الگویابی توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب

سمیه حیدری[۱]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف الگویابی توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب صورت پذیرفت. روش رویکرد پژوهش کیفی، تحلیل محتوا بود. جامعه آماری پژوهش شامل: کتاب‌ها و مقالات داخلی و خارجی به‌ترتیب سال ۱۳۹۰ و ۲۰۱۰ به بعد بوده که جمعاً ۸۸ مقاله بررسی شد. از میان این مطالعات، پس از چندین مرحله غربالگری در نهایت، ۵۳ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی شد. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به تدوین الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب در ۷ بعد شامل موارد زیر بود: ۱. نگرش و هویت‌بخشی (۵ زیرمقوله)، ۲. هماهنگ‌سازی (۴ زیرمقوله)، ۳. توسعه آموزشی (۴ زیرمقوله)، ۴. پاسخگویی (۴ زیرمقوله)، ۵. ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه (۴ زیرمقوله)، ۶. توسعه فردی (۵ زیرمقوله) و ۷. شفاف‌سازی (۴ زیرمقوله).

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، آموزش، حکمرانی مطلوب.

مقدمه

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی، جایگاهی متمایز در نظریه‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع و مدیریت راهبردی دارد. وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی دستخوش تحولات اساسی شده است و آنان علاوه بر کارکردهای سنتی خویش و اغلب مقدم بر همه آنها، عهده‌دار نقش‌های تازه‌ای شده‌اند که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به توسعه منابع انسانی اشاره کرد (حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶: ۴۶).

توسعه منابع انسانی، جنبه‌های مختلف توانمندسازی و تفویض اختیار کارکنان در سازمان را دربرمی‌گیرد. امروزه این حوزه دستخوش تغییر و تحولات اساسی شده است و بر خودشکوفایی و نمایش استعدادهای بالقوه کارکنان تمرکز دارد (اسپارو[۲]، ۲۰۱۶: ۲۳۱).

توسعه منابع انسانی، یادگیری و توسعه را برای شناسایی، ارزیابی و کمک به توسعه شایستگی‌های کلیدی به‌کار می‌گیرد و شخص را قادر می‌سازد تا شغل فعلی و آینده خود را با برنامه‌ریزی شخصی از طریق آموزش به‌سرانجام رساند (تورسون[۳]، ۲۰۱۹: ۶۲).

سیر تحول پارادایم‌های توسعه‌دهندگی منابع انسانی با رویکرد آموزش‌محور شامل آموزش ساختاریافته، آموزش‌های ارتقادهنده مهارت، آموزش‌های ارتقادهنده منابع انسانی و توسعه مسیر شغلی و مدیریت استعداد است (اوزالا[۴]، ۲۰۱۴: ۲۲۴).

در ادبیات مدیریت، حکمرانی مطلوب اشاره به نقش مشترک و تعریف‌شده سه بخش: دولتی، خصوصی و جامعه مدنی در اداره جامعه دارد. حکمرانی مطلوب، در اتخاذ سیاست‌های پیش‌بینی‌شده، آشکار و صریح دولت، بوروکراسی شفاف، پاسخگویی شفاف دستگاه‌های اجرایی در قبال فعالیت‌های خود، مشارکت فعال مردم در امور اجتماعی- سیاسی و نیز برابری همه افراد در برابر قانون، تبلور می‌یابد (خلید و همکاران[۵]، ۲۰۱۶: ۲۹۳).

حکمرانی مطلوب یکی از ویژگی‌های برجسته بنیادی برای موفقیت توسعه در یک کشور است. با توجه به اینکه اغلب بحران‌های جوامع بشری شامل طیف گسترده‌ای از انتخاب‌ها به‌منظور دستیابی به آموزش و نیل به منابع مورد نیاز برای استانداردهای زندگی است؛ بنابراین، حکمرانی مطلوب می‌تواند موانع موجود برای رسیدن به این اهداف را از میان بردارد (هوپر[۶]، ۲۰۱۷: ۲۳۲).

۱. کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرضا heydarisomayeh959@gmail.com

2. Sparrow
3. Thoreson
4. Ozola
5. Khalid et al
6. Hopper

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

ارتباط بین حکمرانی مطلوب و توسعه را می‌توان از سه منظر مورد ارزیابی قرار داد. رویکرد اول؛ حکومت دموکراتیک که بر مشروعیت، مسئولیت‌پذیری و حقوق بشر دلالت می‌کند. رویکرد دوم؛ حکمرانی مؤثر که بیشتر به توانایی اداره‌کردن مربوط می‌شود تا شکل حکومت کردن. رویکرد سوم؛ عملکرد هماهنگ که منجر به نظم در اقدامات و تعاملات میان دولت و دیگر بازیگران می‌شود (قنبری، ۱۳۹۱: ۱۴۷).

حاکمیت مطلوب مفهومی است که به عنوان کلید معمای توسعه مطرح شد. با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در جامعه، سرمایه‌گذاری دولت در این زمینه، به عنوان یکی از وظایف اصلی دولت شناخته شده است؛ از این‌رو، بررسی کیفیت کار دولت‌ها در بخش منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار هست (علیپور و رودباری، ۱۳۹۴: ۳).

تقریباً تمامی سازمان‌های ایرانی، فاقد رویکرد سازماندهی‌شده برای سیستم‌های منابع انسانی خود هستند. دلیل عدم بذل توجه کافی به این حوزه از سوی بسیاری از سازمان‌ها آن است که منابع انسانی آنها به عنوان یک هزینه عملیاتی تلقی می‌شود، نه اینکه به عنوان پایگاه سود یا سرمایه‌گذاری مهم باشد. این در حالی است که اگر استراتژی مناسبی برای توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌ها، آموزش، ارتقاء و توسعه شغلی کارکنان وجود داشته باشد، در درازمدت باعث کسب سودی بهینه و پایدار می‌گردد. مطرح شدن پارادایم حکمرانی و تجربه ناکارامد بودن مدل‌های بخش صنعت در بخش آموزش، توجه صاحب‌نظران را به استفاده از مدل‌های حکمرانی در این سازمان‌ها جلب نمود (سالتمن و همکاران[1]، ۲۰۲۰: ۳۱۸).

