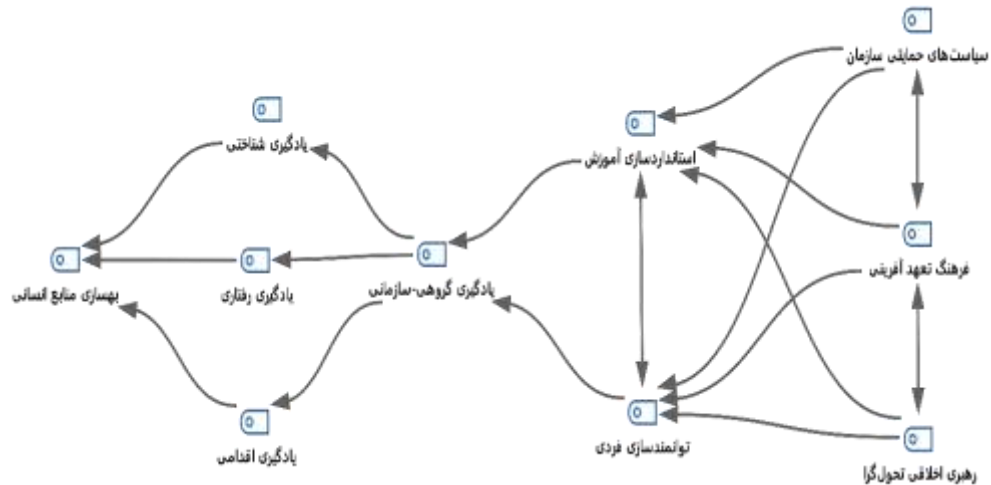
<sup>۵</sup> Holsti

اترید-استرالی‌نگ (۲۰۰۱) صورت گرفت. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۳ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۳ مضمون پایه دست پیدا شد. مضامین مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مضامین بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای

فراگیر	سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل بستر ساز	سیاست‌های حمایتی سازمان	«ایجاد شفافیت در مسیر شغلی»؛ «تنظیم عادلانه نظام ترفیع و پاداش»؛ «بهبود کیفیت زندگی کاری سازمانی»؛ «استقرار شایسته‌سالاری»
	فرهنگ تعهد آفرینی	«تعهد و احساس مسئولیت نسبت به وظایف شغلی محوله»؛ «پاسخگویی در قبال وظایف»؛ «استقرار اخلاق حرفه‌ای در سازمان»؛ «اعتماد آفرینی برای سازمان»
	رهبری اخلاقی تحول‌گرا	«ایجاد نگرش و باور نیاز به آموزش و بهسازی»؛ «اخلاقیت رهبر»؛ «حمایت‌های توسعه‌گرا»؛ «بهبود ارتباطات و تعاملات»؛ «انعطاف‌پذیری در وضع قوانین»
	استانداردسازی آموزش	«بسترسازی مناسب آموزش»؛ «هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری مناسب آموزشی»؛ «تدوین ساز و کار انگیزشی»؛ «آموزش مهارت و دانش شغلی»؛ «به‌کارگیری استانداردهای آموزشی مطرح جهانی»
	توانمندسازی فردی	«نیازسنجی آموزشی کارکنان»؛ «ارزیابی عملکرد مستمر»؛ «ارائه آموزش‌های تخصصی و عمومی»؛ «متناسب‌سازی توانایی افراد با وظایف محوله»
عوامل یادگیری	یادگیری گروهی-سازمانی	«اشتراک‌گذاری دانش و به‌روزرسانی اطلاعات در سازمان»؛ «استقرار تفکر سیستماتیک»؛ «مشارکت همگانی در امر یادگیری»؛ «ایجاد فرصت‌های آموزشی»
	یادگیری شناختی	«تمایل افراد به یادگیری فعال و مادام‌العمر»؛ «ایجاد دیدگاه‌های جدید»؛ «رشد حرفه‌ای کارکنان به کمک آگاهی و شناخت»؛ «ارزش قائل شدن برای یادگیری»
	یادگیری رفتاری	«ریسک‌پذیری»؛ «پیاده‌سازی نظام مدیریت مشارکتی»؛ «کشف و اصلاح خطاها و هنجارها»؛ «حفظ وضع موجود و تطبیق خود با شرایط»
	یادگیری اقدامی	«هدایت شیوه‌های انجام کار»؛ «انجام وظایف در چارچوب تجربه کاری»؛ «بهبودسازی منابع نیروی انسانی و ارتقاء کیفی افراد»؛ «طراحی مجدد ساختارهای سازمانی»
بهسازی	بهسازی منابع انسانی	«انگیزش کارکنان»؛ «رضایت کارکنان»؛ «اخلاقیت و نوآوری»؛ «گرایش به آموزش»؛ «مسئولیت‌پذیری»

