

آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان

دستی براساس مدل سه شاخگی

عزیز بردستانی، یاسر درتاج*

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۴

چکیده

مقدمه و هدف: نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی برای کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شوند. با این حال سخت‌ترین دارایی برای مدیریت در سازمان به شمار می‌روند. این تحقیق با هدف آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در آموزش و پرورش براساس مدل سه شاخگی انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نوع طرح‌های ترکیبی (کیفی-کمی) بود. در بخش کیفی، عناصر آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی، براساس مدل سه شاخگی، شناسایی و مدل پژوهش طراحی و سپس در بخش کمی، این مدل آزمون شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا (محتوای بدست آمده از مصاحبه‌ها)، داده‌ها بررسی و سپس مفاهیم و مقولات استخراج شدند و سپس مدل تحقیق با استفاده از مدلسازی ساختاری-تفسیری طراحی شد. در بخش کمی با استفاده از روش پیمایشی، داده‌های کمی جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. از طرف دیگر در بخش کیفی مشارکت‌کنندگان مشتمل بر مدیران منابع انسانی دارای سابقه مرتبط در سازمان آموزش و پرورش شهرستان دشتی بودند که ۱۵ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. (رسیدن به اشباع نظری) و در بخش کمی نیز از ۴۰ نفر از جامعه مزبور استفاده شد. روش نمونه‌گیری در این بخش غیر احتمالی قضاوتی بود.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد، برای آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی براساس مدل سه‌شاخگی، ۱۷ سازه شناسایی شد که براساس میانگین پاسخ‌های داده شده، در بعد محتوایی، گویه برابرسازی فرصت‌ها، در بعد ساختاری، گویه ساختار مدیریت نامتمرکز و در بعد زمینه‌ای، جو سازمانی نامناسب، غالب‌ترین گویه می‌باشند. پس از شناسایی ۱۷ سازه مبتنی بر سه بعد مدل سه‌شاخگی، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مدل تحقیق ارائه و در بخش کمی به کمک مدل معادلات ساختاری آزمون شد. یافته‌ها نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد مدل از برازش خوبی برخوردار است و روابط بین سازه‌های شکل دهنده مدل مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: برای برطرف کردن آسیب‌های مربوط به کارکردهای منابع انسانی در بعد محتوایی و درونی سازمان باید برابرسازی فرصت‌ها مدنظر قرار گیرد. در بعد ساختاری با تمرکززدایی مدیریت و در بعد زمینه‌ای نیز با ایجاد جو سازمانی مناسب می‌توان قابلیت‌های منابع انسانی را افزایش داد.

کلیدواژه‌ها: آسیب شناسی، کارکردهای منابع انسانی، مدل سه شاخگی

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، معلم آموزش و پرورش شهرستان دشتی، aziz.bardestani

^۲ * دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه فرهنگیان استان بوشهر، tasin8773@gmail.com

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی برای کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شوند. با این حال سخت‌ترین دارایی برای مدیریت در سازمان به شمار می‌روند (آیاندا و سانی، ۲۰۱۲: ۴). به زعم محققان، مدیریت موثر نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف مستلزم استفاده همزمان از سیستم‌های منابع انسانی و مدیران و کارفرمایانی متخصص و خردمند در درون سازمان‌ها می‌باشد (کادهیم، ۲۰۱۷: ۳). در این میان مسأله از دست دادن سرمایه‌های انسانی برای هر سازمانی بیمناک بوده و هزینه آور است، زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب هزینه‌های بسیار متحمل می‌شود و با از دست دادن نیروی انسانی خود متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش سازمان به دست آمده است. در نتیجه برای مدیران سازمان‌ها که در پی حفظ و نگهداری، بهبود و بهره‌وری نیروی انسانی خود می‌باشند، مسأله میل به ماندن توجه خاصی را می‌طلبد (وان دان و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۷۷). به واقع یکی از هزینه‌های سنگین تحمیل شده به سازمان‌های امروزی، هزینه ترک خدمت نیروی انسانی از سازمان‌ها می‌باشد. که این امر موجب از دست دادن کارکنان با تجربه و متخصص سازمان می‌شود. پیامدهای این مشکل، کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمان‌ها می‌باشد. با این وجود سازمان‌ها علیرغم اجرای شمار گوناگونی از برنامه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانش محور، اما شوربختانه این اقدامات؛ اغلب بر مبنای درست تئوریک استوار نبودند (دلشاپ و همکاران، ۲۰۲۰: ۱). به زعم برخی صاحب‌نظران این حوزه، حفظ کارکنان شایسته مشکل شماره یک سازمان‌ها به شمار می‌رود. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری بیشتر و اثربخشی سازمان می‌گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه است (مارتین و همکاران، ۲۰۱۹: ۶۲۰). چرا که هزینه‌های تبلیغات، جذب و آموزش کارکنان جدید بالا بوده و تا زمانیکه کارکنان جدید با محیط سازمان و وظایف محوله آشنا گردند، بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد. بنابراین مدیریت منابع انسانی هر سازمانی باید فرایندهای نگهداری این نیروها را به

¹ Ayanda & Sani

² Kadhim

³ Van Dun et al

⁴ Delshab et al

⁵ Martin et al

طور نظام‌مند طراحی نموده و با نگرش کلان به ورود و خروج افراد، عواقب و هزینه‌های از دست دادن کارکنان را بررسی نمایند (عظیمی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱: ۱۶۹). لی و همکارانش (۲۰۲۰) نیز بر این نکته اذعان دارند که اگر چه چارچوب استاندارد برای درک فرآیند ترک خدمت کارکنان وجود ندارد، اما عوامل گسترده‌ای می‌توانند در پیشگویی ترک خدمت کارکنان مؤثر باشند. فرض بر این است که مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و نظام‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نو و همکاران، ۲۰۱۷، ۳: ۱). میل به ماندن به عنوان تصمیم ماندن کارکنان در رابطه‌ی اشتغال فعلی با کارفرمای فعلی‌شان بر اساس طولانی مدت تعریف شده است. این مفهوم معکوس تصمیم نقل و انتقال (کارکنان) یا تصمیم به ترک است. (بوزکو و نایزابکوف، ۲۰۱۴: ۴۰۷). فرسایش نامطلوب، ناخواسته، و اختیاری را که سازمان تجربه می‌کند زمانی که کارمندان بسیار ارزشمند، سازمان را ترک می‌کنند تا کاری در جای دیگری بگیرند مسئله‌ی بسیار بزرگتری نسبت به بسامد اخراج‌های گزارش شده‌ی سازمان است (زرزاعت و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۹۹). برای اشکار ساختن مسئله‌ی در ارتباط با ترک کردن (رفتن) کارکنان، همانگونه که اکنون سازمان برای استعداد رقابت می‌کند، اقدامات مربوطه باید صورت گیرد (نوری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۸). راه حل‌هایی برای بهبود یافتن ابقا در کارکنان، حق الزحمه‌های رقابتی، مزایای جامع، برنامه‌های تشویقی، و ابتکارات مشابه بسیار مهم هستند که اجرا شوند (پینز، ۲۰۱۵: ۱۱۱).

