

فصلنامه جامعه‌شناسی (مقاله علمی-پژوهشی)، سال سوم، شماره سوم (پیاپی ۱۱)، پاییز ۱۳۹۹، صص ۵۹۰-۵۷۳

طراحی مدل ساختاری-تفسیری حرفه ای در بهسازی نیرو انسانی سازمان تامین اجتماعی

تاریخ دریافت: ۹۹/۴/۵

محسن سنگونی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۹/۵/۸

احمد اکبری<sup>۲</sup>

مسلم چرابین<sup>۳</sup>

داود قرونه<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه، شرکت‌ها ابزارهای راهبردی و عملیاتی زیادی در سطح توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در اختیار دارند ولی هنوز هم نظریه یا چارچوبی مشخص، برای یکپارچه‌سازی بسیاری از این ابزارها وجود ندارد. موفقیت هر سازمانی در به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان می‌باشد و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. هدف این پژوهش، طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای در بهسازی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی است. روش پژوهش، روش اکتشافی آمیخته (کیفی- کمی) بوده که در بخش کیفی، تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی، پیمایشی لحاظ گردیده است. مشارکت کنندگان بخش کیفی ۱۱ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و آموزش سازمان تامین اجتماعی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. جامعه آماری در بخش کمی شامل تمام کارشناسان، کارشناسان ارشد، سرپرستان، مدیران سازمان تامین اجتماعی خراسان رضوی بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه تعداد ۲۸۲ نفر انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. پرسشنامه از ۴۶ گویه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، کدگذاری باز، محوری و انتخابی از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی روش معادلات ساختاری - تفسیری از Smart pls استفاده شده است. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی نشان دهنده استخراج ۳۱۲ کد باز با ۲ مقوله اصلی بهسازی نیروی انسانی (شامل ۱۲ کدمحوری) و توسعه حرفه‌ای (شامل ۳۴ کد محوری) است. همچنین نتایج در

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

<sup>۲</sup>. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران (نویسنده مسئول).

<sup>۳</sup>. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

<sup>۴</sup>. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

بخش کمی پژوهش نیز نشان داد مولفه های بهبود اثر بخشی و کارایی و بهبود کیفیت، تأثیرپذیرترین متغیرها در سطح نخست و مولفه های سبک رهبری، سازمان یادگیرنده و آموزش تخصصی، تأثیرگذارترین متغیرها در سطح یازدهم مدل می باشند. نتایج بخش کمی نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد.

**کلیدواژه ها :** بهسازی، توسعه حرفه‌ای، رویکرد ساختاری تفسیری، سازمان تأمین اجتماعی، نیروی انسانی.

#### ۱-مقدمه

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر فشارهای محیطی متعددی برای تغییر قرار دارد. تغییرات در اقتصاد، جهانی شدن، تنوع داخلی و تقاضای فناوری‌های جدید، زمینه‌های سازمانی جدیدی را ایجاد کرده است. که زمینه حرکت منابع انسانی در برخی جهات کاملاً جدید است. محققان دیگر منابع انسانی معتقدند که تغییرات در این زمینه‌ها توسط جهانی شدن، افزایش تنوع نسل‌ها و علاقه به نوآوری و گسترش پایداری، ایجاد شده است (بندورا و همکاران، ۲۰۱۵). این چالش‌ها و فرصت‌های جدید، بر آینده منابع انسانی مؤثر است و عوامل متعددی در این تغییرات دخیل هستند که عوامل را می‌توان در تحولات اقتصادی جهان، جهانی شدن و تنوع داخلی و فن آوری نام برد، که این امور سبب ایجاد زمینه‌های پرورش رویکردهای جدید در منابع انسانی می‌گردد (استون و دی آدریک، ۲۰۱۵). مدیریت به این نتیجه رسیده که باید نیروی محرکه از برون انسان به درون آن منتقل کرد و به او آگاهی داد، اهداف کار را برای او روشن ساخت و برای او حق انتخاب قائل شد. به جای اینکه به فرد بگویند که چه انجام دهند و چگونه و کی انجام دهند باید به آن‌ها توانایی ببخشند که خود مشکلات را حل کنند و برای خود تصمیم بگیرند، احساس اعتماد به نفس پیدا کنند، و مسئولیت‌های مدیریت را برعهده بگیرند. همه موارد ذکر شده توسعه حرفه‌ای، نامیده می‌شود (وتن و کمرون، ۱۹۴۶، ترجمه یزدانی، ۱۳۸۷:۳۲).

سرمایه و توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی به توانایی‌ها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد اشاره به این دارد که توانایی و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و تجربه می‌شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و به کارگیری درست از آن در سازمان‌ها مستلزم تأمین نیروی انسانی کارآمد و ماهر آموزش دیده است (اسداله، ۱۳۸۴:۳۹). موضوع توسعه حرفه‌ای منابع انسانی که معمولاً با برخی از شیوه‌های آموزش همراه می‌شود، باید به عنوان وظیفه اصلی مدیریت سازمان‌ها شناخته شود (فیچر، ۲۰۰۳). مفهوم‌سازی فعلی به معنی این است که کارکنان نه تنها باید برانگیخته شوند بلکه باید به آن‌ها قدرت و اختیار داد. باید آن‌ها را توانمند کرد تا بتوانند استعدادهای نهفته خود را شکوفا کنند. نکته‌ای که در اینجا مطرح می‌شود این است که دیگر کارکنان مانند قبل هر نوع دارایی در نظر گرفته نمی‌شوند. بلکه امروزه کارکنان به عنوان دارایی استراتژیک در سازمان، مرکز جذب و توجه سازمان‌ها می‌باشند. لذا سازمان‌ها باید به جای اینکه از این بخش به عنوان میانجی و مذاکره کننده استفاده کنند، باید به آن‌ها تفویض اختیار داد و آن‌ها را توانمند ساخت (ازکلیک، ۲۰۰۶). مؤمنی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که آموزش در کنار سایر حرفه‌ها و استفاده از روشهای یادگیری فعال می‌تواند باعث ارتقا عملکرد تیمی شده و افرادی با مهارت‌های چندگانه تربیت نماید.

