

## طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی (مطالعه موردی: کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران)

المیرا جنوی<sup>۱</sup>، نجلا حریری<sup>۲</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش طراحی مدلی برای توسعه مطلوب منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی است. برای دستیابی به این هدف، کتابخانه دانشگاه تهران به‌منزله نمونه موردی مطالعه شده است. با در نظر گرفتن چهار متغیر مستقل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و چشم‌انداز راهبردی سازمان و سه متغیر میانجی نگرش، رفتار و خلاقیت کارکنان، مدل توسعه منابع انسانی در این سازمان بررسی شده است. با استفاده از پرسشنامه و پخش آن میان کلیه کارکنان کتابخانه به تعداد ۱۰۸ نفر و پس از اجرای آزمون‌های تک‌نمونه‌ای و همبستگی، رابطه هر یک از متغیرها با توسعه منابع انسانی مشخص شد. در پایان با استفاده از تحلیل مسیر، میزان اثرگذاری هر یک از متغیرها بر متغیر وابسته، یعنی توسعه منابع انسانی سازمان به‌دست آمد. در نهایت به پژوهشگران پیشنهاد شد که برای گسترش این مدل، به تکمیل آن از طریق بررسی متغیرهای جدید روی آورند.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، چشم‌انداز راهبردی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، کتابخانه‌های دانشگاهی.

۱. دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

۲. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۳۰

نویسنده مسئول مقاله: المیرا جنوی

E-mail: e.djanavi2007@gmail.com

### مقدمه

در عصر جهانی شدن که ناظر حرکت در مسیر گسترش هرچه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است، به باور بسیاری از صاحب نظران داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود. در واقع، آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد کند. در چنین فضایی، چنانکه لادو و ویلسون (۱۹۹۴) بیان می‌کنند، وجود نظام مدیریت منابع انسانی جامع در ایجاد مزیت رقابتی پایدار نقش اساسی دارد. بر اساس دیدگاه منابع محور<sup>۱</sup> نیز، سرمایه انسانی سازمان به دلیل ماهیت اجتماعی پیچیده و خاص آن در مزیت رقابتی سازمان مؤثر است (هاچ و دایر، ۲۰۰۴). چنانکه امور مربوط به نیروی انسانی مانند انتخاب، اجتماعی کردن، استخدام، توسعه، آموزش و پرداخت مهارت محور، به نوعی سرمایه‌گذاری مهم سازمانی تلقی شود، نیروی انسانی منبع قوی مزیت رقابتی برای سازمان خواهد بود (لادو و ویلسون، ۱۹۹۴). مسئله مهم دیگر، اینکه دانش سازمانی ارزشمند، به فرد فرد کارکنان و شبکه اجتماعی آنها در سازمان بستگی دارد (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳؛ رنفت و لرد، ۲۰۰۰) و به این ترتیب، نیروی انسانی عاملی اساسی در کسب برتری رقابتی محسوب می‌شود (باون و استروف، ۲۰۰۴؛ هاچ و دایر، ۲۰۰۴).

نیروی انسانی در عین حال، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعوری است که با ایجاد هماهنگی در سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را میان کلیه عوامل دارد. می‌توان به سادگی بیان کرد که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی ناممکن است. از این رو منابع انسانی توسعه یافته نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان دارند (سیدجوادین، شریفی و رایج، ۱۳۸۸). از سویی، اگر بخواهیم به اهمیت نیروی انسانی سازمان‌های امروزی و نقش توسعه یافته آنها اشاره کنیم، باید گفت نیروی انسانی امروزه تعیین کننده فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها چالش نیروی انسانی توانا و داناست.

اهمیت توسعه منابع انسانی به دلیل پیش نیاز دستیابی به موفقیت در سازمان‌هاست و کشورها را بر آن داشته است تا برای دست یافتن به توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، راهبردهایی را در جهت توسعه منابع انسانی خود در دستور کار قرار دهند. در سطح فردی نیز سازمان‌ها برای بقا و رشد، به نیروهای خلاق و ارزش آفرین نیازمندند.

توسعه انسانی از متعارف‌ترین و در عین حال از هزینه برترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود. این فعالیت شامل فراگیری مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها

و روش‌های مؤثر انجام کار است و با آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها ارتباط نزدیکی دارد. برای تحقق اهداف مدیریت توسعه و مناسب منابع انسانی، باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان ارتقا یابد و این امر به آموزش‌های برنامه‌ریزی‌شده و نظام‌مند نیاز دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنند که در آن، کارکنان به بالاترین سطح ظرفیت‌های بالقوه خود دست یابند. سازمان‌های موفق، توسعه منابع انسانی خود را هماهنگ و هم‌راستا با توسعه همه‌جانبه سازمان می‌بینند.

در این میان کتابخانه‌ها که یکی از سازمان‌های اجتماعی محسوب می‌شوند، به‌ویژه کتابخانه‌های دانشگاهی که مخاطبان آنها افراد فرهیخته و متخصصان جامعه‌اند، از این اصل مستثنا نیستند؛ لذا این پژوهش تلاش دارد به طراحی و سپس تبیین مدل توسعه منابع انسانی در جامعه منتخب بپردازد.

هدف اصلی پژوهش پیش رو، طراحی مدلی برای توسعه مطلوب منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی است. برای این منظور دو هدف فرعی نیز باید محقق شوند:

۱. تشخیص عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی؛
  ۲. تعیین وزن و اهمیت هر یک از این عوامل در مدل.
- در مسیر یافتن پاسخی برای مسئله این پژوهش، ابتدا باید پاسخی برای پرسش‌های آن به شرح زیر دست یافت:

۱. متغیرهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی کدامند؟
۲. چه عواملی بر تأثیرگذاری این متغیرها نقش دارند؟
۳. این متغیرها و عوامل تأثیرگذار بر آنها در توسعه مطلوب منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی چه وزنی دارند؟

بر این اساس، فرضیه‌هایی به شرح زیر برای پژوهش حاضر مد نظر است:

۱. ساختار سازمانی بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار و مثبت دارد:
  - ساختار سازمانی بر نگرش کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - ساختار سازمانی بر رفتار کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - ساختار سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.
۲. فرهنگ سازمانی بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار و مثبت دارد:
  - فرهنگ سازمانی بر نگرش کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛

- فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.
۳. رهبری سازمان بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار و مثبت دارد:
- رهبری سازمان بر نگرش کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - رهبری سازمان بر رفتار کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - رهبری سازمان بر خلاقیت کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.
۴. چشم‌انداز راهبردی سازمان بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار و مثبت دارد:
- چشم‌انداز راهبردی سازمان بر نگرش کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - چشم‌انداز راهبردی سازمان بر رفتار کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد؛
  - چشم‌انداز راهبردی سازمان بر خلاقیت کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

