

## تحلیل استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای

فاطمه نوری\* / محمدحسین یارمحمدیان\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف تحلیل استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای صورت گرفت. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی/کمی) است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و حوزه منابع انسانی بودند که با اصل اشباع انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل ۳۳۵ نفر مدیران ارشد شرکت‌های خصوصی شهر تهران بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش مصاحبه‌های میدانی از فیش‌برداری و ضبط صوت و برای جمع‌آوری اطلاعات آماری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. در خصوص روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. همچنین جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از فرایند تحلیل سلسله مراتبی در محیط فازی بهره گرفته شد. نتایج نشان داد استراتژی‌های تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای شامل انتخاب و کارمند یابی، آموزش و پرورش، توسعه‌سازمانی و مدیریت اجرایی است. همچنین بر اساس نتایج، مدیریت اجرایی در اولویت اول قرار گرفت.

### کلید واژه‌ها

تربیت و توسعه، کارمند یابی، منابع انسانی، استراتژی توسعه.

\* دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم پزشکی واحد اصفهان، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)  
fatemehnoori093@gmail.com

\*\* گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم پزشکی واحد اصفهان، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

نیروی انسانی هر سازمانی به‌عنوان باارزش‌ترین منبع هر سازمان می‌باشند که عملکرد هر یک از کارکنان سازمان می‌تواند بر عملکرد سراسر سازمان تأثیرگذار باشد. بدون شک سطح عملکرد بالای هر سازمانی وابسته به عنصر منابع انسانی بوده و کارایی و اثربخشی سازمان در گروه کارکرد عالی و کامل منابع انسانی می‌باشد. بنابراین حفظ و ارتقا منابع انسانی از عوامل ضروری برای موفقیت هر سازمانی در نظر گرفته می‌شود. حفظ منابع انسانی، توسعه، دستیابی به یکپارچگی و تعادل سازمانی، افزایش قدرت نوآورانه در سازمانی از مواردی است که باید در سازمان‌های امروزی به‌طور کامل مورد توجه قرار گیرد (اماتنده و الاکبلایه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۱۰۲). پیشرفت و توسعه سازمان‌ها در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است بر همین اساس می‌توان مشاهده کرد که اغلب سازمان‌های پیشرو بیش‌ازپیش توجه خود را به توسعه حرفه‌ای منابع انسانی معطوف داشته و تبیین جایگاه واقعی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در مسیر توسعه سازمان‌ها رسالتی بزرگ بر دوش آن‌ها نهاده است، بنابراین برای دستیابی به اهداف توسعه حرفه‌ای باید راهبردهای مناسبی در زمینه طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها، با در نظر گرفتن مؤلفه‌های اساسی توسعه حرفه‌ای تدوین شود (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۳). در همین راستا در طی دهه‌های گذشته موضوع توسعه حرفه‌ای کارکنان توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. توسعه حرفه‌ای فرآیندی مداوم از بهبود در زمینه استانداردهای مطلوب آموزشی و شهروندی برای تمامی کارکنان است که ظرفیت تمامی کارکنان را در راستای یادگیری و یادگیری مادام‌العمر افزایش می‌دهد. به همین خاطر در زمان نظر افکندن بر توسعه حرفه‌ای، باید محتوای تجارب، فرآیند و زمینه‌ای که در آن توسعه حرفه‌ای رخ می‌دهد، مورد توجه قرار گیرد (ریشتر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱۸).

اقدامات مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از طراحی و اجرای سیاست‌ها و اقدامات داخلی سازگار است تا اطمینان حاصل شود که سرمایه انسانی یک شرکت به دستیابی اهداف کسب‌وکار شرکت کمک می‌کند. اگر سازمان اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌خوبی مدیریت کند، بهترین بازده را خواهد داشت. در سازمان‌هایی با اقدامات منابع انسانی مؤثر، کارکنان و مشتریان تمایل به رضایت بیشتری دارند و از طرف دیگر، سازمان نیز بیشتر تمایل به نوآوری داشته و بهره‌وری بیشتری دارد و در نتیجه شهرت بهتری نیز در جامعه پیدا می‌کند (برمان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱). می‌توان توسعه و توانمندسازی را در بعد فردی از سه

