

Model of Human Resources Development in the Public Sector of Kerman Province in 1404

Mohsen Arsalan¹ , *Reza Vaezi²

1-PHD Student of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2-Prof. public Management, University of Allameh Tabataba'i , Iran (Corresponding Author). Email: vaezi@atu.ac.ir

Received: 13/08/2018; Accepted: 01/01/2019

Abstract

The development of the human resource management, because it motivates constant competition as an advantage, should be the prioritized task/aim of governmental and private organizations. In this research, in spite all of theoretical and practical problems, we have attempted to put forward a local model for the development of the human resource management in Kerman province, Iran. The research utilizes an interpretive management research model, and high level documents, experts in human resource management at best universities, and governmental experts in human resource management in Kerman constitute its statistical population which are selected respectively according to Purposive sampling and Snowball sampling. The data gathered from the analysis of high level documents and interviews are examined and interpreted according to Content Analysis method. According to the research findings, in each phase (input, process and output) a number of variables in the development of the human resource management are involved which make the input stage more significant than the other two stages. Also, this province plays a crucial role the development of human resource management. Although the reported and identified variables are specifically used in context of Kerman province, they can be used for the purpose of the development of the human resource management in other provinces as well.

Introduction

A society and a national economy, as far as the national human resource development approach is concerned, advance themselves by absorbing, developing, and using human resources (Oh. H, et al.). Oh. et al point out that human resource management studies (Organization for Economic Co-operation and Development for example) mainly focus their attentions on

developed countries. In the past, human resource management in America and other management systems considered their systems as the best form of management, which according to Lee (2017) was a form of colonialism. Taking into consideration the countries that have made significant progress in the last decades, it can be argued that they have not necessary followed the path and patterns of Western countries. For example, developing countries like as Brazil, Russia, India, China and South Africa consider human resource management as the real reason behind their growth. Human resources play a key role in providing consistent growth for as well as competitiveness for a country (Oh et al., 2017).

In order to develop national human resources, it is vital to develop (educate) managers and employees working in government organizations. Nevertheless, the importance of this topic has been overlooked in studies and researches. As development of human resource development models in private and public sectors differ, therefore, the human resources development model of the public sector will be different. If we ask managers working the public sector in Kerman province what/which model of human resource development they prefer, probably we will receive no logical response. In order to fill such a gap, we try to present the human resource development model in the public sector of Kerman province in 2025 in this research.

Case Study

The statistical population of the study consist of three categories: the upstream national documents, university experts in the field of human resources, and experts in the field of human resources working in organizations of Kerman province. Considering its qualitative essence, this research deploys purposive sampling and snowball sampling.

Materials and methods

In this research, interpretive methodology is used based on background essence, interaction, and summarization along with generalization. The data are collected based on university experts' opinions and executives/managers of organizations of Kerman province through an interview. Also, the selected method of data analysis is content analysis.

Results and discussion

As the interviewees point out, the human resources of the public sector should focus on the "input" as different inputs provide different results. Human resources development, in the process of development, takes place in different ways: organizations and managers may assign more tasks to employees in order to empower them. According to the research background

and interviews, the implications of human resource development might be each of the following items: human resource development reduces organizational costs (unlike what can be observed in Organizations in Kerman) as organizational processes and procedures are optimized and utilized by competent and skillful employees. Nevertheless, as long as there is no suitable platform for development, this concept is meaningless.

Conclusion

In this research, the role of the input variables is more important than the other variables for experts and experts believe that different inputs lead to different results. At the end, it should be mentioned that the extracted research codes are not discriminated against each other. Hence, the variables of each stage as well as the stages and context of human resource development are indispensably interrelated. Kerman province has its own specific contextual characteristics that distinguishes it from other provinces of the country. Of course, many of the variables identified in this research can be used in private organizations and in other provinces, however, as the target of the research was Kerman province and therefore experts of this province are interviewed, the results of the research can only be generalized for this province.

Key Words: Human resource development, Public sector, Kerman Province and Content Analysis.

الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴

محسن ارسلان* - دکتر رضا واعظی**

چکیده

از آنجایی که در دنیای امروز منابع انسانی تنها منبعی است که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند؛ لازم است امر توسعه منابع انسانی همواره در سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی مورد توجه قرار گیرد. به دلیل کاستی‌های موجود در این زمینه در این پژوهش سعی شد، مدل بومی برای توسعه منابع انسانی استان کرمان طراحی شود. روش پژوهش تفسیری و جامعه آماری آن را اسناد بالادستی، خبرگان منابع انسانی دانشگاه‌های معتبر و خبرگان منابع انسانی بخش دولتی این استان تشکیل می‌دهند. برای انتخاب خبرگان و اسناد بالا دستی از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده است. با استفاده از تحلیل محتوا، داده‌های حاصل از بررسی اسناد و مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در هر مرحله (ورود، فرآیند و پیامد) متغیرهایی در توسعه منابع انسانی دخیل هستند که مرحله ورود از دیگر مراحل بااهمیت‌تر است. البته بستر این استان در توسعه منابع انسانی نقش حیاتی و اساسی دارد. در حالی که متغیرهای شناسایی شده پژوهش برای توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان کرمان هستند، متغیرهای آن می‌تواند برای بخش خصوصی و دیگر استان‌ها مفید و مثمرتر باشد.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، بخش دولتی، استان کرمان و تحلیل محتوا

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،

تهران، ایران

** نویسنده مسئول - استاد تمام دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

vaezi@atu.ac.ir

مقدمه

با توجه به رویکرد توسعه منابع انسانی ملی^۱؛ جامعه و اقتصاد ملی از طریق جذب، توسعه و استفاده از منابع انسانی رشد و بهبود می‌یابد (Oh, H, et al., 2017). اوه و همکاران^۲ بیان می‌کنند که مطالعات توسعه منابع انسانی ملی (به طور مثال مطالعات سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۳) بر کشورهای توسعه یافته متمرکز شده است. در گذشته سیستم مدیریت و نیز مدیریت منابع انسانی آمریکا به گونه‌ای بود که آنان فکر می‌کردند دارای بهترین شیوه و سبک مدیریت هستند و این خود شکلی از استعمار بود (Lee, 2017). با مطالعه کشورهایی که در چند دهه اخیر پیشرفت شگرفی در سطح ملی داشته‌اند؛ می‌توان بیان داشت که آنان به تقلید از کشورهای غربی نپرداخته‌اند. به طور مثال، کشورهای در حال توسعه‌ای نظیر برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی پتانسیل رشد خود را مبتنی بر منابع انسانی می‌شناسند. منابع انسانی عامل کلیدی رشد پایدار و همچنین رقابت‌پذیری یک کشور است (Oh, H, et al., 2017).

