

Research Paper

Evaluating Human Resource Development Strategies in the Architecture of Change Space

Naser Shirbagi^{1*}, Samira Nazari², Sharareh Sadeghi², Shahab Nasirineya²

1-Professor of Educational Administration, Department of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran, Corresponding Author:

2- MA of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Received: 2020/1/13

Accepted: 2020/7/13

PP:121-138

Use your device to scan and read
the article online



DOI:

10.30495/JEDU.2021.23827.4791

Keywords:

Human resource development
strategy, development
environment, evaluation,

Abstract

The present study was conducted to assess the space and strategies of human resources development in preparation for possible changes in education. The research approach was quantitative and descriptive - evaluation. The statistical population of the study consisted of employees of Khorramabad general education and education departments who were selected by stratified sampling proportional to the size of 215 employees. The tool used included two questionnaires adapted from the studies (Chanda & Kabra, 2000) under the heading "Evaluating Human Resources Development Area" and "Evaluating Human Resources Development Strategies". The face validity of the questionnaire was tested through expert opinions and its construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha coefficient. The results showed that the education staff evaluated the human resource development space in their work environment as moderately desirable. The findings also showed that employees rated their satisfaction with the desirability of HR strategies at a lower-than-average level. One-way ANOVA test also showed that there is no significant difference between the educational staff's perspective on HRD variables and HRD strategies based on educational background and experience. It seems that there is little room for change in the organization of education. To make an overall change in the organization, it is necessary to apply the process through HR strategies. Organizing the change process requires a delicate balance between the stakeholders of the organization. The evolution of HR strategy leads to change in all aspects of HR, systems, beliefs, structure and business expectations of this sector. This is similar to the architecture of change.

Citation: Naser Shirbagi, Samira Nazari, Sharareh Sadeghi, Shahab Nasirineya. (2021); Evaluating Human Resource Development Strategies in the Architecture of Change Space: Journal of Research and Urban Planning Vol 12. Issue 2 PP:121-138

Corresponding author: Naser Shirbagi

Address: Professor of Educational Administration, Department of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran, Corresponding Author

Email: nshirbagi@uok.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Organizational development includes the promotion of the organization in four different areas, which are: tasks, technology, structure and people. The situation in each of these four areas must be thoroughly evaluated and analyzed in order to make appropriate reforms in the organization. Organizations need to align their HR strategies with their overall goals in order to cope with an increasingly competitive environment. This strategic transformation requires profound changes in policies, practices, and systems. Organizations need to align their HR strategies with their larger goals to cope with an increasingly competitive environment. This strategic transformation requires profound changes in policies, practices, and systems. Educational organizations are no exception.

Methods

The present study has adopted a positivist paradigm because it relies on the application of statistical techniques in analysis, objective evaluation and representativeness of the sample. This research has been done with a quantitative nature in the form of a descriptive-evaluation research design. All employees of the General Administration and education districts in Lorestan province in 1398, which numbered 488 people, formed the statistical population of the study, of which 215 people were selected by stratified random sampling using the Cochran's formula as a statistical sample. Data collection tool: Since in measuring the situation or needs assessment, basically a measurement tool is needed, therefore, two standard questionnaires were used as follows: a- Human resource development space assessment questionnaire which contains 24 items and one factor and it was with a five-point Likert scale and b- The Human Resources Strategies Evaluation Questionnaire with 78 items and was in a five-point Likert scale. The Strategy Evaluation Questionnaire consists of 12 components:

motivation for progress, change and innovation, information and communication, customer satisfaction, decision making and participation, staff growth, leadership style and effectiveness, reward and motivation, relationships, safety and health, management Performance, system and procedures. Reliability and validity: In order to adapt the items of the questionnaire to the environment of educational organizations, the face validity of the questionnaires was re-examined and confirmed based on the views of experts in the field of educational sciences. Therefore, the construct validity of the questionnaires was examined through confirmatory factor analysis.

Results

The calculated alpha coefficients for the questionnaires of human resource strategies and human resource development space were 0.98 and 0.97, respectively, and this value is higher than the accepted criterion for the reliability of the questionnaire, ie 0.70, so the questionnaires are the desired reliability for implementation in the environment. Educational analysis present study, due to the fact that the collected data were on a distance and sequential scale, to test the hypotheses according to the type of data distribution, appropriate descriptive and inferential statistics should be used. SPSS 24 and Lisrel software were used for data analysis. In the first inferential analysis section, Kolmogorov-Smirnov test was performed on the collected data to test the compliance of the data with the normal distribution, the results of which are shown. The mean observed was 3.14 and the mean criterion was 3. Also, the value of t was equal to 1.864 and the significance level was 0.064. Since the value of t was not significant at the level of 0.05, so it is clear that the situation of the human resources development space of the Lorestan Education Organization was at a moderate level. The average desirability of human resource development strategies from the perspective of employees is equal to 2.37 and the average

criterion is 2.5. The value of t was equal to -2.231 and the significance level was 0.022. Considering that the value of t is significant at the level of 0.05 and also because the observed average is less than the average of the standard, so it was found that the desirability of human resource development strategies of Lorestan Education Organization from the perspective of employees is significantly lower than average. Examining the status of human resource development strategies in terms of each component also showed that t -values for the seven dimensions of change and innovation, information and communication, customer satisfaction, decision-making and participation, leadership effectiveness, relationships and systems and procedures, were negative and significant; Therefore, it can be said that the situation of these dimensions is significantly below average.

Conclusion:

The findings had useful practical implications: First, it should be noted that when implementing the new HR strategy, several challenges will be evident in the organization. It is important to address these challenges and strive for coherence between them and to consider other aspects of the organization. The success and effectiveness of any organization is summed up in how employees view the organization's strategy and how they accept it, how they become aware of it, and - how they apply it and by what mechanisms it is reviewed.

they give. Revisions In order to identify what needs to be remedied or repaired, to assess the status quo prior to any activity and to re-validate it, review the defined objectives and, if necessary, dismantle all of them.

It should be noted that change can change the ethics of the organization and cause a lot of resistance to the fear of losing business values or misunderstanding of change, lack of confidence in change or low interaction to make change. Without a clear effort to promote change, the efforts of policymakers and planners will fail, but if reasonable efforts are made to bring about change, the chances of success increase. The main nature of human resource strategy can be considered human resources. The beliefs on which human strategies are designed are as follows: a. Organizational change as well as human resource strategies are dynamic changes, but contrary to this, the main reality of a human resource strategy should be completely reconsidered a few years after its implementation. B. Transforming the human resources strategy will lead to changes in all aspects related to human resources, systems, beliefs, structures, increase productivity of this part of the organization. These developments are like an architecture of change and require special skills.

ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات

ناصر شیربگی^{۱*}، سمیرا نظری^۲، شراره صادقی^۲، شهاب نصیری نیا^۲

۱. استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران،

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

چکیده

پژوهش حاضر به منظور ارزیابی بسترها و فضای راهبردهای توسعه منابع انسانی برای تغییرات احتمالی در آموزش و پرورش اجرا شد. رویکرد پژوهش کمی و راهبرد بکار رفته توصیفی-ارزیابی بود. جامعه آماری کارکنان آموزش و پرورش خرم‌آباد بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۲۱۵ نفر از کارکنان انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده دو پرسشنامه «ارزیابی فضای توسعه منابع انسانی» و «ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی» بود. روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفت. پایایی نیز با ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید واقع شد. نتایج نشان داد که کارکنان آموزش و پرورش فضای توسعه منابع انسانی را در محیط کار خود از لحاظ مطلوبیت در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن بود که کارکنان میزان رضایت خود را از مطلوبیت راهبردهای توسعه منابع انسانی در سطح پایین‌تر از سطح متوسط ارزیابی نموده‌اند. تحلیل واریانس یک‌راهه نیز نشان داد که بین دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش در متغیرهای فضای توسعه منابع انسانی و راهبردهای توسعه منابع انسانی برحسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود نداشت. به نظر می‌رسد فضا برای ایجاد تغییرات راهبردی در حوزه منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش چندان مطلوب نیست. برای ایجاد یک تغییر کلی در سازمان لازم است تا فرایند آن از طریق راهبردهای منابع انسانی به کار گرفته شود. سازمان‌دهی فرایند تغییرات نیازمند ایجاد توازن ظریف میان ذی‌نفعان سازمان است. تحول در راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها، ساختارها و هم چنین انتظارات تجاری‌سازی می‌شود این تحول مشابه معماری ایجاد تغییرات است.

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۹/۴/۲۳

شماره صفحات: ۱۳۸-۱۲۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2021.23827.4791

واژه‌های کلیدی:

راهبرد توسعه منابع انسانی، فضای توسعه، ارزیابی،

استناد: شیربگی ناصر، نظری سمیرا، صادقی شراره، نصیری نیا شهاب، ۱۴۰۰، ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات، دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲ (۲) صص: ۱۳۸-۱۲۱

* نویسنده مسئول: ناصر شیربگی

نشانی: استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران،

پست الکترونیکی: nshirbagi@uok.ac.ir

مقدمه

به صورت گسترده به منظور رقابت و دستیابی به تعالی گسترش یابند. در صورت عدم توجه به مدیریت راهبردی نیروی انسانی در سازمان، این منابع ارزشمند به صورت سربار و مزاحم درخواهند آمد و به جای افزایش اثربخشی سازمان، عامل سرزنش سازمان ها می-گردند (Matlabi Varkani, 2016).