چهار عاملی که بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر می‌گذارد، جهت‌گیری راهبردی، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی و رهبری است که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

#### جهت‌گیری راهبردی

جهت‌گیری شرکت، بر کارکرد عملیات توسعه راهبردی منابع انسانی و اولویت و اهمیت آن، به‌شدت اثرگذار است. شرکت‌هایی که راهبردهای هزینه‌محور را دنبال می‌کنند، به‌طور عمده بر مهارت‌هایی تأکید دارند که موجب بهره‌وری می‌شود. لیبیاک و اسنل دریافتند شرکت‌هایی که جهت‌گیری هزینه‌ای دارند، به‌ندرت در توسعه مدیریت و رهبری سرمایه‌گذاری می‌کنند و بیشتر عملیات توسعه راهبردی منابع انسانی، بر اجرای منظم و مرسوم این شرکت‌ها تمرکز دارد (لیبیاک و اسنل، ۲۰۰۳). شرکت‌های مبتنی بر هزینه، ممکن است فعالیت‌های توسعه منابع انسانی خود را از خارج تأمین کنند که احتمالاً صرفه‌جویی و سودآوری‌هایی را برای آنها به‌همراه دارد. با این حال لیبیاک و اسنل می‌گویند، بیشتر شرکت‌های دارای فعالیت‌های هزینه‌محور، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی خود را با استفاده از منابع داخلی انجام می‌دهند (لیبیاک و اسنل، ۱۹۹۸).

شرکت‌هایی که راهبردهای نوآورانه را دنبال می‌کنند، معمولاً در پی ایجاد تغییر و ظرفیت‌سازی برای تغییر هستند. آنها باید دارای ظرفیت داخلی برای انعطاف و واکنش به تغییر باشند. لیبیاک و همکارانش بر این باورند که این شرکت‌ها عملیاتی از توسعه راهبردی منابع انسانی را به‌کار

می‌گیرند که تمرکز آن تغییر گسترده سازمانی است و عملیات توسعه منابع انسانی مانند توسعه مدیریت و رهبری، تغییر سازمانی، برنامه‌ریزی و طراحی کاری، توسعه سازمانی و مدیریت دانش را به کار می‌گیرند. اتخاذ، توسعه و پیگیری استعداد مدیریتی، از جمله پیش‌نیازهای شرکت نوآور است. شرکت‌های نوآور همواره در خارج به دنبال استعدادهای بالا برای تضمین بقای خود در محیط‌های پرقابیت جدید هستند (لیپاک، بارتول و ارهارت، ۲۰۰۵).

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یک شرکت، عنصری مهم در چارچوب داخلی به‌شمار می‌رود. یکی از ابعاد کلیدی ساختار شرکت این است که شرکت داخلی است یا جهانی. شرکت‌هایی که دارای ساختارهای داخلی هستند، از گزینه‌های بیشتری برای عملیات توسعه راهبردی منابع برخوردارند. با این حال، آنها اغلب عملیات ساده‌تری را در مقایسه با شرکت‌های دارای ساختارهای جهانی اتخاذ می‌کنند. شرکت‌های جهانی روش‌های تجاری گسترده‌تری را در پیش می‌گیرند و واحدهای آنها اغلب گزینه‌های محدودتری در زمینه اجرای عملیات توسعه راهبردی منابع انسانی دارند.

ویژگی دیگر ساختار به جهت‌گیری مربوط می‌شود. سلمر جهت‌گیری ساختاری را سطحی از همپوشانی میان فرایندهای سازمان و چارچوب‌هایی تعریف می‌کند که عملیات توسعه راهبردی منابع انسانی در راستای این فرایندها به بروز رفتار می‌پردازد. جهت‌گیری عمودی ساختاری زمانی حاصل می‌شود که اهداف، راهبردهای و فرایندهای مختلف سازمانی با یکدیگر همپوشانی داشته باشند. تمرکز جهت‌گیری افقی در محدوده‌ای است که عملیات توسعه راهبردی منابع انسانی، رفتارهای لازم برای دستیابی به موفقیت سازمانی را از خود بروز می‌دهند. توسعه راهبردی منابع انسانی از طریق آموزش‌های مهارتی، آموزش‌های مجدد، تقویت نیروهای کاری و نیز، توسعه مدیریتی به جهت‌گیری افقی کمک می‌کند (سلمر، ۱۹۹۷). وی (۲۰۰۰) می‌گوید توسعه راهبردی منابع انسانی به فرایندهای ایجاد انگیزه و تعهد که تضمین‌کننده رفتارهای مناسب کارمند برای حمایت از این راهبرد هستند، کمک می‌کند.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، تعیین‌کننده مسیر توسعه یکپارچه و پیوسته سیستم‌های توسعه راهبردی منابع انسانی است. هدف و ارزش، معیارهایی هستند که کارشناسان توسعه منابع انسانی و افراد ذی‌نفع دیگر، برای ارزیابی کارآمدی داخلی استفاده می‌کنند. تراس و گراتون جهت‌گیری فرهنگی را محدوده‌ای تعریف می‌کنند که توسعه راهبردی منابع انسانی به فرهنگ سازمانی کمک می‌کند و

از راهبرد و اهداف سازمانی حمایت می‌کند. تمرکز جهت‌گیری عمودی بر محدوده‌ای است که باورها و ارزش‌ها از اهداف سازمانی حمایت می‌کنند. جهت‌گیری افقی بر میزان همپوشانی میان فرهنگ شرکت و فضا تأکید دارد (اشنایدر، بریف و گازو، ۱۹۹۶). فضا اشاره به درک روزانه از روحیه کاری است. توسعه راهبردی منابع انسانی از طریق پاسخگویی به انتظارات کارمندان و تقاضا برای آموزش، به جهت‌گیری افقی کمک می‌کند.

### رهبری

رهبری در اجرای هدف و ارزش‌ها و نیز توسعه فرهنگ بسیار حیاتی است. این رهبران هستند که برای سازمان برنامه کاری تعیین می‌کنند و به فعالیت‌های توسعه راهبردی منابع انسانی مشروعیت می‌دهند. نفوذ رهبری شرکت، معمولاً توسط کارشناسان توسعه منابع انسانی هنگام بازتاب نتایج نهایی و نیز اتخاذ روش‌های شراکت تجاری نشان داده می‌شود. رهبران سازمانی به‌طور فزاینده‌ای خواستار کارآمدی توسعه منابع انسانی هستند و انتظار دارند نتایج آن را در بخش‌های مختلف، از جمله افزایش سودآوری، تقویت سرمایه انسانی، ایجاد وفاداری کاری، ایجاد پایداری سازمانی و نیز، ارتباط میان راهبرد کلی تجاری و راهبردهای توسعه منابع انسانی مشاهده کنند. کالینز و کلارک می‌گویند توسعه راهبردی منابع انسانی موجب تقویت کارایی شرکت می‌شود؛ زیرا رهبران شرکت را به ایجاد شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی ترغیب می‌کنند که موجب تقویت عملکرد مالی شرکت خواهد شد (کالینز و کلارک، ۲۰۰۳).

