

Mixed-method (qualitative and quantitative) research on the problem-solving of human resource management based on modern public management in the Khuzestan Water and Electricity Organization

^{1*} Ali Raeis Poor[✉] (Corresponding author: Email: Ali106@iau.ac.ir)

² Seyyed Ali Akbar Ahmadi

³ Mahdayeh Noori

1. بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان، با استفاده از روش آمیخته (کیفی و کمی). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت، تابستان 1398، شماره 1، 1-12.
 2. بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان، با استفاده از روش آمیخته (کیفی و کمی). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت، بهار 1399، شماره 2، 1-12.
 3. بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان، با استفاده از روش آمیخته (کیفی و کمی). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت، بهار 1399، شماره 2، 1-12.
- Iran.*

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Paper	Objective: The present study was conducted with the aim of examining and analyzing the role of New Public Management (NPM) components in diagnosing human resource management (HRM) pathologies in the Khuzestan Water and Power Organization.
Article history:	Methodology: In terms of purpose, this research is applied, and in terms of method, it is descriptive-analytical. The statistical population consisted of all employees of the Khuzestan Water and Power Organization, from whom 250 individuals were selected using random sampling. The data collection tool was a researcher-made questionnaire designed based on the main components of HRM, including recruitment and staffing, utilization, retention, and training and development, within the framework of NPM. Data were analyzed using statistical tests, including the one-sample t-test and Confirmatory Factor Analysis (CFA), employing AMOS software. The quantitative findings indicated that the average values of the main HRM components were not in a desirable condition. Results of the one-sample t-test revealed that the components of recruitment and staffing ($t = -8.590, p = 0.000$), utilization of human resources ($t = -6.513, p = 0.000$), and training and development ($t = -8.741, p = 0.000$) were all significantly lower than the theoretical mean, while only the component of retention ($t = 1.843, p = 0.000$) showed a significant difference compared to the theoretical mean.
Keywords: New Public Management (NPM), Human Resource Management (HRM), Organizational Diagnosis, Recruitment and Staffing, Training and Development.	Conclusion: Overall, the findings confirmed the research hypotheses and suggested that the adoption of NPM components can contribute to the optimization of HRM policies and processes in public organizations.
	originality: Accordingly, it is recommended that the Khuzestan Water and Power Organization revise its recruitment policies, enhance performance evaluation systems, redesign training processes, and strengthen retention mechanisms to align its HRM structure with modern managerial approaches

پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی مبتنی

بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان

علی رئیس پور^{۱*}
| سید علی اکبر احمدی^۲
| مهدیه نوری^۳

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی و تحلیل نقش مؤلفه‌های مدیریت دولتی نوین در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان انجام شده است.

روش شناسی: این تحقیق از حیث هدف در زمره‌ی پژوهش‌های کاربردی و از حیث روش، توصیفی - تحلیلی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان آب و برق خوزستان بوده که از میان آن‌ها، ۲۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته مبتنی بر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی شامل: «جذب و تأمین»، «به‌کارگیری»، «حفظ و نگهداشت» و «آموزش و بهسازی منابع انسانی» در چارچوب مدیریت دولتی نوین بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری شامل آزمون t تک‌نمونه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های کمی پژوهش نشان داد که میانگین مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای مشخص کرد که مؤلفه «جذب و تأمین منابع انسانی» با مقدار t برابر با ۸٫۵۹۰- و سطح معناداری ۰٫۰۰۰، مؤلفه «به‌کارگیری منابع انسانی» با مقدار t برابر با ۶٫۵۱۳- و سطح معناداری ۰٫۰۰۰، و مؤلفه «آموزش و بهسازی منابع انسانی» با مقدار t برابر با ۸٫۷۴۱- و سطح معناداری ۰٫۰۰۰ همگی به‌طور معناداری پایین‌تر از میانگین نظری بودند؛ این در حالی است که تنها مؤلفه «حفظ و نگهداشت منابع انسانی» با مقدار t برابر با ۱٫۸۴۳ و سطح معناداری ۰٫۰۰۰ تفاوت معناداری با میانگین نظری داشت.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر ضمن تأیید فرضیات تحقیق، بیان می‌دارد که به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دولتی نوین می‌تواند به بهینه‌سازی سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی منجر شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که سازمان آب و برق خوزستان با بازنگری در سیاست‌های جذب، توسعه نظام ارزیابی عملکرد، بازطراحی فرآیند آموزش، و تقویت سازوکارهای نگهداشت، ساختار منابع انسانی خود را همسو با رویکردهای نوین مدیریتی بازسازی نماید.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت دولتی نوین، منابع انسانی، عارضه‌یابی سازمانی، جذب و تأمین نیرو، آموزش و بهسازی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۲۰.....

ریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲.....

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها به‌ویژه در بخش‌های دولتی، با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی روبه‌رو هستند. به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و حیاتی همچون سازمان آب و برق خوزستان که مسئولیت‌های متنوع و پیچیده‌ای دارند، مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در بهبود عملکرد و تحقق

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران (نویسنده مسئول) ALI106@IAU.AC.IR

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اهداف سازمان ایفا می‌کند. یکی از مباحث مهم در این حوزه، «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین» است که هدف آن بهبود کارایی، اثربخشی، و پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی است.

مدیریت دولتی نوین به عنوان یک رویکرد مدیریتی در تلاش است تا با استفاده از ابزارهای نوین، فرآیندهای مدیریتی را به طور مؤثرتر و کارآمدتر اجرا کند. این رویکرد بر اصلاحات در سیستم‌های دولتی، بهبود عملکرد کارکنان، شفاف‌سازی فرآیندها و استفاده بهینه از منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا، عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سازمان‌هایی همچون آب و برق خوزستان، به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف در مدیریت کارکنان و ارائه راهکارهایی برای ارتقای سطح عملکرد این سازمان‌ها امری ضروری است.

امروزه، کارآمدی سازمان‌ها به‌ویژه در حوزه‌های خدماتی و عمومی، به‌طور عمده به توانایی آن‌ها در مدیریت و بهره‌برداری از منابع انسانی متکی است (برمان و همکاران، ۲۰۲۱؛ فرلی و اونگارو^۱؛ ۲۰۲۲؛ روسنبلوم^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان آب و برق خوزستان، به‌عنوان یکی از نهادهای اصلی در تأمین نیازهای اساسی شهروندان خوزستان در زمینه آب و برق، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سازمان به دلیل مأموریت حساس خود، نیازمند ساختاری کارآمد و پویا در مدیریت منابع انسانی است (عظیمی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). بااین‌حال، وجود برخی چالش‌ها و مشکلات در ساختار منابع انسانی این سازمان، کارایی و اثربخشی آن را تحت تأثیر قرار داده و دستیابی به اهداف سازمانی و ارتقای سطح خدمات عمومی را دشوار کرده است. این مشکلات در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و نگهداشت نیروی انسانی، انگیزش، توسعه و آموزش، و ارزیابی عملکرد مشاهده می‌شود و رفع این چالش‌ها مستلزم بررسی‌های عمیق و یافتن راهکارهای مناسب است (نوعه‌و همکاران، ۲۰۲۰؛ ویلتون^۴؛ ۲۰۲۲). یکی از مشکلات عمده در سازمان آب و برق خوزستان، ضعف در فرایندهای جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص است. این سازمان با کمبود نیروهای دارای مهارت و دانش مرتبط مواجه است که این مسئله به‌دلیل نبود استراتژی‌های مناسب برای جذب افراد کارآمد، فرایندهای ناکارآمد استخدام، و عدم تدوین برنامه‌های نگهداشت نیروهای متخصص و ماهر ایجاد شده است (عظیمی^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). علاوه بر این، انگیزش پایین در بین کارکنان به دلیل عدم شفافیت در مسیر پیشرفت شغلی، نبود پاداش‌های مناسب، و تفاوت بین تلاش‌ها و بازدهی‌ها نیز از مشکلات اساسی است که موجب کاهش بهره‌وری و انگیزه کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی شده است. این عوامل در نهایت منجر به عدم ثبات و حفظ نیروهای کارآمد در این سازمان شده و هزینه‌های مضاعفی را بر سازمان تحمیل می‌کند (کیریا^۶؛ ۲۰۲۰). علاوه بر مشکلات جذب و نگهداشت، فقدان برنامه‌های مناسب توسعه و آموزش نیروی انسانی در این سازمان نیز یکی از چالش‌های مهم است. به دلیل نبود برنامه‌های منظم و منسجم برای آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌های کارکنان، دانش و توانمندی‌های آن‌ها به

^۱ Berman

^۲ Ferlie and Ongaro

^۳ Rosenbloom

^۴ Azimi

^۵ Noe

^۶ Wilton

^۷ Azimi

^۸ Kirya

مرور زمان کاهش یافته و سازمان نمی‌تواند از پتانسیل نیروی انسانی خود به‌طور کامل بهره‌برداری کند. این کمبودها سبب می‌شود که کارکنان توانایی لازم برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر سازمان و فناوری‌های جدید را نداشته باشند و این مسئله بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مردم تأثیر منفی می‌گذارد (چوکوکا و نواکوبی،^۱ ۲۰۱۸).

یکی دیگر از چالش‌های موجود، ناکارآمدی در سیستم ارزیابی عملکرد است. در سازمان آب و برق خوزستان، عدم استفاده از شیوه‌های دقیق، علمی و منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان، منجر به بروز نارضایتی در میان نیروها و کاهش انگیزه آن‌ها برای بهبود کارایی شده است. در این شرایط، کارکنان نمی‌توانند بازخورد مناسبی از عملکرد خود دریافت کنند و انگیزه لازم برای ارتقای مهارت‌ها و بهبود عملکرد خود را نخواهند داشت (عظیمی و همکاران،^۲ ۲۰۲۲).

