

چکیده

منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه در راستای توسعه و پیشرفت هر کشوری است. اساساً هر کشوری حتی با داشتن منابع غنی طبیعی بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد از رسیدن به اهداف خویش ناتوان است. این تحقیق نیز به دنبال تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی بوده است. روش مورد استفاده در این مقاله روش تحقیق آمیخته بوده است. برای جمع آوری داده‌ها در این مطالعه از روش مصاحبه ساختار یافته و نیمه ساختار یافته استفاده شده است. در این راستا پس از انجام مصاحبه با صاحب‌نظران در زمینه تحقیق با بررسی محتوای فرم‌های مصاحبه 59 کد باز استخراج و در 8 کد گزینشی و انتخابی دسته‌بندی شدند. 8 کد گزینشی و انتخابی شامل عوامل مدیریتی؛ عوامل فردی؛ تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی؛ میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف؛ شرایط نرم افزاری محیط کاری؛ ارزشها و رفتار سازمانی؛ دین محوری و عدالت سازمانی و کمال گرایی و عوامل محتوایی. در بعد کمی تحقیق هریک از کدهای گزینشی و انتخابی در قالب یک فرضیه تعریف و با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت و تمامی کدها مورد تایید واقع شد.

کلیدواژه:

توسعه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، روش تحقیق آمیخته

مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد
بهبود فرهنگ سازمانی
(مطالعه موردی: وزارت دادگستری)

وحید ناصحی فر (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

Vahid3004.n3004@gmail.com

سعید عسکری ماسوله

دانشجوی دکتری علامه طباطبائی

saeidaskari@hotmail.com

محمود محمدیان

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

mohammadian@gmail.com

مقدمه

اساساً در هر واحد اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی نیروی انسانی کلیدی‌ترین منبع در دسترس آن واحد است. چه بررسی کشوری از بعد توسعه‌یافتگی و چه بررسی سازمانی از بعد دستیابی به اهداف مورد نظر نشان می‌دهد که وجود منابع و سرمایه فراوان الزاماً منتج به توسعه‌یافتگی و نائل شدن به اهداف نمی‌شود. در واقع تفاوت اساسی کشورها و سازمان‌ها بیشتر در نیروی انسانی آنها تجلی می‌یابد. از این رو، به راحتی می‌توان نظریات متعددی مشاهده کرد که در باب اهمیت این نیروی کلیدی در علم مدیریت و اقتصاد ارائه شده است که هریک کوشیده است تا جنبه‌ای از این منبع کلیدی را نمایان سازد.

شاید در ابتدای عصر صنعتی شدن، توجهات بیشتر به دست ساخته‌های بشری معطوف بود تا به سازندگان آنها لیکن در دهه‌های اخیر رویکردهای انسان محور بیش از پیش مورد عنایت صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف قرار گرفته است. در راستای این رویکرد، توسعه منابع انسانی به عنوان مبحثی به نسبت جدید در حوزه مطالعات دانشگاهی مطرح شده است (فورنس و ساندرال، 2006: 32). شاید یکی از دلایل این که علی‌رغم گذشت شش دهه از

عمر توسعه هنوز هم این مسئله یکی از چالش‌های اساسی پیش روی محافل علمی و تصمیم‌گیری است. توجه



جدی نداشتن به عنوان یکی از مهمترین الزامات و ضروریات دستیابی به اهداف توسعه در کشورهای مختلف بوده است.

از این رو در فرایند توسعه منابع انسانی نه تنها می‌بایست بر اعتلای جنبه‌ها و زمینه‌های مادی بهتر زیستن جمعیت نظیر امید به زندگی، نرخ مرگ و میر کودکان و سطح تغذیه اهتمام داشت که به همان اندازه نیز می‌باید برای بهبود و تعالی جنبه‌های فرهنگی، اجتماعی همانند آموزش، اشتغال نیروی کار، امنیت و ثبات اجتماعی و غیره نیز تلاش کرد و برای آن اهمیت قائل شد (بروکس و نافوخو، 2006: 117).

یکی از مهمترین اولویت‌های در نظام جمهوری اسلامی ایران، توسعه منابع انسانی می باشد به گونه‌ای که در اسناد فرادستی و فرودستی کشورمان به این موضوع توجه ویژه‌ای شده و برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور، سند چشم‌انداز بیست ساله و نامگذاری دهه چهارم انقلاب به نام دهه عدالت و توسعه، نشان دهنده اهمیت این موضوع در میان سیاستگذاران نظام جمهوری اسلامی ایران بوده و نیاز به منابع انسانی توسعه یافته امری ضروری تلقی می‌شود. بدین منظور ایران با تدوین سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و ابلاغ از سوی بالاترین مرجع قانونی نظام به یک برنامه بیست‌ساله شرایطی را فراهم آوردند تا ایران به قدرت اول در زمینه اقتصادی، علمی - فناوری در منطقه و با تأکید بر سهم برتر منابع انسانی در افق 1404 دست یابد (سند چشم انداز بیست سال، 1382).

یکی از مراکز مهم و نقش آفرین در فرایند توسعه هر کشوری نهادهای قانونی آن کشور است. بدیهی است که نقش نیروی انسانی در چنین سازمان‌هایی بسیار بارز و حیاتی است. در کشور ما وزات دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی دو سازمان ایفا کننده‌ی این نقش هستند که تاکنون از منظر توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی هیچ الگوی یکپارچه‌ای برای آنها طراحی نشده است تا عوامل تاثیرگذار بر منابع انسانی از زاویه فرهنگ سازمانی را مورد مطالعه قرار دهد. این مطالعه با درک این اهمیت به دنبال طراحی الگوی یکپارچه مبتنی بر فرهنگ سازمانی است تا عوامل موثر در این حوزه را مورد شناسایی و اولویت‌بندی قرار دهد.

1. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم توسعه منابع انسانی مفهومی است که در طی زمان دچار تغییر بوده است و محققان در این زمینه تعاریف مختلفی ارائه داده‌اند. هاربینسون و میرز3 (1964) توسعه منابع انسانی را فرایند افزایش دانش و مهارت و قابلیت‌های افراد در یک جامعه تعریف می‌کند. آنها به شکل اقتصادی این مفهوم را انباشت سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری موثر در آن در توسعه اقتصاد یک کشور معرفی می‌کنند و از منظر سیاسی توسعه منابع انسانی را مهیا کردن افراد برای مشارکت افراد در فرایند سیاسی می‌دانند. از منظر اجتماعی و فرهنگی آنها این مفهوم را به معنای رهایی افراد از قید و بند سنت‌های محدود کننده در مقابل مدرنیتیه می‌دانند (هاسلیندا، 2009).

ورنر و دسیمون5 (2006) در مطالعه خود توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده و سیستماتیک توسط یک سازمان می‌دانند که به اعضای خود فرصت آموزش مهارت‌های ضروری مورد نیاز شغلشان در حال و آینده را فراهم می‌سازد (ورنر و سیمون، 2006). متکافه و ریس6 (2005) در مقاله خود توسعه منابع انسانی را رشته جدیدی از مطالعات آکادمیک می‌دانند که همگنی در آن وجود ندارد. آنها در مطالعه خود ابراز می‌کنند که می‌توان تغییرات اجتماعی-فرهنگی بسیاری در شکل‌گیری فلسفه‌ها و رویه‌های توسعه منابع انسانی جستجو کرد (متکافه و ریس، 2005).