از طرف دیگر پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. این سه دسته عوامل در مدلی با عنوان «مدل سه شاخگی» مطرح می‌شوند که ابزاری تحلیلی است که براساس آن می‌توان کلیه مطالعات و تئوری‌های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی نمود (میرزائی اهرنجانی، ۲۰۰۳: ۶۲). در این مدل، عوامل ساختاری؛ دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایطی فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و بهم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. (دوربونز، ۲۰۱۴: ۹-۸). عوامل ساختاری متغیرهایی همچون ساختار سازمانی، آموزش، پاداش، طراحی شغل، و طراحی سیستم حقوق و دستمزد را می‌توان بیان کرد (صالحی زاده

¹ Azimi et al

² Lee et al

³ Noe and etal

⁴ Bozhko and Naizabekov

⁵ Pinns

⁶ Doorbons

و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۸). عوامل زمینه‌ای؛ شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تاثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. عوامل زمینه‌ای شامل متغیرهای همچون فرهنگ سازمانی و جو سازمانی می‌باشد (صالحی و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۸). عوامل رفتاری؛ شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه و بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این عوامل محتوایی در واقع پویایی‌بخش و زنده سازمانی تلقی می‌شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که بطور مستقیم مربوط به نیروی انسانی باشند در این شاخه قرار می‌گیرند. می‌توان عوامل رفتاری را متغیرهایی همچون مشارکت کارکنان، آزادی عمل و تفویض اختیار، سبک ارتباطی و سبک رهبری بیان کرد (صالحی زاده و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۸).

از طرف دیگر بررسی چالش‌های پیش روی آموزش و پرورش در دنیای معاصر بیانگر این حقیقت است که آموزش و پرورش در هر برهه از زمان ویژگی‌ها و اختصاصات مخصوص به خود را دارد. امروزه آموزش و پرورش شدت نیازمند نیروهای مجرب و توانا است نیروهای که بتوانند با پشتکار خود گره از مشکلات آموزش و پرورش را بگشایند. دستگاه مهم آموزش و پرورش با همه نیروهای انسانی که در اختیار دارد با فقر نیروی انسانی ماهر متخصص و بانگیزه مواجه است. لذا توجه به عوامل انگیزشی و تعیین اولویت و اهمیت آنها به منزله رسیدگی و توجه به بنیان‌های اصلی این ماموریت‌ها محسوب می‌گردد. تحقیقات نشان داده کارکنانی که انگیزه شغلی لازم را ندارند، تعهد و دلبستگی به شغل از خود نشان نمی‌دهند و از آن احساس رضایت نمی‌کنند. همواره تا آخرین روزهای زندگی شغلی خود هم خود رنج می‌برند و هم به دیگران اگر کارمند باشند موجب نابسامانی‌های رفتاری، عاطفی و آموزشی می‌شوند (پینز، ۲۰۱۰: ۱۱۱). ضمن اینکه روش انگیزش (انگیزه‌ها) می‌باید متناسب با فضای کار و حرفه کارکنان باشد و عوامل انگیزش اثرگذار در کارکنان آموزش و پرورش همچون نیروهای شاغل در دیگر ارگان‌ها نیست از آنجایی که انگیزه‌های یکسان را نمی‌توان برای هر نوع فضای حرفه‌ای و شغلی در نظر گرفت و انتظار اثربخشی یکسان داشت باید تلاش شود که متناسب با نیاز و جو سازمانی و فعالیت‌های کارکنان مسئله و شرایط فرهنگی جامعه ایرانی راهکارهای متناسب برای تقویت ماندگاری و ارائه عملکرد مطلوب را کسب و یا طراحی کرد. بنابراین آسیب شناسی نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش با یک شیوه کاملا علمی و ارائه نتایج آن برای بهره‌برداری سازمان آموزش و پرورش و دیگر نهادهای آموزشی ضرورتی است که در

¹ Salehi Zadeh et al

این تحقیق بدان توجه شده است. گفتنی است که آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، "الگوهای آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند. با توجه به رویکردهای بهبود مستمر و فرآیندگرایی الگوهای آسیب‌شناسی در سیستم مدیریت منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوریکه با مشاهده هرگونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مولفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناخت. به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه می‌توان عواقب زیان بار آسیب‌ها را به حداقل رساند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۶).

در خصوص موضوع تحقیق حاضر، تحقیقات مختلفی نیز انجام شده است، آگروال (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی و رفاه کارمندان» بیان می‌دارد شواهد قانع‌کننده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد رویکرد‌های مدیریت منابع انسانی کارمند محور به شدت بر بهزیستی کارمندان تأثیر می‌گذارد. یولی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «راه حل مبتنی بر بلاکچین برای مدیریت موثر کارکنان» بیان می‌دارد، بلاکچین منابع انسانی یک فرآیند خودکار را برای ایجاد توافق بین طرف‌های درگیر اجرا می‌کند. طراحی بلاکچین بر بهبود و توسعه کیفیت نیروی کار، به ویژه برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات بین کارمندان و مدیران متمرکز خواهد بود. این امر روند شناسایی و تجزیه و تحلیل مهارت‌ها، دانش و نگرش کارکنان را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، شفافیت داده‌ها و فرصت‌های دسترسی برای کارکنان و مدیران شرکت بدون سو استفاده وجود خواهد داشت. این امر موجب می‌شود مدیران به راحتی سوابق عملکردی هر کارمند را پیگیری کنند، که به نوبه خود می‌تواند برای توسعه شغل کارمندی استفاده شود. آلفز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان قدرت درک شده سیستم منابع انسانی و واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر: بررسی مجدد اختیارات منابع انسانی به عنوان عامل تغییر، بیان می‌دارند که درک کارمندان از قدرت سیستم منابع انسانی با توانایی آنها برای سازگاری با تغییرات سازمانی رابطه مثبت دارد و این رابطه به طور همزمان با عواطف مثبت موقعیتی و حمایت سازمانی درک شده تعدیل می‌شود. علاوه بر این، یافته‌های ما نشان داد که سازگاری و انطباق با تغییرات سازمانی با رفتار حمایت‌کننده و تغییر کارکنان رابطه مثبت دارد. نتایج این مطالعه حائز اهمیت است

¹ Agarwal

² Yuli et al

³ Alfes et al

زیرا مسئولیت‌های نقش منابع انسانی را به عنوان عامل تغییر توسعه می‌دهد و در مورد چگونگی تأثیر مثبت منابع انسانی بر دستاوردهای کارکنان هنگام تغییر سازمان، بینش ارزشمندی را ارائه می‌دهد. نوری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان ساخت مقیاس آسیب‌شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب‌های سازمانی در شرکت‌های صنایع غذایی، بیان می‌دارند که از بین مولفه‌های مربوط به عامل رفتاری بیشترین درصد فراوانی آسیب مربوط به مولفه انگیزش و هدفمندی (۳۴ درصد) است و در مرتبه دوم امنیت شغلی حدود ۳۲ درصد است. از بین مولفه‌های مربوط به عوامل ساختاری بیشترین درصد فراوانی آسیب مربوط به مولفه روش‌های گزینش و استخدام در سازمان (حدود ۳۳ درصد) است و عامل زمینه‌ای با تک مولفه عوامل فردی و اجتماعی میزان آسیب ۳۱ درصد در سازمان ارزیابی شده است. رحمانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان آسیب‌شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی، بیان می‌دارند بیشترین میانگین و انحراف معیار مربوط به بعد انگیزش و رضایت شغلی $(۳/۵۱ \pm ۱/۰۲)$ و کمترین میانگین و انحراف معیار مربوط به بعد بهبود روش‌ها $(۲/۸۱ \pm ۰/۸۴)$ است. از بین مولفه‌های مورد مطالعه؛ مولفه رفتاری بیشترین امتیاز $(۳/۲۹)$ و مولفه زمینه‌ای کمترین امتیاز $(۲/۹۱)$ را به خود اختصاص داده‌اند. همبستگی بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای با مشخصات دموگرافیک نشان داد که رابطه این عوامل فقط با متغیر جنسیت از نظر آماری معنادار بود.

