

آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان های دولتی

علی اکبر جعفری^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

چکیده

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور موثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. یکی از عوامل مهمی که تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهره وری دارد و می تواند نقش مؤثری در افزایش آن ایفا نماید، آموزش است. فنون و طرح های جدید ارتقاء بهره وری نمی تواند بدون پرسنل آموزش دیده، ایجاد و بکار گرفته شود. نیروی انسانی براساس امکانات، مهارتها، دانش و نگرش خویش که از آموزش کسب کرده است، در طی مراحل مختلفی می تواند نقش بسزایی در بهبود و افزایش بهره وری داشته باشد. این تحقیق با هدف بررسی آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان های دولتی انجام شده است. روش تحقیق از لحاظ ماهیت روش توصیفی و از جهت هدف کاربردی است. روش جمع آوری اطلاعات به روش کتابخانه ای با جستجوی اینترنتی بهره برداری از منابع معتبر علمی شامل کتب و مقالات علمی پژوهشی و ترویجی می باشد. اساس نتایج نشان می دهد یکی از دلایل پایین بودن بهره وری در جامعه این است که آموزش که نتیجه مستقیم آن، ارتقای سطح علمی و تخصصی شاغلان در سازمان های مختلف است، به فراموشی سپرده شده است. حال آنکه در جهان رقابتی امروز، بی شک یکی از ابزارهای بسیار مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های تعریف شده برای آن، برنامه ها و رویکردهای نوین آموزش است. بسیاری از سازمان ها آموزش را هزینه تلقی می نمایند و به همین منظور بودجه اندکی را به امر آموزش نیروی انسانی اختصاص می دهند که این طرز تفکر اشتباه باعث عقب ماندگی سازمان از فناوری و دانش روز شده است. آموزش هزینه نیست، بلکه سرمایه گذاری در زمینه تحقق اهداف سازمانی می باشد. یافته های تحقیق نشان میدهد برای رسیدن به بهره وری کارکنان در سازمان برنامه ریزی شود و این فرصت به کارکنان داده شود تا از طریق آموزش و یادگیری بتوانند خلاقیت ها و استعداد های خود را بروز دهند و در ادامه طرح ها و در راستای تحقق اهداف سازمان ها، با مدیران مشارکت داشته باشند. در این مقاله تلاش بر این است که اهمیت و جایگاه آموزش و بهسازی نیروی انسانی را در ایجاد تحول سازمان های دولتی بررسی نماییم.

واژگان کلیدی

آموزش و بهسازی منابع انسانی-تحول-سازمان های دولتی

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران.

۱-مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی، فاقد کارایی است در عصر حاضر دیگر ترزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمان ها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند. به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند. بخش های اقتصادی در سرلوحه فعالیت های خود توجه زیادی به کیفیت و کارآیی نیروی کار به دلیل آثار و نتایج سودمند آن دارند و با توجه به اینکه هدف اصلی یافتن راه ها تحولات سازمانی است در نخستین مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است. اگر چه با جایگزین کردن تکنولوژی و اجرای سیستم های نوین مدیریت می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز خود به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیت ها و انگیزه های منابع انسانی می باشند و به جرأت می توان ادعا کرد که هر تکنولوژی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیت های انسان تا بی نهایت است. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت، مورد توجه سازمان های دولتی بوده است. وقتی صحبت از تحول سازمانی می شود بحث ما تغییر و دگرگونی است (مورفی و همکاران، ۲۰۰۳). نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان ها در مقایسه با سرمایه های فیزیکی هستند. در عصر کنونی و پیشرفت روز افزون تکنولوژی، سرمایه انسانی مهمترین سرمایه سازمان ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار که خود حضور و رشد در بازار رقابتی را تضمین می نماید، به شمار می رود (هیرتو همکاران، ۲۰۰۶). توسعه سازمان ها در گرو توسعه منابع انسانی آنها و توسعه منابع انسانی نیز در گرو افزایش دانش و افزایش توانایی ها، توسعه مهارت ها، توسعه ویژگی های شخصیتی و فلسفی آن ها است (هال و رولند، ۲۰۱۶). سازمان های امروزی، توسعه کارکنان خود را مهمترین سلاح رقابتی تلقی می کنند (پورتینگا، ۲۰۱۷). توسعه منابع انسانی، آموزش های منظم در مدت زمان معین به منظور افزایش احتمالی رشد افراد برای انجام وظایف محوله را شامل می شود. درواقع هدف از توسعه منابع انسانی ایجاد مهارت هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین تر آماده کند. آموزش اصلی ترین روش توسعه منابع انسانی است. برای آموزش تعاریف متعددی ارایه شده است. آموزش یعنی کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن. همچنین آموزش اثربخشی یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه ریزی شده را شامل می شود و به یک نیاز شناخته شده پاسخ می دهد (خصالی، ۱۳۸۵). آموزش را می توان جریانی دانست که افراد طی آن مهارت ها، طرز تلقی ها و گرایش های مناسب را برای ایفای نقش خاصی در جهت تحقق هدفی معین کسب می کنند. وقتی از آموزش منابع انسانی در سطح فردی، برای ارتقای توانمندی و کارآمدی آنها بهره گرفته می شود در سطح سازمانی تغییرات مثبتی در میزان کارایی، انطباق پذیری، و مزیت رقابتی ایجاد می شود. به این ترتیب انتظار می رود که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمانی شود (اداره تامین و آموزش، ۱۳۸۵). امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر و ضمناً به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان ها قلمداد می شود. از این