برای توسعه منابع انسانی ملی، توسعه مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی امری حیاتی است؛ اما به طور معمول در این خصوص اقدام جدی صورت نگرفته است. از آنجایی که بین مدل‌های توسعه منابع انسانی بخش دولتی و خصوصی تمایز وجود دارد، مدل توسعه منابع انسانی بخش دولتی متفاوت خواهد بود. اگر از مدیران بخش دولتی استان کرمان سوال شود برای توسعه منابع انسانی از چه مدلی استفاده می‌کنند، پاسخی دریافت نخواهد شد. به منظور رفع این مسئله، در این پژوهش سعی می‌گردد که مدل توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴ ارائه شود.

پیشینه پژوهش

تاریخچه منابع انسانی عملی^۴ به تمدن بشریت بازمی‌گردد، زمانی که فرعون‌های مصر و امپراتوری‌های چین به‌طور مستقیم هزاران کارمند را در ساخت اهرام مصر و دیوار بزرگ به کار گرفتند (Lee, 2017). در حالی که در سال ۲۰۱۲ سرمایه انسانی به‌عنوان دومین

1-National human resource development

2- Oh, H, et al

3- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

4- Practical

چالش جهانی از منظر مدیران اجرایی توسط سازمان کنفرانس بوورد^۱ معرفی شد؛ در گزارش سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ سرمایه انسانی به‌عنوان چالش نخست جهانی از منظر مدیران اجرایی معرفی گردید (Gaudet, et al., 2017).

برای توسعه منابع انسانی^۲ ابتدا باید تفاوت آن با مدیریت منابع انسانی^۳ مشخص گردد. غالباً تفاوت بین مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی نامشخص و همچنین در برخی موارد متضاد بوده است. فرآیندهای استانداردسازی که به‌وسیله سازمان استانداردسازی بین‌المللی، موسسه استانداردهای انگلیس و موسسه استانداردهای ملی آمریکا برای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی صورت گرفته است؛ تفاوتی بین این دو مفهوم قائل نشده است (Anderson, 2017). از سوی دیگر، رویکرد آکادمیک هنجاری، توسعه منابع انسانی را به‌عنوان توسعه و آموزش وهم به‌عنوان زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد و مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان زیرمجموعه مدیریت در نظر می‌گیرد (Lee, 2017). همان‌طور که گفته شد، توسعه منابع انسانی به‌عنوان حوزه‌ای عملی و مطالعاتی همواره دچار بحران هویت بوده است و تلاش برای تعریف توسعه منابع انسانی موضوع مورد بحث به‌عنوان یک حرفه و رشته بوده است (Gaudet, et al., 2017).

مدیریت منابع انسانی فهمیدن و درک فعالیت‌هایی است که افراد در سازمان‌های کاری از خود نشان می‌دهند؛ در حالیکه توسعه منابع انسانی اشاره به عمل و پژوهش مبتنی بر سه سازه اصولی یعنی افراد، یادگیری و سازمان‌ها دارد. به عبارتی توسعه منابع انسانی حوزه شغلی است که مواردی چون یادگیری، آموزش، توسعه، آموزش حرفه‌ای و بالغانه، مدیریت یادگیری و توسعه سازمان را در برمی‌گیرد (Anderson, 2017). برای توسعه منابع انسانی، لازم است همکاری بین دانشگاه و صنعت صورت پذیرد تا هر دو از وجود آن نفع ببرند و این اقدام به‌منظور پل بین پژوهش و عمل صورت می‌پذیرد (Gunasekaran et al., 2017).

به عبارتی، در رشته‌های کاربردی پژوهشگران دانش نظری را مورد بررسی قرار می‌دهند یا در آن فعالیت دارند، در حالیکه انتظار می‌رود راه‌حل‌های عملی برای مشکلات زندگی مردم ارائه دهند. برای اینکه توسعه منابع انسانی پایدار باشد؛ پژوهشگر این حوزه نیاز به استفاده از یافته‌های علوم اجتماعی دارد تا استراتژی‌ها و نظریه‌ها را گسترش دهد تا از طریق آن

1-The Conference Board

2-Human resource development

3-Human resource management

هم یادگیری بهتر شود و هم عملکرد ارتقا یابد. به سبب اینکه محیط کاری محیطی پویا است، نیازها و مسائل در حال تغییر؛ پژوهشگران و مجریان را الزام می‌کند تا به‌طور مستمر با یکدیگر در ارتباط باشند. قطع چنین ارتباطی باعث می‌شود تا از مسائل و مشکلات اصلی فضای کاری غافل و به مسائل کم‌اهمیت توجه شود (Packard, 2017).