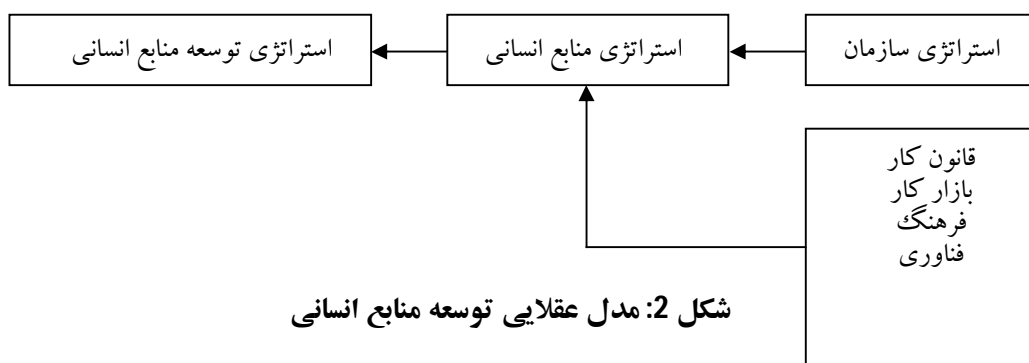
1-2 مدل‌های توسعه منابع انسانی

مدل‌های توسعه منابع انسانی را بطور کلی می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: 1- توسعه منابع انسانی به عنوان یک وظیفه 2- توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی. دسته اول شامل سه مدل می‌باشد که مدل‌های مدل طبیعی، مدل عقلایی و مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک را در برمی‌گیرد. دسته دوم شامل دو مدل رویکرد باز و بسته و مدل I-A است.

1-1-2 مدل‌های طبیعی

مدل‌های طبیعی یا به عنوان دیگر چارچوب‌هاواراد عواملی مانند بازار کار، تکنولوژی، فرهنگ و نظیر آن را بر استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن علاوه بر استراتژی سازمان موثر می‌دانند. که یکی از این عوامل مهم، فرهنگ سازمانی است (لاجارا و دیگران، 2002). شکل 2-11 چگونگی رابطه‌ی میان استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی استراتژیک در مدل طبیعی را نشان می‌دهد.

شکل 1: مدل طبیعی توسعه منابع انسانی

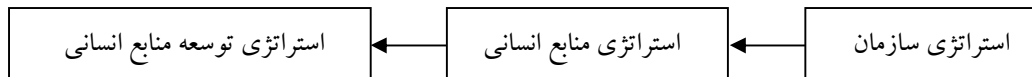


شکل 2: مدل عقلایی توسعه منابع انسانی

(اعرابی و فیاضی، 1388)

2-1-2 مدل‌های عقلایی

مدل‌های عقلایی یا مدل‌های سازگار بر هماهنگی سیستم منابع انسانی و سازمانی با استراتژی سازمانی توجه دارند. این مدل‌ها به وجود رابطه خطی میان استراتژی کسب و کار با استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن باور دارند که نظریه‌های زیادی این موضوع را تأیید می‌کنند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی (بکر، 1964)، نظریه مبتنی بر نقش رفتاری (کتز و کان، 1987) و (هارت، 1989) را نام برد (آرمسترانگ، 1381). شکل 2-10 چگونگی رابطه‌ی میان استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی استراتژیک در مدل عقلایی را نشان می‌دهد.



(اعرابی و فیاضی، 1388)

2-1-3 دیدگاه نقاط مرجع استراتژیک

بامبرگر و فیگن‌بام (1996) نظریه نقاط مرجع استراتژیک را به عنوان چارچوبی برای تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه کردند. آنها با ترکیب نظریات متفاوت در حوزه تدوین استراتژی منابع انسانی، نگرشی یکپارچه را بیان کردند که دارای دو بعد "تامین منابع" و کنترل فرایند یا نتیجه" در راستای تعیین نقاط مرجع استراتژیک بهره می‌گیرد. بعد تامین منابع یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تامین مهارت‌ها یا شایستگی- های لازم در داخل یا بازار آزاد توجه می‌کند بعد دوم کنترل به معنی درجه یا میزانی است که استراتژی منابع انسانی به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه دارد که همان کنترل ستاده‌ها یا کنترل فرایند می‌باشد با ترکیب دو بعد چهارگونه استراتژی منابع انسانی قابل دسترسی است که به ترتیب عبارتند از پیمانکارانه و ثانویه در بازار کار خارج و متعهدانه و پدرانه در بازار کار داخل (افخمی اردکانی و همکاران، 1394). این تقسیم‌بندی در جدول (1) ارائه گردیده است.

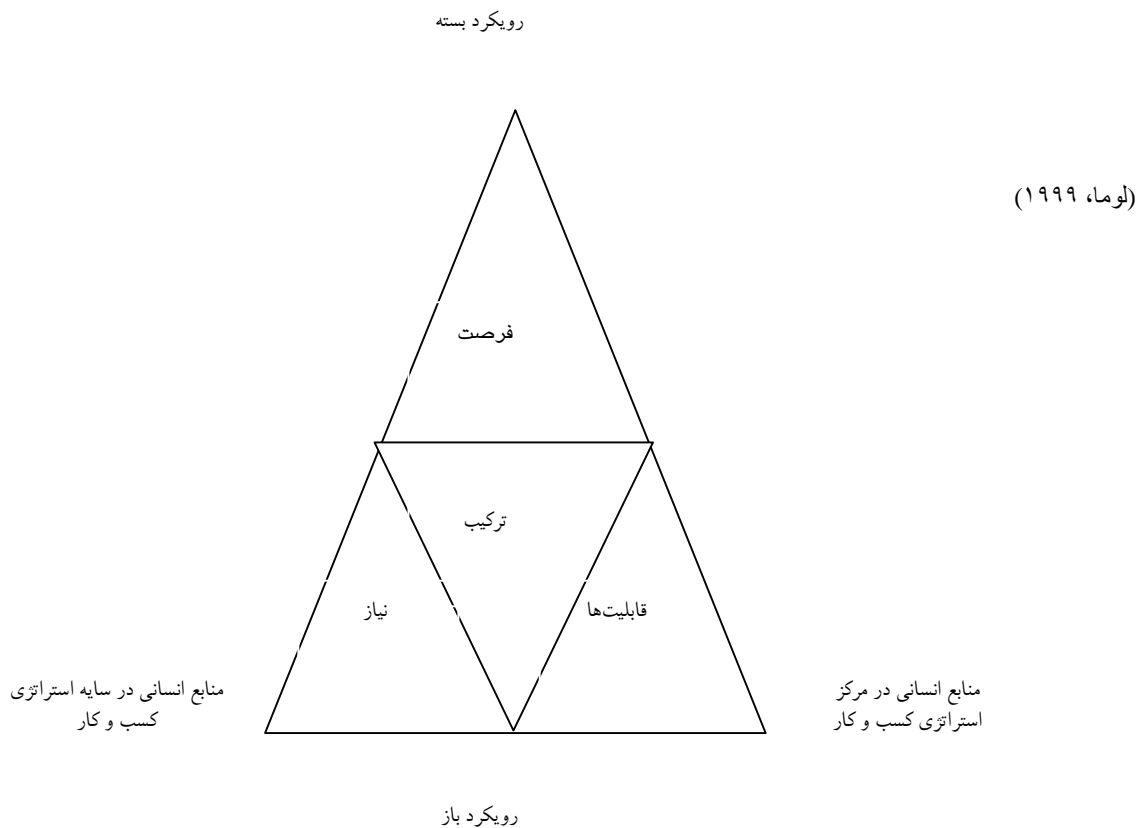
جدول 1: استراتژیهای منابع انسانی

SPR ^۱			SPR ^۲
بازار کار داخل	بازار کار خارج		
متعهدانه	پیمانکارانه	کنترل نتیجه و بازده	
پدرانه	ثانویه	کنترل فرآیند	