### پیشینه تجربی

شاپان ذکر است، تاکنون پژوهشی با این عنوان در زمینه کتابخانه‌ها صورت‌نگرفته و پژوهش حاضر در نوع خود از بداعت برخوردار است، اما در اینجا برخی از مطالعاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع پژوهش حاضر دارند، بررسی می‌شود.

ایبلی (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران»، هدف پژوهش را بررسی جنبه‌هایی از توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران بیان کرد. وی اظهار کرده است از آنجا که دانشگاه تهران به‌منظور تحقق اهداف خویش به برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی نیاز دارد، باید از الگوهای رایج در توسعه منابع انسانی و اتکا به روش‌های منطقی و علمی برای بهبود کیفیت منابع انسانی و تحقق اهداف سازمانی، بهره‌گیری شود. این پژوهش شاخص‌های آموزش، چرخش شغلی، ارزشیابی عملکرد و کارراهه شغلی را مد نظر قرار داده است و ضمن آن، به بررسی وضعیت موجود و مطلوب پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد توسعه

منابع انسانی در بخش خدمات آموزشی در وضعیت مطلوبی بسر نمی‌برد و از اهداف توسعه فاصله دارد. در این پژوهش ضمن تأکید بر راهبردی بودن منابع انسانی، توجه به آموزش و یادگیری خلاقیت مد نظر قرار گرفته است.

دلگشایی، طیبی و پهلوان (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی توسعه منابع انسانی وزارت بهداشت و درمان ایران»، ضمن بررسی مسائل مربوط به چالش‌های جهانی، موفقیت سازمانی را به نیروهای دانشی نسبت دادند. هدف اصلی پژوهش، ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در وزارت بهداشت ایران بوده است. پژوهشگران با انجام مطالعات توصیفی و کتابخانه‌ای، ارزیابی برخی کشورها براساس شاخص‌های بهداشتی و اقتصادی و رتبه شاخص توسعه منابع انسانی، با رویکرد به اهداف تحقیق، برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و تربیت متخصصان ویژه، به بررسی و ارائه الگوی مد نظر پرداختند. آنان پس از دست‌یافتن به الگوی اولیه، با بهره‌جویی از خبرگان و به کمک روش دلفی، نظرهای اصلاحی را روی الگوی اولیه اعمال کردند. متغیرهای اصلی مؤثر برای طراحی این الگو شامل: ۱. طراحی ساختار؛ ۲. امکانات و منابع فیزیکی؛ ۳. تأمین مالی؛ ۴. تأمین منابع انسانی و ۵. مأموریت و اهداف چشم‌انداز بوده است که با نگرش توسعه‌دانی محور و با هدف افزایش توان رقابتی و کیفیت خدمات ارائه شده است.

عارف در پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی و ارزش‌های سازمانی»، بیان می‌کند سازمان‌ها برای مأموریت، اصولی را در نظر می‌گیرند و بر این ارزش‌های اصولی تأکید می‌ورزند، القای این ارزش‌ها به این بستگی دارد که چگونه کارکنان پرورش یافته‌اند و چگونه با آنها رفتار می‌شود. در نتیجه به نظر می‌رسد که بین شیوه‌های توسعه منابع انسانی و ارزش‌های سازمانی رابطه قوی وجود دارد. این پژوهش دارای نمونه‌ای ۲۳۹ نفره از هشت شرکت بود و یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های توسعه منابع انسانی مانند پیشرفت، ارزیابی، یادگیری، آموزش، اصول عملکرد و توسعه با ارزش‌های سازمانی رابطه مثبت دارد و این ارزش‌ها شامل همکاری، خلاقیت، کیفیت، انتخاب و نگرش‌های انسانی است. نتیجه کاربردی این پژوهش طراحی برنامه‌های مؤثر توسعه نیروی انسانی است که سبب پیشرفت ارزش‌های سازمانی می‌شود (عارف، ۲۰۰۷).

چن و هانگ در پژوهشی با عنوان «روش‌های توسعه منابع انسانی استراتژیک و بررسی نقش مدیریت دانش در شرکت‌های تایوانی»، به بررسی توانایی‌های مدیریت دانش در ارتباط با روش‌های توسعه منابع انسانی راهبردی و عملکرد و نوآوری مربوط به تولید دانش پرداختند. این پژوهش ضمن بررسی ادبیات نظری مربوط به مدیریت و توسعه منابع انسانی، به بررسی مدیریت دانش و عملکرد و نوآوری در ۵۰۰ شرکت تایوانی در نمونه ۱۴۶ نفری پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد روش‌های توسعه منابع انسانی راهبردی، بی‌شک با توانایی مدیریت دانش در ایجاد

نوآوری و عملکرد مرتبط است. علاوه بر این روش‌های منابع انسانی - راهبردی تأثیر مفید و شایان توجهی بر عملکرد نوآوران از طریق توانایی در فراگیری دانش دارد. همچنین نقش‌های مهم مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش و تعامل آنها با هم آشکارتر شده است و نیز، روش‌های منابع انسانی راهبردی در کارمندیابی، شکل‌گیری مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد مناسب و مدیریت پاداش، موجب افزایش عملکرد نوآوران خواهد شد (چن و هانگ، ۲۰۰۹).

