DOI.01.02.06
Quarterly Journal of Institutional Progress and Development
Vol. 1, No. 2, Summer 2025, 127-160

Pathology of human resources in education (shortage of specialized human resources)

Elahe Talebi
Master of Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran talebielahe4@gmail.com
Farnaz Mobasher
Bachelor of Mathematics, Islamic Azad University, Tehran, Iran
monaz.moghaddam2gmail.com
Mohammadreza Zahedi
Associate Professor, Department of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran (Responsible author) zahedy182@gmail.com

Date of Received: 2025/01/17 **Date of Acceptance**: 2025/05/24

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی ۸۸۱
آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش (کمبود نیروی انسانی متخصص)

Abstract

Strategy 13 of the document on the development of educational foundations also considers the development of the religious, educational, scientific, and professional competencies and capabilities of cultural workers in order to achieve goals, as well as establishing an effective and efficient human resource management system based on the Islamic standard system, restructuring and transforming the educational, curriculum, financial, administrative, and physical infrastructure planning system to improve effectiveness and increase efficiency in the formal and public education system. This is the case. Therefore, the aim of the research is to identify and diagnose the pathology of human resources in education in Tehran. The statistical population of the qualitative part - semi-structured interview was 10 experts in the field of human resources and managers with experience in education, who were selected using the snowball method. The quantitative part consisted of 57 available and experienced teachers selected based on the opinions of managers with experience in education. After interviewing the experts about the causes of the shortage of specialized human resources and its damages, the experts finally considered 6 basic factors. The results of the research showed that competency management is effective in the

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

pathology of human resources in education in Tehran. Job design management is effective in the pathology of human resources in education in Tehran. Planning management is effective in the pathology of human resources in education in Tehran. Discrimination is influential in the pathology of human resources in education in Tehran. Resource allocation is influential in the pathology of human resources in education in Tehran.

Keywords: Competency management, planning management, resource allocation, pathology, human resources in education

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

DOI.01.02.06
فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی
دوره اول، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴
صص ۱۶۰ - ۱۲۷

آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش (کمبود نیروی انسانی متخصص)

الهه طالبی
کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی،تهران،ایران. talebielahe4@gmail.com
فرناز مباشر مقدم
کارشناسی ریاضی دانشگاه آزاد اسلامی،اردبیل،ایران monaz.moghaddam2gmail.com
محمدرضا زاهدی
دانشیار گروه مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر،تهران،ایران(نویسنده مسئول) zahedy182@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۸ **تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳**

چکیده

در راهبرد ۱۳ سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش نیز توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای فرهنگیان در راستای تحقق اهدافی، همچون برقراری نظام اثربخش و کارآمد مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی، به سازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی، درسی، مالی، اداری و زیرساخت‌های کالبدی ارتقای اثربخشی و افزایش کارایی در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است.لذا هدف پژوهش شناسایی و آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران می باشد. جامعه آماری بخش کیفی – مصاحبه نیمه ساختار یافته ۱۰ نفراز خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران با سابقه آموزش و پرورش بوده که روش گلوله برفی انتخاب شده اند. بخش کمی تعداد ۵۷ نفر از معلمان در دسترس و باتجربه بر اساس نظر مدیران با سابقه آموزش و پرورش انتخاب شدند. پس از مصاحبه با خبرگان در خصوص علل کمبود نیروی انسانی متخصص و نیز آسیب های آن، در نهایت ٦ عامل اساسی مد نظر خبرگان قرارگرفت. نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت شایستگی در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است. مدیریت طراحی مشاغل در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است. مدیریت برنامه ریزی در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است. تبعیض در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است. تخصیص منابع در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت شایستگی، مدیریت برنامه ریزی، تخصیص منابع، آسیب‌شناسی، منابع انسانی آموزش‌وپرورش

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

۱-۱- مقدمه

بررسی تحقیقات مبین این مطلب است که، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی یک سازمان شناخته‌شده است. بخش بزرگ‌تر و معقولی از منابع سازمان را تشکیل می‌دهد و مستقیماً با موفقیت یک سازمان ارتباط دارد. سرمایه انسانی یک سازمان قادر به یادگیری، تغییر، نوآوری و ایجاد انگیزه به‌درستی و تضمین پایداری سازمان هستند. می‌توان با بررسی و آسیب‌شناسی، روش‌هایی را که توسط یک سازمان برای مدیریت نیروی کار خود استفاده می‌شود، شناسایی کرد. در یک مجموعه مثل آموزش و پرورش که وظیفه خطیر تربیت نسل آینده جامعه و خصوصا صنایع را در راستای توسعه کشور و اهداف اقتصادی بر عهده دارند این امر بیش از پیش مهم می باشد. مدیریت انسانی آموزش‌وپرورش، با تمام جنبه‌های نحوه استخدام و مدیریت افراد در سازمان خاص سروکار دارد. این یک مبنای مفهومی قوی برگرفته از علوم رفتاری، مدیریت استراتژیک، سرمایه انسانی و نظریه‌های روابط صنعتی است. این بنیاد با کمک بسیاری از مطالعات تحقیقاتی ساخته‌شده است. بسیاری از سازمان‌ها به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان فعالیت‌های افراد درگیر اشاره می‌کنند

شواهد و مستندات متعدد پژوهشی نشان می‌دهد که یک سازمان با کارایی بالا، بدون وجود نیروي انسانی کارآمد و کیفیت مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، نمی‌تواند در شرایط پر چالش امروزي به عملکرد مطلوبی دست یابد معلمان به‌عنوان سکان‌داران اصلی نظام تعلیم و تربیت، نقشی اساسی در برنامه تحولات اجتماعی بر عهده دارند (اوکی و همکاران،۲۰۱۷).

تربیت‌معلم، یکی از حوزه‌های بسیار مهم و تأثیرگذار در نظام آموزشی هر کشور است که نقش حیاتی در اصلاح و تقویت بنیادهاي توسعه‌ای کشورها ایفا می‌کند. در برخی از کشورهای جهان، سیاست‌های نوینی براي تربیت معلم طراحی شده که منجر به دگرگونی وضعیت آن، از حالت فقر و عقب‌ماندگی به‌سوی کشوري پیشرو شده است. این در حالی است که ضمن توجه ناکافی به پژوهش در حوزه تربیت معلم ایران، سنت‌های تربیت معلم همانند سایر حوزه‌های اجتماعی، در دوسویگی میان سنت و مدرنیته در چالش بوده و تاریخ تربیت معلم ایران، گاهی گرایش به واردات و تبعیت محض از سنت‌های تربیت معلم کرده است (خنیفر،۱۳۹۸).

در راهبرد ۱۳ سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش نیز توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادي، تربیتی، علمی و حرفه‌ای فرهنگیان در راستاي تحقق اهدافی، همچون برقراري نظام اثربخش و کارآمد مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی، به سازي و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی،

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۳۰
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

درسی، مالی، اداري و زیرساخت‌های کالبدي ارتقاي اثربخشی و افزایش کارایی در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی مورد توجه قرار گرفته است(شوراي عالی آموزش‌وپرورش، ۱۳۸۲).

برخی از آسیب‌ها و موانع بازدارنده در ارتباط با انتخاب و جذب معلم، منزلت، جایگاه و مسئولیت‌های معلم، حفظ و نگهداري، ارتقاء و رفاه معلم، سطح تخصصی و حرفه‌ای معلم، تربیت معلم و آموزش‌های مختلف اعلام‌شده است. برنامه‌ریزی براي جذب و تربیت‌معلمان از مهم‌ترین مسائل هر نظام آموزشی پویا و کارآمد به شمار می‌رود.

رکورد تعداد افرادی که حرفه معلمی را ترک می‌کنند به‌خوبی مستند شده است. این امر همراه با عدم ورود افراد متخصص به این حرفه به ایجاد بحران کمبود معلم در ایالات‌متحده کمک کرده است. مناطق شهری، روستایی، ریاضیات، علوم و آموزش ویژه تحت تأثیر قرارگرفته‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که مسائل مربوط به استرس، مسائل سیاسی، عدم حمایت اداری و منابع محدود از عوامل دخیل هستند. علاوه بر عوامل استرس‌زای ذاتی مرتبط با شغل، دستمزد محدود معلمان با تأثیر بر کیفیت زندگی معلمان، عوامل استرس را از محل کار به خانه گسترش می‌دهد(ساینگلتون[1]، ۲۰۲۳).

بحران کمبود معلم در آمریکا با ورود افراد کمتری به حرفه معلمی و افزایش تعداد معلمانی که حرفه معلمی را ترک می‌کنند دو برابر تحت تأثیر قرار گرفته است (آنتونوچی[2]، ۲۰۲۲). فقدان معلمان به ویژه در بخش‌های سخت کارمند که شامل علوم، ریاضیات و آموزش ویژه می‌شود، نگران‌کننده بوده است. این تأثیر در مناطق روستایی و شهری بیشتر است (اداره آمار کار ایالات‌متحده[3]، ۲۰۱۹).

به گزارش یو اس ای تودی در «تعداد معلمانی که ترک می‌کنند به بالاترین حد خود رسیده است»، ایالات‌متحده همچنان شاهد خروج معلمان از این حرفه در هر دو دوره اواسط سال و پایان سال است. استرس، چالش‌های رفتاری دانش‌آموز، مسائل سیاسی، نیازهای عاطفی دانش‌آموز، اندازه کلاس و کمبود کارکنان به‌عنوان عوامل کمک‌کننده فهرست شدند (بارنوم[4]، ۲۰۲۳، وونگ[5]، ۲۰۲۳، مارشال[6]، ۲۰۲۳). تقریباً یک سوم معلمان تازه استخدام شده در این مدارس نیازمند آمادگی بیشتری برای ورود به کلاس درس هستند. این معلمان تازه کار اغلب کمتر مؤثر هستند و حداقل دو تا سه برابر بیشتر از همتایان کاملاً معتبر خود

1. Singleton
2. Antonucci
3. U.S. Bureau of Labor Statistics
4. Barnum
5. Wong
6. Marshall

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

کار می‌کنند. علاوه بر این، اگرچه دستمزد پایین به ترک حرفه معلمان و معلم شدن تعداد کمی از نامزدها کمک می‌کند (گارسیا و ویس[1]، ۲۰۱۹)، عوامل دیگر این موضوع را تشدید می‌کند. این‌ها شامل استرس و فرسودگی شغلی، عدم‌حمایت مدیران مدرسه، مشکلات مربوط به نظم و انگیزه و عدم استقلال حرفه‌ای است.

مدیران مدرسه می‌توانند تأثیر عمیقی بر فرهنگ و جو مدرسه داشته باشند. رهبران موظف و مسئولیت دارند که معلمان را با ایجاد فرصت‌های مستمر برای توسعه حرفه‌ای از طریق همکاری با همکاران توانمند کنند. علاوه بر این، این فرصت‌ها برای همکاری و گفتگو می‌تواند معلمان را برای کسب مهارت‌های مقابله‌ای جدید تحریک کند. کرنی[2] (۲۰۱۵) بر اهمیت رهبری مدرسه در تأیید و ارزیابی قابل فهم عملکرد معلمان جدید تأکید کردند. تحقیقات نشان می‌دهد که معلمان جدید اغلب در مورد وضعیت عملکرد شغلی خود احساس انزوا و نامطمئن می‌کنند، وقتی به تفسیر سپرده می‌شوند. آن‌ها به ارتباط مستقیم با رهبری مدرسه برای سنجش پیشرفت، مسئولیت‌پذیری و حل مسئله نیاز دارند (کاسترو، ۲۰۲۳).