(افخمی اردکانی و همکاران، 1394)

2-1-4 رویکرد باز و بسته به توسعه منابع انسانی

رویکرد باز براساس ادغام بین استراتژی و توسعه منابع انسانی قرار دارد و این موضوع را بیان می‌کند که برای هر استراتژی ویژه انتخاب‌ها و فرایندهای بسیاری وجود دارد که متمایز و محدودند. بنابراین نمی‌توان روش مناسبی از توسعه منابع انسانی قبل از شناخت کافی از استراتژی پیدا کرد. از سوی دیگر رویکرد بسته معتقد است که بدون توجه به کسب‌وکار و استراتژی آن فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند در بعضی از موارد مفید باشد. هدف چنین فعالیت‌هایی ارتقای فرایندهایی مانند ادغام، کیفیت و کار تیمی است که منتج به عملکرد بهتر در محیط رقابتی می‌شود. این دو رویکرد بر روی دو محور قرار دارند که بر عملکرد و نقش توسعه منابع انسانی اثر می‌گذارند (لوما، 1999).



شکل 3: رویکرد باز و بسته به توسعه منابع انسانی

5-1-2 مدل I-A توسعه‌ی منابع انسانی

یکی دیگر از مدل‌های مطرح در حوزه توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی مدل I-A است که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را به چهار مقوله تقسیم می‌کند که این چهار دسته شامل هویت‌بخشی (Identity)، هماهنگی (Integration)، انطباق (Adaptive) و موفقیت (Achievement) می‌باشد. حروف انگلیسی I-A نیز به ابتدای هر یک از این کلمات برمی‌گردد. در این مدل از منظر این چهار مقوله به ابعاد درونی و بیرونی سیستم توجه می‌شود. از بعد دیگر اهداف توسعه منابع انسانی ورد توجه است که این اهداف به ابزار یا مقصد تقسیم می‌شوند. بر این مبنای دو دسته از فعالیت‌ها شامل هویت بخشی و هماهنگ‌سازی بر بعد درونی سیستم توجه دارند و دو دسته دیگر شامل موفقیت و انطباق بر بعد بیرونی سیستم متمرکزند. این فعالیت‌ها به دو زیرمجموعه برای رسیدن به هدف نهایی تقسیم می‌شوند. فعالیت‌های صورت گرفته براساس هدف به دو زیرمجموعه هدف نهایی و

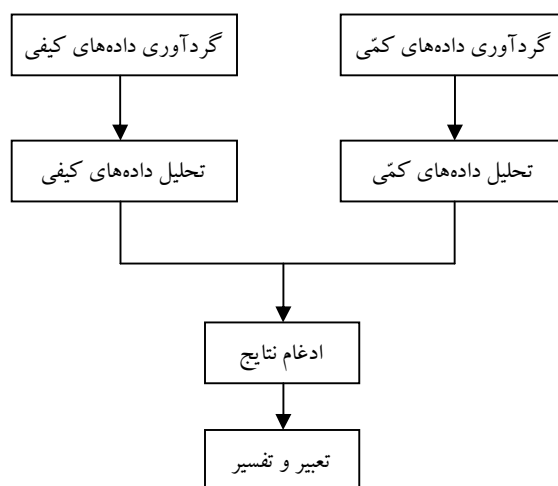


ابزار تقسیم می‌شوند. همچنین این مدل دارای رویکردی منعطف و پویا برای بررسی توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد (کالاهان و داویلا، 2004).

2. روش شناسی تحقیق

جامعه آماری این تحقیق مشمول دو جامعه آماری است. جامعه آماری اول شامل تیم خبرگان در امر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است که به علت محدودیت در شناسایی نمونه آماری خبرگان روش نمونه گیری هدفمند (قضاوتی) بر مبنای روش گلوله برفی تعریف شده و از هر خبره به خبره معرفی شده بعدی رجوع، تا به نقطه اشباع رسید. جامعه آماری دوم در تحقیق حاضر در برگیرنده کلیه معاونان و مدیران کل، روسای ادارات کل سازمان تعزیرات حکومتی در استان تهران که در سال منتهی به 1394 در حال اشتغال هستند را شامل می‌شود. جامعه آماری تحقیق در سطح سطوح سه گانه مدیران ارشد، میانی و پایه تعریف می‌شود. با رجوع به گزارش های اداره کل امور اداری و توسعه منابع انسانی سازمان و بایگانی پرونده های پرسنلی حجم جامعه آماری تحقیق 65 واحد آماری برآورد شد. این واحدهای آماری دارای حداقل یکی از ویژگی های مطرح در تعریف جامعه آماری از جهت سازمانی، زمانی و مکانی هستند.

روش تحقیق کمی و کیفی دو سنت متضاد و غیرقابل جمع نیستند که نتوان آن‌ها را با هم تلفیق کرد (فلیک، 1387، ص 107). سالها محققان رشته های گوناگون انسان شناسی و جامعه شناسی به طور جداگانه داده‌های کمی و کیفی را تحلیل و جمع آوری می‌کردند، اما، ترکیب این داده‌ها در قالب طرح تحقیق و یا روش تحقیق نسبتاً جدید است. پس، روش تحقیق آمیخته یک رهیافت جدید تلقی می‌شود (Kalbasi, 2011, 79). روش تحقیق آمیخته از کمی و کیفی در دوران جوانی خود است و هنوز برای محققان نسبتاً ناشناخته و گیج کننده است (Leech, 2008, 87). روش تحقیق آمیخته، از ترکیب روش تحقیق کمی و روش تحقیق کیفی در یک تحقیق مستقل به نتیجه و یافته



(Meysenburg AND et al, ۲۰۱۴, ۱۲۲)

شکل 4: طرح همراستا در تحقیقات به روش آمیخته



می‌رسد (Bazargan, 2007, 101). در شکل 1، همراستایی در روش تحقیق کمی و روش تحقیق کیفی ملاحظه می‌شود.

پژوهشگر از نظر زمانی می‌تواند داده‌های کمی و کیفی را به طور همزمان گردآوری کند یا این که به توالی، یکی را ابتدا گردآوری کند و سپس به گردآوری دیگری بپردازد. این امر می‌تواند به یکی از سه حالت در جدول 1، مشاهده می‌شود.

جدول 2: انواع گردآوری داده‌های کمی و کیفی از نظر تقدم و تاخر

حالت	روش
اول	ابتدا داده‌های کمی گردآوری شود، سپس به گردآوری داده‌های کیفی پرداخته شود.
دوم	ابتدا داده‌های کیفی گردآوری شود، پس از آن به گردآوری داده‌های کمی پرداخته شود.
سوم	هر دو نوع داده‌های کمی و کیفی در یک زمان گردآوری شود.

