

طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی^۱

ناصر غلامی^۲

هادی رمضانیان فهندری*^۳

حسین مومنی مهموئی^۴

مهدی زیرک^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی می‌باشد. تحقیق حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش تحقیق از نوع آمیخته (مختلط) می‌باشد. از طرف دیگر نوع تحقیق بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی می‌باشد. در بخش کیفی از مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. از آنجا که در مرحله کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۶ (۱۹۹۸) بهره گرفته شد. در مرحله دوم پژوهش و ساخت پرسشنامه، از روش کمی به منظور آزمودن مدل پیشنهادی استفاده شده و در این مرحله از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. جامعه آماری کارکنان شرکت بازرگانی دولتی ایران و ادارات تابعه به تعداد ۲۷۵۶ نفر بود. ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه محقق ساخته برابر با ۰/۸۶۷ بوده که پایایی ابزار پژوهش را تایید می‌کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تاییدی با کمک نرم‌افزار PLS استفاده گردید. نتایج عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌گر، پیامدها و نتایج موثر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران را مشخص کرد. همچنین عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردی و علی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران تاثیر دارند.

کلیدواژه‌ها: آموزش منابع انسانی، عوامل حیاتی موفقیت، روش کدگذاری، مدل‌یابی معادلات ساختاری.

^۱ . این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ . دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

^۳ . استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران (مسئول مکاتبات) ramazanian@ujsas.ac.ir

^۴ . استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

^۵ . استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

^۶ . Strauss & Corbin

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد (۱). امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به منابع انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. اجرای آموزش‌ش و بهسازی منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط بطور موثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهمترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. بگونه‌ای که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه‌گذاری بر آموزش در بهره‌وری سازمانی را نشان داده است (۲). آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمان‌ها می‌باشد و همیشه برای باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند می‌باشد و بر این مهم هزینه گذاشته شده آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است و پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند (۳). در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (۴). تغییرات سریع تکنولوژی و تحولات شدید محیطی، سازمانها را به ارائه آموزش‌های سازمانی، بیش از پیش ملزم و متعهد ساخته است. طرح موضوع «دانشگاه سازمان» از سوی برخی از صاحب‌نظران و سازمان‌های پیشرو را می‌توان نشان از اهمیت روزافزون این آموزش‌ها، در بهبود دانش و مهارت‌های منابع انسانی سازمان دانست (۵). آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است. سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف آموزش گذاشته و تفویض اختیار گردد و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. در محیط آشوبناک امروزی موفقیت هر سازمانی مستلزم در اختیار داشتن منابع انسانی ماهر و کارآمد

می‌باشد(۳). اما برای آنکه سازمان‌ها بتوانند از مزایای سرمایه گذاری شان در آموزش بهره ببرند، بایستی کارکنانشان آنچه را که از آموزش در طی زمان فرا می‌گیرند به محیط کار تعمیم دهند. در صورتی که دانش و مهارت‌های آموخته شده به محیط کار انتقال یابند می‌توان امیدوار بود نتایج و اهدافی نظیر افزایش کیفیت محصولات و خدمات، بهبود کمیت و کیفیت انجام کارها، افزایش سودآوری و بهره‌وری، کاهش ضایعات، کاهش اتلاف زمان، افزایش فروش، کاهش هزینه‌ها در نتیجه ی آموزش حاصل گردد. انتقال آموزش به موقعیت شغلی برای موفقیت تلاش‌های بهسازی منابع انسانی اهمیت حیاتی دارد(۴). یکی از اهداف مهم اطمینان از اثربخش بودن دوره‌های آموزش است. برای نیل به این هدف باید عوامل حیاتی موفقیت این دوره‌ها شناسایی شوند. عوامل حیاتی موفقیت در کلیه ی سطوح سازمان وجود دارند و از منابع زیادی قابل استخراج هستند. بنابراین با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و تعیین اهداف کلان، عوامل حیاتی موفقیت سطوح بالای سازمان به عوامل سطوح پایین مرتبط خواهند شد، به عبارتی به عوامل حیاتی موفقیت سطوح بالا دست نمی‌یابیم مگر اینکه عوامل سطوح پایین اجرا شوند(۷). توجه به این نکته ضروری است که از مزایای پیاده‌سازی عوامل حیاتی موفقیت افزایش استقبال پرسنل از برنامه‌ها، سیستم‌ها یا بهبود فرایندها و کاهش احتمال خطا در حصول اهداف استراتژیک و کسب و کار، تعمیق درک مدیریت از اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها و قابلیت تعمیم این روش ارزش‌آفرین در برنامه‌ریزی، توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌ها، سیستم‌ها، بهبود فرآیندها و بهبود مستمر عملیات و عملکردها است و تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای تحقق اهداف، مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص، باتجربه و آموزش دیده نیاز دارند و در نتیجه برای آماده سازی چنین نیروهایی علاوه بر آموزش‌های دانشگاهی و بلندمدت، آموزش‌هایی در کوتاه مدت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا منابع انسانی کارآمد و متخصص خود را تأمین کنند. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران چگونه است؟ و عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌گر موثر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عوامل حیاتی موفقیت

مفهوم عوامل حیاتی موفقیت برای اولین بار توسط جان روکات و در مطالعات مدیریت پروژه مطرح شد(۵). عوامل حیاتی موفقیت عواملی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پر اهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. توجه به این مقوله ضروری است که عوامل حیاتی موفقیت روی دیگر شایستگی‌های محوری هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل محدودی هستند که در موفقیت سازمان

نقشی حیاتی دارند و اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد باید آنها را مهیا کند. به دیگر سخن هر عامل حیاتی موفقیت زمینه‌ای است که باید کارهای مربوط به آن به بهترین وجه انجام شوند تا سازمان موفق شود (۸). عوامل حیاتی موفقیت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان متناسب هستند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند (۹). عوامل حیاتی موفقیت در برگیرنده فعالیت‌های ضروری هستند که باید بخوبی شکل داده شوند تا بتوان به مأموریت و اهداف سازمان به خوبی دست یافت (۱۰). معتقدند عوامل حیاتی موفقیت را می‌توان به طور کلی به عنوان ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سیستم، عوامل سازمانی و محیطی و موانع طرح‌های پیشنهادی طبقه بندی کرد. با این حال، این دسته بندی از عوامل حیاتی موفقیت قطعی نیست، زیرا ممکن است به عنوان مثال، کار تیمی را هم بتوان به عنوان یک ویژگی سیستم و هم به عنوان یک عامل سازمانی طبقه بندی کرد. به همین ترتیب، تبلیغات می‌تواند یک عامل سازمانی باشد، گرچه بیشتر با ویژگی‌های سیستم ارتباط دارد. بنابراین می‌توان فهمید که این عوامل به هم مرتبط هستند. عوامل متعددی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی اثر دارد که لازم است با بررسی آنها عوامل حیاتی موفقیت شناسایی گردد (۱۱).

جدول ۱: عوامل حیاتی موفقیت مدیریت منابع انسانی

ردیف	محقق	مشروح عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت منابع انسانی
۱	حسن پور و همکاران (۱۲)	دلبستگی شغلی کارکنان توانمندسازی کارکنان تعهد سازمانی کارکنان آمادگی روان شناختی امنیت روان شناختی
۲	کشوری و همکاران (۱۳)	شفاف سازی شرح شغل، پیاده سازی فرهنگ پویای سازمانی، شرایط محیطی ایمن و سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد، هدایت بیمارستانها به سمت سازمانهای یادگیرنده.
۳	خلیلی و همکاران (۱۴)	سیاستها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان و اولویتهای اجرای دوره های آموزشی برای توانمندسازی
۴	حسینی و	تاب‌آوری، خودکارآمدی، امیدواری و کنترل بحران