صحبت در خصوص توسعه منابع انسانی ملی به پیکره اجرایی توسعه منابع انسانی هر کشور بستگی دارد. به‌طور مثال، در کشور چین دولت برنامه‌های توسعه منابع انسانی ملی را تنظیم و دنبال می‌کند؛ در حالی‌که در کشور انگلیس دولت مشوق فعالیت و همکاری سازمان‌هایی است که در امر توسعه منابع انسانی ملی درگیر هستند (Oh, H, et al., 2017). دولت در آمریکا بر پاسخگویی فردی برای منابع انسانی تمرکز می‌کند؛ درحالی‌که در انگلیس بر پاسخگویی ملی منابع انسانی تمرکز می‌کند (Lee, 2017). در هر مکان یا شرایط توسعه منابع انسانی بر مبنای بستر یک کشور صورت می‌گیرد. در شرکت‌های ژاپنی، آموزش در شغل به‌طور نظام‌مند طراحی و اجرا می‌شود، گردش شغلی برای اکثر مدیران صورت می‌پذیرد و نیز مدیران برای زیردستان نقش مربی و مرشدی را ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، در کشور آلمان تعداد دوره‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی به ندرت در دانشگاه‌ها برگزار می‌شود زیرا اکثر مدیران مهارت‌های شغلی را در سازمان فرا می‌گیرند (Lee, 2017). سمبروک^۱ (۲۰۱۷) معتقد است در حوزه توسعه منابع انسانی دو نوع رویکرد قوم‌نگاری مبتنی بر تجارب شخصی^۲ و جهانی‌سازی^۳ وجود دارد که استفاده از هر کدام در پژوهش توسعه منابع انسانی ثمر بخش است. رویکرد قوم‌نگاری مبتنی بر تجارب شخصی، در درک شرایط خاص پژوهشگر و اقداماتی که او باید انجام دهد مؤثر است و رویکرد جهانی‌سازی با به اشتراک‌گذاری دانش پژوهشگران یک حوزه به پژوهشگر برای درک اشتباهات و ابهامات کمک می‌کند.

با توجه به توضیحات فوق، ذکر چند نکته در خصوص مبنای تئوریک پژوهش ضروری است. نخست، همان‌طور که گادت و همکاران^۴ (۲۰۱۷)، لی^۵ (۲۰۱۷) و اندرسون^۶ (۲۰۱۷) بیان می‌دارند، حوزه توسعه منابع انسانی دارای چهارچوب تئوریک مشخصی نیست. از این رو، هر

1- Sambrook, S

2-Autoethnographic

3-Globalization

4-Gaudet, et a

5-Lee

6-Anderson

نظریه‌پرداز از منظر خود نسبت به تعریف این مفهوم اقدام کرده است. به عبارتی، مرز مشخص و معین در خصوص چیستی و حوزه فعالیت این مفهوم وجود ندارد. بنابراین در این پژوهش بر مفروضات مورد تایید صاحب‌نظران این حوزه تکیه می‌شود. اکثر صاحب‌نظران معتقدند که منظور از توسعه منابع انسانی یعنی آموزش، یادگیری، رشد و توسعه فردی، رشد و توسعه سازمانی و نیز بهبود عملکرد است (Gaudet, 2017; Lee, 2017; Anderson, 2017). دوم، مفهوم توسعه منابع انسانی مفهومی نظری نیست. به عبارتی، نظریات این حوزه باید قابلیت اجرا و عمل داشته باشد. پاکارد^۱ (۲۰۱۷) ارتباط بین پژوهشگران و مجریان و همچنین گانسکرون و همکاران^۲ (۲۰۱۷) ارتباط صنعت و دانشگاه را پیشنهاد می‌کنند. در نتیجه، عمل بدون نظریه و همچنین نظریه بدون عمل در مفهوم توسعه منابع انسانی قرار نمی‌گیرد. سوم، در نظر آوری مفهوم توسعه منابع انسانی به عنوان یک رویکرد جهان شمول یا بستر محور است. اوه و همکاران (۲۰۱۷) به نقش پیکره‌ اجرایی هر کشور و سمبروک (۲۰۱۷) به جهانی‌سازی یا قوم‌نگاری مبتنی بر تجارب شخصی اشاره کرده است. این صاحب‌نظران بر این باورند اتخاذ هر دو رویکرد یعنی جهان شمول و نیز بستر در پژوهش توسعه منابع انسانی الزامی است. یعنی اتخاذ یک رویکرد خاص، به خودی خود به نتیجه مورد نظر نمی‌انجامد.

با توجه به دسته‌بندی فوق باید گفت: از یک سو، با توجه به اینکه مدل پژوهش بر مبنای تحلیل داده‌ها استخراج می‌شود، در بخش ادبیات مدل ارائه نمی‌شود زیرا بر مبنای تئوری قوم‌نگاری مبتنی بر تجارب شخصی در حوزه توسعه منابع انسانی هر بستر شرایط خاص خود را دارد و نمی‌توان در بخش ادبیات مدل ارائه نمود. پیکره اجرایی سازمان‌های دولتی ایران مبتنی بر تمرکز و برنامه‌ریزی از بالا به پایین است. به عبارتی دیگر، سازمان‌های دولتی هر استان در خصوص توسعه منابع انسانی تابع شرایط و ضوابط سازمان برنامه و بودجه کشور هستند که در ارائه مدل باید نظر گرفته شود. از سوی دیگر، با اتخاذ رویکرد جهان شمول، اساس مدل با توجه به تعریف سوانسون^۳ (۱۹۹۵) از توسعه منابع انسانی برای پژوهش مدنظر قرار گرفته است. تعریف وی از توسعه منابع انسانی، دخیل کردن متغیرهای روانشناسی، اقتصاد و تئوری سیستم در پژوهش این حوزه است. افزون بر این، مدل پژوهش

1 - Packard

2 - Gunasekaran et al

3 - Swanson

باید مورد تایید صاحب نظران و مجریان این حوزه باشد. بر اساس توضیحات فوق، سؤالات پژوهش عبارت‌اند از:

سؤال اصلی

مدل توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان کرمان دربردارنده چه متغیرهایی است؟

سؤالات فرعی

برای توسعه منابع انسانی چه متغیرهایی باید در مرحله ورود لحاظ گردد؟

فرآیند توسعه منابع انسانی دربردارنده چه متغیرهایی است؟

پیامد توسعه منابع انسانی دربردارنده چه متغیرهایی است؟

بستر استان کرمان دربردارنده چه متغیرهایی است؟

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از پژوهش تفسیری بنا به سه اصل ماهیت زمینه‌ای، تعامل و همچنین تلخیص و تعمیم‌دهی استفاده می‌شود (McNabb, 2011: 20).