به‌منظور مقابله با این چالش‌ها، استفاده از رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در چارچوب مدیریت دولتی نوین ضروری به نظر می‌رسد. مدیریت دولتی نوین به‌عنوان رویکردی مدرن در مدیریت بخش عمومی، تأکید ویژه‌ای بر اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی، کارایی، بهره‌وری و تمرکز بر بهبود مستمر دارد (بوسلیه^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد با ارائه راهکارهایی همچون توانمندسازی کارکنان، توسعه مهارت‌ها، ارتقای انگیزش و رضایت شغلی، بازخورد سازنده و ارزیابی عملکرد دقیق، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر بهبود کارایی، رضایت و انگیزش کارکنان خود را نیز افزایش دهند. در مورد سازمان آب و برق خوزستان، به‌کارگیری اصول مدیریت دولتی نوین می‌تواند به بهبود سازوکارهای مدیریتی، ارتقای کیفیت خدمات و در نهایت افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر شود (کنیس^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

این پژوهش با هدف عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان و شناسایی نقاط ضعف و مشکلات موجود در این بخش انجام می‌شود. علاوه بر این، این مطالعه به دنبال ارائه راهکارهای بهبود مبتنی بر اصول و رویکردهای مدیریت دولتی نوین است تا از طریق تقویت منابع انسانی و بهبود سازوکارهای مدیریتی، شرایط برای ارتقای کارایی و بهره‌وری سازمان فراهم شود. با انجام این پژوهش، امید است که با شناسایی و رفع چالش‌های موجود، سازمان آب و برق خوزستان بتواند نقش خود را در تأمین خدمات حیاتی به شکل مؤثرتری ایفا کند و همچنین رضایت و انگیزه کارکنان این سازمان افزایش یابد.

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود، به‌ویژه در سازمان‌های خدمات عمومی که وظیفه ارائه خدمات پایه و اساسی به شهروندان را بر عهده دارند (ماهاپاترو^۵؛ ژانگ و چن^۶، ۲۰۲۴). سازمان آب و برق خوزستان، با مسئولیت حیاتی خود در تأمین آب و برق استان خوزستان، نیازمند نیروی انسانی توانمند، با انگیزه و کارا است تا بتواند به شکل مطلوبی این خدمات اساسی را ارائه کند. با این حال، وجود مشکلات و چالش‌های متعددی در مدیریت منابع انسانی این سازمان، ضرورت انجام یک پژوهش جامع برای عارضه‌یابی این مشکلات و ارائه راهکارهای مؤثر برای بهبود آن را نشان می‌دهد.

^۱ Chukwuka and Nwakoby

^۲ Azimi

^۳ Boselie

^۴ Knies

^۵ Mahapatro

^۶ Zhang and Chen

ضرورت انجام این تحقیق، ناشی از اهمیت یافتن رویکردهای نوین مدیریتی برای بهبود کارایی و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی است. مدیریت دولتی نوین، که بر اصولی همچون شفافیت، پاسخگویی، بهبود مستمر و بهره‌وری تأکید دارد، راهبردهایی را ارائه می‌دهد که می‌تواند کارایی و کیفیت خدمات سازمان آب و برق خوزستان را بهبود بخشد. در این راستا، شناسایی دقیق مشکلات موجود در حوزه منابع انسانی، از جمله چالش‌های مرتبط با جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، توسعه مهارت‌ها و آموزش مستمر، انگیزش و ارزیابی عملکرد، می‌تواند گام مؤثری در جهت اصلاح ساختارها و بهبود رویه‌های سازمانی باشد.

از سوی دیگر، بهبود مدیریت منابع انسانی نه تنها به افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان می‌انجامد، بلکه تأثیرات مثبتی نیز بر رضایت کارکنان خواهد داشت و در نهایت منجر به ارائه خدمات بهتر و افزایش رضایت عمومی می‌شود. همچنین، با توجه به تحولات سریع فناوری و پیچیدگی‌های روزافزون در مدیریت منابع، استفاده از رویکردهای مدرن برای مدیریت نیروی انسانی در این سازمان بیش از پیش ضرورت یافته است. این پژوهش با هدف بهبود وضعیت موجود و دستیابی به راهکارهای عملی و کاربردی برای ارتقای عملکرد سازمان، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی صحیح‌تر و ارتقای سطح کیفی خدمات ارائه‌شده به مردم منجر شود. بنابر این سوالات اصلی و فرعی پژوهش به صورت زیر است:

نقش مؤلفه‌های مدیریت دولتی نوین در فرآیند عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی سازمان آب و برق خوزستان چیست؟ و چه راهکارهایی برای بهینه‌سازی آن پیشنهاد می‌شود؟

سوالات فرعی

۱) مهمترین مؤلفه‌های مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان کدامند؟

۲) مدل سنجش پیشنهادی جهت شناسایی شاخص‌های مدیریت دولتی نوین تا چه میزان در تبیین عوامل مؤثر بر تأمین نیروی انسانی در سازمان آب و برق خوزستان معتبر و کارآمد است؟

چارچوب نظری پژوهش

مدیریت دولتی نوین به عنوان یک رویکرد مدیریتی در تلاش است تا با استفاده از ابزارهای نوین، فرآیندهای مدیریتی را به طور مؤثرتر و کارآمدتر اجرا کند. این رویکرد بر اصلاحات در سیستم‌های دولتی، بهبود عملکرد کارکنان، شفاف‌سازی فرآیندها و استفاده بهینه از منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا، عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سازمان‌هایی همچون آب و برق خوزستان، به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف در مدیریت کارکنان و ارائه راهکارهایی برای ارتقای سطح عملکرد این سازمان‌ها امری ضروری است.

مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management) از جمله حوزه‌هایی است که طی سده گذشته تحولات چشمگیری را پشت سر گذاشته و به یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه سازمان‌ها تبدیل شده است. ریشه‌های این حوزه را می‌توان در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم جست‌وجو کرد؛ زمانی که مدیریت نیروی کار بیشتر بر وظایف اداری، ثبت حضور و غیاب، و محاسبه دستمزدها متمرکز بود. در این دوره، نگاه غالب به نیروی انسانی نگاه ابزاری و مکانیکی بود و مفاهیمی چون رضایت شغلی یا انگیزش کمتر مورد توجه قرار می‌گرفت. با ظهور جنبش روابط انسانی به‌ویژه پس از مطالعات هاثورن در دهه ۱۹۳۰، نگرش به کارکنان تغییر یافت و نقش عوامل روانی و اجتماعی در بهره‌وری نیروی کار پررنگ‌تر شد. در دهه‌های بعد، به‌ویژه از

دهه ۱۹۶۰ به بعد، همراه با رشد نظریه‌های رفتاری، دیدگاه‌ها نسبت به منابع انسانی ابعاد انسانی‌تر و پیچیده‌تری به خود گرفت. مدیریت منابع انسانی به تدریج از یک کارکرد اداری صرف به یک نقش راهبردی در سازمان ارتقاء یافت. در دهه‌های پایانی قرن بیستم، با گسترش فناوری، جهانی‌شدن و رقابت فشرده، مدیریت منابع انسانی وارد مرحله‌ای نوین شد. سازمان‌ها دریافتند که سرمایه انسانی مزیت رقابتی پایداری برای موفقیت در بازار است. از این رو، رویکردهای استراتژیک به مدیریت منابع انسانی مانند مدیریت استعداد، توسعه سرمایه انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی، و مدیریت عملکرد شکل گرفتند. در قرن بیست و یکم، تأکید بر چابکی سازمانی، توسعه رهبری، یادگیری سازمانی و توجه به سلامت روانی کارکنان، مدیریت منابع انسانی را به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها تبدیل کرده است. همچنین، فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های منابع انسانی و دیجیتالی‌سازی فرآیندها، تحولی اساسی در نقش و وظایف مدیران منابع انسانی ایجاد کرده‌اند (ایروان، ۲۰۲۳).

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران با مجموعه‌ای از چالش‌ها و مشکلات ساختاری، فرهنگی و سازمانی مواجه است که عملکرد بهینه این حوزه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، وجود ساختارهای اداری سنتی و بوروکراتیک است که باعث کندی فرآیندها، عدم انعطاف‌پذیری و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. این ساختارها معمولاً بر اساس قوانین و مقررات سخت‌گیرانه و متمرکز شکل گرفته‌اند و فرصت نوآوری و تصمیم‌گیری سریع را محدود می‌کنند، در نتیجه باعث ناکارآمدی در مدیریت نیروی انسانی و عدم پاسخگویی به نیازهای روز سازمان می‌شوند. از سوی دیگر، ضعف در نظام ارزیابی عملکرد و نبود نظام شایسته‌سالاری در استخدام و ارتقاء، باعث می‌شود که افراد شایسته کمتر مورد توجه قرار گیرند و روند جذب، نگهداشت و ارتقای کارکنان بر اساس معیارهای سیاسی یا رابطه‌ای انجام شود. چالش دیگر، کمبود انگیزه و رضایت شغلی کارکنان است که ناشی از نظام جبران خدمات ناکافی و عدم تناسب بین حقوق و مزایا با حجم و اهمیت کارها می‌باشد. این مسئله موجب کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ ترک خدمت در بخش دولتی شده است. همچنین، ضعف در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی و فقدان آموزش‌های هدفمند و مستمر، باعث می‌شود که کارکنان از به‌روزترین دانش و مهارت‌ها محروم باشند و توانایی لازم برای پاسخگویی به تغییرات محیطی و فناوری‌های نوین را نداشته باشند. یکی دیگر از مشکلات مهم، ضعف فرهنگ سازمانی و نبود روحیه مشارکت و همکاری میان کارکنان است که معمولاً ناشی از جو کم‌اعتمادی، نبود شفافیت و عدم وجود نظام‌های انگیزشی و تشویقی موثر است. این عوامل محیط کاری نامناسبی ایجاد می‌کنند که مانع از توسعه خلاقیت، نوآوری و تعهد سازمانی می‌شود. علاوه بر این، نقش مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران غالباً محدود به انجام امور اداری و تشریفاتی است و کمتر به عنوان یک شریک استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی دیده می‌شود، که این موضوع باعث ناهماهنگی بین اهداف کلان سازمان و سیاست‌های منابع انسانی می‌شود. علاوه بر مسائل داخلی، فشارهای بیرونی مانند تغییرات مکرر قوانین و مقررات، تحریم‌ها و محدودیت‌های بودجه‌ای نیز مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را با چالش‌های فراوانی مواجه کرده‌اند. این عوامل باعث شده‌اند که برنامه‌ریزی بلندمدت، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه و بهبود سیستم‌های مدیریتی به سختی انجام شود. به طور کلی، می‌توان گفت که برای ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، نیازمند بازنگری بنیادین در ساختارها، فرهنگ سازمانی، نظام‌های ارزیابی و انگیزش، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی هستیم تا بتوانیم پاسخگوی نیازهای پیچیده و متغیر محیط کاری امروز باشیم (دوبروولسکا و همکاران، ۲۰۲۲؛ سوپرایتنو و عباس، ۲۰۲۴).