این آموزش می‌تواند باعث بهبود ارتباط بین حرفه‌های مختلف شده و تیم منسجمی از افراد مسئولیت‌پذیر تربیت نماید که نتیجه آن ارائه مراقبتی با کیفیت بالاتر به بیماران و بهبود پیامدهای بیماری است. فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی دریافته‌اند که رابطه‌ی معنی‌داری بین متغیرهای یادگیری سازمانی ( $r=0.477$ ) و اعتماد سازمانی ( $r=0.163$ ) با توسعه‌ی کارکنان وجود دارد. زند و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی نشان دادند که بین متغیرهای، عوامل فردی (سطح سواد، سابقه خدمت)، عوامل آموزشی (دفعات شرکت در دوره‌های آموزشی، ویژگی‌های دوره‌های آموزشی) عوامل اقتصادی (حقوق کارشناسان، پاداش مالی) با متغیر توسعه حرفه‌ای کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فلاحت‌کار (۱۳۹۲) بیان کرده است که توجه مدیریت به کارکنان به ویژه حمایت کارکنان از سوی مدیریت جهت حفظ کارکنان و افزایش کارایی آنان سازمان را در رسیدن به اهداف خود کمک خواهد کرد. زجاجی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند که در چارچوب طراحی شده از مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها، شرایط علی در سه دسته توانمندی شناختی، رفتاری و اجتماعی و استراتژی‌ها در سه گروه تدریس در مورد تدریس، یادگیری در مورد تدریس و همسویی تدریس و یادگیری قرار گرفته‌اند که زمینه‌های حرفه‌ای و اجتماعی با مؤلفه‌های مرتبط خود، بر شرایط علی و استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند. برون‌داد این چارچوب مدرس تربیت معلم حرفه‌ای است و حرفه‌ای شدن مدرسان تربیت معلم علاوه بر پیامدهای حرفه‌ای و اجتماعی متعدد، می‌تواند نقطه آغازی برای تغییر و تحول نظام آموزشی باشد.

لامپارد و پل (۲۰۰۲)، در پژوهشی به بررسی اجرای ده استراتژی برای توسعه حرفه‌ای کارکنان و معلمان مدارس متوسطه دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است. لامپرز (۲۰۰۴) در پژوهشی به بررسی اجرای ده استراتژی برای توسعه حرفه‌ای کارکنان و معلمان مدارس متوسطه دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است. مویی و هنکین (۲۰۰۶) در تحقیقی به بررسی روابط میان توانمندسازی کارکنان و اعتماد بین فردی به مدیران انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که در محیط کارشان احساس توانمندی می‌کردند، تمایل به داشتن سطوح بالاتر اعتماد بین فردی به مدیرانشان داشتند. دالافوت (۲۰۱۳) به بررسی توسعه معیاری برای شایستگی منابع انسانی در صنایع خرد و متوسط تایلند پرداختند. نشان دادند که شایستگی ۴ عاملی از مهارت، تجربه، حل مسئله، و به روز بودن دقیقاً با داده‌ها منطبق است.

همواره باید به خاطر داشت که نیروی انسانی به همان اندازه که عامل تعیین کننده در حفظ موجودیت و موفقیت سازمان محسوب می‌شود، به همان اندازه نیز می‌تواند مشکل ساز باشد و مدیران را در دستیابی به اهداف سازمانی مستأصل سازد. یکی از این مشکلاتی که باعث ضرر و زیان برای سازمان می‌شود، ترک خدمت و جابجایی زیاد نیروی انسانی است. لذا به این خاطر است که فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی همچون دیگر فرایندهای انسانی اهمیت پیدا می‌کند (کوثری پور، شهلائی باقری و افشاری، ۱۳۹۱). در این زمینه «کایه و جوردن» می‌گویند: «امروزه حفظ و نگهداری کارکنان شایسته، مشکل شماره یک سازمان‌ها به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری بیشتر و اثر بخشی سازمان می‌گردد». از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می‌باشد. یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد که هزینه

جایگزینی یک فرد ۷۰ الی ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد هر کارمند از دست رفته در طول یک سال می‌باشد. چرا که هزینه تبلیغات، جذب و آموزشی کارکنان جدید زیاد بوده، علاوه بر آن تا کارمندان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند و تجربه لازم را پیدا نمایند، بهره‌وری سازمان نیز کاهش می‌یابد. از این رو فرایند جذب و آموزش (بهسازی) بهترین سرمایه-گذاری هستند و سازمانی که علاوه بر این دو بتواند افراد شایسته خود را حفظ نماید، بهترین نرخ بازگشت سرمایه را خواهد داشت (کایه و جوردن، ۲۰۰۱).