(بازرگان هرندی، 1387، ص 23-25)

متدولوژی تحقیق مبتنی روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) از نوع اکتشافی است. در این تحقیق از نوع حالت دوم است که در آن ابتدا داده‌های کیفی با استفاده از ابزار گردآوری این نوع داده‌ها جمع‌آوری می‌شود، سپس به گردآوری داده‌های کمی در ارتباط با موضوع تحقیق پرداخته شود.

1-3 سوالات تحقیق

این تحقیق دارای یک سوال اصلی و دو سوال فرعی است. سوال اصلی و سوالات فرعی اینگونه تعریف می‌شوند.
(الف) پرسش اصلی:

1. الگوی یکپارچه توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی در وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی چگونه است؟

(ب) پرسش‌های فرعی:

2. مولفه های الگوی یکپارچه توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی در وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی کدامند؟

3. اولویت بندی مولفه های الگوی یکپارچه توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی در وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی چگونه است؟

در این مطالعه سوال اصلی و اولین سوال فرعی با استفاده از روش کیفی گراند تئوری با استفاده از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفته سپس معناداری و اولویت هر کدام از مولفه‌ها با استفاده از روش کمی آزمون شده است.

1-3 روش تحقیق گراند تئوری (نظریه زمینه ای)

گراند تئوری فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون است که از طریق گردآوری سازمان یافته داده و تحلیل استقرایی داده انجام می‌گیرد. این روش برای پاسخگویی به پرسشهای نوین در زمینه هایی که دارای مبنای



نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون نیستند به کار گرفته می شود. گراند تئوری در مورد موضوع هایی کاربرد دارد که دانش ما در آن زمینه اندک بوده و پیشتر درباره موضوع مورد پژوهش، مطالعه جامعی انجام نشده است. گردآوری داده ها و تولید دانش در روش گرداندن تئوری به اجرای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی وابسته است. با استفاده از این روش میتوان به نظریه ای بومی و اقلیمی در مورد پدیده مورد بررسی دست یافت (کرامتی و دیگران، 1392: 89).

3-2 تعداد نمونه و مدل سازی

در تحقیقات به دلایل مختلف با حجم زیاد و یا حجم کم داده ها و متغیرها روبرو می شویم که برای تحلیل دقیق و علمی و عملیاتی، محققان دست به تعدیل حجم نمونه و متغیرها می زنند. تحلیل گران با کاهش حجم نمونه و متغیر اقدام به ایجاد ساختار جدیدی برای نمونه و متغیرها در تحقیق می کنند. در ابتدا بایستی این اطمینان حاصل شود که می توان با داده های موجود اقدام به تحلیل نمود یا خیر؟ در این راستا از دو آزمون کفایت نمونه و آزمون بارتلت استفاده می شود. آزمون کفایت نمونه، شاخصی است از کفایت نمونه گیری که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند. این شاخص در دامنه صفر و یک است و هر چه به یک نزدیک باشد کفایت نمونه گیری در دسترس و قابل قبول است. آزمون بارتلت بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی بین متغیرها یک ماتریس واحد و همانی نیست، که در این حالت ارتباط معنی دار بین متغیرها وجود دارد. (مومنی و فعال قیومی، 1387)

3-3 تامین اعتبار یافته ها

جهت افزایش اعتماد و اعتبار علمی نتایج از روش هایی که توسط گوبا و لینکن پیشنهاد شده است، استفاده شد. این دو پژوهشگر معیار مقبولیت قابل پذیرش بودن و اعتبار صحت و باورپذیری داده ها و تاییدپذیری قابلیت اعتماد و قابلیت انتقال را برای قوام و استحکام داده های کیفی لازم می دانند. از اینرو به منظور اطمینان از مقبولیت و صحت و درستی داده ها و تاییدپذیری، درگیری مداوم با داده ها و تایید داده ها توسط مشارکت کنندگان همکاران تیم تحقیق و دو نفر متخصص خارج از تیم تحقیق صورت گرفت. جهت تعیین قابلیت وابستگی دو نفر از تیم تحقیق جداگانه مصاحبه ها را کدگذاری خواهند نمود تا بین نظرات توافق زیادی وجود داشته باشد. همچنین در جمع آوری، پیاده سازی و ثبت داده ها و تخصیص زمان کافی برای جمع آوری داده ها نهایت دقت صورت خواهد گرفت. در زمینه انتقال پذیری اطلاعات کسب شده توسط یک نفر از اعضای هیات علمی خارج از گروه تحقیق و صاحب نظر در زمینه تحقیقات کیفی مورد بررسی و تایید قرار خواهد گرفت و به علاوه توصیف زمینه مورد بررسی ارائه توضیحات لازم در مورد نظرات مشارکت کنندگان و استفاده از نقل قول های مستقیم آنان نیز دقت لازم مبذول و در این راستا یافته و برخی از کدهای استخراجی از مصاحبه ها با مصاحبه شونده (جامعه آماری اول) اعلام و بازخورد دریافت خواهد شد.

3-4 ابزار گردآوری داده و اطلاعات

به طور کلی ابزار گردآوری داده های تحقیق بر پایه چهار روش کلی که هر یک از آنها ابعاد خاصی از مدل تحقیق را پوشش می دهند، گردآوری می شود. این ابزارها عبارتند از: پرسشنامه محقق ساخته پایا و روا، مصاحبه کانونی و ساختاریافته و نیمه ساختاریافته، مطالعات کتابخانه ای، اینترنت و بررسی سند ها و گزارش های سازمان مورد مطالعه. با توجه به اینکه فرایند اجرایی این تحقیق و روش تحقیق شامل دو بخش کیفی و کمی است، در



بخش کیفی تحقیق از گروه‌های متمرکز و مصاحبه کانونی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. اما در بخش کمی تحقیق مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. پرسشنامه این پژوهش، دارای 63 گویه (سؤال)، از نوع محقق ساخته و نحوه اجرای آن به صورت خودایفا است. به این معنا که پرسشنامه در اختیار واحد‌های آماری قرار گرفت و ایشان به تنهایی اقدام به پر کردن پرسشنامه نمودند. پرسشنامه این پژوهش، دارای چهار سؤال جمعیت شناختی و 59 سؤال تخصصی به صورت بسته است. سؤالات جمعیت شناختی، شامل جنس با دو ارزش، سن و تحصیلات با پنج ارزش، و سنوات خدمت با چهار ارزش ارائه شده است. پرسشنامه این پژوهش نیز قبل از توزیع، بین پانزده آزمودنی (واحد آماری) به صورت محدود توزیع گردید.

پیش از آن که کار میدانی و اجرایی شروع شود لازم است، پرسشنامه تهیه شده را با یک گروه کوچک از پاسخگویان برای پی‌بردن به ناسازگاری درونی و ابهام‌های موجود در آن، آزمایش نمود. بدین وسیله می‌توان مطمئن شد که پرسش‌ها، موجب سردرگمی و ابهام پاسخگویان و مشارکت کنندگان نمی‌شود. هر چه در آزمون مقدماتی یک پرسشنامه، پیش از اجرای پژوهش میدانی دقت بیشتری مبذول گردد، انجام عملیات پژوهشی آسان‌تر و اطلاعات جمع‌آوری شده، دقیق‌تر خواهد بود (خاکی، 1387). در این راستا، پرسشنامه این پژوهش نیز قبل از توزیع، بین پانزده آزمودنی (واحد آماری) به صورت محدود توزیع گردید، تا ابهام‌های آن به حداقل کاهش پیدا کند و در مقابل پایایی و روایی (اعتبار) آن افزایش پیدا کند.

