

مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ،

مورد منطقه ۸

جواد مقدسی^۱

کامران محمدخانی*^۲

امیرحسین محمدداودی^۳

تاریخ وصول: ۹۵/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۲۵

چکیده:

آموزش عالی برای برخورداری از کیفیت بهتر، ساختارهای کارآمدتر و قابلیت های بیشتر در جهت گسترش یادگیری، ترویج دانش، توسعه پژوهش و ارتباطات مؤثر با جامعه نیازمند برنامه های مداوم بهسازی کارکنان است. پژوهش حاضر با هدف مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ، مورد منطقه ۸ انجام شده است. این پژوهش از لحاظ ماهیت و اهداف، کاربردی؛ از نظر نوع داده ها کمی و کیفی؛ از لحاظ روش گردآوری داده ها، توصیفی و از جهت شیوه اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال ۱۳۹۵ بوده اند که تعداد آنها ۵۹۹۷ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶۱ نفر برآورد شده است. شیوه نمونه گیری، نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای بوده که با رعایت نسبت کارکنان در حوزه های مختلف و در هریک از واحدهای دانشگاهی و دانشکده های تابعه انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بوده و جهت تعیین روایی ابزار، پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش عالی قرار گرفته و تایید شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۶ برآورد شده است. برای شناسایی ابعاد و مولفه ها و همچنین تجزیه و تحلیل داده ها در بخش توصیفی، از شاخص های فراوانی و درصد و در بخش آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد: بین میانگین همه ابعاد بهسازی کارکنان (شامل دانش، نگرش و مهارت) در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد و بطور کلی وضعیت کنونی ابعاد بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸، نامطلوب است.

واژگان کلیدی: بهسازی، کارکنان، دانشگاه آزاد اسلامی، منطقه ۸.

^۱ دانش آموخته دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. moghadasi_javad@yahoo.com

^۲ دانشیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزش عالی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران. (نویسنده

مسئول)، k.kamran@srbiau.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران. adavoudi838@yahoo.com

مقدمه

نیروی انسانی مهم ترین دارایی سازمان ها محسوب می گردد و نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی امری بدیهی و انکارناپذیر است. بر همین اساس بهسازی کارکنان می تواند سازمان ها، از جمله دانشگاه ها را در مواجهه با شرایط متحول کنونی آماده و موفق سازد. کارکنان زمانی می توانند از عهده وظایف و مسئولیت های خود برآیند که از دانش، مهارت و توانایی لازم برخوردار باشند و یکی از مهم ترین چالش های مدیران عصر حاضر در سازمان ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه کارکنان است. در این باره باید گفت در اغلب سازمانها از ظرفیت های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند. (نوربخش و توکلی، ۱۳۹۰: ۱۵۸)

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. بهسازی کارکنان سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی مهم ترین خصیصه سازمان های امروزی تغییر و تحول می باشد، در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد. (صبرکش، مزینانی و نورمحمدی، ۱۳۹۲: ۱۰۷)

بر اساس آمار سال ۱۳۹۱ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تعداد ۳ میلیون و ۷۹۰ هزار و ۸۵۹ دانشجو در دانشگاه های کشور در حال تحصیل هستند که از این تعداد ۳۸ درصد در دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۴ درصد از دانشجویان در وزارت علوم، ۲۲ درصد در دانشگاه پیام نور، ۱۱ درصد در دانشگاه جامع علمی کاربردی، ۵ درصد در دانشگاه های وابسته به وزارت آموزش و پرورش، ۳ درصد در دانشگاه های وابسته به وزارت بهداشت، ۶ درصد در مراکز آموزش عالی مستقل و یک درصد در سایر دانشگاه های اجرایی مشغول به تحصیل هستند و دانشگاه آزاد اسلامی با ۱/۷ میلیون دانشجو، ۳۵ هزار عضو هیات علمی و ۳۱ هزار نفر کارمند، بزرگترین دانشگاه حضوری جهان است و این دانشگاه عهده دار ۶۰ درصد بار آموزش عالی در حوزه های مختلف و بیش از ۴۰ درصد بار آموزش پزشکی کشور است.

مشتریان دانشگاه ها که همان دانشجویان و اعضای هیئت علمی هستند؛ انتظار دارند کارشان به موقع انجام شده و خدمات ارائه شده در سطح قابل قبولی از کارایی و اثربخشی باشد. این افراد غالباً انتظار تأخیر و اشتباه در ارائه خدمات آموزشی را ندارند. قاعدتاً برای همه مدیران آموزش عالی رضایت مراجعه کنندگان مهم است و نایستی بین انتظارات مراجعان از دانشگاه و خدماتی که دانشگاه به مراجعان ارائه می کند شکاف بزرگی به وجود آید. زیرا در غیر این صورت اداره دانشگاه دشوار، پرهزینه و سرمایه انسانی بیش از پیش در معرض خطر قرار می گیرد (محقق معین، ۱۳۸۲).

علاوه بر فصل نهم قانون خدمات کشوری، که بر ارتقای سطح توانمندی های کارکنان از طریق برنامه های آموزشی و بهسازی تاکید شده است، در آیین نامه اجرایی ماده ۵۴ و ۵۵ برنامه چهارم توسعه نیز بهسازی کارکنان را مورد توجه قرار داده و دستگاه های اجرایی را موظف نموده است که هر سال معادل حداقل یک درصد از کل اعتبارات هزینه ای را به طراحی و اجرای دوره های مربوط به آموزش و بهسازی نیروی انسانی اختصاص دهند، هم چنین سند چشم انداز ۲۰ ساله نیز به اقتصاد دانش بنیان اشاره می کند که این اقتصاد دارای سه مولفه نیروی انسانی، فرآیند و فناوری است و با توجه به چالش های پیش رو، بهسازی کارکنان از ضرورت های توسعه هر دانشگاهی محسوب می شود. به طور کلی، به چهار دلیل نیاز

به بهسازی کارکنان برای دانشگاه آزاد اسلامی غیرقابل انکار است. مهم ترین دلیل این امر، کسب و حفظ مزیت رقابتی از طریق افزایش رضایت ذینفعان (دانشجویان و اساتید) است. دلیل دوم کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری در حوزه منابع انسانی محسوب می‌شوند. دلیل سوم، ایجاد انگیزه و نیز رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی و دلیل چهارم، پیشرفت‌های تکنولوژیکی است که در جهت به روز کردن دانش و مهارت‌های کارکنان، بهسازی کارکنان را بیش از پیش الزامی می‌کند. با توجه به موارد شرح داده شده، بدیهی است که مدیران آموزش عالی و دانشگاه آزاد اسلامی با نگرش سنتی و صرفاً براساس روال گذشته و به صورت قالبی نمی‌توانند سازمان و کارکنان متبوع خود را به سطح سازمان‌های دانش‌محور و مبتنی بر دانایی سوق دهند و با مقایسه وضعیت بهسازی کارکنان در کشورهای پیشرفته با وضعیت بهسازی کارکنان در نظام آموزش عالی کشورمان به طور اعم و دانشگاه آزاد اسلامی به طور اخص، نشان‌دهنده وجود شکاف عمیقی است که این پژوهش تلاش می‌نماید تا به این سوال اساسی پاسخ دهد که وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه‌های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

تعریف و مفهوم بهسازی کارکنان

از آنجا که بهسازی مفهومی چند وجهی است، از این رو اندیشمندان این مفهوم را در طی اعصار مورد بررسی و اکتشاف قرار داده‌اند. مفهوم بهسازی برد گسترده‌ای از مفاهیم عملی و فلسفی در برمی‌گیرد. تعداد اندکی از نویسندگان و فعالان مدیریت منابع انسانی، به ارائه تعاریف دقیق و متقاعد کننده‌ای از بهسازی کارکنان پرداخته‌اند. در حالی که بیان تعریف دقیقی از بهسازی پیش‌نیاز مدیریت موفقیت آمیز منابع انسانی در سازمانها است. از این رو تعاریف ارائه شده از بهسازی کارکنان، جمع‌آوری و در ذیل ارائه شده است.