آموزش‌وپرورش سنگاپور استعدادهای بسیار باکیفیتی را برای توسعه اقتصادی کشور تربیت‌کرده است و خط‌مشی و الگوی آموزش معلمان نقش مهمی در کل سیستم آموزشی دارد. از دیدگاه تئوری توانمندسازی، خط‌مشی تربیت‌معلم سنگاپور دارای جهت‌گیری روشن و محتوای سامانمند است. علاوه بر این، سنگاپور یک سیستم آموزش معلمان تحت سلطه و غیرمتمرکز ایجاد کرده است و همچنین یک اتحاد تربیت‌معلم برای ترویج شکل‌دهی فرهنگ تربیت‌معلم تشکیل داده است. علاوه بر این، منابع برنامه درسی متنوع و فردی، پلتفرم‌ها و سیستم بازخورد عملکرد «آموزش- ارتقاء» و غیره را ایجاد کرده است. همه این‌ها الگوی تربیت‌معلم را تشکیل می‌دهند که مطابق با شرایط ملی سنگاپور است که اصلاحات تربیت‌معلم در مدارس ابتدایی و متوسطه در چین را روشن می‌کند (ژی[3]، ۲۰۲۰). توانمندسازی سیستم در استقرار یک سیستم تربیت‌معلم مطابق با واقعیت‌های ملی و نیازهای توسعه معلمان و ایجاد یک مکانیسم زیست‌محیطی است که بین توسعه حرفه‌ای و ارتقای شغلی معلمان ادغام می‌شود. توانمندسازی محیطی در شکل دادن به شناخت مفهومی تربیت‌معلم و رشد حرفه‌ای و شکل دادن فضای فرهنگی و محیط آگاهی مشارکتی معلمان است. از نظر ارتقای توانایی، شامل تقویت بیرونی و درونی است. ارتقای داخلی بر ادغام منابع آموزشی معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، از جمله بهینه‌سازی منابع اساتید و برنامه درسی تأکید دارد. بااین‌حال، ارتقای بیرونی بر ارتقای بیرونی آموزش معلمان تأکید می‌کند و بر

1. García and Weiss
2. Kearney
3. Xia

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۳۲
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

اهمیت نیروهای محرک مانند سیستم استاندارد کیفیت و سیستم ارزیابی برای آموزش معلمان تمرکز می‌کند. (برت کلوس و همکاران[1]، ۲۰۱۵)

طبق تحقیقات، معلمان بر این باورند که رفتار دانش‌آموز، فقدان انگیزه و پاسخ به والدین دشوار، موانع مهمی هستند که بر توانایی آن‌ها در انجام وظایف تأثیر می‌گذارد و ناامیدی آن‌ها را تشدید می‌کند. جمعیت دانش‌آموزان تغییر کرده است و توانایی معلمان برای مدیریت رفتار می‌تواند در هر مرحله از حرفه آن‌ها یک کار استرس‌زا باشد (آلوئه و همکاران[2]، ۲۰۱۴). به گفته دونالدسون و جانسون[3] (۲۰۱۱)، رفتار نامناسب دانش‌آموز و مدیریت کلاس، عوامل استرس‌زای مهمی بودند که فرسایش معلمان را افزایش دادند. روسنهیک[4] (۲۰۲۳، وو و همکاران[5]، ۲۰۲۲). هدف اصلی پژوهش حاضر آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش (کمبود نیروی انسانی متخصص) می‌باشد.

ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۲- منابع انسانی[6]

گارتنر[7] (۲۰۱۸) حقایق مهمی را در مورد تغییر در سازمان‌ها ارائه می‌کند، به‌طوری‌که «۷۳ درصد از سازمان‌ها انتظار ابتکارات تغییر بیشتری را در چند سال آینده دارند و تنها اقلیت کوچکی انتظار دارند سرعت تغییرات کاهش یابد. نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر و همچنین رفتار حمایتی کارکنان، به‌عنوان عوامل موفقیت مهم برای تغییرات سازمانی مراقبت‌های بهداشتی شناسایی شده است، حتی اگر چنین تغییراتی اغلب ناشی از اهداف اقتصادی و تکنولوژیکی باشد. سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی برای حمایت از تغییرات سازمانی مستمر به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی متکی هستند (الدیرانی همکاران[8]، ۲۰۲۰، نیوا و همکاران[9]، ۲۰۱۹، ریدر و بوکووا[10]، ۲۰۱۹).

1. Bret Kloos
2. Aloe
3. Donaldson and Johnson
4. Rosenheck
5. Woo
6. Human resources
7. Gartner
8. El-Dirani
9. Neiva
10. Raeder & Bokova

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

ساختار منابع انسانی محتوای اولیه مدیریت منابع انسانی است. ساختار منابع انسانی با کیفیت بالا یک راه مؤثر برای ارتقای کارایی تولید شرکت است. بخش منابع انسانی با کیفیت بالا یکی از هسته‌های توسعه شرکت است. این می‌تواند به‌طور مستمر استعدادهای فنی اصلی را معرفی و پرورش دهد و به‌طور مستمر با استعدادها و منابع مادی مربوطه ادغام، به‌طور مؤثر متناسب و همکاری کند تا اثر عملیاتی شرکت را افزایش دهد. با این حال، در پس زمینه اطلاعات، فضای رقابت در بازار بسیار شدید است، تقاضا برای استعدادها توسط شرکت‌ها به‌طور مداوم در حال افزایش است و استانداردهای انتخاب برای استعدادها نیز در حال تغییر است. این تغییر مستقیماً بر روش‌های اصلی تخصیص منابع انسانی شرکت‌های بزرگ تأثیر می‌گذارد. مشکلاتی مانند عدم تطابق شغلی و عملکرد غیرمنطقی منجر به کاهش بازده کاری کلی شرکت می‌شود (اوزکان[1]، ۲۰۲۱).

بر این اساس، شرکت‌ها باید بر مزایای کلی منابع انسانی تمرکز کنند و اهمیت تخصیص منابع انسانی را درک کنند تا تخصیص منابع انسانی با کیفیت بالا را بهینه کنند، نیازهای توسعه شرکت برای تخصیص استعدادها را برآورده کنند، تخصیص، بودجه و مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع پرستاری و مامایی اساس توانایی پرستاری هر موسسه پزشکی است. برخی از طرح‌های تخصیص پرستار و اصول زمان‌بندی شیفت برای ارائه پیشینه، با تمرکز بر تطابق تقاضای خدمات و تخصیص منابع انسانی، توضیح داده شده‌اند.

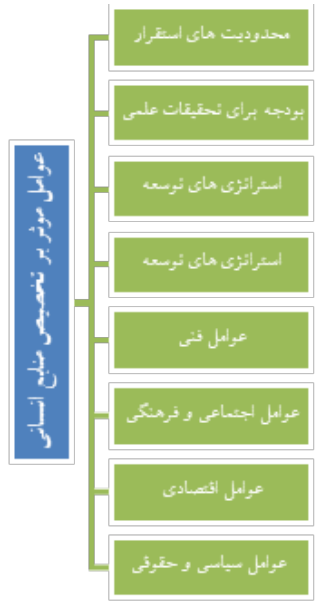
مدیریت منابع انسانی برای تعیین مناسب‌ترین استراتژی مدیریت منابع انسانی، عوامل متعددی را در نظر می‌گیرد (وانگ و همکاران[2]، ۲۰۲۳، ۱۴).

تعداد پرسنل توسط بخش پرسنل سطح بالاتر تعیین می‌شود و تعداد کل پرسنل واقعی کارکنان نمی‌تواند از تعداد پرسنل محدود تجاوز کند. سیستم کارکنان به‌طور مستقیم بر میزان منابع انسانی موجود تأثیر می‌گذارد و تعداد نیروی انسانی تازه اضافه شده را محدود می‌کند. در شرایطی که افزایش ظرفیت کارکنان به تغییرات تخصیصی مانند بازنشستگی و استعفا بستگی دارد، تخصیص و استفاده از هر یک از کارکنان تأثیر مهمی در توسعه‌سازمانی دارد. ناکافی بودن نیروی انسانی، نیروی انسانی پایه سازمان‌های علمی پژوهشی را محدود می‌کند و کمبود نیروی انسانی کافی مانع فعالیت عادی سازمان‌های علمی پژوهشی می‌شود (یان و لو[3]، ۲۰۲۰).

1. Ozcan
2. Wang
3. Yan & Lv

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی ۱۳۴
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]



شکل ۱: عوامل مؤثر بر تخصیص منابع انسانی(یان و لو[1]،۲۰۲۰).

۲-۳- مدیریت بر مبنای شایستگی

در سال‌های اخیر، هنگام مطالعه شایستگی معلمان، محققان داخلی اغلب مراحل تدریس معلمان را از دیدگاه‌های مختلف تقسیم می‌کنند، مانند معلمان مهدکودک، معلمان دبستان و راهنمایی و معلمان دبیرستان، یا بر اساس تقسیم‌بندی رشته‌ها، معلمان را مطالعه می‌کنند؛ و معلمان تربیت‌بدنی بعدها، با پیشرفت آموزش دیجیتال، برخی از محققان به‌تدریج شروع به مطالعه شایستگی معلم بر اساس یادگیری دیجیتالی کردند، مانند شایستگی معلم برای آموزش سازنده، ارتقاء شایستگی معلم و شایستگی دیجیتال معلم.

بر اساس شایستگی، سایر مطالعات رابطه بین شایستگی و عملکرد معلمان، رابطه بین شایستگی و تدریس معلمان را مطابقت داده‌اند. تحت آموزش سنتی کلاس درس، آموزش آنلاین ممکن است فقط در تعطیلات آخر هفته یا تعطیلات برای پاسخ به سؤالات وجود داشته باشد. بااین‌حال، تحت محیط «اپیدمی کووید-۱۹»، معلمان و دانش‌آموزان مدارس ابتدایی و متوسطه در سراسر کشور در آموزش و یادگیری آنلاین شرکت کرده‌اند که فرصتی برای مطالعه آموزش آنلاین معلمان ابتدایی و متوسطه است (ژای و همکاران[2]، ۲۰۲۰).