جامعه و نمونه آماری

با توجه به توضیحات مذکور باید گفت، جامعه آماری پژوهش را سه دسته منابع تشکیل می‌دهند: اسناد بالادستی، خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های معتبر و خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان کرمان. در این پژوهش با توجه به کیفی بودن آن، از دو نوع روش نمونه‌گیری استفاده شده است. در پیشینه پژوهش عنوان شد که بستر اجرایی توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور ایران، به واسطه اسناد بالادستی و از طریق سازمان برنامه و بودجه کشور صورت می‌گیرد. برنامه ششم به سبب راهنمای تحقق توسعه منابع انسانی ملی در ۱۴۰۴ و همچنین قانون مدیریت خدمات کشوری به سبب آیین‌نامه و دستورالعمل اقدامات کارکنان بخش دولتی، برای پژوهش انتخاب شدند. بنا به دلایل مذکور، روش نمونه‌گیری اسناد بالادستی، هدفمند است. برای اینکه پژوهشگر به اهداف پژوهش دست یابد و از چارچوب تئوریک خارج نشود، خبرگان این پژوهش، به دو دسته خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های معتبر و خبرگان اجرایی سازمان‌های دولتی استان کرمان تقسیم شدند. برای انتخاب خبرگان دانشگاهی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای انتخاب خبرگان سازمان اجرایی استان کرمان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها، دو دسته اسناد و مصاحبه هستند. برنامه ششم توسعه و قانون مدیریت خدمات کشوری نیز جزء اسناد انتخابی بوده‌اند. داده‌های حاصل از نظر خبرگان دانشگاه‌های معتبر و مدیران سازمان‌های اجرایی استان کرمان از طریق مصاحبه (تا رسیدن به اجماع نظری) جمع‌آوری شده است.

روایی و پایایی ابزارها

برای سنجش روایی، نظر اساتید راهنما و مشاوران مورد لحاظ قرار گرفت. برای سنجش پایایی، از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. با توجه به اینکه میزان پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی، بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996: 237).

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوا بوده است. این روش به‌عنوان تکنیکی برای ایجاد استنباط از طریق شناسایی هدفمند و منظم ویژگی‌های درونی پیام‌ها تعریف گردیده است (McNabb, 2011: 180). بنابراین، در صورتی که پیام‌ها در مصاحبه یا متن آشکار باشند، تحلیل محتوا ابزاری مناسب برای تجزیه و تحلیل داده‌ها است.

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجایی که حجم و تنوع داده‌ها بسیار بوده است، پژوهشگر به ارائه چند نمونه از کدبندی‌ها بسنده کرده است. شیوه کدبندی اسناد و مصاحبه با خبرگان به یک صورت بوده است. بر مبنای این روش نشانگرهایی برای این فرآیند تعریف شده که در ابتدا به معرفی این نشانگرها می‌پردازیم:

نشان‌گر P: نشان‌دهنده « نکته کلیدی» و مخفف کلمه Point؛ نشان‌گرهای A, B, C, ...
: بیانگر مورد مطالعه (که همان مصاحبه با افراد خبره) می باشد؛ نشان‌گرهای عددی ۱، ۲، ۳، ... : بیانگر شماره نکته کلیدی است.

به‌طور مثال: PA1 نشان‌دهنده نکته کلیدی یکم در مصاحبه فرد شماره اول است.

جدول ۱: نمونه‌ای از شیوه‌گدبندی داده‌ها

ردیف	متن	کُد اولیه	کُد اصلاحی	مقوله
PA _۱	اولین سؤالی که باید به آن پاسخ داده شود تفاوت توسعه منابع انسانی بین بخش خصوصی و دولتی است.	تمايز توسعه منابع انسانی بخش خصوصی با دولتی	تمايز توسعه منابع انسانی بخش خصوصی با دولتی	بستر
PA _۲	شناسایی افرادی در سازمان که ضریب هوش بالای دارند.	ضریب هوش بالا	قدرت تحلیل	ورود
PA _۳	شناسایی افرادی که در سازمان قدرت تحلیل بالایی دارند.	قدرت تحلیل	قدرت تحلیل	ورود
PA _۴	شناسایی افرادی که هوش محیطی بالایی دارند.	هوش محیطی	هوش سیاسی	ورود
PA _۵	در سازمان بسته به نوع شغل، دارا بودن افراد از هوش، قدرت تحلیل و هوش محیطی باید متفاوت باشد.	تفاوت مهارت و دانش بر اساس شغل	تطابق شغل با شاغل	ورود

بنابراین گدبندی اسناد و مصاحبه‌ها به صورت جدول (۱) صورت گرفت. در انتها ۱۲ جدول حاصل گردید زیرا به ازای هر فرد یا یک سند یک جدول برای گدبندی مفاهیم مورد نظر اختصاص داده شد. در این پژوهش داده‌های ۱۰ مصاحبه و ۲ سند بالادستی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پس از اتمام این عمل پژوهشگر گدهای مشترک حاصل از ۱۲ تجزیه و تحلیل رو در قالب یک جدول قرار می‌دهد. این عمل به پژوهشگر کمک می‌کند تا بداند هر کُد از کدام منبع استخراج شده و چند نفر و سند به این کُد اشاره کرده‌اند. از آنجایی که مدل پژوهش بر مبنای تئوری سیستم است گدهای حاصل از تجزیه و تحلیل در قالب مقوله‌های ورود، فرآیند، پیامد و بستر قرار گرفتند. آخرین مرحله در خصوص تجزیه و تحلیل داده‌ها، قرار گرفتن گدهای نهایی حاصل شده در قالب مفاهیمی است که در مقولات مذکور یعنی ورود، فرآیند، پیامد و بستر قرار می‌گیرند.