برای افزایش روایی (اعتبار) پرسشنامه، پس از تنظیم اولیه، به صورت آزمایشی و مقدماتی با دیدگاه انتقادی، بین تنی چند استادان و مدرسان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مدیریت فرهنگ سازمانی توزیع شد و پس از اعمال نقد‌های ایشان، دوباره توسط چند استاد و مدرس درس روش تحقیق، مورد بازنگری نهایی قرار گرفت. هم چنین تلاش شد تا با رفع اشکال‌ها و ابهام‌ها، پرسشنامه طی چندین مرحله و خلاصه کردن عبارات پرسشنامه و در برخی موارد با حذف لغات مبهم و دوپهلوی و تعدیل عبارات تکراری، روایی آن نیز افزایش یابد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه محقق ساخته در تحقیق، از روش آلفای کرونباخ برای پایایی هر یک از مولفه‌ها تحقیق استفاده شد. مقدار آلفای خروجی از نرم‌افزار آماری برای کلیه سؤالات پرسشنامه برابر با 0/769 محاسبه گردید. شایان ذکر است، سؤالات جمعیت شناختی در استخراج آلفای کرونباخ لحاظ نشده است. پرسشنامه این پژوهش پایاست، زیرا مقدار آلفای خروجی از نرم‌افزار آماری و ضریب پایایی کل آزمون با استفاده از نرم افزار آماری بیش از 0/70 است.

3-5 تحلیل کیفی و نظری

روش جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه مصاحبه‌ساختار یافته و نیمه ساختار یافته و جمع‌آوری روایات و سایر تجربیات مدیریتی مرتبط با موضوع تحقیق بود. با توضیح هدف مطالعه و کسب رضایت شرکت‌کنندگان مصاحبه انجام می‌شد. به تمامی مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که مشخصات سازمان آنها در گزارش تحقیق فاش نخواهد شد و اطلاعات به صورت کلی منتشر می‌شود. در هر مصاحبه سعی شد علاوه بر پوشش سؤالات کلی مطالعه، با توجه به روند پاسخگویی شرکت‌کننده، سؤالات کاملاً تخصصی در حیطه مدیریت آنها و مسائل و مشکلات توسعه منابع انسانی طرح و بررسی و نقطه نظرات ثبت گردد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش تحلیل



کوربین و اشتراوس 8 (Corbin & Strauss) استفاده شد. در این روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها همزمان صورت می‌گیرد. بعد از هر مصاحبه متون و یا دریافت فرم مصاحبه و قبل از اقدام به مصاحبه بعدی، داده‌ها کدگذاری می‌شدند. این امر به نگارنده کمک میکرد نکات مبهم را بررسی بیشتر نماید. سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر روی داده‌ها انجام می‌شد. به این منظور ابتدا داده‌ها خط به خط خوانده و کدهای باز که همان کلمات خود شرکت‌کنندگان است استخراج گردید. کدهای حاصل با کدهای قبلی مقایسه و کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند در یک طبقه جای می‌گرفتند و به تدریج طبقات شکل گرفت. طبقات نیز با یکدیگر مقایسه شده و در صورت نیاز با یکدیگر ادغام شده و یا در برخی از موارد یک طبقه به دو یا چند طبقه دیگر تفکیک می‌شد و یا محل کد از یک طبقه به طبقه دیگر تغییر پیدا می‌کرد تا در نهایت طبقه محوری به دست آمد. کدگذاری انتخابی نیز ارتباط طبقات را با یکدیگر آشکار کرد. لازم به ذکر است از بازنگری شرکت‌کنندگان نیز برای تأیید صحت داده‌ها و کدها استفاده شد. یعنی بعد از کدگذاری، متن مصاحبه به شرکت‌کننده بازگردانده میشد تا از صحت کدها و تقاسیر اطمینان حاصل شود.

3-6 تحلیل کمی

اولین موضوعی که لازم است در مورد آن بحث شود، منبع و ماهیت داده‌هاست. منبع داده‌ها، اشخاص، مکان‌ها، حوادث و امور هستند. منبع داده‌های این پژوهش، اشخاص هستند. پردازش داده‌ها بین دو مرحله جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها قرار می‌گیرد. هدف از پردازش داده‌ها، آماده‌سازی آنها برای آنالیز است. در پردازش داده‌ها قبل از هر کاری باید به کار ویرایش داده‌ها پرداخت. به بیان دقیق‌تر، هرگز نباید تصور کرد هرآنچه که به عنوان پرسشنامه تکمیل شده بدست می‌آید، قابل بهره‌برداری است. آرایش و تنظیم داده‌های جمع‌آوری شده، مستلزم خلاقیت است. طرح دستچین کردن مطالب موضوع تحقیق به یک رشته اطلاعات که به اهداف پژوهش جامه عمل ببوشاند، خود کاری خلاق است (آسایش و مشیری، 1381). نکته مهم در تحلیل داده‌های موجود و یا جمع‌آوری شده به وسیله پرسشنامه این است که بهتر است پژوهشگر از شناخت یا مهارت خاصی برای آشنایی با محیطی که داده‌ها را از آنجا جمع‌آوری کرده، برخوردار باشد. این شناخت خاص، توانایی ابتکار پژوهشگر را بالا می‌برد. پس از آنکه کار ویرایش پرسشنامه‌ها انجام شد، مرحله کدگذاری داده‌ها شروع می‌شود. سپس مرحله جدول بندی است. ساختن جدول‌ها و جای دادن ارقام و اطلاعات در آنها هدف نیست. به بیان دیگر، تحقیق در این مرحله به پایان نمی‌رسد بلکه ادامه می‌یابد تا به تفسیر داده‌ها بینجامد که به اصطلاح، تحلیل داده‌هاست (هومن، 1366).



جدول 2: آمار توصیفی و استنباطی محورها

محورهای گزینشی و انتخابی	سطح معناداری	تی تست	نتیجه
1 عوامل مدیریتی	0/000	3/897	تایید
2 عوامل فردی	0/000	4/511	تایید
3 تعهد کارکنان	0/000	4/541	تایید
4 مسیر پیشرفت شغلی	0/000	3/688	تایید
5 عوامل نرم افزاری محیط کاری	0/000	3/054	تایید
6 ارزشها و رفتار سازمانی	0/000	3/204	تایید
7 دین محوری و عدالت سازمانی و کمال گرایی	0/000	3/632	تایید
8 عوامل محتوایی	0/000	4/528	تایید

3-7 آزمون نیکویی برازش توزیع نظرات واحدهای آماری (آزمون نرمالیته)

برای اطمینان از نرمالیته بودن و یکسان بودن توزیع در بین نمونه ها در جامعه آماری دوم از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به خروجی نرم افزار آماری مشخص شد که اتفاق نظر در توزیع نظرات واحدهای آماری (هر یک از معاونان و مدیران کل، روسای ادارات کل سازمان تعزیرات حکومتی در استان تهران که در سال منتهی به 1394 در حال اشتغال هستند) وجود ندارد، به عبارتی فراوانی مشاهدات در فرضیه های تحقیق یکسان توزیع نشده و نرمال است.