^۱ Irawan

^۲ Dobrovolska

^۳ Suprayitno and Abbas

اصل مدیریت مبتنی بر شایستگی و عملکرد نیز از پایه‌های اساسی مدیریت دولتی نوین به شمار می‌رود. در این چارچوب، جذب، نگهداشت و ارتقاء کارکنان بر اساس معیارهای شایستگی، توانمندی و عملکرد انجام می‌شود تا از کیفیت خدمات و اثربخشی سازمان اطمینان حاصل شود. همچنین، توجه ویژه به نوآوری و بهبود مستمر باعث می‌شود که سازمان‌های دولتی بتوانند با تغییرات محیطی و فناوری‌های نوین سازگار شوند و فرآیندها و خدمات خود را به طور مداوم ارتقا دهند. در نهایت، مدیریت دولتی نوین بر اهمیت همکاری میان بخشی و مشارکت مردم تأکید دارد. این رویکرد معتقد است که دولت به تنهایی قادر به حل تمام مشکلات نیست و باید با بخش خصوصی، سازمان‌های غیر دولتی و شهروندان تعامل و همکاری گسترده داشته باشد تا سیاست‌ها و خدمات به شکل موثرتری اجرا شوند. به طور خلاصه، مدیریت دولتی نوین مجموعه‌ای از مفاهیم و اصول است که هدف آن تحول ساختاری و فرهنگی در دستگاه‌های دولتی به منظور ایجاد سازمان‌هایی کارآمد، پاسخگو و متمرکز بر خدمت‌رسانی بهتر به جامعه است (هوی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت دولتی نوین New Public Management یا NPM رویکردی است که با هدف افزایش کارایی، اثربخشی و پاسخگویی در بخش‌های دولتی مطرح شده است و تأثیر قابل توجهی بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی داشته است. یکی از مهم‌ترین کاربردهای NPM در بخش منابع انسانی، توجه ویژه به شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان است. برخلاف نظام‌های سنتی که بیشتر بر روی روابط رسمی و ثبات شغلی تمرکز داشتند، NPM بر جذب، حفظ و ارتقاء کارکنان مبتنی بر توانمندی‌ها، مهارت‌ها و عملکرد واقعی آنان تأکید می‌کند. این رویکرد باعث می‌شود که فرایندهای جذب و استخدام به سمت معیارهای شایستگی محور سوق پیدا کند و نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کمی و کیفی طراحی شود. یکی دیگر از کاربردهای مهم NPM در منابع انسانی، تفویض اختیار و افزایش استقلال واحدهای اجرایی است. در این چارچوب، مدیران منابع انسانی اختیار بیشتری برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های مرتبط با نیروی انسانی، از جمله آموزش، انگیزش، ارتقاء و حتی جبران خدمات دارند. این امر به افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بهتر به نیازهای کارکنان کمک می‌کند و موجب بهبود مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی می‌شود. استفاده از سیستم‌های مبتنی بر عملکرد و پاداش‌های متغیر نیز یکی دیگر از کاربردهای برجسته NPM در بخش منابع انسانی است. در این سیستم‌ها، پرداخت حقوق و مزایا تا حدی به عملکرد فردی و سازمانی وابسته می‌شود که باعث افزایش انگیزه کارکنان و ارتقاء کیفیت خدمات می‌گردد. این رویکرد به کاهش مشکلات ناشی از حقوق ثابت و عدم انگیزش در سازمان‌های دولتی کمک می‌کند و محیط کاری رقابتی‌تر و پویاتری ایجاد می‌نماید. علاوه بر این، NPM بر افزایش شفافیت و پاسخگویی در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی در فرآیندهای منابع انسانی، مانند سیستم‌های مدیریت اطلاعات کارکنان و ارزیابی عملکرد الکترونیکی، باعث می‌شود که داده‌ها به صورت شفاف و قابل دسترس باشند و امکان نظارت و بهبود مستمر فراهم شود. این موضوع به کاهش فساد و سوءمدیریت در زمینه منابع انسانی کمک می‌کند. از سوی دیگر، NPM بر توسعه مهارت‌ها و آموزش مستمر کارکنان تمرکز دارد. به جای آموزش‌های کوتاه‌مدت و پراکنده، برنامه‌های آموزشی ساختاریافته و متناسب با نیازهای سازمانی طراحی می‌شود تا کارکنان بتوانند به شکل مؤثرتری با تغییرات محیطی و فناوری‌های نوین سازگار شوند و کارایی سازمان افزایش یابد. در نهایت، یکی دیگر از کاربردهای NPM در منابع انسانی، جلب مشارکت و رضایت کارکنان است. این رویکرد با ایجاد سازوکارهایی مانند سیستم‌های پیشنهادات، جلسات بازخورد و مشارکت

^۱ Hui

تصمیم‌گیری، سعی می‌کند انگیزه و تعلق سازمانی کارکنان را افزایش دهد که نتیجه آن بهبود عملکرد و خدمت‌رسانی بهتر به جامعه است (لوکن^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی

کامرانی و کشاورز (۱۴۰۳) در پژوهشی به عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی اجرای خط مشی کانون‌های ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای در بخش دولتی ایران پرداختند. هدف پژوهش استخراج آسیب‌های موجود در خط مشی کانون‌های ارزیابی مبتنی بر بررسی مستندات و عملکرد کانون‌های ارزیابی دارای مجوز است. نتایج تحقیق نشان داد که ۲۰ آسیب کلیدی در قالب ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون عالی شامل آسیب‌های طراحی، استقرار و اجرای کانون‌های ارزیابی در بخش دولتی وجود دارد.

بافندگان امروزی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به ارائه یک الگو جهت عارضه‌یابی اجرای مدیریت کیفیت جامع بر اساس مدل گسترش عملکرد کیفیت (مورد مطالعه: شرکت حمل و نقل ریلی سیمرغ) پرداختند. بدین منظور ابتدا شاخص‌های ارزیابی قطارها با مطالعه ادبیات موضوع استخراج شد و سپس مهمترین آن‌ها بر اساس نظرات خبرگان حوزه حمل‌ونقل ریلی شناسایی گردید. سطح مطلوبیت و رضایت‌مندی هر یک از شاخص‌ها برای ۱۶ نوع قطار مسافری اکتساب شد. سپس برای تعیین کارایی قطارهای مسافری بر اساس کیفیت خدمات آن‌ها الگوهای خروجی محور در شرایط بازدهی نسبت به مقیاس (CCR) و بازدهی نسبت به مقیاس متغیر (BCC) مورد استفاده قرار گرفته است. در انتها با توجه به محدودیتهای صنعت حمل و نقل ریلی مدل ریاضی جهت استفاده از بهترین ترکیب قطارها در بازه زمانی مورد بررسی، با فرض BCC برای رسیدن به بیشترین سودآوری با در نظر گرفتن کارایی قطارها پیشنهاد شد. نتایج نشان داد که با فرض BCC قطارهای صبا (عادی)، صبا (تندرو)، نور، زندگی، پرستو، فدک، پردیس، خلیج فارس از بیشترین کارایی از نگاه مسافران برخوردارند و صنعت حمل و نقل ریلی می‌تواند برای به حداکثر رساندن سودآوری از نتایج به دست آمده از مدل ریاضی برای بهترین ترکیب استفاده از قطارها بهره برد.

قائدی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به ارائه چارچوب عارضه‌یابی و بهینه‌سازی در سیستم تربیت‌بدنی و ورزش نیروهای مسلح مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداختند. هدف از این پژوهش ارائه چارچوب عارضه‌یابی و بهینه‌سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) در سیستم تربیت‌بدنی و ورزش نیروهای مسلح بود. روش تحقیق از نوع کیفی نیمه اکتشافی با رویکرد تحلیل مضمون بود. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران علمی و اجرایی حوزه مدیریت و توسعه ورزش نیروهای مسلح بود. تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی (رویکرد ماتریسی و تطبیقی دو طرفه) انجام شد. مولفه‌های شناسایی شده شامل ۶۰ شاخص وضعیتی، ۴۷ عارضه سیستمی و ۴۰ راهکار بهینه‌سازی بود. براساس چارچوب ارائه شده می‌توان گفت عارضه‌یابی مبتنی بر وضعیت‌سنجی و بهینه‌سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) یک چارچوب چندسطحی و چندمرحله‌ای نظام‌مند است که در نهایت منجر به عملکرد و پیامد مناسب در سطحی کلی و جزئی می‌شود.

شریفی‌نیا و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به عارضه‌یابی خط‌مشی‌گذاری تخصیص منابع در نظام بانکی دولتی کشور با روش فراترکیب پرداخت. این پژوهش با فرض وجود عارضه در خط‌مشی‌گذاری تخصیص منابع در نظام بانک‌های دولتی کشور، با هدف عارضه‌یابی آن اجرا شده است. این

^۱ Løken

پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است و طی ۳ گام و یک فرایند چند مرحله‌ای اجرا شده است. بر اساس یافته‌ها، آسیب‌ها و عوارض تحت عناوین مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذی‌نفعان وابسته، شاخص‌های اقتصادی و فرایندهای داخلی، آسیب‌های فرایند خط‌مشی‌گذاری شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که ساختار نظام بانکی به تغییرات اساسی نیاز دارد؛ از این رو، باید ساختار جدید متناسب با اهداف تعریف‌شده در قانون برای سازمان، بازطراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با آن جذب شود تا در بستر مناسب جدید، قوانین و سیاست‌گذاری‌ها به‌خوبی اجرایی شود.

قلی‌پور سوتنه و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی صدور ضمانت‌نامه برای تعاونی‌ها در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون پرداختند. رویکرد ارزیابی حاکم بر این پژوهش رویکرد مدیریتی بوده و الگوی ارزیابی خط‌مشی مورد استفاده، الگوی هدف‌گرا می‌باشد که تمرکز اصلی آن بر تعیین اهداف و سپس بررسی میزان تحقق اهداف تعیین شده می‌باشد. همچنین در پژوهش حاضر با استفاده از روش دلفی، مولفه‌های مرتبط با میزان اثربخشی اجرای این خط‌مشی را با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان که به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفمند یا قضاوتی و زنجیره‌ای (گلوله‌برفی) برای این تحقیق انتخاب شدند احصاء گردیده است و سپس میزان تحقق هریک بررسی و عارضه‌های پیش روی اجرای اثربخش خط‌مشی شناسایی شده است.

خلیلی تبار و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به شناسایی، کمی‌سازی و الویت‌بندی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی پرداختند. این پژوهش نشان داد الگوی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی دارای ۶ بعد (سازمانی (داخلی)، محیطی (بیرونی)، شغلی، فردی (شخصی)، دولتی (سیاستی) و فرهنگی-اجتماعی) و ۳۰ مولفه بوده است. یافته‌ها: نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی ابعاد الگوی پژوهش، مورد تأیید واقع شدند. نتیجه‌گیری: نتایج بخش اولویت‌بندی هم، حاکی از اهمیت بیشتر عارضه‌های شغلی و مولفه «استقلال و آزادی کاری» داشته است.