حال نظر به مطالب فوق‌الذکر و اهمیت موضوع به شرحی که عنوان شد و خلا تحقیقات انجام شده در این حوزه علی‌الخصوص در سطح آموزش و پرورش و خاصاً شهرستان دشتی (به عنوان مورد مطالعاتی تحقیق)، نگارنده در این تحقیق قصد دارد آسیب‌شناسی منابع انسانی در آموزش و پرورش را براساس مدل سه شاخگی (در ۳ بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای) انجام دهد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان دشتی بود که تعداد معلمان ۱۷۸ نفر و تعداد مدیر ۴۹ نفر می‌باشد و حجم نمونه مورد مطالعه بر اساس تمام شماری بود.

پژوهش حاضر از نوع طرح‌های ترکیبی (کیفی-کمی) است. براین اساس در مرحله اول (رویکرد کیفی)، عناصر آسیب‌شناسی کارکردهای منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان دشتی براساس مدل سه شاخگی شناسایی و مدل اولیه پژوهش طراحی، و سپس در مرحله دوم (رویکرد کمی)، مدل مورد نظر، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر در مرحله اکتشاف مدل،

استقرایی و در مرحله اعتباریابی و آزمون مدل، قیاسی-فرضیه ای است و هدف پژوهش در مرحله اول کشف مدل (اکتشافی) و در مرحله دوم، پیمایشی از نوع توصیفی است. در پژوهش حاضر به منظور جمع آوری اطلاعات در مرحله اول با از روش تحلیل محتوا (محتوای بدست آمده از مصاحبه های انجام شده با خبرگان) داده ها بررسی و سپس مفاهیم مورد نظر به روش کدگذاری استخراج شده اند. برای انجام این تحلیل ها از نرم افزار Atlas.ti استفاده شد در ادامه پس از شناسایی مفاهیم و مقولات، جهت ساخت مدل تحقیق از مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده گردید. در بخش دوم با استفاده از روش میدانی و پیمایشی داده های کمی جمع آوری و مورد تحلیل و آزمون قرار گرفت.

جامعه و نمونه مورد بررسی در این پژوهش هم در دو بخش مطرح می شود: در بخش کیفی مشارکت کنندگان مشتمل بر مدیران منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش شهرستان دشتی می باشند. به عبارت دیگر، مدیرانی که دارای سابقه و مجرب که با نظر و مشورت مدیرمنابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر انتخاب می شوند، که کل جامعه پژوهش ۴۰ نفر بودند. پس از نهایی شدن خبرگان و انجام هماهنگی های لازم، به نظر می رسید سئوالات تحقیق باید از کسانی پرسیده شود که به موضوعات، اشراف کامل داشته و در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های سازمان، شرکت دارند بدین منظور فرایند مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می کند که در این پژوهش، تعداد به ۱۵ نفر رسید. در بخش کمی پژوهش به منظور طراحی مدل ساختاری-تفسیری با توجه به در دسترس بودن تمام جامعه آماری از تمام جامعه آماری (۴۰ نفر) به منظور پاسخ به پرسشنامه طراحی شده استفاده گردید. در این پژوهش، از روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده شده است.

در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی عبارت بود از مطالعات کتابخانه ای و بازنگری تحقیقات مشابه و اجرای مصاحبه های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی استفاده از پرسشنامه تحقیق که روایی و پایایی آن به تایید رسیده است. در خصوص روایی و پایایی ابزارهای تحقیق بایستی عنوان کرد که در پژوهش حاضر:

۱. بخش کیفی: برای سنجش روایی و پایایی در بخش کیفی از روش ارزیابی لینکولن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده گردید. بدین منظور و بر پایه این روش چهار معیار: موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)؛ انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأیید پذیری جهت ارزیابی در نظر گرفته شد. همین منظور و برای دستیابی به هریک از این معیارهای یاد شده در فوق، اقدامات زیر صورت پذیرفت.

¹ Lincoln & Guba

پژوهشگر با صرف زمان کافی، تایید فرآیند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، استفاده از پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند استفاده از زمان سنج برای اندازه‌گیری متغیر زمان لازم برای بارگذاری وبگاه در پرسش نامه‌ی نهایی و نگارش یادداشت دامنه و یادآور در طول پژوهش خاصه در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است. ضمناً برای رسیدن به پایایی در این بخش، چهار راهکار زیر بکار برده شده است:

۱- استفاده از فرایندهای ساخت یافته از مصاحبه‌های همگرا؛

۲- سازماندهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛

۳- وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه‌ی یافته‌های دو و یا چند محقق؛

۴- استفاده از کمیته‌ی راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه‌ی مصاحبه

۲. بخش کمی: در این پژوهش با توجه به اینکه پرسشنامه طراحی شده در مرحله کمی به تایید استاد راهنما و مشاور و همچنین دو نفر از خبرگان صاحب نظر در موضوع پژوهش رسید. لذا از روایی ابزار سنجش اطمینان حاصل شد (روایی محتوا). همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سؤالات بیشتر و در نتیجه پرسشها همگن تر خواهند بود. یافته‌های بدست آمده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ نشان داد که برای پرسشنامه تحقیق مقدار این ضریب ۰/۷۸ بدست آمده است که حاکی از پایا بودن ابزار تحقیق است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از نرم‌افزار Atlas استفاده و در بخش کمی برای انجام تحلیل‌های مورد نیاز (آزمون نرمال بودن و آزمون معادلات ساختاری) از نرم افزارهای SPSS22 و Lisrel استفاده می‌شود.

یافته‌ها

بخش اول-تحلیل کیفی:

۱. شناسایی مفاهیم و مقولات

پس از گردآوری داده‌های مصاحبه، داده‌های بدست آمده مبتنی بر ۳ متغیر اصلی تحقیق شامل: ساختار، زمینه و محتوا، تحلیل شدند. با این شیوه که هر مفهوم، سازه‌هایی را در بر گیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۱۷ سازه اصلی مبتنی بر ۳ مقوله اصلی (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای)

تعریف شده است (جدول ۱). بدین ترتیب در جدول شماره ۱ سازه‌ها و نشانگرهای آن، ارائه شده است. لازم به توضیح است در این جدول، تنها به نشانگرهایی اشاره شده است که بیشترین فراوانی و تکرار را داشته و از اهمیت بیش‌تری در شناسایی مقوله‌های تحقیق برخوردار بوده‌اند. بدین ترتیب بخشی از تحلیل استفاده از کدگذاری باز است. از طریق کدگذاری باز داده‌ها به خوبی تحلیل، نامگذاری و طبقه‌بندی می‌شوند. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام بوسیله‌ی بررسی دقیق متن دقیق مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شوند. جدول ۱ کدها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با ۳ مقوله (ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی) حاصل از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. کدها و مفاهیم شناسایی شده

منبع	کدگذاری اولیه (گزاره)	کدگذاری ثانویه (مفهوم)	مقوله	بعد
مصاحبه ۱-۲- ۳-۵-۸	نبود تفکر راهبردی در بین مدیران و کارکنان عدم تدوین برنامه‌های سازمان با رویکرد راهبردی ارزیابی ضعیف برنامه‌های راهبردی بین سازمانی	عدم تدوین خط‌مشی	ساختاری	آسیب‌شناسی کارکردهای منابع انسانی
مصاحبه ۱-۲- ۴-۵-۳	نبود صداقت و راستگویی عدم روابط دوستانه و صمیمی روابط چابک‌سازانه	عدم شفافیت قوانین		
مصاحبه ۱-۲- ۴-۸- ۱۰-۱۲	کیفیت مدیریت پایین هدایت و حمایت مدیریتی ضعیف نبود هماهنگی با مجموعه سازمانی نبود تفویض اختیار بین بالادست و پایین دست	ساختار مدیریت نامتمرکز		
مصاحبه ۱-۲- ۳-۴- ۵-۶- ۷-۸-۹	نبود تخصیص و ارتقاء عدم توانایی سودآوری عدم انطباق پست و شرایط احراز	نبود ظرفیت‌سازی		