با گسترش مستمر حوزه‌های پژوهشی، باید به تدریج از محتوای نسبتاً کمبود پژوهش در دوره‌های

1. Yan & Lv
2. Zhai

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

بعدی عبور کنیم. در سال‌های اخیر، با توسعه مستمر اطلاع‌رسانی آموزشی، مناطق مختلف نیز آموزش‌های بسیاری را برای ارتقای توانایی اطلاع‌رسانی معلمان راه‌اندازی کرده‌اند و بسیاری از مسابقات اطلاع‌رسانی آموزشی مانند «کیفیت ریز دوره‌های مدارس ابتدایی و متوسطه» را برگزار کرده‌اند. همه انواع آموزش‌ها و دوره‌ها باهدف بهبود سطح اطلاعات معلمان انجام می‌شود که پایه خوبی برای آموزش آنلاین فراهم می‌کند. بااین‌حال، آموزش کمی اختصاص داده شده به "آموزش آنلاین" وجود دارد. با توجه به بازخورد معلمان در مصاحبه، تدریس در خط مقدم بسیار شلوغ است و معلمان نمی‌توانند برای مدت طولانی فیلم تماشا کنند. این امر مستلزم آن است که سیستم آموزشی از دشواری‌ها و مشکلات موجود در فرآیند تدریس آنلاین معلمان آگاهی داشته باشد، چه کمک‌هایی باید دریافت کنند و راهنمایی و آموزش هدفمند را انجام دهد. امیدوارم بتوانم روش‌های آموزشی بهتری ارائه دهم و به معلمان کمک کنم تا شایستگی تدریس آنلاین خود را بهبود بخشند. مطالعه الگوی شایستگی معلمان ابتدایی و متوسطه در ارتقای کیفیت تدریس معلمان ابتدایی و متوسطه اهمیت زیادی دارد (چن و همکاران[1]، ۲۰۲۰).

مدل شایستگی تدریس آنلاین می‌تواند مبنای سنجشی برای ارزیابی، ارزشیابی و پس از تکلیف معلمان فراهم کند. برای خود معلمان، آن‌ها می‌توانند اهداف توسعه روزانه خود را تعریف کنند و توسعه معلمان و صنعت آموزش سنتی را ارتقا دهند. ضمن اینکه کیفیت معلمان را بهبود می‌بخشد، مستقیماً بر سطح «آموزش» تأثیر می‌گذارد و کیفیت یادگیری دانش آموزان را بهبود می‌بخشد (ژنگ و همکاران[2]، ۲۰۲۲، وو همکاران[3]، ۲۰۲۲، لیو و همکاران[4]، ۲۰۲۰).

در فرآیند تولید و بهره‌برداری، شرکت‌ها نیاز به تخصیص منطقی زمین و تجهیزات و همچنین سرمایه، پرسنل و سایر عناصر مختلف دارند. بخش منابع انسانی به‌عنوان محور سازمانی که هماهنگی و پیشبرد کار را به صورت منظم انجام می‌دهد، بیش از پیش مورد توجه بدنه اصلی شرکت قرار گرفته و گرایش به توسعه و بهینه‌سازی منابع انسانی سنتی است. حالت مدیریتی تا آن را به رقابت اصلی شرکت تبدیل کند (زبرای[5]، ۲۰۱۹).

در جامعه مدرن، منابع انسانی برای اهمیت استراتژیک شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. مدیریت خوب منابع انسانی و رفتار سازمانی، شور و شوق کارکنان را تحریک می‌کند، رقابت‌پذیری شرکت را در بازار

1. Cheng
2. Zeng
3. Wu
4. Liu
5. Zeebaree

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

بهبود می‌بخشد و انسجام شرکت را افزایش می‌دهد. در مرحله کنونی، بسیاری از شرکت‌ها در چین با فشار عظیم تحول و اصلاح مواجه هستند که شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا به‌طور مؤثر مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را برای ارتقای تغییرات شرکتی و افزایش سرزندگی نوآورانه شرکت‌ها هدایت کنند (یوی[1]، ۲۰۱۹).

مدیریت منابع انسانی یک شغل فشرده است که نیاز به نیروی انسانی و تلاش زیادی دارد و به دلیل کمبود انرژی خسته‌کننده و مستعد خطا است. معرفی فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی به فرآیند مدیریت منابع انسانی، با استفاده از محاسبات و قابلیت‌های تحلیلی برتر هوش مصنوعی، به کارکنان منابع انسانی کمک می‌کند تا عملیات معمولی مانند تشکیل پرونده شغلی کارکنان را انجام دهند (حسینی، ۲۰۲۲).

در کارکنان بنگاه‌ها، گاهی اوقات پدیده عدم تطابق بین شایستگی و موقعیت وجود دارد، به‌طوری‌که برخی از استعدادهای بالقوه نمی‌توانند مؤثرترین نقش را در سازمان ایفا کنند و درنتیجه موجب هدر رفتن نیروی انسانی می‌شود. سیستم ارزیابی شغلی که توسط فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی ادغام شده است، می‌تواند ویژگی‌های توانایی کارکنان را به داده‌های بصری تبدیل کند، به‌طوری که شرکت‌ها بتوانند با دقت بیشتری توانایی و تخصص کارکنان را درک کنند و هر کارمند را به‌طور علمی قرار دهند تا هر کارمند در شرکت بتواند بهترین استفاده از استعدادهای خود را داشته باشد (سالم زاده[2]، ۲۰۱۹).

۲-۵- مدیریت منابع انسانی در آموزش و پژوهش

برای موفقیت در یک سازمان باید ابزارهای مالی و منابع انسانی در کنار هم قرار گیرند تا بهره‌وری کلی افزایش یابد که این موفقیت سازمان است. موفقیت سازمانی درواقع به دستیابی به اهداف و چشم‌انداز سازمان در یک بازه زمانی مشخص اشاره دارد.

می‌توان گفت که نیروی انسانی دارایی ارزشمندی برای هر سازمانی است. با انتخاب بهترین روش مدیریتی برای مدیریت آن‌ها، نه‌تنها می‌توان برای کاهش استرس سازمانی گام برداشت، بلکه می‌تواند به کاهش از دست دادن شغل نیز کمک کند. البته توجه به اصول جمعیت شناختی کارکنان می‌تواند کمک شایانی در انتخاب شیوه‌های مدیریتی و کاهش استرس سازمانی و در نهایت کاهش اخراج کارکنان باشد (ناگ[3]، ۲۰۲۰).

اتخاذ یک فرآیند فناورانه که می تواند پایه ای برای تصمیم گیری های چالش برانگیز ایجاد کند بسیار

1. Yu
2. Salamzadeh
3. Ng

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

مهم است.از این رو، مطالعه عمیق پذیرش اطلاعات تکنولوژیکی مفیدتر است.راه‌حل‌های ایده‌آل می‌توانند راه‌هایی برای حل چالش‌های رویکردهای سنتی ارائه دهند و تغییرات تجربی قابل توجهی را در ساختار و طراحی سازمانی ایجاد کنند. همچنین منجر به تغییر چارچوب‌های سازمانی و فرآیندهای جاری می‌شود که در نتیجه محیط‌های یادگیری را به محیط‌های یادگیری نوآورانه‌تر تبدیل می‌کند. نتایج مطالعات ما نشان می‌دهد که دولت اردن باید برنامه‌ای برای ایجاد سیاست‌های کافی برای محیط آنلاین تنظیم کند. همچنین برای حمایت از یک سیستم آموزشی الکترونیکی و تاب آور، برنامه های اضطراری مورد نیاز است. (نهلز[1]، ۲۰۱۷).

چشم انداز نوآوری به دلیل همه گیری بحران جهانی (COVID) که بر محیط زیست در بخش هایی مانند آموزش نیز تأثیر گذاشته است، به دشواری ها و چالش هایی تبدیل شده است که ما را راهنمایی می کند تا در مورد راه حل های مدرن نوآورانه و زمان واکنش سریع فکر کنیم تا با آن مطابقت کنیم. سازمان های دولتی قدرت انجام خدمات را دارند و بر نوآوری تمرکز نمی کنند. علاوه بر این، کارکنانی که در اجرای نوآوری با مقاومت مواجه می‌شوند، انگیزه‌های کمی دارند و از سیستم‌های پاداش ناعادلانه رنج می‌برند، اما در تغییر سناریوها از گذشته به حال، سازمان‌های دولتی تلاش می‌کنند تا استراتژیست‌های خود را برای تولید نوآوری ارتقا دهند و در عین حال با شرایطی که به سرعت در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی هستند با تمرکز بر کارکنان منحصربه‌فرد و غیرقابل پیش‌بینی مواجه شوند. ارتقای سیستم های عامل، زیرا سازمان ها برای تولید نوآوری ها به فرآیندها و شیوه های فناورانه نیاز دارند(بوریس[2]، ۲۰۰۸، نهلز،۲۰۱۷).

مطابق با اهداف و مقاصد این تحقیق، تلاش برای کمک به ادبیات مدیریت منابع انسانی از طریق شیوه‌های نوآورانه است که می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت بحران کمک کند. این تحقیق مرزهای جغرافیایی ادبیات را از طریق انجام تحقیقات در خاورمیانه و به ویژه اردن گسترش می دهد. از این نظر، مخاطبان اصلی این مطالعه، شاغلین در بخش آموزش برای تقویت شیوه های مدیریت منابع انسانی در این صنعت هستند.

۲-۶- پیشینه پژوهش

۲-۶-۱- پیشینه داخلی

قیاسی و همکاران (۱۴۰۱) به ارائه الگوی سرمایه سازمانی اثربخش در سازمان آموزش‌وپرورش

1. Nehles
2. Boris

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۲۸۱
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

استان کرمانشاه پرداختند. یافته‌ها نشان داد عوامل علّی شامل عوامل فردی و عوامل سازمانی بودند. همچنین عوامل مداخله‌گر (عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی و عوامل فرهنگی اجتماعی)؛ زمینه‌ای (رهبری و بینش سازمانی، تأمین بودجه و امکانات، نوآوری و خلاقیت، توانمندسازی نیروی انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و یادگیری سازمانی)؛ راهبردها (تحقیق و توسعه مدیریت دانش، تفاهم فرد و سازمان) و پیامدها نیز شامل (منشأ اثر بودن مدیران، اثربخشی سازمانی و ارتباطات حرفه‌ای) بودند. بر اساس نتایج می‌توان نتیجه گرفت که الگوی سرمایه سازمانی اثربخش در سازمان آموزش‌وپرورش از عوامل و شاخص‌های زیادی اثرگذار است که با توجه به شناسایی برخی از آن‌ها در این پژوهش می‌توان نسبت به اثربخشی بیشتر در نظام آموزش‌وپرورش اقدام کرد.

زائری و همکاران (۱۴۰۱) با هدف ارائه مدل سرمایه انسانی در آموزش‌وپرورش شهرستان بوشهر انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ارائه مدل سرمایه انسانی در آموزش‌وپرورش شامل مؤلفه‌های توانمندی‌های شناختی، شایستگی‌های ارتباطی / اخلاقی و مهارت‌های فراشناختی بود. در نهایت مدل مفهومی برای این پژوهش ترسیم شد.

احمدی و همکاران (۱۴۰۱) به آسیب‌شناسی فرآیند جذب معلمین مقطع ابتدایی در آموزش‌وپرورش ایران پرداختند. پژوهش منتج به شناسایی ۶۵ آسیب در قالب ۱۵ واحد مفهومی در ابعاد نیرو یابی، انتخاب و انتصاب گردید که مهم‌ترین آسیب‌ها در هر یک از ابعاد به ترتیب، عدم درک ماهیت شغلی، ضعف در اطلاع‌رسانی، مشکلات جذب نخبگان، ضعف‌های تخصصی و مهارتی، کم‌توجهی به فعالیت‌های پژوهشی و ضعف در ارزشیابی و بازخورد شناخته شد. درنهایت، مبتنی بر ادبیات تحقیق و واقعیت‌های آموزش‌وپرورش ایران، راهکارهای اصلاحی پیشنهاد شد که ازجمله مهم‌ترین آن‌ها، تغییر در برخی قوانین و سیاست‌گذاری‌های جذب نیرو و رعایت استانداردهای استخدامی به همراه نیازسنجی و اعلام زمان‌های دقیق استخدام در وزارت آموزش‌وپرورش بود.