باوجود اجرای پراکندهٔ برخی از الگوهای مدیریتی در برخی واحدهای بخش منابع انسانی از جمله اجرای الگوی حاکمیت مطلوب در دانشگاه‌ها و الگوی اعتباربخشی در مراکز آموزشی، درمانی و استقرار مدل تعالی منابع انسانی در برخی سازمان‌های دولتی و مقایسه الگوهای فوق با الگوی حکمرانی مطلوب، به‌نظر می‌رسد این امکان وجود دارد که رویکرد حاکمیت مطلوب را در توسعه منابع انسانی به صورت همه‌گیر به تمامی سازمان‌های دولتی می‌توان تعمیم داد. شناسایی و تبیین چنین رویکردی در سازمان‌های دولتی که از جمله سازمان‌های تخصصی مهم و تأثیرگذار بر اقتصاد و توسعه کشور است، می‌تواند ضرورت انجام این تحقیق را نمایان سازد؛ بنابراین، این سوال در ذهن متبادر می‌شود که توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب چگونه تحقق می‌یابد؟

مبانی نظری پژوهش

- توسعه منابع انسانی

مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (فدایی کیوانی و اشکور، ۱۳۹۶: ۲)

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 مؤثر در آن در توسعه اقتصاد یک کشور معرفی می‌کنند و از منظر سیاسی، توسعه منابع انسانی را مهیاکردن افراد برای مشارکت آنها در فرایند سیاسی می‌دانند (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷).

ورنر و دسیمون (۲۰۰۶) در مطالعه خود، توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی‌شده و سیستماتیک توسط یک سازمان می‌دانند که برای اعضای خود، فرصت آموزش مهارت‌های ضروری مورد نیاز شغلشان در حال و آینده را فراهم می‌سازد. فراگرد توسعه علم و تکنولوژی در واقع کلید اصلی توسعه است و دست‌یافتن به بینش علمی و توسعه در آن نیازمند محیط مناسب و شرایط خاص برای نیروی انسانی است و این امکان‌پذیر نخواهد بود، مگر اینکه به توسعه نیروی انسانی توجه ویژه شود (دستفروش و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۳).

تجربه نشان می‌دهد که هرچه پیچیدگی محصول بیشتر شود، گستردگی فرایند توسعه محصول نیز بیشتر شده و نیاز به منابع انسانی توانمند خلاق، نوآور و با دانش بیشتر می‌گردد که لازمه تمام آنها، داشتن راهبردهای هدفمند توسعه منابع انسانی به منظور ارتقاء دانش کارکنان، اجرا و ارزیابی بهینه آنها است.

- حکمرانی مطلوب

حکمرانی به معنای فرایند تصمیم‌گیری است. مفهوم حکمرانی، گسترده‌تر از حکومت است و به معنای برایند همبستگی و تعامل اقدامات و رفتارهای بازیگران بخش‌های مختلف جامعه است (کومار[2]، ۲۰۱۸: ۷۸). حکمرانی را توان شیوه اعمال قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی یک کشور برای توسعه تعریف کرد. اگر حاکمیت، عمل دولت و طراحی سلسله مراتب نهادهای دولتی است، پس حکمرانی؛ عدم تمرکز قدرت و ایجاد دستگاه‌های غیرمتمرکز، غیررسمی و مشارکتی حاکمیت است (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۶).

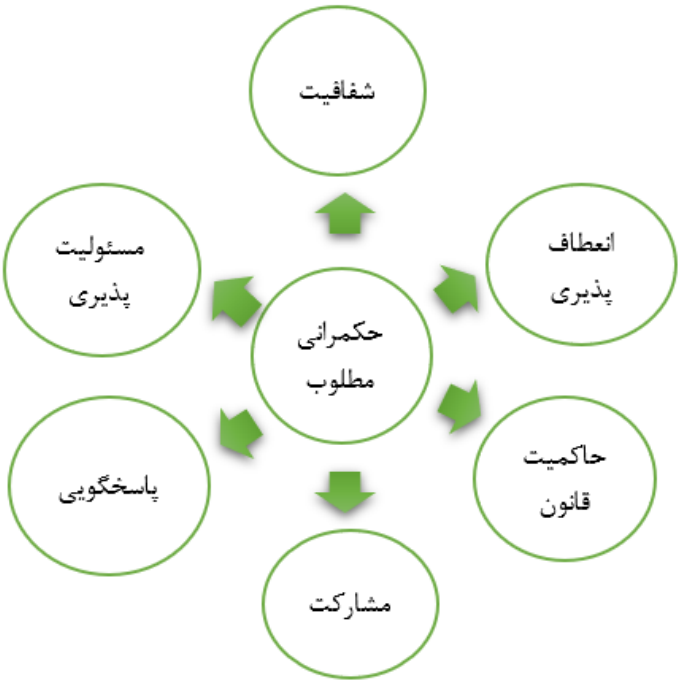
حکمرانی مطلوب واژه‌ای است که بیانگر تغییر پارادایم نقش

1. Saltman
2. Komar

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

دولت و حکومت است و به عنوان یک مفهوم تحلیلی با هدف درک روابط درونی بین دستگاه‌های مختلف دولتی، همچنین تغییر الگوی روابط بین مدیریت عمومی، دولت و جامعه مدنی مطرح گردیده است (مولایی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۰).

براساس تعریف اتحادیه اروپا؛ حکمرانی مطلوب، مدیریت پاسخگو و شفاف منابع در یک کشور با هدف تضمین توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار است (باغسنگانی، ۱۳۹۵: ۱۷). حکمرانی مطلوب، فرایندها و ساختارهایی است که روابط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را هدایت می‌کند و الگویی درجهت اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسریع مشارکت بخش خصوصی است. ویژگی‌های اساسی حکمرانی مطلوب را می‌توان چنین برشمرد: شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، مشارکت، حاکمیت قانون و انعطاف‌پذیری (پناهی، ۱۳۹۷: ۴).



شکل ۱. مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب (پناهی، ۱۳۹۷:)

- آموزش

آموزش یک حق مستقل و از مهم‌ترین حقوق بشری است و حقی است که به تمام حقوق انسانی ازجمله حقوق مدنی و سیاسی ارتباط دارد و زمینه‌ساز بسیاری از حقوق هست. آموزش در مفهوم کلی آن به معنای رهبری کردن و به بار رساندن است؛ به بیان دیگر، آموزش یک شکل از یادگیری است که در آن دانش، مهارت‌ها و عادت‌ها از یک گروه مردم از یک نسل به نسل بعدی از طریق آموزش، تربیت و تحقیق منتقل می‌شود (طجرلو، ۱۳۹۳: ۱۷).

در یک عبارت ساده، آموزش عبارت از هرگونه اقدامی است که طی آن افراد، بر مجموعه دانستنی‌های خود می‌افزایند. این افزایش دانستنی‌های موجود، استعدادها و قابلیت‌های بالقوهٔ افراد را فعال می‌کند و موجبات رشد و تعالی آنها را فراهم می‌کند (ظهوریان و دستمرد، ۱۴۰۰: ۳).