ردیف	محقق	مشروح عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت منابع انسانی
	همکاران (۱۵)	
۵	اسدی و ذاکری (۱۶)	تاب آوری و بهزیستی روانشناختی، و کیفیت خواب و استراحت کارکنان، رفاه و پاداش دهی به کارکنان
۶	شهواریان و قینانی (۱۷)	آموزش و بالندگی منابع انسانی، استراتژیهای سطح فردی سازمان - استراتژیهای سازمانی، افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت حقوق، اجرای استراتژیهای کاهش هزینه، طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز، بهره مندی از استراتژیهای مدیریت بحران منابع انسانی، همراستایی استراتژیک با قوانین فرادستی و همراستایی مدیران بخش دولتی و خصوصی و حمایت دولت از مدیریت منابع انسانی شرکت
۷	اصغری صارم و مرکزی مقدم (۱۸)	عواملی چون رهبری تحول آفرین، بهبود انگیزش، تخصص گرایی در زمان استخدام، بهبود نظام شغلی، شایسته سالاری، تحول در ساختار، بهبود و همکاری و اصلاح نگرش، بهبود اخلاق و بهبود کیفیت زندگی کاری.
۸	سیوندی پور و همکاران (۱۹)	بالارفتن عملکرد، آموزش و تعلیم ایمنی و سلامت و روابط کارگری و اثربخشی عملیاتی
۹	کریمی و همکاران (۲۰)	عوامل مدیریتی (تخصصی، عمومی، عملیاتی، برنامه ای)، انگیزشی، محیطی سازمانی، نگهدارنده (بهداشتی، ایمنی، مالی، تسهیلاتی یا رفاهی)، آموزشی و تحقیقاتی، ساختاری و معنوی
۱۰	پرهیزکار و رحمانی (۲۱)	ارتباطات و افشای اطلاعات، توانمندسازی مدیران برای بحران، توسعه منابع انسانی، کاهش نیروی انسانی، مدیریت هزینه پرسنل
۱۱	کنس و همکاران (۲۲)	تمرکز بر رفاه و سلامت کارکنان، منابع انسانی چابک، تمرکز مجدد بر روی انسان، مدیریت تغییرات و چالش ها با تمرکز بر رفتارها و نگرش افراد، اعتماد، توجه بیشتر به دیجیتالی سازی
۱۲	نایفین و همکاران (۲۳)	مدیریت مرزهای بین کار و دورکاری، افزایش اعتماد در برخوردهای از راه دور، تشکیل گروه های مجازی از کارکنان برای بهبود ارتباطات، مدیریت عواطف و احساسات کارکنان، افزایش تعاملات غیر وظیفه ای بین کارمندان، رهبری و مدیریت مجازی، افزایش استفاده از رهبران کاریزماتیک و تحول گرا، تقویت خوشبینی و سرمایه روانشناختی کارکنان.
۱۳	برچ و همکاران (۲۴)	حفظ رفتار رهبری وظیفه محور و رابطه محور در کنار هم، مدیریت عملکرد

¹ Kenneth et al

² Kniffin et al

³ Bartsch et al.

ردیف	محقق	مشروح عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت منابع انسانی
		کارکنان در یک فضای مجازی در شرایط بحرانی، استقلال کار فردی، انسجام تیمی کارکنان
۱۴	آچاری و اگراوال ^۱ (۲۵)	انعطاف پذیری از راه دور، افزایش کیفیت جبران خدمات، تمرکز بر افزایش رضایت شغلی، بهبود بهداشت و ایمنی محل کار، افزایش میزان امنیت شغلی
۱۵	گیگائوری ^۲ (۲۶)	سیستمهای منابع انسانی جدید، ارتقاء مهارتهای فناورانه کارکنان، مدیریت عملکرد آنلاین، تعادل بین کار و زندگی، تسهیل زیرساختهای دیجیتالی سازی، تقویت مهارتهای ارتباطی در دورکاری، افزایش انگیزش و جامعه پذیری آنلاین کارکنان.
۱۶	السافتی و راغب ^۳ (۲۷)	راهنمایی و پشتیبانی در محل کار برای دسترسی به اطلاعات، مزایای مالی بیشتر برای کارکنان، عوامل مرتبط با سلامتی و کیفیت زندگی، بهبود ارتباطات و تبلیغات
۱۷	سلیمان و همکاران ^۴ (۲۸)	ارائه جلسات آموزش بهداشت به کارکنان خط مقدم، اجرای برنامه جانمایی با رعایت عدالت، اطمینان از به خطر نیفتادن اعتبار سازمان، شروع طرح های تشویقی در تمام سطوح سازمان، ایجاد انگیزه در کارمندان، هدایت کلیه کارکنان سازمان به رعایت نکات بهداشتی، کمک به کارمندان در غلبه بر عدم اطمینان خود در زمان بحران، اطمینان از آشنایی کارکنان با ابزارهای دورکاری برای ارتباطات احساسی، هماهنگی و ادغام با بخش های دیگر برای کمک به سازمان برای کاهش و دستیابی به اهداف سازمانی به طور ابتکاری
۱۸	ساکسنا و همکاران ^۵ (۲۹)	بهبود اتوماسیون، تقویت بینش و بصیرت کارکنان نسبت به بحران و عبور موفق از آن، تقویت خودکنترلی کارکنان، افزایش قدرت تصمیم گیری، استفاده هوش مصنوعی و تمرکز بر شیوه های جدید یادگیری

1 ACHARYA and AGRAWAL

2 Gigauri

3 Elsafety & Ragheb

4 Sulaiman

5 Saxena et al.

آموزش منابع انسانی

در کشور ما، با توجه به نقش کلیدی سرمایه‌های انسانی به عنوان موتور محرکه اقتصاد کشور، تربیت متخصصان توانمند در راستای آموزش و توسعه منابع انسانی، امری اجتناب ناپذیر می‌باشد (۳۰). آموزش به عنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و همچنین سریع‌ترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش به عنوان طرح‌هایی برای بهبود کارایی کارکنان، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (۳۱).

بنا به موارد طرح شده می‌توان مهم‌ترین عواملی که نیاز به آموزش را در سازمان نشان می‌دهد را به شرح زیر عنوان کرد:

- جابجایی‌های افقی و عمودی در سازمان
- ورود کارکنان جدید به سازمان
- پیشرفت سریع در علوم و تکنولوژی
- تزریق روابط انسانی به سازمان
- حرکت به سوی بهره‌وری همه جانبه در سازمان
- پیچیده و به سمت ماشینی شدن سازمان و غیره (۳۲).

امروزه به اعتقاد همه صاحب‌نظران و متخصصان، فراگیری علوم به صورت دانش عمومی محور و فراگیری علوم و کسب مهارت‌های لازم در زمینه‌های تخصصی به صورت خاص به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت بالایی در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت از آن جا است که انسان تنها از طریق آموزش می‌تواند توانایی‌های خاص و نامحدود خود را از بالقوه بودن به سمت فعل به حرکت در آورد (۳۳). ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است (۳۴). آموزش کارکنان به عنوان یک فرایند، شامل گام‌ها و مراحل مختلفی است که به صورت یک جریان پیوسته و متقابل، اهداف آموزشی و توسعه ای کارکنان را دنبال می‌کند. در یک مدل نظام مند و سیستمی، فرایند به عنوان هسته مرکزی نظام، عمل پردازش و تبدیل درون دادها به برون دادها را بر عهده دارد. فرایند آموزش کارکنان شامل چهار گام اساسی نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرا و

ارزشیابی نتایج آموزشی و مدیریت آموزش (نظارت آموزش) است. هریک از این گام‌ها نیز به عنوان یک فرآیند شامل مراحل و گام‌های کوچکتری هستند که هدف نهایی فرآیند را پی‌گیری می‌کنند (۳۵).

پیشینه تحقیق

زاهدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش متناسب با سند تحول بنیادین در چهارچوب نظریه نهادگرایی جدید انجام داده است. روش پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها به صورت آمیخته و شامل تحلیل محتوا، پیمایش و نظام خبره فازی و از نظر هدف کاربردی است. نمونه‌آماری در بخش پیمایش شامل ۲۱۹ نفر از مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران وزارت آموزش و پرورش و در روش الگوسازی ریاضی ۱۰ نفر از خبرگان سازمانی می‌باشد. برای تعیین اعتبار مقیاس از تحلیل عاملی تأییدی و برای اعتبار همگرا از محاسبه همبستگی و پرسشنامه تأییدشده توسط خبرگان استفاده می‌شود. تأیید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی مدل تحقیق، بیانگر آن است که برای متناسب‌سازی شیوه‌های منابع انسانی با اهداف سند تحول بنیادین، نیاز است به ترکیبات متفاوتی از مؤلفه‌های عقلانیت، بوم و هم‌شکلی در پیکربندی هریک از ابعاد مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش توجه شود. یافتن این ترکیبات بهینه می‌تواند پیاده‌سازی شیوه‌های منابع انسانی را در جهت کسب اهداف سند تحول بنیادین تسهیل نماید (۳۶).