خانی و تاجیک (۱۳۹۹)، آسیب‌شناسی ارزشیابی توصیفی در جهت تحقق فرایند یاددهی و یادگیری پرداختند. نتایج و تحلیل دیدگاه‌ها، موجب شناسایی و دسته‌بندی شش طبقه از نقاط ضعف گردید که شامل کاهش انگیزه و کاهش شوق و حساسیت دانش‌آموزان نسبت به یادگیری و تحصیل؛ افزایش افت یادگیری و دامن زدن به کم‌سوادی دانش‌آموزان؛ کاهش عدالت در سنجش دانش‌آموزان و تبعات آن؛ کاهش افراطی استرس دانش‌آموزان و تبعات ناشی از آن؛ بی‌انگیزه بودن و عدم توسعه حرفه‌ای معلمان؛ عدم تناسب بین امکانات موجود و الزامات خواسته‌شده در ارزشیابی توصیفی می‌شود.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

۲-۶-۲- پیشینه خارجی

کاسترو[1] (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی کمبود معلم و جنبه‌های متعددی از آسیب پذیری عملکرد مدرسه بررسی نمودند. اثرات منفی کمبود با نتایج ضعیف برای دانش آموزان، معلمان و جوسازمانی و فرهنگ مرتبط است. با این حال، توجه کمتری به تأثیر کمبودها بر فعالیت‌های رهبری مدیران شده است. این مطالعه از داده‌های کیفی ۲۳ مدیر در چهار منطقه مدرسه‌ای اوکلاهاما استفاده می‌کند تا تأثیر کمبود معلم بر عملکرد رهبری مدیران و میزان تغییر رفتارهای مدیران در رابطه با کمبودها را توصیف کند. یافته‌ها شواهد جدیدی ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد تأمین معلم، رهبری مدیر و عملکرد سازمانی کاملاً با هم مرتبط هستند. به‌طور خاص، مدیران، تقاضاهای مدیریتی رقابتی را تجربه کردند، زیرا آن‌ها اثرات قوی‌تر کمبودها را بر وظایف مرتبط با مدیریت سازمانی، مدیریت آموزشی و روابط داخلی گزارش کردند، در حالی که تأثیرات غیرمستقیم یا جزئی برای وظایف اداری و روابط خارجی گزارش شد. با افزایش کمبود معلم در سراسر ایالات‌متحده، این مطالعه تأثیرات انباشته کمبود بر مدارس را برجسته می‌کند و پیامدهایی را برای رهبری، سیاست و عملکرد مدرسه ارائه می‌کند.

ساموئل و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی آسیب‌شناسی آموزش از راه دور در دوران کووید-۱۹: تبدیل بحران به فرصت پرداختند. برای بررسی یک دوره انتخابی برای یک دوره در آسیب‌شناسی تشخیصی که برای دانشجویان پزشکی در مقطع کارشناسی طراحی‌شده است، شامل طراحی، اجرای فنی، ارزیابی مربی و دانشجو و پیشنهادهایی برای گزینه‌هایی برای تنظیم بیشتر و بهینه‌سازی انتخابی. کل تصاویر اسلاید (WSI) ناشناس شدند و به دانشجویان دسترسی از راه دور به کامپیوترهای دانشگاه داده شد که با دو بیننده WSI آزادانه در دسترس آماده‌شده بودند. هر مبحث در یک ماژول چهار قسمتی آموزش داده شد: خواندن خود اختصاص داده شده، سخنرانی از طریق زوم، مسابقه بر اساس مجموعه اسلایدهای دیجیتال و بررسی جلویی اسلایدها از طریق زوم. پنجاه و نه دانش‌آموز در انتخابی شرکت کردند. پس از پایان دوره، دانشجویان یک پرسشنامه ناشناس را تکمیل کردند. از ۵۹ شرکت‌کننده، ۴۲٪ (n = ۲۵) پاسخ دادند. هیچ یک از پاسخ‌دهندگان هیچ آموزش قبلی در زمینه آسیب‌شناسی تشخیصی نداشتند. به‌طورکلی، این دوره بسیار مطلوب ارزیابی شد: ۶۸٪ (n = ۱۷) حداقل ۳ امتیاز در مقیاس ۴ امتیازی در مورد سؤالات مربوط به علاقه درسی، بهبود درک بیماری‌های تحت پوشش و اینکه چقدر به یک دانش‌آموز توصیه می‌کنند، می‌دهند. در صورت داشتن گزینه این دوره را بگذرانید. مهم‌ترین نقطه‌ضعف

1. Castro

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۴۰
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

کلاس، همان‌طور که توسط ۸۰٪ (n۲۰ =) گزارش شده است، چالش‌های فنی در دسترسی به اسلایدها بود. نتایج این دوره موفقیت‌آمیز بود و می‌تواند الگویی برای دروس انتخابی آسیب‌شناسی مجازی آینده باشد. باید تلاش زیادی برای ارائه پشتیبانی فنی از دانش‌آموزان انجام شود. ارزش انتخابی برای دانشجویان نشان داد و قرار گرفتن در معرض آسیب‌شناسی تشخیصی بسیار مورد نیاز را در عمل بالینی فراهم کرد.

۳-۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ رویکرد ترکیبی از روش کمی و کیفی است به لحاظ ماهیت داده، روش پژوهش از نوع ترکیبی و به لحاظ هدف کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی و مصاحبه نیمه ساختار یافته ۱۰ نفراز خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران با سابقه آموزش و پرورش بوده که روش گلوله برفی انتخاب شده اند. در بخش کمی تعداد ۵۷ نفر از معلمان در دسترس و باتجربه بر اساس نظر مدیران با سابقه آموزش و پرورش انتخاب شدند. پس از مصاحبه با خبرگان در خصوص علل کمبود نیروی انسانی متخصص و نیز آسیب های فراروی آن در نهایت ۶ عامل اساسی مد نظر خبرگان قرارگرفت. آسیب شناسی دربخش فناوری اطلاعات، بخش طراحی مشاغل، برنامه ریزی منابع انسانی، معیارهای انتخاب کارکنان، تبعیض و تخصیص منابع. همچنین در ادامه براساس این شش عامل پرسش نامه بومی محقق ساخته تدوین شده و در اختیار خبرگان و اهل فن قرار گرفت تا در خصوص آن اظهار نظر نمایند در ادامه برای ساختن پرسشنامه ای روا، باید بکوشیم تا سئوالهای پرسشنامه نمونه کاملی از هدف ها و محتوا موضوع باشند.

۳-۶- نحوه اندازه گیری[1] CVR :

نرخ روایی محتوا با استفاده از رابطه زیر محاسبه می گردد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

که در آن nE عبارت است از تعداد متخصصینی را که سؤال را کاملا ضروری تشخیص داده اند و N تعداد کل متخصصینی می باشد که در خصوص ضرورت سؤال نظر داده اند. بنابراین شاخص CVR یك

1. Content Validity Rate

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

تبدیل خطی مستقیمی از متخصصینی است که سؤال را ضروری میدانند. همچنان که ملاحظه می شود مقدار بالا می تواند بین منفی یك و مثبت یك باشد.

بعد از محاسبه شاخص CVR برای یك سؤال بر اساس مقدار آن به ترتیب زیر در خصوص سؤال تصمیم گیری می نماییم:

۱- اگر مقدار CVR منفی باشد، ضرورت سؤال موردنظر را رد کرده و سؤال باید از پرسشنامه حذف گردد.

۲- اگر مقدار CVR صفر یا بیشتر باشد، مقدار مربوطه را با مقادیر جدول زیر که به جدول لاوشه معروف میباشد مقایسه می نماییم. اگر مقدار CVR از مقدار مربوطه از جدول لاوشه بزرگتر باشد سؤال ضروری تلقی شده و در پرسشنامه می ماند.

تذکر: جدول لاوشه بر اساس اینکه پرسشنامه به چند متخصص به منظور ارزیابی سؤالها توزیع شده است مقادیر مختلفی را نشان می دهد. در این پژوهش به دلیل اینکه تعداد خبرگان ۱۰ نفر است طبق جدول لاوشه با عدد ۰/۴۲ مقایسه می شود.

۳-۷- محاسبه شاخص روایی محتوا (CVI[1]):

شاخص روایی محتوا با استفاده از رابطه زیر محاسبه می گردد:

$$CVI = \frac{n_۳ + n_۴}{N}$$

یعنی تعداد متخصصینی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب نموده اند جمع کرده و در صورت قرار می دهیم و به کل متخصصین تقسیم می نماییم. اگر مقدار CVI بالای ۷۹ درصد باشد اعتبار سؤال تأیید می شود، ولی به طور مثال اگر مقدار CVI مربوط به شفافیت سؤال پایینتر از ۷۹ درصد باشد، آن سؤال باید مورد بازبینی قرارگرفته و به شکل دیگری که شفافیت بیشتری داشته باشد مطرح شود. نتایج مرتبط با ارزیابی سؤالات طراحی شده توسط خبرگان به شرح جدول ذیل می باشد.

عنوان متغیر	تعداد سئوالات	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
آسیب شناسی دربخش فناوری اطلاعات	۴	۰/۸۱۲	۰/۹۱۵
بخش طراحی مشاغل	۵	۰/۸۰۱	۰/۹۲۶
برنامه ریزی منابع انسانی	۶	۰/۸۱۱	۰/۹۷۸

1. Content Validity Indexes

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

معیارهای انتخاب کارکنان	۷	۰/۷۹۹	۰/۹۰۶
تبعیض	۴	۰/۷۹۵	۰/۹۴۴
تخصیص منابع	۴	۰/۸۱۱	۰/۹۲۵

۴-۲- بررسی روایی پرسشنامه

برای بررسی روایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۴-۱ آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سئوالات	آلفای کرونباخ
آسیب شناسی دربخش فناوری اطلاعات	۴	۰/۷۳۴
بخش طراحی مشاغل	۵	۰/۷۳۴
برنامه ریزی منابع انسانی	۶	۰/۸۰۷
معیارهای انتخاب کارکنان	۷	۰/۷۷۳
تبعیض	۴	۰/۷۹۰
تخصیص منابع	۴	۰/۷۶۲
آسیب شناسی منابع انسانی	۳۰	۰/۹۲۸

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ که بالاتر از ۰/۰۷ می باشد می توان بیان کرد که تمامی سئوالات پرسشنامه روایی لازم جهت تحلیل را دارا می باشند.