بهسازی کارکنان در یک نگاه اجمالی و به طور طبیعی به هم پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و معنوی، ظرفیت‌سازی و قدرتمندسازی کارکنان را دنبال می‌کند به بیان دیگر، بهسازی کارکنان، کارکنان را به مهارت‌های مربوط به داشتن زندگی سالم و رضایت‌بخش مجهز می‌کند (دب^۱، ۲۰۰۶: ۳۰).

بهسازی کارکنان می‌تواند مجموعه فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده‌ای تلقی شود که از سوی سازمان‌ها طراحی می‌شود تا برای اعضاء فرصت‌های آموختن مهارت‌های لازم برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم کند (ورنر^۲، ۲۰۰۶: ۵).

از طریق فراهم کردن نیازهای محیطی، که موجب رشد انسان در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی‌های بالقوه وی می‌شود (ژا^۳، ۲۰۰۴: ۳۶۹).

در تعریف دیگر بهسازی کارکنان بیان می‌گردد: فعالیتی که در کوتاه‌مدت یا بلندمدت بتواند ظرفیت آگاهی پایه، تخصص، بهره‌وری و رضایت برای منافع سازمانی یا فردی، جامعه و ملت یا بشریت را توسعه دهد (غلامزاده، قلیچ-لی، ۱۳۸۵: ۹۹).

همچنین گلابی معتقد است بهسازی کارکنان با هدف ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح دانش کارکنان، ارتقای قابلیت کارکنان و توسعه مهارت‌ها و به روز کردن اطلاعات است (گلابی، ۱۳۸۳: ۵۵).

1. Deb
2. Werner
3. Jha

حقیقی و همکاران بهسازی کارکنان را کوشش سازمان یافته، برنامه ریزی شده، فراگیر و سراسری، هدایت شده توسط مدیران ارشد با دگرگونی در باورها، نگرش ها و ساختار سازمان می دانند (حقیقی، فتحی و شعبانی راوی، ۱۳۸۴: ۴). بهسازی فرآیندی است که در آن یادگیری از طریق کسب تجربه حاصل می شود و نتایج یادگیری نه تنها در برگیرنده مهارت های فرد در خصوص وظایف بلکه تغییر نگرش و نگاه وی می باشد (راجر کارت رایت، ترجمه نرگس حسن مرادی و مرجان آریان فر، ۱۳۹۰: ۱۲۴).

لی^۱ (۱۹۹۷) پژوهشگر انگلیسی، تعریف دیگری از بهسازی ارائه کرده است. از نظر لی "فرآیند طبیعی رشد حرفه ای که در آن کارکنان به تدریج، اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه های تازه، افزایش در دانش، کشف روش های جدید و ایفای روش های تازه را به عهده می گیرند، بهسازی نامیده می شود." لی بهسازی کارکنان را منوط به سه چیز می داند: ۱) دانش، تجربه و شخصیت شاغل، ۲) زمینه محیط کار و ۳) تماس های حرفه ای و بحث های بیرون از محیط کار، وی همچنین بهسازی کارکنان را نتیجه سه عامل می داند: عامل اول، عامل فردی است که برآیند فراگیری مداوم شخصی است، عامل دوم، عامل نهادی است که بازتاب تعاملات در محیط کار بین کارکنان و موضوع کار است و عامل سوم، عامل مدیریتی است که مسئولیت برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای بهسازی کارکنان را به عهده دارد.

تفاوت آموزش و بهسازی

واژه بهسازی به آموزش رسمی، تجربه های شغلی، روابط و ارزیابی های شخصیت و توانایی هایی که کارکنان را جهت آماده شدن برای آینده کمک می کنند اشاره دارد. از آنجا که بهسازی ماهیتاً آینده نگر است شامل یادگیری هایی است که لزوماً در ارتباط با شغل فعلی کارکنان نیستند. به طور سنتی آموزش به تقویت عملکرد کارکنان در شغل فعلی توجه داشته در حالی که بهسازی، آنها را برای تصدی سایر پست های موجود در شرکت آماده می کند و توانایی آنها را برای انتقال به مشاغلی که ممکن است در حال حاضر وجود نداشته باشد افزایش می دهد. همچنین، بهسازی موجب آماده شدن کارکنان برای رویارویی با تغییرات احتمالی در شغل فعلی می شود، تغییراتی که ممکن است در اثر تغییر در تکنولوژی، طراحی های کار، مشتریان، یا بازار محصولات به وجود آیند. از آنجا که آموزش بر بهسازی عملکرد کارکنان در مشاغل فعلی آنها تاکید دارد، حضور در برنامه های آموزشی الزامی است. بهسازی برای کارکنانی که از استعداد مدیریتی برخوردارند اجباری است، اما اکثر کارکنان باید برای مشارکت در توسعه شخصاً پیش قدم شوند. اهمیت نقش استراتژیک آموزش بر کسی پوشیده نیست و باید توجه داشت که هم زمان با استراتژیک تر شدن آموزش (ارتباط بیشتر آن با اهداف کسب و کار) تمایز میان دو واژه آموزش و بهسازی مبهم تر می شود. هم آموزش و هم بهسازی ضروری هستند و نیازهای فردی و سازمانی حال و آینده را مورد توجه قرار می دهند (پورصادق و علیمیرزایی، ۱۳۸۴: ۱۴). جدول ۱ تفاوت های آموزش و بهسازی را نشان می دهد.

^۱ Lee

جدول (۱). مقایسه آموزش و بهسازی

| ملاک مقایسه | آموزش | بهسازی |
|-----------------|------------|-------------------------|
| کانون توجه | حال | آینده |
| استفاده تجربیات | کم | زیاد |
| هدف | آماده سازی | آماده سازی برای تغییرات |
| زمان | کوتاه مدت | بلند مدت |
| مشارکت | الزامی | اختیاری |
| ماهیت | مکانیکی | انسانی |
| اندازه گیری | ساده | دشواری |

اهداف بهسازی کارکنان

به طور کلی بهسازی کارکنان باید به دنبال ایجاد هدف های زیر باشد:

- ۱) ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان؛
- ۲) ارتقای قابلیت ها و توانایی های کارکنان و سازمان ها؛
- ۳) ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و سازمان ها؛
- ۴) توسعه مهارت و توانایی های انجام کار؛
- ۵) به روز کردن اطلاعات کارکنان و بهبود عملکرد آنها؛
- ۶) ترفیع شغلی و آماده سازی برای ترفیع شغل کارکنان؛
- ۷) توانایی حل مسائل به شکل علمی؛
- ۸) درست انجام دادن کار؛
- ۹) تصمیم گیری عقلایی؛
- ۱۰) آشنا کردن کارکنان جدید با هدف های سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدف های جدید سازمان؛
- ۱۱) رشد شخصیت و ارزش ها و حل مشکلات و مسائل و اختلافات کارکنان و رسیدن به اهداف تدوین شده سازمان (سلطانی، ۱۳۸۶: ۲۴)

ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان**۱- بعد دانش**

طبقه بندی دانش یکی از مهم ترین اقدامات جهت نیل به فرایند بهسازی دانش و مدیریت دانش کارکنان است.

نوناکا^۱ و تاکوچی^۲ (۱۹۹۵) دانش را به دو نوع دانش آشکار^۳ و دانش ضمنی^۴ طبقه بندی کرده اند:

1. Nonaka
2. Takeuchi
3. Explicit Knowledge
4. Tacit Knowledge

دانش آشکار: این نوع از دانش به صورتی درآمده است که قابل مستندسازی و ارائه به دیگران است مانند دانش موجود در اوراق، ویدئوها، روندها، نقشه‌ها، طراحی‌ها و... دانش آشکار توسط محصولات و مصنوعات مثل اسناد و فیلم نشان داده می‌شود که نوعاً با هدف ارتباط با فرد دیگری به وجود آمده‌اند. دانش موجود در اوراق، ویدئوها، روندها و شیوه‌ها... می‌باشد. این بخش از دانش به راحتی قابل دستیابی، شناسایی و به اشتراک گذاری است.