سازمان های آموزشی نیز از این قضیه استثناء نیستند و نمی توانند بدون یک راهبرد مشخص در زمینه منابع انسانی در فضای کنونی به ادامه فعالیت و نگهداشت نیروهای انسانی خود و رقابت با سایر مؤسسات در سطح ملی و بین المللی بپردازند. اهمیت نقش راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی بر پایه قابلیت ها و توانمندی های نیروی انسانی سازمان ها به درستی درک شده است (Lapiņa, et al., 2014). به همین منظور، لازم است منابع انسانی نه تنها در جهت گیری راهبردی سازمان، بلکه در برنامه ریزی عملیاتی آن نیز به طور فعال مشارکت کنند؛ در غیر این صورت، اهمیت پیوند منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان مشخص نشده و به طور کامل درک نخواهد شد (Khalili Shorini, et al., 2016).

در بُعد سازمانی، ارزیابی عملکرد، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت ها است (Ahmadvand et al., 2012). در هر سازمان ارزیابی عملکرد و شناخت وضع موجود، آغازی برای تدوین راهبرد، برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت، انجام اصلاحات و ایجاد بهبود و تحول است (Shamszaree, et al., 2018). نظر به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان مهم ترین دارایی جهت تحقق اهداف سازمان، ارزیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی به حساب می آید بنابراین، یکی از مؤلفه های ارزیابی سازمانی، ارزیابی واحد منابع انسانی سازمان است. سازمان ها به چند دلیل دنبال رسیدن به تعالی منابع انسانی هستند. نخست آنکه امروزه منابع انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه و عامل موفقیت یک سازمان در نظر گرفته می شود (Daneshvsvr, 2011). از طرف دیگر، منابع انسانی رکنی از ارزیابی سازمان ها است که در تمامی الگوهای ارزیابی سازمان به عنوان یک معیار اندازه گیری وجود دارند و قاعدتاً سازمان هایی که به دنبال نتیجه گیری در ارزیابی های سالانه هستند، می باید از حیث منابع انسانی مطمئن باشند تا امتیازات لازم را به دست آورند (Shamszaree, et al., 2018).

نبود یا ضعف نظام های ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی، امکان تبادل اطلاعات لازم را برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های یک سازمان غیرممکن می کند و زمینه های بروز بحران های مدیریتی را در آن ها افزایش می دهد که تداوم آن انحلال یا شکست سازمان را به دنبال دارد (Matlabi Varkani, 2016).

کامیابی و موفقیت سازمان در حرکت به سوی اجرای راهبرد کلی سازمان، از یک سو، مبنی بر ایجاد نوعی هماهنگی و تناسب میان راهبرد منابع انسانی با راهبرد اصلی سازمان است و از سوی دیگر مستلزم وجود انسجام و هماهنگی کامل میان راهبردها و سیاست های گوناگون بخش منابع انسانی است. (Nejabat & Savar, 2014). منابع انسانی، مهم ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بدون شک توسعه منابع انسانی از محوری ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است (Jazani, et al., 2014). توسعه منابع انسانی یکی از مهم ترین موضوعاتی است که امروزه توجه مدیران موفق و آینده نگر را به خود جلب کرده است. تأکید بر داشتن کارکنان ماهر رمز موفقیت بسیاری از سازمان ها است (Baldwin & Hanel, 1999) و همواره یکی از چالش های اساسی سازمان ها محسوب می شود، زیرا در زمینه نوآوری، بهبود کیفیت، رشد مستمر و سایر داده های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار مهم است، این انسان ها هستند که خلق ایده می کنند (Taheri, 2009). توسعه و پیشرفت جامعه و سازمان در گرو تجهیز منابع انسانی به دانش و مهارت و استفاده از آن ها در جهت رشد و توسعه سازمانی (Ghanbari, et al., 2018). مدیران منابع انسانی نیاز دارند که راهبرد سازمان خود را بشناسند و آن را با عملکردهای خود در زمینه استخدام، گزینش و توسعه منابع انسانی پیوند دهند (Bloisi, 2007) از طرف دیگر، سازمان ها نیاز دارند که راهبردهای منابع انسانی خود را با اهداف کلان خود هماهنگ کنند تا بتوانند با محیطی که به طور فزاینده رقابتی می شود رو به رو شوند. این دگرگونی راهبردی، وجود تغییرات ژرفی را در خط مشی ها، عملکردها و نظام ها ایجاد می کند (Chanda & Kabra, 2000).

سازمان ها از طریق راهبردهای منابع انسانی می توانند تعهد به کارکنان را عملی سازند و این راهبردها منجر به افزایش حمایت سازمانی درک شده می شوند، با افزایش حمایت سازمانی درک شده، کارکنان با تعهد بیشتری به سازمان انجام وظیفه می کنند و عملکرد خود را بهبود می بخشند. در حقیقت، راهبردهای منابع انسانی پیام هایی را در مورد انتظار سازمان از کارکنان و انتظار کارکنان از سازمان ارسال می کنند (Rousseau, & Benzoni, 1994).

توسعه سازمان دربرگیرنده ارتقای سازمان در چهار حوزه مختلف است که عبارتند از: تکالیف، فناوری، ساختار و افراد. وضعیت موجود در هریک از این چهار حوزه باید به صورت کامل مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد تا بتوان به اصلاحات مناسبی در سازمان دست زد (Chanda, & Kabra, 2000).

منابع انسانی گنجینه ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می توانند به صورت راهبردی توسعه یافته بکار گرفته شوند و

در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با

به کارگیری نتایج حاصل از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی دست‌یافته‌اند (Chen & Wang, 2016). در کشور ما به کارگیری الگوهای نوین تدوین راهبرد منابع انسانی به دلیل نبودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان راهبرد در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به الگوها و الگوهای موفق و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بررسی مبانی نظری پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی و ادراک کارکنان از جو و فضای سازمان تأثیرپذیر از میزان رویه‌ها و راهبردهای سازمانی است (Bagheri, et al., 2014). برخی صاحب‌نظران معتقدند که فضای سازمانی اشاره به ادراک اعضای سازمان از نظام رسمی، سبک‌های غیررسمی مدیران و بقیه عامل‌های مهم محیطی دارد (Litwin, Stringer and Robert, 1996) که این ادراک در نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و انگیزه افراد در یک محیط کاری ویژه تأثیر می‌گذارد (Nazem & Parsi, 2010). صاحب‌نظر دیگری نیز معتقد است فضای سازمانی محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس‌کننده نگرش کارکنان و سبک مدیریت سازمان است (Boulden, 1992). فضای سازمانی دربرگیرنده نظام ارزشی است به این معنا که مشخص می‌کند روش انجام کار چیست و این که چه رفتارهایی مورد تأیید قرار می‌گیرد (Wormmeester, 2005).

امروزه این دیدگاه پذیرفته شده است که چنانچه فضای مناسب وجود داشته باشد، تمام افراد با درجه‌های مختلفی از ظرفیت راهبردهای توسعه منابع انسانی برخوردار خواهند شد از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با تکیه بر یافته‌ها و مطالعات انجام شده درباره مسائل مدیریت، روش‌های مناسب را با توجه به موقعیت سازمان اعمال کنند و هم چنین با ایجاد فضای مطلوب سازمانی، زمینه دستیابی به هدف‌های سازمان را فراهم نمایند (Nazem & Parsi, 2010). الگوی گروهی از پژوهشگران فضای سازمانی را در چهار عامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و کنترل سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند (Ireland et al., 2006). نتایج یک پژوهش نشان داد که برداشت هر یک از افراد در سازمان در مورد وجود راهبردهای متفاوت سازمانی نیز متفاوت بود و در میزان شدت دریافت و ادراک این پدیده، تفاوت‌هایی در بین افراد مشاهده می‌شد که عوامل متعددی در آن دخالت داشتند

در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج حاصل از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی دست‌یافته‌اند (Chen & Wang, 2016). در کشور ما به کارگیری الگوهای نوین تدوین راهبرد منابع انسانی به دلیل نبودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان راهبرد در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به الگوها و الگوهای موفق و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بررسی مبانی نظری پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی و ادراک کارکنان از جو و فضای سازمان تأثیرپذیر از میزان رویه‌ها و راهبردهای سازمانی است (Bagheri, et al., 2014). برخی صاحب‌نظران معتقدند که فضای سازمانی اشاره به ادراک اعضای سازمان از نظام رسمی، سبک‌های غیررسمی مدیران و بقیه عامل‌های مهم محیطی دارد (Litwin, Stringer and Robert, 1996) که این ادراک در نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و انگیزه افراد در یک محیط کاری ویژه تأثیر می‌گذارد (Nazem & Parsi, 2010). صاحب‌نظر دیگری نیز معتقد است فضای سازمانی محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس‌کننده نگرش کارکنان و سبک مدیریت سازمان است (Boulden, 1992). فضای سازمانی دربرگیرنده نظام ارزشی است به این معنا که مشخص می‌کند روش انجام کار چیست و این که چه رفتارهایی مورد تأیید قرار می‌گیرد (Wormmeester, 2005).