۴-۳- توصیف متغیرهای پژوهش

براي ارائۀ تصويري واضح‌تر از وضعيت متغيرهاي بررسی شده در اين پژوهش، ابتدا ميانگين و انحراف معيار متغيرهای پژوهش محاسبه شد که در جدول ذيل ارائه شده است:

جدول ۴-۲ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
آسیب شناسی منابع انسانی	۵۷	۱۴۲	۱۱۰/۹۸	۱۶/۰۸	-۰/۸۲۴	۱/۰۰۹
آسیب شناسی دربخش فناوری اطلاعات	۵	۲۰	۱۵/۰۴	۳/۱۲	-۰/۷۰۹	۰/۶۶۹
بخش طراحی مشاغل	۸	۲۴	۱۸/۳۱	۳/۳۴	-۰/۷۱۸	۰/۳۶۲
برنامه ریزی منابع انسانی	۸	۳۰	۲۱/۹۳	۳/۸۹	-۰/۶۷۵	۱/۳۳۶
معیارهای انتخاب کارکنان	۱۵	۳۵	۲۶/۱۶	۴/۰۰۵	-۰/۵۲۵	۰/۵۸۷
تبعیض	۵	۲۰	۱۵/۳۰	۲/۹۴	-۰/۶۵۵	۰/۵۳۹
تخصیص منابع	۷	۲۰	۱۴/۲۲	۲/۹۳	-۰/۵۲۷	-۰/۴۶۳

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

با توجه به اینکه یک ملاک معمول برای ارزیابی نرمال بودن، بررسی کجی (چولگی) است. برخی معتقدند که کجی باید بین ۲+ و ۲- باشد تا نرمال بودن توزیع پذیرفته شود. همان‌گونه که نتایج جدول ۴-۲ نشان می‌دهد نمرات کجی تمامی متغیرها در این محدوده قرار دارد، بنابراین می‌توان پذیرفت که نمرات آن‌ها از توزیع نرمال پیروی کند.

نتایج بیشتری که از این جدول استخراج می شود عبارتند از :

۱. متغییر آسیب شناسی منابع انسانی با میانگین ۱۱۰/۹۸ در محدوده کمینه ۵۷ و بیشینه ۱۴۲ قرار دارد.

۲. متغییر بخش فناوری اطلاعات با میانگین ۱۵/۰۴ در محدوده کمینه ۵ و بیشینه ۲۰ قرار دارد.

۳. متغییر بخش طراحی مشاغل با میانگین ۱۸/۳۱ در محدوده کمینه ۸ و بیشینه ۲۴ قرار دارد.

۴. متغییر برنامه ریزی منابع انسانی با میانگین ۲۱/۹۳ در محدوده کمینه ۸ و بیشینه ۳۰ قرار دارد.

۵. متغییر معیارهای انتخاب کارکنان با میانگین ۲۶/۱۶ در محدوده کمینه ۱۵ و بیشینه ۳۵ قرار دارد.

۶. متغییر تبعیض با میانگین ۱۵/۳۰ در محدوده کمینه ۵ و بیشینه ۲۰ قرار دارد.

۷. متغییر تخصیص منابع با میانگین ۱۴/۲۲ در محدوده کمینه ۷ و بیشینه ۲۰ قرار دارد.

۴-۴-۱- بررسی نرمال بودن داده‌ها

جدول ۴-۳ نتایج بررسی نرمال بودن داده

متغیر	توزیع نرمال بودن داده‌ها	
	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
آسیب شناسی منابع انسانی	۱/۲۹۲	۰/۰۷۱
آسیب شناسی دربخش فناوری اطلاعات	۱/۹۹۹	۰/۰۷۴
بخش طراحی مشاغل	۱/۷۷۸	۰/۰۶۰
برنامه ریزی منابع انسانی	۱/۵۲۴	۰/۰۹۲
معیارهای انتخاب کارکنان	۱/۸۵۳	۰/۰۷۸
تبعیض	۱/۹۴۵	۰/۰۵۰
تخصیص منابع	۲/۰۱۹	۰/۰۵۸

با توجه به جدول ۴-۳ به‌طور کلی با توجه به مقادیر به دست آمده از متغیرها در آزمون کولموگرف - اسمیرنوف[1]، می‌توان بیان داشت که توزیع تمامی متغیرها با توجه به سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵، نرمال است.

1. Kolmogorov-Smirnov (K-S)

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

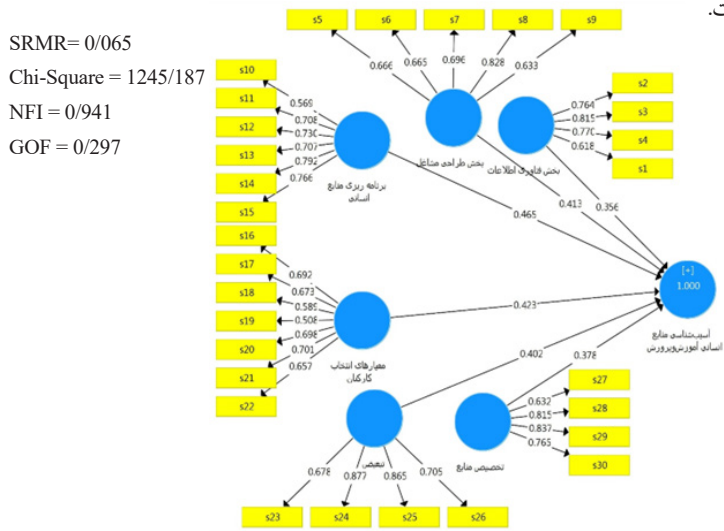
۴-۵- تحلیل عاملی

قبل از بررسی فرضیات و برای تحلیل دقیق تر و رسیدن به نتایج علمی تر و در عین حال عملیاتی تر، لازم است راهی برای کاهش حجم متغیرها و تشکیل ساختار جدیدی برای آنها یافت و به این منظور از روش تحلیل عاملی استفاده شد. همبستگی بین متغییرها یکی از شروط تحلیل عاملی می باشد که جدول ۴-۴ این همبستگی را به تصویر کشیده است.

جدول ۴-۴ همبستگی بین مولفه های آسیب شناسی منابع انسانی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱- آسیب شناسی دربخش فناوری اطلاعات	۱					
۲- بخش طراحی مشاغل	۰/۶۰۲**	۱				
۳- برنامه ریزی منابع انسانی	۰/۵۶۵**	۰/۷۳۵**	۱			
۴- معیارهای انتخاب کارکنان	۰/۴۳۲**	۰/۵۲۳**	۰/۵۰۱**	۱		
۵- تبعیض	۰/۴۷۴**	۰/۶۴۰**	۰/۶۴۹**	۰/۵۲۹**	۱	
۶- تخصیص منابع	۰/۳۳۸**	۰/۵۹۸**	۰/۵۷۸**	۰/۵۴۳**	۰/۵۹۵**	۱

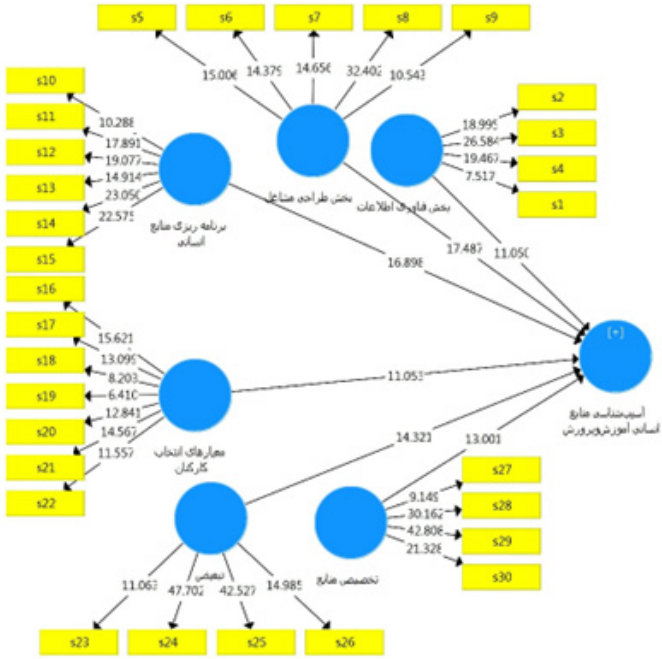
** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.
* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



نمودار ۴-۱ تاثیر عوامل آسیب زا بر آسیب شناسی منابع انسانی

نمودار ۴-۱ ضریب تعیین بین مولفه ها و متغییر آسیب شناسی منابع انسانی را نشان می دهد . نمودار ۴-۲ آزمون تی (ضرایب استاندارد)، نمودار ۴-۳ ضریب پایایی ترکیبی و نمودار ۴-۴ روایی همگرا را به تصویر کشیده است.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]



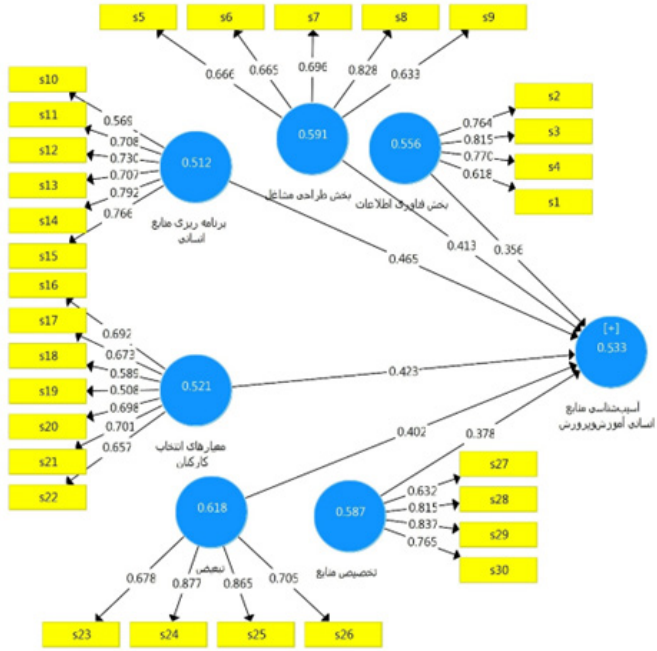
نمودار ۴-۲ ضرایب استاندارد



نمودار ۴-۳ ضریب پایایی ترکیبی

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]



نمودار ۴-۴ روایی همگرا

برای برازش تحلیل عاملی توجه به ۶ معیار دارای اهمیت است.

۱. میزان عامل که باید برای تمامی مولفه ها بیشتر از ۰/۴ باشد باشد که روایی همگرا متغیرهای مدل مورد قبول قرار گرفته شود.

۲. همچنین باید مقادیر تی بین گویه ها و متغییرها بیشتر از حد مرزی ۱/۹۶ باشد نشان از تایید روابط بین گویه ها و متغیرهای مکنون می باشد.

۳. ضریب پایایی ترکیبی : این شاخص توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شده است که برای بررسی همسانی درونی مدل اندازه گیری در روش Pls از معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده می شود اگر مقدار آن از ۰/۷ بیشتر شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه گیری دارد .

۴. روایی همگرا : معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) به عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه گیری پیشنهاد شد به بیان ساده تر این شاخص میزان همبستگی یک سازه را با شاخص های نشان دهنده خود نشان می دهد . برای این شاخص حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته می شود.