روحانیت و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان غیر قابل انکار است. چنانچه از آموزش، به عنوان عامل کلیدی در توسعه، به درستی و شایستگی استفاده شود کارایی و اثربخشی سازمان به نحو قابل ملاحظه ای افزایش خواهد یافت (معاونت توسعه مدیریت و منابع، ۱۳۸۵). با توجه به اینکه فراگرد توسعه ی علم و تکنولوژی در واقع کلید اصلی توسعه است و دست یافتن به بینش علمی و توسعه در آن نیازمند محیط مناسب و شرایط خاص برای نیروی انسانی می باشد و این، امکانپذیر نخواهد بود مگر این که به بهسازی نیروی انسانی توجه ویژه شود (فدایی کیوانی و اشکور، ۱۳۹۶). بهسازی نیروی انسانی یک مفهوم جا افتاده در حوزه ی منابع انسانی است و در سازمان های خصوصی و دولتی یک موضوع اساسی و حیاتی در دنیای مبتنی بر دانش امروز شده است. بهسازی فرایندی است که به افراد کمک می کند ترا در وظایف شغلی خود به طور مطلوب تری رفتار کنند، و به عنوان فرایند افزایش ظرفیت منابع انسانی تعریف می شود (بهشتی فر، نکویی و همکاران، ۱۳۹۱). بهسازی منابع انسانی مجموعه ای از فعالیت ها است که به تغییر رفتاری کمک میکند و فرصتهای یادگیری برای کارکنان فراهم می سازد (ریچمرن، ۲۰۱۵). لذا برای این منابع باید سرمایه گذاری مناسبی انجام داد تا نتایج مطلوبی حاصل گردد (شهید نواز، پنگیل و بهاتی، ۲۰۱۵). سازمان ها به گونه ای طراحی شده اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف های خود استفاده کنند. طبیعی است اگر آموزش و بهسازی کارکنان سازمان را افزایش دهند، موجب توسعه و بهبود کار در سازمان خواهند شد. بنابراین از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به ترازبستگی قابل قبول سازمانی، باید به ارتقای آموزش و یادگیری منابع انسانی پرداخت، آن ها را از درون رشد داد و یا به گونه ای پروراند (هان و همکاران، ۲۰۱۶). با عنایت به مطالب گفته شده این پژوهش سوالات پژوهش حاضر به این صورت می باشد.

سوالات تحقیق

سوال اصلی:

آموزش و بهسازی منابع انسانی چگونه موجب تحول در سازمان های دولتی می شود؟

سوالات فرعی:

- چه آموزش هایی برای تحول سازمان های دولتی لازم است؟
 - شیوه های بهسازی منابع انسانی برای تحول در سازمان های دولتی کدامند؟
- آموزش و بهسازی نیروی انسانی کوشش مداوم و برنامه ریزی شده ای است که برای افزایش توانایی های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان انجام می گیرد (پری فیضی، ۱۳۹۸). به همین دلیل آن را از بهترین فعالیت های سازمانی تشخیص داده اند؛ هنگامی که صحبت از آموزش و بهسازی نیروی انسانی می شود، تغییر در مهارت ها، دانش، نگرش ها و یا رفتار اجتماعی کارکنان مورد نظر است (سارانی، ۱۳۹۵). نقش منابع انسانی و اهمیت روز افزون آن در توسعه همه جانبه هر سازمانی بر هیچ یک از مدیران، متخصصان و کارشناسان این حوزه پوشیده نیست. چالش های موجود در توسعه منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه نسبت به کشورهای توسعه یافته، بسیار عمیق و پیچیده تر است و این وضعیت در وهله اول ارزیابی و تحلیل دقیق مسائل و مشکلات برای رسیدن به شناخت جامعی از آن ها طلب می کند و در مراحل بعد به ارائه راهکار های موثر و قابل اجرا در این زمینه نیازمند است تا به منابع انسانی به صورت ثروت و دارایی نگاه شود نه هزینه تحمیلی (شکری، ۱۳۹۶).