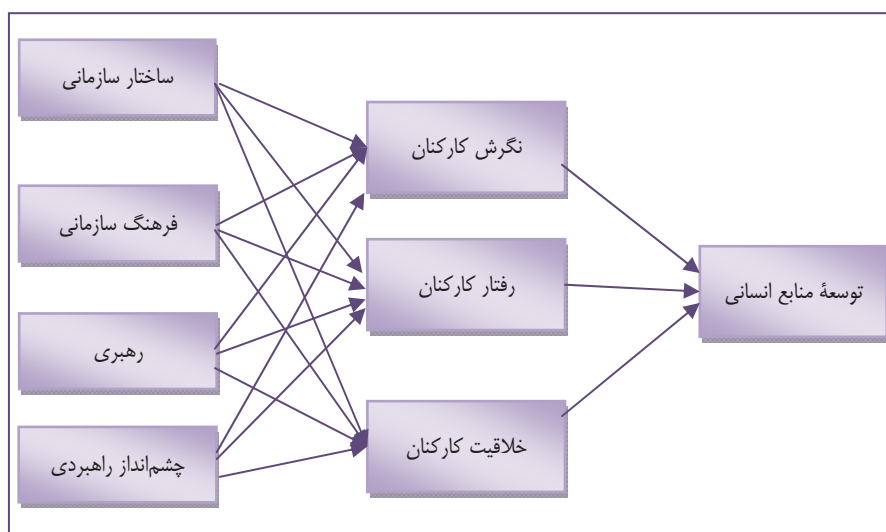
هولدن و گریگز در پژوهش خود با عنوان «روش‌های نوین در توسعه منابع انسانی»، هدف اصلی پژوهش را بررسی مباحث ویژه در زمینه روش‌های جدید آموزش - تدریس و یادگیری توسعه منابع انسانی بیان می‌کنند. با توجه به مشکلاتی که پیش روی افرادی با آموزش توسعه منابع انسانی وجود دارد، این پژوهش تمرکز اصلی خود را بر نوسازی، نوآوری و حرفه‌ای‌شدن این حوزه قرار داده است. نتایج پژوهش، مهم‌ترین عامل وضعیت کنونی توسعه منابع انسانی را رقابت معرفی کرده است و برای موفقیت در بحث رقابت و توسعه منابع انسانی، رویکرد یادگیری و آموزش به شیوه‌های جدید و مدیریت تغییر و حرکت از شکل سنتی به سمت روش‌های جدید از جمله بهره‌گیری از IT را مطرح کرده است. آنان عوامل مؤثر در شیوه‌های جدید توسعه منابع انسانی را این‌گونه برشمرده‌اند: ۱. بررسی شرایط محیطی؛ ۲. توسعه زیرساخت‌های لازم برای فناوری‌های جدید؛ ۳. تدوین راهبرد؛ ۴. یادگیری در محیط مجازی؛ ۵. اقدام به اندیشیدن؛ ۶. شیوه‌های برنامه‌ریزی؛ ۷. مدیریت تغییر (هولدن و گریگز، ۲۰۱۰).

وتون و کنس استون در پژوهشی با عنوان «روش‌های نوین یادگیری توسعه منابع انسانی»، بیان می‌کنند هدف این پژوهش دستیابی به پاسخی برای این پرسش است: چگونه می‌توان از آموزش مهارت‌های حرفه‌ای هنگام تصمیم‌گیری در زمینه افزایش نقش تعاملی دانش در محیط یادگیری مجازی برای توانمندی و توسعه منابع انسانی استفاده کرد؟ این پژوهش گروهی از دانشجویان پاره‌وقت را که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را دنبال می‌کردند، با استفاده از محیط یادگیری مجازی بررسی کرده است. نتایج نشان می‌دهد استفاده از فناوری‌های پیشرفته و همچنین فناوری ارتباطات و استفاده از روش‌های منعطف آموزشی با توجه به بحران اقتصادی ایجاد شده و وضعیت اقتصادی کشور، در یادگیری توسعه منابع انسانی مؤثر است. در نهایت استفاده از محیط یادگیری مجازی منعطف و درهم آمیخته، مجموعه‌ای از فرصت‌های مدیریتی را برای گسترش HRD با توسعه مهارت‌های فنی و اخلاقی به وجود می‌آورد (وتون و کنس استون، ۲۰۱۰).



### مدل مفهومی

با مروری بر پیشینه پژوهش، متغیرهای مستقل از ادبیات و متغیرهای میانجی با تلخیص و خلاصه‌سازی پژوهش سیدجوادین و دیگران (۱۳۸۸) استخراج شد. این چارچوب مفهومی به شرح زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش جاری به روش پیمایشی تحلیلی و با رویکرد مطالعه موردی انجام گرفت و کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران را برای مورد مطالعه خود برگزید. این کتابخانه به دلیل نقش مؤثری که دانشگاه تهران در جامعه علمی کشور دارد، یکی از مطرح‌ترین کتابخانه‌های دانشگاهی کشور محسوب می‌شود، از این رو نمونه مناسبی برای موردکاوی به‌شمار می‌رود. با توجه به محدودیت تعداد افراد شاغل در کتابخانه مرکزی این دانشگاه، کلیه کارکنان شاغل در آن، نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. به بیان دیگر، نمونه آماری پژوهش را کل جامعه آماری به تعداد ۱۰۸ نفر تشکیل داد. پرسشنامه شامل سه بخش بود. بخش نخست به گردآوری اطلاعات جمعیت‌شناسی اختصاص داشت.

در بخش دوم ۲۴ پرسش طراحی شد که هر دو پرسش به گردآوری داده‌های لازم برای آزمون یکی از فرضیه‌های فرعی مربوط می‌شد. بخش سوم شامل هشت پرسش بود که موفقیت دانشگاه در توسعه منابع انسانی و هریک از متغیرهای اصلی پژوهش را می‌سنجید. برای سنجش پاسخ‌ها از طیف لیکرت با مقیاس پنج‌گزینه‌ای استفاده شد. بدین ترتیب که از پاسخ‌دهندگان درخواست شد تا با توجه به ارتباط پرسش، یکی از ارقام ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) را برای نمره‌دهی انتخاب کنند.

روایی پرسشنامه به روش صوری قضاوت خبرگان و متخصصان تعیین شده است. همچنین با استفاده از مطالعه مقدماتی (Pilot) بازخورهای لازم از پاسخ‌دهندگان دریافت شد و بر اساس آنها، پس از حذف سؤال‌های نامفهوم و مبهم سؤال‌های مزبور به صورت روان و شفاف بازتنظیم شدند. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از روش محاسبه همبستگی درونی سؤال‌های پرسشنامه به تأیید رسید؛ بدین ترتیب که با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که قابلیت اعتماد ابزار پژوهش را نشان می‌دهد.

از میان کل پرسشنامه‌های پخش شده، ۱۰۳ پرسشنامه برگشت داده شد و تحلیل آماری روی آنها انجام گرفت. برای انجام تحلیل آماری از دو آزمون T تک‌نمونه‌ای و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. ابتدا با اجرای آزمون تک‌نمونه‌ای روی فرضیه‌های فرعی، ارتباط میان متغیرهای میانجی متعلق به هر بعد با توسعه منابع انسانی مشخص شد و میزان تأثیر متغیر مستقل با آن به دست آمد.

پس از کشف میزان معناداری رابطه، با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن به بررسی میزان همبستگی متغیرها با یکدیگر پرداخته شد و جدول آرایه‌ای اسپیرمن برای کلیه متغیرها ایجاد شد. در آخرین مرحله با استفاده از آزمون تحلیل مسیر تلاش شد تا مسیر اثرگذاری مدل به دست بیاید و در نتیجه مدل پیشنهادی تبیین شود.