۵. مقدار SRMR باید کمتر از ۰/۰۸ باشد و مقدار NFI برابر باید نزدیک به یک باشد که این مقدار

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

نیز قابل پذیرش می باشد .مقدار Gof معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می رود . این شاخص به صورت میانگین R۲ و متوسط مقادیر اشتراکی به صورت دستی محاسبه می شود . حدود شاخص Gof بین صفر و یک بوده و که مقدار بالای ۰/۳۶ به عنوان مقدار قوی ، مقدار ۰/۲۵ به عنوان مقدار متوسط ، ۰/۱ به عنوان مقدار ضعیف می باشد.

۶. یکی دیگر از آزمون های ارزیابی مدل اندازه گیری انعکاسی، آزمون بررسی کیفیت آن است که اعتبار اشتراک استفاده می شود . چنانچه مقدار SSE/SSO-۱ مثبت باشد کیفیت ابزار اندازه گیری مناسب است . این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش بینی متغییرهای مشاهده پذیر گویه ها از طریق متغییر پنهان متناظرشان (مولفه ها) می سنجد.

بر اساس این تعاریف فرضیه مورد بررسی قرار گرفت.

۴-۶- فرضیه‌های پژوهش

جدول ۴-۵ خلاصه وضعیت نمودارها جهت برازش تحلیل عاملی

فرضیه ها	R	R2	T	Ave	CR	1-SSE/SSO	تاثیر
مدیریت فناوری اطلاعات← آسیب شناسی منابع انسانی	۰/۳۵۶	۰/۱۲۶	۱۱/۰۵۰	۰/۵۵۶	۰/۸۳۲	۰/۱۱۲	۱۳ درصد
		1-	CR>0.7	AVE>0.5		T>1.96	
			SSE/SSO=Q³>0.03				
مدیریت طراحی مشاغل← آسیب شناسی منابع انسانی	۰/۴۱۳	۰/۱۷۰	۱۷/۴۸۷	۰/۵۹۱	۰/۸۲۷	۰/۱۴۱	۱۷ درصد
		1-	CR>0.7	AVE>0.5		T>1.96	
			SSE/SSO=Q³>0.03				
مدیریت برنامه ریزی← آسیب شناسی منابع انسانی	۰/۴۶۵	۰/۲۱۶	۱۶/۸۹۸	۰/۵۱۲	۰/۸۶۲	۰/۰۹۴	۲۲ درصد
		1-	CR>0.7	AVE>0.5		T>1.96	
			SSE/SSO=Q³>0.03				
مدیریت انتخاب کارکنان ← آسیب شناسی منابع انسانی	۰/۴۲۳	۰/۱۷۸	۱۱/۰۵۳	۰/۵۲۱	۰/۸۳۴	۰/۱۱۳	۱۸ درصد
		1-	CR>0.7	AVE>0.5		T>1.96	
			SSE/SSO=Q³>0.03				
تبعیض ← آسیب شناسی منابع انسانی	۰/۴۰۲	۰/۱۶۱	۱۴/۳۲۱	۰/۶۱۸	۰/۸۶۵	۰/۰۹۸	۱۶ درصد
		1-	CR>0.7	AVE>0.5		T>1.96	
			SSE/SSO=Q³>0.03				
تخصیص منابع ← آسیب شناسی منابع انسانی	۰/۳۷۸	۰/۱۴۲	۱۳/۰۰۱	۰/۵۸۷	۰/۸۴۹	۰/۱۴۳	۱۴ درصد
		1-	CR>0.7	AVE>0.5		T>1.96	
			SSE/SSO=Q³>0.03				

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۷۹۱
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

با توجه به جدول ۴-۵ مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ بر معنادار بودن رابطه و مقدار R۲=۰/۱۲۶ یا مجذور بتا میزان تاثیر گذاری مدیریت شایستگی بر آسیب شناسی منابع انسانی با نرخ ۱۳ درصد را نشان می‌دهد.

با توجه به جدول ۴-۶ مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ بر معنادار بودن رابطه و مقدار R۲=۰/۱۷۰ یا مجذور بتا میزان تاثیر گذاری مدیریت طراحی مشاغل بر آسیب شناسی منابع انسانی با نرخ ۱۷ درصد را نشان می دهد.

با توجه به جدول ۴-۷ مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ بر معنادار بودن رابطه و مقدار R۲=۰/۲۱۶ یا مجذور بتا میزان تاثیر گذاری مدیریت برنامه ریزی بر آسیب شناسی منابع انسانی با نرخ ۲۲ درصد را نشان می دهد.

با توجه به جدول ۴-۸ مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ بر معنادار بودن رابطه و مقدار R۲=۰/۱۷۸ یا مجذور بتا میزان تاثیر گذاری مدیریت معیارهای انتخاب کارکنان بر آسیب شناسی منابع انسانی با نرخ ۱۸ درصد را نشان می دهد.

با توجه به جدول ۴-۹ مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ بر معنادار بودن رابطه و مقدار R۲=۰/۱۶۱ یا مجذور بتا میزان تاثیر گذاری تبعیض بر آسیب شناسی منابع انسانی با نرخ ۱۶ درصد را نشان می دهد.

با توجه به جدول ۴-۱۰ مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ بر معنادار بودن رابطه و مقدار R۲=۰/۱۴۲ یا مجذور بتا میزان تاثیر گذاری تخصیص منابع بر آسیب شناسی منابع انسانی با نرخ ۱۴ درصد را نشان می دهد.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

نتیجه گیری ها و پیشنهادات

۵-۱- مقدمه

موضوع مدیریت منابع انسانی هنوز مورد توجه و بحث بسیاری از محققان است. بدون شک عناصر منابع انسانی عنصری حیاتی و قابل توجه برای محققین است و برای تحلیل این عوامل و یافتن دلایل و ابزارهای ارتقای عملکرد سازمانها باید از اولویت بیشتری برخوردار باشد. در پایان قرن گذشته، اهمیت مدیریت منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گرفت. ویژگی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در مقایسه با کارهای علمی سازمان های بخش خصوصی مورد توجه قرار نمی گیرد

گزارش حاضر در پنج فصل تدوین گشت. فصل اول به بیان کلیاتی در خصوص ضرورت انجام تحقیق، اهداف و سوال های تحقیق و توصیف اجمالی واژگان تخصصی اختصاص یافت. در فصل دوم مبانی نظری و پیشینه تحقیق و مطالعات مرتبط شرح داده شد. روش اجرای تحقیق و توضیحاتی در باب روش و ابزار گردآوری اطلاعات در فصل سوم ارائه شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز در قالب جداول و نمودارهایی در فصل چهارم ارائه شد. فصل حاضر با عنوان فصل پنجم، به بیان خلاصه ای از نتایج تحقیق و نیز بحث در خصوص نتایج حاصله پرداخته و پس از نتیجه‌گیری کلی به بیان محدودیت‌ها می پردازد که محقق طی اجرای این پژوهش با آنها مواجه بوده است. نهایتاً پیشنهاداتی در قالب پیشنهادات علمی و کاربردی ارائه می‌گردد.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی ۱۵۰
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

۵-۲- خلاصه نتایج و بحث

مدیریت شایستگی در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

همانطور که تنسی و سیگ (۲۰۲۰) و همچنین کاتو (۲۰۰۸) نشان می دهند، مدیریت منابع انسانی به ویژه سیاست های آن و نتایج آن (مهارت ها، نگرش ها، رفتار) برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان مفید است.علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق توسعه شایستگی‌ها، بهبود انگیزه و مشارکت، شکل‌دهی به فرهنگ آن و توسعه رهبری مؤثرتر منابع انسانی، (به عنوان مثال، دانش‌آموزان/ دانشجویان، معلمان، کارکنان) بیفزاید.

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی فرآیندی است که بر استفاده از شایستگی به عنوان پایه ای برای جذب نیرو، انتخاب، قرار دادن، جهت گیری، آموزش، مدیریت عملکرد و پاداش کارکنان برای رفع نیازهای سازمان/اصلی مدرسه متمرکز است. علاوه بر این، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

شایستگی را می توان به عنوان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی توصیف کرد، اما سازمان ها/ مدارس ابتدایی به دنبال پیوند دادن سرمایه انسانی، اجتماعی و فکری اعضا یا معلمان ابتدایی خود با نیازهای استراتژیک خود برای دستیابی به اهداف هستند.

مدیریت طراحی مشاغل در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

در مدارس چرخه منابع انسانی متشکل از چهار فرآیند یا عملکرد عمومی ارائه می شود که در همه سازمان ها از جمله مدارس ابتدایی انجام می شود: انتخاب برای تطبیق منابع انسانی موجود با مشاغل. ارزیابی برای مدیریت عملکرد؛ پاداش به عنوان ابزار مدیریتی برای هدایت عملکرد سازمانی؛ و توسعه برای دستیابی به معلمان با کیفیت بالا

مدیریت برنامه ریزی در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

بر اساس اهداف استراتژیک تعیین شده، یک شرکت به هدف بهبود بهره وری کلی نیروی کار بر اساس تجزیه و تحلیل کار، برنامه ریزی منابع، به کارگیری کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیریت حقوق، تشویق اعضای شرکت، آموزش پرسنل شرکت و غیره دست می یابد. به منظور دستیابی به هدف تعیین شده کسب سود در شرکت. برای انجام یک کار خوب در مدیریت منابع انسانی، ابتدا باید استراتژی ها و برنامه های مربوطه را طراحی کند، بر اساس راهنمایی معقول برنامه ها، تحلیل کاملی انجام دهد و شرح وظایف و مقدمه ها را ایجاد کند. سپس با توجه به الزامات خاص تجزیه و تحلیل شغل، استعدادهای مورد نیاز بنگاه را انتخاب و به کار گرفته و تمهیدات و استفاده معقولی را انجام دهد. در این لینک باید منطقی باشد

مدیریت معیارهای انتخاب کارکنان در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

در مؤسسات، بخش رسمی مدیریت منابع انسانی توسط قانون، اصول حقوق اداری تعیین می شود. سبک مدیریت و روش های مورد استفاده در مؤسسات بسیار متفاوت است و نه تنها به بخش رسمی مدیریت یا تکنیک های مدیریت پرسنل، بلکه به فرهنگ و فلسفه مؤسسه، افرادی که در آن مؤسسه کار می کنند، مهارت های کارکنان بستگی دارد. بخش منابع انسانی از طرف دیگر، بخش رسمی مدیریت و تکنیک مدیریت منابع انسانی در بسیاری از موارد تحت تأثیر فرآیندهای غیررسمی درون موسسه قرار می گیرد. مهارت، مهارت های کارکنان، قدرت و اقتدار رهبر، انگیزه، خط مشی و مفهوم مدیریت منابع انسانی خاصی را تعیین می کند. مدیریت منابع انسانی فرآیندی پویا است که به عوامل بیرونی و درونی

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

بستگی دارد و هدف آن هماهنگ کردن منافع مؤسسات با توانایی ها و علایق افراد شاغل در آنجا و ایجاد انگیزه مناسب و مؤثر در جستجوی اهداف است. در بررسی های منتشر شده توسط سازمان های بین المللی، تمایل به فردی کردن مدیریت منابع انسانی نهادها است. برجسته ترین در فرآیندهای گزینش، تعیین مهلت انتصاب به خدمت، در آموزش ها و غیره است. از سوی دیگر، اشاره می شود که فردی شدن مدیریت منابع انسانی ممکن است تأثیر منفی بر اخلاق کارکنان داشته باشد.