جدول 3: نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

متغیر	مقدار آماره بحرانی آزمون	نتیجه آزمون
عوامل مدیریتی	0/006	1/692 نیکویی برازش دارد.
عوامل فردی	0/000	2/178 نیکویی برازش دارد.
تعهد کارکنان	0/014	1/573 نیکویی برازش دارد.
مسیر پیشرفت شغلی	0/003	1/806 نیکویی برازش دارد.
عوامل نرم افزاری محیط کاری	0/015	1/563 نیکویی برازش دارد.
ارزشها و رفتار سازمانی	0/008	1/669 نیکویی برازش دارد.
دین محوری و عدالت سازمانی و کمال گرایی	0/003	1/814 نیکویی برازش دارد.
عوامل محتوایی	0/003	1/799 نیکویی برازش دارد.

8-3 آزمون کفایت نمونه KMO

شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولا کمتر از 0/6) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشند. (مومنی و فعال قیومی، 1387).



3-9 آزمون بارتلت

یکی دیگر از روش‌های تشخیص مناسب بودن داده‌ها می‌باشد آزمون بارتلت، این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای ناپسته است، می‌آزماید. برای اینکه یک مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند. پس فرضیه آزمون بارتلت به این صورت است:

H0 : داده‌ها ناهمبسته اند.

H1 : داده‌ها همبسته اند.

پس مطلوب آن است که فرض صفر رد شود. اگر فرض صفر رد نشود، مطلوبیت مدل‌سازی تحقیق زیر سوال می‌رود و باید درباره انجام آن تجدید نظر کرد. اگر سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچکتر از 5 درصد باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است، زیرا فرض یکه (واحد) بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود (مومنی و فعال قیومی، 1387).

جدول 4: خروجی نرم افزار برای آزمون کفایت نمونه

KMO and Bartlett's Test:		
Kaiser-Meyer-Olkin	Measure of Sampling Adequacy.	.897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	818,208
	Df	59
	Sig.	.000

با توجه به خروجی نرم افزار برای آزمون کفایت نمونه KMO و آزمون بارتلت، مشخص می‌شود که شاخص KMO که برابر ارزش 0/897 است، بیش از 0/6 است و به عدد یک نزدیک است و داده‌های گردآوری شده از جامعه آماری دوم و اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. با توجه به خروجی نرم افزار برای آزمون بارتلت، مشخص می‌شود که سطح معنی‌داری و مقدار اعتبار آزمون بزرگتر از 0,05 نیست (sig=0/000)، تحلیل عاملی برای شناسایی مدل مناسب است و فرضیه یکه (واحد) بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.



جدول 5: میانگین رتبه های کدهای انتخابی هشتگانه

رتبه هر کد	میانگین	محورهای گزینشی و انتخابی
اولویت یکسان است.	4/27	عوامل مدیریتی
اولویت یکسان است.	4/42	عوامل فردی
اولویت یکسان است.	4/94	تعهد کارکنان
اولویت یکسان است.	4/33	مسیر پیشرفت شغلی
اولویت یکسان است.	4/02	عوامل نرم افزاری محیط کاری
اولویت یکسان است.	4/57	ارزشها و رفتار سازمانی
اولویت یکسان است.	4/61	دین محوری و عدالت سازمانی و کمال گرایی
اولویت یکسان است.	4/85	عوامل محتوایی

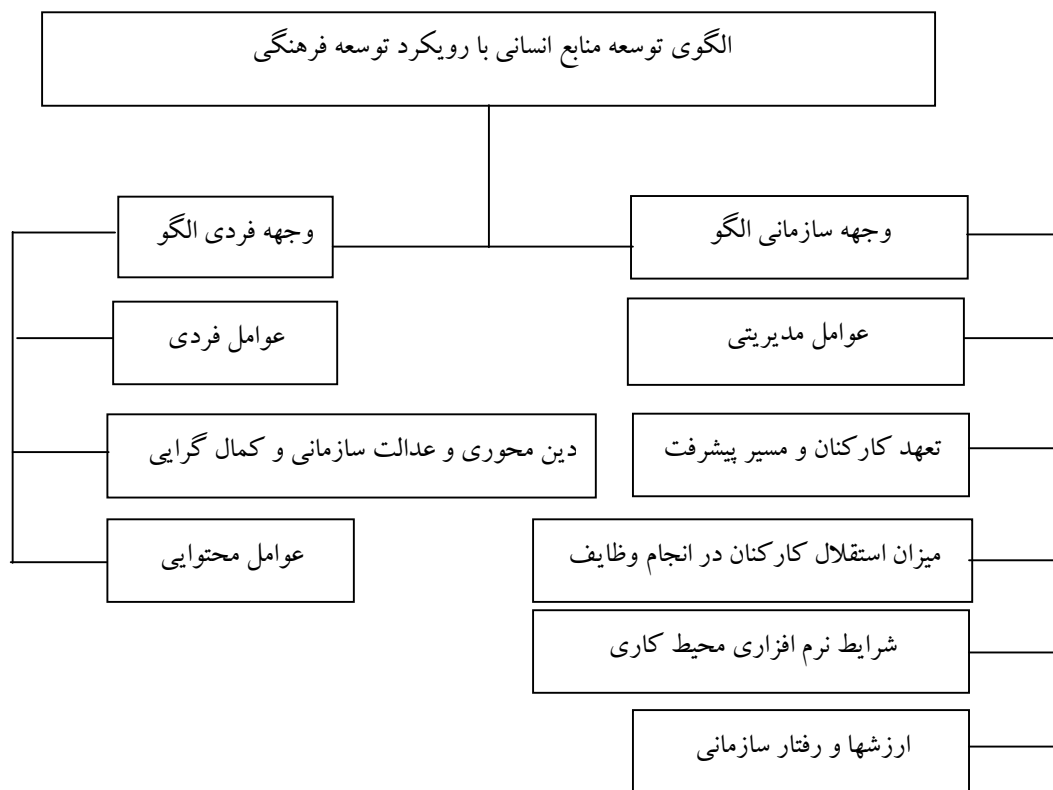
جدول 6: خروجی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی

60	تعداد
12/082	کای - مربع
7	درجه آزادی
0/77	اعتبار آزمون

• با توجه به جدول 6 مقدار اعتبار آزمون (0/77) بزرگتر از 0,05 است (sig = 0/000)، در نتیجه بین کدهای انتخابی هشتگانه اختلاف و اولویت معناداری وجود ندارد، و رتبه بندی به دلیل نزدیک بودن مقدارها تعریف ناپذیر است. بدین معنی که اهمیت این کدها متفاوت نیست و یکسان است. بعبارت دیگر طراحان مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمان، دیدگاه یکسانی به عوامل هشتگانه تاییدی جدول 2 داشته و در این امر از بهینه سازی بخشی اجتناب گردد و توجه به تعدادی از عوامل، موجب غفلت از سایر عوامل مذکور نگردد.

3-9 الگوی توسعه منابع انسانی

یکی دیگر از اهداف تحقیق، طراحی الگوی یکپارچه توسعه منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه تعریف شد. این مدل در دو وجه فردی و سازمانی ارائه شده است.



شکل 5: الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در وزارت دادگستری
منبع: (یافته‌های تحقیق)

همانطور که از شکل بالا مشخص این مدل دارای 8 مولفه است که به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند. مولفه‌های فردی شامل عوامل محتوایی، دین محوری، عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل فردی می‌باشد. مولفه‌های سازمانی الگو نیز عوامل مدیریتی، تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت، میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف، شرایط نرم‌افزاری محیط کاری و ارزشها و رفتار سازمانی را شامل شوند. همانطور که در بالا توضیح داده شد این عوامل از اولویت یکسانی در مدل برخوردارند. تاکنون مدلی بر مبنای فرهنگ سازمانی برای وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی طراحی نشده است و این مدل اولین مدل از این منظر در این دو سازمان می‌باشد.