مصاحبه ۴-۵- ۸-۱۰- ۱۲- ۱۳-۱۵	عدم کفایت فساد اداری نبود دلبستگی شغلی عدم رعایت عدالت و انصاف انجام کارهای ناشایست نبود انضباط و حاکمیت ضوابط شغلی و سازمانی	عدم کنترل		
مصاحبه ۷-۹- ۱۰- ۱۱- ۱۳-۱۵	عدم بازنگری قوانین و مقررات با رویکرد شفاف سازی کاهش میزان قوانین و مقررات مکتوب و رسمی در سازمان عدم تدوین فرآیندهای مشترک با سایر سازمانها عدم طراحی کانالهای ارتباطات رسمی و غیررسمی با سایر سازمانها	مقررات زائد	زمینه ای	
مصاحبه ۱-۲- ۳-۴- ۵-۸- ۱۰- ۱۱- ۱۲- ۱۳-۱۵	نبود الزامی بر انجام وظایف محوله در زمان مقرر نبود تشویق کارکنان به علاقه در ارائه خدمات عدم سازگاری پایدار با انتظارات مشتری عدم تأکید بر شناخت انتظارات مشتری	ضعف در سنجش کیفیت خدمات		
مصاحبه ۶-۸- ۱۴-۱۵	عدم حساسیت به ریسک بازار نوسانات محیط کاری	عدم مطابق با تغییرات محیطی		
مصاحبه ۴-۶- ۱۰- ۱۴-۱۵	عدم تأکید نظام ارزیابی عملکرد سازمان بر رضایت مشتریان عدم اجرای برنامه های آموزشی با هدف مشتری محوری	ضعف در سنجش کیفیت CRM		

	پیچیدگی در ارائه خدمات به مشتریان			
مصاحبه ۱-۲- ۳-۴- ۵-۸- ۱۰- ۱۱- ۱۲- ۱۳- ۱۴-۱۵	اعتقاد ضعیف به مسئولیت پذیری و پاسخگوئی، هم افزائی، کار گروهی و همگرایی نبود آموزش مستمر فردی، گروهی و ارتقاء دانش فنی و حرفه ای همکاران بهینه سازی و شفاف سازی ضعیف فرآیندها و برقراری انضباط مالی و اداری	نبود ارزش محوری		
مصاحبه ۱-۲- ۳-۴- ۵-۸- ۱۰-۱۴	نداشتن سعه صدر مدیران نبود نظام تشویق و قدردانی با تمرکز بر شایسته سالاری عدم پایبندی به ارزش های بنیادین تعریف شده در سازمان	فرهنگ سازی ضعیف		
مصاحبه ۳-۴- ۵-	نبود نظارت احساس مسئولیت و تعهد ضعیف	جوسازمانی نامناسب		
مصاحبه ۱-۲- ۳-۴- ۵-۶- ۷-۸- ۹-۱۰- ۱۱- ۱۲- ۱۳- ۱۴-۱۵	نبود وظایف و ماموریت های همسو و مشترک بین کارکنان عدم وجود اهداف مشترک بین واحدهای سازمانی نبود تأکید بر مهارت افزایی	نابرابری فرصت ها	محتوایی (رفتاری)	
مصاحبه ۱-۲-	حمایت ضعیف نظام پرداخت پاداش از کارهای تیمی	سیستم جبران خدمت نامناسب		

۳-۴- ۵-۶- ۷-۸- ۹-۱۰- ۱۱- ۱۲- ۱۳- ۱۴-۱۵	حمایت ضعیف نظام پرداخت به فعالیت های بین سازمانی تاکید ضعیف نظام پرداخت پاداش بر پاداش های درونی کاهش انعطاف پذیری در نظام پرداخت پاداش			
مصاحبه ۱-۲- ۳-۴- ۵-۶- ۷-۸- ۹-۱۰- ۱۱- ۱۲- ۱۳- ۱۴-۱۵	تصمیم گیری نامناسب نداشتن حسن خلق ندادن بازخورد مناسب به نیرو عدم تفاهم و اعتماد متقابل نبود توافق بین نیروها نبود عدالت و انصاف الگودهی و الگو پذیری نامناسب تبعیض	موانع اجرای HRMS		
مصاحبه ۵-۶- ۷-۸- ۹-۱۵	نبود انگیزش ندادن فرصت به افکار نو و جدید احساس نارضایتی در سازمان و مجموعه	نبود درونی سازی		
مصاحبه ۱۰-= ۱۱- ۱۲-۱۵	بی نظمی محدود نمودن خلاقیت و نوآوری روحیه تلاش و پشتکار ضعیف آشنایی نداشتن کارکنان با وظایف خود نداشتن وفاداری به سازمان و مدیریت	تعهد سازمانی پایین		

۲. سنجش روایی:

برای سنجش قابلیت اعتماد در این بخش از تحقیق، از روش یا ضریب کاپا (۱۹۹۵) استفاده شده است. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب شود و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود و میزان توافق دو کدگذار محاسبه و بررسی گردد. با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار ضریب کاپا محاسبه شده در تحقیق حاضر ۰/۷۵۸ است که نشان می‌دهد که ۷۵ درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب کاپا مورد قبول، به نوع تحقیق بستگی دارد، اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا این مقدار باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آن‌ها و در نتیجه، عینیت تحقیق اطمینان کرد. به همین ترتیب ضریب کاپا برای سه مفهوم دیگر نیز محاسبه شد. مقدار این ضریب برای متغیر ساختار ۰/۸۵۵، متغیر زمینه‌ای ۰/۸۰۱، و متغیر محتوایی ۰/۸۱۶ به دست آمد.

۳. اجرای مدل سازی ساختاری تفسیری یا ISM :

رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری یک متدولوژی موثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مساله را کشف کرد. در ذیل تمامی مراحل که برای توسعه مدل مورد نظر با استفاده از تکنیک ISM مورد نیاز است، معرفی می‌شود:

۱- تعیین متغیرها : مدل سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که این متغیرهای ورودی همان ۱۰ عامل خروجی از تکنیک تحلیل محتوا هستند (جدول ۱):

۲- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM): در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

۳- بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس زیر ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید.

اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.

اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.

¹ Interpretive Structural Modelling

- اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.
- ۴- سازگار کردن ماتریس دستیابی: ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر $i, k=1 \rightarrow j, k=1, i, j=1$. یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آن‌گاه معیار A نیز باید با C رابطه داشته باشد.
- ۵- تعیین سطح متغیرها: در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم.
- ۶- ترسیم شبکه تعاملات: در این گام با توجه به سطوح معیارها و روابط بین آن‌ها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می‌شود.
۷. تحلیل MICMAC: تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند.
- 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: این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.
- مستقل: این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.
- رابط: این متغیرها 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.
- یافته‌های مرتبط با مراحل ۷ گانه روش فوق به شرح جداول ۲ تا ۸ ذکر شده است:

جدول ۲. معیارهای آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی

کد	معیار
C1	عدم تدوین خط مشی
C2	عدم شفافیت قوانین
C3	ساختار مدیریت نامتمرکز
C4	نبود ظرفیت سازی
C5	عدم کنترل
C6	مقررات زائد
C7	ضعف در سنجش کیفیت خدمات
C8	عدم مطابق با تغییرات محیطی
C9	ضعف در سنجش کیفیت CRM
C10	نبود ارزش محوری
C11	فرهنگ سازی ضعیف
C12	جوسازمانی نامناسب
C13	نابرابری فرصت‌ها
C14	سیستم جبران خدمت نامناسب
C15	موانع اجرای HRMS
C16	نبود درونی سازی
C17	تعهد سازمانی پایین

