

## ارائه مدلی برای توسعه منابع انسانی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب: یک پژوهش کیفی

محمدباقر رضاعلیزاده<sup>۱</sup>

ناصر میرسیاسی<sup>۲</sup>

کرم الله دانش فرد<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۲۰)

### چکیده

منابع انسانی عامل مهم و تاثیر گذار در موفقیت و توسعه سازمان ها و جوامع است و توسعه منابع انسانی فرایندی است که این سرمایه مهم را به روز نموده و مجهز به شایستگی های مورد نیاز نگه می دارد. از طرفی دیگر هماهنگی و سازگاری سیاست های توسعه منابع انسانی و سیاست های کلی کشور یک ضرورت انکار ناشدنی است. هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای توسعه منابع انسانی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب است. برای این منظور از رویکرد پژوهش کیفی و روش تحلیل محتوای مصاحبه ها و متن بیانیه گام دوم استفاده شده است. انتخاب مشارکت کنندگان و انجام مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت تا اینکه در مصاحبه ۱۵ اطلاعات به اشباع رسید. بر اساس یافته های در محور ابعاد، ۳ بعد اساسی (فرد، سازمان، جامعه)، در بعد مولفه ها ۱۶ مولفه اصلی (توانمندسازی، برنامه ریزی شغلی، نیازها، انگیزه ها، نیازسنجی، هدف گذاری، طراحی آموزش، نظام اطلاعات و ارتباطات، حفظ و نگهداری، گزینش و بکار گیری، محتوای آموزش ها، اجرای برنامه ها، ارزشیابی، فرهنگ، ارزش ها و الزامات جامعه/سازمان) و در بعد شاخص ها نیز ۹ شاخص اساسی (رشد همه جانبه، مدیریت صحیح ظرفیت های مادی معنوی کشور، تاکید بر آرمان های انقلاب، عدالت محوری، فساد ستیزی، پژوهش محوری و علم محوری، هماهنگی و انسجام اقدامات و سیاست ها، مشارکت و همکاری و واقع بینی) برای مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم مورد شناسایی قرار گرفت.

### کلیدواژه‌ها: مدل توسعه منابع انسانی، بیانیه گام دوم انقلاب، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها و جوامع به منظور رشد، بقا و نیل به مأموریت‌های غایی که هستی و موجودیتش را در محیط رقابتی اعلام کنند، نیازمند بهره‌گیری از ترکیبات پیچیده‌ای از منابع هستند. پویایی و آرایش صحیح این منابع به گونه‌ای درست و مقتضی، اهرمی را در جهت دستیابی به مقاصد پیش‌بینی شده‌اش در اختیار سازمان قرار می‌دهد (قاسم زاده و همکاران، ۱۳۹۵). در این میان منابع انسانی ماهر و متخصص، مهم‌ترین و بی‌بدیل‌ترین سرمایه یک سازمان است که گاهی از آن‌ها در ادبیات نظری موجود به عنوان "سرمایه‌های انسانی" یاد می‌شود. توسعه منابع انسانی در قلب فعالیت سازمان‌هایی است که به دنبال رشد و بهبود مستمر هستند. از طریق فرایند توسعه و آموزش است که به کارکنان جدید و موجود سازمان، دانش و مهارت‌های مورد نیاز ارائه می‌شود و نگرش‌های رفتاری آنان توسعه پیدا می‌کند تا اینکه آنان بتوانند در شغل خود موثرتر ظاهر شوند و عملکرد مطلوب‌تری داشته باشند. تعاریف متفاوتی از سوی صاحب‌نظران در رابطه با مفهوم توسعه منابع انسانی ارائه شده است. سازمان‌ها و جوامع ناچار به تدوین استراتژی‌های مناسب در زمینه‌ی منابع انسانی خود هستند و باید راهبردهایی را تدوین و پیش‌بینی نمایند که همراه و سازگار با تغییر و تحولات محیطی و فرهنگی، دارای انعطاف لازم و کافی باشد. این همراهی و همگامی با تغییرات و توسعه مداوم و مستمر منابع انسانی در سازمان‌ها و جوامع لازم و ضروری است (هاراهاپ<sup>۱</sup> و رافیک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، به همین دلیل است که توسعه منابع انسانی ضرورت می‌یابد. هیلگرت<sup>۳</sup> و هوگاس<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) معتقدند توسعه منابع انسانی فرایند نظام‌مند و بلندمدتی است که هدف غایی آن افزایش سطح آگاهی و بینش کارکنان، تقویت مهارت‌ها و بهینه‌سازی آموزش‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان، بهبود کارایی و اثربخشی منابع انسانی و بالفعل شدن استعدادها و توانمندی‌های بالقوه کارمندان می‌باشد. گلی<sup>۵</sup> و میکانیچ<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) توسعه منابع انسانی را فرایند تسهیل یادگیری، عملکرد و تغییر سازمانی از طریق مداخلات سازمان‌یافته و اقدامات مدیریتی جهت افزایش ظرفیت، قابلیت، آمادگی رقابتی و نوآفرینی دانسته‌اند. آرمسترانگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) توسعه منابع انسانی را مشتمل بر فراهم کردن فرصت‌های آموزش و پرورش جهت بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان می‌داند. راول<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) نیز تعریفی متفاوت با تأکید بر ایجاد سازمان‌یادگیرنده ارائه نموده است. او بر این

---

1. Harahap

2. Rafik

3. Hilgert

4. Hogath

5. Galley

6. Maycunich

7. Armstrong

8. Rao

عقیده است که مسئولان توسعه منابع انسانی باید در خلق محیطی یادگیرنده مشارکت کنند. این امر از طریق افزایش سطح سرمایه انسانی از مجرای افزایش سطح مهارت، دانش و قابلیت‌های افراد سازمانی صورت می‌گیرد.

اعتقاد بر این است که توسعه منابع انسانی جزء حیاتی و ضروری فعالیت‌های برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی است، زیرا نه تنها بازده افراد را به حداکثر می‌رساند، بلکه ممکن است استعداد‌های بهتری را نیز به سازمان معرفی و جذب نماید و از این طریق موجب توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان شود و موجبات رشد و توسعه سازمان را فراهم آورد؛ و از همین روست که نظام برنامه ریزی و دقیق توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و جوامع از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و اکثر جوامع و سازمان‌ها در جهت بهینه‌سازی و طراحی دقیق مدل‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی تلاش می‌کنند (باپنا<sup>۱</sup>، لانگر<sup>۲</sup>، مهرا<sup>۳</sup>، گوپال<sup>۴</sup> و گوپتا<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۳). در این میان توجه به ابعاد و عوامل مهم تاثیر گذار در توسعه منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا در صورت فهم و توجه دقیق به این عوامل الگوها و مدل‌های توسعه منابع انسانی کارایی و اثربخشی مورد انتظار را خواهند داشت.

کاشانی و خضری نژاد (۱۳۹۴) اشاره می‌کنند که علاوه بر عوامل مختلف تاثیر گذار در توسعه منابع انسانی و همچنین بهره‌گیری از تجربیات کشورهای پیشرفته و صنعتی در زمینه راهبردهای توسعه منابع انسانی، ضروری است به فرهنگ جامعه ایرانی و اسلامی نیز توجه خاصی مبذول شود و یا بومی‌سازی در رابطه با الگوها و مدل‌های توسعه منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های بومی و محلی جامعه ایران انجام پذیرد.