امروزه این دیدگاه پذیرفته شده است که چنانچه فضای مناسب وجود داشته باشد، تمام افراد با درجه‌های مختلفی از ظرفیت راهبردهای توسعه منابع انسانی برخوردار خواهند شد از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با تکیه بر یافته‌ها و مطالعات انجام شده درباره مسائل مدیریت، روش‌های مناسب را با توجه به موقعیت سازمان اعمال کنند و هم چنین با ایجاد فضای مطلوب سازمانی، زمینه دستیابی به هدف‌های سازمان را فراهم نمایند (Nazem & Parsi, 2010). الگوی گروهی از پژوهشگران فضای سازمانی را در چهار عامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و کنترل سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند (Ireland et al., 2006). نتایج یک پژوهش نشان داد که برداشت هر یک از افراد در سازمان در مورد وجود راهبردهای متفاوت سازمانی نیز متفاوت بود و در میزان شدت دریافت و ادراک این پدیده، تفاوت‌هایی در بین افراد مشاهده می‌شد که عوامل متعددی در آن دخالت داشتند

فعالیت، تغییر پدیده‌ای طبیعی یا اجتماعی و ارتباط آن با سایر پدیده‌ها هستند. پژوهش‌های توصیفی، دانش ما را درباره آن چه در سازمان های آموزشی رخ می‌دهد، به‌طور وسیعی افزایش داده‌اند. برخی پژوهش‌های توصیفی برای آن انجام می‌شود که اطلاعات آماری درباره جنبه‌هایی از سازمان‌های آموزشی فراهم آورد که مورد علاقه سیاست‌گذاران منابع انسانی است (Gal et al., 1996). پژوهش حاضر پارادایمی اثبات‌گرایانه را اتخاذ کرده چراکه بر کاربرد فنون آماری در تحلیل‌ها، ارزیابی عینی و معرف بودن نمونه تکیه دارد. این پژوهش با ماهیت کمی در قالب یک طرح تحقیق توصیفی-ارزشیابی انجام شده است.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری: کلیه کارکنان اداره کل و نواحی آموزش و پرورش در شهر خرم‌آباد استان لرستان در سال ۱۳۹۸ که به تعداد ۴۸۸ نفر بودند جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۲۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم و با استفاده از فرمول کوکران به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی افراد نمونه برحسب متغیرهای جمعیت شناختی

ردیف	متغیر	سطح	فراوانی	درصد
۱	مدرک تحصیلی	دیپلم	۲	۰/۹
		کاردانی	۳۳	۱۵/۳
		کارشناسی	۱۴۳	۶۶/۵
		کارشناسی ارشد	۳۷	۱۷/۲
		مجموع	۲۱۵	۱۰۰/۰
۲	سابقه خدمت	پنج سال و پایین‌تر	۱۵	۷/۰
		شش تا ده سال	۲۴	۱۱/۲
		یازده تا پانزده سال	۴۲	۱۹/۵
		شانزده تا بیست سال	۵۴	۲۵/۱
		بالاتر از بیست سال	۳۵	۱۶/۳
		نامشخص	۴۵	۲۰/۹
		مجموع	۲۱۵	۱۰۰/۰

پرسشنامه استاندارد به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت: الف- پرسشنامه ارزیابی فضای توسعه منابع انسانی که حاوی ۲۴ گویه ۶- و تک عاملی و با طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) بود (پیوست شماره ۱) و ب- پرسشنامه ارزیابی راهبردهای منابع انسانی با ۷۸ گویه و در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) بود. هر دو پرسشنامه از مطالعات چاندا و کابرا اقتباس شدند (Chanda & Kabra, 2000). پرسشنامه ارزیابی راهبردها شامل ۱۲ مؤلفه به شرح زیر است: انگیزش پیشرفت، تغییر و نوآوری، اطلاعات و ارتباطات، رضایت مراجعان، تصمیم‌گیری و مشارکت، رشد کارکنان، سبک

انداختن تغییرات در یک چرخه پیوسته و پویا می‌شود و تغییر را در تمامی جنبه‌ها از جمله دیدگاه‌ها، باورها و ساختارها به پیش می‌راند؛ این فرایند به معماری تغییرات اشاره دارد (Chanda & Kabra, 2000, p.185). در پژوهش حاضر، اصطلاح معماری تغییرات به‌منظور تأکید بر این امر به کار گرفته شده که نشان دهد تغییر در بخش منابع انسانی بیشتر از آنچه در نمودارهای سازمانی نشان داده می‌شود جامع‌تر، چندبعدی‌تر و بنیادی‌تر است. با توجه به آن چه گفته شد محققان قصد دارند به دو سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر پاسخ دهند:

سؤال اول: فضای توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان از دیدگاه کارکنان چگونه است؟ سؤال دوم: وضعیت راهبردهای توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان از دیدگاه کارکنان چگونه است؟

روش تحقیق

رویکرد و راهبرد: پژوهش برای سازمان‌های آموزشی چهار نوع دانش فراهم می‌آورد که شامل توصیف، پیش‌بینی، بهبود و تبیین هستند. بسیاری از پژوهش‌ها مستلزم توصیف شکل، ساختار،

بر اساس داده‌های جدول ۱ از مجموع ۲۱۵ نفر از افراد نمونه، ۱۴۳ نفر کارشناسی، ۳۷ نفر کارشناسی ارشد، ۳۳ نفر کاردانی و ۲ نفر دارای تحصیلات دیپلم بودند. هم‌چنین، از نظر متغیر سابقه خدمت ۱۵ نفر از کارکنان دارای سابقه پنج سال خدمت و کمتر بودند، ۲۴ نفر بین شش تا ده سال، ۴۲ نفر دارای یازده تا پانزده سال، ۵۴ نفر بین شانزده تا بیست سال و ۳۵ نفر نیز بالاتر از بیست سال مشغول به خدمت بوده‌اند. در این میان ۴۵ نفر نیز سابقه خدمت خود را مشخص نکرده بوده‌اند.

ابزار گردآوری داده‌ها: از آن جاکه در ارزشیابی موقعیت یا نیازسنجی اساساً به یک ابزار اندازه‌گیری نیاز است از این رو دو

تأیید قرار گرفت. با توجه به این که در این پژوهش از پرسشنامه تدوین شده توسط چاندا و کابرا (۲۰۰۰) استفاده شد. لذا مستلزم بازآزمایی روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی است. از این رو، روایی سازه پرسشنامه‌ها از طریق آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. در این خصوص نخست، کفایت نمونه مورد بررسی جهت انجام تحلیل عاملی ارزیابی شد.

و اثربخشی رهبری، پاداش و انگیزه، روابط، ایمنی و بهداشت، مدیریت عملکرد، نظام و رویه‌ها. (پیوست ۲)

پایایی و روایی: به منظور تناسب سازی گویه‌های پرسشنامه با محیط سازمان‌های آموزشی مجدداً روایی صوری پرسشنامه‌ها با استناد به دیدگاه صاحب‌نظران رشته علوم تربیتی مورد بررسی و

جدول ۲: نتایج آزمون KMO و بارتلت برای بررسی تناسب داده‌ها در تحلیل عاملی

آزمون کرویت بارتلت			آماره KMO	متغیر
مجدور کای	درجه آزادی	سطح معناداری		
۱/۵۲۹	۳۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۹۵۹	راهبردهای توسعه منابع انسانی

در جدول ۳، بار عاملی و مقادیر آماره t متناظر با هر یک از ابعاد پرسشنامه‌ها که بیانگر فضا و راهبردهای توسعه منابع انسانی هستند ارائه شده است.

بر اساس داده‌های جدول ۲، مقدار آماره KMO، برابر با ۰/۹۵۹ بود. از آنجا که این مقدار بالاتر از مقدار ۰/۷ است، لذا می‌توان گفت بر اساس نتایج آزمون KMO و بارتلت کفایت نمونه مورد مطالعه برای تحلیل عاملی مورد تأیید است.

جدول ۳: بار عاملی ابعاد پرسشنامه ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی

ردیف	ابعاد پرسشنامه‌ها	بار عاملی	t آماره
۱	انگیزش پیشرفت	۰/۷۸	۱۳/۵۱
۲	تغییر و نوآوری	۰/۸۶	۱۵/۷۷
۳	اطلاعات و ارتباطات	۰/۸۸	۱۶/۲۲
۴	رضایت مراجعان	۰/۸۸	۱۶/۲۸
۵	تصمیم‌گیری و مشارکت	۰/۷۱	۱۱/۹۲
۶	رشد کارکنان	۰/۸۷	۱۶/۰۹
۷	اثربخشی رهبری	۰/۸۵	۱۵/۴۱
۸	پاداش و انگیزه‌ها	۰/۸۳	۱۴/۸۶
۹	روابط	۰/۸۰	۱۳/۹۴
۱۰	ایمنی و بهداشت	۰/۸۴	۱۵/۰۶
۱۱	مدیریت عملکرد	۰/۸۱	۱۴/۳۳
۱۲	نظام و رویه‌ها	۰/۹۲	۱۷/۷۶

مورد توجه قرار گیرد، بررسی میزان برازش الگوی پژوهش است. در جدول ۴، شاخص‌های نیکویی برازش برای ارزیابی برازندگی الگوی پژوهش مبنی بر توصیف متغیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر حسب ابعاد دوازده‌گانه ارائه شده است.