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری

	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	C 17
C 1		x	x	x	v	v	v	v	v	o	o	o	o	o	o	o	o
C 2			x	x	v	v	v	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
C 3				x	v	v	v	o	o	v	v	v	v	v	o	o	o
C 4					x	v	o	o	o	o	o	o	o	o	v	v	v
C 5						v	x	x	x	x	x	x	o	o	o	o	o
C 6							x	x	x	x	x	x	o	o	v	v	v
C 7								x	x	x	x	x	o	o	v	v	v
C 8									x	x	x	x	o	o	v	v	v
C 9										x	x	x	o	o	o	o	o
C 10											x	x	o	o	o	o	o
C 11												x	o	o	o	o	o
C 12													o	o	o	o	o
C 13														x	x	x	x
C 14															x	x	x
C 15																X	x
C 16																	x
C 17																	

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	C 17
C 1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
C 2	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C 3	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
C 4	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
C 5	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
C 6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
C 7	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
C 8	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
C 9	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
C 10	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
C 11	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
C 12	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
C 13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
C 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
C 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
C 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
C 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0

در گام سوم باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار کرد این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول زیر سلول‌های که با * 1 نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند.
جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	فایده فرد
C1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	17
C2	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	17
C3	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	17
C4	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1	17
C5	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	15
C6	0	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	13
C7	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	14
C8	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	14
C9	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C10	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C11	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C12	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
میزان ریسکی	5	5	5	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	17	17	

در گام چهارم باید بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را بدست آورد مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک را محاسبه میکنیم در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر

اشتراک برابر بود آن تکرار سطح نام می‌باشد. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می‌شود و دوباره محاسبات صورت می‌گیرد. نتایج در زیر آورده شده است.

جدول ۶. معیارهای سطح ۱

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	تکرار
C1	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	
C2	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	
C3	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	
C4	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C7C8C9C10C11C12	
C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C6	C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C5C6C7C8C9C10C11C12	
C7	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C8	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C9	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C10	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C11	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	
C13	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C6C7C8C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	1
C14	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C6C7C8C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	1
C15	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	1
C16	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	1
C17	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	1

جدول ۷. معیارهای سطح ۲

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1C2C3C4C5C6C7C 8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	
C2	C1C2C3C4C5C6C7C 8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	
C3	C1C2C3C4C5C6C7C 8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	
C4	C1C2C3C4C5C6C7C 8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C7C8C9 C10C11C12	C1C2C3C4C5C7C8C 9C10C11C12	
C5	C1C2C3C4C5C6C7C 8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C 8C9C10C11C12	2
C6	C5C6C7C8C9C10C1 1C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C5C6C7C8C9C10C11 C12	2
C7	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	2
C8	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	2
C9	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	2
C1 0	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	2
C1 1	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	2
C1 2	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8 C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10 C11C12	2

جدول ۸. معیارهای سطح ۳

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	نام معیار
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C2
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C3
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C4

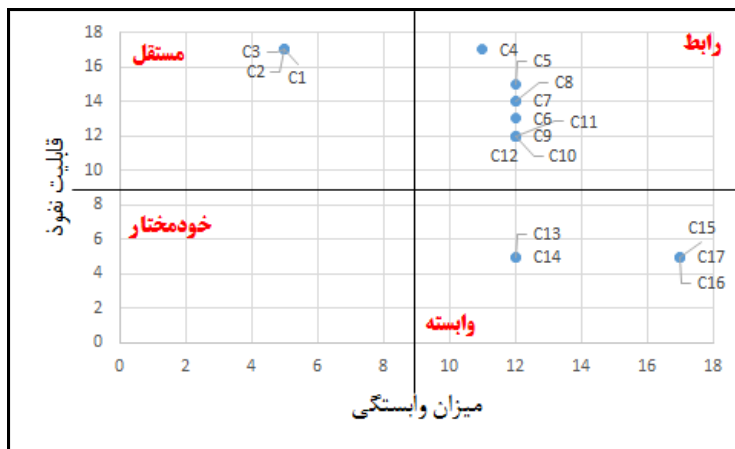
در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل ISM پژوهش

همچنین مدل پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت نمودار شماره ۲ نشان داد. بر این اساس معیارهای C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12 متغیرهای رابط هستند این متغیرها 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. معیارهای C1-C2-C3 مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای C13-C14-C15-C16-C17 نیز جزء معیارهای وابسته است این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است این متغیر اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارد.



نمودار ۲. ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی

بخش دوم- تحلیل کمی:

آزمون مدل تحقیق

در این بخش از تحقیق، مدلی که به بررسی ارتباط میان سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی در زمینه حکمرانی می‌پردازد، آزمون می‌شود. جهت آزمون مدل ارتباط میان متغیرها از نرم‌افزار لیزرل استفاده می‌گردد. برای این منظور در بدو کار آزمون نرمال بودن داده‌های تحقیق سنجیده شده است. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها، در سطح خطای ۵٪ آزمون می‌شود. بنابراین اگر مقدار معناداری بزرگتر مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها از تکنیک کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده است که براساس نتایج مندرج در جدول ۹ در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده است.

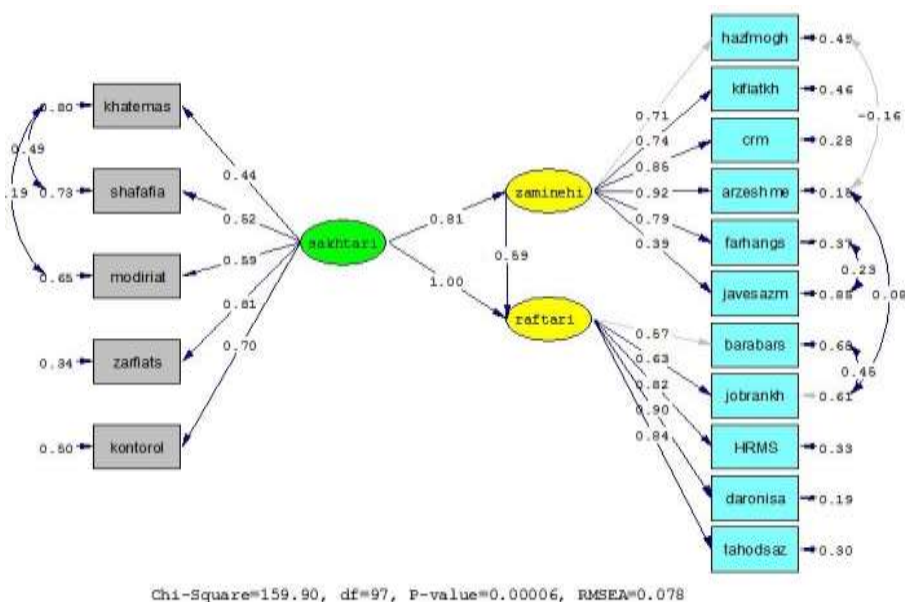
¹ Kolmogorov-Smirnov

بنابراین فرض صفر تأیید می‌شود یعنی توزیع داده‌های سنجش هریک از ابعاد نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