واژه آموزش مادام العمر، دربرگیرندهٔ تمامی فعالیت‌های آموزش مهارت در طول زندگی است. واژه صلاحیت دربرگیرندهٔ دانش، مهارت و فنون کاربردی در یک رشته خاص است و سرانجام، واژه مهارت، به معنای مجموعه‌ای از توانایی‌های حرفه‌ای و شغلی کارگر در سطوح کلی، منطقه‌ای و بین‌المللی است (نجفی زالی، ۱۴۰۰: ۴).

مبانی تجربی پژوهش

طی سال‌های اخیر، پژوهش‌هایی در ارتباط با توسعه منابع انسانی و حکمرانی مطلوب صورت پذیرفته است. به عنوان نمونه، محمودی و آرش‌پور (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان حکمرانی خوب، سازوکار ایجاد توانمندی در تحقق توسعه بیان کردند که شاخص‌های حکمرانی خوب با توسعه در ابعاد مختلف، ارتباط مثبت و معناداری دارد و این شاخص‌ها را می‌توان به عنوان معیاری برای سنجش میزان توسعه دانست؛ بنابراین، ارتباط موثر این شاخص‌ها با مفاهیم توسعه امری انکارناپذیر است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

خلخالی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به مفهوم‌سازی حکمرانی خوب در آموزش و پرورش عمومی ایران با رویکرد پدیدارشناسی پرداختند. نتایج نشان داد تحقق حکمرانی خوب در نظام آموزش عمومی کشور در قالب سازه‌های شش‌گانه: نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی قابل مفهوم‌سازی است. کاظمی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه علّی بین توسعه انسانی و حکمرانی خوب پرداختند که نتایج نشان داد که در بلندمدت، بین حکمرانی خوب و توسعه انسانی؛ رابطه علّی دوطرفه وجود دارد، ولی در کوتاه‌مدت، این رابطه یکطرفه و از سوی توسعه انسانی به حکمرانی خوب است.

رودرا و سانیال (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان حکمرانی خوب و توسعه انسانی در ایالت‌های هندوستان، اثر حکمرانی خوب بر توسعه انسانی را طی دو دهه اخیر بررسی کرده و نتایج نشان داد که بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، اثرهای مستقیمی بر توسعه انسانی دارد.

لوپز و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل تعیین‌کننده در یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که استخدام انتخابی، آموزش راهبردی و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری به صورت مثبتی بر یادگیری سازمانی تاثیر گذاشته است که بایستی به صورت مداوم، یادگیری سازمانی کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد.

در پژوهشی با عنوان حکمرانی خوب، گریندل (۲۰۱۷) عنوان کرده که حکمرانی خوب طی دو دهه گذشته با توجه به تحقیق‌ها و توجهی که بدان شده است، باز مفهومی مبهم هست که سبب برانگیختن تفکر در مورد نقش حکمرانی در روند توسعه شده است. علاوه بر محبوبیت تأثیر حکمرانی خوب، مسأله مهم‌تر این است که حکمرانی خوب چگونه به تغییر برای بهترشدن کمک می‌کند. درک راه‌هایی که به بهبود حکمرانی می‌انجامد باید یک تمرکز مهم برای محققان و متخصصانی باشد که نگران نقش حکومت در توسعه، و حامی اصلاحات هستند.

روش‌شناسی پژوهش

هر محققی درصدد پاسخ‌دادن به یک تعداد سوال پژوهشی و یا بررسی صحت یک یا چند فرضیه پژوهشی است. روشی که در این پژوهش استفاده شده است، به صورت آمیخته از نوع اکتشافی با تأکید بر داده‌های کیفی بوده است. در این پژوهش، با به‌کارگیری روش تحلیل محتوا، عوامل مورد نیاز پژوهش استخراج و تحلیل می‌گردد. تحلیل محتوا شامل سه مرحله عمده است: ۱. مرحله قبل از تحلیل (آماده‌سازی و سازماندهی)؛ ۲. بررسی موارد و ۳. پردازش نتایج. کانون توجه این پژوهش، بر مرحله سه تحلیل محتوا، یعنی پردازش داده‌های جمع‌آوری شده از پیام است. ابتدا پیام‌ها رمزگذاری و مقوله‌بندی شده و سپس اطلاعات به‌دست آمده تحلیل می‌شود.

یافته‌های پژوهش

در نتیجه بررسی اسناد گزینش‌شده، کدهای باز مربوط به توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب استخراج شد. گام بعدی پس از کدگذاری اسناد، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مقوله‌ها بود. درنهایت، براساس تمامی مقوله‌های محوری شناسایی‌شده در کل پژوهش، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شده و یکپارچه‌سازی داده‌ها صورت گرفته است. در ادامه، یافته‌های پژوهش ارائه می‌گردد.

گام اول: تعیین دامنه پژوهش: نخست دامنه پژوهش را تعیین می‌کنیم تا بتوانیم داده‌های پژوهش را گردآوری کنیم.

جدول ۱. دامنه روش تحلیل محتوا

مؤلفه	نحوه بررسی
هدف پژوهش	توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب
جامعه مورد مطالعه	منابع مختلف شامل مقالات و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی در رابطه با توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب
روش انجام پژوهش	بررسی منابع، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل و شاخص‌های مؤثر، تحلیل و دسته‌بندی مفاهیم و شاخص‌های شناسایی شده
بازه زمانی پژوهش	کلیه منابع و مقالات موجود سال‌های ۲۰۱۰ به بعد و سال‌های ۱۳۹۰ به بعد

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

گام دوم: بررسی سیستماتیک مبانی نظری پژوهش
پس از تعیین دامنه پژوهش، در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط با پژوهش‌های مرتبط شناسایی و استخراج شدند. در جدول (۲)، کلیدواژه‌های پژوهش آورده شده است.

جدول ۲. واژگان منتخب کلی برای جستجو در پایگاه‌های علمی

توسعه منابع انسانی	human recourse development
توسعه منابع منابع انسانی مبتنی بر آموزش	Development of training-based human resources
حکمرانی مطلوب	Good governance
توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب	Development of human resources based on good governance
نگرش و هویت‌بخشی	Attitude and identity
هماهنگ‌سازی	Synchronization
ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه	Cooperation and development capacity building
توسعه فردی	Individual development

گام سوم: بررسی و گزینش متون متناسب با موضوع پژوهش
پس از بررسی پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی، کتاب‌ها و مقالات مرتبط با پژوهش جمع‌آوری گردیده و از منظر عنوان، چکیده و محتوا مورد بررسی قرار گرفته و غربال گردیدند که در ادامه، در جدول (۳) ارائه می‌گردد.