نتیجه گیری

منابع انسانی یکی از عوامل تاثیرگذار در رسیدن به اهداف یک سازمان است. این عامل از عوامل مختلفی تاثیر می‌پذیرد که یکی از مهم‌ترین آنها عوامل فرهنگی است. فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک جامعه به جامعه



دیگر و از سازمانی از سازمان دیگر می‌تواند متفاوت باشد از یان رو شناخت این عوامل نقش مهمی در مدیریت صحیح هر سازمانی دارد. این پژوهش نیز به دنبال مدل توسعه منابع انسانی از دیدگاه فرهنگ سازمانی است.

در این پژوهش ابتدا توسط تحلیل کیفی و روش گراند تئوری پس از بررسی محتوای فرم‌های مصاحبه 59 کد باز استخراج، و در 8 کد گزینشی و انتخابی دسته‌بندی شدند. 8 کد گزینشی و انتخابی عبارتند از:

عوامل مدیریتی؛ عوامل فردی؛ تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی؛ میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف؛ شرایط نرم افزاری محیط کاری؛ ارزشها و رفتار سازمانی؛ دین محوری و عدالت سازمانی و کمال گرایی و عوامل محتوایی. در بعد کمی پژوهش هریک از کدهای گزینشی و انتخابی در قالب یک فرضیه تعریف و با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت و تمامی کدها مورد تایید واقع شد (رک جدول 2).

کد گزینشی و انتخابی عوامل مدیریتی با آماره تی تست 3/879 برگرفته از کدهای باز فرم های مصاحبه همچون جذب کارکنان مستعد با شخصیت برونگرا، فراهم آوردن شرایط جذب و نگهداری نخبگان، وجود نظام پیشنهادات و نظام مشارکتی، ضرورت انجام توسعه منابع انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی در سازمان، اولویت‌بندی بین ابعاد توسعه منابع انسانی و بهبود فرهنگی سازمانی توسط مدیران و کارکنان، توجه به نظرات خبرگان و مدیران ارشد در توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، کنار نهادن سلیقه‌های شخصی و وحدت رویه در اقدامات سازمانی است.

کد گزینشی و انتخابی عوامل فردی با آماره تی تست 4/511 برگرفته از کدهای باز فرم‌های مصاحبه همچون برخورداری از عزت نفس و اعتماد به نفس در انجام وظایف سازمان، تقویت حس اعتماد به نفس و خودباوری در کارکنان، بهره‌گیری از پشتکار کارکنان در اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی، وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی و سازمانی، داشتن تخصص و تجربه و سابقه کاری و قاطع و جدی بودن در حین انجام کار است.

کد گزینشی و انتخابی عوامل مربوط به تعهد کارکنان با آماره تی تست 4/541 برگرفته از کدهای باز فرم‌های مصاحبه همچون طرز تلقی کار در سازمان بعنوان بخشی از زندگی، توسعه ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و عضویت کارکنان در کمیته‌های تخصصی، ایجاد تعهد دو جانبه بین فرد و سازمان در توسعه منابع انسانی و توسعه نگرش و فرهنگ متعهدانه و دو سویه در سازمان است.

کد گزینشی و انتخابی عوامل مربوط به مسیر پیشرفت شغلی با آماره تی تست 3/688 برگرفته از کدهای باز فرم‌های مصاحبه همچون رقابت کارکنان با یکدیگر در ارتقای شغلی مربوطه، انتصاب و پیشرفت شغلی از درون سازمان، مسیر پیشرفت شغلی به صورت پله‌ای و پیوسته، طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین پروری.

کد گزینشی و انتخابی عوامل مربوط به شرایط نرم‌افزاری محیط کاری با آماره تی تست 3/054 برگرفته از کدهای باز فرم‌های مصاحبه همچون رشد و بالندگی کارکنان مبتنی بر سرمایه انسانی در سازمان، تقویت سرمایه اجتماعی و سازمانی در جهت حفظ کارکنان، شناسایی و زمینه‌یابی توانایی‌ها و امکانات برای بهبود



فرهنگ سازمانی، ارتباط صمیمانه کارکنان با یکدیگر و تقویت روحیه وابستگی عاطفی کارکنان، صفا و محبت-ورزی در بین کارکنان در محیط کار، جو همکاری و علاقه‌مندی به شغل خود، احترام و ارزش‌گذاری به یکدیگر و ایجاد محیط کاری بدون استرس غیرکارکردی است.

کد گزینشی و انتخابی عوامل مربوط به ارزش‌ها و رفتار سازمانی با آماره تی تست 3/204 برگرفته از کدهای باز فرم‌های مصاحبه همچون توسعه ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در تصمیمات سازمان، فقدان الگوی توسعه منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانهای دولتی، نهادینه شدن فرهنگ کار و تلاش در سازمان، همراهی اجرای الگوی توسعه منابع انسانی با فرهنگ سازمانی، ترویج احساس یگانگی و یکپارچگی در بین کارکنان، داشتن دیدگاه بومی در توسعه منابع انسانی در سازمان، کمرنگ کردن تفاوت‌های جنسیتی و قومی در توسعه منابع انسانی، دوری از شعارگرایی و توجه بیشتر به عمل‌گرایی، دوری از رفتارهای تقلیدی و عجولانه و داشتن دیدگاه نقدپذیری و تکاملی در تدوین و اجرای توسعه منابع انسانی است.

کد گزینشی و انتخابی عوامل مربوط به دین محور و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی با آماره تی تست 3/632 برگرفته از کدهای باز فرم‌های مصاحبه همچون فرهنگ‌سازی دینی در سازمان قبل از اجرای توسعه منابع انسانی، توجه وافی و لازم به بعد دین‌مداری در بهبود فرهنگ سازمانی، توجه به دین و دین‌محوری در تدوین و تصویب مقررات سازمانی، توجه به دین و معنویات در بهبود فرهنگ سازمانی، تعریف روشن از ابعاد دینی در الگوی توسعه منابع انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی، توجه به عدالت سازمانی به عنوان محور الگوی توسعه منابع انسانی، ترویج فرهنگ علم‌گرایی، عدالت منشی و مهربانی در سازمان، توجه به سعادت و کمال معنوی انسان در تدوین توسعه منابع انسانی.

کد گزینشی و انتخابی عوامل محتوایی با آماره تی تست 4/528 برگرفته از کدهای باز فرم‌ها مصاحبه همچون دوری از تجددگرایی محض و الگو برداری از برنامه و الگوهای غربی در بهبود فرهنگ سازمانی، یکپارچگی ابعاد الگوی بهبود فرهنگ سازمانی، استمرار و کاربردی بودن در برنامه‌ها و روش‌ها بهبود فرهنگ سازمانی، تعریف دقیق از چشم انداز و اهداف بلند مدت بهبود فرهنگ سازمانی، سازگاری بین اهداف سازمان با اهداف برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی، توجه به جنبه‌های نظری در الگوی بهبود فرهنگ سازمانی، بررسی مسائل بهبود فرهنگ سازمانی به صورت علمی و فرآیندی، استفاده از الگوهای موفق بهبود فرهنگ سازمانی در سایر سازمانها، هماهنگی بین هدف و روش در اجرای برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی.