مضامین فراگیر بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای عبارتند از: عوامل بستر ساز، عوامل یادگیری و عوامل بهسازی. عوامل بستر ساز خود از پنج مضمون سازمان‌دهنده تشکیل شده است که عبارتند از: «سیاست‌های حمایتی سازمان»؛ «فرهنگ تعهد آفرینی»؛ «رهبری اخلاقی تحول‌گرا»؛ «استانداردسازی آموزش»؛ «توانمندسازی فردی». عوامل یادگیری نیز چهار مضمون سازمان‌دهنده دارد که عبارتند از: «یادگیری گروهی-سازمانی»؛ «یادگیری شناختی»؛ «یادگیری رفتاری»؛ «یادگیری اقدامی». بهسازی منابع انسانی نیز خود شامل «انگیزش کارکنان»؛ «رضایت کارکنان»؛ «اخلاقیت و نوآوری»؛ «گرایش به آموزش»؛ «مسئولیت‌پذیری» می‌باشد. مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در شکل ۱ نمایش داده شده است.



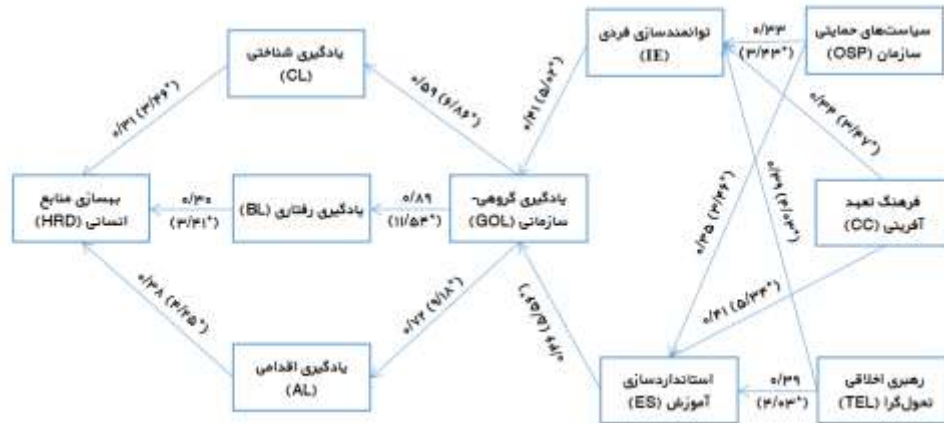
شکل ۱. مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه‌حلقه‌ای

پس از ارائه مدل اولیه، برای انتخاب روش مناسب برای اعتبارسنجی مدل، نرمال بودن داده‌ها مورد آزمون قرار گرفت. برای این منظور هم چولگی و کشیدگی داده‌ها بررسی شد و هم از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف بر وزن الکساندر بسمرتیخ استفاده گردید. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. آزمون نرمال بودن داده‌ها