جدول ۳. فراوانی مقالات مورد بررسی

شرح	داخلی	خارجی	جمع
کل مقالات یافت شده در مرحله اول	۴۷	۴۱	۸۸
غربالگری از بابت چکیده	۴۲	۳۶	۷۸
غربالگری از بابت محتوا	۳۳	۳۱	۶۴
پژوهش‌های مورد بررسی	۲۸	۲۵	۵۳

گام چهارم: استخراج کردن مقالات متون
پس از بررسی و گزینش متون مناسب با موضوع پژوهش، مقالات مرتبط بر مبنای توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب دسته‌بندی شده که در جدول (۴) شرح داده شده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

جدول ۴. خلاصه زمینه‌ها و استراتژی‌های تسهیم دانش سازمان‌ها

منابع	موضوع	دسته مفهومی
پرگلی و همکاران (۱۴۰۰)، نظری (۱۳۹۸)، الساندری و همکاران (۲۰۲۰)، لیدنر و همکاران (۲۰۱۸)	تاکید سازمان بر جامعه‌پذیری کارکنان	نگرش و هویت‌بخشی
شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)	تلاش سازمان برای انتقال مفاهیم و ارزش‌های سازمانی	نگرش و هویت‌بخشی
حاج پیروزبخت (۱۴۰۰)، ولیان و همکاران (۱۳۹۶)، علی سلطانی و همکاران (۱۳۹۹)،	تقویت هویت فردی کارکنان	نگرش و هویت‌بخشی
صدر و همکاران (۱۳۹۹)، کمالیان و کوهی خور (۱۳۹۵)، مک کی و همکاران (۲۰۱۳)، سوره (۲۰۱۶)	نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی	نگرش و هویت‌بخشی
آذر و خرمی (۱۳۹۹)، طالبی و همکاران (۱۳۹۸)، لی و همکاران (۲۰۱۰)،	برنامه مشخص سازمانی برای جانشین‌پذیری	نگرش و هویت‌بخشی
دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)، آزودو و همکاران (۲۰۱۳)، جنیفر و همکاران (۲۰۱۶)،	وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی	هماهنگ‌سازی
پرگلی و همکاران (۱۴۰۰)، نظری (۱۳۹۸)، مک کی و همکاران (۲۰۱۳)، سوره (۲۰۱۶)	برگزاری جلسات وحدت رویه برای هماهنگی منابع انسانی	هماهنگ‌سازی
طوفان (۱۳۹۸)، کنارکوهی و بازگیری (۱۴۰۱)، عباسی (۱۴۰۱)، جنیفر و همکاران (۲۰۱۶)	تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان	هماهنگ‌سازی
آذر و خرمی (۱۳۹۹)، طالبی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های تیمی برای هماهنگ‌سازی کارکنان	هماهنگ‌سازی
زندیان و همکاران (۱۳۹۷)، دوماس و هنچان (۲۰۱۰)، لوچان (۲۰۱۵)	تناسب آموزش‌های برگزار شده در راستای دانش شغلی کارکنان	توسعه آموزشی
طاهرخانی و حمیدی (۱۳۹۹)، بوریت و همکاران (۲۰۱۴)، رامش و کومار (۲۰۱۴)	برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان	توسعه آموزشی
زندیان و همکاران (۱۳۹۷)، دوماس و هنچان (۲۰۱۰)،	به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان	توسعه آموزشی
عبدلی و همکاران (۱۴۰۱)، صبوری و همکاران (۱۴۰۰)، وینت و پونت (۲۰۱۷)	بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی	توسعه آموزشی
دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)، آزودو و همکاران (۲۰۱۳)، رامش و کومار (۲۰۱۴)	پاسخگویی سازمان در قبال ذی‌نفعان خود	پاسخگویی
دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)، مک کی و همکاران (۲۰۱۳)، سوره (۲۰۱۶)	ارتباط‌های متفاوت و موثر	پاسخگویی
کرمی و همکاران (۱۳۹۹)، اندرئو و همکاران (۲۰۱۷)، پوکا و همکاران (۲۰۱۳)	اتخاذ رویکردی واضح برای دخیل‌شدن کارکنان در امر تصمیم‌گیری	پاسخگویی
صداقت و شایق بروجنی (۱۳۹۶)، زندیان و همکاران (۱۳۹۷)، دوماس و هنچان (۲۰۱۰)	طراحی سیستمی موثر برای احقاق حقوق کارمندان سازمان	پاسخگویی
طوفان (۱۳۹۸)، کنارکوهی و بازگیری (۱۴۰۱)، عباسی (۱۴۰۱)، جنیفر و همکاران (۲۰۱۶)	تشخیص مهارت‌های لازم مدیران منتصب برای وظایفشان	ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه
دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)، مک کی و همکاران (۲۰۱۳)، اندرئو و همکاران (۲۰۱۷)، پوکا و همکاران (۲۰۱۳)	الزام به توسعه مهارت‌های لازم در امر تصمیم‌گیری توسط سازمان	ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

صداقت و شایق بروجنی (۱۳۹۶)، زندیان و همکاران (۱۳۹۷)، دوماس و هنچان (۲۰۱۰)	شناسایی هر گونه نیازهای آموزشی و توسعه‌ای	ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه
شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، مک کی و همکاران (۲۰۱۳)،	تشکیل کمیته‌ای برای شناسایی و جذب افراد مورد نیاز به منظور حصول اهداف سازمانی	ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه
خاکره و همکاران (۱۳۹۷)، بالدوین و همکاران (۲۰۱۷)، بلوم و همکاران (۲۰۱۰)	برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری	توسعه فردی
شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، جنیفر و همکاران (۲۰۱۶)	برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محوله	توسعه فردی
جمالی (۱۴۰۱)، نصرتی (۱۴۰۱)، هان و استیها (۲۰۲۰)، هیلل و همکاران (۲۰۲۰)	وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار	توسعه فردی
عسگرپور (۱۴۰۱)، کاشتاناوا و همکاران (۲۰۲۱)، رنکما و همکاران (۲۰۱۷).	توانایی یافتن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی	توسعه فردی
طلایی و همکاران (۱۴۰۱)، هیلل و همکاران (۲۰۲۰)،	ایجاد توانایی یادگیری به طور مستقل	توسعه فردی
تقوایی و معینی‌فر (۱۴۰۱)، منتظری (۱۴۰۰)، البلت و جیمینز (۲۰۱۸)،	اطمینان از ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی به موقع	شفاف‌سازی
منتظری (۱۴۰۰)، قاسمی و خباز (۱۳۹۹)، جان و همکاران (۲۰۱۴)	ایجاد توانایی در مدیر سازمان به منظور تشخیص صحت اطلاعات مورد نیاز خود	شفاف‌سازی
قاسمی و خباز (۱۳۹۹)، مارتینز (۲۰۱۱)، زهیر و همکاران (۲۰۱۶)،	فراهم‌آوردن اطلاعات و مشاوره‌های خوب از منابع مختلف اطلاعاتی سازمان همراه با میل و رغبت	شفاف‌سازی
تقوایی و معینی‌فر (۱۴۰۱)، جان و همکاران (۲۰۱۴)، وان (۲۰۱۴)	در اختیار قرار دادن اطلاعات مناسب برای مدیران همراه با تجزیه و تحلیلی قوی، شفاف و جزئیات کامل	شفاف‌سازی