تبعیض در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

بر کارایی و اثربخشی کار، دگرگونی رهبری، اصلاح سیستم‌های پرداخت، ضرورت انجام تحقیقات در مورد کارایی عملکرد کارکنان، ارتقای همکاری بین بخش‌های دولتی و خصوصی تاکید زیادی شده است. موسسات می توانند اهمیت منابع انسانی را با توجه به ویژگی های این منابع مهم تعیین کنند. از سوی دیگر، اهمیت نیروی انسانی به صورت رسمی ارزیابی می شود، شاید به ندرت در برخی مواقع سرمایه گذاری برای فرآیندها و سیستم های مناسب انجام شود. البته موسسات با ایجاد دپارتمان ها، اهداف خود را بر اساس ساختار سازمانی تعیین می کنند، زیرمجموعه خود را تعیین می کنند و تجهیزات اداری و غیره را تهیه می کنند. با این حال، نهادها در درجه اول افرادی هستند که در آنجا کار می کنند، آنها هستند که به دنبال تعیین هدف و تحقق وظایف هستند. چگونگی تحقق اهداف تعیین شده توسط موسسات به پتانسیل منابع انسانی و سطح انگیزه آنها بستگی دارد.اگر مقامات دولتی مهارت ها و شایستگی های مناسب را نداشته باشند و در عین حال انگیزه مناسبی نداشته باشند، ممکن است بهترین استراتژی ها محقق نشده باقی بمانند. شایستگی افراد شاغل در موسسات، سازگاری موفقیت آمیز ویژگی ها و انگیزه های شخصی، هدف گذاری آنها برای تحقق اهداف و برنامه های استراتژیک یکی از چالش هایی است که حل آنها ممکن است نتایج عملکرد خوبی به همراه داشته باشد.

تخصیص منابع در آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش در شهر تهران اثرگذار است.

تحت فلسفه مدیریت پرسنل سنتی، آموزش و توسعه کارکنان اغلب به عنوان هزینه ای تلقی می شد که در صورت امکان باید از آن اجتناب کرد. اکنون سرمایه گذاری روی افراد، مانند هر سرمایه گذاری دیگری، برای بازدهی بهتر در آینده ضروری است.کارکنان قادر به تولید ارزش افزوده هستند. این نقش مدیریت است که چنین ارزش افزوده ای را از طریق توسعه منابع انسانی و سیستم های مدیریت عملکرد به دست آورد. مفهوم ارزش افزوده از اقتصاد تولید وام گرفته شده است. این قانون تصریح می کند که اگر

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

کارمند به درستی آموزش دیده باشد، کار درست را انجام دهد و پاداش دریافت کند، می تواند برای تولید خروجی نهایی استفاده شود.

۵-۳- پیشنهادها با توجه به یافته‌های تحقیق

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، در این قسمت سعی شده است تا به بیان پیشنهاداتی کاربردی پرداخته شود. امید است دستگاه‌های مسئول و سازمان‌های ذی‌ربط به این پیشنهادات به دیده دقت بنگرند.

- هدف سوم شامل اطمینان از تعهد کارکنان به مشاغل، تیم ها، بخش ها و کل موسسه است. تلاش برای تعهد کامل کارکنان به منظور به حداقل رساندن تعارضات غیرضروری بین کارکنان و مدیریت است که می تواند منجر به روحیه پایین در بین کارکنان، جابجایی زیاد کارکنان و در نهایت بهره وری پایین شود. تعهد با استفاده از استراتژی های مختلف از جمله پرورش کارکنان از طریق مربیگری، راهنمایی و ارائه پاداش سودآور پرورش می یابد.
- در تحلیل اهمیت منابع انسانی و ویژگی‌های مدیریتی در سازمان‌ها، باید به توسعه انعطاف‌پذیری، رویکرد خلاق، نوآورانه، فعال و ویژگی‌های بخش فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخت. تقسیمات و اختیارات اداری مؤسسات با فعالیت و مقررات قانونی مشخص می شوند که ویژگی های مدیریت منابع انسانی را تعیین می کند و زمینه های مشکل ساز را توصیف می کند که نیاز به ارزش گذاری و کنترل استراتژیک منابع انسانی از مهمترین آنها است
- هدف چهارم این است که اطمینان حاصل شود که سیستم ها، فرآیندها و فعالیت های سازمانی از طریق یک فرهنگ سازمانی قوی یکپارچه و هم افزایی می شوند. فرهنگ سازمانی از ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها، اسطوره‌ها و شیوه‌ها تشکیل شده است که «چگونگی انجام کارها در اطراف» است. دسته‌های مختلف مشاغل، حرفه‌ها و بخش‌ها به‌جای جدایی، به‌عنوان یک «کل» دیده می‌شوند. نمادهای سازمانی، آهنگ ها، مصنوعات و غیره برای پرورش فرهنگ منحصر به فرد بودن استفاده می شود که باعث می شود کارکنان نسبت به شغل خود و سازمان احساس غرور کنند.
- مورد پنجم، استفاده بهینه از منابع موجود است. به زبان اقتصاد، منابع همیشه کمیاب هستند. اگر منابع (کارکنان، امور مالی، ماشین آلات و تجهیزات، انرژی) بیش از حد مورد استفاده قرار گیرند، کم استفاده شوند یا در زمان نامناسب یا در مکان نامناسب مورد استفاده قرار گیرند، نمی توانند موفق شوند. هر یک از این سناریوها نشان می‌دهد که منابع هدر می‌روند، زیرا برخی از آنها به راحتی تخلیه

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

می‌شوند، بی‌ضروره آنها را بیکار می‌کنند یا به‌طور نابخردانه استفاده می‌شوند. در این حالت تطبیق منابع با عملکرد مکانیزمی برای نظارت بر کارایی سازمانی است. اغلب اوقات زمان/فعالیت/نتیجه و برنامه بودجه برای تطبیق منابع با عملکرد استفاده می شود. هر مشاهده کنید

- تمرکززدایی از تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطوح در ساختار سازمان، انطباق ساختارهای سازمانی مسطح‌تر، چیدمان اداری باز، تمرین‌های تیم‌سازی، تشویق، حمایت و پاداش برای ایده‌های نوآورانه و استفاده از حلقه‌های کیفی در عملکرد شغلی از جمله راهبردها هستند. برای نگه داشتن سازمان در لبه برش استفاده می شود. آخرین هدف این است که مدیران را قادر سازد تا انعطاف پذیر باشند و با تغییرات مورد نیاز برای تعالی در کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازگار شوند. ردیابی سریع تغییر در یک محیط سازمانی مستلزم توانایی تصمیم گیری سریع و انجام اقدامات صحیح قبل از اینکه خیلی دیر شود، دارد. انعطاف‌پذیری و سازگاری به دنبال کاهش بوروکراسی و قوانین و مقررات کاری غیرقابل انعطاف است. آنچه که بیش از همه مهم است این نیست که "کار چگونه انجام می شود، بلکه آنچه به دست می آید" است.

- کارایی مؤسسات به شدت به تحصیلات، شایستگی ها و توانایی ها بستگی دارد. توجه به این نکته ضروری است که ساختار انگیزش منابع انسانی تأثیر زیادی بر اثربخشی مؤسسات دارد. مشکل عملکرد موسسات در حال حاضر مشاهده می شود. شرایط لازم برای آشکار ساختن توانایی ها و پتانسیل های آنها ایجاد نمی شود. به منظور افزایش اثربخشی عملکرد موسسات، سیستم انگیزش منابع انسانی باید بهبود یابد. انگیزه مقامات دولتی با انگیزه های رفتاری آنی افراد با انگیزه های شخصی در جستجوی خیر برای دیگران و ارائه خدمات جامعه به آنها مرتبط است. یکی از گفتمان های عمده پژوهشگران و اعضای کسب و کار، عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان است. تعدادی تحلیل علمی به منظور شناسایی عوامل انگیزشی در بخش دولتی انجام شده است. با این حال، رویکرد مشترکی در بین محققان به مفهوم انگیزه و توانایی کارگران برای ارزیابی صحیح انگیزه کارگران و عوامل مؤثر بر آن وجود ندارد. به منظور ارزیابی اثربخشی ابزارهای انگیزشی که توسط رهبران خدمات اداری کارکنان مؤسسات استفاده می‌شود، جنبه‌های انگیزشی به پنج گروه عوامل مادی، شناخت، ابراز وجود، عوامل اجتماعی و امنیتی تقسیم شدند. در گروه عوامل مادی، دستمزد بیشترین انگیزه را در کارکنان ایجاد می کند و سایر ابزارها (پاداش، تخصیص حق بیمه) به عنوان ابزار ناکافی برای افزایش انگیزه کارگران ارزیابی شدند. در گروه عوامل شناخت، مؤثرترین ابزارهای انگیزشی مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، مسئولیت ها و اختیارات بیشتر، تشکر، فرصت های

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۵۴
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

شغلی است. وسایل انگیزشی ناکافی هدیه و جوایز اسمی هستند. در گروه خوداظهاری هم توانایی انجام کار جالب و مسئولیت پذیر و هم امکان ارتقای مداوم (آموزش، دوره های ارتقای صلاحیت، چرخش، کارآموزی، مأموریت) به خوبی ارزیابی شد. در گروه عوامل اجتماعی مؤثرترین ابزارهای انگیزشی توجه رهبر، گفتگوهای غیررسمی، سازماندهی کار گروهی، سبک رهبری مناسب بود. در گروه عوامل امنیتی، شرایط کاری مناسب، محل کار مجهز، تامین اجتماعی و بیمه به خوبی ارزیابی شد. به طور خلاصه، مؤثرترین ابزارهای انگیزشی عبارتند از: تأمین اجتماعی، بیمه، شرایط کاری مناسب، محل کار مجهز، امکان بهبود مستمر. کم اثرترین ابزار انگیزشی عبارتند از پرداخت یکباره تجویز شده، جوایز، پاداش ها، هدیه اسمی. با این حال، تحقیقات و بررسی های آتی در مورد معیارهای انگیزشی کاربردی و همچنین سیستم های انگیزشی مناسب مورد استفاده در سازمان های مختلف با استفاده از روش شناسی مناسب بر اساس پیمایش گسترده باید مورد توجه قرار گیرد.

۵-۵- پیشنهادات برای مطالعات آتی

در خصوص موضوع مورد بحث، پس از اتمام مطالعه، مواردی به عنوان پیشنهاد برای مطالعات آتی ارائه می‌گردد که امید است مورد توجه محققین علاقه‌مند به موضوع تحقیق حاضر قرار گیرد.

این پیشنهادات به طور اجمالی موارد زیر را در بر می‌گیرند؛

۱. شرایط هر مدرسه و محیط مربوط به اثر واگذاری منابع انسانی به اندازه کافی پرداخته نشده است. ماهیت و میزان تأثیر این روند نیز ممکن است در زمینه های مختلف سازمانی متفاوت باشد. مهم است که این موضوع برای تئوری و عمل روشن شود و تحقیقات آینده باید برای کاوش شرایط محیطی آن ادامه یابد.

۲. پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی آسیب پذیری منابع انسانی ناشی از هوش مصنوعی مورد بررسی قرار گیرد.