با پیچیده تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش در سازمان ها نیز افزوده شده است. زمانی که مشاغل ساده آسانی فراگرفته می شدند و دگرگونی های فنی تاثیر اندکی در آنها داشت، کارکنان نیاز به افزایش یا تغییر مهارت های خود نداشتند، اما دگرگونی های پر شتابی که در دهه های اخیر در جوامع پیچیده روی داده است، فشار روز افزونی به سازمان ها وارد آورده است تا پس از تولید محصولات و ارائه خدمات چگونگی تولید و عرضه، نوع مشاغل مورد نیاز و نوع مهارت های لازم برای انجام این مشاغل را با وضعیت موجود وفق دهند، بنابراین می توان گفت آموزش برای کمک به افراد در انجام بهتر فعالیت هایشان می باشد (نانا و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع بهسازی نیروی انسانی فرآیند هدایت شده ای است که هدف آن رشد شخصی و حرفه ای افراد در طول دوره استخدام می باشد و از مهمترین وظایف مدیران هر سازمان محسوب می شود. هرگاه کیفیت برنامه های بهسازی مطلوب و کارا نباشد تحقق اهداف سازمانی تضمین شده نخواهد بود، لذا ارزیابی این برنامه ها برای سازمان و مدیریت آن مهم است. چرا که موفقیت آنها در گرو این ارزیابی است (زینال و همکاران، ۲۰۱۸). نیروی انسانی در توسعه و رشد سازمان با توجه مهارت ها و قابلیت هایی که دارند سهم بسزایی دارند. به همین دلیل آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان ها میتواند مهم ترین زیربنای سرمایه فکری سازمان باشد و از آنجا که عملکرد منابع انسانی به منظورتشخیص نقاط ضعف و قوت آنها و همچنین افزایش توانائی ها و مهارتهای آنها، ارزیابی می شود (سعادت، ۱۳۹۸). لذا بهسازی نیروی انسانی یکی از مهم ترین مباحث مدیریتی در هر سازمانی است و لازم است در تحقیقات و مطالعات مختلفی بررسی شود.

هدف اصلی ارائه راهکارهای مناسب برای آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت تحول در سازمان های دولتی می باشد و اهداف فرعی به شرح زیر است.

- شناسایی آموزش هایی که برای تحول سازمان های دولتی مورد نیاز است.
- شناخت شیوه های بهسازی منابع انسانی جهت تحول در سازمان های دولتی.

۲- مبانی نظری

آموزش و توانمندسازی

آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفه ای آنان جزء اساسی برنامه های توانمندسازی است. در این رابطه بلانچارد و همکارانش می نویسند در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت پذیر باشند. به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرآیندهای توانمندسازی باشد. اگر قصد داریم واقعا کارکنان را توانمند کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس ها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن تغییر است. اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد (من دیپ و گاگانديپ، ۲۰۱۸).

بزرگترین سرمایه، سرمایه گذاری در نیروی انسانی است. زیرا سرمایه گذاری در آن، زمینه ایجاد فعالیت ها، توانایی ها و مهارت ها را در انسان فراهم می آورد و این نوع سرمایه گذاری ها بیشترین بازدهی را دارد. همچنین افزایش تولید قابل ملاحظه در کشورهای توسعه یافته، تنها به دلیل افزایش بازدهی تولید حاصل شده است که این افزایش، نتیجه بهبود در شیوه های تولید ناشی از سرمایه گذاری در نیروی انسانی بوده است و بدیهی است که نیروی انسانی، مهمترین عامل رشد اقتصادی و درآمد ملی می باشد. علاوه بر آن، هر چه از سرمایه انسانی استفاده بیشتری به عمل

آید، موجب افزایش مهارت های آنان و باعث ارتقای بهبود کیفیت کار خواهد شد. به هر حال اهمیت نیروی انسانی به حدی است که بعضی از نظریه پردازان نیز معتقدند سرمایه اصلی یک کشور توسعه یافته، به تکنیک و کاردانی کشور بستگی دارد، نه به ابزارآلات صنعتی آن. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. به طوری که ازدغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند، باشند (سیدجوادین، شریفی، رایج، ۱۳۸۸).

بهسازی سازمانی

واژه بهسازی سازمان بر پرورش و بالا بردن میزان توانایی های یک سازمان توجه دارد تا حدی که سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند. بهسازی سازمان یک جریان مداوم مشکل گشایی است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان و کارشناسان علوم رفتاری است. از یک دید، بهسازی سازمان، فرایندی است از تغییر برنامه ریزی شده که توجه آن بیشتر در اطراف تغییر فرهنگ سازمانی است. تغییر برنامه ریزی شده علاوه بر ساختار سازمانی، فرایندهای حساس اطلاعاتی، تصمیم گیری، برنامه ریزی و ارتباطات را شامل می شود. علاوه بر این انتقال از یک فرهنگ مقاوم به فرهنگی که برنامه ریزی برای مقابله و تطبیق با تغییرات راتشویق می کند از جمله مواردی است که بهسازی سازمانی به آن توجه دارد. بهسازی سازمان عبارت است از یک راه و روش نظام گونه، یکپارچه و طراحی شده برای بالا بردن اثربخشی گروه های انسانی و تمامی سازمان، بهسازی ازدانش های فنی گوناگونی برای شناختن و حل مسایل سازمانی بهره گیری می کند (سرمد، ۱۳۸۷). در واقع بهسازی سازمانی در جستجوی تغییر موفقیت آمیزی است که اعضای سازمان در برداشتن گام هایی در آینده برای طولانی تر کردن اثربخشی سازمان، فعال ترو مطمئن تر شوند. بنابراین بهبود سازمانی در تلاش برای یاری رساندن به سازمان ها و اعضایشان هستند. هدف از بهسازی در یک سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه ای است که براساس آن توانایی های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعداد های آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت هایی برای کارکنان در امر مشارکت سازمان و همین طور رهبری موثر و ایجاد انگیزش به افراد تحقق می یابد (مظلوم، ۱۳۹۰).