گام پنجم: تعیین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها و دسته‌بندی آن ها

در این بخش، یافته‌های پژوهش به صورت کیفی تجزیه و تحلیل شده و تلفیق گردیدند. بدین صورت که کدهای با مفهوم مشابه در یک گروه طبقه بندی شده و در جدول (۵) شرح داده شده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

جدول ۵. طبقه‌بندی مقوله‌ها و زیرمقوله‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب

ردیف	مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها
۱	نگرش و هویت‌بخشی	– تاکید سازمان بر جامعه‌پذیری کارکنان – تلاش سازمان برای انتقال مفاهیم و ارزش‌های سازمانی – تقویت هویت فردی کارکنان – نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی – برنامه مشخص سازمانی برای جانشین‌پذیری
۲	هماهنگ‌سازی	– وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی – برگزاری جلسات وحدت رویه برای هماهنگی منابع انسانی – تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان – طراحی و اجرای فعالیت‌ها وکارگاه‌های تیمی برای هماهنگ‌سازی کارکنان
۳	توسعه آموزشی	– تناسب آموزش‌های برگزار شده در راستای دانش شغلی کارکنان – برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان – به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان – بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی
۴	پاسخگویی	– پاسخگویی سازمان در قبال ذی‌نفعان خود – ارتباط‌های متفاوت و موثر – اتخاذ رویکردی واضح برای دخیل‌شدن کارکنان در امر تصمیم‌گیری – طراحی سیستمی موثر برای احقاق حقوق کارمندان سازمان
۵	ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه	– تشخیص مهارت‌های لازم مدیران منتصب برای وظایفشان – الزام به توسعه مهارت‌های لازم در امر تصمیم‌گیری توسط سازمان – شناسایی هر گونه نیازهای آموزشی و توسعه‌ای – تشکیل کمیته‌ای برای شناسایی و جذب افراد مورد نیاز به منظور حصول اهداف سازمانی
۶	توسعه فردی	– برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری – برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محوله – وجود توانایی‌های لازم برای انجام‌دادن کار – توانایی یافتن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی – ایجاد توانایی یادگیری به طور مستقل
۷	شفاف‌سازی	– اطمینان از ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی به‌موقع – ایجاد توانایی در مدیر سازمان به‌منظور تشخیص صحت اطلاعات مورد نیاز خود – فراهم‌آوردن اطلاعات و مشاوره‌های خوب از منابع مختلف اطلاعاتی سازمان همراه با میل و رغبت – دراختیار قرار دادن اطلاعات مناسب برای مدیران همراه با تجزیه و تحلیلی قوی، شفاف و جزئیات کامل

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

بحث و بررسی

مدل توسعه منابع انسانی آموزش‌محور مبتنی بر حکمرانی مطلوب در ۷ طبقه: ۱. نگرش و هویت‌بخشی، ۲. هماهنگ‌سازی، ۳. توسعه آموزشی، ۴. پاسخگویی، ۵. ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه، ۶. توسعه فردی و ۷. شفاف‌سازی ارائه گردید. نگرش و هویت‌بخشی، هماهنگ‌سازی، پاسخگویی، ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه و شفاف‌سازی در مسیر توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب، به توسعه فردی و توسعه آموزشی می‌انجامد.

از آنجایی که مؤلفه‌های موجود در توسعه انسانی همانند آموزش، بعد بلندمدت دارند و جزئی از سرمایه انسانی محسوب می‌شوند که در بلندمدت آثار جانبی خود را نشان می‌دهد؛ بنابراین، حکمرانی مطلوب در کوتاه‌مدت نخواهد توانست بر آن تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشد. با گذر زمان و بهبود کیفیت در مؤلفه‌های موجود در توسعه انسانی، میزان تأثیرگذاری؛ معنادار و پررنگ‌تر خواهد بود؛ از این‌رو، پیامدهای توسعه منابع انسانی آموزش‌محور مبتنی بر حکمرانی مطلوب در سازمان‌ها، توسعه فردی و توسعه آموزشی است. بر اساس مطالعات صورت‌گرفته و یافته‌های پژوهش می‌توان الگوی ارائه‌شده را جزء الزامات سازمانی قرار داد و بر اساس زیرساخت‌ها و شرایط محیطی، بازنگری نمود. مدیران آموزش سازمان‌ها با توجه به رابطه تنگاتنگ آموزش و حکمرانی مطلوب، می‌توانند با برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی و ساماندهی فعالیت‌های پراکنده مرتبط با موضوع، از اقدامات بخشی دوری کرده و با رویکردی منسجم، بستر توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب را فراهم کنند.

نتیجه‌گیری

پیش‌نیاز جامعه توسعه‌یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های راهبردی به‌دست می‌آورند. انسان‌هایی که به واسطه دراختیارداشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. رقابت شدید، حفظ طولانی‌مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان بستگی دارد. اهمیت عامل انسانی در سازمان‌ها، نقش منحصربه‌فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف او را به عامل راهبردی تبدیل کرده است که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است. مهم‌ترین یا حداقل از مهم‌ترین عرصه‌های این توجه، پرداختن به موضوع توسعه منابع انسانی است که به مدد آن، موفقیت و کارامدی سازمان تضمین می‌شود و هرچه در این زمینه‌ها بهینه و به‌هنگام باشند، قابلیت و سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود؛ از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در راستای تحقق توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب می‌توان ۷ مقوله را به‌کار برد که عبارتند از: ۱. نگرش و هویت‌بخشی، ۲. هماهنگ‌سازی، ۳. توسعه آموزشی، ۴. پاسخگویی، ۵. ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه، ۶. توسعه فردی و ۷. شفاف‌سازی.

در زمینه نگرش و هویت‌بخشی می‌توان از راهکارهایی نظیر این موارد استفاده کرد: تاکید سازمان بر جامعه‌پذیری کارکنان، تلاش سازمان برای انتقال مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تقویت هویت فردی کارکنان، نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی و برنامه مشخص سازمانی برای جانشین‌پذیری.

نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش محمودی و آرش‌پور (۱۳۹۶)، خلخالی و همکاران (۱۳۹۹)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، رودرا و سانیال (۲۰۱۸)، لوپز و همکاران (۲۰۱۶) و گریندل (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد در حیطه هماهنگ‌سازی، راهکارهایی همانند وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی، برگزاری جلسات وحدت‌رویه برای هماهنگی منابع انسانی، تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان و طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های تیمی به منظور هماهنگ‌سازی کارکنان را می‌توان به‌کارگرفت. نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش محمودی و آرش‌پور (۱۳۹۶)، خلخالی و همکاران (۱۳۹۹)، لوپز و همکاران (۲۰۱۶) و گریندل (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که در مقوله توسعه آموزشی می‌توان از تناسب آموزش‌های برگزار شده در راستای دانش شغلی کارکنان، برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان و بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی استفاده کرد. در حیطه پاسخگویی نیز از پاسخگویی سازمان درقبال ذی‌نفعان خود، ارتباط‌های متفاوت و موثر، اتخاذ رویکردی واضح برای دخیل‌شدن کارکنان در امر تصمیم‌گیری و طراحی سیستمی موثر جهت احقاق حقوق کارمندان سازمان کمک گرفت. نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش خلخالی و همکاران (۱۳۹۹)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، رودرا و سانیال (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

در زمینه ظرفیت‌سازی حکمرانی و توسعه نیز می‌توان از

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

راهکارهایی نظیر این موارد استفاده کرد: تشخیص مهارت‌های لازم مدیران منتصب برای وظایفشان، الزام به توسعه مهارت‌های لازم در امر تصمیم‌گیری توسط سازمان، شناسایی هر گونه نیازهای آموزشی و توسعه‌ای و تشکیل کمیته‌ای برای شناسایی و جذب افراد مورد نیاز به منظور حصول اهداف سازمانی. نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش محمودی و آرش‌پور (۱۳۹۶)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، رودرا و سانیال (۲۰۱۸) و گریندل (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

نتایج پژوهش در حیطه توسعه فردی حاکی از آن است که برای تحقق توسعه منابع انسانی مبنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب می‌بایست راهکارهایی همانند این موارد را به‌کار گرفت: برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری، برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محوله، وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار، توانایی یافتن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی و ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل. نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش محمودی و آرش پور (۱۳۹۶)، خلخالی و همکاران (۱۳۹۹)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، رودرا و سانیال (۲۰۱۸)، لوپز و همکاران (۲۰۱۶) و گریندل (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

درنهایت، در زمینه شفاف‌سازی توسعه منابع انسانی می‌بایست از طریق این موارد اقدام کرد: اطمینان از ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی به موقع، ایجاد توانایی در مدیر سازمان به منظور تشخیص صحت اطلاعات مورد نیاز خود، فراهم‌آوردن اطلاعات و مشاوره‌های خوب از منابع مختلف اطلاعاتی سازمان همراه با میل و رغبت، در اختیار قرار دادن اطلاعات مناسب برای مدیران همراه با تجزیه و تحلیلی قوی، شفاف و جزئیات کامل. نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش محمودی و آرش‌پور (۱۳۹۶)، خلخالی و همکاران (۱۳۹۹)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، و رودرا و سانیال (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

۱. آذر، عادل و خرمی، امیر (۱۳۹۹). «ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳، ۲۳ – ۱.

۲. آقازاده، محمدرضا، عسگری، طیبه، شاهی، عادله و فرهمند، آمنه (۱۳۹۴). «طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۱، ۵۲ – ۲۹.

۳. پرگلی، فرزانه؛ فقیه آرام، بتول و مرادی، سعید (۱۴۰۰). «رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با نگهداشت استعدادها و نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان». نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۲، شماره ۳، ۱۴۰ – ۱۲۴.

۴. پناهی، الهام (۱۳۹۷). اثر حکمرانی خوب بر سرمایه فکری در منطقه ویژه اقتصادی، بندر امام خمینی (ره)، تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا.

۵. تقوایی، رضا و معینی‌فر، محمدکریم (۱۴۰۱). نقش پاسخگویی اجتماعی و شفاف‌سازی در خط و مشی ارتقاء سلامت اداری در استانداری کرمانشاه، تهران: هشتمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری

۶. جمالی، زهره (۱۴۰۱). تبیین نقش برنامه‌های توسعه فردی کارکنان دانشی در افزایش رضایت شغلی، دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری.

۷. حاج پیروزبخت، محمد؛ حسینی، سیدرسول؛ صفری، محمود ۱۴۰۰). «ارائه الگوی مبتنی در توسعه آموزش فردی در کارکنان صنعت بیمه». فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور، دوره ۱۲، شماره ویژه‌نامه، ۶۱ – ۵۰.

۸. حسین‌پور، داود و قربانی پاجی‌عقیل (۱۳۹۶). «تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، دوره ۲۳، شماره ۶۵، ۷۵ – ۴۵.

۹. خاکره، فتانه؛ ملکیان، فرامرز؛ سعیدی‌پور، بهمن و کاویانی، الهام (۱۳۹۷). «طراحی الگوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بر اساس نظریه داده بنیاد». فصلنامه تدریس‌پژوهی، دوره ۶، شماره ۴، ۸۵ – ۶۶.

۱۰. خلخالی، علی؛ نصیر ناتری، جعفر؛ شکیبایی، زهره؛ سلیمان‌پور، جواد و کاظم‌پور، اسماعیل (۱۳۹۹). «مفهوم‌سازی حکمرانی خوب در آموزش و پرورش عمومی ایران با رویکرد پدیدارشناسی». دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۱، ۲۰۸ – ۱۹۱.

۱۱. دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات بین فردی سازمانی». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۷، شماره ۸۸، ۱۷۴ – ۱۴۳.

۱۲. دستفروش، علی؛ صالحی‌ساری قیه، امیرعباس و صالحی فرگنی، شاپور (۱۴۰۱). «تاثیر تفکر استراتژیک بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی اثربخشی آموزشی (مورد مطالعاتی افراگسترگلزار)». فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، سال ۴، شماره ۱۰، ۸۶ – ۶۷.

۱۳. زندیان، فاطمه؛ وفایی، زینب و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۷). «میزان تحقق اهداف دوره‌های آموزش ضمن خدمت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی». فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، سال ۵، شماره ۱۶، ۱۴۳ – ۱۲۱.