1 Omotunde & Alegbeleye

2 Richter et al

3 Berman et al

طریق بررسی کرد: (الف) با به چالش کشیدن قوانین گذشته که باعث فرصت‌های نابرابر اجتماعی می‌شوند. (ب) با تغییر الگوهای موجود برای دسترسی و کنترل منابع اقتصادی، طبیعی و فکری؛ (ج) با تحول ساختارهای نهادی که نابرابری‌های موجود در قدرت را تقویت می‌کند (مایورانوا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۳). توانمندسازی کارکنان جزو وظایف مدیران است. مدیران می‌خواهند برای رفع خلأ مهارتی بیشتر از آموزش و توسعه نیروی کار استفاده کنند به این دلیل که شاغلین منابع انسانی در جایگاه تصمیم‌گیرندگان اغلب نیاز به اطلاع و قبول موضوعات، روندها، مفاهیم و قوانین دارند (لیونس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱).

تحلیل راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مسئولیت‌های اصلی سازمان‌ها برای بهره‌گیری هرچه بیشتر از سرمایه‌های انسانی است. این سرمایه‌های انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اصلی سازمان به شمار می‌روند و برنامه‌ریزی نحوه به‌کارگیری آن در درازمدت، نقش بسزایی در عملکرد سازمان خواهد داشت (کاسوویو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۱۴). نبود فرایندهای استراتژیک مناسب باعث می‌شود چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری منابع سازمانی در جهانی که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان نمی‌شود، صرف شوند. در این میان شرکت‌های خصوصی در زمینه توسعه کارکنان خود با چالش‌ها و مشکلات مختلفی روبرو هستند. این مشکلات شامل عواملی مانند نبود منابع مالی کافی برای ارائه دوره‌های آموزشی، عدم توانایی در جذب و نگهداری استادان و متخصصان ماهر در زمینه‌های موردنیاز، عدم تعهد کارکنان به شرکت و عدم دسترسی به فناوری‌های نوین برای ارائه آموزش‌های به‌روز و استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای ارتقای مهارت‌های کارکنان است. در این راستا شرکت‌های خصوصی نیازمند به‌کارگیری استراتژی‌های نوین و مؤثر جهت توسعه منابع انسانی خود هستند. بر همین اساس در این پژوهش به شناسایی و تحلیل استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای پرداخته شده است. بر همین اساس سوالات پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

- استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای کدامند؟
- اولویت‌بندی استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای چگونه است؟

<sup>1</sup> Maiorano et al

<sup>2</sup> Loyns

<sup>3</sup> Kuswoyo et al

## ۱- ادبیات پژوهش

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری منابع انسانی دارد. سیاست‌های توسعه منابع انسانی رابطه نزدیکی با آن جنبه از مدیریت منابع انسانی دارند که به سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی و کارکنان و توسعه سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شوند و به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهره‌وری منابع انسانی می‌پردازند. بهره‌وری اساساً راهی برای استفاده خردمندانه از منابع برای دستیابی به بهترین نتایج و بالاترین سودمندی است (قهرمانی نهر، ۱۳۹۸: ۲۳۱). بنابراین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی برای افزایش کارایی سازمان مهم بوده است (نوری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۴).

بررسی تعاریف نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای مفهوم گسترده‌ای است که ابعاد زیادی دارد. نخست توسعه حرفه‌ای می‌تواند رسمی یا غیررسمی یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی شده یا طبیعی باشد. یادگیری رسمی مثل کارگاه‌های آموزشی، منتورینگ و مربیگری سازنده همکاران و غیره، برنامه‌ریزی شده و آگاهانه است. برعکس یادگیری طبیعی یا غیررسمی در هر زمان از طریق هر منبعی هم چون مشاهده، تفکر، صحبت غیررسمی، آزمون و خطا و غیره اتفاق می‌افتد (مارسیک و واتکینس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱). بی‌شبهت به مدل‌های توسعه حرفه‌ای بالا به پایین و پایین به بالا که هر دو بر انتهای پیوستار توسعه حرفه‌ای تمرکز دارند یک مدل توسعه حرفه‌ای تعاملی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نقش‌های فعال‌تری در توسعه حرفه‌ای خودشان داشته باشند (شاگریر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲۵). به‌رحال، در مقایسه با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تک‌ساحتی سنتی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تعاملی مدیران را در یادگیری مداوم و عمل فکورانه درگیر می‌کنند. رویکردهای سنتی به توسعه حرفه‌ای گرایش به تمرکز بر فرد دارند. متقابلاً یادگیری در اجتماع‌های یادگیرنده حرفه‌ای، مبتنی بر تشریک‌مساعی و اجتماعی است و از شرکت‌کنندگان دعوت می‌کند تا با فرد دیگر در مورد این که چگونه ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و روانی در سازمان در جهت ثبات و تغییر در اعمال آموزشی کار می‌کنند درگیر شود (فلدمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۵).