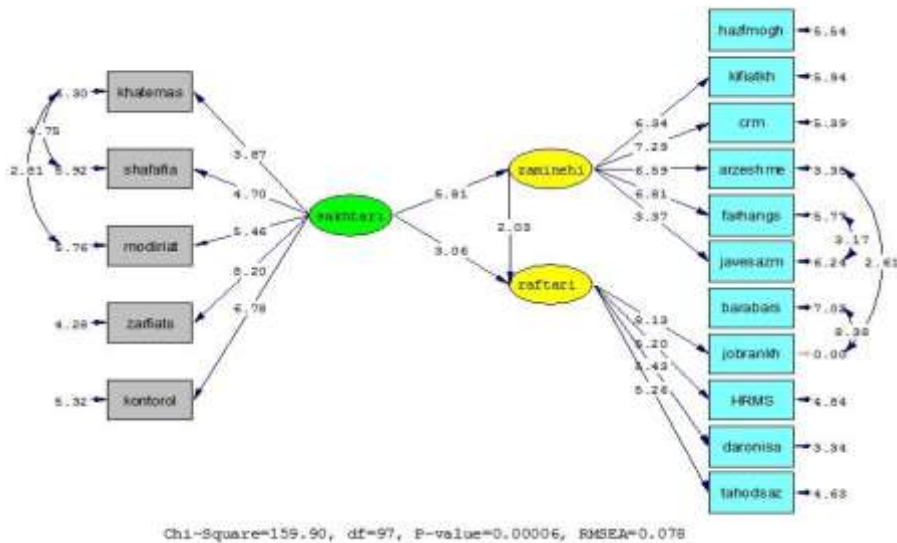
جدول ۹. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

بعد محتوایی (رفتاری)	بعد زمینه‌ای	بعد ساختاری	N
۴۰	۴۰	۴۰	
۰/۰۸۴	۰/۱۰۷	۰/۱۱۰	کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۰۶۲	۰/۰۵۱	۰/۲۰۰	مقدار معناداری

در ادامه جهت بررسی مدل پیشنهادی از تحلیل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. یافته‌های این تحلیل در ۲ نمودار ۳ و ۴ (مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد و حالت معنی داری) مطرح شده است.



نمودار ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد



نمودار ۴. مدل معادلات ساختاری در حالت عدد معناداری

جهت بررسی مدل لازم است که ما ابتدا کلیت مدل را مورد ارزیابی قرار دهیم و سپس جزئیات را بررسی کنیم.

برای بررسی مدل در بدو کار، بایستی برازش آن مورد بررسی قرار گیرد. جدول ذیل شاخص‌های استخراج شده از برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به مناسب بودن شاخص‌های مربوطه می‌توان گفت که مدل از برازش خوبی برخوردار است به طوری که می‌توان با استناد به آن فرضیه‌های تحقیق را مورد آزمون و بررسی قرار داد.

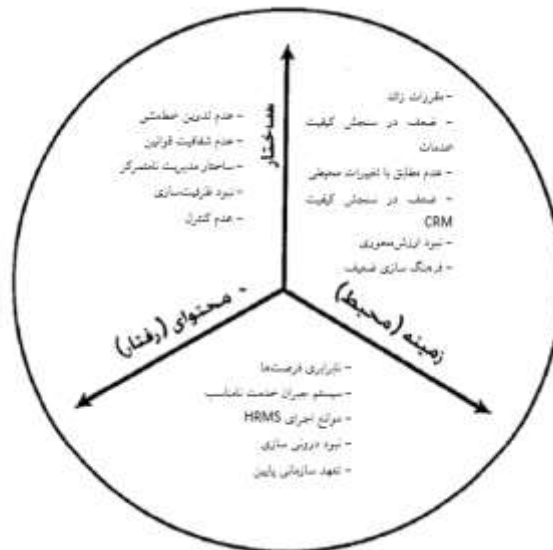
جدول ۱۰. نتایج نیکویی برازش

مقدار مجاز	مقدار شاخص	نام شاخص
>0.9	۰,۸۷	شاخص نیکویی برازش (GFI)
نزدیک به یک	۰,۷۸	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
>0.9	۰,۹۸	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت (NFI)
>0.9	۰,۹۷	شاخص برازش نسبی یا (RFI)
>0.9	۰,۹۸	شاخص برازش افزایشی یا (IFI)
>0.9	۰,۹۷	شاخص تاکر - لویس (TLI) یا شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)

ریشه میانگین مربعات باقیمانده یا (RMR)	۰,۰۶۰	نزدیک به صفر
شاخص برازش تطبیقی یا (CFI)	۰,۹۸	> 0.9
شاخص برازش هنجار شده مقتصد یا (PNFI)	۰,۶۵	> ۰,۶

با عنایت به نتایج دو نمودار ۳ و ۴، برای بررسی ارتباط میان ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی، می‌توان گفت از آن‌جا که مقدار T-value برابر با ۵/۸۱ و از ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح ۹۵ درصد تأیید می‌گردد و می‌توان گفت بعد ساختاری با بعد زمینه‌ای آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی رابطه معناداری دارد و میزان این رابطه با توجه به ضریب رگرسیون در حالت استاندارد ۰/۸۱ می‌باشد. از آن‌جا که مقدار T-value برابر با ۳/۰۶ و از ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح ۹۵ درصد تأیید می‌گردد و می‌توان گفت بعد ساختاری با بعد رفتاری (محتوایی) آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی رابطه معناداری دارد و میزان این رابطه با توجه به ضریب رگرسیون در حالت استاندارد ۱/۰۰ می‌باشد. مقدار T-value برابر با ۲/۰۳ و از ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح ۹۵ درصد تأیید می‌گردد و می‌توان گفت بعد زمینه‌ای با بعد محتوایی آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد و میزان این رابطه با توجه به ضریب رگرسیون در حالت استاندارد ۰/۵۹ می‌باشد.

حال با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون‌های آماری مطرح شده در قسمت‌های قبل، الگوی محقق ساخته براساس این نتایج برای آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در نمودار شماره ۵ ذکر شده است:



نمودار ۵. الگوی آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در قالب مدل سه شاخگی (محقق ساخته)

بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان دشتی براساس مدل سه شاخگی بود. برای برآورده ساختن هدف مذکور، سوالاتی مطرح و این سوالات مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند. محقق با استفاده از آزمون های تحلیل محتوا، مدل سازی ساختاری - تفسیری و آزمون مدل معادلات ساختاری به سوالات تحقیق پاسخ گفت. یافته های تحقیق نشان داد که:

- با استفاده از آزمون تحلیل محتوا، آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی براساس مدل سه-شاخگی شناسایی شدند. براساس این آزمون، سه متغیر اصلی یعنی بعد محتوایی، زمینه ای و ساختاری شناسایی شد. ۱۷ سازه براساس این آزمون شناسایی شد و در نهایت پس از جمع بندی پاسخ های مربوط به هریک از خبرگان، گزینه های مربوط به آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در قالب مدل سه شاخگی، تعیین شد و طبقه بندی های انجام شده براساس کدگذاری باز انجام گرفت. بنابراین براساس نتایج بدست آمده سه بعد یا مفهوم کلی شناسایی شد که عبارتند از بعد ساختاری، بعد محتوایی و بعد زمینه ای. ۱۷ سازه برای این سه بعد شناسایی شد که این ۱۷ سازه دارای ۶۰ نشانگر می باشند.

- براساس میانگین پاسخ‌های داده شده از سوی پاسخ‌دهندگان، از میان ۵ سازه مربوط به بعد محتوایی آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی (یعنین برابری فرصت‌ها، سیستم جبران خدمت نامناسب، موانع اجرای HRMS، نبود درونی‌سازی و تعهد سازمانی پایین)، گویه برابرسازی فرصت‌ها غالب‌ترین گونه بوده است. از میان ۵ سازه مربوط به بعد ساختاری (یعنی عدم تدوین خط‌مشی، نبود شفافیت قوانین، ساختار مدیریت نامتمرکز، ظرفیت‌سازی نامناسب و عدم کنترل)، ساختار مدیریت نامتمرکز غالب‌ترین گونه بوده است. از میان ۶ سازه مربوط به بعد زمینه‌ای (یعنی مقررات زائد، ضعف در سنجش کیفیت خدمات، عدم مطابق با تغییرات محیطی، ضعف در سنجش کیفیت CRM، نبود ارزش‌محوری، فرهنگ سازی ضعیف و جو سازمانی نامناسب)، جو سازمانی نامناسب غالب‌ترین گویه می‌باشد.