در این رابطه توجه به آنچه دانش فرد و رجایی (۱۳۹۵) از آن با عنوان "درس آموزی ملی" یاد می‌کنند قابل توجه است. سیاست‌گذاران و مدیران دولتی در فرایند تدوین سیاست‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات ملی خود بر اساس دو دیدگاه کلی عمل می‌کنند. در دیدگاه نخست، طرح‌ها و برنامه‌ها بر اساس ایده‌های داخلی و بومی تدوین شده و مبتنی بر جهاد علمی-مدیریتی، نظریه پردازی بومی صورت می‌گیرد؛ ولی در دیدگاه دوم، برای انتقال استراتژی‌های رقابتی کشور در عرصه بین‌المللی به آن چه در کشورهای دیگر رخ می‌دهد، توجه می‌شود و بر اثر این فرایند پدیده درس آموزی مدیریتی ملی اتفاق می‌افتد (خیرگو و دانایی فرد به نقل از دانش فرد و رجایی، ۱۳۹۵). بر این اساس دیدگاه‌ها، نظریه‌ها و الگوهای توسعه منابع انسانی می‌توانند در تدوین الگوهای ملی کمک‌کننده و راهنما باشند

1 . Bapna

2 . Langer

3 . Mehra

4 . Gopal

5 . Gupta

ولی الگوهای بین المللی باید با شرایط و زمینه های ملی و بومی جامعه همسان سازی شوند. به نظر می رسد نه تنها دولت ها و سیاست های کلی دولتی بر سیاست های اقتصادی تاثیر می گذارند، بلکه نهادهای دولتی و خصوصی نیز سیاست های اقتصادی دولت- ملت ها را سمت و سو داده و بر آن تاثیر می گذارند. به نوعی این تاثیر و تاثر دو سویه است. به عنوان مثال اتحادیه های کارگری از طریق اعتصاب ها، اعتراضات، وابستگی و همکاری با احزاب کارگری پیشرو، بر سیاست ها و فعالیت های اقتصادی تاثیر می گذارند (جین، ۲۰۱۱). به هر حال، همانطور که در پژوهش های مختلف نشان داده شده است سیاست های توسعه منابع انسانی سازمان ها و جوامع در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود و با موفقیت اجرا خواهد شد که با سیاست های کلی جوامع (بارنت<sup>۲</sup> و فاینمور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و فرهنگ و ویژگی های بومی و محلی آن جامعه هماهنگ و سازگار باشد. در این میان مدل های توسعه منابع انسانی که تدوین می شود نیز باید این اصل مهم را مورد توجه قرار دهد و بر اساس سیاست های کلی و همچنین ویژگی ها و مشخصات بومی و محلی جامعه تدوین گردد. این امر بدون توجه به اسناد مهم سیاستی و همچنین مطالعه و شناخت ویژگی های جامعه امکان پذیر نخواهد بود.

یکی از اسناد مهم سیاستی که در سال های اخیر ابلاغ شده است "بیانیه گام دوم انقلاب" است. در تاریخ ۱۳۹۷/۱۱/۲۲ توسط مقام معظم رهبری (مدظله العالی) ابلاغ شده است. این بیانیه در تمامی بندها و بخش ها و فرازها از یک روح واحد، منسجم و یکپارچه برخوردار است. بر اساس اصول متعدد قانون اساسی، نظام سیاسی حاکم در جامعه ای ما، "جمهوری اسلامی" همراه و همگام با اصول و ارزش های الهی و وحیانی و احکام و موازین اسلامی است. همان طور که گفته شد این بیانیه در ۲۲ بهمن ماه سال ۱۳۹۷ توسط مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی امام خامنه ای (مدظله العالی) صادر شده است، و به عنوان سیاست و راهبرد کلی نظام جمهوری اسلامی در گام دوم انقلاب و به منظور "دومین مرحله خودسازی، جامعه پردازی و تمدن سازی" به شمار می آید و در این بیانیه رهبری معظم انقلاب اسلامی به منظور "جهاد بزرگ برای ساختن ایران اسلامی" توصیه هایی را ارائه نموده اند. در قسمت های مختلف این بیانیه بر اهمیت نیروی انسانی مطلوب و شایسته در جهت رشد و پیشرفت کشور اشاره شده است و اعتقاد بر این است که نیروی انسانی خبره و شایسته موتور محرکه چرخ توسعه و پیشرفت جامعه است. در همین راستا و به دنبال رهنمودهای مقام معظم رهبری در زمینه ی تربیت و توسعه نیروی انسانی شایسته و مطلوب، طراحی مدل توسعه منابع انسانی بر اساس این سند راهبردی و ارزشمند می تواند راهگشای بسیاری از چالش ها و مسائل مربوط به تربیت و توسعه منابع انسانی برای اداره کشور باشد.

1. Jain

2. Barnett

3. Finnemore

به نظر می‌رسد راهبردها و مدل‌های توسعه منابع انسانی نیز می‌تواند با توجه به این بیانیه تدوین شود، چرا که این بیانیه توسط رهبری کشور و به عنوان راهبرد و سیاست کلی حرکت جامعه تدوین و ابلاغ شده است. بر همین اساس، مسئله اصلی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد این است که آیا می‌توان مدل توسعه منابع انسانی را مبتنی بر بیانیه گام دوم تدوین نمود و در صورت امکان، مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم دارای چه ویژگی‌ها و مولفه‌هایی خواهد بود؟

### سوالات پژوهش

با توجه به مسئله اصلی پژوهش حاضر، اهداف این پژوهش به شرح زیر خواهند بود:

- ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب کدامند؟
- مؤلفه‌های اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب کدامند؟
- شاخص‌های اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

نوری و یداللهی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان "الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)" که با روش نظریه داده بنیاد انجام شد چنین گزارش کرده‌اند که یک الگوی ارزیابی عملکرد (شکل ۱۴-۲) با توجه به بیانات مقام معظم رهبری (بیانات سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۴) بایستی شامل مؤلفه‌هایی از قبیل فرایند ارزیابی، مراجع ارزیابی، اصول ارزیابی، آثار و پیامدهای عملکرد باشد و بر همین اساس نیز الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی ارائه نمودند.

محمودلی و صفر آهنگ (۱۳۹۸) طی طرحی با عنوان "بازسازی معماری سازمان ناجا بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی" در سازمان ناجا انجام داده‌اند. داده‌های این بررسی که با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوا انجام شده است در پنج مقوله نظام انقلابی، تمامیت ارضی، امنیت اقتصادی، مدیریت جهادی و تمدن نوین اسلامی طبقه بندی شده است. این پژوهش در انتها معماری ناجا بر اساس شاخص‌های به دست آمده در تحقیق برای ایفای نقش موثر در تمدن نوین اسلامی، با روش‌های معماری سازمانی TOGAF و E2AF را بازسازی نموده و پیشنهادهای برای چگونگی اجرای بازسازی معماری ناجا بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب ارائه کرده است.