دانش ضمنی: به فرد وابسته است و در هنگام کار به صورت درونی بدست می‌آید. این نوع دانش به سختی قابل بیان برای فرد دیگری است و باید هر کس خود آنرا به دست آورد دانش پنهان (ضمنی) دانشی است که دانش کار آن را از طریق تجربه به دست آورده و تجسم باورها و ارزشهای اوست. دانش پنهان دارای ارزش بالایی است. بعلاوه دانش پنهان مهمترین پایه برای خلق دانش جدید می‌باشد. یعنی، به گفته نوناکا: «کلید آفرینش دانش در بسیج و تبدیل دانش پنهان قرار دارد». هر دو نوع دانش برای سازمان مهم هستند. برخی این دو نوع از دانش که مجموعاً کل دانش موجود را تشکیل می‌دهند را به کوه یخی در آب تشبیه نموده‌اند، که بخش پنهان آن در آب و قسمت آشکار آن بیرون از آب قرار دارد و مدیریت دانش تلاش می‌نماید تا آن بخش نامرئی را قابل رویت نماید.

رسالت، چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های سازمان: طبق گفته «هایت»^۱ اگر مدیریت عالی سازمان می‌خواهد تغییر سازمانی راهبردی موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد، باید چشم‌انداز روشن و ایده‌آلی را برای آینده سازمان ترسیم کند. اگر افراد در جریان گزینش این هدف‌ها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسئولیت‌هایی که لازمه بهسازی است، می‌پذیرند (جعفری قوشچی، ۱۳۸۲). اگر اهداف به تنهایی از جانب مدیران تعیین شود، زیردستان کمتر به آن تعهد داشته و تلاش کمتری برای دستیابی به آن صرف خواهند کرد. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها در تلاش هستند تا به موازات حرکت در جهت تصمیم‌گیری مشارکتی، از مشارکت کارکنان در تعیین اهداف نیز بهره‌مند شوند. همچنین مدیران باید انتظارات خود را از کارکنان به وضوح اعلام کنند. ابهام نقش زمانی اتفاق می‌افتد که فرد مطمئن نیست چه انتظاراتی از وی در قالب شغلش وجود دارد. ایجاد اهداف، وظایف و خطوط مسئولیت‌پذیری واضح از عوامل کلیدی مرتبط با بهسازی کارکنان است (نوربخش و توکلی، ۱۳۹۰: ۱۶۸).

۲- بعد نگرش

شخصیتی: اگرچه مدارک و شواهدی برای تایید الگوی مایرز-بریگز در دست نیست ولی باید اذعان کرد که الگوی مبتنی بر شخصیت پنج‌گانه شهرت زیادی یافته است. در سال‌های اخیر تحقیقات زیادی درباره الگوی شخصیت انجام شده که پنج عامل مورد تحقیق به شرح زیر هستند: (۱) برون‌گرا: اینها افرادی هستند که ابراز نظر می‌کنند و درجه اجتماعی بودن، جرات داشتن و پرچانگی را توصیف می‌کند. (۲) سازش‌کار (توافق‌پذیر): این افراد دارای روح همکاری، قابل اعتماد، مطمئن و از نظر فطرت، خوب هستند و درجه خوش‌خلقی، تعاون و اعتمادپذیری فرد را شرح می‌دهد. (۳) باوجدان (وظیفه‌شناس): این افراد مسئولیت‌پذیر، وابسته و هدف‌گرا می‌باشند (می‌کوشند به هدف‌های مورد نظر دست یابند. (۴) دوام عاطفی: این افراد آرام و علاقه‌مند بوده و در برابر تنش احساس امنیت می‌کنند، احساساتی هستند ولی در مواردی هم در برابر تنش احساس ناامنی می‌نمایند. که درجه آرامی، اشتیاق و ایمنی (مثبت) یا خشونت، عصبانیت، افسردگی و ناامنی (منفی) شخص را شرح می‌دهد. (۵) صداقت نسبت به تجارب: این افراد خیال‌پرداز بوده و از نظر احساسات هنرگرا و

^۱ Hitt

اهل تعقل و تفکر می باشند که درجه خلاقیت، حساسیت هنری و روشنفکری شخص را توصیف می کند (رابینز^۱)، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰: ۵۴).

نگرش: نگرش، ارزشیابی یا برآوردی است که (به صورت مطلوب یا نامطلوب) درباره شیء، فرد، یا رویدادی صورت می گیرد. نگرش بازتابی از سیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰: ۴۵).

ادراک: ادراک فرایندی است که بدان وسیله فرد احساس خود را تفسیر می نماید تا بتواند به محیط خود معنی بدهد. هنگامی که فرد به موضوعی نگاه می کند و می کوشد آن چه را که می بیند تفسیر نماید، تفسیر وی تحت تاثیر ویژگی های شخصی قرار می گیرد. ویژگی های شخصی بر نوع ادراک شخص اثر می گذارند. این ویژگی ها عبارتند از: نگرش، شخصیت، انگیزش، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات. (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰: ۶۰).

هوش: وقتی درباره هوش صحبت می شود، ویژگی چون یادگیری سریع زیاد، محاسبات دقیق و فوری و راه حل های جدید به ذهن خطور می کند. آلفرد بینه^۲ فرانسوی در سال ۱۹۰۵ اولین نمونه آزمون واقعی هوش را تهیه نمود. که به بهره هوشی^۳ یا IQ معروف شد. این مفهوم هوش، در واقع میزان توانایی شخص در استفاده از منطق، کار با اعداد، تشخیص شباهت ها و توانایی تجسم های فضایی فرد بوده و مهارت های کلامی وی را نیز دربرمی گیرد. بهره هوشی در واقع تفکر منطقی فرد است و به وی کمک می کند تا قواعد و قوانین را یاد بگیرد نیم کره چپ مغز مرکز فعالیت های بهره هوشی است.

۳- بعد مهارت

مهارت ارتباطی: شامل مهارت های کلامی و غیر کلامی می باشد. زبان، نوعی سیستم ارتباطات انسانی مبتنی بر اصوات گفتاری است که به عنوان نمادهای قراردادی مورد استفاده قرار می گیرد. حواس ما، پیوسته ما را آماج بمبارانی از علائم قرار می دهد تا وادار شویم آنها را تفسیر کرده و در بانک اطلاعاتی خود ذخیره سازیم (آل یاسین، ۱۳۸۷: ۳۹).

بعضی از پرمعناترین ارتباطها، ارتباط های غیر کلامی هستند. زبان اشاره به حرکات سر و دست، حالات صورت و سایر حرکت های بدن اشاره دارد. مثلاً یک قیافه گرفته، چیزی غیر از یک چهره شاد را مینمایاند. حرکات دست، حالات چهره و دیگر ژست ها می توانند ارتباط دهند هیجانانگیز یا حالت هایی مثل تهاجم، ترس، شرم، تکبر، شادی و خشم باشند (رابینز و دی سنزو^۴، ترجمه اعرابی و همکاران، ۱۳۷۹: ۳۷۰).

مدیریت استرس: استرس شغلی را می توان جمع شدن عامل های استرس زا در وضعیت های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس زا بودن آن اتفاق نظر دارند. همچنین استرس شغلی به عنوان کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی های فردی شاغل، میزان بیش از حد خواست های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید. شواهد نشان می دهد که نوع مشاغل کارکنان در دچار شدن آنان به فشار عصبی نقشی مهم ایفا می کند. مشاغلی که تحت فشارهای زمانی هستند و زمان برای آنها اهمیت بسیار دارد. کسانی که در شغل خود با خطرات و

^۱. Robbins

^۲. Alfred Binet

^۳. Intelligence Quotient

^۴. Robbins and De Cenzo

آسیب های فیزیکی مواجه اند مشاغل پرمسئولیت و پاسخگو نسبت به مسائل انسانی یا مالی و امثال آنها نسبت به فشارعصبی بیشتر حساسیت دارند (راندال و آلتمایر^۱، ترجمه خواجه پور، ۱۳۷۷: ۳۸-۳۶).

خودمدیریتی: توانایی به کارگیری و کنترل توانایی ها و حالات درونی هم راستا با اهداف (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).
مدیریت زمان: در جامعه کنونی که همه تحت فشار کمبود وقت هستند «مدیریت و برنامه ریزی کارآمد زمان» فقط یک امر مفید نیست، بلکه به یک امر ضروری و اجتناب ناپذیر بدل گشته است. برای رسیدن به موارد زیر، کسب مهارت مدیریت زمان لازم می باشد: دستیابی به اهداف شخصی در زندگی؛ رسیدن به اهداف در سر موعد تعیین شده؛ کاری پر ثمر و رضایت بخش به جای کاری پرتنش و بی فایده (احمدی، ۱۳۸۱: ۲۱۷).