- پس از شناسایی ۱۷ سازه مبتنی بر سه بعد مدل سه‌شاخگی (محتوایی، زمینه‌ای و ساختاری)، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و مراحل ۷ گانه آن، مدل تحقیق به عنوان الگوی پیشنهادی در ارتباط با آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان دشتی براساس مدل سه‌شاخگی ارائه شد براساس نتایج به دست آمده از این آزمون، سازه‌های عدم تدوین خط‌مشی، نبود شفافیت قوانین، ساختار مدیریت نامتمرکز و ظرفیت‌سازی نامناسب، متغیرهایی بودن که در سطح سوم قرار گرفته و دارای نقش مستقل در مدل بودند. این عوامل بیشترین تأثیر را بر سایر سازه‌ها داشته و کمترین تأثیرپذیری را از سوی آنها دارند. سازه‌های عدم کنترل، مقررات زائد، سنجش ضعیف کیفیت خدمات، عدم تطابق با تغییرات محیطی، سنجش پایین کیفیت CRM، نبود ارزش‌محوری، فرهنگ سازی نامناسب و جو سازمانی نامناسب، متغیرهای ارتباطی یا میانجی مدل بودند. این سازه‌ها هم از سایر سازه‌ها تأثیر می‌پذیرند و هم برای آنها تأثیرگذار هستند. در نهایت براساس این آزمون سازه‌های نابرابری فرصت‌ها، سیستم جبران خدمت نامناسب، موانع اجرای HRMS، نبود درونی‌سازی و تعهد سازمانی پایین متغیرهای وابسته مدل بودند. این سازه‌ها بیشترین تأثیرپذیری و کمترین تأثیرگذاری را بر سایر سازه‌ها دارند.

- پس از طراحی مدل در بخش کیفی این مدل در بخش کمی به کمک مدل معادلات ساختاری تحلیل و آزمون شد. یافته‌ها نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد که اولاً با توجه به مناسب بودن شاخص‌های مربوطه می‌توان گفت که مدل از برازش خوبی برخوردار است (جدول ۱۰) و با توجه به دو نمودار ۳ و ۴، از آن‌جا که مقدار T-value برابر با ۵/۸۱ و از ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح ۹۵ درصد روابط بین سازه‌های شکل دهنده مدل تأیید می‌گردد و می‌توان گفت بعد ساختاری با بعد زمینه‌ای آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی رابطه معناداری دارد، بعد ساختاری با بعد

رفتاری (محتوایی) آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی رابطه معناداری دارد و میزان این رابطه با توجه به ضریب رگرسیون در حالت استاندارد ۱/۰۰ می‌باشد و بعد زمینه‌ای با بعد محتوایی آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد و میزان این رابطه با توجه به ضریب رگرسیون در حالت استاندارد ۰/۵۹ است. حال نظر به یافته‌های بدست آمده پیشنهادات تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شوند:

- با توجه به اهمیت بعد ساختاری در آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود به موارد مربوط به این سازه از جمله وجود تفکر راهبردی در بین مدیران و کارکنان، تدوین برنامه‌های سازمان با رویکرد راهبردی، ارزیابی مستمر برنامه‌های راهبردی بین سازمانی، صداقت و راستگویی، روابط دوستانه و صمیمی، روابط غیرچابلو سانه، کیفیت مدیریت، هدایت و حمایت مدیریتی، هماهنگی با مجموعه سازمانی، تفویض اختیار بین بالادست و پایین دست، تخصیص و ارتقاء، توانایی سودآوری، انطباق پست و شرایط احراز، وفای به عهد، رعایت عدالت و انصاف، جلوگیری از انجام کارهای ناشایست و انضباط و حاکمیت ضوابط شغلی و سازمانی، توجه شود.

- با توجه به مؤثر بودن بعد محتوایی در آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود به عواملی مثل بازنگری قوانین و مقررات با رویکرد شفاف‌سازی، کاهش میزان قوانین و مقررات مکتوب و رسمی در سازمان، تدوین فرآیندهای مشترک با سایر سازمان‌ها، طراحی کانال‌های ارتباطات رسمی و غیررسمی با سایر سازمان‌ها، تأکید بر انجام وظایف محوله در زمان مقرر، نشان دادن کارکنان به علاقه در ارائه خدمات، سازگاری پایدار با انتظارات مشتری، تأکید بر شناخت انتظارات مشتری، حساسیت به ریسک بازار، تأکید نظام ارزیابی عملکرد سازمان بر رضایت مشتریان، اجرای برنامه‌های آموزشی با هدف مشتری‌محوری، عدم پیچیدگی در ارائه خدمات به مشتریان، اعتقاد به مسئولیت‌پذیری و پاسخگوئی، هم افزائی، کارگروهی و همگرائی، آموزش مستمر فردی، گروهی و ارتقاء دانش فنی و حرفه‌ای همکاران، بهینه‌سازی و شفاف‌سازی مستمر فرآیندها و برقراری انضباط مالی و اداری، سعه صدر مدیران، نظام تشویق و قدردانی با تمرکز بر شایسته‌سالاری، پایبندی به ارزش‌های بنیادین تعریف شده در سازمان، خود نظارتی و احساس مسئولیت و تعهد، توجه نمایند.

- تحقیقات اهمیت بعد محتوایی را در آسیب شناسی کارکردهای منابع انسانی مورد تأیید قرار دادند، لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان آموزش و پرورش مورد پژوهش، عوامل تشکیل‌دهنده این متغیر را از جمله وجود وظایف و ماموریت‌های همسو و مشترک بین کارکنان، وجود اهداف

مشترک بین واحدهای سازمانی، تأکید بر مهارت افزایشی، حمایت نظام پرداخت پاداش از کارهای تیمی، حمایت نظام پرداخت به فعالیت‌های بین سازمانی، میزان تأکید نظام پرداخت پاداش بر پاداش‌های درونی، میزان انعطاف‌پذیری در نظام پرداخت پاداش، دادن بازخورد مناسب به نیرو، تفاهم و اعتماد متقابل و ایجاد توافق بین نیروها، عدالت و انصاف و الگودهی و الگوپذیری، در کارکردهای منابع انسانی در نظر بگیرند و قبل از هر تصمیم و اقدامی به این عوامل توجه داشته باشند.

- پیشنهاد می‌گردد جهت بهبود کارکردهای منابع انسانی مواردی از جمله؛ ایجاد ظرفیت برای بیان اعتراض و افزایش درجه پاسخگویی در قبال خواسته‌های عموم جامعه، بهبود کیفیت مقررات از طریق حذف مقررات زائد و اصلاح قوانین بازدارنده یا کندکننده فعالیت‌ها در راستای توسعه فعالیت-های کاری سازمان و نظام‌مند کردن سازوکارهای مبارزه با فساد در تمامی سطوح در راستای اثربخش کردن مخارج، توجه شود.