سازه‌های پژوهش	تعداد	چولگی	کشیدگی	آماره KS	مقدار معناداری
سیاست‌های حمایتی سازمان (OSP)	۲۰۰	-۰٫۵۶۱	۰٫۵۰۹	۰٫۱۲۶	۰٫۰۷۰
فرهنگ تعهد آفرینی (CC)	۲۰۰	۰٫۰۰۰	-۰٫۱۷۸	۰٫۰۹۶	۰٫۱۰۰
رهبری اخلاقی تحول‌گرا (TEL)	۲۰۰	-۰٫۳۸۲	-۰٫۴۱۶	۰٫۱۱۸	۰٫۰۹۸
استانداردسازی آموزش (ES)	۲۰۰	-۰٫۳۱۱	-۰٫۰۳۰	۰٫۰۶۲	۰٫۰۵۹
توانمندسازی فردی (IE)	۲۰۰	-۰٫۷۵۰	۱٫۷۲۳	۰٫۱۰۵	۰٫۰۷۲
یادگیری گروهی-سازمانی (GOL)	۲۰۰	-۲٫۱۷۳	۹٫۲۰۸	۰٫۱۸۰	۰٫۰۰۰
یادگیری شناختی (CL)	۲۰۰	-۰٫۶۸۴	۱٫۴۵۲	۰٫۰۸۷	۰٫۰۸۱
یادگیری رفتاری (BL)	۲۰۰	-۰٫۵۲۶	۰٫۴۰۹	۰٫۱۱۰	۰٫۰۷۵
یادگیری اقدامی (AL)	۲۰۰	۰٫۰۱۴	-۰٫۲۸۷	۰٫۰۹۰	۰٫۰۹۲
بهبودی منابع انسانی (HRD)	۲۰۰	-۰٫۲۹۸	-۰٫۴۰۳	۰٫۱۰۷	۰٫۰۸۴

براساس نتایج جدول ۲ در تمامی موارد مقدار چولگی و کشیدگی در بازه قابل قبول (۲، -۲) برآورد شد. همچنین مقدار معناداری آماره KS در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده است که نشان می‌دهد توزیع داده‌ها نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. بنابراین برای اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه‌حلقه‌ای، جهت از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. مدل ساختاری نهایی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که برگرفته از خروجی نرم‌افزار LISREL است خلاصه نتایج اعتبارسنجی مدل در حالت تخمین استاندارد و آماره t ارائه شده است.



شکل ۲. اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای

بخش بیرونی مدل (مدل اندازه‌گیری) رابطه متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد. میزان رابطه سوالات با سازه‌های اصلی بوسیله بارعاملی نشان داده می‌شود. نتایج مندرج در شکل ۲ و ۳ نشان می‌دهد بارهای عاملی در تمامی موارد از ۰/۳ بیشتر است و آماره  $t$  نیز در تمامی موارد بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین بخش اندازه‌گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می‌شود. روابط میان سازه‌های اصلی (بخش ساختاری) براساس ضریب مسیر و آماره  $t$  مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی

رابطه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب تاثیر	آماره $t$	نتیجه
۱	سیاست‌های حمایتی سازمان	استانداردسازی آموزش	۰/۳۵	۳/۴۶	تایید
۲	فرهنگ تعهد آفرینی	استانداردسازی آموزش	۰/۴۱	۵/۳۴	تایید
۳	رهبری اخلاقی تحول‌گرا	استانداردسازی آموزش	۰/۴۲	۵/۸۷	تایید
۴	سیاست‌های حمایتی سازمان	توانمندسازی فردی	۰/۳۳	۳/۴۳	تایید
۵	فرهنگ تعهد آفرینی	توانمندسازی فردی	۰/۳۴	۳/۴۷	تایید
۶	رهبری اخلاقی تحول‌گرا	توانمندسازی فردی	۰/۳۹	۴/۰۳	تایید
۷	استانداردسازی آموزش	یادگیری گروهی-سازمانی	۰/۴۶	۵/۵۶	تایید
۸	توانمندسازی فردی	یادگیری گروهی-سازمانی	۰/۴۱	۵/۰۲	تایید
۹	یادگیری گروهی-سازمانی	یادگیری شناختی	۰/۵۹	۶/۸۶	تایید
۱۰	یادگیری گروهی-سازمانی	یادگیری رفتاری	۰/۸۹	۱۱/۵۴	تایید
۱۱	یادگیری گروهی-سازمانی	یادگیری اقدامی	۰/۷۲	۹/۱۸	تایید
۱۲	یادگیری شناختی	بهبودی منابع انسانی	۰/۳۱	۳/۴۶	تایید
۱۳	یادگیری رفتاری	بهبودی منابع انسانی	۰/۳۰	۳/۴۱	تایید
۱۴	یادگیری اقدامی	بهبودی منابع انسانی	۰/۳۸	۴/۲۵	تایید