محمد خانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان هواشناسی کشور پرداخته‌اند. برای این منظور از کارکنان سازمان هواشناسی ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش آمیخته (کمی - کیفی) بود که برای شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است که برای این بخش از ۹ خبره برای این منظور کمک گرفته شد که مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت در این بخش ۵۰ کد توصیفی و ۱۴ کد محوری شناسایی گردید. برای سنجش دو متغیر بالندگی و تعالی از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. در بخش کمی اطلاعات بدست آمده از ۳ پرسشنامه با استفاده از نرم افزار pls مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج نشان داد متغیر تعالی با ضریب ۰,۷۲۹ نسبت به بالندگی با ضریب ۰,۶۹۱ در جایگاه اول اهمیت آن در توسعه منابع انسانی دارد. در نهایت با توجه به ضرایب بدست آمده از پژوهش مدل نهایی طراحی گردید و برای اعتبارسنجی پرسشنامه ایی طراحی گردید و به ۲۰ خبره از اعضای هیات علمی ارائه گردید و مدل نهایی تأیید شد. در این قسمت با نظر خبرگان مدل به دو شکل طراحی شده است مدل اول نوع سازمان در تعامل بالندگی و تعالی است که چهار نوع سازمان شناسایی گردید ۱- مکانیکی ۲- نتیجه‌گرا ۳- تعاملی ۴- ارگانیک که هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خود است. در نهایت مدل نهایی با چهار جنبه ۱- فلسفه

و اهداف با میانگین (۳,۷۸) ۲- مبانی تئوریک (۳,۵۲) ۳- سازوکار اجرایی (۳,۸۹) ۴- ارزشیابی و مهندسی مجدد (۳,۷۴) مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به میانگین بالای ۳ نشان می‌دهد که مدل مورد تایید است (۳۷).

یزدانی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای به شناسایی و اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی با استفاده از غربالگری فازی و تکنیک دیمتل (مورد مطالعه شهرداری کلان شهر قم) پرداخته اند. تحقیق حاضر شامل دو قسمت شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار سامانه ERP و اولویت بندی و بررسی میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری عوامل شناسایی شده می‌باشد. برای شناسایی عوامل، جستجوی الکترونیکی در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی صورت گرفت. سپس عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سامانه ERP شناسایی و در ۲۴ بعد تقسیم شدند. بر اساس غربالگری فازی ۱۱ بعد از ۲۴ بعد تقسیم بندی شده مبنای مقایسات زوجی عوامل و تعیین تأثیرگذاری و اثرپذیری قرار گرفتند. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها کتابخانه‌های-پیمایشی است و جامعه آماری آن را مدیران ارشد شهرداری قم تشکیل می‌دهند که از این بین به دلیل استفاده از تکنیک دیمتل ۹ نفر از خبرگان حوزه‌های برنامه ریزی و فناوری اطلاعات از شهرداری مرکز و سازمان فاوای شهرداری قم انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک دیمتل و نرم افزار اکسل و متلب استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد اثرگذارترین عامل، فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی ($R-C=1/24$) و اثرپذیرترین عامل، مدیریت تغییر ($R-C=-0/88$) می‌باشد. فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی ($R-C=1/24$)، چشم انداز ($R-C=0/56$)، مهارت‌های کارکنان ($R-C=0/53$)، حمایت مدیریت عالی ($R-C=0/41$) و ارتباطات ($R-C=0/06$)، عوامل اثرگذار و پنج عامل مدیریت تغییر ($R-C=-0/88$)، فروشنده ($R-C=-0/67$)، کنترل و ارزیابی ($R-C=-0/52$)، استراتژی پیاده سازی ($R-C=-0/29$)، هزینه‌ها ($R-C=-0/23$) و تیم اجرایی پروژه ($R-C=-0/20$)، عوامل اثرپذیر می‌باشند. همچنین پرتعامل ترین عامل، حمایت مدیریت عالی ($R+C=10/54$) و کم تعامل ترین عامل، چشم انداز ($R+C=8/37$) می‌باشد (۳۸).

محمد اعظم اکبر و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان "عوامل موفقیت مؤثر بر الزامات روند مدیریت را در توسعه نرم افزار جهانی تغییر می‌دهند" بیان نمودند برنامه ریزی و مدیریت تغییرات مورد نیاز در توسعه نرم افزار جهانی (GSD) یک کار چالش برانگیز است. در حالی که تغییر الزامات مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است، روند مدیریت تغییر مورد نیاز (RCM) هنوز هم یک منطقه در حال ظهور در GSD است. هدف این مقاله شناسایی عوامل موفقیت RCM در محیط GSD

¹ MOHAMMAD AZEEM AKBAR

است. ما از رویکرد مرور ادبیات سیستمیک (SLR) استفاده کردیم و ۲۳ عامل موفقیت را که در پروژه-های GSD تأثیر می‌گذارد شناسایی کردیم. یافته‌های SLR نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل تغییر تأثیر، تغییر درک، پشتیبانی از مدیریت، آگاهی از فرآیند RCM، استاندارد برای RCM، اندازه گیری پیشرفت، الزامات به روز شده و به حداقل رساندن ریسک شکست پروژه از عوامل اصلی تأثیر RCM در یک پروژه GSD است. ما مقایسه ای از فاکتورهای موفقیت شناسایی شده در سازمان‌های مشتری و فروشنده ارائه می‌دهیم. علاوه بر این، ما یک چارچوب برای طبقه بندی عوامل موفقیت شناسایی شده برای اجرای فرآیند RCM ارائه می‌دهیم. ما معتقدیم که سازمان‌های GSD می‌توانند از این چارچوب برای مدیریت بهتر تغییر الزامات در پروژه‌های GSD استفاده کنند (۳۹).

جیارامان کریشناسوامی و همکاران^۱ (2021) در پژوهشی تحت عنوان "چه چیزی برای موفقیت در آموزش عالی مؤسسات آموزشی خصوصی اهمیت دارد؟ درک دانشجویان ارشد در مالزی" بیان نمودند که در ساختار آموزش عالی، دانشجویان تمایل به یادگیری مجازی و چهره به چهره و تقاضای شبیه سازی‌های متنوع از مؤسسات آموزش عالی را دارند. هدف از این مطالعه، نشان دادن اهمیت موفقیت در آموزش عالی (HES) برای یکی از برترین دانشگاه‌های خصوصی مالزی است. در مقاله، یک مدل تحقیقاتی برای HES ارائه شده است و از دیدگاه مدیریت مورد آزمایش قرار گرفته است. این مدل تحقیقاتی دارای پنج بعد، یعنی کلاس هوشمند، فناوری کاربرپسند، پشتیبانی همسالان، مشارکت و حاکمیت اجتماعی به عنوان عوامل تعیین کننده احتمالی HES است. از ۱۰۷ پاسخ دهندگان در نظرسنجی، ۷۶ (۷۱ درصد) پاسخ دهندگان برای HES مطلوب بودند، این بدان معنی است که موسسه آموزشی هدفمند برای پیشرفت شغلی دانشجویان تلاش می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که مشارکت این موسسه تأثیر مثبتی در HES دارد. کلاس هوشمند و حکمرانی اجتماعی دیگر تعیین کننده‌هایی هستند که تأثیر مثبتی بر HES دارند. یک تأسیسات زیربنایی عالی به همراه فعالیت‌های رسمی و غیررسمی برای پرورش اشتراک دانش، اعتماد به نفس، آموزش کیفیت و تعالی دانشگاهی این موسسه، آن را به یک فضای سالم برای دانش آموزان جهت ادامه تحصیل تبدیل می‌کند. با این حال، فن آوری کاربر پسند و پشتیبانی همسالان قابل توجه نبود (۴۰).