منابع انسانی هر سازمان، سرمایه‌های اصلی آن است و تنها دارایی منحصر به فردی می‌باشد که در گذر زمان نه تنها دچار استهلاک نمی‌گردد، بلکه ارزش افزوده بیشتری را نیز ایجاد می‌نماید. سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی، نیاز ضروری به منابع انسانی با مهارت‌های حرفه‌ای دارد. با توجه به مطالب بیان شده، در این پژوهش سعی می‌شود تا الگوی توسعه حرفه‌ای در بهسازی نیروی انسانی سازمان تأمین اجتماعی را با رویکرد ساختاری - تفسیری طراحی نماید.

## ۲- روش تحقیق

روش پژوهش، اکتشافی آمیخته (کیفی - کمی) می‌باشد. در بخش کیفی جهت بررسی علی - معلولی معیارهای مورد مطالعه با استفاده از روش تحلیل تم و مصاحبه با تعدادی از خبرگان حوزه منابع انسانی و آموزش سازمان تأمین اجتماعی که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند، صورت پذیرفته است. این فرایند تا رسیدن به مرحله اشباع نظری طی مصاحبه با ۱۱ خبره و متخصص انجام شده است. منظور از اعتبار در پژوهش‌های کیفی این است که آنچه در یافته‌ها از سوی پژوهشگر ذکر می‌گردد، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است و در جهت رسیدن به این امر به مواردی چون، تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با هم‌تایان، کفایت مراجع و کنترل از سوی اعضا اشاره می‌شود (حریری، ۱۳۸۵). در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های بخش کیفی پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح و ارائه‌ی نظریه نهایی، بیان شده است.

در بخش کمی، هدف کاربردی می‌باشد. با توجه به اینکه رویکرد این پژوهش ساختاری-تفسیری است، پرسشنامه ماتریسی در بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع گردید و پس از آن با استفاده از این تکنیک، توالی و سطح‌بندی این عوامل صورت گرفته است. در نهایت با استفاده از تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی، قدرت هدایت و وابستگی موانع بررسی گردید.

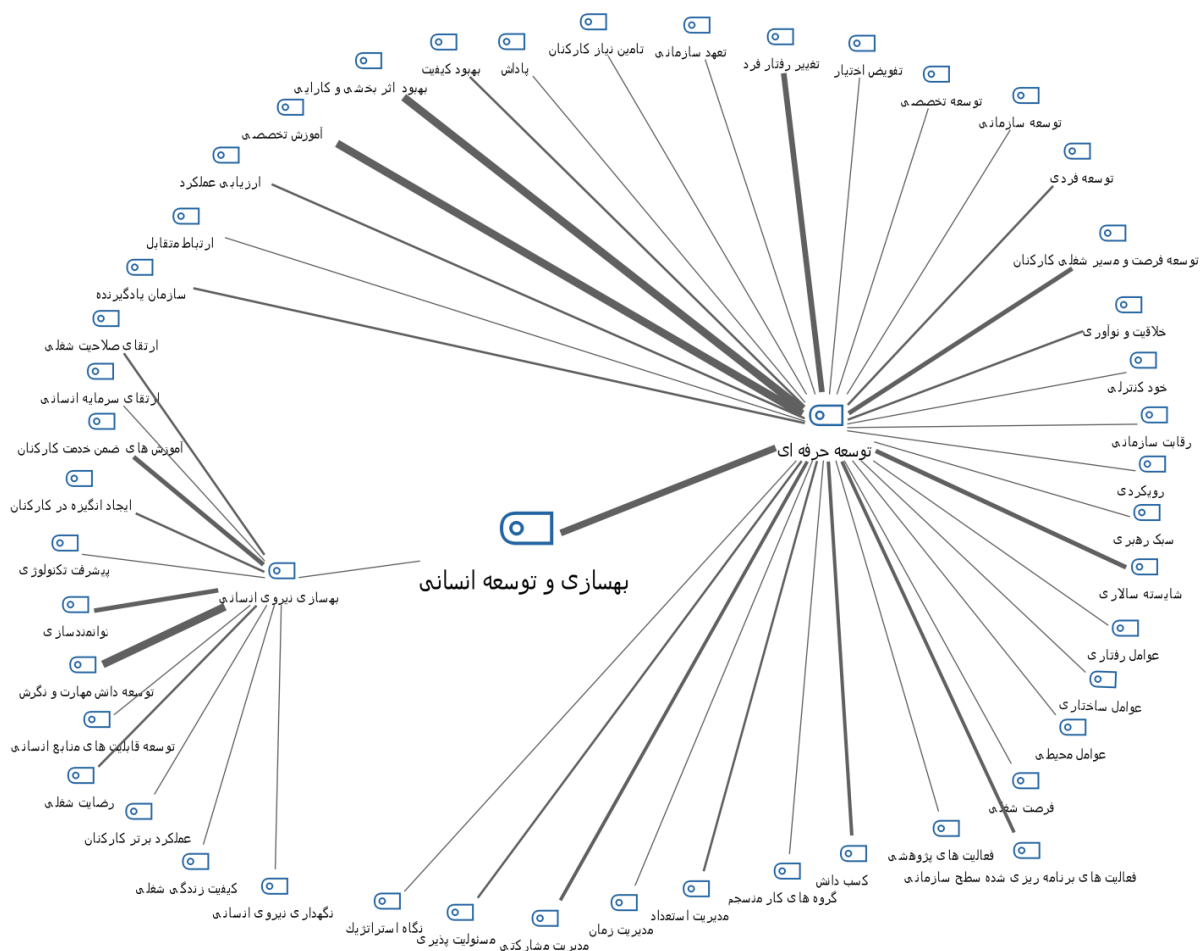
## ۳- یافته‌های تحقیق

برای طراحی مدل اولیه بهسازی نیروی انسانی از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. مدلسازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴)

مطرح و توسط سیج (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ساختاری تفسیری، خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۸). این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند. در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی می‌شود. از این رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود. مراحل اولیه و چارچوب کلی این فرایند در زیر ارائه شده است.