## یافته‌های پژوهش

### رابطه میان ساختار سازمانی بر توسعه منابع انسانی سازمان

برای آزمون این رابطه فرضیه ۱ به شرح زیر بیان می‌شود:

$$H_1: \mu > 3$$

ساختار سازمانی بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار دارد.

ابتدا رابطه معنادار میان ساختار سازمانی و هر یک از متغیرهای میانجی سنجیده می‌شود. نتایج حاصل از آزمون T تک نمونه‌ای به شرح جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. آزمون تک‌نمونه‌ای برای سنجش رابطه متغیرهای میانجی بر ساختار سازمان

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
نگرش	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۶۰۰۰	۰/۲۹۶۲	۰/۹۰۳۸
رفتار	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۸۱۶۶۷	۰/۵۷۴۱	۱/۰۵۹
خلاقیت	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۶۱۶۶۷	۰/۳۲۳۸	۰/۹۰۶۹

از آنجا که sig برای تمام متغیرها کوچکتر از ۰/۰۵ است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین هریک از آنها اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که همه متغیرهای میانجی با ساختار سازمانی مشارکت دارند. نتیجه حاصل از آزمون T تک‌نمونه‌ای با توسعه سازمانی (متغیر وابسته) به شرح زیر است. با توجه به اینکه sig ساختار سازمانی ۰/۰۴۰ به‌دست آمده است (کوچکتر از ۰/۰۵)، از این رو رابطه میان ساختار سازمانی با توسعه منابع انسانی در کتابخانه دانشگاهی تأیید می‌شود.

جدول ۲. آزمون تک‌نمونه‌ای میان ساختار سازمانی و توسعه منابع انسانی

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
ساختار سازمانی	۱۰۲	۰/۰۴۰	۰/۴۳۳۳	۰/۸۴۵۷	۰/۰۲۱۰

### رابطه میان فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی

برای آزمون این رابطه فرضیه ۱ به شرح زیر بیان می‌شود:

فرهنگ سازمانی بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار دارد.  $H_1: \mu > 3$

با توجه به نرمال بودن توزیع پاسخ‌ها، بار دیگر از آزمون T تک‌نمونه‌ای برای سنجش تأثیر معنادار استفاده شده است. نتایج حاصل در جدول ۳ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۳. آزمون تک‌نمونه‌ای برای سنجش رابطه متغیرهای میانجی بر فرهنگ سازمانی

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
نگرش	۱۰۲	۰/۰۰۰	۱/۱۱۶۶۷	۰/۹۲۲۵	۱/۳۱۰۸
رفتار	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۸۸۳۳	۰/۶۲۰۷	۱/۱۴۵۹
خلاقیت	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۹۱۶۶۷	۰/۶۷۱۱	۱/۱۶۲۲

از آنجا که sig برای تمام متغیرها کوچکتر از ۰/۰۵ است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین هریک از آنها اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که همه متغیرهای میانجی با فرهنگ سازمانی مشارکت دارند. نتیجه حاصل از آزمون T تک‌نمونه‌ای با توسعه سازمانی (متغیر وابسته) به شرح زیر است. با توجه به اینکه sig به‌دست‌آمده از فرهنگ سازمانی (۰/۰۲۴) از ۰/۰۵ کوچکتر است، از این رو رابطه میان فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی در کتابخانه دانشگاهی تأیید می‌شود.

جدول ۴. آزمون تک‌نمونه‌ای میان فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
۲/۳۷۹ ۲.۳۷۹	۱۰۲	۰/۰۲۴	۰/۴۶۶۶	۰/۸۶۷۸	۰/۶۵۵

### رابطه میان رهبری سازمان با توسعه منابع انسانی

برای آزمون این رابطه فرضیه ۱ به شرح زیر بیان می‌شود:

$$H_1: \mu > 3$$

رهبری سازمان بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار دارد.

جدول ۵. آزمون تک‌نمونه‌ای برای سنجش رابطه متغیرهای میانجی بر رهبری

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
۴/۰۵۱	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۵۸۳۳	۰/۲۸۸۸	۰/۸۷۷۹
۷/۳۴۷	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۹۱۶۶	۰/۶۶۱۵	۱/۱۷۱۸
۳/۶۱۹	۱۰۲	۰/۰۰۱	۰/۴۶۶۶	۰/۲۰۲۹	۰/۷۳۰۴

از آنجا که sig برای تمام متغیرها کوچکتر از ۰/۰۵ است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین هریک از آنها اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که همه متغیرهای میانجی با رهبری مشارکت دارند.

نتیجه حاصل از آزمون T تک‌نمونه‌ای با توسعه سازمانی (متغیر وابسته) به شرح زیر است. با توجه به اینکه sig عدد ۰/۰۰۱ به‌دست آمده است و (کوچکتر از ۰/۰۵)، رابطه میان رهبری سازمانی با توسعه منابع انسانی در کتابخانه دانشگاهی تأیید می‌شود.

جدول ۶. آزمون تک‌نمونه‌ای میان رهبری و توسعه منابع انسانی

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
۳/۵۱۵	۱۰۲	۰/۰۰۱	۰/۷۳۳۳	۱/۱۶۰	۳/۰۶۶

### رابطه میان چشم‌انداز راهبردی سازمان با توسعه منابع انسانی

برای آزمون این رابطه فرضیه ۱ به شرح زیر بیان می‌شود:

چشم‌انداز راهبردی سازمان بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر معنادار دارد.  $H_1: \mu > 3$

جدول ۷. آزمون تک‌نمونه‌ای برای سنجش رابطه متغیرهای میانجی بر چشم‌انداز راهبردی

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
۶/۶۳۰	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۶۸۳۳	۰/۴۷۲۵	۰/۸۹۴۱
۸/۲۰۹	۱۰۲	۰/۰۰۰	۱/۱۵۰۰	۰/۸۶۲۵	۱/۴۳۶۵
۸/۶۵۱	۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۷۵۰۸	۰/۷۵۰۸	۱/۲۱۵۸

از آنجا که sig برای تمام متغیرها کوچکتر از ۰/۰۵ است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین هریک از آنها اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که همه متغیرهای میانجی با چشم‌انداز راهبردی سازمان مشارکت دارند. نتیجه حاصل از آزمون T تک نمونه‌ای با توسعه سازمانی (متغیر وابسته) به شرح زیر است. با توجه به اینکه sig عدد ۰/۰۲۱ است (کوچکتر ۰/۰۵)، رابطه میان چشم‌انداز راهبردی سازمان با توسعه منابع انسانی در کتابخانه دانشگاهی تأیید می‌شود.