مدیریت تعارض: تعارض فرایندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد الف انجام می گیرد تا تلاش های فرد ب را از طریق سد کردن راه، خنثی کند؛ که در نتیجه فرد ب در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می شود؛ یا این- که فرد الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید (رابینز، پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰: ۲۶۷). تحقیقات نشان می دهد که برخی از ویژگی های شخصیتی موجب بروز تعارض می شوند (برای مثال افرادی که بیش از اندازه خود کامه هستند، اندیشه جزمی دارند و از نظر مناعت طبع در سطح بالایی نیستند). متفاوت بودن سیستم های ارزشی از مهم ترین متغیرهایی است که در فرایند تحقیق و مطالعه روی تعارض اجتماعی مورد توجه قرار نگرفته و به دست فراموشی سپرده شده اند (رابینز، پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰: ۲۷۳).

خلافت: توانایی کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید. (نوآوری) (صمدآقایی، ۱۳۸۵).

تفکر انتقادی: توانایی تفکر، مبتنی بر برخورد مشکافانه، صریح و قاطع با پدیده ها و همچنین تلاش برای ایجاد

ارزشیابی های منطقی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش

روالد^۲ (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان "اثرات چندگانه اقدامات بهسازی منابع انسانی"، درگیری شغلی کارکنان و رضایت شغلی آنان را مورد بررسی قرار داد. برای هر یک از متغیرهای وابسته (مهارت های سخت و نرم یعنی فنی و غیرفنی، درگیری شغلی و رضایت شغلی) تجزیه و تحلیل جداگانه ای صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد که روابط بین آموزش غیرتکنولوژیکی و مهارت های غیرفنی (نرم) و آموزش تکنولوژیکی و مهارت فنی (سخت) وجود دارد. هدایت کارکنان تاثیری بر هیچ یک از شاخص های عملکرد نداشت. آموزش تکنولوژیکی بر درگیری شغلی تاثیر گذار بود، اما دیگر اقدامات بهسازی تاثیری بر درگیری شغلی نداشت. در نهایت و در مورد رضایت شغلی، تنها عامل اثر گذار هدایت کارکنان بود.

مورگان و هانت^۳ (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی: بهسازی ابزار و مفهوم سازی" مدیریت سازمان جهت ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به امر آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و

1. Randall & Altmaier

2. Rowold

3. Morgan & Hunt

ابتکار، بالا بردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد. جهت دستیابی به این اهداف در مرحله نخست عملکرد به نحو مطلوب مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرند و پس از مشخص شدن نقاط ضعف و قوت کارکنان در زمینه های فوق، نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت اقدام نمود به عبارت بهتر با ارزیابی عملکرد باید در بهسازی و پرورش نیروی انسانی کوشید.

در پژوهش دیگری که توسط حسن^۱ (۲۰۰۶) با عنوان "بهسازی منابع انسانی و ارزشهای سازمانی" انجام گردیده است به این نتیجه رسیده که کارکنان با کیفیت برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان خود توافق زیادی ندارند و برنامه های بهسازی منابع انسانی به انتظارات سازمانی توجه کمی دارد.

مک دانل و همکاران^۲ (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان "اثرات آموزش کارکنان بر رفتار چالشی و اعتمادی در ارائه خدمات به مردم با اختلالات اوتیسم" به این نتیجه رسیدند که آموزش کارکنان می تواند اعتماد به نفس آنها را در مدیریت پرخاشگری اوتیسم افزایش دهد.

او کرک و ننا^۳ (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان "آموزش، بهسازی نیروی انسانی و عملکرد شغلی: درک و وابستگی در شهروندان ایالت ابونویه نیجریه" دریافتند که پیاده سازی برنامه های آموزش ضمن خدمت برای بهسازی در سازمان مزایای زیادی در سطوح فردی و سازمانی دارد. در سطح سازمانی افزایش بهره وری در تولید خدمات، افزایش کیفیت خدمات، تسهیل انطباق افراد با شرایط، تأمین امنیت شغلی، همکاری های ارتباطی سازمانی و موقعیت بالاتر را به ارمغان می آورد و مزایای فردی معمولاً عبارتند از: بالا بردن روحیه و اعتماد به نفس فرد، فراهم آوردن پیشرفت حرفه ای (شغلی)، افزایش بهره وری، فعال کردن ارتباطات، انگیزه و اعتبار می باشد.

در پژوهشی که زندی، موسوی نژاد، احمدی و جمالزاده (۱۳۹۲) با عنوان "بررسی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز در راستای ارائه الگوی مناسب آموزشی و بهسازی منابع انسانی" انجام دادند، یافته های آنان نشان داد که تفاوت معنادار آماری بین سطح موجود و مطلوب دانش، مهارت و نگرش کارکنان وجود داشت و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ملموس و قابل تأمل بوده و نیاز به برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت و ایجاد تغییرات کیفی و فراهم ساختن قدرت جابجایی نیروی انسانی از طریق دوره های آموزشی وجود داشت.

همچنین پژوهشی توسط پورشافعی، عسگری و نیازی (۱۳۹۲) با عنوان "ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و رابطه آن با جو توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه بیرجند" انجام گردید و نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و جو توسعه منابع انسانی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد و در بین ابعاد مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت؛ بعد ماموریت بهترین شاخص پیش بینی کننده جو توسعه سازمانی دانشگاه است و با توجه به نتیجه این پژوهش می توان اظهار نمود که چنانچه مدیران و مسئولان دانشگاه تعهدی نسبت به بهسازی کارکنان دارند، لازم است چشم انداز سازمان، اهداف و راه های رسیدن به اهداف را مشخص کرده و وظیفه هر واحد، بخش و حتی هر فرد به طور واضح و در ارتباط با هم تعیین شود تا با کاهش ابهام در مسیرهای کاری، جو سازمان در زمینه توسعه منابع انسانی و کارکنان بهبود یابد.

1 . Hassan

2 . Mc Dannell & et al

3. Okereke & Nnenna

همچنین در پژوهش دیگری توسط فرهنگ، سیادت، هویدا و مولوی (۱۳۹۰) با عنوان "بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور" انجام شده است. یافته‌های پژوهش رابطه معنی‌داری بین متغیرهای یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی با توسعه کارکنان را نشان داد. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که متغیر وابسته، مستقیماً تحت تأثیر متغیر یادگیری سازمانی است و یادگیری سازمانی نیز به صورت غیرمستقیم بر توسعه کارکنان تأثیر دارد، اما تأثیر مستقیم اعتماد سازمانی بر توسعه کارکنان معنادار نیست، به همین دلیل این رابطه از مدل نهایی پژوهش حذف گردیده است.

حاتم و همکاران (۱۳۹۰) نیز پژوهشی با عنوان "ارزشیابی ابعاد مسیر پیشرفت شغلی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز" به انجام رسانیده‌اند و نتایج پژوهش نشان داد کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز برای کمک به جامعه و مردم اهمیت زیادی قائل هستند علاوه بر این، آنها مایل به حفظ استقلال و آزادی در کار خود می‌باشند و این اصل را حتی بر ارتقاء و شکار فرصت‌ها ترجیح می‌دهند. از سوی دیگر، برای ایشان اهمیت چندانی ندارد که با سازمان دانشگاه علوم پزشکی شیراز تعیین هویت و شناسایی شوند.