### ۳-۱- شناسایی مؤلفه‌ها

در این پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای در بهسازی نیروی انسانی سازمان تأمین اجتماعی، با خبرگان مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. در نهایت، براساس معیارهای نهایی شناسایی شده، مدل بر آمده از روش تحلیل تم در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: شاخص‌های درونی استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم افزار MAXQDA

یافته‌های پژوهش با توجه به نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه در بخش کیفی نشان دهنده استخراج ۳۱۲ کد باز با ۲ مقوله اصلی بهسازی نیروی انسانی (شامل ۱۲ کدمحوری) و توسعه حرفه‌ای (شامل ۳۴ کدمحوری) است. همچنین نتایج در بخش کمی پژوهش نیز نشان داد مولفه‌های بهبود اثر بخشی و کارایی و بهبود کیفیت، تأثیرپذیرترین متغیرها در سطح نخست و مولفه‌های سبک رهبری، سازمان‌یادگیرنده و آموزش تخصصی، تأثیرگذارترین متغیرها در سطح یازدهم مدل می‌باشند. نتایج بخش کمی نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

### ۳-۲- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری دومین گام در مدلسازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها استفاده می‌شود. به‌طور معمول جهت انعکاس روابط درونی میان شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به دست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۱ استفاده می‌شود.

جدول ۱: حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

نماد	V	A	X	O
روابط	متغیر A بر V تأثیر دارد	متغیر B بر A تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس روش مدلسازی ساختاری-تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی با استفاده از مد دیدگاه خبرگان تشکیل می‌گردد (اصغریور، ۱۳۹۲).

### ۳-۳- تشکیل ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دستیابی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد.

### ۳-۴- تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دستیابی استخراج شود.

مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر  $C_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (اصغرپور، ۱۳۹۲).

جدول ۲: نتایج تعیین سطح متغیرهای پژوهش

تعیین سطح	متغیرهای پژوهش	
۷	توسعه قابلیت‌های منابع انسانی (C01)	C01
۳	عملکرد برتر کارکنان (C02)	C02
۲	نگهداری نیروی انسانی (C03)	C03
۴	ارتقای صلاحیت شغلی (C04)	C04
۷	توسعه دانش مهارت و نگرش (C05)	C05
۴	توانمندسازی (C06)	C06
۱۰	پیشرفت تکنولوژی (C07)	C07
۵	کیفیت زندگی شغلی (C08)	C08
۷	رضایت شغلی (C09)	C09

۵	ایجاد انگیزه در کارکنان (C10)	C10
۱۰	آموزش های ضمن خدمت کارکنان (C11)	C11
۴	ارتقای سرمایه انسانی (C12)	C12
۱۰	شایسته سالاری (C13)	C13
۹	عوامل ساختاری (C14)	C14
۱۱	سبک رهبری (C15)	C15
۶	پاداش (C16)	C16
۹	تفویض اختیار (C17)	C17
۹	تأمین نیاز کارکنان (C18)	C18
۹	مدیریت مشارکتی (C19)	C19
۱۰	کسب دانش (C20)	C20
۵	خود کنترلی (C21)	C21
۷	توسعه تخصصی (C22)	C22
۷	خلاقیت و نوآوری (C23)	C23
۳	فرصت شغلی (C24)	C24
۶	مسئولیت پذیری (C25)	C25
۱۱	سازمان یادگیرنده (C26)	C26
۴	توسعه فرصت و مسیر شغلی کارکنان (C27)	C27
۱۱	آموزش تخصصی (C28)	C28
۱	بهبود اثر بخشی و کارایی (C29)	C29
۳	فعالیت های برنامه ریزی شده سطح سازمانی (C30)	C30
۱۰	فعالیت های پژوهشی (C31)	C31



۵	گروه های کار منسجم (C32)	C32
۷	تعهد سازمانی (C33)	C33
۲	تغییر رفتار فرد (C34)	C34
۸	نگاه استراتژیک (C35)	C35
۴	رقابت سازمانی (C36)	C36
۳	توسعه فردی (C37)	C37
۱	بهبود کیفیت (C38)	C38
۲	مدیریت زمان (C39)	C39
۸	ارزیابی عملکرد (C40)	C40
۸	رویکردی جامع (C41)	C41
۸	عوامل رفتاری (C42)	C42
۱۰	عوامل محیطی (C43)	C43
۳	توسعه سازمانی (C44)	C44
۴	مدیریت استعداد (C45)	C45
۴	ارتباط متقابل (C46)	C46