اهداف بهسازی سازمانی

بهسازی سازمان هدف های زیر را مورد نظر دارد و همواره دنبال می کند:

- پرورش یک نظام مستعد برای رشد و شکوفایی.
- افزایش سلامت و اثربخشی سازمان، اعم از سازمان به صورت یکپارچه یا قسمتی از سازمان و نظام های موقتی مانند کمیته و یا نظایر آن.
- ایجاد فضای رقابتی سالم و سازنده.
- ایجاد فضایی که برخوردها در آن کنترل شده باشند.
- ایجاد فضای تصمیم گیری براساس اطلاعات و نقش.
- ادغام هدف های فردی و سازمانی.
- تغییر فرهنگ گروهی و تقلیل مقاومت به کمترین حد.
- پرورش گروه های کارآمد.

- ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند عقاید و ایده‌های خود را آزادانه ایراد کنند و در حل مسائل گروهی و سازمان مشارکت داشته باشند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱).
 - آموزش و پرورش یافتن افراد به ویژه مدیران و افرادی که دارای شغل‌های حساس هستند.
 - ایجاد اعتبار بین افراد و گروه‌ها در سراسر سازمان‌ها.
 - ایجاد یک نظام تشویقی و پاداشی برای تامین هدف‌ها و مأموریت‌ها و نیز رشد تخصصی کارکنان.
 - کمک به مدیران در پیاده کردن روشن مدیریت بر مبنای هدف.
 - ایجاد روحیه خودتنظیمی و خودهدایتی (رمزگویان، ۱۳۷۵).
- ضرورت بهسازی سازمان: تغییرات روزافزون محیطی پیشرفت‌های سال‌های اخیر در زمینه وسایل و علوم ارتباطی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها باین پیشرفت‌ها همگام شوند.
- الف) تغییرات فناوری، ب) تغییراتی که در حوزه علم و دانش بشری حادث شده است، ج) کهنه شدن محصولات و خدمات دهه‌ها و سال‌های گذشته، د) تغییرات اجتماعی از جمله افزوده شدن زنان به نیروهای شاغل، ح) دگرگونی ارزش‌های نسبی و فکری و بروز تغییر در انتظارات (روحی عزیزی و مهدوی، ۱۳۸۰).

مفهوم بهسازی منابع انسانی و اهداف آن

بهسازی، به فعالیت‌های اطلاق می‌شود که از طریق آن کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند. در این پژوهش واژه‌هایی نظیر: بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی می‌باشند (دعایی، ۱۳۹۲: ۱۶۴). کوپر (۲۰۰۴) در تعریف بهسازی منابع انسانی مینویسد: بهسازی منابع انسانی مربوط به آمادگی برای یادگیری توسعه و فرصت‌های آموزشی به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی می‌باشد. از نظر لی (۱۹۹۷) بهسازی فرایند طبیعی رشد حرفه‌ای است که در آن کارکنان به تدریج، اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه‌های تازه، افزایش در دانش، کشف روش‌های جدید و ایفای روش‌های تازه را برعهده می‌گیرند. لی، بهسازی کارکنان را منوط به سه چیز میداند: الف) دانش، تجربه و شخصیت شاغل، ب) زمینه محیط کار و ج) تماس‌های حرفه‌ای و بحث‌های بیرون از محیط کار. وی همچنین بهسازی کارکنان را نتیجه سه عامل می‌داند: عامل اول، عامل فردی است که برآیند فراگیری مداوم شخصی است، عامل دوم، عامل نهادی است که بازتاب تعاملات در محیط کار بین کارکنان و موضوع کار است و عامل سوم، عامل مدیریتی است که مسئولیت برنامه ریزی و اجرای فعالیت‌های بهسازی کارکنان را برعهده دارد. هدف نهایی بهسازی منابع انسانی تضمین بقا و ارتقای (حفظ و توسعه) سازمان از طریق زیر است: توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسط نیروی انسانی برای پیشرفت در تولید، توسعه دانش، مهارت‌ها (ادراکی، انسانی و فنی) و نگرش‌های لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد، شناسایی و پرورش استعداد‌های نهفته کارکنان، به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های کارکنان، آشناساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش، افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی، کاهش اتلاف و ضایعات کاری، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری کارکنان، کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان، افزایش رضایت شغلی، کاهش سوانح کاری، فراهم آوردن زمینه ترفیع شغلی و انگیزش کارکنان (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۸: ۳۵).

نظریه های پشتیبان بهسازی منابع انسانی

نظریه های متعددی با بهسازی منابع انسانی در سازمان، مرتبط می باشند. در زیر ارتباط این نظریه ها با بهسازی منابع انسانی مورد بررسی قرار می گیرد.