یافته‌ها

۱- ورودی

همان‌طور که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، برای توسعه منابع انسانی بخش دولتی باید بر روی ورودی‌ها تمرکز کرد به دلیل اینکه با ورودی متفاوت، پیامد متفاوت حاصل می‌شود. از این رو، بیشتر گد‌های استخراج شده در این پژوهش با توجه به مصاحبه‌ها در مقوله ورودی قرار گرفته‌اند. در توسعه منابع انسانی وضعیت مالی و نحوه تأمین آن، برای مدیران بخش دولتی مناسب است زیرا بر مبنای آن برنامه‌های آموزش و توسعه و نیز پاداش‌ها صورت می‌پذیرد. سازمان، برای داشتن کارمندانی توسعه یافته باید امکانات و تجهیزات مناسب در اختیار داشته باشد. یکی دیگر از متغیرهای مهم در امر توسعه، استخدام عادلانه و مؤثر است. در سازمان‌های دولتی باید برای ورود همواره رقابت وجود داشته باشد تا مناسب‌ترین فرد به خدمت سازمان درآید. در جذب کارمندان دولتی احتساب دو شاخص دیگر بسیار حائز اهمیت است؛ نخستین شاخص بومی‌گزینی است، زیرا معمولاً در استان‌هایی که توزیع امکانات و ملزومات به صورت متمرکز در مرکز صورت می‌گیرد، انگیزه‌ای برای فعالیت در مناطق دور از مرکز استان وجود ندارد، در نتیجه همواره متقاضی برای کار در مرکز فراوان است. دومین شاخص، جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی است، کارمندان جوان همواره به همراه خود انرژی و پویایی به سازمان می‌آورند. از سوی دیگر، این کارمندان بیشتر با تغییرات نیازهای اجتماعی آشنا هستند، در نتیجه رضایت شهروندان و ارباب الرجوع را بهتر فراهم می‌کنند.

در مرحله ورود یک سری اقدامات را باید مدیر منابع انسانی بخش دولتی انجام دهد، نخست طبقه‌بندی مشاغل؛ این عمل هم برای آشکار شدن مشاغل کلیدی سازمان و هم برای توزیع عادلانه حقوق و دستمزد ضروری است. دومین اقدام تطابق شغل با شاغل است، این اقدام از آن جهت اهمیت دارد که هر فرد متناسب با مهارت، دانش، توانایی و نیز علایق خود در یک شغل فعالیت کند. یکی دیگر از اقدامات منابع انسانی پیش‌بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان است. زمانی که عرضه و تقاضای نیروی انسانی به موقع و صحیح مورد کنکاش قرار گیرد، سازمان هیچگاه با کمبود یا مازاد کارمند مواجه نخواهد شد.

هر فرد با انتظاراتی وارد سازمان می‌شود و به طبع سازمان نیز از فرد جذب شده انتظاراتی دارد. هنگامیکه سازمان و فرد بتوانند انتظارات همدیگر را برآورده سازند، روابطی مبتنی بر اعتماد شکل می‌گیرد و در نتیجه ی آن سازمان و فرد برای هم ارزش قائل می‌شوند. اگر به

سازمان‌های خصوصی نگرینسته شود مشخص می‌گردد که دو نوع ذی‌نفع اصلی وجود دارد. در سازمان‌های بخش خصوصی باید به اهداف افراد و سازمان توجه شود اما در بخش دولتی قضیه به شکل دیگری است و ضلع سوم به نام توجه به اهداف شهروندان وجود دارد. در نتیجه مدیران باید توانایی این را داشته باشند تا این سه هدف را با یکدیگر تلفیق نمایند. برای مدیران واحدها به خصوص منابع انسانی ضروری است تا برنامه‌های توسعه‌ای خود را با اسناد بالادستی و برنامه‌های وزارتخانه مربوطه تطبیق دهند. از آنجایی که آموزش رکن اصلی توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود، ضروری است که سیاست‌های آن به درستی تنظیم و اجرا شود. ابتدا باید مشخص گردد که کارکنان سازمان اعم از مدیران و کارمندان دارای چه نقاط قوت و ضعفی هستند. سپس بر مبنای آن و نیز نیاز فرد و سازمان برنامه‌های آموزشی تنظیم شوند. اگر بنا باشد آموزش‌ها به چند دسته تقسیم‌بندی شوند؛ باید گفت سه دسته آموزش در بخش دولتی لازم است. نخست آموزش پیشگیرانه است که برای آمادگی کارمندان در مواجهه با مسائل و مشکلات است. دوم آموزش عمومی است که بیشتر بر مهارت‌های ارتباطی، انگیزشی و رفتاری قرار دارد. سوم آموزش تخصصی است که برای بهینه‌سازی وظیفه صورت می‌گیرد. افراد در دوره‌های آموزشی باید حضور مؤثر داشته باشند. یکی از عوامل مؤثر برای حضور مؤثر در دوره آموزشی توجه به نیاز فرد است. یکی از متغیرهای مهم دخیل در فرآیند آموزش، آموزش و توسعه خود مدیران است زیرا تا زمانی که مدیران به امر آموزش و توسعه اهمیت قائل نشوند نمی‌توان انتظار داشت که تحول جدی در سازمان رخ دهد. ویژگی‌های خاصی که کارمندان بخش دولتی بدان نیاز دارند متفاوت تر از بخش خصوصی است. نخست روابط عمومی بالا است زیرا این کارمندان همواره با شهروندان در ارتباط هستند، در نتیجه باید بتوانند اعتماد آنان را جلب کنند. دوم هوش سیاسی است، افرادی که درجه هوش سیاسی پایینی دارند در سازمان‌های دولتی آسیب می‌بینند و به سازمان نیز آسیب می‌رسانند. کسی نمی‌تواند منکر این شود که کار و فعالیت در بخش دولتی، فعالیتی سیاسی است؛ در نتیجه هوش سیاسی به موفقیت فرد کمک شایانی خواهد نمود. سوم قدرت تحلیل است، کارمندان بخش دولتی علاوه بر روابط عمومی و هوش سیاسی باید تحلیلگر حرفه‌ای نیز باشند زیرا وظایف بخش دولتی پیچیدگی‌های خاص خود را دارد که لازم است تحلیل مناسب از آن صورت بگیرد. در نهایت ویژگی ممتاز کارمندان بخش دولتی دارا بودن روحیه خدمت و کارگروهي است. کارمندی که دارای روحیه سودجویی است، برای فعالیت در بخش دولتی نامناسب است.