ضرایب مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند و چون مقدار آماره  $t$  بزرگتر از ۱/۹۶ است نشان می‌دهد ضرایب مسیر معنادار هستند. ضریب مسیر یادگیری گروهی با یادگیری شناختی ۰/۵۹ با یادگیری رفتاری ۰/۸۹ و با یادگیری اقدامی ۰/۷۲ برآورد گردید. از سوی دیگر ضریب مسیر یادگیری شناختی بر بهسازی منابع انسانی ۰/۳۱ و آماره  $t$  نیز ۳/۴۶ محاسبه شد. ضریب مسیر یادگیری رفتاری بر بهسازی منابع انسانی ۰/۳۰ و آماره  $t$  نیز ۳/۴۱ محاسبه شد. ضریب مسیر یادگیری اقدامی بر بهسازی منابع انسانی مقدار ۰/۳۸ و آماره  $t$  نیز ۴/۲۵ محاسبه شد. بنابراین یادگیری رفتاری، اقدامی و شناختی بر بهسازی منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود. در نهایت از شاخص‌های برازندگی برای ارزیابی برازش مدل استفاده شد. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. قدرت پیش‌بینی مدل

سازه‌های اصلی	مقدار قابل قبول	مقدار برآورده شده	نتیجه
خی‌دو به‌هنگار ( $x^2/df$ )	کوچکتر از ۲	۱/۵۵	تایید



نتیجه	مقدار برآورده شده	مقدار قابل قبول	سازه‌های اصلی
تایید	۰/۰۳۶	کوچکتر از ۰/۰۵	شاخص خطای تقریب (RMSEA)
تایید	۰/۰۳۹	کوچکتر از ۰/۰۵	شاخص ریشه میانگین مربعات (SRMR)
تایید	۰/۰۹۱	بزرگتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
تایید	۰/۰۹۳	بزرگتر از ۰/۹	نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)
تایید	۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش به‌هنگار شده (NFI)
تایید	۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۹	شاخص توکر-لوئیس (TLI)
۰/۳۲۵	۰/۶۶۳	۰/۶۶۹	مدیریت شایستگی
۰/۲۱۷	۰/۴۴۲	۰/۴۵۵	مدیریت عملکرد
۰/۱۸۳	۰/۳۲۰	۰/۳۲۶	مدیریت قابلیت
۰/۳۲۵	۰/۵۹۸	۰/۶۰۶	کادرسازی مدیریت دانش

براساس نتایج جدول ۴ میزان خی-دو بهنجار شده<sup>۱</sup> ۱/۵۵ برآورد شد که از ۲ کوچکتر است. شاخص خطای تقریب<sup>۲</sup> RMSEA برابر ۰/۰۳۶ و شاخص استاندارد شده باقی‌مانده ریشه میانگین مربعات<sup>۳</sup> SRMR برابر ۰/۰۳۹ که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشند. مقدار شاخص نیکویی برازش<sup>۴</sup> (GFI) برابر ۰/۹۱ و نیکویی برازش تعدیل شده<sup>۵</sup> (AGFI) نیز ۰/۹۳ بدست آمده است که هر دو از ۰/۹ بزرگتر است. شاخص برازش به‌هنگار شده<sup>۶</sup> (NFI) که به شاخص بنتلر-بونت نیز موسوم است ۰/۹۱ بدست آمده است. شاخص برازش به‌هنگار شده استاندارد (NNFI) که به شاخص توکر-لوئیس<sup>۷</sup> (TLI) نیز موسوم است نیز ۰/۹۴ بدست آمده است. این مقادیر نشان‌دهنده برازش خوب مدل هستند.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای انجام شده است. براساس نتایج پژوهش مشخص گردید مولفه‌های سیاست‌های حمایتی سازمان، فرهنگ تعهدآفرینی و رهبری اخلاقی تحول‌گرا بر استانداردسازی آموزش و توانمندسازی فردی تاثیر می‌گذارند. این مهم در مطالعه هیل و همکاران (۲۰۲۳) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین نشان داده شد، استانداردسازی آموزش و توانمندسازی فردی بر مدیریت یادگیری گروهی-سازمانی اثر گذاشته و یادگیری شناختی، اقدامی و رفتاری منجر می‌شوند. در مطالعه توکلی و همکاران (۱۴۰۰) نیز به توانمندسازی فردی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است. در نهایت دستاوردهای پژوهش نشان داد از طریق بهبود یادگیری شناختی، اقدامی و رفتاری در نهایت بهسازی منابع انسانی میسر می‌شود. در نتایج مطالعه بانامریوری و همکاران (۲۰۲۲) نیز به اهمیت یادگیری شناختی اشاره شده است.