ضامنی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به عارضه‌یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی: یک مطالعه پدیدارشناسی پرداختند. این پژوهش با هدف واکاوی تجارب زیسته مدیران فرهنگی از مدیریت استعداد و شناسایی موانع تحقق آن در یکی از سازمان‌های فرهنگی هنری انجام شده است. کشف معناهای نهفته در تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان نشان داد این پدیده در بُعد فردی پیامدهایی چون رشد فردی و خودجوش استعدادها، مهجوریت استعدادها و وامانده‌سازی استعدادها را رقم زده و در بُعد سازمانی پیامدهایی چون استعدادکشی، استعدادسوزی و نشت استعدادها را در پی داشته است. برای جلوگیری از هزینه‌های زیانبار هدررفت سرمایه‌های انسانی، ضرورت بازنگری در شیوه‌های استعدادیابی، استعدادداری و استعدادپروری در حوزه هنری توصیه می‌شود.

داروییان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به عارضه‌یابی و طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. هدف اصلی این پژوهش عارضه‌یابی و شناخت فاصله وضع موجود و مطلوب و طراحی مدل مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. نتایج پژوهش نشان داد براساس سنجش شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت استعداد که براساس مدل عارضه‌یابی سه شاخگی در ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی، بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد، که در پایان پژوهش براساس نتایج به دست آمده راهکارها و مدل بهینه عارضه‌یابی آن جهت بهبود مدیریت استعداد در مولفه‌های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه‌انسانی

متخصص، زیرساخت‌های علمی، زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری، بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین توسط مدل نهایی حاصل از نتایج حاصل گردید.

مطالعات خارجی

تاکور^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به تجزیه و تحلیل منابع انسانی، قابلیت حل مسئله خلاق و عملکرد شرکت: تجزیه و تحلیل تعدیل‌کننده میانجی با استفاده از PLS-SEM پرداختند. یافته‌ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیم استفاده و بلوغ HRA را بر HRM و عملکرد سازمانی و همچنین نقش واسطه‌ای CPSC را تأیید می‌کنند. مشخص شد که تخصص پرسنل HRA رابطه بین HRA و CPSC را تعدیل می‌کند، کیفیت داده‌ها یک عامل مهم است. یافته‌ها به شواهد نادری از ایجاد ارزش از استفاده/بلوغ HRA در HRM و نتایج سازمانی کمک می‌کنند، و یک منطق نظری از دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه قابلیت‌های پویا بر اساس مکانیسم علی اساسی که از طریق آن HRA ارزش ایجاد می‌کند، ارائه می‌کند. این مطالعه قابلیت‌های مکمل را شناسایی کرد که وقتی با استفاده/بلوغ HRA و CPSC ترکیب می‌شوند منجر به ایجاد ارزش می‌شوند.

اسان^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به مدیریت تیم‌های زنجیره تامین جهانی: استراتژی‌های منابع انسانی برای همکاری و عملکرد موثر پرداختند. این مطالعه به بررسی نقش استراتژی‌های منابع انسانی (HR) در افزایش همکاری و عملکرد در زنجیره‌های تامین جهانی می‌پردازد، منطقه‌ای که اهمیت فزاینده‌ای در زمینه عملیات تجاری جهانی شده دارد. یافته‌های کلیدی نشان داد که سازگاری و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، که توسط فناوری‌های منابع انسانی دیجیتال پشتیبانی می‌شوند، برای انعطاف‌پذیری عملیاتی و مشارکت کارکنان ضروری هستند. ادغام ملاحظات اخلاقی و پایداری در شیوه‌های منابع انسانی برای حفظ مزیت رقابتی و تضمین انطباق با مقررات بسیار مهم است.

تورسیانتو^۳ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به راهبردهای نوآورانه برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزش عالی: توسعه منابع انسانی و نقش حیاتی ارتباطات پرداختند. هدف این تحقیق تبیین راهبردهای نوآورانه برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزش عالی از طریق توسعه منابع انسانی و نقش حیاتی ارتباطات است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که در مواجهه با پویایی‌های پیچیده‌تر آموزش عالی، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های نوآورانه برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزش عالی بسیار مهم است. از توضیحات فوق می‌توان نتیجه گرفت که توسعه منابع انسانی، همکاری با صنایع، نقش حیاتی ارتباطات و استفاده از فناوری، ارکان اصلی هستند که می‌توانند مؤسسات آموزش عالی را به سمت دستاوردهای بزرگتر هدایت کنند.

هالاوای^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در اثربخشی زنجیره تامین پرداختند. این تحقیق کیفی به بررسی نقش محوری مدیریت منابع انسانی (HRM) در افزایش اثربخشی زنجیره تامین می‌پردازد. این مطالعه بیشتر بر نقش مدیریت منابع انسانی در پرورش یک فرهنگ سازمانی مشارکتی و فراگیر تأکید می‌کند که ارتباطات، اعتماد و کار تیمی را در بین ذینفعان زنجیره تامین افزایش می‌دهد. علاوه بر این، ادغام فن‌آوری‌های دیجیتال و ملاحظات پایداری به‌عنوان روندهای دگرگون‌کننده که زنجیره‌های تامین مدرن را شکل می‌دهند، با

^۱ Thakur

^۲ Esan

^۳ Tusriyanto

^۴ Holloway

آلبی^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به استراتژی های نوآورانه در مدیریت منابع انسانی: بهینه سازی عملکرد سازمانی در عصر دیجیتال پرداخت. در عصر دیجیتال در حال انجام، سازمان ها با تغییرات مختلفی روبرو هستند که آنها را ملزم به بهینه سازی عملکرد برای ماندگاری رقابتی و پایدار می کند. با توجه به نقش مهم انسان ها به عنوان دارایی برای سازمان ها، یکی از رویکردهایی که می تواند برای بهبود عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد، مدیریت منابع انسانی است. تمرکز این تحقیق تحلیل استراتژی های نوآورانه در مدیریت منابع انسانی است که می تواند عملکرد سازمانی را در عصر دیجیتال بهبود بخشد. نتیجه گیری تحقیق توضیح می دهد که استراتژی های نوآورانه در مدیریت منابع انسانی مانند بهره گیری از فناوری برای بهبود اجرای HRM، ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه و سازگار، تمرکز بر توسعه مهارت های دیجیتالی کارکنان، اجرای استراتژی های موثر جذب و حفظ استعداد و انجام ارزیابی های منظم از این موارد. استراتژی ها، قادر به غلبه بر چالش هایی هستند که ممکن است در حین اجرای HRM در سازمان ها به وجود آید. بنابراین، این استراتژی های نوآورانه به بهبود اجرای HRM و در نهایت بهینه سازی عملکرد سازمانی در عصر دیجیتال کمک می کنند.

آنوار و نوازاد عبدالله^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی به تأثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداختند. این پژوهش نشان داد در یک محیط اقتصادی به سرعت در حال تغییر که با روندهایی مانند جهانی شدن، تقاضای فزاینده سرمایه گذاران و مشتریان همراه با افزایش محصولات در رقابت در بازار مشخص می شود، نهادهای دولتی به طور مستمر تلاش می کنند تا با به حداقل رساندن هزینه ها، تجدید محصولات و رویه ها، عملکرد خود را ارتقا دهند. بهبود کیفیت به منظور رقابت و ادامه در محیط. روش تحقیق کمی مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل مطالعه حاضر. حجم نمونه انتخاب شده برای این پژوهش ۲۴۰ پاسخگو است. یافته ها نشان داد که تمامی فرضیه ها رد شده اند، به جز فرضیه پنجم که بیان می کرد «تمرکززدایی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد». بنابراین نتیجه گیری شد که تمرکززدایی رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.

جدول (۱) خلاصه پیشینه های پژوهش.

نویسنده / سال	نتیجه گیری اصلی پژوهش
کامرانی و کشاورز (۱۴۰۳)	۲۰ آسیب کلیدی در ۳ دسته طراحی، استقرار و اجرای کانون های ارزیابی شایستگی شناسایی شد.
بافندگان امروزی و همکاران (۱۴۰۳)	برخی قطارهای مسافری (صبا، نور، زندگی، پرستو، فدک، پردیس، خلیج فارس) بالاترین کارایی و سودآوری را دارند.
قائدی و همکاران (۱۴۰۲)	چارچوب چندسطحی عارضه یابی و بهینه سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات موجب ارتقای عملکرد ورزش نیروهای مسلح شد.
شریفی نیا و همکاران (۱۴۰۲)	نظام بانکی دولتی دچار عوارض ساختاری و فرایندی است و نیاز به بازطراحی اساسی دارد.
قلی پور سوت و همکاران (۱۴۰۱)	۱۵ عارضه اصلی در اجرای خط مشی ضمانت نامه تعاونی ها شناسایی شد؛ مهم ترین آن ها نیروی انسانی و بازار است.
خلیلی تبار و همکاران (۱۴۰۰)	۶ بعد و ۳۰ مولفه عارضه های سیستم منابع انسانی شناسایی شد؛ استقلال و آزادی کاری مهم ترین عامل است.
ضامنی و همکاران (۱۴۰۰)	مدیریت استعداد در حوزه هنری با موانع مفهومی، مدیریتی و سازمانی روبه روست؛ پیامدهایی استعدادسوزی دارد.
داروییان و همکاران (۱۳۹۸)	فاصله معناداری بین وضع موجود و مطلوب مدیریت استعداد مدرسن وجود دارد و مدل بهینه برای بهبود ارائه شد.
تاکور و همکاران (۲۰۲۴)	HRM و کیفیت داده ها نقش مهمی در ایجاد ارزش و بهبود عملکرد منابع انسانی و سازمان دارند.