همچنین در پژوهش دیگری که انصاری و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان "شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه موردی)" انجام داده‌اند، نتایج نشان می‌دهد که بین بهسازی کارکنان و عوامل غنای شغلی، کار تیمی، چالشی بودن شغل، ارائه بازخورد، خلاقیت، مرکز کنترل، تعهد سازمانی و ابهام نقش رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

همچنین می‌توان به پژوهش دیگری اشاره کرد که توسط اسلامی، نوروزی و بدیعی (۱۳۹۰) و با هدف "بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی (حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی)" انجام گردیده است و نتایج نشان داد از نظر کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه ابعاد بهسازی کارکنان نقش دارد. خائف‌الهی و همکاران (۱۳۸۸) در نتایج پژوهش خود که با هدف "ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نقش فناوری‌های نوین" انجام داده‌اند، نشان داده‌اند که در حوزه بهسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های متناسب صنعت برق صورت گرفته است. دوره‌های آموزش و کارآموزی و تدوین مدل‌های متناسب با آن در سطح گسترده‌ای برگزار شده است. براساس تعداد دوره‌های برگزار شده و بررسی اثربخشی آنها، به طور کلی این حوزه از وضعیت مناسبی در نیازسنجی‌ها، تحلیل روش‌ها و اجرای برنامه‌ها برخوردار است. بنابراین، با توجه به مدل ارائه شده، کسب مزیت رقابتی، ارتقای کیفیت و قابلیت‌های منابع انسانی، بهره‌وری، کارآفرینی و... مستلزم بهسازی منابع انسانی و توجه به مؤلفه‌های آن، به عنوان مهم‌ترین معیار برای مدیریت منابع انسانی صنعت برق کشور می‌باشد.

دلگشایی، طبیبی و پهلوان (۱۳۸۶) پژوهشی با هدف «ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران» انجام داده‌اند. یافته‌های مطالعه تطبیقی و نظرسنجی از خبرگان نشان داد در بخش بهداشت و درمان ایران به ویژه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، توسعه منابع انسانی جزو الزامات باید قرار گیرد و به ویژه زیر نظر بالاترین رده سازمانی با تعهد راهبردی مورد حمایت قرار گیرد. طراحی ساختار و مکانیسم مناسب، اتخاذ رویکرد، برقراری امکانات و منابع فیزیکی، تأمین منابع انسانی، تأمین منابع مالی، مأموریت و وظایف، نگرش و توسعه دانایی، به افزایش توان رقابتی و کیفیت خدمات منجر می‌گردد. همچنین در این مدل در الگوی پیشنهادی، بیشترین تأثیر را مؤلفه منابع

انسانی و سپس منابع مالی و سپس منابع فیزیکی دارد. ایلی و عالیخانی (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان "بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران"، به بررسی جنبه های از بهسازی منابع انسانی که با استفاده از شاخص های آموزش، چرخش شغلی، کارراهه شغلی و ارزشیابی عملکرد سنجیده شده است، یافته های پژوهش نشان داد که وضعیت بهسازی کارکنان بخش خدمات آموزشی این دانشکده ها وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای بهسازی منابع انسانی بسیار فاصله دارد. نگاه کلی به مطالعات صورت گرفته نشان می دهد که با وجود مباحث متعدد در زمینه مدیریت نیروی انسانی تاکنون این موضوع از منظر بهسازی کارکنان با تاکید بر دانشگاه آزاد اسلامی و در راستای شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان در نظام آموزش عالی ایران، مورد واکاری قرار نگرفته است.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ ماهیت و اهداف، کاربردی؛ از نظر نوع داده ها، کمی؛ از لحاظ روش گردآوری داده ها، توصیفی و از جهت شیوه اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان رسمی و قراردادی غیرعضویت علمی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ در سال ۱۳۹۵ هستند که تعداد آنها ۵۹۹۷ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و جدول مورگان تعیین گردیده که تعداد ۳۶۱ نفر برآورد شده است. شیوه نمونه گیری، نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای می باشد که با رعایت نسبت کارکنان حوزه های معاونت آموزشی، فرهنگی و دانشجویی، اداری و مالی، پژوهشی، برنامه ریزی و دانش بنیان و عمرانی در هریک از واحدهای دانشگاهی و دانشکده های تابعه انتخاب شده اند. در این پژوهش هر یک از واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ به مثابه یک خوشه به حساب آمده اند، براساس حجم نمونه و به نسبت حجم هریک از خوشه ها در جامعه آماری، تعدادی از کارکنان با رعایت نسبت کارکنان حوزه های معاونت آموزشی، فرهنگی - دانشجویی، اداری و مالی، پژوهشی و عمرانی در هریک از واحدهای دانشگاهی و دانشکده های تابعه به صورت تصادفی از آن خوشه انتخاب شدند. ملاک جهت تعیین واحدهای دانشگاهی تلاش برای دسترسی به داده های متنوع و متفاوت می باشد که تا حد امکان از نظر ماهیت نیز متنوع باشند تا قابلیت تعمیم پذیری نیز افزایش یابد (به عنوان مثال ماهیت واحدهای علوم پزشکی با ماهیت واحدهای غیرپزشکی و واحد الکترونیکی با یکدیگر متفاوت بوده و انتظارات ذینفعان نیز متفاوت می باشد) لذا از بین ۲۵ واحد دانشگاهی مستقر در منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی تعداد ۱۰ واحد دانشگاهی به صورت هدف مند به شرح زیر انتخاب گردیدند: تهران شمال، تهران جنوب، تهران مرکزی، تهران شرق، تهران غرب، علوم و تحقیقات، الکترونیکی، تهران پزشکی، دندانپزشکی، علوم دارویی. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت پنج درجه ای می باشد. روایی صوری و محتوایی سؤال ها از نظر کیفیت و کمیت پرسشنامه توسط متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش عالی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است، پس از تأیید روایی، برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۶ به دست آمده است.

یافته های پژوهش

به منظور تعیین وضعیت موجود بهسازی کارکنان از آزمون t تک نمونه ای برای مقایسه میانگین هر مولفه در وضعیت موجود با میانگین مورد انتظار استفاده شده است که در این روش میانگین مشاهده شده هر مولفه با میانگین مورد

انتظار (نمره متوسط مقیاس یعنی نمره ۳) مقایسه می شود. با توجه به این که پرسشنامه تحقیق در طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده که نمره متوسط آن نمره ۳ می باشد، میانگین مورد انتظار برابر ۳ در نظر گرفته شده است.

فرضیه های صفر و خلاف برای این آزمون t تک نمونه ای به صورت زیر است:

H_0 : بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار (۳) تفاوت وجود ندارد.

H_1 : بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار (۳) تفاوت وجود دارد.

جدول ۲: خلاصه آزمون t تک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود ابعاد و مولفه های بهسازی

کارکنان

| میانگین مورد انتظار = ۳ | | | | | | |
|-------------------------|--------------------|------------------|---------------|---------|------------|---------------|
| متغیرها | میانگین مشاهده شده | انحراف استاندارد | تفاوت میانگین | آماره t | درجه آزادی | سطح معنی داری |
| قوانین و مقررات | ۱.۹۱ | ۴۰.۰ | -۱.۰۹ | -۵۳.۷۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| آشنایی با بازار | ۱.۸۹ | ۳۵.۰ | -۱.۱۱ | -۶۱.۸۶ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| شرح وظایف | ۱.۸۴ | ۴۰.۰ | -۱.۱۶ | -۵۷.۰۲ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| انجام بهتر کارها | ۱.۸۴ | ۳۶.۰ | -۱.۱۶ | -۶۳.۳۷ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| حقوق و مسئولیت | ۹۰.۱ | ۵۵.۰ | -۱.۱۰ | -۳۹.۳۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| دانش (کل) | ۱.۸۷ | ۲۳.۰ | -۱.۱۳ | -۹۴.۳۶ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| برونگرایی | ۱.۷۶ | ۴۸.۰ | -۱.۲۴ | -۵۰.۱۸ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| دوام عاطفی | ۱.۷۸ | ۳۴.۰ | -۱.۲۲ | -۷۰.۳۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| هوش هیجانی | ۱.۷۴ | ۴۳.۰ | -۱.۲۶ | -۵۷.۵۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| جاذبه شغلی | ۱.۶۷ | ۴۸.۰ | -۱.۳۳ | -۵۴.۴۴ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| رضایت شغلی | ۱.۸۶ | ۳۹.۰ | -۱.۱۴ | -۵۷.۹۰ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| عدالت سازمانی | ۱.۸۰ | ۳۳.۰ | -۱.۲۰ | -۷۱.۸۹ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| (نگرش کل) | ۱.۷۷ | ۲۷.۰ | -۱.۲۳ | -۹۰.۸۰ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مدیریت استرس | ۱.۸۵ | ۳۶.۰ | -۱.۱۵ | -۶۲.۷۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| خود مدیریتی | ۱.۸۸ | ۵۵.۰ | -۱.۱۲ | -۳۹.۵۶ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مدیریت زمان | ۱.۸۸ | ۳۶.۰ | -۱.۱۲ | -۶۰.۷۳ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مهارت ارتباطی | ۱.۸۶ | ۵۳.۰ | -۱.۱۴ | -۴۱.۷۳ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مهارت حل مساله | ۱.۹۴ | ۴۸.۰ | -۱.۰۶ | -۴۳.۲۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| تفکر انتقادی | ۱.۹۳ | ۳۴.۰ | -۱.۰۷ | -۶۰.۹۸ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مهارت (کل) | ۱.۸۹ | ۲۵.۰ | -۱.۱۱ | -۸۷.۳۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |

همان گونه که در جدول فوق دیده می شود، تفاوت میانگین همه مولفه ها با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است. زیرا سطح معنی داری همه آنها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < ۰/۰۵$). بدین ترتیب که میانگین همه مولفه ها از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مولفه کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که وضعیت کنونی مولفه های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ از حد متوسط پایین تر است.

تفاوت میانگین همه ابعاد بهسازی کارکنان (شامل دانش، مهارت و نگرش) با میانگین نظری مقیاس (نمره ۳) معنادار است. زیرا سطح معنی داری همه آنها از ۰/۰۵ کمتر است ($P < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه ابعاد از میانگین نظری یا حد متوسط نمره مولفه کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که وضعیت کنونی ابعاد بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ از حد متوسط پایین تر است.

مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان

به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان از آزمون t وابسته استفاده شده که در این روش میانگین مشاهده شده هر متغیر در وضعیت موجود با میانگین آن متغیر در وضعیت مطلوب مقایسه می شود.

فرضیه های صفر و خلاف برای این آزمون t وابسته به صورت زیر است:

H_0 : میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد.

H_1 : میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

جدول ۳. خلاصه آزمون t وابسته برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه های بهسازی

کارکنان

| متغیرها | میانگین وضع موجود | میانگین وضع مطلوب | تفاوت میانگین | آماره t | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------|------------|---------------|
| قوانین و مقررات | ۱.۹۱ | ۴.۲۳ | -۲.۳۲ | -۶۴.۸۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| آشنایی با بازار | ۱.۸۹ | ۴.۱۳ | -۲.۲۴ | -۶۰.۸۰ | ۲۳۳ | ۰.۰۰۰ |
| شرح وظایف | ۱.۸۴ | ۴.۱۶ | -۲.۳۲ | -۶۰.۸۱ | ۲۳۳ | ۰.۰۰۰ |
| انجام بهتر کارها | ۱.۸۴ | ۴.۲۵ | -۲.۴۱ | -۶۵.۴۶ | ۲۳۳ | ۰.۰۰۰ |
| حقوق و مسئولیت | ۹۰.۱ | ۴.۱۸ | -۲.۲۸ | -۵۱.۳۶ | ۲۳۳ | ۰.۰۰۰ |
| دانش (کل) | ۱.۸۷ | ۴.۱۹ | -۲.۳۲ | -۸۴.۵۴ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| برونگرایی | ۱.۷۶ | ۴.۳۹ | -۲.۶۳ | -۶۹.۹۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| دوام عاطفی | ۱.۷۸ | ۴.۵۷ | -۲.۷۹ | -۱۰۴.۴۳ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| هوش هیجانی | ۱.۷۴ | ۴.۴۵ | -۲.۷۲ | -۸۰.۴۰ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| جاذبه شغلی | ۱.۶۷ | ۴.۵۷ | -۲.۹۰ | -۸۱.۰۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| رضایت شغلی | ۱.۸۶ | ۴.۳۲ | -۲.۴۷ | -۶۹.۵۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| عدالت سازمانی | ۱.۸۰ | ۴.۳۳ | -۲.۵۳ | -۸۰.۶۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| (نگرش کل) | ۱.۷۷ | ۴.۴۴ | -۲.۶۷ | -۱۰۸.۰۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مدیریت استرس | ۱.۸۵ | ۴.۲۳ | -۲.۳۷ | -۶۵.۲۷ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| خود مدیریتی | ۱.۸۸ | ۴.۱۸ | -۳.۰۲ | -۵۳.۱۸ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مدیریت زمان | ۱.۸۸ | ۴.۴۰ | -۲.۵۲ | -۷۶.۵۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مهارت ارتباطی | ۱.۸۶ | ۴.۲۰ | -۲.۳۴ | -۵۸.۶۶ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مهارت حل مساله | ۱.۹۴ | ۴.۰۳ | -۲.۰۹ | -۵۳.۸۵ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| تفکر انتقادی | ۱.۹۳ | ۴.۱۰ | -۲.۱۸ | -۵۸.۷۲ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |
| مهارت (کل) | ۱.۸۹ | ۴.۱۹ | -۲.۳۰ | -۸۷.۴۱ | ۳۸۳ | ۰.۰۰۰ |

همان گونه که در جدول فوق دیده می شود، بین میانگین همه مولفه ها در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. زیرا سطح معنی داری همه آنها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه مولفه ها در وضعیت موجود از میانگین آنها در در وضعیت مطلوب کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که وضعیت کنونی مولفه های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ نامطلوب است.

بین میانگین همه ابعاد بهسازی کارکنان (شامل دانش، نگرش و مهارت) در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. زیرا سطح معنی داری همه آنها از ۰/۰۵ کمتر است ($p < 0/05$). بدین ترتیب که میانگین همه ابعاد در وضعیت موجود از میانگین آنها در در وضعیت مطلوب کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که وضعیت کنونی ابعاد بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ نامطلوب است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت و جایگاه دانش و مهارت نیروی انسانی در نظام آموزشی و نهادهای تربیتی و تحولات پرشتاب دنیای امروز که منجر به ابداعات و اختراعات و کشفیات و دانش و مهارت های جدید شده و به سرعت باعث کهنگی و فرسودگی دانش، مهارت و تخصص های گذشته و حال می شود و وجود مسائل و مشکلاتی در این زمینه در نظام آموزش عالی که خود منبع و پردازش کننده اصلی دانش، اطلاعات و مهارت در جامعه است از یک سو و از سوی دیگر مطرح شدن عاملی به نام توسعه و بهسازی کارکنان، می توان گفت با توجه به مقوله بهسازی کارکنان در سازمان ها و به خصوص نظام آموزش عالی، شاهد نوسازی، به روزرسانی، تحرک و پویایی دانش و مهارت کارکنان در این نهاد مهم و تاثیر گذار در جامعه خواهیم بود. از طرفی با توجه به زمان و هزینه هایی که برای فرایند استخدام و آموزش کارکنان لازم است، عاقلانه تر آن است که به جای آوردن کارمندان جدید، کارکنان فعلی را حفظ نمود. در این بین «بهسازی کارکنان» به عنوان یکی از راه هایی است که می تواند دانشگاه را در حفظ مزیت رقابتی و همچنین ارتقاء بهره وری کارکنان یاری و مساعدت نماید. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، بهسازی کارکنان دارای سه بعد کلی است. شناسایی ابعاد و مولفه های بهسازی کارکنان اولین و مهم ترین گام در پژوهش حاضر بود که بر اساس مبانی نظری و دیدگاه متخصصان و صاحب نظران این حوزه استخراج، شناسایی و هم خوانی آنها با ادبیات پژوهش و تحقیقات انجام شده مورد توجه قرار گرفته است. بر همین اساس و با توجه به ابعاد و مولفه های به دست آمده، نتایج ارزیابی برنامه های بهسازی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که وضعیت بهسازی کارکنان پایین تر از حد متوسط قرار داشته و در وضعیت نامطلوبی است.