نظریه بهسازی سازمان

بلیک و مارگولیز (۱۹۸۹) اعتقاد داشتند که بهسازی سازمان مبتنی بر شش ویژگی تغییر برنامه ریزی شده، تغییر جامع، تأکید بر گروه های کار، تغییر درازمدت، استفاده از یک عامل تغییر، تأکید بر مداخله و پژوهش عملی است. آموزش و پرورش برای پاسخگویی به نیازهای محیطی و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر بازآفرینی کند. تحقق این مهم، مستلزم اجرای مدیریت اثربخش تغییر یا به عبارت دیگر، خلق تغییر می باشد. این امر می تواند به بهترین وجه به وسیله به کارگیری رویکرد بهسازی سازمان تحقق یابد (شفیع زاده، ۱۳۸۹).

نظریه توانمندسازی کارکنان

بلانچارد، راندوف و کارلوس ترجمه امینی (۱۳۸۹) معتقدند که مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید و جانشین شدن گروه ها به جای سلسله مراتب، سه رکن زیربنایی توانمند سازی محسوب می شود. توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارد از اهمیت بسزایی برخوردار است.

نظریه سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده کارکنان سازمان را در آفریدن دانش جدید، تسهیم آن بین خودشان در آوردن به صورت دانش سازمانی و مورد استفاده قراردادن آن مبنا قرار می دهد (جمشیدی و میرابی، ۱۳۸۹). سنج (۱۹۹۰) پنج بعد مهم برای سازمان یادگیرنده معرفی می کند که طراحان برنامه های بهسازی منابع انسانی باید آن ها را مدنظر قرار دهند: تسلط فردی، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی، بینش مشترک، تفکر سیستمی (نیاز آذری، ۱۳۹۰).

نظریه پویایی شناسی گروهی

این نظریه به آزمایشات کرت لوین (۱۹۴۳) بنیانگذار این جنبش برمی گردد. لوین نشان داد که سبک های مختلف رهبری، پاسخ های مختلفی در گروه ها به وجود می آورد. گروه ها، ویژگی هایی دارند که با خصوصیات افرادی که آن ها را پدید می آورند، متفاوت است. یافته های تحقیق لوین نشان داد که اگر با افراد به عنوان اعضای گروه روبه رو شویم، برای تغییر عقاید آن ها موفق تر هستیم. تحقیقات لوین در مورد نیروی انسانی آموزش و پرورش نیز کاملاً صادق است. اگر این افراد به عنوان گروه در نظر گرفته شوند و در مورد تغییرات با آن ها صحبت شود به احتمال زیاد تغییرات را بهتر می پذیرند (برومند، ۱۳۸۹: ۲۶۵).

نظریه یادگیری خودراهبر

نولز (۱۹۷۵) یادگیری خودراهبر را فرایندی می داند که افراد با بهره گیری از ابتکار و با کمک یا بدون کمک گرفتن، نیازهای یادگیری خود را تشخیص می دهند، اهداف یادگیری را تدوین می کنند، منابع مادی و انسانی یادگیری را شناسایی می کنند. راهبردهای مناسب یادگیری را انتخاب و اجرا می کنند و در نهایت منابع یادگیری را ارزیابی می کنند.

نظریه یادگیری مادام العمر

ریسچمن (۲۰۰۷) معتقد است که یادگیری مادام العمر چهارویژگی اصلی دارد. یادگیرندگان نسبت به یادگیری شان آگاهی دارند، یادگیرندگان دارای اهداف خاص و نه اهداف کلی برای یادگیری هستند، به دلیل این اهداف خاص، یادگیرندگان نسبت به آن پذیرش درونی دارند و یادگیرندگان تمایل زیادی به کارگیری مطالب آموخته شده دارند.

۳-پیشینه تحقیقات

سلاجقه و طائفی (۱۴۰۲)، در پژوهش خود به بررسی سیاست های آموزش و بهسازی منابع انسانی پرداختند. هدف پژوهش حاضر بررسی سیاست های آموزش و بهسازی منابع انسانی بود. آموزش و بهسازی منابع انسانی در ایران در دراز مدت این است که به جلو نگاه کند، مسولیت پذیری را رشد دهد، رقابت پذیری را با بازگشت سرمایه و برآوردن انتظارات مالی و ذینفعان به وجود بیاورد. آموزش و بهسازی منابع انسانی برای رهبری جهانی در ایمنی و حفاظت از محیط زیست متعهد باقی بماند، کیفیت، رقابت پذیری هزینه و خدمات دهی به مشتری را بهبود ببخشد؛ و نیروهای کاری مختلف را جذب، توسعه و نگهداری کند با استعداد و مهارت های که برای موفقیت دراز مدت سازمان مورد نیاز است. تمرکز تجاری آموزش و بهسازی منابع انسانی این است که به ارائه ارزش افزوده با مقاومت بالا و پیشرفته برسد. به طور کلی می توان گفت آموزش هایی که در سازمان ها صورت می گیرد به دو دسته تقسیم می شوند که عبارت اند از: الف) آموزش های بدو خدمت: این آموزش ها به این دلیل در شرکت برگزار می شوند که قبل از ورود فرد به سازمان باید آموزش هایی به وی ارائه شود تا شایستگی و توانایی های لازم را در او ایجاد و وی را برای احراز شغل در آینده آماده کند. ب) آموزش های ضمن خدمت: آموزش های ضمن خدمت سازمان ها باید با هدف ارتقای سطح دانش، آگاهی و مهارت های فنی، حرفه ای و شغلی و نیز ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان صورت می گیرد و آنان را برای انجام درست وظایف و مسولیت ها آماده می کند.