### ۳-۵- تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

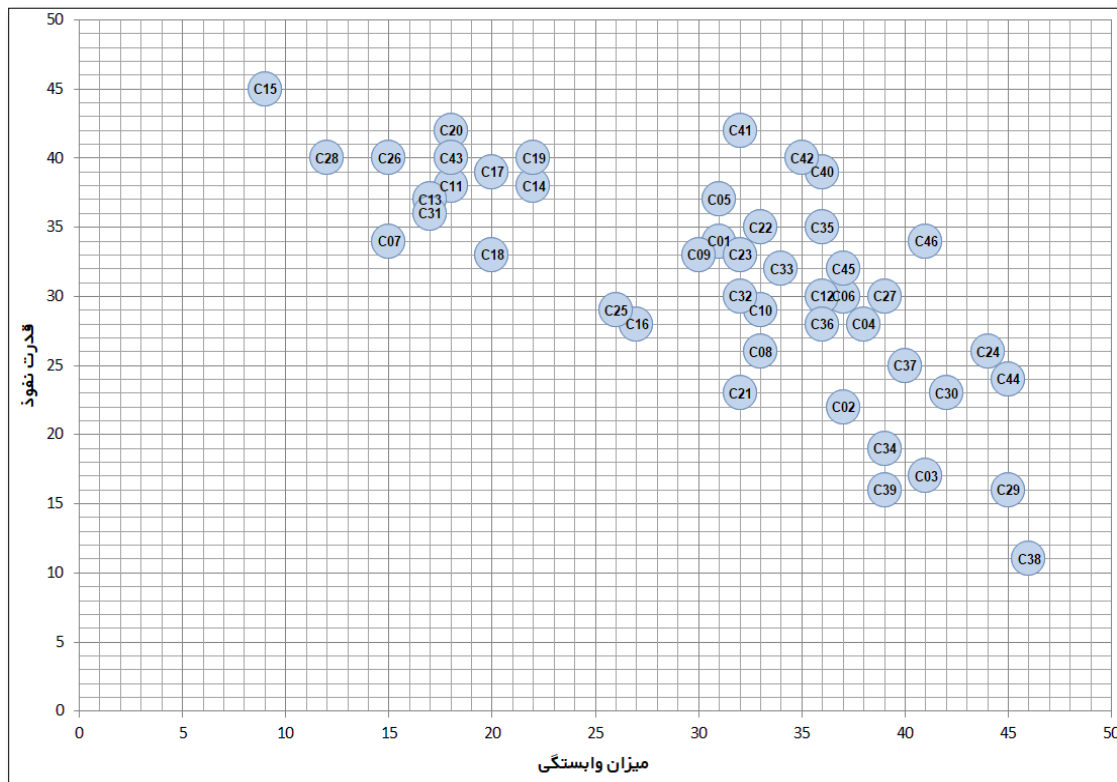
در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیر گذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم گیری به وسیله مدیران می شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل ۲ را نشان داده شده است.

جدول ۳: قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای توسعه حرفه ای و بهسازی نیروی انسانی

قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش
۳۴	۳۱	توسعه قابلیت های منابع انسانی (C01)
۲۲	۳۷	عملکرد برتر کارکنان (C02)
۱۷	۴۱	نگهداری نیروی انسانی (C03)
۲۹	۳۷	ارتقای صلاحیت شغلی (C04)
۳۷	۳۱	توسعه دانش مهارت و نگرش (C05)
۳۰	۳۷	توانمندسازی (C06)
۳۴	۱۵	پیشرفت تکنولوژی (C07)
۲۸	۳۳	کیفیت زندگی شغلی (C08)
۳۳	۳۰	رضایت شغلی (C09)
۲۹	۳۳	ایجاد انگیزه در کارکنان (C10)
۳۸	۱۸	آموزش های ضمن خدمت کارکنان (C11)
۳۰	۳۶	ارتقای سرمایه انسانی (C12)
۳۷	۱۷	شایسته سالاری (C13)
۳۸	۲۲	عوامل ساختاری (C14)
۴۵	۹	سبک رهبری (C15)
۲۸	۲۷	پاداش (C16)
۳۹	۲۰	تفویض اختیار (C17)
۳۳	۲۰	تأمین نیاز کارکنان (C18)
۴۰	۲۲	مدیریت مشارکتی (C19)

۴۲	۱۸	کسب دانش (C20)
۲۳	۳۲	خود کنترلی (C21)
۳۵	۳۳	توسعه تخصصی (C22)
۳۳	۳۲	خلاقیت و نوآوری (C23)
۲۶	۴۴	فرصت شغلی (C24)
۲۹	۳۳	مسئولیت پذیری (C25)
۴۰	۲۳	سازمان یادگیرنده (C26)
۳۰	۳۹	توسعه فرصت و مسیر شغلی کارکنان (C27)
۴۰	۲۲	آموزش تخصصی (C28)
۱۶	۴۵	بهبود اثر بخشی و کارایی (C29)
۲۳	۴۲	فعالیت های برنامه ریزی شده سطح سازمانی (C30)
۳۶	۱۷	فعالیت های پژوهشی (C31)
۳۰	۳۲	گروه های کار منسجم (C32)
۳۲	۳۴	تعهد سازمانی (C33)
۱۹	۳۹	تغییر رفتار فرد (C34)
۳۵	۳۴	نگاه استراتژیک (C35)
۲۸	۳۶	رقابت سازمانی (C36)
۲۵	۴۰	توسعه فردی (C37)
۱۱	۴۶	بهبود کیفیت (C38)
۱۶	۳۹	مدیریت زمان (C39)
۳۹	۳۶	ارزیابی عملکرد (C40)
۴۲	۳۲	رویکردی جامع (C41)

۴۰	۳۵	عوامل رفتاری (C42)
۴۰	۱۸	عوامل محیطی (C43)
۲۴	۴۵	توسعه سازمانی (C44)
۳۱	۳۷	مدیریت استعداد (C45)
۳۴	۴۱	ارتباط متقابل (C46)



شکل ۲: نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند و در دسته‌ی بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج فرایند توسعه‌ی محصول‌اند و کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند.