رامیدی (2020) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی سبز در آژانس‌های مسافرتی مصر: محدودیت‌های اجرا و الزامات موفقیت مدیریت منابع انسانی سبز به استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای ترویج استفاده پایدار از منابع شرکت و اطمینان از پایداری محیطی اشاره دارد. شیوه‌های

¹ Jayaraman Krishnaswamy

² Romeedy

مدیریت منابع انسانی سبز شامل تجزیه و تحلیل مشاغل سبز، استخدام سبز، انتخاب سبز، القای سبز، ارزیابی عملکرد سبز، آموزش و توسعه سبز و پاداش سبز است. این مطالعه با هدف تعیین میزان استفاده از آژانس‌های مسافرتی مصری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، محدودیت‌های پیش روی اجرا و مهمترین الزامات اجرای موفق آنها انجام شده است. برای دستیابی به هدف مطالعه، دویست و هفتاد فرم نظرسنجی به یک نمونه تصادفی از مدیران گروه‌های مسافرتی مصری (A) در استان قاهره توزیع شد. این مطالعه نشان داد که آژانس‌های مسافرتی مصری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را اعمال نمی‌کنند، زیرا محدودیت‌های زیادی برای استفاده از آنها وجود دارد. این مطالعه همچنین برخی از الزامات برای رفع این محدودیت‌ها و اطمینان از موفقیت در اعمال شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را مورد بررسی قرار داد (۴۱).

آدل صابرخان و فاروق رشید (2019) در پژوهشی تحت عنوان "شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و موفقیت پروژه، نقش تعدیل کننده اخلاق کار اسلامی در سازمان‌های پروژه پاکستان است" بیان نمودند تحقیقات در مورد رابطه بین "شیوه‌های HR" و درک "موفقیت پروژه" در سازمان‌های مستقر در پاکستان تحریک کننده است. اسلام در اخلاق به عنوان یک عامل مهم در زندگی روزمره فکر می‌کند. این مطالعه فرضیه‌های مستقیم و تعدیل کننده ای را برای رابطه بین چهار روش انتخابی HR (استخدام و انتخاب کارمندان، آموزش و توسعه کارمندان، ارزیابی عملکرد عملکرد کارمندان و سیستم جبران کارمندان)، "موفقیت پروژه" (PS) و "اخلاق کار اسلامی" (IWE) ایجاد می‌کند. در سازمان‌های پاکستانی مستقر در پروژه. این فرضیه‌ها با استفاده از داده‌های نظرسنجی جمع آوری شده از "۴" شهرهای بزرگ کشور با استفاده از طرح مقطعی تأیید شده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کمتر "ETD" هر سه روش HR در PS در سازمان‌های مستقر در پاکستان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، آنها اثرات تعدیل کننده IWE را فقط در رابطه بین عملکرد "استخدام و انتخاب کارمندان" و کارمندان شخصی نشان می‌دهند که توسط کارمندان در سازمان‌ها درک می‌شود. اهمیت، پیامدها و محدودیت‌های نتایج نیز برای تحقیقات بیشتر بررسی شده است (۴۲).

پدرو ژوزه مارتینز-ژورادو و همکاران (2019) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی در فرآیندهای اتخاذ و اجرای تولید ناب: عوامل موفقیت در صنعت هوانوردی" بیان نمودند هدف این مقاله شناسایی عوامل موفقیت در مدیریت منابع انسانی در طی فرآیند انتقال به تولید ناب است. با استفاده از تحقیقات مطالعه موردی در صنعت هوانوردی، نتایج یک سری عوامل توضیحی را نشان می‌دهد که

¹ Adeel Sabir Khan & Farooq Rasheed

² Pedro José Martínez-Jurado, José Moyano-Fuentes a, Pilar Jerez-Gómez

بسته به مرحله فرآیند انتقال، در فاکتورهای اصلی قرار می‌گیرند. بنابراین، در مرحله پیش از اتخاذ، تشکیل کمیته‌های مشترک مدیریت - اتحادیه‌ها عامل اصلی است. پنج عامل اصلی در سه مرحله دیگر فرایند تصویب و اجرای یافت می‌شود: آموزش، ارتباطات، پاداش، طراحی شغل و سازمان کار. علاوه بر این، عناصر توضیحی متنوعی در هر یک از عوامل اصلی موجود در هر مرحله از روند انتقال به تولید ناب شناسایی شده است. سرانجام، یک مدل برای درک دنباله‌ای که منجر به تغییر فرهنگی در ارتباط با تولید ناب می‌شود، ساخته شده است (۴۳).

شوکهاندا و کیکو ایتو (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت سازمانی و منابع انسانی و نوآوری: کدام شیوه‌های مدیریت با نوآوری محصول و / یا فرایند مرتبط هستند؟" بیان نمودند ما با استفاده از داده‌های سطح شرکت از بررسی ملی نوآوری ژاپن، عوامل موفقیت در نوآوری شرکت‌ها را بررسی می‌کنیم. ما بر رابطه بین شیوه‌های مدیریت سازمانی و منابع انسانی برای تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری محصول / فرآیند تمرکز می‌کنیم. ما می‌دانیم که همکاری‌های بین گروهی / تیم‌ها و ایجاد / جابجایی / ادغام مراکز تحقیق و توسعه با نوآوری محصول و فرآیند ارتباط مثبت دارند. داشتن اعضای هیئت مدیره با پیشینه تحقیق و توسعه با نوآوری محصول همراه است، به این معنی که تصمیم‌گیری از بالا به پایین ممکن است برای شرکت‌ها برای معرفی محصولات جدید مهم باشد. در بین عواملی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ارزیابی پرسنل که منعکس‌کننده نتایج تحقیق و توسعه است، به نظر می‌رسد رابطه‌ای به خصوص قوی با نوآوری محصول داشته باشد. علاوه بر این، رابطه مثبت بین ایجاد / جابجایی / ادغام مراکز تحقیق و توسعه و موفقیت در نوآوری نشان می‌دهد که تغییرات شدید سازمانی می‌تواند به عنوان یک سیگنال روشن عزم بنگاه‌ها برای دنبال کردن یک استراتژی مبتنی بر نوآوری و کمک به سرعت بخشیدن به موفقیت در نوآوری باشد (۴۴).

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش تحقیق از نوع آمیخته (مختلط) می‌باشد. از طرف دیگر نوع تحقیق بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی می‌باشد. در بخش کیفی از مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی به سه بخش تقسیم می‌شود (جدول ۲). حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است.

¹ Shoko Hanedaa Keiko Ito

جدول ۲: مشخصات کلی افراد مورد مصاحبه در مرحله کیفی

تعداد	گروه مورد مصاحبه	
۴	معاون وزیر و مدیر عامل شرکت بازرگانی دولتی ایران	صاحب‌نظران حوزه مدیریت
	عضو هیات مدیره و معاون اداری و مالی شرکت بازرگانی دولتی ایران	
	عضو هیات مدیره و معاون برنامه ریزی شرکت بازرگانی دولتی ایران	
	رئیس مرکز پژوهشها	
۴	مدیر کل امور اداری و منابع انسانی	مدیران شرکت بازرگانی دولتی ایران
	مدیر کل بودجه، تشکیلات و آموزش	
	مدیر کل طرح و برنامه	
	مدیر کل فن آوری اطلاعات	
۴	ریاست اداره منابع انسانی	کارکنان ..
	ریاست اداره آموزش	
	کارمند ارشد حوزه آموزش	
	کارمند ارشد حوزه منابع انسانی	

جهت افزایش روایی پژوهش، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود از صحبت‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شونده را بیان می‌کرد تا با تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان شده اطمینان یابد علاوه بر این محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی (سه سویه‌نگری) منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و تحلیل موارد منفی برای افزایش روایی پژوهش خود استفاده کرده است. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی بازآزمون^۱ و روش پایایی توافق بین دو کدگذار^۲ (توافق درون موضوعی) استفاده شد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، برابر ۹۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۱) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مصاحبه‌های این پژوهش مورد تأیید می‌باشد.

^۱- re-test reliability

^۲- inter-coder reliability

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۱ (۴۶) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری، و انتخابی بهره گرفته شد.

در مرحله دوم پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و ساخت پرسشنامه، از روش کمی به منظور آزمودن مدل پیشنهادی طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران استفاده شده است. در این مرحله از شیوه پژوهش توصیفی-تحلیلی و از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت بازرگانی دولتی ایران و ادارات تابعه به تعداد ۲۷۵۶ نفر پرسنل می‌باشند. به منظور گردآوری داده‌ها در فاز کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. فرم مقدماتی پرسشنامه با ۱۴۷ گویه طراحی شد و جهت اصلاح و تکمیل در اختیار تیم پژوهشی قرار گرفت که در نتیجه بازخوردهای مکرر، پرسشنامه اولیه به ۱۳۳ گویه کاهش یافت. در ادامه، نسخه اصلاح شده حاصل از بازخورد تیم پژوهش، به سه نفر دیگر از متخصصان ارائه شد و از آنها خواسته شد نظرات اصلاحی خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه بیان کنند. پس از اخذ نظرات این صاحب‌نظران، اصلاحات لازم با مشورت تیم پژوهش در پرسشنامه به عمل آمد و ضمن اصلاح جمله‌بندی و نحوه بیان گویه‌ها، تعداد گویه‌ها به ۱۱۱ گویه کاهش یافت. لذا فرم نهایی ۱۱۱ گویه‌ای پرسشنامه مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت.