نتایج ارزیابی وضعیت موجود برنامه های بهسازی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که وضعیت این برنامه ها در حد زیر متوسط قرار دارد که نتایج پژوهش حاضر با پژوهش حسن (۲۰۰۶) هم خوانی دارد، در پژوهشی که توسط وی انجام شد به این نتیجه رسیده که کارکنان با کیفیت برنامه ریزی بهسازی کارکنان چندان موافق نیستند و ضمناً برنامه های بهسازی کارکنان به انتظارات سازمانی توجه کمی دارد. علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش های زندگی و همکاران (۱۳۹۲) و ایلی و عالیخانی (۱۳۸۲) هم خوانی دارد. در این پژوهش ها تفاوت معنادار آماری بین سطح موجود و مطلوب دانش، نگرش و مهارت کارکنان وجود دارد و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب، ملموس و قابل تأمل است و در مجموع وضعیت بهسازی کارکنان، در وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای بهسازی کارکنان بسیار فاصله دارد. علاوه بر این، بررسی اسناد و مدارک نیز نشان داد که بیشتر برنامه های بهسازی کارکنان پراکنده و غیر منسجم هستند. علیرغم این که در دانشگاه آزاد اسلامی «مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی» از سال ۱۳۷۹ تأسیس شده است و به

عنوان متولی اصلی برنامه های بهسازی کارکنان فعالیت می کند، صرفاً به برگزاری کارگاه های آموزش ضمن خدمت محدود شده است.

با توجه به یافته های پژوهش در وضعیت موجود میانگین مولفه های دانش بین ۱/۸۴ و ۱/۹۱ اقرار دارند که کمترین میانگین (۱/۸۴) مربوط به «آشنایی با انجام بهتر کارها» و «آشنایی با شرح وظایف» و بیشترین میانگین (۱/۹۱) مربوط به «آشنایی با قوانین و مقررات» می باشد که در این خصوص به نظر می رسد یکی از دلایل پایین بودن میانگین مولفه «آشنایی با انجام بهتر کارها» و «آشنایی با شرح وظایف»؛ پایین بودن میزان شناخت کارکنان از فرآیندها و مستندسازی فرآیندهای انجام کار، پایین بودن میزان آشنایی از فنون بهبود روش های انجام کار، آگاهی اندک در خصوص موانع، مشکلات و اشتباهات رایج در فرآیند انجام کار باشد که به منظور افزایش دانش کارکنان در این زمینه ها می توان از ارائه مشاوره شغلی و برگزاری کارگاه های آموزشی ضمن خدمت، مدیریت دانش (جهت ثبت و مستندسازی فرآیندها) و همچنین انتشار و توزیع بروشورها و کاتالوگ ها استفاده نمود. نظر به این که بالاترین میانگین در بعد دانش مربوط به مولفه «آشنایی با قوانین و مقررات» بوده است به نظر می رسد یکی از دلایل این امر استفاده مکرر از آیین نامه ها و بخشنامه ها باشد که برای تقویت آن می توان از تهیه و توزیع آخرین تغییرات در آیین نامه ها و بخشنامه بین کارکنان در فواصل زمانی مشخص، برگزاری آزمون، ارزیابی کارکنان، ارائه بازخورد، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و همچنین جلسات هماهنگی جهت رفع اشکال، ابهام و یا تناقض در بخشنامه ها استفاده نمود.

نتایج پژوهش حاضر در بعد دانش و مولفه حقوق و مسئولیت با پژوهش حاتم و همکاران (۱۳۹۰) همسو است که در این پژوهش دریافتند کارکنان دانشگاه مایل به حفظ استقلال و آزادی در خود می باشند و این موضوع را حتی بر ارتقاء و شکار فرصت ها ترجیح می دهند. همچنین مولفه انجام بهتر کارها با پژوهش زندی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است که در پژوهش خود دریافتند که آشنایی با روش های انجام کار در بعد دانش دارای بیشترین اولویت است.

یافته های پژوهش بیانگر آن است که در وضعیت موجود میانگین مولفه های نگرش بین ۱/۶۷ و ۱/۸۶ اقرار دارد و کمترین میانگین (۱/۶۷) مربوط به «جاذبه شغلی» و بیشترین میانگین (۱/۸۶) مربوط به «رضایت شغلی» می باشد که در این خصوص به نظر می رسد یکی از دلایل پایین بودن میانگین مولفه «جاذبه شغلی» پایین بودن آگاهی کارکنان از عوامل ایجاد کننده جاذبه شغلی، روش های ایجاد کننده جاذبه شغلی باشد و یا ممکن است به طور کلی شغل مورد نظر توانایی برآورده نمودن نیازهای جسمانی، روانی و اجتماعی شاغل را نداشته باشد که به منظور بهبود و افزایش جاذبه شغلی از روش های مختلفی از جمله ارائه مشاوره های شغلی، برقراری تناسب بین شغل و شاغل، بررسی مجدد و اجرای شرایط احراز شغل در این زمینه استفاده نمود. با عنایت به این که بالاترین میانگین در بعد نگرش مربوط به مولفه «رضایت شغلی» می باشد که به نظر می رسد یکی از دلایل این امر وجود احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل خود، عادلانه دانستن سیستم پرداخت حقوق و پاداش باشد که به منظور تقویت این مولفه می توان از افزایش شفافیت در پرداخت ها و یا استفاده از روش پرداخت مبتنی بر عملکرد استفاده نمود.

همچنین در بعد نگرش مولفه رضایت شغلی، با پژوهش روالد (۲۰۰۸) انطباق دارد که در پژوهش خود به این نتیجه رسیده که بهسازی کارکنان موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان می شود. هم چنین نتایج پژوهش انصاری و همکاران

(۱۳۹۰) هم سو می باشد که دریافتند بین بهسازی کارکنان با جاذبه شغلی، چالشی بودن شغل، خلاقیت و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

در وضعیت موجود میانگین مولفه های مهارت بین ۱/۸۵ و ۱/۹۴ قرار دارد. کمترین میانگین (۱/۸۵) مربوط به «مدیریت استرس» و بیشترین میانگین (۱/۹۴) مربوط به «مهارت حل مساله» است. که در این خصوص به نظر می رسد یکی از دلایل پایین بودن میانگین مولفه «مدیریت استرس» پایین بودن میزان آشنایی کارکنان با عوامل استرس زا (فردی، رویدادهای زندگی و سازمانی مانند: ایمنی، تداخل وظایف، ابهام نقش، تعارض و ...)، پایین بودن آشنایی کارکنان از نشانه های استرس، پایین بودن آشنایی کارکنان با روش ها و فنون کاهش استرس باشد که به منظور بهبود وضعیت موجود و هم چنین افزایش توانایی و مهارت کارکنان در مدیریت استرس می توان از روشهایی از جمله مشاوره شغلی و برگزاری کارگاه ها استفاده نمود. هم چنین با توجه به این که بالاترین میانگین در بعد مهارت مربوط به مولفه «مهارت حل مساله» بوده، به نظر می رسد یکی از دلایل این امر آشنایی کارکنان با فرآیند حل مساله، توانایی کارکنان در برطرف نمودن مشکلات شغلی، آشنایی کارکنان با روشهای تولید ایده های متعدد برای هر مساله باشد و جهت تقویت این مولفه می توان از برگزاری جلسات بازگشایی حل مساله در کارگاه ها استفاده نمود.

در بعد مهارت مولفه های مدیریت زمان با پژوهش زندگی و همکاران (۱۳۹۲) که دریافتند بهسازی کارکنان در انجام کار در کوتاه ترین زمان بیشترین تاثیر را دارد و مولفه مهارت ارتباطی با پژوهش اوکرک و ننا (۲۰۱۱) که دریافتند بهسازی کارکنان موجب فعال کردن ارتباطات در سازمان می گردد هم سو است.