### براساس نتایج به دست آمده، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

درخصوص استانداردسازی آموزش پیشنهاد می‌شود، ضمن بسترسازی مناسب آموزش و هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری مناسب آموزشی، به بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. در این راستا، تدوین ساز و کار انگیزشی و البته ارائه آموزش مهارت و دانش شغلی حائز اهمیت است. همچنین با به‌کارگیری استانداردهای آموزشی مطرح جهانی نیز نسیر دستیابی به اهداف بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تسهیل می‌گردد. درخصوص یادگیری گروهی-سازمانی پیشنهاد می‌شود، با اشتراک‌گذاری دانش و به‌روزرسانی اطلاعات در سازمان به استقرار تفکر سیستماتیک کمک نمایند. در این حوزه، مشارکت همگانی در امر یادگیری از اهمیت بالایی برخوردار است و منجر به ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. درخصوص فرهنگ تعهد آفرینی پیشنهاد می‌شود، با افزایش تعهد و احساس مسئولیت نسبت به وظایف شغلی محوله و پاسخگویی در قبال وظایف به استقرار اخلاق حرفه‌ای در سازمان کمک نمایند. این مهم سبب اعتماد آفرینی برای سازمان شده که در بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است.

<sup>۱</sup>Normed-chi2

<sup>۲</sup>Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA

<sup>۳</sup>Standardized Root Mean Square Residual, SRMR

<sup>۴</sup>Goodness of fit, GFI

<sup>۵</sup>Adjusted Goodness of fit, AGFI

<sup>۶</sup>Normed fit index, NFI

<sup>۷</sup>Tucker-Lewis index, TLI



درخصوص رهبری اخلاقی تحول‌گرا پیشنهاد می‌شود، با ایجاد نگرش و باور نیاز به آموزش و بهسازی، مسیر دستیابی به اهداف بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را تسهیل نمایند. در این راستا، خلاقیت رهبر و حمایت‌های توسعه‌گرای وی نقش مهمی در بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دارد. همچنین با بهبود ارتباطات و تعاملات و انعطاف‌پذیری در وضع قوانین نیز می‌توان بر چالش‌های محیطی موجود غلبه نمود.

درخصوص سیاست‌های حمایتی سازمان پیشنهاد می‌شود، در ابتدا با ایجاد شفافیت در مسیر شغلی و تنظیم عادلانه نظام ترفیع و پاداش، به افزایش رضایت کارکنان اقدام نمایند. جهت بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیاز به بهبود کیفیت زندگی کاری سازمانی و پیش از همه موارد، استقرار شایسته سالاری در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی است.

درخصوص توانمندسازی فردی پیشنهاد می‌شود، با انجام نیازسنجی آموزشی کارکنان، بهارزبایی عملکرد مستمر آنها پرداخته شود. در این راستا، ارائه آموزش‌های تخصصی و عمومی به کارکنان و متناسب‌سازی توانایی افراد با وظایف محوله در بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار خواهند بود.

درخصوص بهسازی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود، با افزایش انگیزش کارکنان در جهت انجام امور، به جلب رضایت آنها دست یابند. در این راستا، ارائه خلاقیت و نوآوری ضمن گرایش به آموزش جهت افزایش مسئولیت‌پذیری پیشنهاد می‌شود.