همانطور که از نتایج بدست آمده مشخص است عوامل متعددی از منظر فرهنگ سازمانی بر مدل توسعه انسانی اثرگذار است که توجه به هرکدام لازمه عملکرد سازمان در جهت اهداف خود می‌باشد. در پایان نیز پیشنهاد می‌شود تا مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌ای خصوصی نیز مورد بررسی قرار گیرد و با مدل توسعه منابع



انسانی در سازمان‌های دولتی مقایسه گردد. که این مقایسه نشان‌دهنده تفاوت‌های جالبی از منظر مالکیت سازمان‌ها می‌تواند ارائه دهد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل، (1381). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اثباتی، زینت؛ (1382) مقدمه‌ای بر کاربرد روان‌شناسی در استخدام، تهران: انتشارات شیوه، چاپ اول.
- اعرابی، سیدمحمد و مرجان فیاضی، (1391). استراتژی منابع انسانی، تهران، انستیتو ایزایران.
- انتشاری نجف آبادی فهیمه، دکتر مظفر چشمه سهرابی، دکتر ابراهیم افشار (1390). "بررسی کاربرد پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های شهر اصفهان"، پژوهشنامه، سال 1، شماره 1.
- بامبرگر، پیتر و لن مشولم، (1384). استراتژی منابع انسانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بازرگان هرندی، عباس (1387). "روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت"، مجله دانش مدیریت، سال 21، شماره 81، ص 19-36.
- تونکه نژاد، ماندانا و علی داوری (1388) توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره 3، ص 52-64.
- جزینی، نسرین، (1391). "تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی"، نشریه تحول اداری، شماره 41.
- خاکی، غلامرضا؛ (1378). روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه نویسی، تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت، چاپ اول.
- سرمد، زهره و عباس بازرگان و الهه حجازی؛ (1381). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه، چاپ ششم.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ مقیمی، سیدمحمد، نادر سیدامیری (1394). "بازاریابی کارآفرینانه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فناوری اطلاعات با رویکرد نظریه زمینهای کلاسیک"، مدیریت بازرگانی، دوره 7، شماره 1.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ شریفی، سیدمهدی، حمزه رایج (1388). "نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز 1404 صنعت نفت"، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره 8، ص 77-100.
- سند چشم‌انداز توسعه بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، ایران، 1404، مصوب 1382.
- غلام زاده، داریوش و سونیا جلالی (1391). "تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)"؛ مجله مدیریت دولتی، دوره 4، شماره 10، ص 137-152.



- فیضی؛ طاهره و مسعود گرامی پور (1390). "معیارها و استانداردهای ارزیابی پایان نامه‌های کارشناسی ارشد"، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره 6، ص 115-134.
- فلیک، اووه (1387). درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی، چاپ اول.
- کرامتی، انسی؛ مهram، بهروز؛ شعبانی ورکی، بختیار و محمود مهرمحمدی (1392). "بازی دانایی نظریه زمینهای برنامه درسی پنهان در نظام آموزش عالی ایران"، دوفصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، سال 4.
- موسی خانی، محمد؛ رونقی، محمدحسین و مرضیه رونقی (1392). "رابطه فرایندهای مدیریت دانش و حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان"، فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، شماره 80، ص 109-126.
- مومنی، منصور و علی فعال قیومی (1387). تحلیل آماری با استفاده از S.P.S.S، تهران: انتشارات کتاب‌نو، چاپ دوم.
- ژبریان، هانیه؛ اله بیگدلی، ایمان؛ نجفی، محمود و علی محمد رضایی (1393). "ارائه الگوی روانشناختی شکوفایی انسان بر اساس نظریه زمینهای: یک پژوهش کیفی"، فصلنامه روانشناسی تربیتی، شماره سی و چهارم، سال دهم.
- هومن، حیدرعلی (1366). پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری (شناخت روش علمی)، تهران: انتشارات سلسله، چاپ اول.
 - Bazargan, A.(2007) Mixed Methods Research Design: a Preferable Approach in Educational Inquires, *Journal Of Psychology And Education* , Volume 37, Number 3; page101.
 - Callahan, Jamie L. and Dávila Tiffany Dunne De (2004). An Impressionistic Frame work for Theorizing About HRD, *Human Resource Development Review*.Vol.3, 75.
 - Brooks, K. and Nafukho, F.M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity?, *Journal of European Industrial Training*, 30 (2):117-128.
 - Fornes, Sandral, Rocco (2006). A Human Development Performance Improvement Model for Workers With Mental retardation in Supported Employment, *Proceedings of the fifth, Annual college of Education Research Conference: Urban and International Education Section*, PP. 32-38 Miami.
 - Gordon, G., & Cummins, W. (1979). *Managing Management Climate*. Toronto, Canada: Lexington Books.
 - Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values.*Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
 - Haslinda A (2009). Evolving TERMS of Human Resource management and development. *The journal of International social research*, vol. 2, p91.
 - Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Issues*. Beverly Hills, CA: Sage.
 - Kalbasi Afsaneh AND Nasr Ahmad Reza (2011). Application of Mixed Methods in Sociology and Humanities Researches. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, Volume 17, Number 67; Page 79.
 - Kotter, J.P., & Heskett, L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
 - Lajara, B. M.; F. G. Lillo & V. S. Sempere (2002). Human Resource Management in the Formulation and Implementation of Strategic Alliance, **Human Systems Management**. No.21, pp. 205-215



- Mahler, J. (1997). Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies. *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 7(4), 519-540.
- Mehalizadeh Y, Ghalandari M, Rajabalipoor H (2009). A Study of Education human Resources Development Performance during the third five-year development plan of economic, social, political and cultural, *journal of educational Sciences*, Vol.3, pp 51-72.
- Metcalfe, Beverly Dawn and Rees, Christopher J. (2005) "Theorizing Advances in International Human Resource Development, *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 4, 449 – 465, December 2005.
- Meysenburg, Rebecca; Julie A. Albrecht, Ruth Litchfield, Paula K. Ritter-Gooder (2014) "Food safety knowledge, practices and beliefs of primary food preparers in families with young children. A mixed methods study" Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-SA license, pp 121–131.
- Mohammadpur a., Sadeghi r., Rezaei m. (2010) Mixed Methods Research as Third Methodological Movement: Theoretical Foundations and Practical Procedures, *Journal Of Applied Sociology*, Volume 21, Number 2 (38); page 77.
- Saskia, tjepkema, et al, (2009). "HRD and learning organization in Europe", routledge INC.
- Takshid M.R., Matin Javid m. (2010) Mixed Research Methods in Political science, *Politics Quarterly: Journal Of Faculty Of Law And Political Science*, Volume 40, Number 2; page 59.
- Werner J. M. and DeSimone R. L. (2006) *Human Resource Development 4e* Published by Thomson South-western, Indian Edition Akash Press Delhi India
- Zhao, Shuming; Juan Du (2012). Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects, *Human Resource Management Review*, journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres, pp179-188.
- Zhu Ying (2004). Responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan, *Journal of World Business*. Vol. 39, NO. 4, pp. 337-348.

پی نوشت

- ¹ . Fornes and Sandral
- ² . Brooks and Nafukho
- ³ . Harbison & Myers
- ⁴ . Haslinda
- ⁵ . Werner & DeSimone
- ⁶ . Metcalfe & Rees
- ⁷ . Subject
- ⁸ . Corbin and Strauss