فرم نهایی پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از جامعه آماری اجرا شد و سپس ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه محقق ساخته برابر با ۰/۸۶۷ می‌باشد که پایایی ابزار پژوهش را تأیید می‌کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم‌افزار PLS استفاده گردید.

یافته‌ها

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری، و انتخابی بهره گرفته شد. از مصاحبه شونده‌ها سوال شد

^۱- Strauss & Corbin

^۲- Strauss & Corbin

که : به نظر شما با توجه به تعریف آموزش منابع انسانی ، چه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر توسعه آموزش منابع انسانی موثر هستند؟

جدول ۳: عوامل موثر موفقیت در توسعه آموزش منابع انسانی

عوامل موثر موفقیت در توسعه آموزش منابع انسانی									
پیامدها		راهبردی		زمینه ای		علی		مداخله گر	
کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها
QE		QD		QC		QB		QA	
QE1	افزایش میزان مشارکت کارکنان در فرآیندهای آموزش	QD1	برخوردااری از نظام برنامه ریزی توسعه فردی	QC1	افزایش دقت در جذب منابع انسانی	QB1	مدیریت ریسک در آموزش	QA1	برخوردااری از نظام تدوین شایستگی ها در بخش منابع انسانی
QE2	ایجاد نظام مشارکتی در تصمیم گیری های آموزشی	QD2	توسعه فرهنگ انتقال آموزش	QC2	افزایش میزان انطباق میان الزامات شغلی و شرایط فردی در جذب منابع انسانی	QB2	ارتباط ارگانیک بین مدیریت عملکرد و مدیریت آموزش توسعه منابع انسانی	QA2	کاهش نرخ جابجایی غیرمعمول نیروی انسانی
QE3	توسعه نظام طراحی آموزشی مبتنی بر مدل های جدید	QD3	توسعه فرهنگ ثبت و انتقال تجربیات و دانش افراد	QC3	وضع قوانین و مقررات متناسب با شرایط توسعه منابع انسانی	QB3	استفاده از روش های نوین یادگیری در توسعه کارکنان	QA3	اتخاذ رویکرد جامع، استراتژیک و سیستمی به مقوله توسعه منابع انسانی
QE4	بهره برداری از امکانات و زیرساخت های فناوری اطلاعات در توسعه منابع انسانی	QD4	ایجاد ساختارهای مشارکتی در حوزه آموزش	QC4	برخوردااری از منابع انسانی کارآمد و متخصص در حوزه توسعه منابع انسانی	QB4	ایجاد نظام ارزشیابی آموزشی در سطوح عملکردی و بازگشت سرمایه	QA4	اهتمام به ارزش ها و ملاحظات اخلاقی در توسعه منابع انسانی
QE5	توسعه نقش تحقیق و پژوهش در آموزش	QD5	وجود نظام انگیزش و جبران خدمات برای توسعه عملکرد آموزشی کارکنان	QC5	برخوردااری از مدیران کارآمد	QB5	بهره برداری و استفاده از روش های استاندارد آموزش و بهسازی منابع انسانی	QA5	آینده پژوهی و آینده نگری توسعه منابع انسانی

عوامل موثر موفقیت در توسعه آموزش منابع انسانی								
مداخله‌گر	علی	زمینه ای	راهبردی	پیامدها				
QA6	بهره‌گیری از تجربه‌های آموزشی سایر سازمان‌ها (مطالعات تطبیقی)	QB6	سیاست‌گذاری‌های کلان نهادهای بالادستی در توسعه منابع انسانی	QC6	تأمین منابع مالی، برخورداری از بانک اطلاعاتی مدیریت آموزش و منابع کالبدی آموزش	QD6	توسعه نظام‌های انگیزشی در توسعه منابع انسانی	
QA7	بروز بودن مقررات آموزشی	QB7	آینده پژوهی و آینده نگری توسعه منابع انسانی	QC7	فرآیندهای مبتنی بر استانداردهای نوین آموزش	QD7	برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده پژوهی	
				QC8	برخورداری از ساختار متناسب با پارامترهای یادگیری و توسعه منابع انسانی			

جدول ۴: برازش نهایی عوامل مداخله‌گر

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۱/۹۹	$\frac{x^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰/۰۷۲	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰/۰۵	RMR ≥ 0	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰/۹۵	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰/۹۴	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰/۹۷	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰/۹۶	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۴) مقدار χ^2 محاسبه شده ۱,۹۹ است، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای عوامل مداخله‌گر می‌باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۶ است، میزان شاخص‌های CFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این پرسشنامه برازش مناسبی برای عوامل مداخله‌گر دارد

جدول ۵: برازش نهایی عوامل علی

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۱,۷۶	$\frac{\chi^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰,۰۵	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰,۰۵	RMR ≥ 0	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۹۷	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰,۹۳	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰,۹۷	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰,۹۶	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۵) مقدار χ^2 محاسبه شده ۱,۷۶ است، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای عوامل علی می‌باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که در نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۵ است، میزان شاخص‌های CFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی برازش مناسبی برای عوامل علی دارد.

جدول ۶: برازش نهایی عوامل زمینه‌ای

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۲,۱۶	$\frac{\chi^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰,۰۶	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰,۰۵	RMR ≥ 0	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۹۴	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰,۹۴	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۰/۹۷	$NFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰/۹۶	$CFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	$IFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۶) مقدار χ^2 محاسبه شده ۲,۱۶ است ، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای عوامل زمینه ای می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۶ است، میزان شاخص های CFI و AGFI و NFL نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی این پرسشنامه برازش مناسبی برای عوامل زمینه ای دارد.

جدول ۷: برازش نهایی عوامل راهبردی

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۱/۶۳	$\frac{\chi^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰,۰۶	$RMSEA < 0.05$	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰,۰۵	$RMR \geq 0$	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۹۳	$GFI > 0.9$	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰,۹۴	$AGFI > 0.85$	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰,۹۲	$NFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰,۹۳	$CFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	$IFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

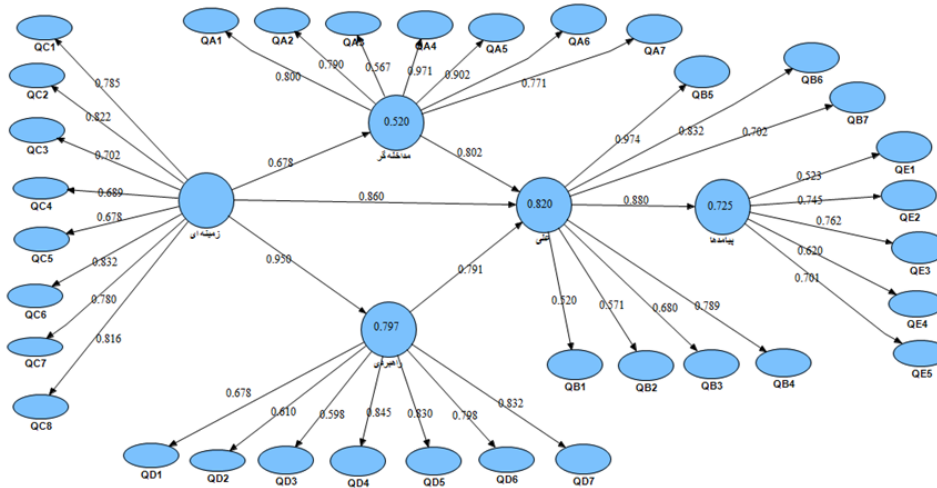
با توجه به جدول (۷) مقدار χ^2 محاسبه شده ۲,۱۶ است ، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب عوامل راهبردی می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که در برای عوامل راهبردی این مقدار برابر ۰,۰۶ است، میزان شاخص های CFI و AGFI و NFL نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی برای عوامل راهبردی برازش مناسبی دارد.