از آنجا که مقادیر t متناظر با بار عاملی همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ هستند، لذا مشخص می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، همه ابعاد بیانگر راهبردهای توسعه منابع انسانی به خوبی بر روی این سازه بار شده و می‌توانند توصیف مناسبی از این متغیر به عمل آورند. مساله مهم دیگری که باید در انجام تحلیل عاملی تأییدی

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش برای آزمون روایی سازه پرسشنامه توسعه منابع انسانی

RMR	CFI	IFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	Chi – Square		
							X ²	df	Sig
۰/۰۲۴	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۰۷۵	۱۱۹/۴۶	۵۴	۰/۰۰۰

یافته‌ها حاکی از برازندگی الگو داشتند، لذا می‌توان گفت که روایی سازه پرسشنامه‌های پژوهش مورد تأیید بود. جهت بررسی همسانی درونی گویه‌های پرسشنامه‌ها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. که نتایج آن در جدول ۵ آمده است.

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی برابر با ۲/۲۱، شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۷۵، شاخص‌های شاخص CFI و IFI؛ NNFI؛ NFI؛ AGFI؛ GFI همگی نزدیک به عدد ۱ قرار داشتند و شاخص RMR کمتر از ۰/۰۵ بود. این

جدول ۵ بررسی همسانی درونی گویه‌های پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
۱	انگیزش پیشرفت	۶	۰/۷۵۴
۲	تغییر و نوآوری	۷	۰/۸۸۴
۳	اطلاعات و ارتباطات	۷	۰/۸۹۰
۴	رضایت مراجعان	۹	۰/۹۳۸
۵	تصمیم‌گیری و مشارکت	۵	۰/۸۶۸
۶	رشد کارکنان	۶	۰/۹۳۸
۷	اثربخشی رهبری	۷	۰/۹۱۹
۸	پاداش و انگیزه‌ها	۸	۰/۷۲۵
۹	روابط	۵	۰/۹۵۴
۱۰	ایمنی و بهداشت	۷	۰/۹۴۷
۱۱	مدیریت عملکرد	۵	۰/۹۶۳
۱۲	نظام و رویه‌ها	۶	۰/۹۶۰
-	راهبردهای توسعه منابع انسانی	۷۸	۰/۹۸۳
-	فضای توسعه منابع انسانی	۲۴	۰/۹۷۶

داده‌های گردآوری شده در مقیاس فاصله‌ای و ترتیبی بودند جهت آزمون فرضیه‌ها با توجه به نوع توزیع داده‌ها باید از آمارهای مناسب توصیفی و استنباطی استفاده می‌شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS 24 و Lisrel استفاده گردید. در بخش تحلیل‌های استنباطی نخست آزمون کولموگروف اسمیرنوف بر روی داده‌های گردآوری شده اجرا گردید تا پیروی داده‌های مذکور از توزیع نرمال مورد آزمون قرار گیرد که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.

همان‌گونه که جدول ۵ نشان می‌دهد مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه‌ها به تفکیک مؤلفه‌ها و کل گویه‌ها ارائه شده است. از آنجاکه مقدار ضرایب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه‌های راهبردهای منابع انسانی و فضای توسعه منابع انسانی به ترتیب ۰/۹۸ و ۰/۹۷ بدست آمده و این مقدار بالاتر از ملاک موردقبول برای پایایی پرسشنامه یعنی ۰/۷۰ هستند، لذا پرسشنامه‌ها از پایایی مطلوب برای اجرا در محیط‌های آموزشی برخوردار هستند.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها: در پژوهش حاضر با توجه به این‌که

جدول ۶: شاخص‌های وضعیت نرمال بودن توزیع داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها

KS	کشیدگی		چولگی		مؤلفه‌ها		
	Sig.	z	آماره	SD	آماره	SD	
۰/۷۵۹	۰/۶۷۱	۰/۳۳۰	-۱/۲۸۳	۰/۱۶۶	۰/۱۹۴	۰/۱۶۶	۱ انگیزش پیشرفت
۰/۳۳۹	۰/۹۴۹	۰/۳۳۰	-۱/۳۴۹	۰/۱۶۶	۰/۳۷۲	۰/۱۶۶	۲ تغییر و نوآوری
۰/۸۱۶	۰/۶۳۴	۰/۳۳۰	۰/۲۰۴	۰/۱۶۶	۰/۶۵۷	۰/۱۶۶	۳ اطلاعات و ارتباطات
۰/۳۷۸	۰/۹۹۲	۰/۳۳۰	-۰/۹۸۲	۰/۱۶۶	۰/۵۳۳	۰/۱۶۶	۴ رضایت مراجعان
۰/۴۸۰	۰/۸۴۰	۰/۳۳۰	-۱/۲۲۵	۰/۱۶۶	۰/۳۶۰	۰/۱۶۶	۵ تصمیم‌گیری و مشارکت
۰/۹۷۵	۰/۴۸۰	۰/۳۳۰	۰/۱۱۵	۰/۱۶۶	۰/۵۹۳	۰/۱۶۶	۶ رشد کارکنان
۰/۳۰۶	۰/۹۶۸	۰/۳۳۰	۰/۴۴۴	۰/۱۶۶	۰/۷۴۳	۰/۱۶۶	۷ اثربخشی رهبری
۰/۴۶۷	۰/۸۴۹	۰/۳۳۰	۰/۲۹۶	۰/۱۶۶	۰/۵۵۹	۰/۱۶۶	۸ پاداش و انگیزه‌ها
۰/۳۱۳	۰/۹۶۲	۰/۳۳۰	-۱/۲۳۱	۰/۱۶۶	۰/۳۲۴	۰/۱۶۶	۹ روابط

۱۰	ایمنی و بهداشت	۰/۵۷۶	۰/۱۶۶	۰/۲۴۷	۰/۳۳۰	۰/۸۱۲	۰/۵۲۵
۱۱	مدیریت عملکرد	۰/۲۱۳	۰/۱۶۶	-۱/۲۹۵	۰/۳۳۰	۰/۶۶۶	۰/۷۶۶
۱۲	نظام و رویه‌ها	۰/۲۷۱	۰/۱۶۶	-۱/۴۰۰	۰/۳۳۰	۱/۱۷۷	۰/۱۲۵
-	فضای توسعه منابع	-۰/۳۲۴	۰/۱۶۶	-۱/۲۰۰	۰/۳۳۰	۱/۰۹۱	۰/۱۸۵
-	راهبردهای توسعه منابع	۰/۳۶۲	۰/۱۶۶	-۱/۵۵۵	۰/۳۳۰	۱/۰۳۳	۰/۲۳۷

شامل آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای، تحلیل واریانس یک‌راهه، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون به روش هم‌زمان با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL صورت گرفت. در این بخش نخست به بررسی وضعیت فضای کلی توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش استان لرستان از دیدگاه کارکنان از طریق آزمون t تک نمونه‌ای پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۷ آمده است.

همان‌گونه که جدول ۶ نشان می‌دهد با توجه به نتایج آزمون مقادیر چولگی و کشیدگی در بازه اعداد +۲ تا -۲ قرار داشتند و نیز سطح معناداری در آزمون کولموگروف اسمیرنوف بالاتر از مقدار ۰/۰۵ بود، نتیجه گرفته شد که توزیع داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

یافته‌ها:

تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار استنباطی و آزمون‌های پارامتریک

جدول ۷: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون ارزیابی فضای توسعه منابع انسانی (N=255)

متغیر	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	میانگین معیار	t آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
فضای توسعه منابع انسانی	۳/۱۴	۱/۱۵۹	۳	۱/۸۶۴	۲۱۴	۰/۰۶۴

منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان، در سطح متوسط بوده است. در ادامه به بررسی وضعیت راهبردهای توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش با استفاده از آزمون t تک گروهی پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۸ آمده است.