نظری (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان "اخلاق حرفه‌ای در مراکز تعلیم و تربیت، با تأکید بر بیانیه ی گام دوم انقلاب اسلامی" انجام داده است. او ۲۲ ارزش اساسی، ۲۱ ارزش کاربردی و ۵ مقوله‌ی اخلاق حرفه‌ای فردی، اجتماعی، تربیت، تعلیم و مراکز تعلیم و تربیت را در بیانیه گام دوم جمع بندی نموده است. یافته‌های این بررسی که با روش پژوهش داده بنیاد انجام شده است حاکی از آن است که رعایت الزامات

و ارزش های اخلاق حرفه ای در درجه ی اول به خودسازی و در درجه دوم به جامعه سازی، و در درجه سوم به تمدن سازی منجر خواهد شد.

هارکنس (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "توسعه منابع انسانی و بافت فرهنگی: یک مسیر یا چند مسیر" ارتباط میان بافت و زمینه فرهنگی - اجتماعی و مدیریت منابع انسانی بررسی نمود. او در این پژوهش که با روش توصیفی - تحلیلی انجام شد، چنین گزارش می دهد که جوامع در انتخاب و تدوین الگوها و راهبردهای توسعه منابع انسانی نمی توانند شرایط زمینه ای و بافت ویژه ی خود را در نظر نگیرند. او معتقد است که توسعه منابع انسانی با بافت فرهنگی جامعه ارتباط مستقیم و نزدیک دارد و بدون توجه به این مولفه نمی توان در مدیریت و توسعه منابع انسانی و ایجاد تحولات مثبت در این زمینه موفق بود. یولیانتاری<sup>۲</sup> و مارتینی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان "اجرای توسعه منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد کارکنان" که از طریق روش کیفی - اکتشافی انجام شده است، نشان داده اند که نقش استراتژی توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان تا حد زیادی وابسته به مدیریت عملکرد سازمان است و از مولفه هایی چون فرهنگ قالب جامعه، سیاست و خط مشی های کلی، و همچنین راهبردهای ملی و کلی تاثیر می پذیرد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی - اکتشافی و از نظر نوع، کیفی می باشد. جامعه آمار این پژوهش متخصصان و صاحب نظران در حوزه توسعه منابع انسانی و بیانیه گام دوم است که از طریق روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده و مورد مصاحبه قرار گرفته اند. انتخاب مشارکت کنندگان و انجام مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت تا اینکه در مصاحبه ۱۵ اطلاعات به اشباع رسید. در این پژوهش ویژگی های متخصص بودن و خبرگی شامل موارد زیر بود: تجربه کار در رابطه با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی یا سایر اسناد سیاستی بالادستی، تسلط بر حوزه توسعه منابع انسانی و آشنایی حوزه مدیریت منابع انسانی در سطح جزء و کلان.

ذکر این نکته نیز لازم است که در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه ها و دستیابی به مدل مفهومی، از روش تحلیل تم و کدگذاری به شیوه تحلیل مضمون متن استفاده شده است. برای تحلیل مصاحبه ها از نرم افزار MAXQDA2020 استفاده شده است.