۱۴. شریف‌زاده، فتاح؛ رضایی‌منش، بهروز و عزتی، امیرحسن (۱۳۹۸). «عوامل موثر بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۸، شماره ۹۲، ۱۶۳ – ۱۳۵.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۱۵. صبوری، حامد؛ گیوریان، حسن و حق‌شناس کاشانی، فریده (۱۴۰۰). «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مطلوب فرایند خط‌مشی‌گذاری در نظام آموزش و پرورش ایران». فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت، دوره ۳۷، شماره ۱، ۳۲ – ۷.

۱۶. صداقت، بهنام و شایق بروجنی، حمیدرضا (۱۳۹۶). طراحی سیستمی برای افزایش انگیزه و مشارکت کارمندان با استفاده از بازی کاری، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های دانش‌بنیان در مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات، تهران.

۱۷. صدر، نفیسه‌سادات؛ خوراکیان، علیرضا و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۹). «تاثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۹، شماره ۹۶، ۱۲۰ – ۱۰۱.

۱۸. طالبی، داریوش؛ شیرزاد کبریا، بهارک؛ دلگشایی، یلدا؛ خورشیدی، عباس و شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۸). «ارائه الگوی جانشین‌پروری برای مدیران مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان کرج». فصلنامه سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره ۳، ویژه‌نامه، ۱۳۱ – ۱۲۲.

۱۹. طاهرخانی، مریم و حمیدی، ناصر (۱۳۹۹). «ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان». فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۱، ۳۶ – ۲۱.

۲۰. طجرلو، رضا (۱۳۹۳). حقوق اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بشر، تهران : دادگستر.

۲۱. طوفان، مسعود (۱۳۹۸). «نظام ارتباطی، برنامه‌ریزی و توسعه در ایران؛ ارائه یک چارچوب». فصلنامه علمی رسانه، دوره ۳۰، شماره ۱، ۱۰۰ – ۷۰.

۲۲. ظهوریان، مینا و دستمرد، مادح (۱۴۰۰). بررسی تاثیر آموزش مبتنی بر راهبردهای شناختی بر یادگیری و یادداری در دروس با ماهیت درکی، حفظی و کلامی، تهران: نهمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی.

۲۳. عباسی، ناهید (۱۴۰۱). راهکارهای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شهرداری منجیل)، شیروان: دوازدهمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری.

۲۴. عبدلی، شیرین؛ رحمانی، حامد و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۱). «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور در جهت بهره‌مندی از استعدادهای جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان.

۲۵. عسکری‌پور نعمت‌آباد، صادق (۱۴۰۱). تبیین نقش برنامه توسعه فردی در ارتقاء بهره‌وری در سازمان، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه.

۲۶. علی سلطانی، سحر؛ عالی، احمد و امیرخانی، طیبه (۱۳۹۹). «مطالعه تطبیقی تاثیر ادغام بر مشروعیت سازمانی و هویت سازمانی کارکنان». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۲، ۸۶ – ۶۱.

۲۷. علیپور، حامد و رودباری، علیرضا (۱۳۹۴). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی SHRM بر بهبود عملکرد شرکت‌ها، چهارمین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان.

۲۸. فدایی کیوانی، رضا و اشکور، سیده‌زلیخاسادات (۱۳۹۶). «جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر». دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال ۲، شماره ۵، ۹ – ۱.

۲۹. قاسمی اسفهلان، لیلا و خباز باویل، صمد (۱۳۹۹). «الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی». فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، شماره ۱، ۱۲۲ – ۱۰۷.

۳۰. قلاوندی، حسن و مرادی، زهرا (۱۳۹۴). «تحلیل رابطه جّو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۱۰، شماره ۲، ۷۲ – ۶۴.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۳۱. قنبری، علی (۱۳۹۱). توسعه اقتصادی و توسعه انسانی. چاپ اول. تهران: چالش.

۳۲. کاظمی، ابوطالب؛ حاتمی، داوود و طهماسبی، قباد (۱۳۹۶). «بررسی رابطه علّی بین توسعه انسانی و حکمرانی خوب؛ کاربردی از روش پانل علیت. فصلنامه مطالعات عمران شهری، دور ۱، شماره ۳، ۸۶ – ۷۸.

۳۲. کرمی، شیوا؛ دهقان، عبدالمجید و خدادادی، عباس (۱۳۹۹). «نقش ابعاد تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری بر عملکرد مدیران مالی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری)». فصلنامه دانش مالی تحلیل اوراق بهادار، دوره ۱۳، شماره ۴۷، ۵۰ – ۳۳.

۳۳. کمالیان، امین‌رضا و کوهی‌خور، محمد (۱۳۹۵).«بررسی تأثیر رفتارهای مثبت‌گرا و بدبینانه بر نگرش شغلی و سازمانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۹، شماره ۳۳، ۱۶۶ – ۱۳۹.

۳۴. کنارکوهی، هوشنگ و بازگیر، یاسین (۱۴۰۱). «ارائه مدلی برای توسعه یادگیری سازمانی در سازمان‌های آموزشی با تاکید بر استفاده موثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات و خودکارامدی کارکنان»، فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی، دوره ۳، شماره ۱، ۶۲ – ۴۷.

۳۵. محمودی، امیر و آرش‌پور، علیرضا (۱۳۹۶). «حکمرانی مطلوب؛ سازوکار ایجاد توانمندی در تحقق توسعه». فصلنامه علمی، پژوهشی سیاست جهانی، دوره ۶، شماره ۴، ۲۳۶ – ۲۱۳.

۳۶. منتظری، ماریا (۱۴۰۰). بررسی چالش‌ها و موانع شفاف‌سازی عملکرد دستگاه‌های دولتی کشور. اولین همایش الکترونیک پژوهش‌های مدیریت کسب و کار اخلاقی، یزد.

۳۷. مولائی، سوران؛ ایراندوست، منصور؛ احمدیان، جمیله؛ و بهرامی، کامیار (۱۳۹۸). « ارتباط رهبری اخلاقی با حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۱۴، شماره ۴، ۱۴۷ – ۱۳۹.

۳۸. ناصحی‌فر، وحید؛ عسکری ماسوله، سعید و محمدیان، محمود (۱۳۹۶). «مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری)». نشریه علمی، پژوهشی مدیریت فردا، سال ۱۶، شماره ۵۰، ۳۴ – ۱۵.

۳۹. نجفی زالی، محمد (۱۴۰۰). بررسی اهمیت آموزش سواد رسانه‌ای به دانشجویان و تاثیر آن بر انگیزش تحصیلی، شیروان: پنجمین کنفرانس ملی حقوق، علوم اجتماعی و انسانی، روانشناسی و مشاوره.

۴۰. نصرتی، محمدعلی (۱۴۰۱). مطالعه میزان تاثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، حقوق شهروندی کارکنان، تهران: هفتمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری ایران.