بر اساس داده‌های جدول ۷، میانگین مشاهده شده برابر با ۳/۱۴ و میانگین معیار ۳ بود. هم چنین مقدار t برابر با ۱/۸۶۴ و سطح معناداری حاصل ۰/۰۶۴ بوده است. از آن جاکه مقدار t در سطح ۰/۰۵ معنادار نبود، لذا مشخص می‌شود که وضعیت فضای توسعه

جدول ۸: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای راهبردهای توسعه منابع انسانی (N=255)

ردیف	متغیر	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	میانگین معیار	t آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	انگیزش پیشرفت	۲/۵۳	۰/۷۱۲	۲/۵	۰/۷۸۲	۲۱۴	۰/۴۳۵
۲	تغییر و نوآوری	۲/۳۲	۰/۸۹۱	۲/۵	-۲/۸۳۶	۲۱۴	۰/۰۰۵
۳	اطلاعات و ارتباطات	۲/۳۴	۰/۹۴۴	۲/۵	-۲/۳۹۹	۲۱۴	۰/۰۱۷
۴	رضایت مراجعان	۲/۲۶	۰/۹۰۷	۲/۵	-۳/۸۵۲	۲۱۴	۰/۰۰۰
۵	تصمیم‌گیری و مشارکت	۲/۳۱	۰/۸۸۷	۲/۵	-۳/۱۱۱	۲۱۴	۰/۰۰۲
۶	رشد کارکنان	۲/۳۸	۰/۹۶۰	۲/۵	-۱/۷۰۵	۲۱۴	۰/۰۹۰
۷	اثربخشی رهبری	۲/۳۴	۰/۸۶۶	۲/۵	-۲/۶۴۷	۲۱۴	۰/۰۰۹
۸	پاداش و انگیزه‌ها	۲/۴۶	۰/۹۶۹	۲/۵	-۰/۵۵۴	۲۱۴	۰/۵۸۰
۹	روابط	۲/۳۵	۰/۸۹۹	۲/۵	-۲/۴۴۸	۲۱۴	۰/۰۱۵
۱۰	ایمنی و بهداشت	۲/۴۲	۰/۹۷۸	۲/۵	-۱/۱۱۰	۲۱۴	۰/۲۶۸
۱۱	مدیریت عملکرد	۲/۳۹	۰/۸۸۶	۲/۵	-۱/۷۶۸	۲۱۴	۰/۰۷۸
۱۲	نظام و رویه‌ها	۲/۳۴	۰/۹۲۱	۲/۵	-۲/۴۲۹	۲۱۴	۰/۰۱۶
-	راهبردهای توسعه منابع	۲/۳۷	۰/۷۹۵	۲/۵	-۲/۳۱۲	۲۱۴	۰/۰۲۲

حاصل ۰/۰۲۲ بود. با توجه به این که مقدار t در سطح ۰/۰۵ معنادار است و نیز از آنجاکه میانگین مشاهده شده کمتر از میانگین معیار است، لذا مشخص گردید که میزان مطلوبیت راهبردهای

داده‌های جدول ۸ نشان می‌دهد که میانگین مطلوبیت راهبردهای توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان برابر با ۲/۳۷ است و میانگین معیار ۲/۵ است. مقدار t برابر با ۲/۳۱۲ و سطح معناداری

بنابراین، می‌توان چنین برداشت کرد که وضعیت ابعاد مذکور در سطح متوسط است.

جهت بررسی تفاوت دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش در رابطه با متغیرهای فضای توسعه منابع انسانی و راهبردهای توسعه منابع انسانی برحسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول ۹ نشان می‌دهد بین دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش لرستان در رابطه با متغیرهای فضای توسعه منابع انسانی و راهبردهای توسعه منابع انسانی برحسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۹: تحلیل واریانس تک متغیره پیرامون مقایسه راهبردهای توسعه منابع انسانی برحسب متغیرهای جمعیت شناختی

ردیف	متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F آماره	سطح معناداری
۱	مدرک تحصیلی	۰/۷۳۱	۳	۰/۲۴۳	۰/۳۷۴	۰/۷۷۲
۲	سابقه خدمت	۵/۸۸۳	۴	۱/۴۷۰	۱/۱۳۵	۰/۳۴۲

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با عنوان ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش اهدافی چندگانه داشت. نخست اینکه، شاخصه‌های روان‌سنجی پرسشنامه‌های فضا و راهبردهای توسعه منابع انسانی را آزمون کنیم، دوم، تفاوت‌ها بین نظرات کارکنان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی (مانند مدرک تحصیلی، سابقه اشتغال و ...) بررسی شود و نهایتاً کمک به بهبود توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش از طریق شناسایی فضا و بسترها و راهبردهای به کاررفته برای توسعه نیروی انسانی بود. با توجه به سؤالات پژوهش، پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، کمی و توصیفی - ارزشیابی بود.

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌شک توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. جهت دستیابی به اهداف فوق فرضیه‌های طرح و آزمون شدند. به منظور جلوگیری از اطاله کلام از ذکر فرضیات پژوهشی خودداری گردیده و فقط به ارایه نتایج بسنده شده است.

سؤال اول: فضای توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان از دیدگاه کارکنان چگونه است؟ نتایج حاکی از آن بود که وضعیت فضای توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان، در سطح متوسط بوده است. این یافته با نتایج پژوهش لرستان (Delavi, et al., 2010) هماهنگ و همسوست. فضای سازمانی برای توسعه منابع انسانی که در سطح متوسط قرار داشته باشد

توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان از دیدگاه کارکنان، به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

بررسی وضعیت راهبردهای توسعه منابع انسانی برحسب هر یک از مؤلفه‌ها نیز نشان داد که مقادیر t در مورد هفت بعد تغییر و نوآوری، اطلاعات و ارتباطات، رضایت مراجعان، تصمیم‌گیری و مشارکت، اثربخشی رهبری، روابط و نظام و رویه‌ها، منفی و معنادار بود؛ بنابراین، می‌توان گفت که وضعیت این ابعاد، به‌طور معناداری در سطح پایین‌تر از متوسط است. هم‌چنین، مقادیر t در مورد پنج بعد انگیزش پیشرفت، رشد کارکنان، پاداش و انگیزه‌ها، ایمنی و بهداشت و مدیریت عملکرد معنادار نبود؛

نشانه‌ای از عدم آمادگی کافی برای ایجاد تغییرات و به اصطلاح انجام معماری تغییرات است. از دلایل این نبود توسعه یافتگی بسترهای تغییر در سازمان آموزش و پرورش می‌توان از کمبود حمایت‌های مدیران از کارکنان، نبود یک رهبری تحول‌گرا، و نبودتامل صمیمانه در میان همکاران و مهیا نبودن زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی برای ایجاد یادگیری سازمانی و رشد دانش کارکنان نام برد. شرایط محیطی به‌عنوان بستر عام، راهبردهای توسعه کارکنان را متأثر می‌سازند. از طرف دیگر، منابع انسانی ناکارآمد مانع بزرگی برای بهره‌وری بهینه سازمان است (Khordehghir, et al., 2017). شرایط مداخله‌گر مؤثر بر توسعه کارکنان را می‌توان در دو گروه ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی و عوامل سازمانی جای داد. در کنار ویژگی‌های روان‌شناختی مانند احساس فشار روانی، عوامل سازمانی متعددی مانند جو حمایتی، ساختار سازمان، امکانات، جابجایی هدف و وسیله و شایستگی‌های مدیریت و کارکنان در سازمان آموزش و پرورش راهبردهای توسعه منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سؤال دوم: وضعیت راهبردهای توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان از دیدگاه کارکنان چگونه است؟ نتایج هم‌چنین نشان داد که از دیدگاه کارکنان، میزان مطلوبیت راهبردهای توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش لرستان، به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بوده است. در این پژوهش دوازده مؤلفه انگیزش پیشرفت، تغییر و نوآوری، اطلاعات و ارتباطات، رضایت مراجعان، تصمیم‌گیری و مشارکت، رشد کارکنان، اثربخشی رهبری، پاداش و انگیزه‌ها، روابط، ایمنی و بهداشت، مدیریت عملکرد و نظام و

رویه‌ها، به‌عنوان ابعاد بیانگر راهبردهای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شدند؛ که یافته‌ها حاکی از آن بود که غالب مؤلفه‌های مذکور دارای وضعیت متوسط و پایین‌تر از متوسط هستند.

در خصوص دلایل متوسط بودن سطح مؤلفه انگیزش می‌توان گفت مدیرانی که عملکرد مطلوب کارکنان را مورد تشویق قرار نمی‌دهند و امنیت شغلی و دلگرمی را برای کارکنان فراهم نمی‌کنند باعث افت انگیزش کارکنان برای پیشرفت می‌شوند. همچنین مدیران آموزش و پرورش باید بتوانند تغییر و نوآوری را در تمام لایه‌های سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه و نفوذ دهند تا در نهایت سازمانی خلاق و نوآور به وجود آید. این امر نیازمند بسترهای مناسبی است که پرورش و رشد اندیشه‌ها را ممکن سازد و آن‌ها را به مرز آفرینندگی برساند.

در خصوص دلایل پایین بودن سطح رضایت مراجعان نیز می‌توان گفت از دلایل این که سازمان نمی‌تواند رضایت مراجعان را جذب کند می‌توان دلایل زیر را ذکر نمود: سازمان خدمات باکیفیت و درخور شأن مراجعان خود را برآورده نمی‌سازد، با صبوری و صداقت در جلب رضایت ذی‌نفعان خود که شامل، کارکنان، مدیران مدارس، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها و نهادها و اجتماعات محلی هستند به اندازه کافی نمی‌کوشد و به کارکنان اجازه تصمیم‌گیری در زمانی که مراجعین به سازمان می‌آیند نمی‌دهد و همه واحدها به‌عنوان یک کل واحد باهم برای رفع مشکلات مراجعان تلاش نمی‌کنند.

در تبیین دلایل پایین بودن سطح مشارکت نیز باید عنوان کرد که قوانین و مقررات زیاد، نبود وجود رهبران تحول‌گرا، تمایل مدیران به در دست گرفتن تمامی اختیارات، بی‌اعتمادی به زیردستان، عدم اعتماد به نتایج مشارکت، پنهان‌کاری و سیاسی‌کاری در شکل‌گیری فرهنگ تک‌روی نقش داشته و در نتیجه باعث به‌انزوا رفتن کارکنان مشتاق و علاقه‌مند می‌گردند. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Salehi and Pahlevanzdeh (2002) همسو است.