۳. پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی آسیب پذیری منابع انسانی را با توجه به سایر معیارهای کیفی مورد بررسی قرار گیرد.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

منابع و ماخذ

۱. احمدی فارسانی، احمد، کریمی، فریبا، شاه طالبی، بدری. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی فرآیند جذب معلمین مقطع ابتدایی در آموزش‌وپرورش ایران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۳)، ۲۱-۴۱.

۲. افضل خانی، مریم، تاجیک، زهرا. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی ارزشیابی توصیفی درجهت تحقق فرایند یاددهی و یادگیری؛ یک مطالعه کیفی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴(۲)، ۱-۲۰.

۳. امینی، محمد؛ تمنایی، محمدرضا و امینی، سمیه (۱۳۸۸). نظریه هوش چندگانه و دلالت‌های آن در طراحی تجارب و فرصت‌های یادگیری. فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی، ۵(۴)،۹۱-۱۰۷.

۴. خنیفر، حسین (۱۳۹۸)، سخنرانی آیین نکوداشت صدمین سالگرد تاسیس تربیت معلم تهران، دانشگاه خوارزمی، اردیبهشت ماه

۵. رئیسی خیرآبادی، غلامرضا، کریمی، فریبا، سعیدیان، نرگس. (۱۴۰۱). ارائه الگوی ارتقاء مسئولیت پذیری دانش‌آموزان مدارس دوره ابتدایی براساس آسیب‌شناسی وضعیت موجود. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۴(۵۴).

۶. زائری، نگار، امیدیان، فرانک، جعفری، سپیده. (۱۴۰۱). ارائه مدل سنجش سرمایه انسانی در آموزش‌وپرورش شهرستان بوشهر. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۴)، ۲۲۴-۲۴۵.

۷. عباسی چوبتراش، معصومه، فتحی آذر، اسکندر، یاری حاج عطالو، جهانگیر، ادیب، یوسف، ملکی آوارسین، صادق. (۱۴۰۱). واکاوی تجارب زیسته راهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی در مدارس. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۴)، ۱۷۳-۱۹۶.

1. Abbasi Chobtarash, Masoumeh, Fathi Azar, Eskandar, Yari Haj Atalo, Jahangir, Adib, Yousef, Maleki Avarsin, Sadegh. (1401). An Analysis of Educational Leaders' Lived Experiences of Curriculum Leadership in Schools. Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, 16(4), 173-196.

2. Afzal Khani, Maryam, Tajik, Zahra. (2019). Pathology of descriptive evaluation towards the realization of the teaching and learning process; a qualitative study. Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, 14(2), 1-20.

3. Ahmadi Farsani, Ahmad, Karimi, Fariba, Shah Talebi, Badri. (1401). Pathology of the process of recruiting primary school teachers in Iranian education. Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, 16(3), 21-41.

4. Amini, Mohammad; Tamnaei, Mohammad Reza and Amini, Somayeh (2009). Multiple Intelligence Theory and Its Implications in Designing Learning Experiences and Opportunities. Quarterly Journal of New Educational Thoughts, 5(4), 91-107.Abdi, A. (2012). A study on the relationship of thinking styles of students and their critical thinking skills. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47, 1719-1723.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

5. Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University.
6. Aloe, A. M. Amo, L. C. & Shanahan, M. E. (2013). Classroom Management Self-Efficacy and Burnout: A Multivariate Meta-Analysis. Educational Psychology Review, 26, 101-126.
7. Antonucci, M. (2022, August 16). Analysis: "Teacher Shortage"—A History Told in Numbers, and Decades. The74million.org.
8. Archer-Brown and J. Kietzmann, "Strategic knowledge management and enterprise social media," Journal of Knowledge Management, vol. 22, no. 6, 2018.
9. Barnum, M. (2023, March 6). "I Just Found Myself Struggling to Keep Up": Number of Teachers Quitting Hits New High. USA Today.
10. Castro, A. J. (2023). Managing Competing Demands in a Teacher Shortage Context: The Impact of Teacher Shortages on Principal Leadership Practices. Educational Administration Quarterly, 59(1), 218–250.
11. Clair, G.S. (2010). Beyond Degrees: Professional Learning for Knowledge Services, De Gruyter Saur
12. Clark, R. (1992). Human Resources Management, Sydney: McGraw-Hill Co.
13. Corfield and R. Paton, "Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?" Journal of Knowledge Management, vol. 20, no. 1, pp. 88–103, 2016.
14. Curado and S. Vieira, "Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs," Personnel Review, vol. 48, no. 6, 2019.
15. D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people," Journal of Knowledge Management, vol. 5, no. 1, pp. 68–75, 2001.
16. Gallardo, E.G, Dries, N. and González-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? Human Resource Management Review, 23: 290-300.
17. García, E. & Weiss, E. (2019, April 16). U.S. Schools Struggle to Hire and Retain Teachers: The Second Report in "The Perfect Storm in the Teacher Labor Market" Series. Economic Policy Institute.
18. Hosseini, S. S. Ardekani, M. Sabokro, and A. Salamzadeh, "The study of knowledge

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

employee voice among the knowledge-based companies: the case of an emerging economy," Revista de Gestão, vol. 29, no. 2, pp. 117–138, 2022.

19. K. H. Ng and R. W. Yee, "Technological affordance discovery in enterprise social media success," Industrial Management & Data Systems, vol. 120, no. 10, pp. 1797–1812, 2020.
20. Kearney, S. (2015). Reconceptualizing Beginning Teacher Induction as Organizational Socialization: A Situated Learning Model. Cogent Education, 2, Article ID: 1028713.
21. Koohang, J. Paliszkiewicz, and J. Goluchowski, "The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance," Industrial Management & Data Systems, vol. 117, no. 3, pp. 521–537, 2017.
22. Khanifar, Hossein (2019), Lecture on the Doctrine of the Destruction of the 100th Anniversary of the Establishment of Teacher Education in Tehran, Khorezmi University, April
23. L. U. O. Cheng-yu, "Consolidating mathematical foundations and emphasizing the assessment of abilities to facilitate teacher development ——investigating future teachers' mathematical content knowledge and teaching ability using the "mathematics knowledge" module in the NTCE," Journal of Mathematics Education, vol. 29, no. 3, pp. 51–56, 2020.
24. M. Z. Islam, S. M. Jasimuddin, and I. Hasan, "Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing," Vine, vol. 45, no. 1, pp. 67–88, 2015.
25. Marshall, D. W. (2023). Teacher Shortages in High-Poverty Schools.
26. Moore, R. (2004). Education and Society: Issues and Expalnations in the Society of Education, England: Cambridge, Polity Press.
27. N. A. W. Al-Qatawneh, S. J. Al-Tarawneh, N. A. W. Al-Qatawneh, and R. M. Al-Adaileh, "The impact of knowledge management processes on operational performance as mediated by IT agility," International Review of Management and Marketing, vol. 9, no. 1, pp. 36–43, 2019.
28. P. K. Singh, "Knowledge strategy, sharing behavior and performance," Management Research Review, vol. 41, no. 3, pp. 395–411, 2018.
29. P. Liu, W. Qingqing, and W. Liu, "Enterprise human resource management platform

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

based on FPGA and data mining," Microprocessors and Microsystems, vol. 80, article 103330, 2021.

30. Ragsdell, L. E. Z. Cantu, and C. E. Mondragon, "Knowledge management in Mexican NPOs: a comparative study in organizations with a local and national presence," Journal of Knowledge Management, vol. 20, no. 1, pp. 69–87, 2016.
31. Raisi Khairabadi, Gholam Reza, Karimi, Fariba, Saeedian, Narges. (2019). Presenting a Model for Promoting Responsibility of Elementary School Students Based on the Pathology of the Current Situation. Educational Management Research, 14(54).
32. S. Alaarj, Z. Abidin-Mohamed, and U. S. B. A. Bustamam, "Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance," Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 235, pp. 729–738, 2016.
33. S. M. Jasimuddin and Z. Zhang, "Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge," Information Systems Management, vol. 28, no. 1, pp. 84–94, 2011.
34. S. R. Zeebaree, H. M. Shukur, and B. K. Hussan, "Human resource management systems for enterprise organizations: a review," Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN), vol. 7, no. 2, pp. 660–669, 2019.
35. S.M. Tseng, "The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance," Journal of Enterprise Information Management, vol. 29, no. 1, pp. 51–71, 2016.
36. Salamzadeh, M. Tajpour, and E. Hosseini, "Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter?" International Journal of Knowledge-Based Development, vol. 10, no. 3, pp. 276–292, 2019.
37. Samueli, B. Sror, N. Jotkowitz, A. & Taragin, B. (2020). Remote pathology education during the COVID-19 era: crisis converted to opportunity. Annals of diagnostic pathology, 49, 151612.
38. Singleton, E. and Roberts, T. (2023) The Impact of Teacher Pay on Teacher Poverty: Teacher Shortage and Economic Concerns. Current Urban Studies, 11, 289-300
39. T Zeng, S. He, and Z. H. A. O. Liu-ting, "Construction and practice of the omnimedia teaching resources middle-ground system ——taking peking university's promotion of online and offline synchronous teaching as an example," Modern Educational Technology, vol. 32, no. 5, pp. 119–126, 2022.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

40. U.S. Bureau of Labor Statistics (2019, January 18). Employed Persons by Detailed Occupation, Sex, Race, and Hispanic or Latino Ethnicity.

41. Wong, A. (2023, February 16). Teacher Salaries Become a Bipartisan Cause: Low Pay "A Major Crisis in Education". USA Today.

42. Woo, A. Wolfe, R. L. Steiner, E. D. Doan, S. Lawrence, R. A. Berdie, L. Greer, L. Gittens, A. D. & Schwartz, H. L. (2022). Restoring Teacher and Principal Well-Being Is an Essential Step for Rebuilding Schools: Findings from the State of the American Teacher and State of the American Principal Surveys. RAND Corporation.

43. Wu, J. (2022). Construction of Primary and Secondary School Teachers' Competency Model Based on Improved Machine Learning Algorithm. Mathematical Problems in Engineering, 2022.

44. Xia, X. (2020) Empowerment: The Teacher Training Model in Primary and Secondary Schools—A Case Study of Singapore. Open Access Library Journal, 7, 1-14.

45. Y Zhai, "Research on the application Strategy of digital teaching material in digital teaching," Digital Educatiion, vol. 6, no. 4, pp. 28–32, 2020.

46. Yu, "Training model of HRM on the background of enterprise strategy," Advances in Educational Technology and Psychology, vol. 3, no. 1, pp. 100–104, 2019.

47. Zaeri, Negar, Omidian, Frank, Jafari, Sepideh. (2019). Presenting a Model for Measuring Human Capital in Education in Bushehr City. Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, 16(4), 224-245.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۶۰
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

DOI.01.02.06

به این مقاله این‌گونه ارجاع دهید:

طالبی، الهه؛ مباشر مقدم، فرناز؛ زاهدی، محمدرضا (۱۴۰۴)، «آسیب‌شناسی منابع انسانی آموزش‌وپرورش (کمبود نیروی انسانی متخصص)» فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی، س۱، ش۲، تابستان ۱۴۰۴، صص ۱۶۰-۱۲۷.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]