توسعه حرفه‌ای در معنای واقعی و جامع خود نیازمند ملزومات و پیش‌نیازهای متعددی است که وجود و حضور آن‌ها، تحقق آن را امکان‌پذیر می‌سازد. بنابراین مطالعات متعددی تلاش نموده‌اند تا عوامل تعیین‌کننده توسعه حرفه‌ای کارکنان را شناسایی نمایند. این مطالعات، تأثیر عوامل متعددی همچون عوامل

<sup>1</sup> Marsick & Watkins

<sup>2</sup> Shagrir

<sup>3</sup> Feldman

شخصی مثل خودکارآمدی و عوامل بیرونی همچون تسهیم دانش (کایا و گودک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۲۶۲۶)، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک شده (احمد و وارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵۴)، داشتن مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه، ارتباطات، اطلاعات و آگاهی رسانه‌ای، سواد رایانه‌ای و فناوری اطلاعات (نیلانوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۱۷۳۴)، جذابیت حرفه و فرصت‌های یادگیری را بر توسعه حرفه‌ای کارکنان موردبررسی قرار دادند. بایبردی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان پرداختند. نتایج حاکی از این است که عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی شامل عوامل شغلی، حمایت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل محیطی است. بوردولوی<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) به بررسی توسعه منابع انسانی بر اساس تجزیه و تحلیل سوات در دانشگاه هند پرداخته است. در این مطالعه مشخص شد توسعه دانش و مهارت‌های تفکر انتقادی، مهارت‌های عملی و مهارت‌های اجتماعی منجر به توسعه منابع انسانی خواهد شد.

## ۲- روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی/کمی) است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و حوزه منابع انسانی در شرکت‌های خصوصی و متخصصانی که مسلط به موضوع پژوهش در حیطه‌ی استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای هستند، می‌باشد. در این راستا ۱۳ نفر با استفاده از اصل اشباع به‌عنوان مصاحبه‌شونده در نظر گرفته شد. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل تمامی کارکنان شرکت‌های خصوصی شهر تهران است که تعداد آن‌ها در حدود ۲۵۲۲ نفر در نظر گرفته شده است. با تکیه بر فرمول کوکران ۳۳۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش مصاحبه‌های میدانی از فیش‌برداری و ضبط صوت استفاده شد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات آماری از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شده است.

در این پژوهش در بخش کیفی برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرت ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و

<sup>1</sup> Kaya & Gödek

<sup>2</sup> Ahmed & Ward

<sup>3</sup> Ninlawan

<sup>4</sup> Bordoloi

متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خیره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای بررسی پایایی در این بخش از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد که با توجه به اینکه این ضریب ۷۹ محاسبه شد می‌توان گفت مصاحبه‌ها از پایایی مطلوبی برخوردار است. همچنین در بخش کمی، برای بررسی روایی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد. پایایی نیز با کمک ضریب آلفای کرون باخ و پایایی اشتراکی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. روایی و پایایی ابزار پژوهش در بخش کمی به‌صورت زیر است.