---

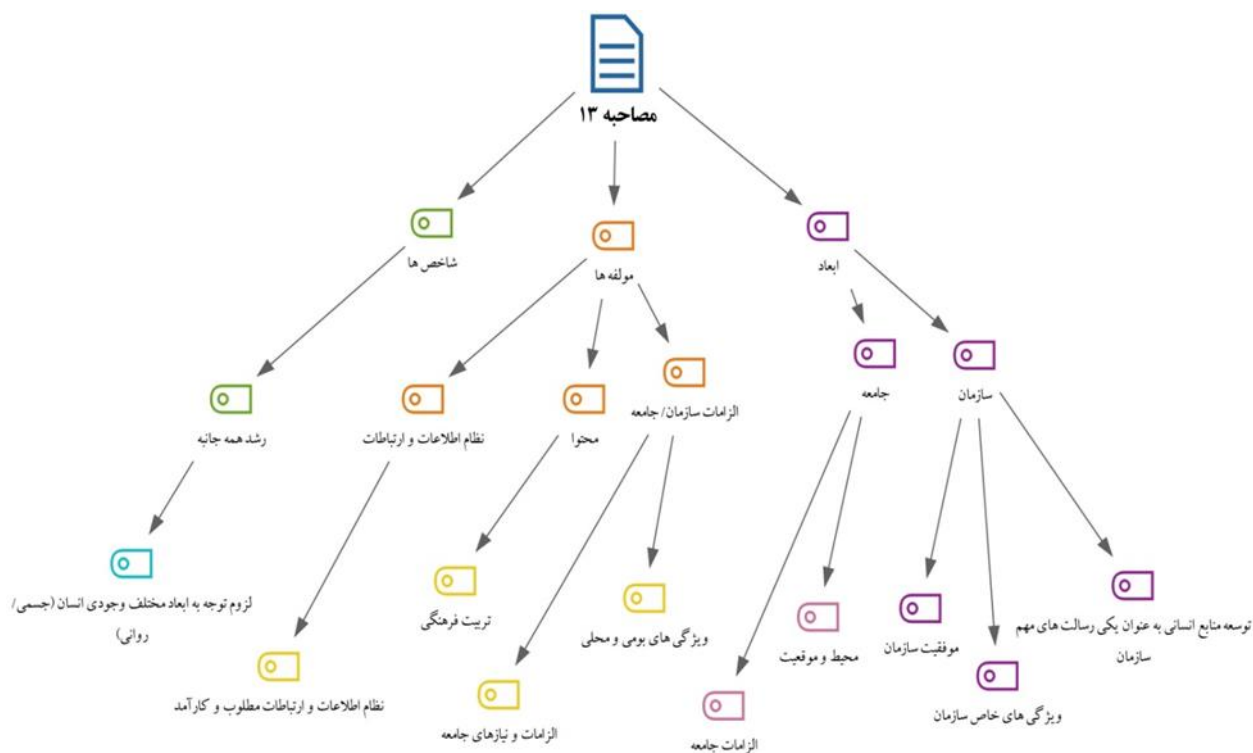
<sup>1</sup> . Harkness

<sup>2</sup> . Yuliantari

<sup>3</sup> .Martini

## یافته‌های پژوهش

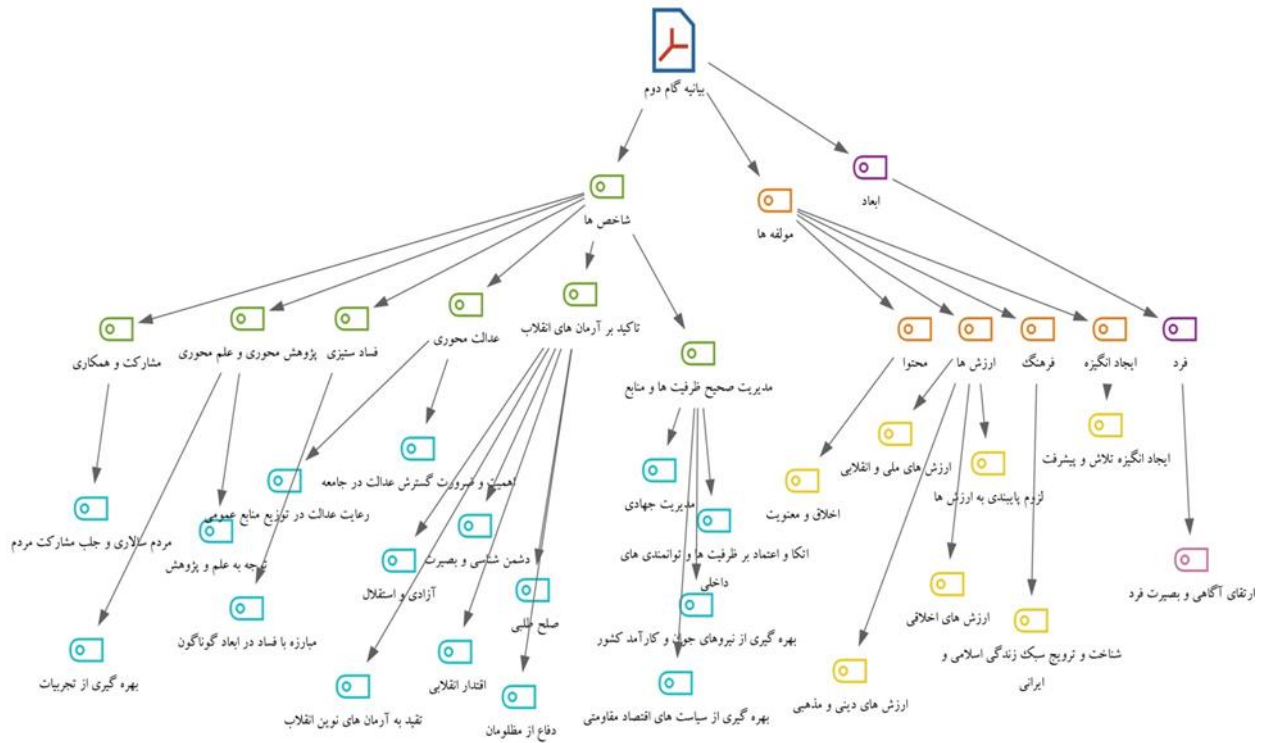
در این بخش به ارائه یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود. همانطور که گفته شد به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه استفاده شد و ۱۵ مصاحبه انجام شد و متن مصاحبه‌ها مور تحلیل قرار گرفت. همچنین علاوه بر این ۱۵ مصاحبه متن بیانیه گام دوم انقلاب نیز تحلیل شد. بعنوان نمونه ای از تحلیل‌های انجام شده تحلیل مصاحبه شماره ۱۳ و بیانیه گام دوم در زیر نشان داده شده است.



### کدهای محوری، اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه شماره ۱۳

همانطور که در نمودار بالا دیده می‌شود در مصاحبه شماره ۱۳، ۱ تم در بعد شاخص‌ها، ۳ کد در بعد مولفه‌ها و ۲ کد اصلی در محور ابعاد استخراج شده است که هر کدام از این تم‌ها دارای کدهای فرعی نیز هستند.

در تصویر زیر نیز کدهای محوری، اصلی و فرعی استخراج شده از بیانیه گام دوم به نمایش گذاشته شده است.



### کدهای محوری، اصلی و فرعی استخراج شده از بیانیه گام دوم انقلاب

با توجه به تحلیل انجام شده بر روی بیانیه گام دوم نیز، ۶ کد اصلی در بعد شاخص ها، ۴ کد اصلی در بعد مولفه ها و ۱ کد اصلی نیز در محور ابعاد استخراج شده است که هر کدام از این کدها دارای کدهای فرعی ذیل خود نیز هستند که در نمودار بالا مشاهده می شود.

### تعداد کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه ها و بیانیه گام دوم به تفکیک

با توجه به تحلیل های انجام شده و بر اساس نتایج حاصله، تعداد ۲۷۸ کد از مصاحبه ها و بیانیه گام دوم با توجه به هدف تحلیل استخراج شده است که بیشترین کدهای استخراج شده مربوط به بیانیه گام دوم بوده است. لازم به ذکر است که این تعداد مربوط به کدهای اولیه استخراج شده می باشد و در مراحل بعد کدهای مذکور با توجه به هدف پژوهش در یکدیگر ادغام و تلخیص شده اند.



اصلاعات تفصیلی در رابطه با کدهای اولیه استخراج شده در هر یک از مصاحبه ها و بیانیه گام دوم انقلاب در جدول نیز به نمایش گذاشته شده است.

اسناد و تعداد کدهای استخراج شده		
۵۰	بیانیه گام دوم	۱
۹	مصاحبه ۱	۲
۱۸	مصاحبه ۲	۳
۸	مصاحبه ۳	۴
۱۴	مصاحبه ۴	۵
۱۸	مصاحبه ۵	۶
۱۶	مصاحبه ۶	۷
۱۵	مصاحبه ۷	۸
۲۰	مصاحبه ۸	۹
۲۵	مصاحبه ۹	۱۰
۱۸	مصاحبه ۱۰	۱۱
۱۱	مصاحبه ۱۱	۱۲
۹	مصاحبه ۱۲	۱۳
۲۱	مصاحبه ۱۳	۱۴
۲۰	مصاحبه ۱۴	۱۵
۶	مصاحبه ۱۵	۱۶
۲۷۸	جمع	

همینطور تعداد ابعاد، مولفه ها و شاخص های استخراج شده در هر مصاحبه و متن بیانیه گام دوم نیز در جدول زیر آمده است:

متن / مصاحبه	شاخص ها	مولفه ها	ابعاد
بیانیه گام دوم	38	11	1
مصاحبه ۱۵	4	2	0
مصاحبه ۱۴	4	10	6
مصاحبه ۱۳	5	10	6
مصاحبه ۱۲	3	3	3
مصاحبه ۱۱	4	3	4
مصاحبه ۱۰	6	11	1
مصاحبه ۹	1	19	5
مصاحبه ۸	10	8	2
مصاحبه ۷	7	7	1
مصاحبه ۶	8	3	5
مصاحبه ۵	7	7	4
مصاحبه ۴	4	9	1
مصاحبه ۳	4	3	1
مصاحبه ۲	4	11	3
مصاحبه ۱	2	6	1

### نتایج تحلیل یافته های کیفی پژوهش

۱. ابعاد مدل توسعه منابع انسانی: در رابطه با ابعاد مختلف مدل توسعه منابع انسانی بر اساس یافته های مصاحبه های پژوهش ۳ بعد مورد شناسایی قرار گرفته است که از ۵۵ مقوله فرعی احصاء شده اند. این ۳ بعد عبارتند از فرد، سازمان و جامعه. هر یک از این ابعاد در سطور زیر توضیح داده می شود.
  - فرد: یکی از ابعاد مهم توسعه منابع انسانی فرد است که چه به عنوان یک نیروی کار در جامعه و چه به عنوان یکی از کارکنان سازمان مورد توجه قرار می گیرد. مدل توسعه منابع انسانی باید فرد و تمامی ابعاد وجودی، نیازها، علائق و توانمندی های فرد را مورد شناسایی و تحلیل قرار دهد و به آن ها تا حد ممکن پاسخ دهد. انسان اساس توسعه در کشور ها و سازمان هاست و مهم ترین سرمایه جوامع محسوب می شود و مدل ها و برنامه های توسعه منابع انسانی باید این مهم را مورد توجه قرار دهد.