^۱ Albi

^۲ Anwar and Nawzad Abdullah

اسان و همکاران (۲۰۲۴)	استراتژی‌های HR مانند سازگاری، دیجیتال‌سازی و رهبری فراگیر همکاری و عملکرد زنجیره تأمین جهانی را تقویت می‌کنند.
تورسیانتو و همکاران (۲۰۲۴)	توسعه منابع انسانی، ارتباطات و فناوری ارکان ارتقای کیفیت مدیریت آموزش عالی هستند.
هالاوای (۲۰۲۴)	HR نقش کلیدی در بهبود زنجیره تأمین از طریق مدیریت استعداد، آموزش و فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند.
آلبی (۲۰۲۴)	استراتژی‌های نوآورانه HRM در عصر دیجیتال عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند.
انوار و نوازاد عبدالله (۲۰۲۱)	تمرکززدایی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از نظر طرح تحقیق در زمره پژوهش‌های ترکیبی قرار دارد. روش پژوهش حاضر، ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی می‌باشد که در آن ابتدا از رویکرد کیفی برای شناسایی ابعاد مختلف مشکلات و سپس از رویکرد کمی برای آزمون و ارزیابی فرضیات استفاده می‌شود. به منظور انجام بخش‌های مختلف این پژوهش، از ترکیب روش‌های مختلف مانند مصاحبه‌های عمیق، پرسشنامه‌های استاندارد و تحلیل آماری بهره گرفته خواهد شد تا داده‌های دقیق و معتبر به دست آید. این رویکرد ترکیبی امکان بررسی جامع و دقیق مشکلات موجود و ارائه راهکارهای عملیاتی به منظور ارتقاء فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌کند.

این پژوهش با اتخاذ رویکرد آمیخته (Mixed Method) و استفاده از هر دو روش کیفی و کمی طراحی شده است. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، تلاش شده تا مؤلفه‌ها و عارضه‌های کلیدی از دیدگاه خبرگان و مدیران مرتبط شناسایی گردد. سپس در مرحله کمی، یافته‌های کیفی مبنای طراحی ابزار سنجش (پرسشنامه) قرار گرفته و با استفاده از روش‌های آماری، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. انتخاب این روش ترکیبی، امکان دست‌یابی به درکی جامع‌تر، عمیق‌تر و دقیق‌تر از پدیده مورد مطالعه را فراهم نموده است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران معاونت‌های سازمان آب و برق خوزستان بودند. نمونه آماری در بخش کمی پژوهش نیز شامل ۳۲۰ نفر از کارکنان سازمان آب و برق استان خوزستان بود.

مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل ۳۰ نفر از مدیران و صاحب‌نظران آشنا به حوزه آب و برق بودند.

ابزار پژوهش در بخش شناسایی عارضه‌ها شامل اسناد و مدارک مرتبط با موضوع تحقیق بود که با استفاده از بررسی و تحلیل ادبیات پژوهش و مطالعات انجام‌شده، و همچنین مصاحبه با متخصصان حوزه آب و برق جمع‌آوری و تحلیل شد. در بخش کمی پژوهش، ابزار اصلی مورد استفاده پرسشنامه محقق‌ساخته بود که به منظور جمع‌آوری داده‌ها از کارکنان سازمان آب و برق استان خوزستان طراحی و تنظیم گردید. این پرسشنامه با توجه به اهداف پژوهش و براساس شناسایی عارضه‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت منابع انسانی، به‌طور خاص و متناسب با ویژگی‌های گروه‌های هدف، تنظیم شد. پس از انجام مصاحبه‌های کیفی با اعضای گروه کانونی و شناسایی مؤلفه‌ها و عارضه‌های کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش، ساختار محتوایی پرسشنامه با اتکا به نتایج مصاحبه‌ها و همچنین یافته‌های به‌دست آمده از ادبیات نظری پژوهش طراحی گردید. در مرحله بعد، پیش از اجرای نهایی پرسشنامه، نسخه اولیه آن در اختیار تعدادی از استادان صاحب‌نظر در حوزه مدیریت و روش تحقیق، و نیز چند تن از دانشجویان تحصیلات تکمیلی قرار گرفت تا مورد بررسی، نقد و ارزیابی قرار گیرد.

جدول (۲) میزان ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه.

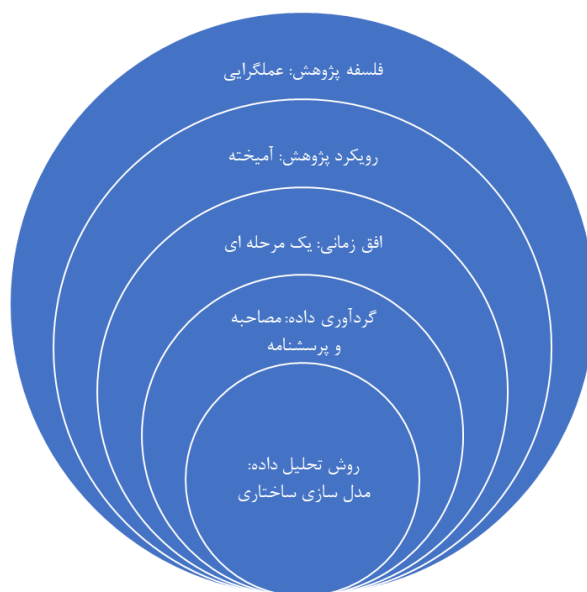
متغیر	تعداد آیتم‌ها (سؤالات)	مقدار آلفای کرونباخ
نظام جذب و تأمین منابع انسانی	۸	۰,۸۳
نظام کاربرد منابع انسانی	۹	۰,۷۶
نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	۱۱	۰,۷۴
نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی	۷	۰,۸۱
متغیر کل (عارضه‌های مدیریت منابع انسانی)	۳۵	۰,۸۸

بر اساس نتایج جدول، مقدار AVE برای متغیر «نظام جذب و تأمین منابع انسانی» برابر با ۰,۹۰۵، برای «نظام کاربرد منابع انسانی» برابر با ۰,۵۴، برای «نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی» معادل ۰,۵۷ و برای «نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی» برابر با ۰,۵۳ گزارش شده است. از آنجایی که تمامی این مقادیر بالاتر یا مساوی ۰,۵ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرایی تمامی سازه‌های پژوهش تأیید شده و هر متغیر توانسته است بخش معناداری از واریانس گویه‌های خود را تبیین نماید. بنابراین، سازه‌های اندازه‌گیری شده از کفایت لازم برای ورود به مرحله تحلیل ساختاری برخوردارند و اعتبار مدل اندازه‌گیری از منظر روایی همگرا مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول (۳) مقدار ضریب AVE.

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
نظام جذب و تأمین منابع انسانی	۰,۵۹
نظام کاربرد منابع انسانی	۰,۵۴
نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	۰,۵۷
نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی	۰,۵۳

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفته شده است. در سطح آمار توصیفی، با استفاده از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار، داده‌ها تجزیه و تحلیل شده‌اند. در سطح آمار استنباطی نیز، به منظور ارزیابی وضعیت آسیب‌های مدیریت منابع انسانی، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. علاوه بر این، برای اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری و بررسی روابط بین متغیرها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بهره گرفته شده که از طریق نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است.



شکل (۱) پیاز پژوهش

یافته ها

یافته‌های کیفی پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، پژوهشگر در پی هدف شناسایی عارضه‌های مؤثر در نظام جذب و تأمین منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان بود. به‌منظور رسیدن به اهداف تعیین شده، مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان انجام شد. بر پایه‌ی تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها، ابتدا مضامین پایه به‌صورت خطبه‌خط استخراج گردیدند. سپس با تجمیع مضامین مشابه و بررسی ارتباطات مفهومی میان آن‌ها، مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم و در ادامه، مضامین سازمان‌دهنده سطح اول شکل گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی در مجموع شامل ۴۹ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده سطح دوم، و ۴ مضمون سازمان‌دهنده سطح اول می‌باشند که در جدول ۴-۱ ارائه شده‌اند. در ادامه، این مضامین در پاسخ به سؤالات پژوهش به‌صورت تفکیکی تحلیل و تبیین می‌گردند.

جدول (۴) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با آسیب‌های منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان

مضمون فراگیر	سازمان‌دهنده مرحله اول	سازمان‌دهنده مرحله دوم	مضمون پایه
--------------	------------------------	------------------------	------------

آسیبهای مدیریت منابع انسانی سازمان آب و برق خوزستان	آسیبهای نظام جذب و تأمین منابع انسانی	ناکارآمدی آزمون‌ها و مصاحبه‌های ورودی	-آزمون‌های استخدامی غیر کاربردی -سؤالات صرفاً تئوریک در مصاحبه‌ها -بی‌توجهی به شایستگی‌های فنی در جذب -نفوذ گرایش‌های سیاسی در فرآیند مصاحبه -حضور افراد فاقد تخصص در کمیته‌های ارزیابی -تمرکز بر دانش نظری به جای مهارت‌های فنی -عدم اختیار مدیران استانی در انتخاب نیروها -فرآیندهای اداری متمرکز و غیر منعطف -ناکارآمدی مصاحبه‌های علمی -آیین‌نامه‌های دستوری و غیر شفاف - کوتاه بودن زمان مصاحبه‌ها - نبود برنامه‌ریزی راهبردی در جذب منابع انسانی - نگاه کوتاه‌مدت در برنامه‌ریزی منابع انسانی - کلی‌گویی اسناد بالادستی - بی‌توجهی به تحولات آتی بازار کار و نیازهای تخصصی آینده
			-قواعد خشک اداری و ساختارهای غیر منعطف -عدم مکانیزم برای ارتقاء شایستگان -بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری در کارکنان -تغییرات مدیریتی بر مبنای گرایش‌های سیاسی -انتصاب افراد در پست‌های نامرتبط -بی‌ثباتی در مسئولیت‌های سازمانی -ارتقاء بر مبنای وابستگی‌های سیاسی و غیر حرفه‌ای -پایین بودن حقوق و مزایا -نبود مشوق‌های انگیزشی -نابرابری نسبت به سازمان‌های مشابه -ناکافی بودن اضافه کاری و تسهیلات رفاهی -عدم امکان ارتقاء برای نیروهای توانمند -احساس بی‌اهمیتی و عدم ارزش آفرینی -نفوذ شبکه‌های غیررسمی در ارتقاء جایگاه‌ها -بی‌توجهی به نیازهای واقعی سازمان و استان -اجرای آموزش‌های غیرهدفمند -برنامه‌ریزی بدون تحلیل موقعیت شغلی و جغرافیایی
آسیبهای حفظ و نگهداشت منابع انسانی	آسیب‌های به کارگیری منابع انسانی	سیاست‌زدگی و روابط غیررسمی	-ساختارهای بسته و غیرپویا -سیاست‌زدگی و روابط غیررسمی -نارضایتی شغلی و مزایای ناکافی -محدودیت در رشد حرفه‌ای -فقدان نیازسنجی واقعی
			-آسیب‌های آموزش و

بهبودی منابع انسانی	- نبود انگیزه یادگیری واقعی - عدم انطباق محتوای دوره با نیازهای شغلی - اثربخشی پایین آموزش‌ها - تکراری و کلیشه‌ای بودن دوره‌ها - حضور صرف برای دریافت گواهینامه - عدم هماهنگی بین آموزش‌ها و نیاز بازار کار - تفاهم‌نامه‌های غیرعملیاتی با صنعت - استفاده‌نشدن از ظرفیت‌های تخصصی صنعت در آموزش
ضعف ارتباط سازمان با صنعت و جامعه	- تمرکزگرایی در سیاست‌گذاری آموزشی - تصمیم‌گیری متمرکز در سطح ملی بدون توجه به شرایط استان‌ها - یکنواختی محتوای آموزشی برای مناطق مختلف - نادیده گرفتن تفاوت نیاز مراکز آموزشی در استان‌ها

جدول ۵ به تبیین سه مرحله‌ای مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر می‌پردازد و تصویری شفاف از چالش‌های موجود در نظام جذب منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان ارائه می‌دهد. این چالش‌ها، علی‌رغم بهره‌گیری اسمی از اصول مدیریت دولتی نوین، در عمل نشان‌دهنده گسست‌هایی جدی در سیاست‌گذاری، اجرا و آینده‌نگری در فرآیند تأمین نیروی انسانی هستند. سه محور اصلی این آسیب‌ها به شرح زیر تحلیل می‌شود:

جدول (۵) نتایج سه مرحله مضمون‌سازی پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مربوط به آسیب‌های نظام جذب و تأمین منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان.