درخصوص یادگیری شناختی پیشنهاد می‌شود، با افزایش تمایل افراد به یادگیری فعال و مادام‌العمر، به ایجاد دیدگاه‌های جدید در بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. ایجاد بستر لازم جهت رشد حرفه‌ای کارکنان به کمک آگاهی و شناخت سبب ارزش قائل شدن برای یادگیری در سازمان تامین اجتماعی شده و این مهم در دستیابی به اهداف بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کمک‌کننده خواهد بود.

درخصوص یادگیری رفتاری پیشنهاد می‌شود، با ریسک‌پذیری و پیاده‌سازی نظام مدیریت مشارکتی، به بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مبادرت ورزیده شود. در این راستا، کشف و اصلاح خطاها و هنجارها و البته حفظ وضع موجود و تطبیق خود با شرایط حائز اهمیت است.

درخصوص یادگیری اقدامی پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان تامین اجتماعی با هدایت شیوه‌های انجام کار و انجام وظایف در چارچوب تجربه کاری، به بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بپردازند. همچنین بهینه‌سازی منابع نیروی انسانی و ارتقاء کیفی افراد و طراحی مجدد ساختارهای سازمانی نیز در این حوزه حائز اهمیتند.

همچنین پیشنهادهایی برای پژوهشگران آینده نیز ارائه می‌شود:

۱- عملیاتی‌سازی مدل ارائه شده بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای و استخراج نتایج عملیاتی پیاده‌سازی مدل به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد.

۲- در بخش کمی، بجز نظرات مدیران، کارشناسان و معاونان نظرات سایر صاحبان نفع نیز در نظر گرفته شود و مقایسه یافته با یافته‌های این پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد.

۳- استفاده از مدل حاضر برای بهسازی منابع انسانی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای در سازمان‌های دولتی در استان‌های مختلف کشور عزیزمان ایران و مقایسه آنها به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد.

این مطالعه با محدودیت‌های زیر نیز مواجه بوده است:

۱- به علت پیچیدگی تجربیات انسانی مشکل است بتوان متغیرها را کنترل یا محدود کرد.

۲- استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه به دلیل وجود پاسخ‌های مغرضانه، دارای محدودیت‌های ذاتی است.

۳- دشوار بودن انجام مصاحبه با مدیران ذی‌ربط به دلیل وجود شرایط نامساعد ویروس کرونا

۴- وجود محدودیت در زمان و هزینه برای پژوهشگر

## منابع

- احمدی، منیژه؛ بارانی، صمد. (۱۴۰۰). تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران). آموزش و توسعه منابع انسانی سال هشتم، شماره ۲۸
- احمدی، منیژه؛ نظری، مهدی. (۱۴۰۲). رابطه توسعه حرفه‌ای کارکنان با جانشین‌پروری و نقش میانجی یادگیری سازمانی با رویکرد سیاست‌های کلی تحول نظام اداری. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۱ (۴۲)، ۲۳۹-۲۰۸.
- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول. (۱۳۹۸). کمترین مربعات جزئی، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- بوستانی‌راد، مینا؛ آلوئی، مهدی؛ حمیدی‌زاده، علی. (۱۴۰۱). نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۹ (۳۲)، ۳۳۱-۲۰۴.
- پوررشیدی، زهرا. (۱۴۰۰). نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان. مدیریت و چشم انداز آموزش، ۲ (۸)، ۷۶-۴۹.
- توکلی، سیدشهرام‌الدین؛ دانایی، ابوالفضل؛ نجف‌زاده‌شهری، محمودرضا. (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگویی از استراتژی‌های رسانه‌ای در بهسازی منابع انسانی سازمان‌های نفتی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲ (۴۸)، ۷۱-۵۶.