جدول ۸: برازش نیکویی پیامدها

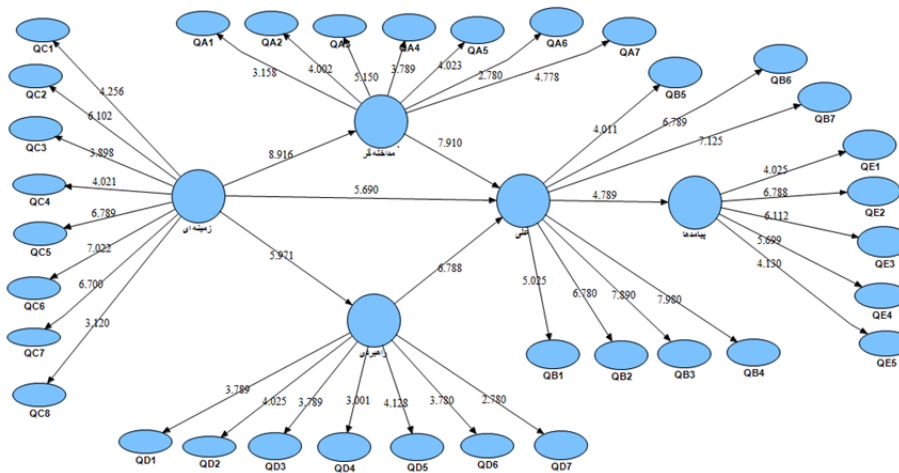
مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
1/56	$\frac{x^2}{df}$	قابل قبول	مجدور کای
0/07	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب
0/06	RMR \geq 0	بسیار خوب	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
0/98	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
0/95	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
0/93	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
0/98	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
1	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۸) مقدار x^2/df محاسبه شده ۱,۵۶ است، وجود x^2/df کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای پیامدها می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می-بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که در نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۷ است، میزان شاخص های CFI و AGFI GFI و NFL نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی برازش مناسبی برای پیامدها دارد

شکل (۱) خروجی نرم افزار PLS در حالت استاندارد در خصوص مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد. همچنین در شکل (۲) خروجی نرم افزار در حالت معناداری t مربوط به مدل مفهومی پژوهش آورده شده است.



شکل ۱: ضریب بارعاملی مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲: ضریب معناداری مدل مفهومی پژوهش

جدول ۹: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مدل مفهومی پژوهش

متغیرها	ضریب بار عاملی	ضریب معناداری	Q2	R2	سازه
زمینه ای- علی	0/678	۵/۶۹۰	0/521	-	توسعه آموزش مدیریت منابع انسانی
زمینه ای- مداخله گر	0/860	۸/۹۱۶	۰/۷۴۵	0/520	
زمینه ای- راهبردی	0/950	۵/۹۷۱	۰/۶۴۸	0/797	
مداخله گر- علی	۰/۸۰۲	۷/۹۱۰	۰/۳۴۵	-	
راهبردی- علی	۰/۷۹۱	۶/۷۸۸	۰/۴۵۰	0/820	
علی- پیامدها	۰/۸۸۰	۴/۷۸۹	۰/۷۸۸	0/725	
AVE	۰/۷۸۰				
آلفای کرونباخ	۰/۹۳۵				
پایایی ترکیبی	۰/۹۰۷				

همان طور که در جدول بالا مشخص است و همچنین با توجه به اشکال (۱) و (۲)، مقادیر ضریب مسیر در تحلیل عاملی مرتبه دوم، مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۹۳۵ و ۰/۹۰۷ می باشد که خود بیانگر همسانی درونی بالای متغیرها است. در این مدل مقدار AVE برابر با ۰/۷۸۰ گزارش شده که از میزان ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرای مدل نیز تایید می شود. با توجه به جدول (۹) مقادیر ضریب تعیین قابل توجه و مطلوب است. همچنین میزان شاخص اشتراک با روایی متقاطع برابر با ۰/۱۷۸ گزارش شد که نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد.

نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی می باشد. لذا سعی در شناسایی عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل راهبردی، عوامل مداخله گر و شناسایی پیامدها و نتایج عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران شده است. از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه

و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری، و انتخابی بهره گرفته شد.

نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل علی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰,۰۷۲) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰,۵۷۱) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۷,۰۲۸) مثبت و در سطح ۰,۰۱. معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه اول تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل علی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. در تبیین این اثر می‌توان گفت چون فرایند مدیریت دانش باعث شناسایی، تولید، توزیع، سازماندهی، کاربرد و بروزرسانی دانش کارکنان می‌شود این فرآیندها می‌توانند کارکنان را در دستیابی به دانش موثر یاری رسانند و دستیابی و کسب دانش موثر توسط کارکنان، باعث بهره‌وری کارکنان از دوره‌های آموزشی خواهد شد و کارکنان تلاش می‌کنند که یادگیری‌های خود از دوره‌های آموزشی را به محیط کار خود انتقال دهند که این انتقال یادگیری نیز باعث تغییر نگرش، رفتار و مهارت افزایی آنان خواهد شد بنابراین چون توسعه منابع انسانی از مولفه‌های پویایی مدیریت هر سازمانی محسوب می‌شود برای این که کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران، برنامه ریزی جامعی جهت آموزش و توسعه کارکنان داشته باشند مدیران بایستی قابلیت توانایی کارکنان خود را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند در دنیای متغیر و متحول کنونی افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب ناپذیر است و سازمان‌هایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت کارکنان خود برنامه ریزی نکنند، با دشواری مواجه خواهند شد. هرچه کارکنان ماهرتر باشند، تلاش مدیریت برای بهبود بهره‌وری ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر می‌شود. فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش نقش مهم و بسزایی در تغییردانش، نگرش، مهارت و رفتار کارکنان خواهند داشت. که با یافته‌های جیارامان کریشناسوامی و همکاران (2019)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)، سیوندی پور و همکاران (۱۳۹۹)، نایفین و همکاران (۲۰۲۱)، برچ و همکاران (۲۰۲۰)، گیگائوری (۲۰۲۰)، عابدینی و همکاران (۱۳۹۹)، اصغری و مرکزی مقدم (۱۳۹۴) همخوانی دارد. نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل زمینه‌ای بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰,۶۲) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰,۶۷۷) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۱۰,۷۳۵) مثبت و در سطح ۰,۰۱. معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه دوم تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل زمینه‌ای بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. در تبیین این اثر می‌توان گفت بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها و بخصوص آموزش عالی انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقا کارایی و کسب مزیت رقابتی در علم و دانش می‌باشد. به عبارت دیگر هدف نهایی

مدیریت دانش شامل اشتراک، خلق، انتشار و بکارگیری به منظور ارتقاء سازمانی و کسب ارزش افزوده بر دانش موجود در آموزش عالی می‌باشد که نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سود دهی سازمان را ایفا می‌نماید و در این میان رهبران با توجه به مولفه‌های سبک تحولی و تبادلی و داشتن انعطاف‌پذیری می‌توانند به این امر جامه عمل بپوشانند. یافته‌های حاصل از پژوهش ابزری، شانمی، طالبی و عبدالمنافی (۱۳۹۰) نشان داده است که در جامعه مورد مطالعه از بین مولفه‌های مدیریت دانش کمترین توجه به ترتیب به مولفه‌های کاربرد و ایجاد دانش شده است و بیشترین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در بین مولفه‌های مدیریت دانش به ترتیب به ایجاد و کاربرد دانش است. در بین شاخص‌های تسهیم دانش، کمترین توجه به ترتیب به پاداش، تشویق و ارزیابی عملکرد بر اساس میزان تسهیم دانش و جریان آزاد اطلاعات در سازمان و در مورد شاخص‌های مولفه کاربرد دانش کمترین توجه به ترتیب به شاخص‌های برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نحوه‌ی به عمل رساندن دانش در اختیار افراد و تعداد نوآوری‌های کارکنان شده است. این پژوهش در راستای تحقیقات شریفه کا و محمدعثمان (۲۰۱۹)، دیمتری و همکاران (۲۰۱۷)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۰)، حیدری و همکاران (۱۳۹۲)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، ایزدپناه و همکاران (۱۳۹۸) می‌باشد. نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل راهبردی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰٫۸۵) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰٫۸۱۶) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۴۴٫۵۲۳) مثبت و در سطح ۰٫۰۱ معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل راهبردی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. هرچه عوامل راهبردی مطلوبتر باشد اجرای موفقیت‌آمیز آموزش منابع انسانی بهتر است با بکار بردن مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد نوین مستلزم تعیین فرصت‌ها، تهدیدات فراسازمانی بوده که موجب تعیین و تشخیص شکاف دانش در سازمان است که یعنی فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است که خلا دانش در سازمان را مشخص می‌کند که این کار مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است که می‌تواند از عناصر جلو برنده مدیریت دانش بوده که با اتکا بر خلاقیت و نوآوری به توسعه مدیریت دانش در سازمان مبادرت ورزد. بکارگیری مدیریت دانش در سازمانها و بخصوص آموزش عالی انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقا کارایی و کسب مزیت رقابتی در علم و دانش می‌باشد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل اشتراک، خلق، انتشار و بکارگیری به منظور ارتقاء سازمانی و کسب ارزش افزوده بر دانش موجود در آموزش عالی می‌باشد که نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سود دهی سازمان را ایفا می‌نماید و در این میان رهبران با توجه به مولفه‌های سبک تحولی و تبادلی و داشتن انعطاف‌پذیری می‌توانند به این امر جامه عمل بپوشانند مدیریت بر اساس ارزش‌ها را موثر می‌سازند بلکه وجود کارکنانی است که این تاثیر را ایجاد می‌کند. برای اینکه ارزش‌ها در سازمان حاکم گردد ابتدا باید آنها را شناخت و هم