**خودمختار:** متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

**مستقل:** متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.

**پیوندی:** متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

متغیرهای عوامل ساختاری (C14)، تفویض اختیار (C17)، تأمین نیاز کارکنان (C18)، مدیریت مشارکتی (C19)، پیشرفت تکنولوژی (C07)، آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان (C11)، شایسته سالاری (C13)، کسب دانش (C20)، فعالیت‌های پژوهشی (C31) و عوامل محیطی (C43)، سبک رهبری (C15)، سازمان یادگیرنده (C26) و آموزش تخصصی (C28) قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است.

متغیرهای بهبود اثر بخشی و کارایی (C29)، بهبود کیفیت (C38)، تغییر رفتار فرد (C34)، مدیریت زمان (C39) و نگهداری نیروی انسانی (C03)، عملکرد برتر کارکنان (C02)، فرصت شغلی (C24)، فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده سطح سازمانی (C30) و توسعه فردی (C37) و توسعه سازمانی (C44) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار است بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند.

متغیرهای ارتقای صلاحیت شغلی (C04)، توانمندسازی (C06)، ارتقای سرمایه انسانی (C12)، توسعه فرصت و مسیر شغلی کارکنان (C27)، نگاه استراتژیک (C35) رقابت سازمانی (C36)، مدیریت استعداد (C45) و ارتباط متقابل (C46)، کیفیت زندگی شغلی (C08)، ایجاد انگیزه در کارکنان (C10)، خود کنترلی (C21) و گروه‌های کار منسجم (C32)، پاداش (C16) و مسئولیت‌پذیری (C25)، توسعه قابلیت‌های منابع انسانی (C01)، توسعه دانش مهارت و نگرش (C05)، رضایت شغلی (C09)، توسعه تخصصی (C22)، خلاقیت و نوآوری (C23) و تعهد سازمانی (C33)، ارزیابی عملکرد (C40)، رویکردی جامع (C41)، عوامل رفتاری (C42) نیز قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارد بنابراین متغیرهای پیوندی هستند.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری-تفسیری توسعه حرفه‌ای در بهسازی نیروی انسانی سازمان تأمین اجتماعی انجام شد. در مرحله اول با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان مولفه‌های توسعه حرفه‌ای در بهسازی نیروی انسانی؛ شناسایی و الگوی آن ترسیم شد و در مرحله بعد با اتخاذ رویکرد ساختاری-تفسیری روابط درونی بین مولفه‌ها تبیین گردید. در بحث کلی می‌توان بیان نمود که در بازارهای رقابتی، منابع انسانی شرکت‌ها، نقش مهمی در آینده شرکت‌ها دارند. منابع انسانی دارای ویژگی‌های زیر هستند: ارزشمند، کمیاب، غیرقابل انطباق و دارای مزایای پایداری

هستند. مدیران، ارزشمند هستند و تأثیر بنیادی را بر روی استراتژی عملکرد شرکت دارند. فلان و لوین بیان کردند که مهمترین دارایی هر کسب و کاری، کارکنان آن، به خصوص دانش و دانش ذاتی آن‌ها می‌باشد. بنابراین توسعه استراتژی‌های شرکت به کمک پرسنل و به خصوص مدیران ارشد آن وابسته است که تأثیر زیادی بر روی عملکرد کلی شرکت‌ها دارند (فلان و لوین، ۲۰۰۱).

ارزش‌ها و آگاهی از میزان تأثیر مدیران بر سیاست‌های کسب و کار و فعالیت‌های عملیاتی، بسیار مهم هستند. جنبشی که در حوزه‌ی مدیریت راهبردی در دنیا صورت گرفته است، در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد بوده است. هیچ راهبردی نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر نهادی باید با توجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش راهبرد مناسب خویش را برگزیند. (بریسون، ۲۰۱۱). کارآیی و اثر بخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. طبیعی است که هر قدر سازمان‌ها و مؤسسات و بنگاه‌های اقتصادی وسیع‌تر، گسترده‌تر و متنوع‌تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می‌شود. بنابراین مدیران باید دانش و بینش لازم برای حل مشکلات احتمالی این عامل پیچیده و حساس مجهز شوند. برنامه‌ریزی موفق مدیریت منابع انسانی، به عنوان شناسایی درست نیازهای منابع انسانی یک سازمان، تعریف می‌شود. سازمان‌ها باید برای پاسخگویی به این نیازها، اقدامات مناسبی در نظر بگیرند. کارآیی و اثر بخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. طبیعی است که هر قدر سازمان‌ها و مؤسسات و بنگاه‌های اقتصادی وسیع‌تر، گسترده‌تر و متنوع‌تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می‌شود. بنابراین مدیران باید دانش و بینش لازم برای حل مشکلات احتمالی این عامل پیچیده و حساس مجهز شوند. در این راستا افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. الهیواری (۲۰۱۶) نشان داد اهمیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها در مدیریت پروژه سازمانی مؤثر است هر دو مدیریت ارشد و مدیریت پروژه سازمانی بر اهمیت ارتباطات تأکید دارند. مؤمنی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند آموزش در کنار سایر حرفه‌ها و استفاده از روش‌های یادگیری فعال می‌تواند باعث ارتقا عملکرد تیمی شده و افرادی با مهارت‌های چندگانه تربیت نماید. این آموزش می‌تواند باعث بهبود ارتباط بین حرفه‌های مختلف شده و تیم منسجمی از افراد مسئولیت‌پذیر تربیت نماید که نتیجه آن ارائه مراقبتی با کیفیت بالاتر به بیماران و بهبود پیامدهای بیماری است.