- **سازمان:** یک بعد مهم دیگر در مدل توسعه منابع انسانی بر اساس یافته های پژوهش، سازمان است. سازمان جایی است که فعالیت ها و اقدامات گوناگون اداری، تجاری، بازرگانی، اجتماعی، فرهنگی و ... در آنجا رخ می دهد. با توجه به ماهیت و نوع فعالیت های سازمان ها ممکن است فرآیندهای توسعه منابع انسانی تا حدودی متفاوت باشد. به هر حال نیازها، الزامات و ضرورت های سازمانی نیز یکی دیگر از ابعاد مهم مدل توسعه منابع انسانی است که در این پژوهش مورد تاکید قرار گرفته است.
  - **جامعه:** بعد مهم دیگر در مدل توسعه منابع انسانی، بر اساس یافته های پژوهش، جامعه یا محیط است. توسعه منابع انسانی در بستر جامع اتفاق می افتد و کارکرد و عملکرد این سرمایه های انسانی نیز در بستر جامعه معنا پیدا می کند. جامعه و ویژگی های بومی و محلی آن تا حد زیادی بر فرآیندهای توسعه منابع انسانی تاثیر گذارند. از یک سو نیازها و خواسته های جامعه به منابع انسانی خود شکل می دهد و توانمندی ها و شایستگی ها مورد نیاز آنان را مشخص می کند و از طرف دیگر فرهنگ و ارزش های جامعه بر چگونگی و فرایند توسعه منابع انسانی کشور تاثیر می گذارد.
  - **مؤلفه های مدل توسعه منابع انسانی:** بر اساس یافته های کیفی پژوهش که از طریق مصاحبه به دست آمده است ۱۶ مؤلفه مهم مورد شناسایی قرار گرفته است که این ۱۶ مؤلفه از ۱۰۲ مقوله فرعی احصاء شده است. هر یک از این مؤلفه ها در سطور زیر توضیح داده می شوند:
۱. **توانمند سازی فرد:** بر اساس یافته های پژوهش یکی از مؤلفه های مهم مدل توسعه منابع انسانی توانمند سازی فرد (کارکنان) است. به صورت کلی یکی از کارکردهای مهم توسعه منابع انسانی توانمندسازی فرد در حوزه دانشی، مهارتی و بینشی است. اعتقاد بر این است که این توانمند سازی باید در ابعاد مختلف جسمی، روانی و مادی و معنوی صورت گیرد.
  ۲. **برنامه ریزی شغلی:** مؤلفه ی دیگری که مورد تاکید شرکت کنندگان پژوهش قرار گرفته است مسئله برنامه ریزی شغلی است که شامل زیر مؤلفه هایی چون گردش شغلی، غنی سازی شغل، توسعه شغل و همچنین تعریف شغل و تناسب شغل و شاغل می شود.
  ۳. **گزینش و بکارگیری:** یکی از مهم ترین کارکردها توسعه منابع انسانی گزینش و بکارگیری است بدین معنا که سازوکاری فراهم می آورد که استعدادها و توانمندی های افراد به درستی

شناخته شود و در موقعیتی که می تواند متمر ثمر واقع گردد، به کار گرفته شود. به جرات می توان گفت این مسئله که بتوان افراد را در جایگاه مناسب شغلی مورد استفاده قرار دهیم تاثیر بسیار زیادی در رشد و توسعه سازمان ها و جوامع دارد.

۴. **حفظ و نگهداری:** مولفه ی مهم دیگر مدل توسعه منابع انسانی از دیدگاه شرکت کنندگان پژوهش حفظ و نگهداری سرمایه های انسانی است. این امر یکی از وظایف اصلی فرایند توسعه منابع انسانی است؛ بدین معنا که توسعه منابع انسانی باید سازوکاری پیش بینی کند که بتوان سرمایه های انسانی سازمان/ جامعه را حفظ و نگهداری نماید و منابع انسانی توانمند خود را از دست ندهد. به نظر می رسد از طریق توسعه توانمندی ها و پاسخ به نیازهای آنان می توان در این مسیر گام برداشت.

۵. **نیازهای فرد:** مولفه دیگر در تدوین مدل توسعه منابع انسانی بحث نیازها و علائق فرد به عنوان عضوی از کارکنان سازمان یا سرمایه های انسانی جامعه است که باید مورد توجه قرار گیرد و در فرایند آموزش و توسعه به این نیازها پاسخ داده شود.

۶. **الزامات سازمان/جامعه:** مولفه دیگری که مورد توجه شرکت کنندگان پژوهش بوده است الزامات سازمان یا جامعه است. هر سازمان یا جامعه ای ویژگی ها و مشخصه های خاص خود را دارد و مدل توسعه منابع انسانی و همچنین فرایند آموزش و توسعه باید این ویژگی ها و الزامات را مورد توجه قرار دهد.

۷. **ایجاد انگیزه:** مولفه دیگری که مطرح می شود ایجاد انگیزه است. توسعه منابع انسانی بایستی در کارکنان ایجاد انگیزه نماید به طوری که افراد احساس کنند نتیجه تلاش و کوشش خود را می بینند و با پیامد فعالیت های خود مواجه می شوند.

۸. **نظام اطلاعات و ارتباطات:** یکی دیگر از مولفه هایی که در مدل توسعه منابع انسانی مطرح می شود و به نظر می رسد تاثیر زیادی در موفقیت یا عدم موفقیت فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان دارد نظام اطلاعات و ارتباطات است که باید به درستی در سازمان برقرار باشد و مدیران منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مراقبت نمایند تا این نظام ارتباطی و اطلاعاتی به درستی کار کند.

۹. **نیازسنجی:** از دیگر مولفه های مهم فرایند توسعه منابع انسانی نیاز سنجی است که باید با دقت و به صورت صحیح انجام گیرد. برخی مواقع برنامه های آموزش و توسعه در سازمان ها بدون انجام نیاز سنجی های دقیق انجام می گیرد و موفقیت چندانی نیز کسب نمی کند چرا

که این برنامه ها باید بر اساس نیاز سنجی هایی که در رابطه با نیازها فرد، سازمان و جامعه انجام می شود، برنامه ریزی و اجرا گردد .

۱۰. **هدف گذاری:** یک یاز مولفه های مهم فرایند توسعه منابع انسانی هدف گذاری است. هدف گذاری به معنای مشخص کردن مقصد و جهت حرکت است. چشم انداز های توسعه منابع انسانی از طریق سیاست های کلی کشور مشخص می شود و اهداف و مقاصد نیز بر اساس همین چشم اندازها و سیاست ها مشخص می گردد.

۱۱. **طراحی برنامه آموزش:** برنامه های توسعه دارای یک برنامه توسعه و آموزش هستند که بر اساس اصول برنامه ریزی انجام می شود. این برنامه ها ممکن است دارای محتوا و برنامه های آموزشی باشد که هدفش آموزش دانش، بینش و مهارت به افراد و توسعه توانمندی ها و قابلیت های آنان است .

۱۲. **اجرا:** مولفه دیگری که در فرایند توسعه منابع انسانی و همچنین تدوین مدل توسعه منابع انسانی مطرح می شود اجرای برنامه های آموزش و توسعه است که باید مورد پیش بینی قرار گرفته و زمینه ها و امکانات مورد نیاز برای اجرا این برنامه ها آماده و مهیا شود.