۲- فرآیند

در مرحله فرآیند، توسعه منابع انسانی از راه‌های مختلف صورت می‌پذیرد. ممکن است سازمان و مدیر با گذاشتن وظایف بیشتر بر عهده کارمند سعی در توانمند کردن او داشته باشند، از سوی دیگر امکان دارد مدیر و سازمان از طریق به کارگیری فرد در مشاغل هم‌رده و مشابه سعی بر ارتقاء دانش، مهارت و توانایی فرد نمایند. ممکن است به فرد اختیار و مسئولیت‌هایی واگذار شود تا فرد به‌طور عمودی در سازمان رشد نماید. تمامی اقدامات فوق در سازمان‌های خصوصی و دولتی جاری و ساری است. دو مفهوم مهم و اساسی توسعه منابع انسانی ارزیابی عملکرد و ارزیابی دوره‌های آموزشی است، زیرا تمامی اقدامات توسعه-ای اعم از گردش شغلی، توسعه شغلی، و غنی‌سازی شغلی اگر مبتنی بر ارزیابی عملکرد نباشند، عملاً بیهوده هستند. این ارزیابی از آن جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد کارمندان در چه مواردی نقاط ضعف و قوت دارند و چه برنامه توسعه‌ای برای آنان مناسب است. از سوی دیگر ارزیابی دوره‌های آموزشی از آن جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد دوره آموزشی تا چه حد مثمر ثمر بوده است. به عبارتی، آیا هزینه‌های برگزاری دوره آموزشی از طریق ارتقاء دانش، توانایی و مهارت کارمندان جبران شده است یا خیر. پاسخ به سؤالاتی از این قبیل، ارزیابی دوره‌های آموزشی را موجه می‌کند.

در حین توسعه منابع انسانی یک سری وظایف و نقش بر عهده مدیر منابع انسانی است که لازم است آنان را به نحو احسن انجام دهد. نخست، آنکه بین توسعه و آموزش تمایز قائل شود؛ زیرا آموزش اقدامی است که برای کلیه کارمندان صورت می‌پذیرد اما کارمندان در سازمان توسعه داده می‌شوند که دارای تخصص و ارزش استراتژیک برای سازمان باشند. دوم، جبران خدمات مکفی باشد تا کارمندان توسعه یافته سازمان را ترک ننمایند. انجام این اقدامات هنر مدیر منابع انسانی بخش دولتی است تا با بودجه دولتی اقدامات مذکور را انجام دهد. سوم، انحصار زدایی در پست‌های دولتی است که ماده ۹۴ قانون مدیریت خدمات کشوری صراحتاً به آن اشاره کرده است تا مانع از هرگونه انحصارطلبی در تصدی پست‌های دولتی شود. چهارم، تغییر نگرش و رفتار در کارمند توسعه یافته، زندگی شخصی آن نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. در نتیجه مدیر منابع انسانی باید بین توسعه یافتگی در محل کار و زندگی شخصی پیوند ایجاد کند. بنابراین در فرآیند توسعه، کارمندان نیاز دارند تا در صورت بروز مشکل از جانب دولت و سازمان مورد حمایت قرار گیرند. ماده ۸۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به صراحت بیان کرده است که لازم

است در صورت بروز مشکل برای کارمندان در انجام وظیفه، از جانب سازمان برای حمایت از او، وکیل گرفته شود. رشد ارزش‌های اخلاقی کارمندان یک مفهوم کلیدی دیگر است زیرا همان‌طور که قبلاً اشاره شد مفاهیمی نظیر ارزش‌های اخلاقی والا، دارا بودن تعهد و روحیه خدمت‌گذاری است که کارمندان دولتی را از بخش خصوصی متمایز می‌کند. علاوه بر مدیر منابع انسانی، یک سری نقش‌ها و وظایف برای سایر مدیران بخش دولتی وجود دارند. نخست، مدیر توانایی‌های لازم برای انجام وظایف را داشته باشد، زیرا کارمندان همواره توانایی خود را با مدیران مقایسه می‌کنند. اگر مدیر در واحد خود نقش کلیدی داشته باشد به راحتی می‌تواند افراد را با استفاده از سازوکارهای متفاوت به توسعه ترغیب نماید. در فرآیند توسعه منابع انسانی مدیران باید همواره حامی توسعه یافتگی کارمندان باشند و در موارد لازم کارمندان توانمند را به مدیریت منابع انسانی معرفی نمایند تا از این طریق کارمندان کلیدی سازمان شناسایی و توسعه داده شوند. البته تا حدودی این اقدام از طریق معاونت منابع انسانی استانداری کرمان آغاز شده و باید به دیگر سازمان‌های دولتی استان تسری یابد.

۳- پیامد

با توجه به پیشینه پژوهش و مصاحبه‌ها پیامدهای حاصل از توسعه منابع انسانی عبارت‌اند از: نخست کارایی، توسعه منابع انسانی منجر به کاهش هزینه‌های اداری می‌گردد (بر خلاف آنچه که در سازمان‌های دولتی استان کرمان مشاهده می‌شود) زیرا فرآیندها و رویه‌های سازمانی به صورت بهینه و با استفاده از کارمندان توانا و دارای مهارت صورت می‌پذیرد. منظور از اثربخشی در سازمان‌های دولتی همان تحقق نیاز شهروندان است. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته از خبرگان و مشاهده پژوهشگر، شهروندان مدعی هستند خدمات ارائه شده از سوی کارکنان مناسب نیستند. روابط مثبتی بر اعتماد در سازمان‌های دولتی استان کرمان وجود ندارد. به عبارتی بین مدیر و کارمند و همچنین بین افراد جامعه و سازمان دولتی اعتماد وجود ندارد. یکی از عواملی که بتوان با آن کارمندان را ترغیب نمود تا در برنامه‌های توسعه و آموزش حضور و مشارکت داشته باشند، موضوع قابلیت استخدام آنان است. اگر کارمندان بدانند که از طریق ارتقاء دانش، مهارت و توانایی شرایط بهتری در سازمان برایشان فراهم می‌شود؛ علاقه و تمایل آنان به توسعه یافتگی بیشتر خواهد شد. همواره کارمندان دولتی استان از خود سؤال می‌کنند که توسعه برای من چه عایدی خواهد