با توجه به پایین بودن سطح رشد کارکنان می‌توان دریافت که سازمان به‌طور نظام‌مند به توسعه آموزشی و حرفه‌ای کارکنان کمک نمی‌کند. آموزش‌هایی که مربوط به کارشان است به آن‌ها نمی‌دهند، سازمان برای رشد کارکنان از دانش، مهارت و انگیزه آن‌ها استفاده نمی‌کند. از جمله شاخص‌های اثرگذار مدیریت سازمانی بر بهبود اثربخشی کارکنان براساس نتایج پژوهش عوض‌زاده می‌توان به پنج خرده‌مقیاس (نیرویابی کارکنان، جذب

و گزینش کارکنان، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و عملکرد مربیان در دوره‌های آموزشی) اشاره کرد که در نهایت می‌توانند موجب بهسازی منابع انسانی شوند (Khordehgir, et al., 2017).

از دلایل پایین بودن وضعیت اثربخشی رهبری از دیدگاه کارکنان می‌توان به مؤلفه اعتماد اشاره کرد زیرا پایه و اساس رهبری اعتماد است. این یافته با نتایج پژوهش Forouzande, Ganji, Nekoei, Nematei (2013) در تبیین دلایل پایین بودن بعد پاداش و انگیزش می‌توان گفت که تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می‌کاهد، پاداش‌ها کافی و مناسب نیستند، پرداخت پاداش به هر فرد به‌طور منصفانه نیست و با توجه به تلاش‌ها و مهارت‌های افراد صورت نمی‌گیرد.

نامطلوب بودن راهبردهای توسعه از دیدگاه کارکنان در بعد روابط با یافته‌های (Mushayikwa, E. Lubben, F (2009) هماهنگ است، وقتی بین سازمان و افراد تنش وجود دارد ارزش‌های مشترک کمتری پدید می‌آید و افراد تعهد کمتری نسبت به اهداف تعیین‌شده توسط سازمان نشان می‌دهند.

از دلایل ایمن نبودن محل کار کارکنان می‌توان دلایلی مانند سیاسی‌کاری، عدم ثبات شغلی فراهم نبودن وسایل رفاهی و کار در محیط فیزیکی، آموزش ندیدن کارکنان در زمان مواجهه شدن با مسائل خطرناک، امکانات زیرساختی در محل مناسب هستند. این یافته تاحدودی با نتایج پژوهش (Dargahi, Jangjou, Dargahi, & Amirian, (2014) هماهنگ و ناهم‌سوست.

در خصوص سطح متوسط در بعد عملکرد راهبرد توسعه و بر اساس یافته‌های (Gasski (2000) می‌توان گفت مدیران منابع انسانی می‌توانند با عملکرد درست در زمینه انسجام توسعه کارکنان باعث بهبود پیشرفت سازمان و به تبع آن شوند. منظور از انسجام، میزان سازگار بودن و همسازسی سیاست‌ها و اصلاحات سازمانی، منطقه‌ای و کشوری با آن چه در توسعه حرفه‌ای آموزش داده‌شده است. این یافته با نتایج پژوهش (Saied Naghavi et al. 2018) همسو است.

مؤلفه نظام و رویه‌ها بیشترین همبستگی را با فضای توسعه منابع انسانی نشان داد و مطلوبیت راهبردهای آن به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. یافته‌های فوق به‌طور کلی با نتایج پژوهش (Delavi, et al., 2010) هماهنگ و همسوست چراکه آنان نیز در پژوهش خود دریافتند که مدیریت راهبردی منابع انسانی در وضعیت مطلوبی نیست و نیازمند بسترسازی و توجه به مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و علمی است تا زمینه‌های حرکت به مدیریت راهبردی منابع انسانی هموارتر شود.

از دلایل پایین بودن وضعیت راهبردهای توسعه منابع انسانی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: عدم تعهد و حمایت اندک

مدیریت ارشد از توسعه منابع انسانی، کم بودن تغییرات مثبت فرهنگی به منظور توسعه کارکنان؛ عدم ارزشیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی؛ عدم توجه به نظام نگهداشت منابع انسانی؛ عدم به کارگیری راهبرد متعهدانه در مدیریت منابع انسانی و عدم ایجاد شرایط مناسب برای توسعه منابع انسانی و ارتقاء دانش کارکنان از جمله ایجاد انگیزش.

پژوهش حاضر از محدودیت‌های برخوردار بود که از جمله می‌توان به ابزار جمع‌آوری داده‌ها که پرسشنامه است اشاره نمود؛ این ابزار دارای محدودیت‌های ویژه‌ای همچون سنجش پاسخ‌ها در قالب یک طیف چند درجه‌ای لیکرت و... است. هم چنین داده‌های پژوهش از آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد در لرستان جمع‌آوری گردیده است لذا در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی بایستی جانب احتیاط را رعایت کرد.

با توجه به نتایج حاصل شده، در خصوص بهبود وضعیت ادراک کارکنان از فضا و راهبردهای توسعه منابع انسانی به مدیران و متولیان آموزش و پرورش استن لرستان پیشنهاد می‌گردد که در جهت توسعه منابع انسانی تعهد و حمایت مستمری داشته باشند و با ایجاد تغییرات مثبت فرهنگی در جهت توسعه کارکنان خود گام بردارند. هم چنین پیشنهاد می‌شود که مدیران تحول‌گرا شناسایی شوند و از آنان برای ایجاد معماری تغییرات عمده در راهبردهای توسعه منابع انسانی بهره‌گیری شود. مدیران به ارزشیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی و استفاده از آن‌ها به منظور توسعه منابع انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشند و با بکارگیری راهبرد متعهدانه در مدیریت منابع انسانی و ایجاد شرایط مناسب در جهت ارتقای دانش کارکنان از جمله ایجاد انگیزش بپردازند.

یافته‌های پژوهش حاضر از اشارات کاربردی مفیدی برخوردار است: نخست این که، باید توجه نمود به هنگام پیاده‌سازی راهبرد جدید منابع انسانی، چالش‌های متعددی در سازمان مشهود خواهند بود. پرداختن به این چالش‌ها و تلاش برای انسجام میان آن‌ها و توجه به سایر جوانب کاری سازمان امری بسیار مهم است. موفقیت و میزان اثربخشی هر سازمانی در این نکته خلاصه می‌شود که کارکنان چه دیدگاهی در مورد راهبرد آن سازمان داشته باشند و چگونه آن را می‌پذیرند، به چه شکلی از آن آگاهی پیدا می‌کنند و - چگونه آن‌ها را بکار می‌گیرند و با چه سازوکارهایی مورد بازنگری قرار می‌دهند.

بازنگری‌ها به منظور تشخیص آن چه که باید دوباره اصلاح یا انجام شود، تشخیص وضعیت موجود قبل از اقدام به هرگونه فعالیت و اعتبارسنجی دوباره آن تجدید نظر در اهداف تعریف شده و در صورت لزوم برچیدن همه آن‌ها تنظیم مجدد خوانده می‌شود. این راهبرد با دقت و پیشرفت بیشتری حاصل می‌گردد.

بکار بستن مکانیزم تنظیم مجدد نه تنها منجر به افزایش سرعت سازمان در دستیابی به نتایج می‌شود بلکه می‌تواند به سازمان کمک کند تا با سرعت بالاتری کارهایی را که نتیجه‌بخش هستند را از کارهایی که نتیجه‌ای ندارند تشخیص دهد. هر سازمانی به خوبی می‌داند که تغییرات سریع‌تر از آن هستند که سازمان بتواند با خیال آسوده بنشیند و بی تفاوت احساس غرور کند.

هرگاه کانون توجه در سازمان از کارکنان به مسائل دیگری تغییر جهت یابد راهبرد منابع انسانی و به دنبال آن فرایند تغییرات اهمیت خود را ازدست‌داده و از دور خارج می‌شوند. راهبردها می‌توانند خوب یا بد باشند. یک راهبرد خوب می‌تواند به علت پیاده‌سازی ضعیف با شکست رو به رو شود و یک راهبرد بد هم می‌تواند به دلیل تحول‌خواهی، مهارت‌ها و ابتکار عمل مدیران به موفقیت بینجامد. آزمایش و تنظیم مجدد راهبرد منابع انسانی به منظور یافتن روزه‌های اساسی آن کاری مفید است.

بروز تغییرات در هر سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. با وجود آن که متخصصان منابع انسانی لزوم ایجاد تغییرات را درک می‌کنند، اما اغلب در مورد چگونگی ایجاد آن دچار اختلاف نظر می‌شوند. به منظور ایجاد یک تغییر کلی در سازمان لازم است تا فرایند تغییرات از طریق راهبردهای منابع انسانی در تمام سازمان به کار بسته شود. سازمان‌دهی یک فرایند گسترده تغییرات راهبردی، نیازمند ایجاد توازن ظریف میان همه ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان است.