۱۳. **ارزشیابی:** مولفه مهم ارزشیابی است. برنامه های توسعه منابع انسانی نیاز به ارزشیابی دارند تا مشخص شود که آیا این برنامه ها اثربخش بوده اند یا خیر و آیا اصلاحات خاصی مورد نیاز است یا نه. بر این اساس در مدل های توسعه منابع انسانی فرایند ارزشیابی نیز پیش بینی می شود و چگونگی آن مشخص می شود.

۱۴. **محتوا:** برنامه های توسعه و آموزش منابع انسانی دارای محتوا است و دانش، مهارت و بینش در قالب محتوا به افراد آموخته می شود. بر همین اساس محتوا نیز یکی از مولفه های مهم در مدل توسعه منابع انسانی است که توسط شرکت کنندگان پژوهش مورد اشاره قرار گرفته است.

۱۵. **ارزش ها:** هر جامعه دارای ارزش ها و باورهای خاص خود است که اغلب این ارزش ها برای شهروندان جامعه مورد احترام است. توسعه منابع انسانی نیز در بستر جامعه اتفاق می افتد و نمی تواند از ارزش های جامعه مجزا باشد و لاجرم از آن ها تاثیر می پذیرد. به همین جهت است که گفته می شود برنامه ها و مدل های توسعه منابع انسانی خاص و ویژه یک جامعه هستند و لزوم بومی سازی این مدل ها برای هر جامعه مورد تاکید قرار می گیرد.

۱۶. **فرهنگ:** هر جامعه دارای فرهنگ و رسوم خاص خود است و این جنبه ی فرهنگی جامعه از قبیل زبان، رسم و رسوم و دین می تواند مدل ها و فرایند توسعه منابع انسانی را تحت تاثیر

قرار دهد. بر همین اساس ویژگی های فرهنگی جوامع نیز به عنوان یک مولفه ی مهم در فرایند تدوین مدل توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار می گیرد.

- **شاخص های تدوین مدل توسعه منابع انسانی:** یافته های پژوهش در بخش کیفی نشان دهنده آن است که شرکت کنندگان پژوهش ۹ شاخص اصلی را برای تدوین مدل توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار داده اند که این ۹ شاخص از ۷۷ مولفه فرعی استخراج شده اند. در سطور شاخص های مذکور توضیح داده می شود:

۱. **رشد همه جانبه:** یکی از شاخص های مهم در تدوین مدل توسعه منابع انسانی از نظر شرکت کنندگان رشد همه جانبه افراد است به این معنا که برنامه های آموزش و توسعه باید به گونه ای باشد که رشد ابعاد مختلف وجودی فرد را مورد توجه قرار دهد.

۲. **مدیریت صحیح ظرفیت های مادی و معنوی کشور:** از دیگر شاخص های مهم مورد اشاره در بخش پژوهش کیفی مدیریت صحیح ظرفیت های مادی و معنوی کشور است. در فرایند توسعه منابع انسانی مهم است که بر منابع مادی و معنوی کشور تکیه شود و همچنین از نیروهای جوان، متخصص، انقلابی و متعهد استفاده شود. همچنین شایسته سالاری در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی هم در سیاست های کلی و هم در بیانیه گام دوم مورد تاکید قرار گرفته توسط شرکت کنندگان پژوهش نیز مورد توجه بوده است.

۳. **تاکید بر آرمان های انقلاب:** تاکید و توجه بر آرمان های انقلاب از دیگر شاخص های مورد توجه توسط شرکت کنندگان پژوهش است. آرمان هایی نظیر استقلال، آزادی، و همچنین دفاع از مظلوم مورد توجه شرکت کنندگان پژوهش بوده است که در بیانیه گام دوم نیز اشاره شده است.

۴. **عدالت محوری:** این شاخص نیز توسط شرکت کنندگان بیان شده است و همچنین در بیانیه گام دوم نیز مورد توجه مقام معظم رهبری بوده است. عدالت محوری به عنوان یکی از شاخص های مهم در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی هم به عنوان هدف و هم به عنوان یک روش مورد نظر است. به این معنا که هم در فرایند توسعه منابع انسانی باید عدالت محوری مورد توجه قرار گیرد و هم افرادی تربیت شوند که عدالت محوری را به عنوان یک ارزش اساسی باور دارند.

۵. **فساد ستیزی:** شاخص مهم دیگر در تدوین و فرآیند توسعه منابع انسانی فساد ستیزی است که توسط شرکت کنندگان پژوهش اشاره شده است. این شاخص در بیانیه گام دوم نیز بارها مورد توجه قرار گرفته است.

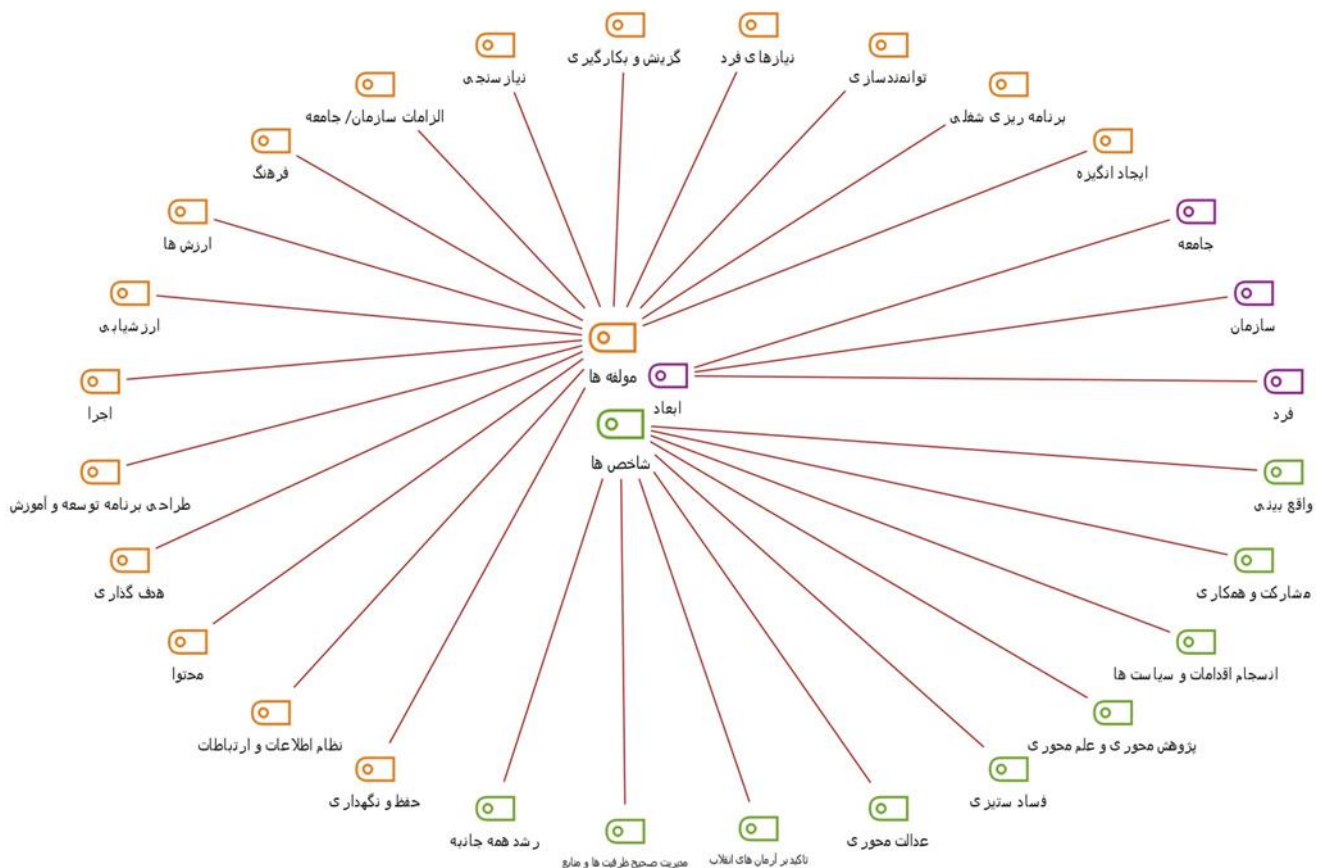
۶. **پژوهش محوری و علم محوری:** همانطور که مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم بر اهمیت علم و پژوهش تاکید نموده اند، یافته های کیفی پژوهش حاضر نیز این امر را به عنوان یکی از شاخص های اصلی در تدوین مدل توسعه منابع انسانی و فرآیند توسعه و آموزش مورد نظر قرار داده است. فرآیند و مدل توسعه منابع انسانی باید نتیجه بررسی عالمانه و پژوهشی باشد و در این مسیر بررسی مدل های موجود، مطالعه تجربیات کشورهای دیگر، بهره گیری از تجربیات موجود، و همچنین تاکید بر ثبات و اعتبار مدل تدوین شده مورد توجه قرار گرفته است.