داشت؟ پاسخ به این سؤال را قابلیت استخدام به فرد می‌دهد. زمانی که کارمندان توسعه یافته باشند به راحتی می‌توان از آنان در رده‌های یکسان و بالاتر یک سازمان استفاده کرد. یکی دیگر از پیامدهای توسعه منابع انسانی، رضایت شهروندان است. فلسفه وجودی سازمان‌های دولتی ارائه خدمات به شهروندان است اما شهروندان استان از خدمات ارائه شده توسط آنان ناراضی هستند. خبرگان دستگاه‌های اجرایی مدعی هستند که کارکنان بخش دولتی تعهد کافی نسبت به شغل و سازمان خود ندارند. زمانی که کارمندان توسعه یابند در آنان تعهد فردی پرورش و رشد می‌کند. فرد توسعه یافته فردی است که علاقه به کار خود دارد. فرد توسعه یافته همواره سعی می‌کند در کاری که انجام می‌دهد یک نوع وجدان کاری را رعایت کند و حتی در مواقعی به نفع سازمان از منافع خود بگذرد. اگر به صورت زنجیره‌ای به مفهوم بهبود عملکرد نگریسته شود، می‌توان دریافت که زمانی که فرد توسعه یابد عملکرد فرد بهبود می‌یابد، عملکرد فرد منجر به بهبود عملکرد گروه یا واحدی که در آن فرد فعالیت می‌کند می‌شود و در نتیجه با بهبود عملکرد سایر واحدها، عملکرد سازمان نیز بهبود می‌یابد. در پایان، توسعه منابع انسانی مستمر باعث رشد و توسعه فردی و سازمانی می‌شود. سازمانی که همواره برنامه‌های آموزش و توسعه را دنبال می‌کند هم باعث رشد و توسعه کارمندان و هم باعث رشد و توسعه خود می‌شود.

۴-بستر

توسعه منابع انسانی نیازمند یک بستر مناسب است تا از این طریق بتوان سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه را دنبال کرد. مادامی بستر مناسب برای توسعه وجود نداشته باشد این مفهوم عملاً بی‌معنی خواهد بود. برای توسعه منابع انسانی لازم است یک بانک اطلاعات غنی (نبود اطلاعات جامع درباره کارکنان استان) در اختیار مدیران قرار گیرد. این عمل از آن جهت حائز اهمیت است که مدیران نسبت به وضعیت موجود منابع انسانی و محیط، شناخت کافی پیدا می‌کنند؛ در نتیجه بهتر می‌دانند از کجا و چگونه برنامه‌ها و سیاست‌های خود را آغاز کنند.

در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه تعیین مراجع آن بسیار حائز اهمیت است. در قانون مدیریت خدمات کشوری و نیز برنامه ششم توسعه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور امر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی را بر عهده دارد. لذا ارتباط هماهنگ و تعاملی با این سازمان منجر به یکپارچگی برنامه‌های توسعه با اسناد بالادستی و نیز رشد متوازن تمامی سازمان‌های اجرایی می‌گردد. زمانی که برنامه‌های توسعه منابع انسانی از بالا

به پایین دیکته می‌شود، مدیران هیچ‌گونه اعمال نظری نمی‌توانند در آن داشته باشند. حتی در مواردی مشاهده می‌شود که این سیاست‌ها و برنامه‌ها متناسب با بستر یک استان نیستند. در نتیجه باید هم سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان با مدیران دولتی در تعامل باشند و هم به مدیران آزادی عمل داده شود تا برحسب نیاز و ضرورت برنامه‌های توسعه‌ای مدنظر این سازمان را اجرا کنند.

در محیط دولتی، سازمان همواره با حجم وسیعی از وظایف و انتظارات مواجه است. در نتیجه راضی نگه داشتن کلیه شهروندان امری بس دشوار یا عملاً غیرممکن است. زمانی که فرد یا مدیر در سازمان خصوصی فعالیت می‌کند، رضایت مشتری امری بسیار آسان‌تر از بخش دولتی است زیرا هر سازمان خصوصی یک سری مشتری خاص دارد و شناخت علایق، طبع و انتظارات آنان کار دشواری به نظر نمی‌رسد. در خصوص سازمان‌های دولتی قضیه به گونه‌ای دیگر است سازمان با حجم وسیعی از انتظارات و علایق متفاوت مواجه است که راضی نگه‌داشتن تمام آنان امری بسیار دشوار است.

اختصاص بودجه مناسب برای آموزش و توسعه نیز برای توسعه منابع انسانی لازم است. مادامی که سیاست‌ها و برنامه‌ها به‌طور درست و صحیح تنظیم شوند اما بودجه متناسب با آن در اختیار سازمان قرار نگیرد توسعه منابع انسانی تنها روی کاغذ رخ می‌دهد و در عمل هیچ‌گونه تغییری صورت نخواهد گرفت. در هر استان یک فرهنگ خاص وجود دارد که هم بر سازمان تأثیر می‌گذارد هم از سازمان متأثر می‌شود. به عبارتی دیگر، می‌توان ادعا نمود؛ تقریباً فرهنگ یک استان با فرهنگ سازمان‌های خود به یک شکل است. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، فرهنگ استان حامی مشارکت و همکاری و همچنین ترغیب به شرکت در دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای نیست.

خبرگان استان مدعی هستند که یکی دیگر از مشکلاتی که در راه توسعه منابع انسانی وجود دارد، ساختار سلسله‌مراتبی، خشک و از بالا به پایین سازمان‌های دولتی ایران است که در استان کرمان این موضوع بیشتر به چشم می‌خورد. آنان بیان می‌کنند که ساختار سازمان‌های دولتی استان نیازمند ساختارهای منعطف است تا از این طریق، پویایی را به سیستم اعطاء کنند.