ترکمان و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهش خود به بررسی توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی با استفاده از آموزش های الکترونیکی پرداختند. ما در حال گذر از جامعه صنعت-محور به جامعه اطلاعات-محور، یا به عبارت دیگر گذر از دنیای فیزیکی به دنیای مجازی هستیم. ورود به عصر اطلاعات و زندگی اثربخش در جامعه اطلاعات-محور، مستلزم شناخت و ویژگی های آن است. یکی از نهادهای اجتماعی که در این عصر دستخوش تغییرات وسیع خواهد شد، نهاد آموزش و یادگیری در سطوح عمومی و عالی است. در گذر به جامعه، اطلاعاتی، نقش عمده بردوش دانش آموختگان جامعه است و آموزش و یادگیری می باید بر اساس رویکردهای جدید تنظیم شود. پیش نیاز وارد شدن به این پهنه، گسترش سریع و وسیع آموزش الکترونیکی، از پایین ترین تا بالاترین سطح نظام آموزشی کشور می باشد؛ بنابراین، آموزش یکی از زیرساخت های مهم و اصولی در انجام هر امری تلقی می شود و نیروی انسانی در هر جامعه ای کلیدی ترین اجزای آن جامعه را تشکیل می دهد لذا همه ی دولت ها در جهت رسیدن به توسعه و بقا باید نیروی انسانی قوی و توانایی راداشته باشند با توجه به سرعت فناوری و بعضی فاکتورها همانند مدیریت زمان و هزینه ها اغلب دولت ها به جای آموزش سنتی و حضور برای نیروی انسانی خود به آموزش الکترونیک و مجازی روی آورده اند لذا این تحقیق سعی شده توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی با استفاده از آموزش های الکترونیکی بررسی شود.

فضلی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر و ارائه الگویی در جهت آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش شهرستان زنجان سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ پرداختند. بی شک توجه ویژه به عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان (علی الخصوص کارکنان و مربیان شاغل در حوزه آموزش های مهارتی) می تواند به عنوان مهمترین فاکتور پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر آموزش ها به متقاضیان و جوانان جویای کار مورد توجه قرار گیرد. توانمند سازی احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می دهد به نحوی که او نسبت به کارش احساس غرور می کند و انجام وظایف را با میل و رغبت بر عهده می گیرد، در غیر این صورت یک نگاه خالی از احساس نسبت به کارش خواهد داشت. کارکنانی که توانمند تر هستند تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری دارند، احتمالاً همکاری و مشارکت کاری بیشتری دارند. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. بنابراین هدف از این پژوهش بررسی و ارائه الگویی مناسب در جهت توانمند سازی و آموزش کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زنجان می باشد.

عامری سیاهویی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به بررسی آسیب شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی لجستیک بندری براساس تحلیل SWOT پرداختند. هدف از این پژوهش، تعیین نوع استراتژی های آموزش و بهسازی منابع انسانی در کارکنان لجستیک بندری براساس نتایج آسیب شناسی آموزشی می باشد و فرضیه اصلی پژوهش چنین است تعیین نوع استراتژی های آموزش و بهسازی منابع انسانی در کارکنان لجستیک بندری براساس نتایج آسیب شناسی آموزشی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع علی-مقایسه ای است. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۰ نفر از کارکنان شرکت های کارگزار- ترابر بندری فعال در منطقه ویژه بندر شهید رجایی بندرعباس هستند که در سال ۱۳۹۴ دوره های آموزشی کارکنان لجستیک بندری را در موسسه آموزش فناوری ساحل و فراساحل گذرانده اند و از میان آنها ۱۰۸ نفر از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شده اند. ابزار اندازه گیری تحقیق، پرسشنامه ی ۵۵ سوالی در خصوص ارزیابی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای آموزش ضمن خدمت لجستیک بندری است که برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۳)، تنصیف اسپیرمن براون (۰/۷۸) و تنصیف گاتمن (۰/۷۸) استفاده شده و روایی آن با روایی سازه ای سنجیده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد که در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار، کمترین داده و بیشترین داده و در

بخش آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که تعیین نوع استراتژی های آموزش و بهسازی منابع انسانی در کارکنان لجستیک بندری براساس نتایج آسیب شناسی آموزشی در وضعیت مطلوبی قرار دارند و از طرفی نقاط ضعف این دوره ها از نقاط قوت و فرصت ها از تهدیدهای آن بیشتر است.