صفایی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵) بدین نتیجه رسیدند که به منظور توسعه و بهسازی شاغلین فعال در حوزه آموزش صنعت نفت، بایستی آموزش‌ها را در سه سطح متصدی آموزش، کارشناس آموزش و مدیر آموزش ارائه نمود و در هر یک از این سطوح دوره‌های آموزشی مناسب را در نظر گرفت. برای مثال در سطح متصدی آموزش دوره‌های آموزش بزرگسالان، مدیریت منابع انسانی، تاریخچه آموزش در صنعت نفت و... در سطح کارشناس آموزش دوره‌های نیازسنجی، طراحی آموزش، راهبردهای اجرایی آموزش و... همچنین در سطح مدیر آموزش دوره‌های مدیریت پروژه، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، سیاست‌گذاری آموزشی و... مدنظر قرار گرفته‌اند. ریاضی و مهدوی (۱۳۸۹) نشان دادند تقاضا برای

نیروی تحصیل کرده و متخصص همواره در بازار کار وجود دارد، از این رو این دسته از نیروی کار، مکانی را برای فعالیت خود انتخاب می‌کنند که نسبت به سایر سازمان‌ها، از ابعاد گوناگون دارای مزیت‌های بیشتری باشد، به عبارتی سازمان‌هایی که در جذب و نگهداشت نیروی انسانی موفق‌تر عمل می‌کنند، از لحاظ نیروی انسانی تحصیل کرده و متخصص نیز از وضعیت مناسبی برخوردار است. بیژنی (۱۳۹۰) نشان داد که از بین هفت متغیر مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای، سه متغیر توسعه‌ی حرفه‌ای کارکنان از طریق بهره‌گیری از فرصت‌های مطالعاتی یادگیری سازمان، استفاده از مهارت‌های مشارکتی سازمان و برخورداری از حمایت‌های مدیریتی سازمان، به ترتیب بیشترین آثار علی را بر توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در مدیریت ترویج استان داشته‌اند. فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند یادگیری سازمانی نیز به صورت غیرمستقیم بر توسعه‌ی کارکنان تأثیر دارد. زند و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند بین متغیرهای، عوامل فردی (سطح سواد، سابقه خدمت)، عوامل آموزشی (دفعات شرکت در دوره‌های آموزشی، ویژگی‌های دوره‌های آموزشی) عوامل اقتصادی (حقوق کارشناسان، پاداش مالی) با متغیر توسعه حرفه‌ای کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فلاحت‌کار (۱۳۹۲) نشان داد توجه مدیریت به کارکنان به ویژه حمایت کارکنان از سوی مدیریت جهت حفظ کارکنان و افزایش کارایی آنان سازمان را در رسیدن به اهداف خود کمک خواهد کرد. لامپرز (۲۰۰۴) نشان دادند رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است. مویی و هنکین (۲۰۰۶) نشان دادند کارکنانی که در محیط کارشان احساس توانمندی می‌کردند، تمایل به داشتن سطوح بالاتر اعتماد بین فردی به مدیرانشان داشتند. دالافوت و آنتاچای (۲۰۱۳) نشان دادند شایستگی ۴ عاملی از مهارت، تجربه، حل مسئله، و به روز بودن دقیقاً با داده‌ها منطبق است. کلی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که بیشتر انگیزه‌های اصلی پرستاران برای دستیابی به اهداف توسعه‌ی حرفه‌ای، مراقبت‌های ایمن و با کیفیت بوده است.

## ۵-پیشنهادات

با توجه به نتایج پژوهش؛ پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود برای توسعه و پرورش توانمندی‌های کارکنان، از ریسک‌پذیر بودن کارکنان، حمایت نماید و ایده‌های جدید و مناسب با اهداف سازمان را اجرایی کنند.
۲. پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای انگیزه کارکنان برای فعالیت اثربخش در سازمان، بهتر است که کارکنان را از پیشرفت و توسعه شرکت، کاملاً مطلع نمایند. تا با انگیزه بیشتری فعالیت نمایند.
۳. پیشنهاد می‌شود در جلسات سازمانی و تدوین برنامه‌های سازمانی، از حضور کارکنان استفاده نمایند و سعی شود در این راستا، برای تدوین مناسب استراتژی‌های سازمانی و اجرای مناسب استراتژی‌ها، از نظرات کارکنان، استفاده نمایند. لازم است به امر آموزش کارکنان توجه گردد و در این زمینه اقدامات لازم انجام گردد.
۴. شناسایی واقعیت‌های بیرونی کسب و کار و مطابقت دادن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود.
۵. تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی.

۶. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و دستاوردها بر مبنای فعالیت‌های گروهی و تیمی.
۷. تعیین ارتقاء و یا انتقال‌ها با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف کارکنان در ارزیابی عملکرد.
۸. تدوین اقدامات و برنامه‌های اجرایی سازمان و زمان‌بندی آن‌ها.
۹. تعیین ساختارهای اجرایی سازمان با استفاده از نظرات مدیران و کارکنان.
۱۰. مشخص کردن نظام پاداش و عملکرد سازمانی برای کارکنان و مدیران.
۱۱. آماده‌سازی دیگر ابزارها و زیرساخت‌های مالی و غیرمالی مورد نیاز سازمانی.
۱۲. تدوین قوانین و مقررات لازم و مناسب برای ایجاد یک سیستم استخدام و گزینش کارآمد.
۱۳. تأکید مدیران سازمان‌ها در تهیه و اجرای برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت باید بر تغییر وضعیت موجود همگام با تغییرات و تحولات فراروی سازمان باشد.
۱۴. مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی، به روشی که ارزش افزوده ایجاد کند.
۱۵. داشتن فرایند روشن و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی با هدف‌های بهبود کسب و کار.
۱۶. اطلاع رسانی عمیق و کافی به کارکنان.
۱۷. تعریف و مشخص نمودن اهداف فردی کارکنان.
۱۸. کمک به مدیران صف برای پیشبرد استراتژی از راه ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی.
۱۹. به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار به صورت پاره وقت و تمام وقت.
۲۰. استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده.
۲۱. ایجاد توانایی در کارکنان، برای نمایان ساختن شایستگی‌ها و خلاقیت‌های ذاتی شان.
۲۲. سرمایه‌گذاری روی متولیان منابع انسانی، از راه آموزش و توسعه تجربه‌ها.
۲۳. توسعه مهارت‌های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.