- حبیبی، آرش؛ کلاهی، بهاره. (۱۴۰۱). مدل‌یابی معادلات ساختاری. تهران: جهاد دانشگاهی.
- رجبی‌پورمبیدی، علیرضا؛ حسینی، الهه؛ صفری، مهدیه. (۱۳۹۷). واکاو اثر مؤلفه‌های یادگیری در سازمان بر توسعه منابع انسانی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵ (۱۷)، ۲۳۱-۲۰۴.
- رشیدی، محبوبه؛ سیدنقوی، میرعلی؛ رضایی‌منش، بهروز؛ واعظی، رضا. (۱۴۰۱). کارکنان راکد در صنعت نفت: چالش‌های آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی. مطالعات راهبردی صنعت نفت، ۱۳ (۵۴)، ۱۵۴-۱۳۹.
- سلگی، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ نظری‌پور، امیرهوشنگ. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵ (۱)، ۹۳-۷۴.
- سیدنقوی، میرعلی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ حسین‌پور، داود؛ ندائی، امیر. (۱۴۰۰). الگوی توسعه استراتژیک منابع در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵ (۱۱۲)، ۱۴۹-۱۲۶.
- طلایی، قدرت‌الله؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی. (۱۴۰۱). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴ (۴۷)، ۳۵-۱۱.
- عبادی، علی؛ صفری، ثنا؛ ملکی، حمید. (۱۴۰۰). بررسی مؤلفه‌های مؤثر اخلاق در یادگیری الکترونیکی در راستای توسعه منابع انسانی. فرهنگ دانشگاه اسلامی، ۱۱ (۳۸)، ۴۶-۲۵.
- قیصری، بهنام؛ معظمی، مجتبی؛ سبحانی، عبدالرضا. (۱۴۰۲). ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران. مدیریت بهره‌وری، ۱۷ (۶۴)، ۲۲۱-۱۹۷.
- کرامتی‌تولایی، سعید؛ دعایی، حبیب‌الله؛ کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۱). ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. آموزش و بهسازی منابع انسانی، ۹ (۳۵)، ۱۸۹-۱۵۷.
- کرسول، جان. (۱۳۹۶). طرح پژوهش: رویکردهای کمی، کیفی و آمیخته. تهران: تدبیر روشن.
- محمدی، پروانه؛ قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا. (۱۴۰۲). نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر معلمان با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای آنان. مدیریت منابع انسانی، ۵ (۸)، ۹۳-۷۷.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Asawo, S. P., & Ogbonda, E. H. (2022). Triple-Loop Organizational Learning and Workers' Innovative Behaviour: A Response Mechanism for Pandemic Induced Work Disruptions. *Nigerian Academy of Management Journal*, 17 (2), 1-12.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1 (3), 385-405.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27 (3), 200-209.
- Carmody-Bubb, M. (2023). The Importance of Learning Cultures in Organizations. In *Cognition and Decision Making in Complex Adaptive Systems: The Human Factor in Organizational Performance*. Cham: Springer International Publishing, 17 (4), 201-213.
- Datta, S., Budhwar, P., Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2023). Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 34 (6), 1071-1096.
- Donnelly, R., & Hughes, E. (2023). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management*, 62 (1), 79-95.
- Edgar, F., Podgorodnichenko, N., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30 (3), 670-685.
- Fahrenbach, F., & Kragulj, F. (2022). The ever-changing personality: revisiting the concept of triple-loop learning. *The Learning Organization*, 29 (6), 499-512.

- Franklin, C., & Hwang, J. (2023). Course-Based Undergraduate Research in Human Resource Development: A Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 25 (1), 45-56.
- Fritz, R., & Marchewka, M. (2023). Transformative learning: Investigating perspective changes towards developing global human resources in a virtual exchange project. *Innovations in Education and Teaching International*, 23 (3) 1-15.
- Hill, E., Zajchowski, C. A., Plag, H. P., & Lobova, T. (2023). The Role of Triple Loop Learning in Fostering Future Conservation Leaders: Assessing High-Impact Practices. *Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership*, 15 (1), 309-331.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Legatum. (2020). the legatum prosperity index <https://www.prosperity.com/rankings>.
- Miller, E., Cross, L., & Lopez. M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19 (3), 249-261.
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T., & Ho, M. (2018). Development of human resource management in Vietnam: A semantic analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 241-284.

**نحوه استناد به مقاله:**

پاکرو، الناز؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا. (۱۴۰۳). طراحی و اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی با رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۲). ۱۶۱-۱۵۱.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038810>