علوی (عادل) (۱۳۹۷) به بررسی راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان های اداری پرداخت. نتایج نشان داد که برنامه ریزی برای بهسازی و توسعه، استخدام بر اساس شایسته سالاری، طرح آموزش و یادگیری، چرخش شغلی، ارزیابی عملکرد به عنوان مهم ترین راهکارها برای بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان های اداری هستند. خرده گیر و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود نشان دادند که شاخص های بهسازی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد و بین مولفه های مشارکت، نیازسنجی، اجرا و ارزیابی با اثربخشی عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

گایلته (۲۰۲۱)، در پژوهش خود به بررسی بهبود مدیریت منابع انسانی در یک نهاد دولتی پرداخت. ابتدا نویسنده سازمان و کارکنان آن را توصیف می کند، و همچنین فرآیندهای استخدام کارکنان جدید و فرآیندهای ارزیابی کارکنان را در این سازمان تحلیل می کند. در نهایت نویسنده نظریه و روندهای اخیر مربوط به استخدام کارکنان جدید و ارزیابی کارکنان را مورد بحث قرار می دهد. یافته های تحقیق نشان می دهد، راه حل های مناسبی برای بهبود فرآیندهای استخدام و ارزیابی کارکنان ارائه می دهد.

کاف الاهی و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیق خود به ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نقش فن آوری های نوین پرداختند. آنها نشان دادند که کسب مزیت رقابتی، ارتقای کیفیت و قابلیت های منابع انسانی، بهره وری، کارآفرینی مستلزم بهسازی منابع انسانی و توجه به مولفه های آن، به عنوان مهم ترین معیار برای مدیریت منابع انسانی صنعت برق کشور است. زینال و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان استراتژی توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و بهسازی به این نتیجه رسیدند که استراتژی هایی جهت بهسازی منابع انسانی با در نظر داشتن معیارهای یادگیری، اجرا، ارزیابی و نظارت ارائه گردید.

۴-روش ها

روش تحقیق از لحاظ ماهیت روش توصیفی چون به تشریح و توصیف وضع موجود آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان های دولتی پرداخته شده است. از سوی دیگر این پژوهش، از جهت هدف کاربردی است. روش جمع آوری اطلاعات به روش کتابخانه ای با جستجوی اینترنتی بهره برداری از منابع معتبر علمی شامل کتب و مقالات علمی پژوهشی و ترویجی و... می باشد.

۵-نتیجه گیری و پیشنهادات

کارشناسان عوامل زیادی از جمله ضعف مدیریت، نبود آمار دقیق از تعداد نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی و خصوصی، گماردن افراد در مشاغل نامناسب و بی توجهی به شایستگی آنها در تصدی پُست ها و شغل های مختلف را دلایلی برای پایین بودن نرخ بهره وری در کشور می دانند. در مجموعه راهکارهایی که متخصصان برای بهبود بهره وری نیروی کار در ایران ارائه می دهند، مهم ترین فهرست به شرح ذیل است:

۱- ایجاد یادگیری مستمر و آموزش های لازم مستمر

۲- بهبود روابط مدیران و کارکنان هم چنین کارکنان در محیط کار

۳- توجه به شرایط یادگیری کارکنان

۴- ارزشیابی از آموخته های کارکنان و مدیران

۵- ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان و برنامه های آموزشی جهت رسیدن به موفقیت سازمانی

۶- انطباق پذیری محتوای آموزشی با نیاز کارکنان

۷- ایجاد و استقرار فرایندهای آموزشی و گروهی

۸- نیازسنجی اثربخشی آموزش هایی که در سازمان های دولتی توسط کارکنان نیازمند می باشند.

باید برای رسیدن به بهره وری کارکنان در سازمان برنامه ریزی شود و این فرصت به کارکنان داده شود تا از طریق آموزش و یادگیری بتوانند خلاقیت ها و استعدادهای خود را بروز دهند و در ادامه طرح ها و در راستای تحقق اهداف سازمان ها، با مدیران مشارکت داشته باشند. به نظر صاحب نظران برای رسیدن به این مرحله باید ساده ترین و مؤثرترین آن آموزش است. به طور کلی قابلیت انجام یک کار مولد را می توان از طریق آموزش و بهسازی و توسعه و گسترش سیستماتیک شغل و برنامه ریزی شغل بالا برد. کشورهایی مثل سوئیس و ژاپن که با کمبود منابعی مثل زمین، انرژی و منابع معدنی مواجه هستند به خوبی دریافته اند که مهمترین منبع رشد و توسعه نیروی انسانی، آموزش، ارتقای انگیزه و بالندگی افراد جامعه است و سرمایه های زیادی در امر آموزش می کنند، زیرا معتقدند که سرمایه گذاری در آموزش، نوعی سرمایه گذاری بلندمدت است. بنابراین پیشنهاد می شود یکی از اساسی ترین راه های حصول بهره وری ملی و ارتقای سطح دانش و مهارت های مدیران، کارشناسان و نیروی انسانی، از طریق آموزش های علمی و کاربردی مداوم و مستمر است تا بتوان به سطح مطلوبی از بهره وری در جامعه دست یافت. همچنین پیشنهاد می شود استفاده از مدیران با تجربه و دارای توان رهبری بالا در سازمان های دولتی در پیاده سازی برنامه های آموزشی بسیار موثرند.

۶- منابع

اداره تامین و آموزش- پورتال گروه بهمن (۱۳۸۷). آموزش و توسعه. از سایت Google.Com.