جدول ۸. آزمون تک‌نمونه‌ای میان چشم‌انداز راهبردی و توسعه منابع انسانی

T	درجه آزادی	Sig	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
۲/۴۳۳	۱۰۲	۰/۰۲۱	۴/۳۳۳۳	۰/۷۰۶	۰/۷۹۶۱

مرحله بعد سنجش همبستگی میان متغیرهای مستقل و میانجی است. جدول ۹ نتیجه آزمون همبستگی میان متغیرهای اصلی پژوهش را نمایش می‌دهد. میزان sig برای تمام متغیرها زیر

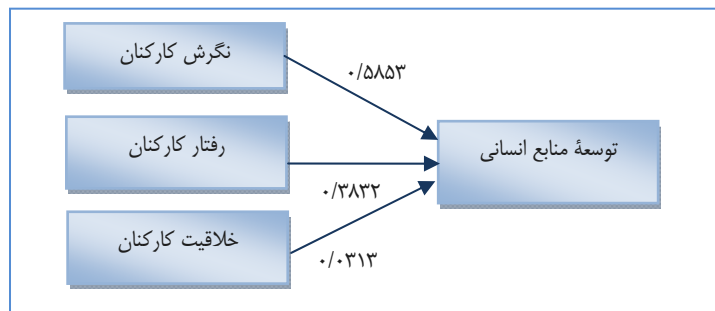
۰/۰۵ محاسبه شده است که نشانه وجود همبستگی معنادار میان متغیرهای مطرح شده با توسعه منابع انسانی است.

جدول ۹. ضرایب همبستگی اسپیرمن

توسعه منابع	بعد خلاقیتی	بعد رفتاری	بعد نگرشی	چشم انداز راهبردی	رهبری سازمانی	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی
ساختار سازمانی	۰/۰۰۴	۰/۶۶۱	۰/۱۳۵	۰/۹۲۳	۰/۱۵۷	۰/۰۷۷	۰/۷۹۱
فرهنگ سازمانی	۰/۱۸۵	۰/۴۳۳	۰/۰۷۳	۰/۹۶۳	۰/۷۴	۰/۰۰۸	۱
رهبری سازمانی	۰/۰۵۰	۰/۰۵۲	۰/۰۸۷	۰/۰۱۸	۰/۳۰۲	۱	
چشم انداز راهبردی	۰/۰۲۹	۰/۳۷۱	۰/۱۵۶	۰/۱۰۶	۱		
بعد نگرشی	۰/۴۵	۰/۵۵۰	۰/۸۴	۱			
بعد رفتاری	۰/۱۱۷	۰/۳۷۱	۱				
بعد خلاقیتی	۰/۴۵	۱					
توسعه منابع انسانی	۱						

با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید همبستگی میان متغیرها، برای تعیین رابطه و وزن هر یک از آنها در دستیابی به مدل توسعه منابع انسانی در کتابخانه های دانشگاهی کشور، به تحلیل مسیر دستیابی به توسعه انسانی از طریق مدل مطرح شده نیاز است. برای این کار از تحلیل مسیر متغیرهای میانجی با توسعه منابع انسانی آغاز می کنیم. مسیر توسعه انسانی براساس متغیرهای میانجی به نحوی که در شکل ۲ نیز بیان شده است، عبارت است از:

$$\text{توسعه منابع انسانی} = ۰/۵۸۵۳ \times \text{نگرش} + ۰/۳۸۳۲ \times \text{رفتار} + ۰/۰۳۱۳ \times \text{خلاقیت}$$

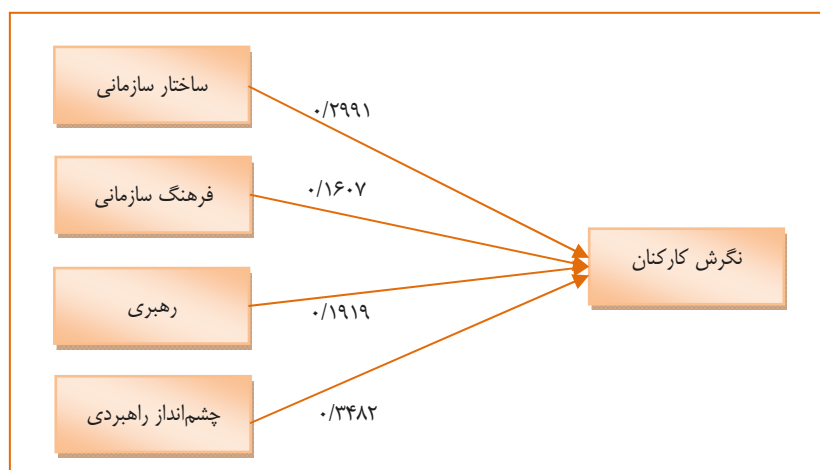


شکل ۲. مسیر متغیرهای میانجی بر توسعه منابع انسانی

چنین نتیجه‌ای نشان می‌دهد ۵۸ درصد توسعه منابع انسانی از ارتقای نگرش کارکنان حاصل می‌شود، ۳۸ درصد از رفتار کارکنان و فقط ۳ درصد آن از مسیر ارتقای خلاقیت کارکنان به دست می‌آید.

در گام بعدی باید مسیر دستیابی به توسعه مطلوب، از مسیر هریک از متغیرهای میانجی بررسی شود. شکل ۳ نشان می‌دهد که از مسیر متغیر میانجی نگرش، وزن هریک از متغیرهای مستقل به شرح زیر است:

$$\text{نگرش کارکنان} = ۰/۲۹۹۱ \text{ ساختار} + ۰/۱۶۰۷ \text{ فرهنگ} + ۰/۱۹۱۹ \text{ رهبری} + ۰/۳۴۸۲ \text{ چشم‌انداز راهبردی}$$

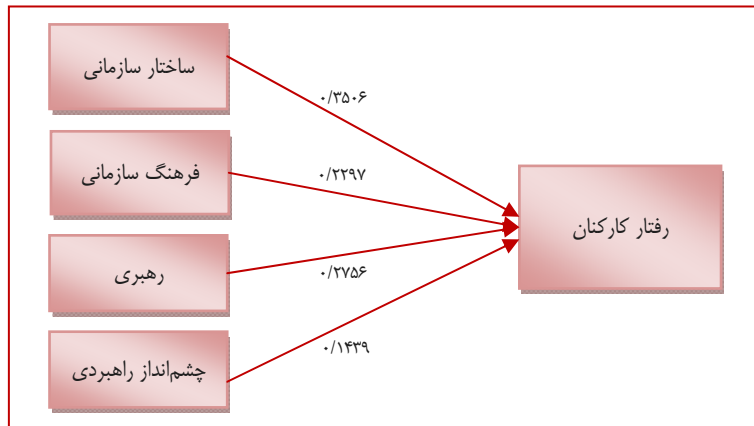


شکل ۳. مسیر متغیرهای مستقل از متغیر میانجی نگرش

با توجه به این مسیر مشخص می‌شود ۲۹ درصد از ارتقای نگرش کارکنان از ساختار سازمانی مناسب، ۱۶ درصد از فرهنگ سازمانی مناسب، ۱۹ درصد از رهبری و ۳۴ درصد از چشم‌انداز راهبردی مناسب حاصل می‌شود که با نشان دادن آینده مشخص و امیدوارکننده برای کتابخانه، به تلاش‌های کارکنان برای رسیدن به آن جهت می‌دهد.