از طرف دیگر پژوهش های دیگری نیز انجام شد که در آن کارکنان برنامه های آموزشی و بهسازی را مثبت ارزیابی کرده بودند و نتایج آنها با نتایج پژوهش حاضر مغایرت داشت که از جمله آن می توان به پژوهش روالد (۲۰۰۸) اوکرک و ننا (۲۰۰۱)، مک دانل و همکاران (۲۰۰۸)، خائف الهی و همکاران (۱۳۸۸) اشاره کرد. البته این نکته حائز اهمیت است که در بسیاری از سازمان ها و موسسات، برنامه های بهسازی کارکنان را به شکلی ویژه و متمایز از سایر مراکز آموزشی و پژوهشی اجرا می نمایند. هم چنین برنامه های بهسازی به صورت دوره ای و منظم مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفته و نسبت به ارائه بازخورد به کارکنان و ذی نفعان در راستای اصلاح اشتباهات و بهبود مستمر عملکرد، اقدام می نمایند که ممکن است به همین دلیل میزان مطلوبیت این برنامه های بهسازی از دیدگاه کارکنان مثبت باشد.

در تحلیل نتایج به دست آمده باید خاطر نشان کرد که واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی هم چون سایر مراکز آموزش عالی در ایران آموزش محور هستند و این موضوع در برنامه های آموزشی و بهسازی کارکنان نیز کاملاً نمایان است. یکی از مهم ترین دلایل عدم مطلوبیت برنامه های بهسازی کارکنان، عدم نیازسنجی دقیق و نظام مند است. در دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه های آموزشی و بهسازی کارکنان باید با توجه به نیازهای اصلی و اولویت دار کارکنان تعیین شود و علاوه بر این، مشارکت کارکنان در این فرایند نیز باید تضمین شود.

منابع

فارسی

- آل یاسین، محمدرضا (۱۳۸۷). "مهارت های تاثیر گذاری و نفوذ کلام"، تهران: هامون. ص ۳۹.
- ایلی، خدایار؛ عالیخانی، فرح (۱۳۸۲). "بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران"، مجله روان شناسی و علوم تربیتی، سال سی و دوم، شماره ۲ (پائیز و زمستان).
- احمدی، مسعود (۱۳۸۱). "مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)". ساری: انتشارات پژوهش های فرهنگی، چاپ دوازدهم. ص ۲۱۷
- احمدی، علی اکبر؛ فاضلی کبریا، حامد؛ فقیه، محمد باقر (۱۳۹۲). "طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص ها و مولفه های برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ها"، فصلنامه راهبرد، سال بیست و دوم، شماره ۶۶.
- اسلامی، یحیی؛ نوروزی، طهمورث؛ بدیعی، حسین (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی"، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال پنجم، شماره ۴.
- انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ اسکویی، وحید؛ حسینی، احد. (۱۳۹۰). "شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه موردی)"، مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷.
- پورصادق، ناصر؛ علمرزایی، سعید (۱۳۸۴). "توسعه کارکنان"، تهران: انتشارات سارگل. ص ۱۴.
- پورشافعی، هادی؛ عسگری، علی؛ نیازی، فاطمه (۱۳۹۲). "ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و رابطه آن با جو توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه بیرجند"، فصلنامه مطالعات فرهنگی - اجتماعی خراسان.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۲)، "راههای تواناسازی کارکنان"، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال چهاردهم، شماره ۱۳۶.
- حاتم، ناهید؛ حیدری، علیرضا؛ کشتکاران، ویدا؛ حیدری ارجلو، پروانه (۱۳۹۰)، "ارزشیابی ابعاد مسیر پیشرفت شغلی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز"، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره هشتم، شماره ششم، بهمن و اسفند.
- حقیقی، محمد علی؛ فتحی، ناصر؛ شیبانی راوی، علیرضا (۱۳۸۴). "مروارید پنهان". تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی و ورزشی سایا. ص ۴.

- خائف‌الهی، احمدعلی؛ رجب‌زاده، علی؛ لاجوردی، اشرف (۱۳۸۸). "ارایه مدل بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نقش فناوری‌های نوین"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۱.
- دلگشایی، بهرام؛ طیبی، سیدجمال‌الدین؛ پهلوان، پریسا (۱۳۸۶). "ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران". پژوهش در پزشکی (مجله پژوهشی دانشکده پزشکی). دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی، دوره ۳۱، شماره ۴.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۰). "مبانی رفتار سازمانی"، (ترجمه: علی پارسائیان، محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۹۷). ص ۵۴.
- رایبیز، استیفن پی؛ دی سنزو، دیوید ای (۱۳۷۹). "مبانی مدیریت"، (ترجمه: سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی، بهروز اسراری ارشاد). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ص ۳۷۰.
- راجر کارت‌رایت (۱۳۹۰). "آموزش و بهسازی کارکنان"، ترجمه: نرگس حسن‌مرادی و مرجان آریان‌فر، تهران: انتشارات آبیژ. ص ۱۲۴.
- راندال، آر راس و الیزابت ام آلتمایر (۱۳۷۷). "استرس شغلی"، ترجمه غلامرضا خواجه پور. تهران: سازمان مدیریت صنعتی. صص ۳۶ و ۳۸.
- زندی، بهمن؛ موسوی‌نژاد، روح‌الله، احمدی‌قراچه، علی‌محمد؛ جمالزاده، محمد (۱۳۹۲). "بررسی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز در راستای ارائه الگوی مناسب آموزشی و بهسازی منابع انسانی". فصلنامه علمی دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، دوره اول، شماره ۲.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۶). "بهره‌وری"، تهران: موسسه بهره‌وری نیروی انسانی، چاپ چهارم. ص ۲۴.
- صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب‌الله؛ نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲). "آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان"، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، شماره ۴، سال ۶، ص ۱۰۷.
- غلام‌زاده، داریوش؛ قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۵). "پرورش منابع انسانی و سازمان‌های یادگیرنده در اروپا، مستندسازی تجربه کشورها و شرکت‌های اروپایی". مولف: استوارت، جیم. تهران: انتشارات فرازاندیش سبز و شرکت ایران خودرو،
- فرهنگ، ابوالقاسم؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ مولوی، حسین (۱۳۹۰). "بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیر پزشکی جنوب شرق کشور" جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و دوم، شماره پیاپی ۴۱، شماره اول، بهار.
- گلابی، سیاوش، (۱۳۸۳). "سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی". چاپ اول، تهران: نشر فردوس. ص ۵۵.
- محقق معین، محمدحسن (۱۳۸۲). "تحلیلی در مورد تجربه ایران در آموزش و بهسازی منابع انسانی در برنامه سوم توسعه" رویت شده در تاریخ ۱۳۹۳/۸/۱۱ در شبکه معین علمی به نشانی <http://www.moein.net/maghalatdtl.asp>

- نوریخش، مهدی؛ توکلی، سیده سمانه (۱۳۹۰). **شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، فصلنامه تعاون، سال بیست و دوم، شماره ۶، ص ۱۵۸.**

انگلیسی

- Deb, Tapomoy(2006); **Human Resources Management: Theory & Practice**. India: Ane Books
- Jha, A. K.(2004); **Encyclopeddia of Management of Human Resouces** (Vol. 2), New Del Hi: Institute for Sustainable Development Lucknow & Anmol Publication PVT. LTD.
- Hassan, A. (2006), "**Human resource development and organizational values**", Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 6, pp. 435-448.
- Lee, J. H and Kim, Y.G.(2001). **A Stage Model of Organizational Knowledge Management: a Latent Content Analysis**. Expert Systems With Applications, 20(2001). PP.299-311.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.(2007),"**HRM: Conceptualization and scale development**", European Journal of Marketing; Vol.39 No:11,pp.1264-1290
- Mc Donnell, A.SturmeY,P.Oliver,Ch.Cunnigham,J. Hayes,S.Galvin,M.WalshE, C.Cannigham,C. (2008). "**The effects of staff training of staff confidence and challenging behavior in services for people with autism spectrum disorders. Research in Autism spectrum Disorders**", 2(2008), pp 311- 319.
- Rowold, J. (2008), "**Multiple effects of human resource development interventions**", Journal of European Industrial Training. Vol. 32, No. 1, PP. 32-44.
- Okereke, Iheanacho. Nnenna, Beatrice (2011)."**Training, manpower development and job performance: Perception and relevance among civil servants in Ebonyi State, Nigeria**". Journal of Economics and International Finance Vol. 3(6), pp. 399-406, June 2011.
- Werner, John M. & Randy L. Desimone(2006); **Human Resources Development**. 4th ed. Australia & Thomson, South-Western