مضمون سازمان‌دهنده سطح اول	مضمون سازمان‌دهنده سطح دوم	مضمون پایه
آسیب‌های نظام جذب و تأمین منابع انسانی	ناکارآمدی آزمون‌ها و مصاحبه‌های ورودی	- آزمون‌های استخدامی غیر کاربردی - سؤالات صرفاً تئوریک در مصاحبه‌ها - بی‌توجهی به شایستگی‌های فنی در جذب - نفوذ گرایش‌های سیاسی در فرآیند مصاحبه - حضور افراد فاقد تخصص در کمیته‌های ارزیابی - تمرکز بر دانش نظری به جای مهارت‌های فنی - عدم اختیار مدیران استانی در انتخاب نیروها - فرآیندهای اداری متمرکز و غیر منعطف - ناکارآمدی مصاحبه‌های علمی - آیین‌نامه‌های دستوری و غیر شفاف - کوتاه‌بودن زمان مصاحبه‌ها - نبود برنامه‌ریزی راهبردی در جذب منابع انسانی - نگاه کوتاه‌مدت در برنامه‌ریزی منابع انسانی - کلی‌گویی اسناد بالادستی - بی‌توجهی به تحولات آتی بازار کار و نیازهای تخصصی آینده
	تمرکزگرایی در فرآیند جذب	
	فقدان نقشه راه بلندمدت	

جدول (۶) نتایج سه مرحله مضمون سازی پایه، سازمان دهنده و فراگیر مربوط به آسیب های به کارگیری منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان.

مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضمون پایه
آسیب های به کارگیری منابع انسانی	ساختارهای بسته و غیرپویا	-قواعد خشک اداری و ساختارهای غیر منعطف
		-عدم مکانیزم برای ارتقاء شایستگان
		-بی توجهی به خلاقیت و نوآوری در کارکنان
	سیاست زدگی و روابط غیررسمی	-تغییرات مدیریتی بر مبنای گرایش های سیاسی
		-انتصاب افراد در پست های نامرتبط
		-بی ثباتی در مسئولیت های سازمانی
		-ارتقاء بر مبنای وابستگی های سیاسی و غیرحرفه ای

شناسایی چالش ها و عارضه های مرتبط با حفظ و نگهداری منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان

- نارضایتی شغلی و مزایای ناکافی

جدول (۷) نتایج سه مرحله مضمون سازی پایه، سازمان دهنده و فراگیر مربوط به آسیب های حفظ و نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان.

مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضمون پایه
آسیب های حفظ و نگهداشت منابع انسانی	نارضایتی شغلی و مزایای ناکافی	-پایین بودن حقوق و مزایا
		-نبود مشوق های انگیزشی
		-نابرابری نسبت به سازمان های مشابه
	محدودیت در رشد حرفه ای	-ناکافی بودن اضافه کاری و تسهیلات رفاهی
		-عدم امکان ارتقاء برای نیروهای توانمند
		-احساس بی اهمیتی و عدم ارزش آفرینی
		-نفوذ شبکه های غیررسمی در ارتقاء جایگاه ها

جدول (۷) نتایج سه مرحله مضمون سازی پایه، سازمان دهنده و فراگیر مربوط به آسیب های آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان.

مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضمون پایه
نیازسنجی و بهسازی	فقدان نیازسنجی واقعی	-بی توجهی به نیازهای واقعی سازمان و استان
نیازسنجی و بهسازی		-اجرای آموزش های غیرهدفمند

- برنامه‌ریزی بدون تحلیل موقعیت شغلی و جغرافیایی	
- نبود انگیزه یادگیری واقعی	
- عدم انطباق محتوای دوره با نیازهای شغلی	
- اثربخشی پایین آموزش‌ها	
- تکراری و کلیشه‌ای بودن دوره‌ها	
- حضور صرف برای دریافت گواهینامه	
- عدم هماهنگی بین آموزش‌ها و نیاز بازار کار	
- تفاهم‌نامه‌های غیرعملیاتی با صنعت	
- استفاده‌نشدن از ظرفیت‌های تخصصی صنعت	
در آموزش	
- تصمیم‌گیری متمرکز در سطح ملی بدون توجه به شرایط استان‌ها	
- یکنواختی محتوای آموزشی برای مناطق مختلف	
- نادیده گرفتن تفاوت نیاز مراکز آموزشی در استان‌ها	
مدرک‌گرایی و آموزش‌های صوری	ضعف ارتباط سازمان با صنعت و جامعه
تمرکزگرایی در سیاست‌گذاری آموزشی	

بررسی اعتبار مدیریت منابع انسانی در چارچوب آسیب‌های شناسایی شده مبتنی بر مدیریت دولتی نوین

در این قسمت، جهت بررسی اعتبار سازه عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین، این متغیر با استفاده از چهار مؤلفه کلیدی مورد سنجش قرار گرفته است. به منظور تأیید ساختار عاملی و اعتبار سنجی ابعاد تشکیل دهنده این متغیر، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بهره گرفته شده است. این تحلیل به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از منظر تجربی، روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشاهده‌شده را مورد ارزیابی قرار دهد. جدول ۸، ارزیابی جامع و دقیق چهار مؤلفه کلیدی مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان را نشان می‌دهد؛ مؤلفه‌هایی که پایه و اساس نظام مدیریت منابع انسانی هر سازمان را تشکیل می‌دهند: جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی، و کاربرد منابع انسانی. این ارزیابی مبتنی بر تحلیل عاملی مرتبه اول بوده و نتایج آن علاوه بر پایایی و روایی مناسب، حاوی نکات مهمی درباره آسیب‌ها و ضعف‌های ساختاری در سیستم مدیریت منابع انسانی این سازمان است.

بررسی گویه‌های مؤلفه جذب و تأمین با پایایی ترکیبی ۰.۸۷ و میانگین واریانس استخراج شده ۰.۵۹، نشان می‌دهد این بخش از نظام منابع انسانی در وضعیت نسبتاً قابل قبولی قرار دارد، اما مشکلات جدی نیز در آن مشهود است. ضرایب بالای برخی گویه‌ها، به‌ویژه Q4 (0.96) و Q5 (0.91)، نشان‌دهنده تمرکز ویژه پاسخ‌دهندگان بر ناکارآمدی فرآیندهای استخدامی است. آزمون‌های استخدامی که فاقد کاربرد عملی و مبتنی بر دانش تئوریک صرف هستند، همراه با نفوذ گرایش‌های سیاسی و حضور افراد غیرمتخصص در کمیته‌های ارزیابی، همگی به کاهش کیفیت گزینش نیروی انسانی منجر شده‌اند. این امر، نه تنها توان سازمان در جذب افراد با مهارت و تخصص لازم را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ورود نیروهای نامتناسب با نیازهای سازمان

می‌شود که در بلندمدت می‌تواند به کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات منجر گردد. در چارچوب مدیریت دولتی نوین که بر شایسته‌سالاری و پاسخگویی تأکید دارد، این آسیب‌ها به شدت مانع تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌شوند.

حفظ نیروی انسانی کارآمد یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های دولتی است که در این پژوهش نیز مؤلفه مربوطه با پایایی ترکیبی ۰.۸۱ و AVE معادل ۰.۵۴، بررسی شده است. گویه‌هایی همچون (0.89) Q12، Q19 (۰.۹۱) و Q20 (۰.۸۶) نشان‌دهنده تأثیر عمیق مشکلاتی مانند نارضایتی شغلی، پایین بودن مزایا، نبود مشوق‌های انگیزشی و فقدان مسیرهای رشد حرفه‌ای هستند. این مشکلات، باعث ایجاد احساس بی‌اهمیتی در کارکنان و کاهش تعلق سازمانی می‌شود که در نهایت به افزایش ترک خدمت و بی‌ثباتی نیروی انسانی می‌انجامد. سازمان‌هایی که نتوانند انگیزه و رضایت شغلی نیروی انسانی خود را تأمین کنند، در تحقق مأموریت‌های خود به‌ویژه در حوزه‌های حیاتی مانند تأمین آب و برق با شکست مواجه خواهند شد. از منظر مدیریت دولتی نوین، توجه جدی به رفاه کارکنان و طراحی نظام‌های انگیزشی کارآمد ضروری است تا هم بازدهی نیروی انسانی حفظ شود و هم کیفیت خدمات عمومی بهبود یابد.