## منابع و مأخذ

۱. آذر، عادل. خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا. (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مساله. تهران: سازمان مدیریت صنعتی. چاپ دوم
۲. اسدالله، ح. ر. (۱۳۸۴). آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی، مجله مدیریت. بهمن و اسفند ۱۳۸۴ - شماره ۱۰۵ و ۱۰۶ : ۴۱-۳۷.
۳. اصغرپور، محمدجواد (۱۳۹۲). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. افخمی اردکانی، مهدی. دهقانان، حامد. مهربانفر، احسان و رمزیار، محسن. (۱۳۹۴). ارائه ی مدل ۱۰ مرحله ای تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک. راهبرد، ۲۴ (۷۷)، ۳۲.
۵. بیژنی، مسعود (۱۳۹۲)، بررسی اثرات مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای کارگزاران ترویج کشاورزی بر کارآفرینی سازمانی در استان کرمانشاه. ۴۴ (۳)، ۴۲۹-۴۳۹.
۶. حریری، نجلا. (۱۳۸۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
۷. ریاضی، محسن. مهدوی ایزدی، میترا و چاکرالحسینی، کبری. (۱۳۸۵). بررسی قوانین و مقررات سازمان تأمین اجتماعی در ارتباط با پیمانکاران (بررسی مشکلات و چالشها و ارائه راهکارهای لازم برای رفع آنها). اولین کنفرانس ملی توسعه نظام پیمانکاری در ساختار صنعتی کشور، تهران، دانشگاه صنعتی شریف، سالن اجلاس سران.
۸. زجاجی، ندا. خنیفر، حسین. آقاحسینی، نقی و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۶)، طراحی چارچوب توسعه حرفه ای مدرسان تربیت معلم در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان استان اصفهان. تدریس پژوهی. ۵(۴)، ۱۴۳-۱۶۴
۹. زند، آرافعی، م و حسینی، ف. ا. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه ای کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر. رهبری و مدیریت آموزشی. ۵(۲)، ۵۳-۷۲
۱۰. صفایی موحد، سعید. فلاحی نیا، حسین. (۱۳۹۵). تدوین برنامه توسعه حرفه ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی، آموزش و توسعه منابع انسانی. ۳(۸)، ۹۷-۱۲۲
۱۱. فرهنگ، اسبادت، س. ع. هویدا، ر و مولوی، ح. (۱۳۹۰). رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور. جامعه شناسی کاربردی. ۲۲(۱)، ۱۵۹-۱۸۲
۱۲. فلاحت کار، محمد حسین. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه مرکزی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۱۳. کوثری پور، محسن، شهلائی باقری، جواد و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان، مطالعات مدیریت ورزشی. آذر و دی ۹۳. شماره ۲۶
۱۴. مومنی، ص. عشوریون، و. عبدالملکی، م. ر. ایرج پور، ع و ناصری، ک. (۱۳۸۹). آموزش بین حرفه ای گامی جهت ارتقای عملکرد تیمی در احیای قلبی ریوی، آموزش در علوم پزشکی (ویژه نامه توسعه آموزش). ۱۰(۵)، ۶۶۰-۶۶۷
۱۵. وتن، د. ا.، کمرون، ک. ا. (۱۳۸۳). توانا سازی و تفویض اختیار. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

17. Bandura, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Beverly kaye & Sharon Jordan.(2001). Retaining key Employees. *public management journal*,12(20).6-11
19. Bryson, J. M. (2011).*Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, 1. John Wiley & Sons.
20. Dullayaphut, Phana .Untachai, Subchat.(2013) Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ,88 ,61-72
21. Fischer, K. (2003). Transforming HRM globally: the center of excellence approach. In Stopper, W. G. *Current Practices. Human Resource Planning*, 26(2). 5-11.
22. Kelly, Horn. Pilkington, Laurel. Hooten, Phyllis .(2019).Pediatric staff nurses' conceptualizations of professional development, *Journal of Pediatric Nursing*, Volume 45, March–April 2019, Pages 51-56
23. Lampard, R Pole, C. &. (2002). *Practical Social Investigation. Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*. Harlow: Printice Hall.
24. Lampers, B. (2004). 10 strategies for staff empowerment, *Reston*, 4. 32.
25. Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006).Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, 25(2).101-117
26. Özçelik, Gaye & Ferman, Murat. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*. 5. 72-91.
27. Phelan, Steven & Lewin, Peter. (2001). Arriving at a Strategic Theory of the Firm. *International Journal of Management Reviews*. 2(24).305-323
28. Stone,Dianna L. Deadrick,Diana L.(2015).Challenges and opportunities affecting the future of humanresource management, *Human Resource Management Review*.25(2).139-145