باید توجه کرد که تغییرات می‌تواند اخلاقیات سازمان را تغییر دهد و با مقاومت زیادی در رابطه با ترس از دست دادن ارزش‌های کاری مواجه شود و یا با درک نادرست از تغییر، عدم اطمینان به تغییر و یا تعامل پایین در مورد ایجاد تغییر روبرو شود. بدون یک تلاش روشن برای ترویج و ارتقای شرایط تغییرات، تلاش‌های سیاست‌گزاران و برنامه‌ریزان حاصلی در بر نداشته و به صورت مهجور باقی می‌ماند اما اگر در راه تغییرات تلاش‌های معقولی انجام شود احتمال موفقیت بالا می‌رود. ماهیت اصلی راهبرد منابع انسانی را می‌توان منابع انسانی دانست. باورهایی که بر مبنای آن‌ها راهبردهای انسانی طراحی می‌شوند به شرح زیر هستند: الف- تغییرات سازمان و همچنین راهبردهای منابع انسانی تغییراتی پویا هستند اما برخلاف این موضوع، واقعیت اصلی یک راهبرد منابع انسانی به صورت کامل باید چند سال پس از اجرای آن مورد بازنگری قرار گرفته و شاید حتی از نو ساخته شود. ب- متحول ساختن راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها، ساختارها و هم چنین انتظارات تجاری‌سازی و افزایش بهره‌وری از این بخش سازمان می‌شود. این تحولات همانند معماری ایجاد تغییرات است و مهارت‌های خاصی را می‌طلبد.

References

1. Ahmadvand, A.M., Torbati, A. & Porreza, N. (2011). Designing a conceptual model for performance management and strategy development using BSC and EFQM. Quarterly Journal of Human Resource Management Research, 4(1), 55-86. [In Persin]
2. Alam baigi, A. & Afghahi, B. (2013). Investigating the Role of Entrepreneurial Organizational Space in Improving the Performance of Governmental Agricultural Research Institutes. Governmental Administration, 5 (3), 103-122. [In Persin]
3. Bagheri, G.A., Hasaninezhad, A., Nikain, M. & Khoram, S. (2014). Study of the relationship between the perception of the political environment of the organization of job satisfaction of employees, Journal of State Prospects, 18, 165-18. [In Persin]
4. Baldwin, J. & Hanel, P. (1999). Innovation in The Manufacturing Sector. John Deutch Institute for The Study of Economic Policy. Kingston Taro, Queens University.
5. Bloisi, W. (2007). An Introduction to Human Resource Management, McGrawHill Education.
6. Boulden, G. P. (1992). Productivity Linked to Profitability: The Basis for Improved Work Life, Tokyo: Asian Productivity Organization
7. Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). Educational research: An introduction (6th ed.). Longman Publishing.
8. Buczynski, S., & Hansen, C. B. (2010). Impact of Professional Development on Teacher Practice: Uncovering Connections. Teaching and Teacher Education, 26, 599-607.
9. Chanda, A. & Kabra, S. (2000). Human Resource Strategy: Architecture for Change. New Delhi: Sage Publications.
10. Chen, Y. C. & Wang, Y. J. (2016). "Application and Development of the People Capability Maturity Model Level of an Organization". Total Quality Management & Business Excellence. 1-17.
11. Daneshvsr, V. (2011). Design of the native model of human resource excellence for the organizations of the Ministry of Defense of the Islamic Republic of Iran, Ph.D. Thesis, Shiraz University,. [In Persin]
12. Dargahi, A. Jangjou, S. Dargahi, A. & Amirian, T. (2014). Environmental Health and Safety Survey of Pars Abad Moghan Schools. 16th National Conference on Environmental Health, Tabriz University of Medical Sciences https://www.civilica.com/Paper-NCEH16-NCEH16_353.html
13. Delavi, M.R., Ansari, M.A., Labaf, H. & Shaaemi Barzaki, A. (2010). Assessment of Strategic HRM Management in Iran's Leading Industries, Strategic Management Studies, 1 (2), 73-88. [In Persin]
14. Forouzande R, Ganji F, Nekoei A, Nematei S. (2013). Leadership effectiveness and its relationship with emotional stability among nurse managers in educational hospitals related to Isfahan University of Medical Science in 2007. Journal of Clinical Nursing and Midwifery. 2 (3):64-73
15. Gasski, N. (2000). A Strategic Perspective on Human resource Development. Advances In Developing Human Resource. 23, 11-30
16. Ghanbari, M., Vahid, F. & Zamani, F. (2018). Presentation of Impact Model of Human Resource Management on Organizational Effectiveness in Golestan Province Education Organization. Journal of Scientific and Research New Approach in Educational Management, 34 (9), 181-198. [In Persin].
17. Ireland, R.D., Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels. Journal of HRM, 27(2): 21-30.
18. Jazani, N., Taheri, N. & Abili, Kh. (2010). Developing Human Resource Development Strategies with Employee Knowledge Development Approach. Strategic Management Studies, 1 (2), 15-29. [In Persin]
19. Khalili shorini, S. & Jabarzadeh pornagh, A. (2016). Investigating the

- alignment of HR strategy with business strategy. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, 8 (1), 31-54. [In Persin]
20. Khordehgir, S., Askari, A. & Ranjbar, M. (2017). Investigating Human Resource Improvement Indicators and Their Impact on the Effectiveness of Employees' Performance. *Journal of Scientific and Research New Approach in Educational Management*, 30(8), 245-262. [In Persin]
 21. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586.
 22. Litwin, G. H., & Stringer, Robert A., (1996). *Motivation And Organizational Climate*. Harvard University.
 23. Matlabi varkani.(2016). Effect of strategic human resource management on how the Navy's personnel performs; *Journal of Marine Science Education*, 3 (5), 28-39. [In Persin]
 24. Mushayikwa, E. Lubben, F. (2009). Self-directed professional development – Hope for teachers working in deprived environments? *Teaching and Teacher Education*, 25: 375–382
 25. Nazem, F. & Parsi, F.(2010). The Relationship Between Organizational Space and Managers' Productivity in the Committees of Relief and Provide an Appropriate Management Model, *Leadership Quarterly and Educational Management*, 4 (3), 127-147. [In Persin]
 26. Nejabat, A., Savar, N.(2010). A Study on How to Create and Fit Organizational Strategies with Human Resource Strategies. The organizational development of the police, 40 (9), 91-112. [In Persin]
 27. Rousseau, D. M., & Wade- Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human resource management*, 33 (3), 463-489.
 28. Saied Naghavi, M.A., Vaaezi, R., Ghorbani zadeh, V. & Afkaneh, M. (2018). Pattern of Human Resources Excellence in Iranian Government Organizations. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 6 (2), 11-26. [In Persin]
 29. Salehi, S, Pahlevanzdeh, S, Jarahi, H. (2002). The Faculty Members' Contribution in Decision Making Process of Schools' Administrators in Medical University of Isfahan. *Iranian Journal of Medical Education*. 2 (2): 35-42
 30. Samaranayake, V., & Gamage, C. (2012). Employee perception towards electronic monitoring at work place and its impact on job satisfaction of software professionals in Sri Lanka. *Telematics and Informatics*, 29(2), 233-244.
 31. Shams zaree, M., Tahmasebi, R. & Yazdani, H.R.(2018). Evaluating the maturity of human resources management processes based on the Philips model. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 10 (1), 1-24. [In Persin]
 32. Taheri, N. (2009). Assessing the current status of human resource development and developing development strategies. *Master's Degree in Management*, University of Tehran, Iran. [In Persin]
 33. Valle, M., & Witt, L. A. (2001). The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship. *The Journal Of Social Psychology*, 141(3), 379-388.
 34. Wormmeester, R. B. (2005). High school teachers' and administrators' perceptions of the teacher evaluation process in California's public schools. *PhD Thesis University of Southern California*.
 35. Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37 (2), 203-221. [In Persin]