شکل ۴ نشان می‌دهد از مسیر متغیر میانجی رفتار کارکنان، وزن هریک از متغیرهای مستقل به شرح زیر است:

$$\text{رفتاری} = ۰/۳۵۰۶ \text{ ساختار سازمانی} + ۰/۲۲۹۷ \text{ فرهنگ سازمانی} + ۰/۲۷۵۶ \text{ رهبری} + ۰/۱۴۳۹ \text{ چشم‌انداز راهبردی}$$

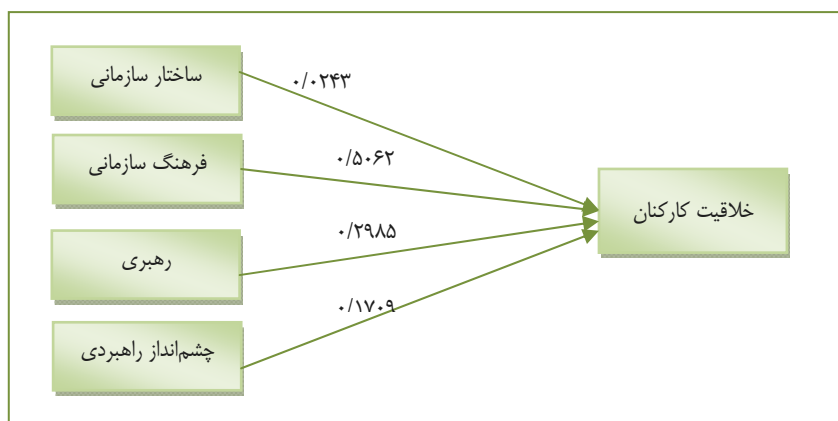


شکل ۴. مسیر متغیرهای مستقل از متغیر میانجی رفتار کارکنان

این نتیجه ۳۵ درصد از ارتقای رفتاری کارکنان را به ساختار سازمانی، نزدیک ۲۳ درصد آن را به فرهنگ سازمانی، ۲۷ درصد آن را به رهبری و مدیریت کتابخانه و ۱۴ درصد آن را به چشم انداز راهبردی مرتبط می‌داند.

شکل ۵ نشان می‌دهد از مسیر متغیر میانجی رفتار کارکنان، وزن هر یک از متغیرهای مستقل به شرح زیر است:

$$\text{خلاقیت کارکنان} = 0.243 \times \text{ساختار سازمانی} + 0.5062 \times \text{فرهنگ سازمانی} + 0.2985 \times \text{رهبری} + 0.1709 \times \text{چشم‌انداز راهبردی}$$



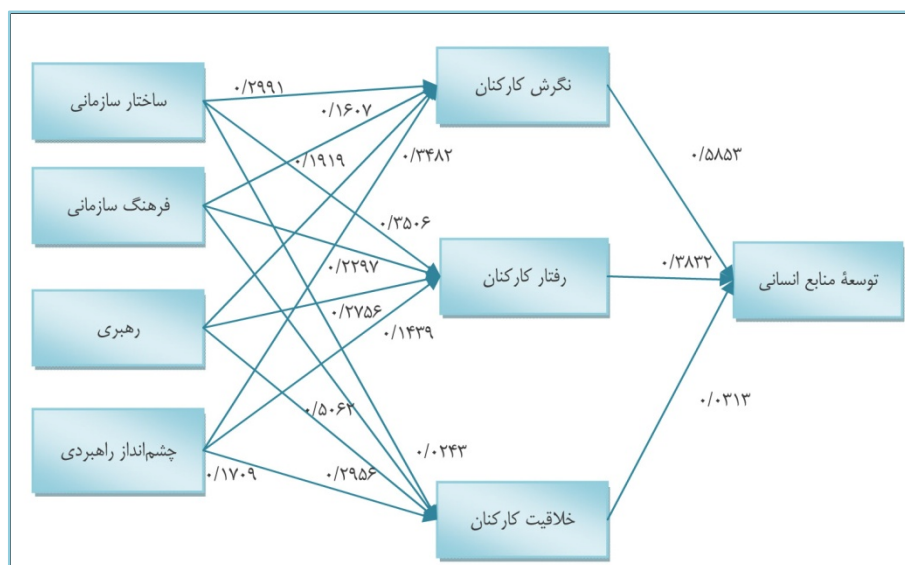
شکل ۵. مسیر متغیرهای مستقل از متغیر میانجی خلاقیت کارکنان



در نتیجه مشخص می‌شود بیشترین سهم از افزایش خلاقیت کارکنان را فرهنگ سازمانی برعهده دارد که ۵۰ درصد ارتقای خلاقیت را شامل می‌شود. ۵۰ درصد باقی‌مانده را به ترتیب رهبری سازمان با نزدیک ۳۰ درصد، ساختار سازمانی با ۲ درصد و چشم‌انداز راهبردی با ۱۷ درصد تشکیل می‌دهند.