۷. **هماهنگی و انسجام اقدامات و سیاست ها:** شاخص دیگری که توسط شرکت کنندگان پژوهش بیان شده است، هماهنگی و انسجام اقدامات و سیاست ها است. مدل توسعه منابع انسانی باید به گونه ای طراحی شود که سیاست های کلی کشور را مورد توجه قرار دهد و بین فعالیت ها و سیاست ها توسعه منابع انسانی و سیاست های کلی کشور از جمله بیانیه گام دوم ارتباط برقرار نماید. همچنین فرهنگ سازی و نهادسازی مناسب و مورد نیاز در جهت اجرای سیاست های توسعه منابع انسانی باید انجام شود و اقدامات و فعالیت ها نیز با یکدیگر انسجام داشته باشند.

۸. **مشارکت و همکاری:** شاخص دیگری که مورد توجه شرکت کنندگان بوده است مربوط به مشارکت و همکاری است. مدل های توسعه منابع انسانی باید مشارکت مدیران، کارکنان و به طور کلی ذینفعان را جلب نماید سازوکاری بیاندیشد که حمایت افراد تاثیر گذار را جلب کند.

۹. **واقع بینی:** در تدوین مدل و فرایند توسعه منابع انسانی باید واقع بینی و واقع گرایی وجود داشته باشد. باید نسبت به منابع، محدودیت ها، چالش ها و فرصت های موجود واقع بینی وجود داشته باشد. ممکن است مشکل اصلی بر سر راه توسعه منابع انسانی در مسئله ای به جز مسئله مدل توسعه منابع انسانی باشد؛ در این صورت باید مشکلات موجود به دقت مورد بررسی قرار گیرد و روش مطلوبی برای حل و فصل مشکل ارائه شود.

در شکل زیر ابعاد، مولفه ها و شاخص های به همراه مقوله های اصلی هر کدام از این محورها نشان داده شده است.



شکل کلی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل توسعه منابع انسانی بر اساس بیانیه گام دوم به همراه مقوله های مرتبط

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش تدوین مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم بود که برای این منظور ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل مطلوب توسعه منابع انسانی بر اساس بیانیه گام دوم بر اساس نظر خبرگان و متخصصان امر مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس تحلیل های انجام شده نتایج زیر به دست آمد:

- در رابطه با ابعاد مدل منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم ۳ بعد اساسی مدل توسعه منابع انسانی یعنی فرد، جامعه و سازمان مورد شناسایی قرار گرفت. بر این اساس مدل توسعه منابع انسانی باید از یک سو فرد و علائق، استعدادها و نیازهای مادی و معنوی وی را مورد توجه قرار