ایران نژاد پاریزی، مهدی ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران موسسه بانکداری ایران.

پری فیضی، علی اکبر (۱۳۹۸). بررسی نقش شاخص های بهسازی منابع انسانی در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دانشگاه تبریز. پایاننامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه تبریز

ترکمان، محراب و دستمرد، ماح، ۱۴۰۲، توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی با استفاده از آموزش های الکترونیکی، نهمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، تهران،

خرده گیر، سعیده؛ عسکری، احمد و رنجبر، مختار (۱۳۹۶). بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ۲ (پیاپی ۳۰)، ۲۴۶-۲۶۲.

رمزگویان، لامعلی (۱۳۷۵). بهسازی و بازسازی سازمانی، نشریه کنترلر، ۱، ۷۹-۱۰۴.

روحی عزیزی، مریم؛ مهدوی، مژگان (۱۳۸۰). بهسازی سازمانی، نشریه تعاون، ۱۱۵، ۵۳-۶۷.

سارانی، احمد (۱۳۹۵)، ارزیابی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر بهبود عملکرد کارکنان بانک مسکن استان سیستان و بلوچستان. پایاننامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- سرمد، غلامعلی. (۱۳۷۸). روابط انسانی در سازمان های آموزشی، تهران: سمت.
- سلاجقه، آزیتا و طائفی، مسلم، ۱۴۰۲، بررسی سیاست های آموزش و بهسازی منابع انسانی، اولین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و فلسفه، بابل، <https://civilica.com/doc/1697443>
- سید جوادین، سید رضا شریفی، سید مهدی و رایج، حمزه (۱۳۸۸). نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، ۸، ۷۷-۱۰۰.
- شکری، بهزاد (۱۳۹۶). تبیین نقش بهسازی منابع انسانی در رابطه بین اثربخشی تحلیل شغل و گردش شغلی در اداره کل تامین اجتماعی استان اردبیل. پایاننامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمی
- عامری سیاهویی، احد و دیده کنان، سیده سمیه و عابدینی، مهنوش و محمودی، حوریه، ۱۳۹۷، آسیب شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی لجستیک بندری براساس تحلیل SWOT، دومین کنفرانس دانش و فناوری روانشناسی، علوم تربیتی و جامعه شناسی ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/778568>
- علوی (عادلی)، محمد (۱۳۹۷). بررسی راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان های اداری، معارف اسلامی و مدیریت، دوره ۴، شماره ۸، ۴۳-۷۴.
- فضلی، مهدی و موسوی، سید فخرالدین و رحمتی، جاوید، ۱۴۰۱، بررسی عوامل موثر و ارائه الگویی در جهت آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش شهرستان زنجان سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲، نهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت، بندرعباس، <https://civilica.com/doc/1717281>
- مظلوم، حسین. (۱۳۹۰). نقش توسعه و بهسازی نیروی انسانی در روند پیشرفت و تحول اقتصادی سازمانی، نشریه اقتصاد شهر، ۱۲، ۹۴-۹۹.
- معاونت توسعه مدیریت و منابع، دفتر مدیریت منابع انسانی (۱۳۸۵). دستورالعمل اجرایی آموزش و بهسازی منابع انسانی موضوع فصل پنجم آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه/ دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی.... وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. از سایت www.Google.Com.
- Cooper, R. A, (2004), *Public police and human resource development*. Seminar of 19 th, November, 1-18.
- Gailite Sarmite (2021). Project on Improvement of Human Resource Management at a Governmental Institution, Human Resource Management, 30.04.2021 10:02:18
- Hall, R. D., Hall, R. D., Rowland, C. A., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.
- Han, S.H., Seo, G., Yoon, S.W., Yoon, D.Y. (2016). Transformational leadership and knowledge aaannng: ee ggggggg ll es ff elll oyeess eeeee ee e,, commtt,,,, , dd citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149. DOI: 10.1108/jwl-09-2015-0066
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.
- Khaef Allahi. Ahmad Ali. Rajab Zadeh. Ali. Lajvardi. Ashraf. (2010). A Model for human resources development with emphasis on the role of new technologies,

Journal of Human Resources Management University of Imam Hussein, Issue 1.

Lee, J, (1997), *Faculty Development: Opportunity and Satisfaction*, National Education Association; Office of Higher Education.

Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human relations*, 56(1), 61-84. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001450>

Nana, Frank, Kweku Otoo, Evelyn Akosua Otoo, Godfred Kwame Abledu, Akash Bhardwa. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance. *European Journal of Training and Development* ISSN:2046-9012.

Poortinga, Y. H. (2017). The organization of continued professional development. *Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology*, 18(2), 221-223.

Richman N.(2015). Human resource management and human resource development: evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2): 120–9.

Shahid Nawaz M, Pangil F & Bhatti MA. (2015). The relationship between human resource development factors and turnover intention: a conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12): 297-310.

Zainal, Henni, Muhammad Guntur, Muhammad Rakib, Syurwana, F. (2018). Human Resource Development Strategy Through Education and Training. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, Volume 3, Issue 3, page 26 - 30.