چنین باید یاد گرفت که چگونه باید ارزش‌ها را در وجود افراد و کارکنان ایجاد کرد تا کاکتان به این ارزش‌ها متعهد شوند و آنها را به کار گیرند. بدیهی است که باید در این راستا چگونه مدیریت کردن و اداره کردن سازمان‌ها را براساس ارزش‌ها فرا گرفت که این مهم تحت تاثیر فرهنگ و جود سازمان است اینجاست که رابطه متقابل فرهنگ و ارزش سازمانی است. این پژوهش در راستای تحقیقات آدل صابر خان و فارق رشید (۲۰۱۵)، محمد اعظم اکبر و هنکاران (۲۰۱۹)، سازنا و همکاران (۲۰۲۰)، اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)، شهواریان و قینانی (۱۳۹۹)، السافتی و راغب (۲۰۲۰)، گیگائوری (۲۰۲۰) می‌باشد. نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل مداخله‌گر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰,۹۱) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰,۹۰۶) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۳۶,۶۵۴) مثبت و در سطح ۰.۰۱. معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل مداخله‌گر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. در این پژوهش عوامل تکنولوژی، ساختار، فرهنگ به عنوان عوامل تاثیر گذار در پیاده سازی مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفتند دانشگاه الگوی اصلی سازمان‌های دانش مدار هستند که باید روش‌های مدیریت دانش را در جهت تولید، اشتراک، سازماندهی و استفاده موثر از منابع اطلاعاتی، دانش و سرمایه‌های فکری بکار گیرند. یک دانشگاه با پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن در امر تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات، قادر خواهد بود قابلیت‌های دانش پروری خود را افزایش دهد و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر شرکت‌های بازرگانی و مراکز تحقیقاتی دست یابد. فرهنگ نامناسب عموماً به عنوان بازدارنده کلیدی تولید و تسهیم دانش اثربخش مورد توجه قرار می‌گیرد بنابراین شرکت بازرگانی باید به هر وسیله ممکن به سمت یک فرهنگ دانش گرا حرکت کنند. از سوی دیگر به ادعای نوناکا ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد و این بدان معناست که برای تسهیل استقرار مدیریت دانش، سازمان باید از ساختار سازمانی مناسبی برخوردار باشد. الگوی ارگانیک بیشتر بر کار گروهی، تعاملات چهره به چهره، یادگیری و نوآوری مبتنی هستند، کیفیت‌هایی مانند برابری، توانمندسازی روابط افقی و ایجاد توافق و رضایت عمومی که به طور سنتی تساوی طلب در نظر گرفته می‌شدند در سازمان‌های ارگانیکی اهمیت بیشتری می‌یابند که وضعیت شرکت‌های بازرگانی در ساختار سازمانی نیز این ویژگی‌ها را می‌طلبد. تکنولوژی نقش تسهیل کننده در فرآیند مدیریت دانش دارد، به عبارتی اگر فناوری اطلاعات به کمک نیامده بود و دسترسی به اطلاعات را از حالت انحصاری خارج نکرده بود (به عبارتی دسترسی به اطلاعات دیگر مزیت رقابتی به شمار نمی‌آمد و دانش به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح نمی‌شد. با چنین پیش زمینه- ای می‌توان دسترسی بهنگام به اطلاعات صحیح و بروز شده، استفاده از شبکه جهانی اینترنت و شبکه‌های اینترنت، برگزاری دوره‌های آموزشی مجازی، کتابخانه فنی تخصصی الکترونیکی، سیستم‌های نرم افزاری و مواردی از این دست را ابزارهای موثری در استقرار و پیاده سازی کارآمد مدیریت دانش

دانست. این پژوهش در راستای تحقیقات حسن پور و همکاران (۱۳۹۷)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)، اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)، پرهیزگار و رحمانی (۱۳۹۲)، آچاری و اگراوال (۲۰۲۰)، گیگائوری (۲۰۲۰)، السافتی و راغب (۲۰۲۰) سازنا و همکاران (۲۰۲۰) عابدینی و همکاران (۱۳۹۹) می‌باشد. با توجه به نتایج برای استفاده بهتر و بکارگیری مهارت و دانش توسط کارکنان پیشنهاد می‌شود کارکنان به منابع مختلف و متنوع اطلاعاتی مانند کتابخانه‌های دیجیتال، کارگاه‌های آموزشی، سمینارهای تخصصی شغلی، دسترسی داشته باشند چون دسترسی بیشتر و استفاده بیشتر از منابع مختلف هم باعث شناسایی و هم دستیابی به مهارت و دانش جدید خواهد شد. برای بهبود تسهیم مهارت و دانش و افزایش میانگین به سمت مطلوب، پیشنهاد می‌شود کارکنان تشویق به مشورت و استفاده از خرد جمعی شوند و امروزه که استفاده از فناوری‌ها و شبکه‌های اجتماعی شرایط برای تسهیم دانش را فراهم می‌کند، بنابراین تشویق کارکنان به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و دانش خود با دیگر افراد سازمان بسیار موثر خواهد بود. برای بهبود وضعیت تولید دانش و مهارت پیشنهاد می‌شود بین کارکنان و سرپرستان و مدیران فضای مثبت تری ایجاد شود و کارکنان در خصوص آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار خویش تشویق گردند.

منابع

- 1) Golipour, Maryam, Oladian, Masoumeh, Safari, Mahmoud (2021) Analysis of the process of human resource development and the development of an appropriate model in the higher education system, Quarterly Journal of Education and Human Resources Development, Year 7, No. 27, pp. 114-136.
- 2) Mir, Fahimeh, Jahan Dideh, Marzieh (2020) The Necessity and Position of Human Resource Training in Organizations, Journal of Nations Research, No. 30, pp. 95-121 .
- 3) Abedini, Ahmad and Eliassy, Farangis, (2021), The study of the importance of education in the development of human resources in education, Fifth International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, Tehran
- 4) Hamzhepour, Abdolsalam (2019), "Study of the relationship between training courses with job performance of tax staff in the south of West Azerbaijan province", Quarterly Journal of Economics and Taxation, Volume 1, No. 27, pp. 110-136
- 5) Nemati, Maryam, Khodabakhshi, Mohammad, Heidari, Ali (2019) The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations, the 6th National Conference on Management Research in Humanities in Iran. University of Tehran.
- 6) Shams Morkani, Gholamreza, Hosseini, Nayreh (2019) Organizational education, transfer of education to the workplace, Tehran, Bavar Adalat Publications.