جدول ۱: اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

مؤلفه	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی	AVE	۱	۲	۳	۴
انتخاب و کارمند یابی	۰,۸۹۵	۰,۷۵۸	۰,۵۱۲	۰,۳۱۵			
آموزش و پرورش	۰,۹۲۵	۰,۸۹۱	۰,۵۸۷	۰,۴۵۲	۰,۴۵۵		
توسعه‌سازمانی	۰,۹۲۴	۰,۸۵۷	۰,۵۴۹	۰,۲۷۸	۰,۳۹۸	۰,۳۸۷	
مدیریت اجرایی	۰,۸۴۷	۰,۷۹۹	۰,۵۸۸	۰,۲۹۸	۰,۴۲۱	۰,۳۵۴	۰,۴۵۷

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  همچنین در بررسی نرمال بودن داده‌های بخش کمی، آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان داد تمامی مؤلفه‌های مدل از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

در خصوص روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به‌منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS-21 انجام شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS-v21 نیز بهره گرفته شد. همچنین جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از فرایند تحلیل سلسله مراتبی در محیط فازی بهره گرفته شد.

### ۳- یافته‌ها

همان‌گونه که بیان شد، در این پژوهش در ابتدا به بررسی و استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌ها پرداخته شد. این فرایند طی سه مرحله کدگذاری صورت گرفت. در طی فرایند کدگذاری، ۱۷ کد اولیه استخراج شد. با توجه به اینکه پس از هر مصاحبه و انجام فرایند کدگذاری کدهای اولیه استخراج شدند، در فرایند کدگذاری بعدی کدهای تکراری حتی‌الامکان حذف شدند و در فرایند کدگذاری دخیل نشدند. مگر کدهایی که از نظر اهمیت تأکید زیادی روی آن‌ها وجود داشت. بر همین اساس پالایش کدهای اولیه و تبدیل آن‌ها به کدهای ثانویه در طی مراحل کدگذاری و استخراج شاخص‌ها صورت گرفت. در ادامه برای احصاء مفاهیم، کدهای ثانویه موردبررسی قرار گرفته و کدهای ثانویه‌ای که قرابت معنایی و مفهومی دارند، کنار هم قرار داده شده و به خلق مفاهیم جدید پرداخته شد. در حقیقت، در این مرحله به دسته‌بندی کدهای ثانویه پرداخته شده است.

در آخرین مرحله از فرایند تحلیل مضمون و به‌منظور ارائه پاسخ به سؤالات پژوهش، دسته‌بندی کدها با توجه به مفاهیم استخراج‌شده از کدهای ثانویه به شرح مذکور در جدول زیر انجام شد. در این چارچوب، شمای کلی نهایی کدها در قالب مقوله اصلی، مقوله فرعی، مفهوم، کد ثانویه و نشانگر کد اولیه ترسیم می‌گردند و در گام بعدی، الگوی استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای مبتنی بر نتایج تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحقیق تنظیم شد. نتایج حاصل از دسته‌بندی نهایی کدها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲: دسته‌بندی نهایی کدها

نشانگر کد	کد ثانویه	مفهوم	مقوله
11.18.112.14	مراکز ارزیابی	انتخاب و کارمندی	سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای
19.111.13	مصاحبه مبتنی بر رفتار		
110.12	تجربیات کارکنان		
12.110.19	اعتبار کارکنان	آموزش و پرورش	
17.113.11	آموزش از راه دور		
18.113	آموزش داخلی (مربیان داخل سازمانی)		
111.17.11	آموزش برون‌سپاری (مربیان خارج سازمانی)	توسعه‌سازمانی	
16.112	سیستم پاداش		
12.15.113	توسعه شغلی		
13.16.111	برنامه‌ریزی استراتژیک		
13.110.16	مدیریت جانشین پروری		

I12.I5.I4.I7	برنامه‌های چرخش	مدیریت اجرایی	
I4.I13.I5.I12	تیم سازی		
I4.I9.I8.I11	تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و نقاط ضعف		
I1.I6.I9	ارزیابی عملکرد		
I5.I3.I7	تمرکز بر رقبا		
I2.I8.I10	نظارت بر خواست مشتریان		

در ادامه و در بخش بعدی به تجزیه و تحلیل‌های کمی پرداخته شد. در جدول زیر، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مربوط به مؤلفه‌های مدل نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، کمینه و بیشینه هر یک از متغیرهای زیر به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد. بر اساس نتایج، تمامی متغیرهای مدل دارای میانگین بالای ۳ هستند.