حفاظت از محیط زیست و توجه به نظریه‌های زیر بنایی توسعه منابع انسانی دو مفهوم دیگر و مهم بستر توسعه منابع انسانی هستند. در ماده ۱۱ برنامه ششم تصریح شده است که تمامی سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی مکلف اند نسبت به ارزیابی راهبردی محیط

زیست و ارزیابی اثرات زیست محیطی؛ سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های خود را براساس شاخص‌ها، ضوابط و معیارهای پایداری محیط زیست به اجرا در آورند. بنابراین هر طرح و برنامه‌ای که در سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود باید مبتنی بر در نظر گیری شاخص‌های زیست محیطی باشد. همان طور که در ادبیات و پیشینه پژوهش اشاره شد، حوزه توسعه منابع انسانی و همواره دچار تغییرات است و نمی‌توان تعریف دقیق و مشخصی از آن ارائه نمود (Gaudet, 2017; Lee, 2017; Anderson, 2017). از این رو، این مفهوم همواره مفاهیم جایگزین و جدیدی به خود می‌گیرد که آگاهی و درک آن به پژوهشگر بومی توسعه منابع انسانی در راستای این امر کمک می‌کند. ادبیات و پیشینه پژوهش حوزه توسعه منابع انسانی را تا به امروز آموزش، یادگیری، رشد و توسعه فردی/سازمانی و همچنین بهبود و توسعه سازمان می‌داند که می‌تواند در گذر زمان حوزه آن تغییر یابد.

در این پژوهش، تمامی گدها بر مبنای این سه منبع استخراج شده‌اند. برخی گدهای یک منبع با گدهای منابع دیگر یکسان هستند و برخی گدهای یک منبع تنها مربوط به همان منبع هستند. بدین منظور سعی شد؛ مفاهیم مشترک در منابع گوناگون در قالب یک گد واحد دسته‌بندی شوند تا از تکرار جلوگیری شود. با توجه به توضیحات فوق باید اذعان داشت ۳۶ گد اصلی از مصاحبه‌ها استخراج گردید که بنا بر چارچوب مفهومی پژوهش در قالب ۴ مقوله اصلی قرار داده شدند. مدل حاصل از انجام پژوهش مذکور در نگاره (۱) مشخص است.



نگاره ۱: مدل توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴

نتیجه‌گیری

موضوع توسعه منابع انسانی امری حیاتی برای سازمان‌های امروزی است. به سبب اینکه منابع انسانی مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، لازم است اقدامات توسعه‌ای ابتدا از منابع انسانی آغاز گردد. امر توسعه منابع انسانی نیز، متناسب با بستری که سازمان در آن قرار گرفته است باید صورت گیرد. نکته مهم دیگری که باید به آن اشاره شود، تمایز سازمان‌های دولتی از سازمان‌های خصوصی است. در سازمان‌های دولتی یک سری از ارزش‌ها و معیارها مدنظر است که در سازمان‌های خصوصی چندان به آن توجه نشده یا نمی‌شود. در سازمان‌های دولتی متغیرهایی نظیر شهروندمداری، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و تحقق آرمان‌های اجتماعی و ... مورد تأکید هستند که در بخش خصوصی چندان مورد تأکید نیست. کارمندان و مدیران بخش دولتی برای اینکه بتوانند از عهده چنین وظایفی برآیند، باید برخی از مهارت‌ها و

دانش‌های خاص سازمان‌های دولتی را دارا باشند یا آنان را کسب نمایند. از جمله این مهارت‌ها می‌توان به هوش سیاسی، روابط عمومی بالا، قدرت تحلیل و ... اشاره کرد.

به منظور ارائه تصویر و درک روشن از مفهوم توسعه منابع انسانی؛ بهتر است چارچوب و ساختار مشخص برای این عمل در نظر گرفته شود. در این پژوهش، بنیاد مدل بر اساس مدل سوانسون (۱۹۹۵) در نظر گرفته شد و متغیرهایی حاصل از مصاحبه‌ها در قالب نظریه سیستم ارائه گردید. نقش متغیرهای مرحله ورود در این پژوهش از دیگر مراحل بااهمیت‌تر است زیرا متخصصان و خبرگان بر این باورند که از طریق ورودی متفاوت پیامد متفاوت حاصل می‌شود. در پایان باید گفت، گد‌های استخراج شده پژوهش از یکدیگر منفک نیستند. از این رو، متغیرهای هر مرحله و همچنین مراحل و بستر توسعه منابع انسانی با یکدیگر در ارتباط هستند. زمانی می‌توان پیامد مطلوب توسعه منابع انسانی را مشاهده نمود که تمامی متغیرهای هر مرحله در نظر گرفته شده باشند و از آنان در مراحل توسعه منابع انسانی استفاده شده باشد.

بستر استان کرمان شرایط خاص خود را دارد که آن را نسبت به دیگر استان‌های کشور متمایز می‌سازد. البته ممکن است بسیاری از متغیرهای شناسایی شده در این پژوهش در سازمان‌های خصوصی و دیگر استان‌ها قابلیت استفاده داشته باشند اما از آنجایی که هدف پژوهش، استان کرمان و مصاحبه با خبرگان این استان بوده است؛ نتایج پژوهش تنها برای این استان قابلیت تعمیم دارد.

References

- 1-Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. *Human Resource Development International*, 20(4), 327-345.
- 2-Gaudet, C. H., Brown, H. Q., & Lunsford, D. L. (2017). HRD curriculum meets global human capital challenge. *Advances in Developing Human Resources*, 19(2), 124-137.
- 3-Gunasekaran, S., Krishnadevarajan, P., & Barry Lawrence, F. (2017). Bridging the Research-Practice Divide Through the Intermediary Model. *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 314-330.
- 4-Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 5-Lee, M. (2017). HRDI, colonization, and post-truth politics. *Human Resource Development International*, 20(5), 350-360.
- 6-McNabb, D. E. (2011). *Research methods in public administration and nonprofit management* (Vaezi R & Azmandian M). Safar. Tehran. Iran. (In Persina).
- 7-Oh, H., Seo, D., Yoo, S., & Kim, J. (2017). Analysis of strengths and weaknesses in the National Human Resource Development systems of BRICS. *Human Resource Development International*, 20(4), 268-281.
- 8-Packard, C. B. (2017). Next steps: Valuing, supporting, and promoting the intersection of HRD theory and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 262-278.
- 9-Sambrook, S. (2017). Making sense of our self in HRD: self-less, self-ish and self-ie?. *Human Resource Development International*, 20(5), 382-392.
- 10-Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207-213.