- 7) Caralli, R. (۲۰۲۰) ۲۰۱۹, the Critical Success Factors Method: Establishing A Foundation for Enterprise Security Management.
- 8) Rezaeian, Ali, Neyestani, Ali Abdollahi (2020) Recognizing the key factors of success in the management of the Islamic system from the perspective of system theory, the perspective of public management, seventh year, No. 25
- 9) Rahnavard, Farajullah; Qarakhani, Behzad; Taherpour, Habibullah; Mostafavi, Farrokh (2019) Factors Affecting Trust in Government Organizations in Tehran, Journal of Public Management, University of Tehran, Volume 6,
- 10) Lasrado, F(2019) Building a Strong Foundation for a High-Functioning Culture of Creativity and Innovation, Fostering Creativity and Innovation pp 1-33| Cite as
- 11) Rezvanipour, Hamidreza (2021) Identification of key success factors in the implementation of strategic human resource planning, Master Thesis, Human Resources Management, Alborz Campus Library Registration Number: 1064; Central Library
- 12) Hassanpour, Hossein Ali, Judaki, Maryam (2018) Identifying and ranking the factors affecting the increase of employee productivity using network analysis process (ANP) technique (Case study: National Standard Organization of Iran, Quarterly Journal of Standard and Quality Management, Volume: 8 , Number 3
- 13) Keshrati, Mohammad, Shirdel, Arash, Taheri, Mir Ghaed, Massoud, Yousefi Alireza (2018) Challenges of Optimal Human Resource Management in Hospital: A Qualitative Study, Journal of Qualitative Research in Health Sciences, No. 4, 4, pp. 349-360.
- 14) Khalili, Reza, Mahmoudzadeh, Amir, Ghazi, Iran, Rashidi, Mohammad Mehdi (2019) Crisis Management Model in the Human Resources System of Oil Companies, Journal of Human Resources Management in the Oil Industry, Year 11, No. 41.
- 15) Hosseini, Seyed Mohammad, Pirkhaefi, Alireza, Mohammadi, Akbar (2020) The effect of creativity on academic achievement with regard to the mediating role of resilience and sense of school belonging in high school students of the armed forces families, Scientific Journal of Education In Law Enforcement Sciences - Year 8, No. 28.
- 16) Asadi, Esmail, Zakeri, Mohammad (2020) Challenges of Human Resource Management in the Iranian Administrative System, Journal of Administrative Transformation, New Series, Issue 8 - Consecutive Issue 6
- 17) Shahvazian, Salaleh, Hashemi Ghinani, Firoozeh (2020) The Corona Challenge and Human Resource Management in Transition from the Crisis to Provide a Solution in the Iranian Hotel Industry, Tourism Management Studies of the Fifteenth Year, "covid 19 Epidemic Special Issue,
- 18) Sarem, Asghar, Markazi Moghadam, Nader (2015) Analysis of critical factors for the success of human resource development in the field of health based on Q method, Quarterly Journal of Management of Government Organizations, Third Year, No. 11.
- 19) Sivandipour, Sobhan, Mousavi Rad, Seyed Hamed (2020) Analysis of quality management system using system dynamics, Volume 7, Number 1, pp. 42-29.

- 20) Karimi, Hamid Reza (2010) Identifying the factors affecting human resource management in controlling (prevention, mitigation, response) earthquake crisis in Imam Sajjad (AS) NAJA Hospital, Andad and Nejat Journal, Volume 2, Number 1. pp. 71-84.
- 21) Parhizkar, Mohammad Mehdi, Fallah, Nima (2013) Identifying and prioritizing effective human resource management measures in crisis situations using a combined approach of ANP and DEMATE, *Organizational Resource Management Research*, Third Year, No. 3.
- 22) Kenneth وCa., Harney, Brian , Townsend, Keith and Winterton, Jonathan (2021) Guest editorial: human capital, high involvement and well-being: assessing progress and advancing understanding. *Employee Relations*, 43 (4). pp. 829-841. ISSN 0142fferkey-5455
- 23) Kniffin, Kevin M. Narayanan, Jayanth Anseel, Frederik Antonakis, John Ashford, Susan P. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>, ncing undg
- 24) Silke Bartsch , Ellen Weber , Marion Büttgen , Ariana Huber(2020), Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, *journal of Service Management*, Volume 32 Issue 1
- 25) RIDIKA ACHARYA, DR. BARKHA AGRAWAL, IMPACT OF COVID-19 ON HUMAN RESOURCE POLICY: EMPLOYEE PERSPECTIVE, UNNAYAN | Volume-XII | (Conference Special Issue) Dec.2020, ISSN No.2349-6622.
- 26) Iza Gigauri (2020) Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study, *International Journal of Management Science and Business Administration*, Inovatus Services Ltd., vol. 6(6), pages 15-24.
- 27) Ashraf Saeed Elsafty1 , Mohammad Ragheb(2020) The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt, *Business and Management Studies* Vol. 6, No. 2; June 2020 ISSN: 2374-5916 E-ISSN: 2374-5924 Published by Redfame Publishing URL: <http://bms.redfame.com>
- 28) MABA Sulaiman, MN Ahmed, MS Shabbir - Utopia y Praxis ..., 2020 - redalyc.org(2020) Covid-19 challenges and human resource management in organized retail operations, *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 25, no. Esp.12, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela
- 29) Gaurav Saxena, Dharendra Kumar, Verma, Amit Paraye, Alpana Rajan, Anil Rawat(2020) Improved and robust deep learning agent for preliminary detection of diabetic retinopathy using public datasets, *Intelligence-Based Medicine*, Volumes 3–4, December 2020, 100022.
- 30) Qaroneh, Davood, Sanaeipour, Fatemeh, Emami, Kobra (2020) Education and Development of Human Resources as an Academic Field: Past Experiences and Future Perspectives, *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, Fifth Year, No. 19, 54-29.

- 31) Adedoyin Olawale, Adeyi (2018). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, Journal of Economics, Management and Trade, Article no. JEMT.44895
- 32) Shariatmadari, Mehdi; 2018. The need for training in human resource improvement and development in the third millennium,
- 33) Nahasi, Mahin (2018) The role of education in human resource development, M.Sc. Thesis under the guidance of Dr. Mohammad Rasoul Golshan Foumani, Islamic Azad University, North Tehran Branch,
- 34) Zarei, Khadijeh (2016) Educational effectiveness, Tadbir Magazine, No. 166
- 35) Caffarella, Rosemary (2020) Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers. Second Edition. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, https://www.researchgate.net/publication/234657083_Planning_Programs_for_Adult_Learners_A_Practical_Guide_for_Educators_Trainers_and_Staff_Developers_Second_Edition_The_Jossey_Bass_Higher_and_Adult_Education_Series.
- 36) Zahedi, Alireza, Malek Akhlaq, Ismail, Mohtashami, Ali, Dostar, Mohammad (2021) Designing a human resource management model for education in accordance with the document of fundamental change, Human Resource Management Research, Volume 13, Number 2 - Serial Number 44, Page 171 , 171-212
- 37) Mohammadkhani, Kamran, Shiri Yayichi, Hajar, Nasiri Gharghani, Babak (2020) Designing a Comprehensive Model of Human Resources Development Based on Organizational Excellence and Maturity, Public Management Perspectives Quarterly, Volume 11, Number 3 - Serial Issue 43
- 38) Yazdani, Hamidreza, Abedini, Ali,, Hakim, Amin, Abarghavi, Alireza (2020) Identification and prioritization of critical success factors in the establishment and implementation of organizational resource planning system using fuzzy screening and Demitel technique (Study of Qom Metropolitan Municipality), Journal of Productivity Management, Fourteenth Year, No. 52, pp. 195-231.
- 39) MOHAMMAD AZEEM AKBAR 1,2, JUN SANG 1,2, NASRULLAH1,2, ARIF ALI KHAN3 , MUHAMMAD SHAFIQ4 , AND FAZAL-E-AMIN5(2021) Towards the Guidelines for Requirements Change Management in Global Software Development: Client-Vendor Perspective, <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=8721231>
- 40) Jayaraman Krishnaswamy, (2021) What matters for higher education success of private educational institutions? Senior students' perceptions in Malaysia, Journal of Applied Research in Higher Education.
- 41) Bassam Samir Al-Romeedy (2020) Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism , Volume 18, Issue 4.
- 42) Adeel Sabir Khan, Farooq Rasheed(2015) Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations, International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 2, February 2015, Pages 435-445

- 43) Pedro José Martínez-Juradoa,* , José Moyano-Fuentes a, Pilar Jerez-Gómez (2019) Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry, BRQ Business Research Quarterly, Volume 17, Issue 1, January–March 2014, Pages 47-68.
 - 44) Shoko Hanedaa, , Keiko Ito(2018) Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? Research Policy, Volume 47, Issue 1, Pages 194-208.
 - 45) Wile, David(1996) Why does do,performance Improvement , Volume, Issue,Pages 30-35, <https://doi.org/10.1002/pfi.4170350209>
 - 46) Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (199۸), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage
-