جدول ۳: آمار توصیفی مؤلفه‌های مدل

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
انتخاب و کارمند یابی	۳,۲۹۴	۰,۷۱۳	۰,۶۱۳	-۰,۵۱۹
آموزش و پرورش	۳,۲۱۸	۰,۷۰۰	۰,۶۱۹	-۰,۵۱۵
توسعه‌سازمانی	۳,۴۲۳	۰,۷۴۰	۰,۴۶۷	-۰,۴۳۷
مدیریت اجرایی	۳,۲۶۵	۰,۹۲۵	۰,۲۷۸	-۰,۸۵۸

پس از بررسی و توصیف متغیرها، به بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدل پرداخته شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض صفر و پژوهش برای این سوال آورده شده است:

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴: آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = ۳				بعد
مقدار تی	Sig.	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف	

حد بالا	حد پایین				
۳,۳۷۱	۳,۲۱۷	۳,۲۹۴	۰,۰۰۰	۸۴,۵۶۸	انتخاب و کارمند یابی
۳,۲۹۳	۳,۱۴۲	۳,۲۱۸	۰,۰۰۰	۸۴,۱۱۴	آموزش و پرورش
۳,۵۰۳	۳,۳۴۳	۳,۴۲۳	۰,۰۰۰	۸۴,۶۱۷	توسعه‌سازمانی
۳,۳۶۴	۳,۱۶۵	۳,۲۶۵	۰,۰۰۰	۶۴,۵۶۵	مدیریت اجرایی

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مؤلفه‌ها کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، وضعیت این مؤلفه‌ها در حد مطلوب (با توجه به اختلاف میانگین که اعدادی مثبت هستند) است.

همان‌گونه که بیان شد، جهت اولت بندی مؤلفه‌ها از تکنیک سلسله مراتبی فازی بهره گرفته شد. برای انجام تحلیل سلسله مراتبی فازی معیارهای اصلی بر اساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دوبه‌دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد  $2$  مقایسه صورت خواهد گرفت. چون ۴ معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2} = 6$$

بنابراین ۶ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. دیدگاه خبرگان با استفاده از مقیاس فازی کمی شده است. ابتدا دیدگاه خبرگان با طیف نه درجه ساعتی گردآوری شده است. سپس دیدگاه خبرگان فازی سازی شده است. برای تجمیع دیدگاه خبرگان در روش AHP فازی از روش میانگین هندسی استفاده شده است. با توجه به نتایج حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان ماتریس مقایسه زوجی به صورت جدول زیر قابل ارائه است؛

جدول ۵: ماتریس مقایسه زوجی مؤلفه‌ها

C4			C3			C2			C1			
۰,۷۰۴	۰,۹۸۳	۱,۳۲۱	۰,۸۵۳	۱,۱۰۱	۱,۳۳۹	۰,۵۸۵	۰,۷۵۱	۰,۹۱۱	۱	۱	۱	C1
۰,۷۳۰	۰,۹۱۶	۱,۰۸۸	۰,۶۶۷	۰,۸۰۴	۱,۰۰۵	۱	۱	۱	۱,۰۹۸	۱,۳۳۱	۱,۷۰۹	C2

۰,۸۱۲	۱,۰۰۰	۱,۲۳۱	۱	۱	۱	۰,۴۳۳	۱,۲۴۴	۰,۷۲۶	۰,۷۴۷	۰,۹۰۹	۱,۱۷۲	C3
۱	۱	۱	۰,۸۱۲	۱,۰۰۰	۱,۲۳۱	۰,۹۱۹	۱,۰۹۱	۱,۳۷۰	۰,۷۵۷	۱,۰۱۷	۱,۴۲۰	C4

پس از تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی به‌دست‌آمده، جمع فازی هر سطر محاسبه‌شده و سپس مجموع عناصر ستون ترجیحات معیارهای اصلی محاسبه می‌شود. برای نرمال‌سازی ترجیحات هر معیار، باید مجموع مقادیر آن معیار بر مجموع تمامی ترجیحات (عناصر ستون) تقسیم شود. چون مقادیر فازی هستند بنابراین جمع فازی هر سطر در معکوس مجموع ضرب می‌شود. معکوس مجموع باید محاسبه شود. هر یک از مقادیر به‌دست‌آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به معیارهای اصلی هستند. در گام نهایی فازی‌زدائی مقادیر به دست و محاسبات عدد کریسپ صورت گرفته است. محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت معیارهای اصلی به‌صورت جدول ۶ است؛