در آخرین مرحله پیش از تعیین مسیر نهایی، مدل تحلیل مسیر نهایی براساس متغیرهای مستقل و بدون لحاظ کردن متغیرهای میانجی محاسبه شد که نتیجه به شرح زیر به دست آمد:

$$\text{توسعه منابع انسانی} = ۰/۳۱۰۱ \text{ ساختار سازمانی} + ۰/۱۸۶۸ \text{ فرهنگ سازمانی} + ۰/۲۱۶۱ \text{ رهبری} + ۰/۲۵۸۵ \text{ چشم‌انداز راهبردی}$$



شکل ۶. تحلیل مسیر نهایی مدل

اکنون که مسیر هر یک از متغیرهای میانجی به دست آمد و خود متغیرهای میانجی نیز تحلیل مسیر شدند، تحلیل مسیر نهایی به شرح زیر بیان می‌شود:

$$\begin{aligned} & ۰/۵۸۵۳ \text{ (ساختار سازمانی } ۰/۲۹۹۱ \text{ + فرهنگ سازمانی } ۰/۱۶۰۷ \text{ + رهبری } ۰/۱۹۱۹ \text{ + چشم‌انداز) } \\ & + ۰/۳۸۳۲ \text{ (ساختار سازمانی } ۰/۳۵۰۶ \text{ + فرهنگ سازمانی } ۰/۲۲۹۷ \text{ + رهبری } ۰/۲۷۵۶ \text{ + چشم‌انداز) } \\ & + ۰/۳۱۳ \text{ (ساختار سازمانی } ۰/۲۴۳ \text{ + فرهنگ سازمانی } ۰/۵۰۶۲ \text{ + رهبری } ۰/۲۹۵۶ \text{ + چشم‌انداز) } \end{aligned}$$

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدلی برای توسعه منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی انجام گرفت. چهار متغیر مستقل ساختار سازمانی کتابخانه، فرهنگ سازمان رایج در کتابخانه، رهبری و مدیریت کتابخانه و چشم‌انداز راهبردی، عوامل تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شدند و برای مشخص شدن میزان تأثیرگذاری هریک از آنها در مدل پیشنهادی، بررسی شدند. از سوی دیگر، ادبیات موضوع نشان داد چگونگی تأثیر این عوامل از سه بعد نگرش کارکنان، رفتار کارکنان و خلاقیت کارکنان، تأثیر می‌پذیرد. از این رو برای شناسایی مدل مطلوب، از تحلیل مسیر این متغیرها برای شناسایی تأثیر آنها در دستیابی به توسعه انسانی استفاده شد.

تحلیل مسیر نشان داد برای توسعه منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی باید چهار عامل در کانون توجه مدیریت قرار گیرد. نخست طراحی و تحول ساختار سازمانی، به نحوی که در آن ارتقای نگرش کارکنان نسبت به وظایف خود امکان‌پذیر باشد و رفتار مناسب در آنان شکل گیرد. چنین ساختاری می‌تواند سبب ارتقای خلاقیت کارکنان و در نتیجه تقویت فرایندهای نوآوری در کتابخانه شود. با این حال نباید فراموش کرد که این سه عامل نیز خود بر چگونگی اثرگذاری ساختار بر توسعه منابع انسانی تأثیر می‌گذارند.

فرهنگ سازمانی از جمله عوامل بسیار مهم در دستیابی به توسعه منابع انسانی هر سازمان، به‌ویژه کتابخانه‌هاست. فرهنگ سازمانی برای کارکنان شیوه‌های تعامل مناسب را برای دستیابی به سطح مطلوب مد نظر فراهم می‌آورد. این فرهنگ رفتار کارکنان را به سوی رفتار سرآمد شکل می‌دهد و خلاقیت آنها را ارج می‌نهد. وجود این فرهنگ سازمانی اجازه می‌دهد که نگرش افراد به سوی تعالی تغییر کند.

رهبری در تمام مطالعات مدیریت جایگاه رفیعی دارد. مدیریت سازمان عامل تعیین‌کننده در ساختار، فرهنگ و جهت حرکت سازمان است. مدیریت می‌تواند با کنترل عوامل مختلف تغییرات مطلوب یا نامطلوبی را در سازمان به‌وجود آورد. نگرش، رفتار و خلاقیت کارکنان، کاملاً با مدیریت سازمان رابطه معناداری دارند و در ایجاد توسعه نقش ایفا می‌کنند.

چشم‌انداز راهبردی جهت حرکت سازمان و مسیری را که باید به سوی آینده بهتر طی کند، نشان می‌دهد. انتظار می‌رود که مسیر هر سازمانی مطابق چشم‌انداز مطلوبی که ترسیم می‌کند پیش برود. نگرش، رفتار کارکنان و خلاقیت آنان سه عاملی است که هم از چشم‌انداز راهبردی متأثر می‌شوند و هم بر نحوه رسیدن به آن تأثیر می‌گذارند.

پژوهش جاری با سنجش تأثیرگذاری هریک از این ابعاد چهارگانه بر توسعه منابع انسانی، تلاش کرد مدلی به‌منظور استفاده از این چهار عامل برای چنین توسعه‌ای فراهم کند. نتایج نشان داد هر چهار عامل مذکور در دستیابی به توسعه منابع انسانی نقش مؤثری دارند، اما برای استفاده از تأثیر مناسب آنها باید به نقش عوامل میانجی نگرش، رفتار و خلاقیت کارکنان نیز توجه داشت.

پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آینده عوامل دیگری که می‌توانند در توسعه منابع انسانی نقش ایفا کنند نیز بررسی و مطالعه شود تا مدل مطرح‌شده در این پژوهش با استفاده از یافته‌های آنها تکمیل شود.

## References

- Abili, Kh. (2002). The Evaluation of Human Resource Development Performance in the Faculty of Social and Behavioral Sciences of Tehran University. *The journal of psychology and education science*, 32(2): 57-76. (in Persian)
- Arif, H. (2007). Human Resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6): 435 – 448.
- Bowen, D. E. & Ostroff, Ch. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Chen, Ch. J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1): 104- 114.
- Collins, C.J. & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46 (6): 740-751.
- Delgoshayei, B., Tabibi, J. & Pahlevan, P. (2007). The model of human resource development in the health section of Iran. *Research in Medical*, 31(4): 317-325. (in Persian)
- Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12): 1131-1216.
- Holden, R. and Griggs, V. (2010). Innovative practice in the teaching and learning of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 34 (8/9): 705-709.

- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management In The 21<sup>st</sup> Century. *Human resource management review*, 8(3): 215-234.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2003). The human resource architecture: Toward a theory of human resource capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31-49.
- Lepak, D. P. & Bartol, K. M. & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15 (2): 139-159.
- Ranft, A. & Lord, M. D. (2000). Acquiring New Knowledge: The Role of Retaining Human Capital in Acquisition of High-Tech Firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2): 295-319.
- Schneider, B. & Brief, A. P. & Guzzo, R A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational dynamics*, 24(4): 7-16.
- Selmer, J. (1997). Differences in leadership behavior between expatriate and local bosses as perceived by their host country national subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1): 13 – 22.
- Seyyed Javadin, R., Sharifi, M. & Rayej, H. (2009). HRD's role in achieving the 1404 vision Petroleum Industry. *Quarterly journal of Management & Human Resource in Oil Industry*, 3(8): 77-100. (in Persian)
- Way, N. (2000). A new world of people power. *Business Review Weekly*, 22(23): 62-67.
- Wootton, D. & Kenneth Stone, B. (2010). Modern learning methods for HRD, The clinical legal education (CLE) approach. *Journal of European Industrial Training*, 34(8/9): 839-851.