۴۱. نظری، شهرام (۱۳۹۸). «ارتباط میان جامعه‌پذیری سازمانی و هویت سازمانی معلمان تربیت بدنی شهرستان‌های استان تهران». نشریه خانواده و پژوهش، دوره ۱۶، شماره ۲، ۱۲۲ – ۱۰۱.

۴۲. ولیان، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و نیلوفری، پونه (۱۳۹۶). «بررسی شدت میانگین تفکیک خودپنداره بر شناخت احساس هویت کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌کننده وضوح خودپنداره در سازمان‌های دولتی»، مجله پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری، دوره ۲، شماره ۱۲، ۳۶ – ۱۴.

43. Albalate, D. , & Jiménez, J. L. (۲۰۱۸). Transparency and local government corruption: what does lack of transparency hide? European Journal of Government and Economics.

44. Alessandri, G. , Perinelli, E. , Robins, R. W. , Vecchione, M. , & Filosa, L. (۲۰۲۰). Personality trait change at work: Associations with organizational socialization and identification. Journal of Personality, ۱۲۳۴-۱۲۱۷ ,(۶)۸۸.

45. Andreou, P. C. , Karasamani, I. , Louca, C. , Ehrlich, D. (۲۰۱۷). The impact of managerial ability on crisis-period

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

corporate investment. Journal of Business Research, 79, 107-122.

46. Azevedo, S. , Carvalho, H. , Machado, C. M. (2013). Using interpretive structural modelling to identify and rank performance measures an application in the automotive supply chain. Baltic journal of management, 8(2), 208-230.

47. Baldwin, T. T. , Ford, J. K. , & Blume, B. D. (2017). The State of transfer of training research: Moving toward more consumer centric inquiry. Human Resource Development Quarterly, 28(1), 17-28.

48. Blume, B. D. , Ford, J. K. , Baldwin, T. T. , & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of management, 36(4), 1065-1105.

49. Borate, N. , Gopal, K. , Borate, S. , (2014), A Case Study Approach for Evaluation of Employee Training Effectiveness and Development Program, Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, pp. 1-16.

50. Dumas, A. & Hanchane, S. (2010). How does job-training increase firm performance? The case of Morocco. International Journal Manpower, 31(5), 585-602.

51. Grindle, MS. (2017). Good governance, RIP: A critique and an alternative. Governance, 30(1), 17-22.

52. Han SJ, Stieha V. (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions. Human Resource Development Review. ;19 (3): 309-331.

53. Hillel, T. , Bierlaire, M. , Elshafie, M. , & Jin, Y. (2020). A systematic review of machine learning classification methodologies for modelling passenger mode choice. Journal of Choice Modelling, 100221. 30.

54. Hopper T. (2017). Neopatrimonialism, Good Governance, Corruption and Accounting in Africa: Idealism versus Pragmatism. Journal of Accounting in Emerging Economies, 7(2): 225-48.

55. Jennifer, M. A. J. , Wefald, K. W. , & van, I. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. Leadership & Organization Development Journal, 37 (5), 1-30.

56. Jun, K. N. , Wang, F. , & Wang, D. (2014). "E-government use and perceived government transparency and service capacity: Evidence from a Chinese local government". Public Performance & Management Review, 38(1), 125-151.

57. Kashtanova E. V. , Lobacheva A. S. , Makushkin S. A. , Ridho T. K. (2021). A Competency Model in the Field of Information Technology. In: Bogoviz A. V. , Suglobov A. E. , Maloletko A. N. , Kaurova O. V. , Lobova S. V. (eds) Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Studies in Systems, Decision and Control, vol 316. Springer, Cham.

58. Khalid MA, Alam, M-MD, Said J. (2016). Empirical assessment of good governance in the public sector of malaysia, interdisciplinary approach to economics and sociology, 9(4), 289 – 304.

59. Kumar, p. (2018) human right protection and good govermence, Publisher: Regal Publication FRajouri Garden, Rajouri Garden, New Delhi.

60. Lee F. H. , Lee T. Z. , Wu W. Y. (2010). "The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan", The International Journal of Human Resource Management, ۱۳۷۲- ۱۳۵۱,(۹)۲۱.

61. Leidner, D. E. , Gonzalez, E. , & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organiza-

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

tional socialization. The Journal of Strategic Information Systems.

62. Lochan Dhar, R (2015). Service quality and the training of employee: the mediating role of organizational commitment, tourism management, 419-430.

63. Lopez C, Valle R, Herrero I. (2016). Contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. Journal of Human Resource Management, 45(1): 81- 100.

64. Martinez, A. (2011). "The regulation of diffusion of public sector information via electronic means: Lessons from the Spanish regulation". Government Information Quarterly, 28,188-199.

65. McKay, K. , Kuntz, J. R. , & Näswall. , K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. The New Zealand Journal of Psychology, 42(1), 55- 66.

66. Ozola I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 156, 223 – 226.

67. Puukka, J. , Charles, D. , Mora, J. G. , & Nazare, H. (2013). Higher education in regional and city development: Basque Country, Spain.

68. Ramesh, R. , Kumar, K. , (2014), Role of Employee Empowerment in Organizational Development, International Journal of scientific research and management, Vol. 2, Issue 8, PP. 1241-1245.

69. Renkema, M. , Meijerink, J. , & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. Human resource management review, 27 (3), 397-415.

70. Rudra P. Pradhan, G. S. S. (2018). Good Governance and Human Development: Evidence from Indian States. Journal of Social and Development Sciences, 1(1): 1- 8.

71. Saltman, RB, Durán A, Dubois HFW. (2020). Governing Public Hospitals, Reform strategies and the movement towards institutional autonomy, on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies, Observatory Studies Series No. 25, 315 – 337.

72. Sorre, B. M. (2016). Resistance to Organizational Change. International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER). 2(11), 22-28.

73. Sparrow PR, C. B. (2016). Globalizing human resource management. 2, editor. New York: Routledge, Global HRM.

74. Thoreson, RW. (2019). Human resource development: An examination of perceived training needs of certified rehabilitation counselors. Journal of Applied Rehabilitation Counseling, 24(4), 58-70.

75. Van, Albert (2014). "How Civil Society Organizations Close the Gap between Transparency and Accountability". Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, 27(2), 347–356.

76. Viennet, R. , & Pont, B. (2017). Education policy implementation: A literature review and proposed framework. OECD Education Working Paper No. 162. Paris: OECD Publishing.

77. Zehir, C. , Çınar, F. , & Şengül, H. (2016). "Role of Stakeholder Participation between Transparency and Qualitative and Quantities Performance Relations: An Application at Hospital Managements". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 234-245.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]