جدول ۶: فازی‌زدائی اوزان نرمال محاسبه‌شده مؤلفه‌ها

Normal	Deffuzy	X3max	X2max	X1max	Crisp
۰,۲۴۱	۰,۲۵۲	۰,۲۴۵	۰,۲۴۸	۰,۲۵۲	انتخاب و کارمند یابی
۰,۲۵۷	۰,۲۶۹	۰,۲۶۰	۰,۲۶۴	۰,۲۶۹	آموزش و پرورش
۰,۲۴۰	۰,۲۵۱	۰,۲۵۱	۰,۲۴۸	۰,۲۴۵	توسعه‌سازمانی
۰,۲۶۳	۰,۲۷۵	۰,۲۶۵	۰,۲۷۰	۰,۲۷۵	مدیریت اجرایی

با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت:

مدیریت اجرایی با وزن نرمال شده ۰,۲۶۳ دارای بالاترین اولویت است.

آموزش و پرورش با وزن نرمال شده ۰,۲۵۷ در اولویت دوم قرار دارند.

انتخاب و کارمند یابی با وزن نرمال شده ۰,۲۴۱ در اولویت سوم قرار دارد.

توسعه‌سازمانی با وزن نرمال شده ۰,۲۴۰ در اولویت چهارم قرار دارد.

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام‌شده ۰/۰۱۲ بدست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام‌شده اعتماد کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که ملاحظه شد، در این پژوهش به تحلیل استراتژی‌ها و سیاست‌های مربوط به تربیت و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای در شرکت‌های خصوصی شهر تهران پرداخته شد. بر اساس نتایج، ۴ استراتژی برای توسعه منابع انسانی شناسایی شد که به شرح زیر است:

**انتخاب و کارمند یابی:** این مؤلفه شامل مراکز ارزیابی، مصاحبه مبتنی بر رفتار، تجربیات کارکنان و اعتبار کارکنان است. کارمند یابی به معنای اعلام فرصت‌های شغلی به عموم و جذب آن‌هاست، به‌طوری‌که افراد زیادی برای استخدام متقاضی شوند. کارمند یابی فرایند جذب منابع انسانی برای موقعیت‌های باز در سازمان است که به فرایند جذب، غربال‌گری و انتخاب افراد تأییدشده برای کار در شرکت یا سازمانی اشاره دارد. به‌طورمعمول، فرایند کارمند یابی زمانی شروع می‌شود که مدیر درخواست به‌کارگیری کارمندی را برای یک موقعیت مشخص یا موقعیتی که پیش‌بینی شده است در آینده خالی می‌شود، به جریان می‌اندازد. میزان رشد یک شرکت با سود و زیان‌هایش سنجیده می‌شود. هزینه استخدام غیرضروری یا استخدام افراد نامناسب می‌تواند بر شرکت تأثیری منفی بگذارد.

**آموزش و پرورش:** این مؤلفه شامل آموزش از راه دور، آموزش داخلی (مربیان داخل سازمانی) و آموزش برون‌سپاری (مربیان خارج سازمانی) است. یکی از موثرترین و مهم‌ترین منابع سازمان نیروی انسانی می‌باشد که اگر تربیت‌شده و توانا باشد می‌تواند سازمان را پویا و منابع متنوع و فراوانی را برای سازمان خود فراهم نماید. با نگرش به این فرضیه که اطلاعات و مهارت‌هایی که افراد در دوره تحصیلات رسمی خود آموخته‌اند لزوماً نمی‌توانند تا پایان دوره خدمت، کارآمد و اثربخش باشند. بنابراین راهکار اصلی برای کارآمدی و اثربخشی، آموزش نیروی انسانی است. آموزش عبارت است از فراگیری نظام‌مند مهارت، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می‌دانند و نحو عملکرد آن‌ها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است، به‌طوری‌که از طریق آن، سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان بهبود یابند. آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان می‌باشد و باعث رکود سازمان می‌شود. آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام‌نشده نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطح سازمان اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده (مدیر یا زیردست) محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد روش‌ها و

اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فراگیرد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند.