- نشانه کارکردهای منابع انسانی در توسعه ارزش‌های مشترک این است که، بخشی از فرهنگ سازمانی، خط‌مشی و زیرساخت رفتاری را از کارگزاران به تمام کارمندان و اعضای سازمان انتقال یابد. برای تحقق این امر، به ابزارهایی چون فرصت‌های برابر و عدم تبعیض نیاز است. کارگزار بایستی تدابیری را در ایجاد و ارتقاء ارزش‌ها برای سازمان و اعضای آن اتخاذ کند. این ارزش‌ها بایستی بالاتر از نیازهای قانونی (برای مثال، عدم تبعیض، فرصت‌های برابر و آزادی اطلاعات) باشد. آنها بایستی انتظار مردم را در مورد رفتار افراد و گروه‌هایی که خدمات عمومی را کنترل می‌نند، انعکاس دهد. کارگزار بایستی ارزش‌ها را پیش روی تفکر خود قرار دهد و از آنها به منظور هدایت تصمیم‌گیری‌ها استفاده کند.

- سازمان‌های مختلف، دارای نیازهای قانونی در جهت انتشار تصمیمات‌شان می‌باشند. بالاتر از این احتیاجات، تصمیمات واضح و شفاف است که بایستی به نحوی تشریح گردند که قابل درک برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان و همچنین در اجرا نیز مؤثر باشد. اگر تصمیمات شفاف و واضح تدوین گردند، ارزیابی آنها نیز به راحتی امکان‌پذیر است. اطلاعات با کیفیت مناسب، واضح و مشاوره مناسب، می‌تواند به نحو چشم‌گیری خطر و ریسک تصمیم‌های اتخاذ شده را کاهش دهد. مدیران به یک تجزیه و تحلیل کاملی در رابطه با ماهیت اطلاعات و مدارک و گزینه‌هایی برای اقدام نیاز دارند. تصمیمات سازمانی نیز بسیار پیچیده است و مدیر عامل نیاز به مشاوره حرفه‌ای دارد. این مشاوره تنها برای مدیر عامل نیاز نمی‌باشد، بلکه برای کلیه سطوح سازمانی نیز در فرایند تصمیم‌گیری امری ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین این تحقیق با محدودیت‌هایی روبرو بوده است از جمله: ۱. با توجه به استفاده نمودن از روش‌های مختلف کیفی و کمی در این پژوهش، محقق در مواردی مثل دشواری دستیابی به خبرگان و کارشناسان برای مصاحبه، عدم دسترسی به مدیران سازمان آموزش و پرورش مذکور جهت توزیع پرسشنامه‌های کمی، صرف هزینه قابل توجه به علت رفت و آمد، توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌های مربوط و عدم همکاری برخی خبرگان (مدیران) با محقق جهت انجام پژوهش، با محدودیت‌هایی روبرو بود. ۲. از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی فقط یک موقعیت مورد مشاهده قرار می‌گیرد تعمیم امکان‌پذیر نیست. بنابراین در این پژوهش نیز که برای شناسایی سازه‌ها از روش تحلیل محتوا که یک روش کیفی است، بهره گرفته شده است، قابلیت تعمیم نتایج با محدودیت روبرو است.

منابع

فارسی

رحمانی حجت، رجبی واسوکلایی قاسم، سعیدپور جلال، رضایی مهدی، نیکان سمیه، خسروی بهمن. (۱۳۹۶). آسیب شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی براساس مدل سه شاخگی، فصلنامه بیمارستان، سال شانزدهم، شماره ۴، شماره مسلسل ۶۳، ۳۴-۴۸.

زراعتکار، سمیه، رجبی فرجاد، حاجیه، و نقاش زاده، ساقی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تاثیر آن بر بهره‌وری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۴۲، ۲۲۴-۱۹۷.

میرزایی اهرنجاتی، حسن، و صفرزاده، حسین. (۱۳۸۲). ارائه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان‌های غیر دولتی با استفاده از رویکرد کارآفرینی، نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۲.

نوری، علی، شفیق آبادی، عبدالله، دلاور، علی، و فرح بخش، کیومرث. (۱۳۹۷). آسیب شناسی سازمانی و بررسی آسیب سازمانی در شرکت‌های صنایع غذایی بر اساس مدل سه شاخگی، پژوهش‌های مشاوره، شماره ۶۵، ۱۴۹-۱۲۵.

Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252.

Ayanda O.J., & Sani, A.D. (2012) An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32: 1-25.

Azimi, H., Morshedi, A., & Abbasi, D. (2020). The Role of Organizational Learning and Business Process on Knowledge-Based Performance of Organizations (Case Study: Zanjan Revenue Department and Bojnourd Industry, Mine and Trade Organization), *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(9): 167- 209.

Bozhko, L., & Naizabekov, A. (2017), Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406-410.

Delshab, V., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2020). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*.

Doornbos, B. (2014). How Well Do Measurements of an Environment for Development Stand Up, *A Paper Prepare for the Technical Group of 24, General: 8-9*. UNCTAD.

Kadhim, A. (2017). Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies. *Journal of Global Economics*, 5(1): 1-12. DOI: 10.4172/2375-4389.1000241

Kim, H. A., & Jeong, S. W. (2018). Gender diversity in employees and discretionary accruals: the Korean evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*.

Lee, O. K. D., Choi, B., & Lee, H. (2020). How do knowledge management resources and capabilities pay off in short term and long term?. *Information & Management*, 57(2), 103166.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2019). Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. *Journal of Business Research*, 101, 615-626.
- Noe, R, Hollenbeck, J, Gerhart, B. & Wright, P. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*, Third edition. New York, NY, McGraw-Hill.
- Pinns, R, (2010), *Management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*, Jossey-Bass. *Public Administration Review* (65), 109 – 116.
- Salehi Zadeh, M.S. Farhi Bozjani, A.S. (2014). Investigating Factors Affecting Empowerment of Staff Support Staff of Khatam Al-Anbia Campaign, *Journal of Management and Defense Research Faculty and Defense Research Institute (Dafos)*, 75 (13): 35-62.
- Van Dun H. D., Hicks J. N., Wilderom C. P. (2016). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research, *European Management Journal*, 35(2):174–186.

Diagnosis of Human Resource Functionality in Education in Dashti County Based on the Three-Pronged Model *Aziz*

Bardestani, Yser Dortaj*

Abstract

Introduction and goal: This study was conducted with the aim of Diagnosis of Human Resource Functionality in Education in Dashti County Based on the Three-Pronged Model

Research methodology: This research was of mixed type. In the qualitative part, the Diagnosis elements of human resource functions were identified based on the three-pronged model and the research model were designed, and then in the quantitative part, this model was tested. In order to collect information in the qualitative section, the data were analyzed by content analysis method (content obtained from interviews) and then concepts and categories were extracted and then the research model was designed using structural interpretive modeling. In the quantitative section, quantitative data were collected and analyzed using a survey method. On the other hand, in the qualitative part, the participants, including human resource managers, had a relevant background in the Education of Dashti city, 15 of whom were selected (achieving theoretical saturation), and in a small part, 40 people from the community were used.

Findings: The results showed that for the pathology of human resource functions based on the three-pronged model, 17 structures were identified that based on the average of the answers given, in the content dimension, the item equalization of opportunities, in the structural dimension, the item of decentralized management structure and in the context dimension Inadequate organizational climate is the most prevalent. After identifying 17 structures based on three dimensions of the three-pronged model, using structural-interpretive modeling, the research model was presented and in a quantitative part was tested using the structural equation model that form the model were confirmed

Conclusion: Human resources capabilities can be increased in order to eliminate the harm related to human resources functions, equalizing opportunities, decentralizing management and creating a suitable organizational climate.

Keywords: Diagnosis, human resource functions, three-pronged model

¹ Master of Public Administration. Education teacher of Dashti city (aziz.bardestani4026@gmail.com)

²* PhD student in educational management, lecturer at Farhangian University of Bushehr province (tasin8773@gmail.com)