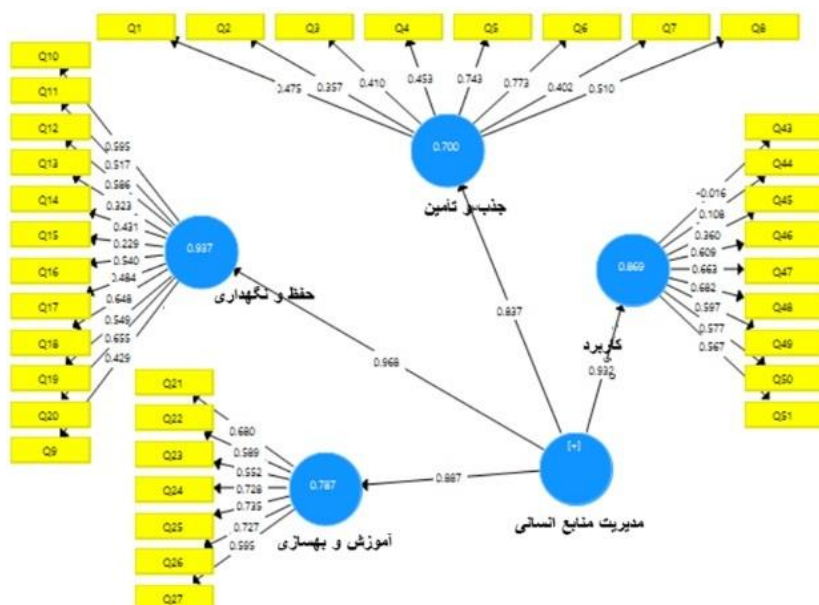
مؤلفه آموزش و بهسازی که با ۷ گویه و پایایی ترکیبی ۰.۸۵، مورد سنجش قرار گرفته، نشان می‌دهد علی‌رغم سطح قابل قبول اعتبار، کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها در سازمان به اندازه مطلوب نیست. بارهای عاملی بالای Q23 (۰.۹۳) و Q24 (۰.۸۳) بر اهمیت آموزش‌های هدفمند و مرتبط با نیازهای شغلی تأکید دارند، در حالی که برخی گویه‌ها مانند Q26 (۰.۵۳)، ضعف در برخی دوره‌ها یا کمبود انگیزه یادگیری را بازتاب می‌دهند. آموزش‌های صوری، عدم انطباق محتوا با نیازهای واقعی و یکنواختی دوره‌ها، موجب شده است سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در این حوزه بازده مورد انتظار را نداشته باشد. این وضعیت نه تنها بر توانمندی فردی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد بلکه مانع به کارگیری اثربخش منابع انسانی در پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمان می‌شود. با توجه به تغییرات سریع فناوری و نیازهای روزافزون بخش آب و برق، بهسازی مداوم و متناسب با نیازهای محیط کاری، از اصول پایه‌ای مدیریت دولتی نوین به شمار می‌رود که باید مورد بازنگری و اصلاح اساسی قرار گیرد.

آخرین مؤلفه مورد ارزیابی یعنی کاربرد منابع انسانی، با پایایی ترکیبی ۰.۸۴ و AVE معادل ۰.۵۳، نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود ظرفیت‌های بالقوه در نیروی انسانی، سازمان در به کارگیری بهینه این توانمندی‌ها ضعف دارد. بارهای عاملی بالای گویه‌هایی مثل Q29 (۰.۹۲) و Q35 (۰.۹۱) دلالت بر این دارد که کارکنان انتظار بیشتری برای ایفای نقش فعال‌تر و اثربخش‌تر در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای کاری دارند. اما محدودیت‌ها، ساختارهای سخت و تمرکزگرایی باعث شده است نیروی انسانی به‌صورت کامل به کار گرفته نشود. این عدم تطابق بین توانایی‌ها و نقش‌های محوله، به کاهش انگیزه، اتلاف منابع و ایجاد حس ناکارآمدی منجر می‌شود. مدیریت دولتی نوین با تأکید بر انعطاف‌پذیری، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار، راهکاری مناسب برای برطرف کردن این آسیب‌ها ارائه می‌دهد که سازمان باید به آن توجه ویژه داشته باشد.

جدول (۸) آسیب‌های نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان با تأکید بر اصول مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان.

متغیر	سوال	ضریب استاندارد بار عاملی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی
جذب و تأمین	Q۱	۰.۶۳	۰.۵۹	۰.۸۷
	Q۲	۰.۷۹		

		۰,۸۱	Q۳	
		۰,۹۶	Q۴	
		۰,۹۱	Q۵	
		۰,۸۳	Q۶	
		۰,۵۸	Q۷	
		۰,۶۶	Q۸	
		۰,۷۸	Q۹	
		۰,۸۳	Q۱۰	
		۰,۶۴	Q۱۱	
		۰,۸۹	Q۱۲	
		۰,۷۴	Q۱۳	
۰,۸۱	۰,۵۴	۰,۵۸	Q۱۴	حفظ و نگهداری
		۰,۸۷	Q۱۵	
		۰,۷۹	Q۱۶	
		۰,۶۱	Q۱۷	
		۰,۵۳	Q۱۸	
		۰,۹۱	Q۱۹	
		۰,۸۶	Q۲۰	
		۰,۷۴	Q۲۱	
		۰,۷۹	Q۲۲	
		۰,۹۳	Q۲۳	
۰,۸۵	۰,۵۷	۰,۸۳	Q۲۴	آموزش و بهسازی
		۰,۷۵	Q۲۵	
		۰,۵۳	Q۲۶	
		۰,۷۰	Q۲۷	
		۰,۸۳	Q۲۸	
		۰,۹۲	Q۲۹	
		۰,۷۷	Q۳۰	
		۰,۶۳	Q۳۱	
۰,۸۴	۰,۵۳	۰,۵۱	Q۳۲	کاربرد
		۰,۸۴	Q۳۳	
		۰,۶۵	Q۳۴	
		۰,۹۱	Q۳۵	
		۰,۶۷	Q۳۶	



شکل (۲) مقادیر بار عاملی، میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی مؤلفه‌های منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان.

تحلیل داده‌های کمی پژوهش

جدول ۹ به ارائه آمار توصیفی تک‌نمونه‌ای برای مؤلفه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان می‌پردازد. این مؤلفه‌ها شامل نظام جذب و تأمین منابع انسانی، به کارگیری منابع انسانی، حفظ و نگهداشت منابع انسانی، و آموزش و بهسازی منابع انسانی هستند. نتایج نشان می‌دهد که میانگین مؤلفه «نظام جذب و تأمین منابع انسانی» برابر با ۲,۳۹ بوده که پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌شود و بیانگر عملکرد ضعیف سازمان در این زمینه است. مؤلفه «به کارگیری منابع انسانی» نیز با میانگین ۲,۵۸ وضعیت نسبتاً بهتری دارد، اما همچنان زیر سطح قابل قبول قرار می‌گیرد. در مقابل، مؤلفه «حفظ و نگهداشت منابع انسانی» با میانگین ۳,۱۴ تنها مؤلفه‌ای است که میانگین آن بالاتر از حد متوسط قرار دارد و نشان‌دهنده عملکرد نسبتاً مناسب سازمان در این زمینه است. در نهایت، مؤلفه «آموزش و بهسازی منابع انسانی» با میانگین ۲,۲۸ پایین‌ترین ارزیابی را به خود اختصاص داده که حاکی از ضعف جدی سازمان در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی است. به‌طور کلی، نتایج جدول نشان می‌دهد که سازمان نیازمند بازنگری و بهبود در سه مؤلفه از چهار مؤلفه مورد بررسی است، به‌ویژه در زمینه آموزش و تأمین منابع انسانی، تا بتواند سطح رضایت و کارایی را در حوزه مدیریت منابع انسانی ارتقا دهد.

جدول (۹) آمار توصیفی تک‌نمونه‌ای برای مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان.

مؤلفه	One-Sample Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نظام جذب و تأمین منابع انسانی	۲۵۰	۲.۳۹۶۰	۱.۱۱۱۸۱	.۰۷۰۳۲
به کارگیری منابع انسانی	۲۵۰	۲.۵۸۰۰	۱.۰۱۹۶۹	.۰۶۴۴۹
حفظ و نگهداشت منابع انسانی	۲۵۰	۳.۱۴۸۰	۱.۲۶۹۸۶	.۰۸۰۳۱
آموزش و بهسازی منابع انسانی	۲۵۰	۲.۲۸۰۰	۱.۳۰۲۴۵	.۰۸۲۳۷

نتایج آزمون تک‌نمونه‌ای برای مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان نشان می‌دهد که نظام جذب و تأمین منابع انسانی با مقدار آماره t برابر با $-۸,۵۹۰$ و سطح معناداری $۰,۰۰۰$ ، تفاوت معناداری با میانگین ملاک (۳) دارد. میانگین این مؤلفه به طور قابل توجهی پایین‌تر از حد متوسط است که بیانگر ضعف عملکرد سازمان در جذب و تأمین نیروی انسانی کارآمد است.

به کارگیری منابع انسانی نیز با مقدار t برابر $-۶,۵۱۳$ و سطح معناداری $۰,۰۰۰$ ، تفاوت معناداری نسبت به میانگین معیار نشان می‌دهد. این موضوع حاکی از آن است که نحوه به کارگیری نیروها در سازمان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و نیازمند بهبود است.

در مقابل، مؤلفه حفظ و نگهداشت منابع انسانی با مقدار t برابر $۱,۸۴۳$ و سطح معناداری $۰,۰۰۰$ ، تفاوت معناداری نسبت به میانگین معیار دارد. اگرچه میانگین این مؤلفه کمی بالاتر از حد متوسط است، اما از نظر آماری این تفاوت معنادار نیست و نشان می‌دهد که سازمان در حفظ نیروی انسانی عملکرد نسبتاً قابل قبولی داشته است. آموزش و بهسازی منابع انسانی با مقدار t برابر $-۸,۷۴۱$ و سطح معناداری $۰,۰۰۰$ ، پایین‌ترین وضعیت را در میان مؤلفه‌ها دارد و تفاوت معناداری با حد متوسط نشان می‌دهد. این نتیجه بیانگر نیاز جدی سازمان به اصلاح و توسعه برنامه‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی است تا بتواند با استانداردهای مدیریت دولتی نوین هماهنگ‌تر شود.

جدول (۱۰) نتایج آزمون تک‌نمونه‌ای (One-Sample Test) برای مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان.

One-Sample Test			
	t	df	Sig. (2-tailed)
نظام جذب و تأمین منابع انسانی	-۸.۵۹۰	۲۴۹	.۰۰۰
به کارگیری منابع انسانی	-۶.۵۱۳	۲۴۹	.۰۰۰
حفظ و نگهداشت منابع انسانی	۱.۸۴۳	۲۴۹	.۰۰۰
آموزش و بهسازی منابع انسانی	-۸.۷۴۱	۲۴۹	.۰۰۰

نتیجه‌گیری

در بخش کیفی پژوهش، عارضه‌های کلیدی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان شناسایی شد. فرآیند استخراج مضامین از سطح پایه تا سازمان‌دهنده، چارچوبی منسجم برای فهم عمیق‌تر چالش‌های موجود فراهم آورد. یافته‌ها آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در چهار حوزه اصلی نظام جذب و تأمین، به کارگیری، حفظ و نگهداشت، و آموزش و بهسازی منابع انسانی را دسته‌بندی کرد.