**توسعه‌سازمانی:** این مؤلفه شامل سیستم پاداش، توسعه شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت جانشین پروری، برنامه‌های چرخش و تیم سازی است. در بحث توسعه‌سازمانی، یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات است. مدیران می‌توانند به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمت مناسب می‌تواند به جذب، حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر شود. برای این منظور، نظام جبران خدمت باید انگیزه آور باشد. جبران خدمت به‌عنوان یکی از ارکان نظام جامع مدیریت منابع انسانی موردتوجه است. جبران خدمت کارکنان شامل سه جزء اصلی پرداخت حقوق و دستمزد، مشوق‌ها و مزایاست. همچنین توجه نکردن به کانال‌های ارتباطی مدیریتی، می‌تواند به از دست رفتن مبالغ هنگفت منجر شود و نرخ خروج نامطلوبی را به دنبال داشته. ایجاد طرح‌های جانشین پروری در شرکت‌ها، به عملکرد بهتر آن‌ها کمک می‌کند. با استفاده از این طرح می‌توان تضمین کرد که هیچ وقفه‌ی برنامه‌ریزی نشده‌ای اتفاق نخواهد افتاد. جانشین پروری نرخ استعفای کارمندان را کاهش می‌دهد و سازمان را قادر می‌سازد که تحت تأثیر استعفای کارمندان قرار نگیرد و بتواند بدون ایجاد وقفه، به فعالیت‌های خود ادامه دهد. از طرفی چرخش شغلی به معنی جابه‌جایی کارکنان در میان مشاغل مختلف سازمان است که عمدتاً افقی است، یعنی در میان مشاغل موجود در یک سطح اتفاق می‌افتد و ترفیع مقام محسوب نمی‌شود؛ همچنین، اغلب موقتی است و افراد پس از مدتی به شغل اصلی خود بازمی‌گردند. این کار راهی عالی برای انتقال دانش و مهارت‌های خاص است که به انباشت سرمایه‌ی انسانی منجر می‌شود. به‌عنوان مثال، یک کارمند تمام فرایند تولید را آموخته، زیرا در نقش‌های متفاوتی مشغول به کار بوده و توانسته است به چشم‌انداز کاملی دست پیدا کند. به‌طور مشابه، مدیران باید بخش‌های مختلف را تجربه کنند تا بتوانند به‌خوبی برای موقعیت مدیریت ارشد آماده شوند و از این تجربیات استفاده کنند. بسیاری از متخصصان منابع انسانی مهارت‌های کسب‌وکار را ندارند. یک‌راه عالی برای شکل‌گیری این مهارت‌ها، چرخش شغلی در خارج از بخش منابع انسانی است.

**مدیریت اجرایی:** این مؤلفه شامل تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و نقاط ضعف، ارزیابی عملکرد، تمرکز بر رقبا و نظارت بر خواست مشتریان است. در بحث مدیریت اجرایی، ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی مدیریت

منابع انسانی در درون هر سازمانی است و کماکان پس از گذشت سال‌ها یکی از موضوعات جذاب پژوهشی است. این جذابیت به این دلیل است که یک نظام ارزیابی عملکرد، به‌رغم اینکه دارای اثرات مثبت زیادی برای هدایت و جهت‌دهی کارکنان است، ولی در صورتی که به‌صورت دقیق و منصفانه انجام نشود تبعات منفی جالب‌توجهی را در درون نظام‌های سازمانی پدید می‌آورد. به‌واسطه همین اهمیت نیز بوده که محققان مختلفی به عوامل سیاستی، انگیزشی و عاطفی معطوف به ارزیابی عملکرد توجه نشان داده‌اند. امروزه ارزیابی عملکرد به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت آن‌ها انجام می‌شود. به بیانی دیگر هدف ارزیابی عملکرد پرورش نیروی انسانی در همه ابعاد است. با توجه به اینکه یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها است، که این خود باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیران و سازمان‌ها شده است لذا طراحی و به‌کارگیری درست و مفید سیستم بازخورد و تصمیم‌گیری در سازمان می‌تواند باعث بهبود کلیه فرآیندهای سازمان و افزایش بهره‌وری گردد. از طرف دیگر، نیاز مشتری‌انگیزه‌ای است که او را به خرید محصول یا خدمات ترغیب می‌کند. همین نیاز محرکه تصمیم‌گیری مشتری است. شرکت‌ها اغلب انواع نیاز مشتری را فرصتی برای حل مشکلات او یا ارزش بخشی به انگیزه اصلی او می‌دانند.