پیوست ۱ پرسشنامه فضای توسعه منابع انسانی

۱	مدیریت سازمان بر این باورند که افراد یک منبع بسیار مهم هستند که باید با آن‌ها به خوبی رفتار شود.
۲	سیاست‌های پرسنلی سازمان توسعه کارمندان را تسهیل می‌کند
۳	سازمان مایل است در زمان و سایر منابع سرمایه‌گذاری کند تا از توسعه کارکنان اطمینان حاصل کند.
۴	سرپرستان در این سازمان نسبت به زیردستان خود و کمک به یادگیری کارشان فعال هستند.
۵	کارکنانی که فاقد مهارت هستند کمک می‌شوند تا شایستگی لازم را بدست آورند.
۶	مدیران زیردستان را هدایت می‌کنند و آن‌ها را برای مسولیت و نقش‌های آینده آماده می‌کنند
۷	تضمیم‌گیری در مورد ارتقای افراد بر اساس شایستگی آن‌ها است نه بر اساس پارتی بازی و وابستگی.
۸	زمانی که کارمندی کار خوبی انجام می‌دهد سرپرستان به صورت ویژه از او تقدیر می‌کنند.
۹	گزارش‌های ارزیابی عملکرد بر اساس ارزیابی عینی و اطلاعات کافی است نه بر اساس پارتی بازی.
۱۰	کارکنان به آزمایش روش‌های جدید و ایده‌های خلاق تشویق می‌شوند.
۱۱	هنگامی که کارمندی مرتکب اشتباه می‌شود فهیمانه به او کمک می‌شود تا از اشتباهش درس بگیرد.
۱۲	نقاط ضعف کارکنان در یک ارتباط خوب به آنان اعلام می‌شود.
۱۳	کارکنان بازخوردهای جدی رفتاری دریافت می‌کنند و از آن برای توسعه استفاده می‌کنند.
۱۴	کارکنان برای پیدا کردن نقاط ضعف و قوت خود از دید سرپرستان و همکاران سخت می‌کوشند.
۱۵	وقتی که کارکنان برای آموزش حمایت می‌شوند آنان نیز سعی می‌کنند آن را جدی بگیرند.
۱۶	به کارکنان پس از بازگشت از بازگشت از برنامه‌های آموزشی، فرصت آزمایش آموخته‌ها داده می‌شود.
۱۷	کارکنان از بیان احساسات و مشکلات شخصی خود با سرپرستان هراسی ندارند.
۱۸	سرپرستان ابایی ندارند که در مورد احساساتشان با زیردستان خود بحث و گفتگو کنند.
۱۹	کارکنان بدون انتظار دستور از سرپرستاران به ابتکار عمل و انجام کارهای دلخواه تشویق می‌شوند.
۲۰	تفویض اختیار با تشویق زیردستان برای توسعه مهارت‌ها و انجام بهتر مسؤلیت‌ها انجام می‌شود.
۲۱	زمانیکه به زیردستان تفویض اختیار می‌شود، آنها از آن به عنوان یک فرصت رشد استفاده می‌کنند.
۲۲	افراد درباره مشکلات با هم صحبت می‌کنند و از شایعه پراکنی و اتهام پرهیز می‌نمایند.
۲۳	افراد با تجربه سازمان فرصت‌های شغلی را به زیردستان نشان می‌دهند.
۲۴	گردش شغلی در این سازمان توسعه کارکنان را تسهیل می‌کند.

پیوست ۲ پرسشنامه راهبردهای منابع انسانی

۱	کیفیت در کار و در سازمان ارزشمند است و قدردانی می‌شود.	
۲	کار در سازمان چالش برانگیز است.	
۳	امنیت شغلی در سازمان وجود دارد.	
۴	به من انگیزه می‌دهد. سازمان برای انجام بهترین کارها	انگیزش پیشرفت
۵	در کارم حمایت لازم را از سرپرستانم دریافت می‌کنم.	
۶	توسعه شغلی سایر همکارانم در عملکرد من مانعی ایجاد نمی‌کند.	
۱	هرگونه تغییر در کار را به عنوان فرصت رشد درک می‌کنم.	
۲	در سازمان قبل از اجرای تغییرات برنامه ریزی لازم انجام می‌شود.	
۳	تشویق می‌کنند. خلاقیت و نوآوری را	
۴	می‌توانیم راه حل‌های تازه را برای مشکلات بیابیم.	تغییر و نوآوری
۵	از هرگونه تغییر استقبال می‌شود	
۶	می‌توانیم با تغییرات سازگاری پیدا کنیم.	
۷	واحد‌های مختلف می‌توانند هرگونه تغییر در کار را به طور مؤثر مدیریت کنند.	
۱	از ماموریت‌های سازمان آگاهی دارم.	
۲	من از برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سازمان اطلاع دارم.	
۳	در مورد تغییر سیاست‌ها سازمان به کارکنان اطلاع رسانی می‌شود.	
۴	افراد مافوقم اطلاعات مربوط به انجام مؤثر کارها را به من می‌دهند.	اطلاعات و ارتباطات
۵	در برقراری ارتباط کاری با همه کارکنان راحت هستم.	
۶	کارکنان بیشتر اطلاعات را از طریق کانال‌های غیررسمی دریافت می‌کنند.	
۷	جلسات کاری با اهداف، دستورکار و محدوده زمانی مشخص تشکیل می‌گردد.	

۱	ما نیازهای سازمان خود را درک می کنیم.	
۲	اقدامات فوری در مورد مشکلات مراجعه کنندگان انجام می گیرد.	
۳	بهبود مستمر در ارزیابی انتظارات مراجعه کنندگان سازمان وجود دارد.	
۴	سازمان با مراجعان خود با عزت و احترام رفتار می کند.	
۵	سازمان رضایت مراجعان را در همه امور در نظر می گیرد.	رضایت ارباب رجوع
۶	سازمان به مراجعان خود خدمات با کیفیت ارائه می دهد.	
۷	با صبوری و صداقت در جلب نظرات مراجعان سازمان می کوشیم.	
۸	های مختلف به عنوان یک کل واحد برای خدمت به مراجعان کار می کنند. بخش	
۹	سازمان برای جلب رضایت مراجعان من را تشویق به تصمیم گیری می کند.	
۱	من در تصمیم گیری های مربوط به کار خود درگیر هستم.	
۲	در سازمان قوانین و مقررات نسبتاً بی طرفانه اجرا می شود.	
۳	با توجه به میزان توانم کار به من محول می شود.	تصمیم گیری و مشارکت
۴	گردآوری و تحلیل داده ها برای تصمیم گیری بر اساس نیازسنجی انجام می گیرد.	
۵	روش های اداری و رسمی برای حل مشکلات در سازمان وجود دارد.	
۱	سازمان برای رشد عملکرد بهتر کارکنان آموزش مورد نیاز را فراهم می کند.	
۲	سازمان فرصت یادگیری مهارت های جدید کارکنان فراهم می کند.	
۳	آموزش هایی که به ما داده می شود مربوط به کارمان است.	رشد کارکنان
۴	من از کیفیت آموزش هایی که تاکنون دریافت کرده ام راضی هستم.	
۵	سازمان به طور نظامند به توسعه آموزشی و حرفه ای کارکنان کمک می کند.	
۶	سازمان برای رشد کارکنان از دانش، مهارت و انگیزه آن ها استفاده می کند.	
۱	مدیر سازمان در توانایی های اعتماد به نفس دارد.	
۲	با مافوقم در مورد مشکلات مربوط به کار آزادانه می توانم صحبت کنم.	
۳	مدیران عالی سازمان می توانند مشکلات کاری سازمان را حل کنند.	
۴	سرپرستم انتظار انجام بهترین ها را از من دارد.	سبک و اثربخشی رهبری
۵	سرپرستم در دستیابی به اهدافم کمک کننده است.	
۶	هر زمان که نیاز به تماس با مدیران ارشد داشته باشم، آن ها در دسترس هستند.	
۷	سرپرست من به موضوع تفویض اختیار باور دارد و عمل می کند.	
۱	سیستم پاداش سازمان منصفانه و درست است.	
۲	پاداش در سازمان در مقایسه با سازمان های دیگر مطلوب است.	
۳	احساس می کنم به اندازه عملکردم در شرکت پاداش می گیرم.	
۴	من از مقدار پاداش کاری ام در این سازمان راضی هستم.	پاداش و انگیزه ها
۵	من از اهداف شغلی آینده ام آگاهی دارم.	
۶	داوطلبان برای پر کردن پست های عالی در درون سازمان شناسایی می شوند.	
۷	سیستم ارتقا و ترفیع در سازمان منصفانه و درست است.	
۸	طرح های وام و مزایای شغلی در سازمان خوب است.	
۱	روابط مدیران و کارکنان بر اساس اعتماد، همکاری و درک متقابل است.	
۲	روابط مدیران و کارکنان در سازمان صمیمی و مثبت است.	
۳	افراد دیگر مرا در کارم کمک و همراهی می کنند.	روابط
۴	نارضایتی و شکایاتم شنیده و پذیرفته می شود.	
۵	مدیرم توضیح می دهد که چگونه کارم به مأموریت سازمان کمک می کند.	
۱	سازمان در مورد ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان خود دغدغه دارد.	
۲	سازمان در مورد بهداشت و ایمنی مراجعان خود دغدغه دارد.	
۳	محل کار به خوبی برای محافظت از کارکنان از خطرات بالقوه طراحی شده است.	
۴	کارکنان در مورد ایمنی و پیشگیری از حوادث آموزش می بینند.	ایمنی و بهداشت
۵	سازمان قوانینی در مورد امنیت و پیشگیری از حوادث را به اجرا می گذارد.	
۶	وسایل کارم فراهم شده و از نظر فیزیکی محل کارم شرایط مطلوبی دارد.	
۷	امکانات و منابع زیرساختی مورد نیاز برای انجام کارم به خوبی فراهم شده است.	
۱	من از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در حال حاضر راضی هستم.	مدیریت عملکرد

۲	مدیر من را در برنامه ریزی عملکرد دخالت می دهد.	
۳	درباره عملکردم از سرپرستم بازخورد مستمر دریافت می کنم.	
۴	بررسی عملکرد جدی گرفته می شود و زمان کافی برای آن گذاشته می شود.	
۵	برای مرور و برنامه ریزی عملکرد فرصت ابتکار عمل دارم.	
۱	سیاست های منابع انسانی در سازمان به خوبی تنظیم شده اند.	
۲	سازمان از نظام و رویه های خوبی برای تمام حیطه های کاری برخوردار است.	
۳	تصمیمات اتخاذ شده به موقع اجرا می شوند.	
۴	نظام و رویه ها برای اجرای تصمیمات مدیریتی به شدت دنبال می شوند.	نظام و رویه ها
۵	سیاست و روش مهم به طور منظم به روز رسانی می شوند.	
۶	تلاش می شود تا شیوه های نظام و رویه ها کاربر پسند شوند.	