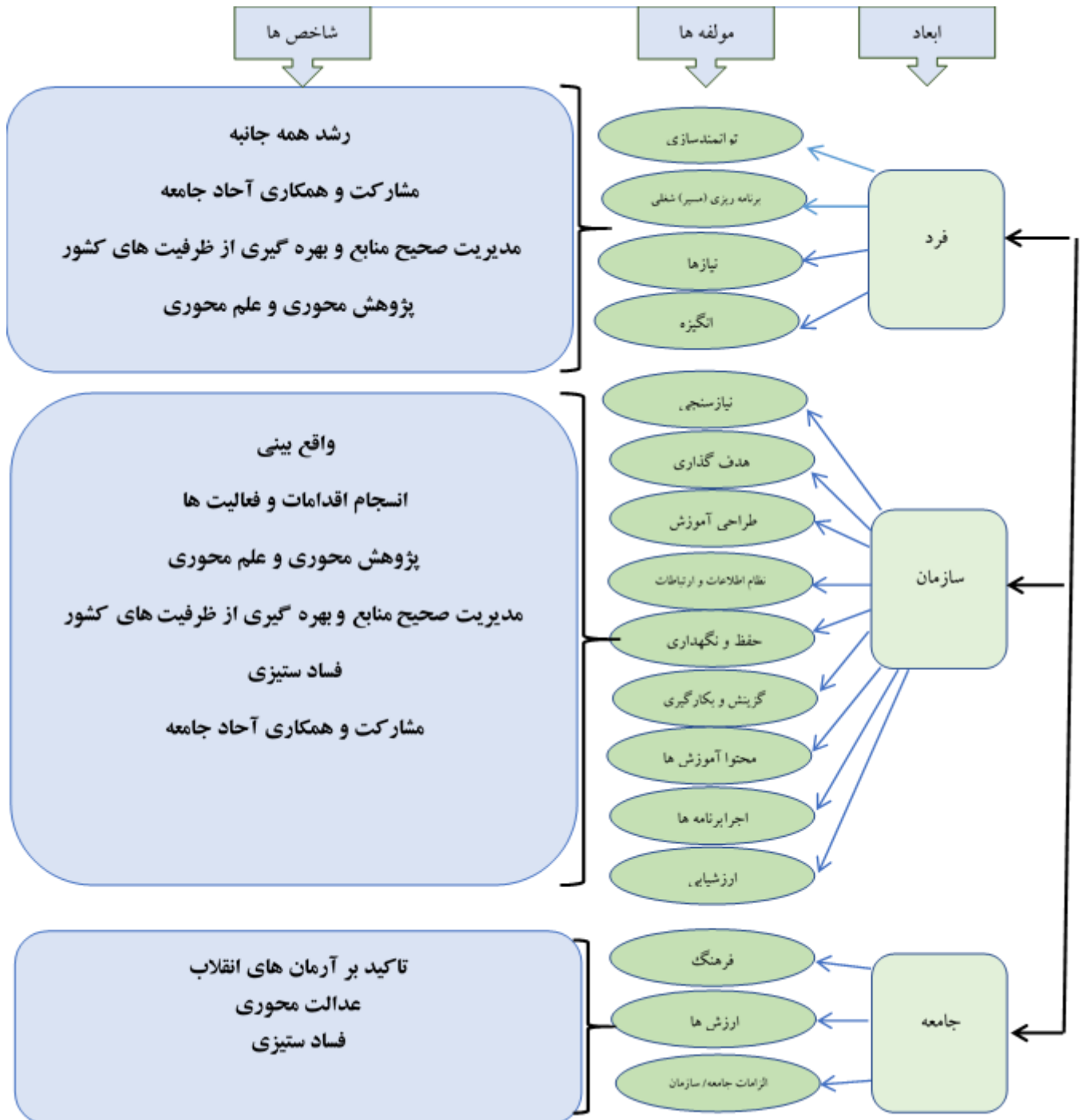


دهد و از طرف دیگر بر ویژگی ها و نیازهای جامعه و سازمان تاکید کند. بابایی راینی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود بر این سه بعد در مدل توسعه منابع انسانی تاکید نموده اند و معتقدند مدل مطلوب توسعه منابع انسانی باید این ابعاد مهم را در بر گیرد. همچنین یافته‌های این پژوهش با پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در یک راستاست و آنان نیز این ابعاد را در مدل پیشنهادی خود مورد توجه قرار داده اند.

- در رابطه با مولفه‌های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم، طبق یافته‌های پژوهش ۱۶ مولفه اصلی یعنی توانمندسازی، برنامه ریزی شغلی، نیازها، انگیزه‌ها، نیازسنجی، هدف گذاری، طراحی آموزش، نظام اطلاعات و ارتباطات، حفظ و نگهداری، گزینش و بکار گیری، محتوای آموزش‌ها، اجرای برنامه‌ها، ارزشیابی، فرهنگ، ارزش‌ها و الزامات جامعه/سازمان مورد توجه قرار گرفت؛ بدان معنا که در فرایند توسعه منابع انسانی این مولفه‌ها باید مورد توجه و تاکید مدیران و برنامه ریزان توسعه منابع انسانی باشد. در پژوهش سید نقوی و همکاران (۱۳۹۸) نیز مولفه‌هایی از قبیل توانمندسازی، ملاحظات ارزشی و فرهنگی، نظام جبران خدمات، چرخش شغلی، ارزیابی، نیازهای شغل و شاغل و مشارکت نیروی انسانی در مدل توسعه منابع انسانی مورد توجه است که اغلب با نتایج حاصل از این پژوهش در محور مولفه‌ها هماهنگ است.

- در بعد شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم نیز بر اساس یافته‌های پژوهش، ۹ شاخص مورد توجه قرار گرفت که عبارتند از: رشد همه جانبه، مدیریت صحیح ظرفیت‌های مادی معنوی کشور، تاکید بر آرمان‌های انقلاب، عدالت محوری، فساد ستیزی، پژوهش محوری و علم محوری، هماهنگی و انسجام اقدامات و سیاست‌ها، مشارکت و همکاری و واقع بینی. با نگاهی به بیانیه گام دوم انقلاب می‌توان دریافت که اغلب این شاخص‌ها مسقیماً در متن بیانیه گام دوم انقلاب مورد توجه رهبری معظم انقلاب قرار گرفته‌اند. در این بیانیه بر مبارزه با فساد، رشد مادی و معنوی افراد، تاکید بر آرمان‌های انقلابی و اسلامی، توجه به تحقیق و پژوهش، گسترش عدالت در ابعاد و شئون مختلف اداره کشور، و استفاده از ظرفیت‌های کشور به ویژه ظرفیت جوانان انقلابی و متخصص تاکید شده است.

چنانکه گفته شد در این پژوهش هدف اصلی تدوین مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب بوده است. بر همین اساس با توجه به تحلیل‌های انجام شده، مدل پیشنهادی توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب در زیر ارائه شده است:



مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب

با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد می شود مجریان و دست اندرکاران توسعه منابع انسانی کشور در برنامه ریزی ها و اقدامات خود بیانیه گام دوم انقلاب را که چراغ راه و مشخص کننده مسیر حرکت آینده کشور است را مورد توجه قرار دهند و هماهنگی سیاست های توسعه منابع انسانی با بیانیه گام دوم را مد نظر قرار دهند. همچنین لازم است مدیران و مسئولان کشور در جهت هماهنگی سیاست های منابع انسانی (و دیگر حوزه ها) با سیاست های کلی کشور اقدامات لازم را انجام دهند و الزامات و پیش نیازهای لازم برای انجام و اجرای این هماهنگی را فراهم نمایند.

## منابع

۱. قاسم زاده، فرزاد؛ رسولی، احمد؛ منتظری، رسول (۱۳۹۵)، مطالعه شاخص های توسعه مدیریت منابع انسانی در مدیریت شهری، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، ۱۶ خرداد ماه ۱۳۹۵، باتومی گرجستان.
۲. کاشانی، علیرضا؛ خضری نژاد، مریم (۱۳۹۴)، مدیریت و توسعه منابع انسانی در ایران اسلامی، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع.
۳. دانش فرد، کرم الله؛ رجایی، زهرا (۱۳۹۵)، تاثیرات بین المللی بر روی فرایندهای سیاست گذاری داخلی؛ فصلنامه سیاست، سال سوم، شماره ۱۱، پاییز ۱۳۹۵.
۴. نوری، اکبر؛ یداللهی، رضا (۱۳۹۸)، الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۷۷، پاییز ۱۳۹۸، مقاله هشتم، صص ۱۵۷-۱۷۸.
۵. محمدولی، مجید؛ صفراهنگ، رسول (۱۳۹۸)، بازسازی معماری سازمان ناجا بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، سال چهارم، شماره چهاردهم، زمستان ۱۳۹۸.
۶. نظری، فرهاد (۱۴۰۰)، اخلاق حرفه ای در مراکز تعلیم و تربیت، با تاکید بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، نشریه ی اخلاق حرفه ای در آموزش، شماره ۱، دوره ۱، بهار ۱۴۰۰.

1. Armstrong, M. (2001). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page: London.
2. Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3). 641-658.
3. Barnett, Michael & Finnemore, Martha (2008). The politics, power, and pathologies of international organizations, *International Organization*, 53(4), 699-733. [Excellent article on the relationship between politics and organizational problems and pathologies].

4. Galley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus Books.
5. Harahap, N. J., & Rafika, M. (۲۰۲۰). Industrial Revolution ۴.۰: and the Impact on Human Resources. *Ecobisma (jurnal ekonomi, bisnis dan manajemen)*, ۷(۱), 96-98.
6. Harkness, S. (2008). Human development in cultural context: One pathway or many? (Essay review of *Cultures of Infancy* by Heidi Keller). *Human Development*, 51, 283-289.
7. Hilgert MA. & Hogath, JM. (2009). *Household Management: The Connection Between Knowledge and Behavior*. Federal Reserve Bull, 309.
8. Jain, M. (2011). ORGANIZATIONAL POLITICS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *The Indian Journal of Political Science*, 72(4), 953–960. <http://www.jstor.org/stable/41856531>.
9. Rao, T.V. (2004), *Performance Management and Appraisal Systems—HR Tools for Global Competitiveness*, Sage Publications, London, UK, pp. 173-99.
10. Yuliantari, P. D., & Martini, I. A. O. (2019). Implementation of human resource development to improve employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 194-200.