نتایج نشان داد مدیریت اجرایی مهم‌ترین استراتژی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

- مدیران و مسئولین شرکت‌های خصوصی در تهران، به شناسایی نقاط ضعف و قوت خود پرداخته و در این راستا از تکنیک سوات بهره بگیرند.
- پیشنهاد می‌شود با ایجاد ارتباط با مشتریان و استفاده از سامانه‌های ارتباطی اجتماعی، از نیازهای مشتریان آگاه شوند.
- پیشنهاد می‌شود با استفاده از سامانه‌های ارزیابی عملکرد، کارکنان و اهداف سازمانی را ارزیابی عملکرد کنند.

## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

- بایبوردی، لیلا؛ بافنده زنده، علیرضا و عالی، صمد (۱۴۰۱). طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۷)، ۶۱۴-۶۲۸.
- قاسم زاده، ابوالفضل مهدیون، روح اله هدایتی خوش مهر، عزیز کاظم زاده بیطالی، مهدی (۱۳۹۷). نقش توسعه حرفه‌ای و اخلاق کار بر تعهد سازمانی و میل به ماندن کارکنان کتابداری شهر تبریز، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۲(۳)، ۸۱-۹۸.
- قهرمانی نهر، جاوید (۱۳۹۸). بهبود اثربخشی و کارایی زنجیره تأمین حلقه بسته: رویکرد الگوریتم بهینه‌سازی وال و رمزگذاری جدید مبتنی بر اولویت. تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، ۴(۴)، ۲۹۹-۳۱۵.
- نوری، فرامرز، قراچورلو، نجف‌صمدزاد، سعیده و قهرمانی نهر، جاوید (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناورانه کشورهای منتخب و ارزیابی مؤلفه‌ها در جهاد دانشگاهی. مطالعات منابع انسانی، ۹(۱)، ۷۱-۹۲.

### الف) منابع انگلیسی

- Ahmed, E.; Ward, R. (2016). Analysis of factors influencing acceptance of personal, academic and professional development e-portfolios. *Computers in Human Behavior*, 6(63), 152-161.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). Human resource management in public service: *Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Bordoloi, R. (2021). Contribution of Kkhsou to Human Resource Development: A Swot Analysis. *The Online Journal of Science and Technology-July*. 11(3): 1-12.
- Brekelmans, G., F. Poell, R. and van Wijk, K. (2013). Factors influencing continuing professional development: A Delphi study among nursing experts, *European Journal of Training and Development*, 37, (3), 313-325.
- Feldman, J. (2015). The role of professional learning communities to support teacher development: A social practice theory perspective. *South African Journal of Education*. 40(1): 1-8.
- Kaya, V. H., & Gödek, Y. (2016). Perspectives in regard to factors affecting the professional development of science teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(2), 2625-2641.
- Kuswoyo, A., Suharyo, O. S., & Syahlan, Z., (2021). Human Resources Development Strategy Improve Personnel Performance Using Swot Analysis Method. *In Sttal Postgraduate-International Conference*. 5(1).

- Loyns, Rebecca (2016). Strategic Human resource development impact on organizational performance: Does SHRD matter? North Dakota state university ProQuest Dissertations publishing.
- Maioranoa Diego Dishil Shriman karb Suruchi Thapar-Björkertc Hans Blomkvistic (2021) Measuring empowerment: Choices, values and norms, *World Development*, 138 (C).
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (2015). Informal and incidental learning in the workplace (Routledge revivals). *Routledge*.
- Ninlawan, G. (2015). Factors Which Affect Teachers' Professional Development in Teaching Innovation and Educational Technology in the 21st Century under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 17(197),1732-1735.
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319.
- Richter, D.; Kunter, M.; Klusmann, U.; Lüdtke, O. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities, *Teaching and Teacher Education* 27(1),116-126.
- Shagrir, L. (2012). How evaluation processes affect the professional development of five eachers in higher education. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*. 12(1), 23–35.