در نظام جذب و تأمین منابع انسانی، ناکارآمدی آزمون‌ها و مصاحبه‌های ورودی، تمرکزگرایی در فرآیند جذب و فقدان نقشه راه بلندمدت از مهم‌ترین مشکلات شناسایی شده بود که بر کارایی جذب نیروی انسانی تأثیر منفی گذاشته است. همچنین، در حوزه به کارگیری منابع انسانی، ساختارهای بسته و غیرپویا و سیاست‌زدگی و روابط غیررسمی از جمله موانع اصلی به‌شمار می‌آیند که موجب کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شوند.

علاوه بر این، در زمینه حفظ و نگهداشت منابع انسانی، نارضایتی شغلی ناشی از حقوق و مزایای ناکافی و محدودیت در رشد حرفه‌ای کارکنان از آسیب‌های اساسی بود که می‌تواند منجر به کاهش تعهد و افزایش نرخ جابجایی نیروی انسانی شود. نهایتاً، حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی با مشکلاتی نظیر فقدان نیازسنجی واقعی، مدرک‌گرایی و آموزش‌های صوری، ضعف ارتباط با صنعت و جامعه، و تمرکزگرایی در سیاست‌گذاری آموزشی مواجه است که مانع توسعه مهارت‌های کارکنان و انطباق آن‌ها با نیازهای سازمان و محیط پیرامون می‌شود. نتیجه‌گیری بررسی اعتبار مدیریت منابع انسانی مبتنی

بر چارچوب مدیریت دولتی نوین در سازمان آب و برق خوزستان نشان می‌دهد که چهار مؤلفه کلیدی جذب و تأمین، حفظ و نگهداشت، آموزش و بهسازی، و کاربرد منابع انسانی، از اعتبار ساختاری مناسبی برخوردارند و به‌خوبی نمایانگر ابعاد مختلف این سازه هستند.

مؤلفه جذب و تأمین منابع انسانی با پایایی ترکیبی ۰.۸۷، میانگین واریانس استخراج شده ۰.۵۹، اگرچه از اعتبار و ثبات قابل قبولی برخوردار است، اما بارهای عاملی بسیار بالا در برخی سوالات نشان‌دهنده مشکلات جدی در فرآیند استخدام است؛ از جمله آزمون‌های غیر کاربردی، تمرکزگرایی و نفوذ سیاسی که با اصول شایسته‌سالاری مدیریت دولتی نوین مغایرت دارد و نیازمند اصلاحات اساسی است.

در بخش حفظ و نگهداشت، پایایی ۰.۸۱ و AVE برابر ۰.۵۴، حاکی از آن است که این حوزه به صورت قابل قبول اندازه‌گیری شده است؛ اما مشکلاتی مانند نارضایتی شغلی، کمبود مزایا و مسیرهای رشد حرفه‌ای محدود، تهدیدی جدی برای ثبات نیروی انسانی به شمار می‌رود که توجه به رفاه کارکنان را ضروری می‌سازد. مؤلفه آموزش و بهسازی نیز با پایایی ۰.۸۵ و AVE معادل ۰.۵۷، نشان می‌دهد اگرچه این بعد از مدیریت منابع انسانی از نظر سازه‌ای معتبر است، کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها پایین است و عدم تطابق محتوا با نیازهای واقعی، مدرک‌گرایی و آموزش‌های صوری مانع ارتقاء مهارت‌ها شده‌اند. این امر نیازمند بازنگری در برنامه‌های آموزشی و همسویی با نیازهای سازمان و صنعت است. سرانجام، مؤلفه کاربرد منابع انسانی با پایایی ۰.۸۴ و AVE برابر ۰.۵۳، نمایانگر ضعف در به‌کارگیری بهینه نیروی انسانی است. ساختارهای خشک، تمرکزگرایی و کمبود مشارکت کارکنان موجب کاهش بهره‌وری و انگیزه شده است. این موارد در تضاد با اصول مدیریت دولتی نوین است که بر انعطاف‌پذیری، مشارکت و تفویض اختیار تأکید دارد. بنابراین، تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که هر چهار مؤلفه به عنوان ابعاد معتبر و قابل استناد مدیریت منابع انسانی در سازمان آب و برق خوزستان شناسایی شده‌اند، اما آسیب‌ها و نقاط ضعف ساختاری قابل توجهی در هر یک از این حوزه‌ها وجود دارد که باید در راستای توسعه و بهبود نظام مدیریت منابع انسانی و انطباق با اصول مدیریت دولتی نوین به آنها پرداخته شود.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل کمی داده‌های پژوهش نشان داد که سازمان آب و برق خوزستان در مدیریت منابع انسانی با چالش‌های قابل توجهی مواجه است که نیازمند توجه و اصلاحات اساسی می‌باشد. در حوزه نظام جذب و تأمین منابع انسانی، میانگین پایین‌تر از حد متوسط و تفاوت معنادار آماری حاکی از ضعف جدی در فرآیندهای استخدام و گزینش است. این وضعیت بیانگر ناکارآمدی آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی، تمرکزگرایی بیش از حد در تصمیم‌گیری‌ها و تأثیر سیاست‌زدگی در انتخاب نیروهاست که مانع جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها و شایسته‌سالارانه می‌شود. چنین وضعیتی نه تنها کیفیت نیروی انسانی ورودی را کاهش می‌دهد بلکه در بلندمدت می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افت کیفیت خدمات سازمان منجر شود.

در بخش به‌کارگیری منابع انسانی نیز شرایط مطلوبی مشاهده نمی‌شود و میانگین پایین‌تر از حد معیار و تفاوت معنادار آماری، نشان‌دهنده عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی است. ساختارهای خشک و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش انگیزه کارکنان و عدم بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری آنان را به دنبال دارد که این امر مانع از تحقق اهداف سازمانی و بهبود مستمر عملکرد می‌شود.

از سوی دیگر، مؤلفه حفظ و نگهداشت منابع انسانی با میانگین کمی بالاتر از حد متوسط، عملکرد نسبتاً قابل قبولی را نشان می‌دهد که البته این وضعیت نیز به معنای عدم نیاز به توجه بیشتر نیست. نارضایتی‌های احتمالی ناشی از مزایا و شرایط کاری، اگر نادیده گرفته شود، می‌تواند به کاهش تعهد سازمانی و افزایش نرخ جابجایی نیروها بیانجامد و به‌ویژه در سازمان‌های حیاتی همچون آب و برق پیامدهای جدی داشته باشد.

ضعف جدی و قابل توجه در مؤلفه آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز یکی از نقاط ضعف اصلی سازمان است که در پایین‌ترین سطح نسبت به سایر مؤلفه‌ها قرار دارد. این مسئله نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کارکنان با نیازهای واقعی سازمان و تغییرات محیطی هماهنگی ندارد. آموزش‌های صورتی، عدم انطباق محتوا با مهارت‌های مورد نیاز، و نبود انگیزه واقعی برای یادگیری، مانع از ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان و به‌کارگیری مؤثر آن‌ها در پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمانی می‌شود. توجه به بهسازی مداوم منابع انسانی و تطبیق آن با اصول مدیریت دولتی نوین، از جمله الزامات کلیدی برای ارتقای سطح کارایی و پاسخگویی سازمان است. در مجموع، این یافته‌ها بیانگر آن است که برای نیل به مدیریت منابع انسانی اثربخش و کارآمد در سازمان آب و برق خوزستان، اصلاحات ساختاری و برنامه‌ریزی‌های راهبردی در زمینه جذب، به‌کارگیری و آموزش منابع انسانی ضروری است. تحقق این اصلاحات نه تنها به بهبود رضایت و انگیزه کارکنان کمک خواهد کرد، بلکه زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف کلان سازمان خواهد بود و سازمان را در مسیر انطباق با اصول مدیریت دولتی نوین قرار می‌دهد.

نتایج پژوهش حاضر در سازمان آب و برق خوزستان، به طور واضح در هماهنگی و هم‌راستایی با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و سازمان‌های مشابه قرار دارد. در هر دو جنبه کیفی و کمی، چالش‌های ساختاری و عملکردی نظام مدیریت منابع انسانی همچون ضعف در جذب و تأمین نیروی انسانی، ناکارآمدی فرآیندهای به‌کارگیری، نارضایتی شغلی و ضعف جدی در آموزش و بهسازی کارکنان به‌عنوان مسائل کلیدی و تکرارشونده شناسایی شده‌اند. این تطابق نشان می‌دهد که مسائل مطرح شده نه تنها محدود به سازمان مورد مطالعه نیستند، بلکه معضلات عمومی و گسترده‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی بخش دولتی کشور وجود دارد که نیازمند اصلاحات جامع و راهبردی است.

در حوزه جذب و تأمین منابع انسانی، یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق کامرانی و کشاورز (۱۴۰۳) و شریفی‌نیا و همکاران (۱۴۰۲) همسو است که ناکارآمدی آزمون‌های استخدامی، تمرکزگرایی، نفوذ سیاست‌زدگی و فقدان شایسته‌سالاری را به‌عنوان موانع اصلی جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد معرفی کرده‌اند. این مسأله به وضوح نشان می‌دهد که ساختارهای موجود در فرآیندهای جذب و گزینش نیروی انسانی، با اصول مدیریت دولتی نوین که بر شایسته‌سالاری و پاسخگویی تأکید دارند، مغایرت اساسی دارند و اصلاح این ساختارها برای افزایش کیفیت نیروی انسانی ورودی و بهبود عملکرد سازمانی ضروری است.

علاوه بر این، ضعف در به‌کارگیری منابع انسانی به عنوان یکی دیگر از آسیب‌های کلیدی مورد تأکید پژوهش حاضر است که در مطالعات هالاوای (۲۰۲۴) و اسان و همکاران (۲۰۲۴) نیز به چشم می‌خورد. این پژوهش‌ها تأکید دارند که ساختارهای خشک، سیاست‌زدگی و تمرکزگرایی مانع استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و خلاقیت کارکنان می‌شوند و در نتیجه، بهره‌وری و رضایت شغلی کاهش می‌یابد. یافته‌های مشابه، لزوم ایجاد ساختارهای منعطف، مشارکتی و تفویض اختیار در مدیریت منابع انسانی را به منظور ارتقای انگیزه، نوآوری و اثربخشی نیروی کار نشان می‌دهد.

در زمینه حفظ و نگهداشت منابع انسانی، پژوهش حاضر با تأکید بر مشکلات نارضایتی شغلی ناشی از حقوق و مزایای ناکافی و محدودیت در مسیرهای رشد حرفه‌ای، نتایج مشابهی را با پژوهش‌های داخلی و خارجی به دست آورده است. این مسئله، اگرچه در این مطالعه عملکرد نسبتاً قابل قبولی داشته، اما در صورت بی‌توجهی می‌تواند به افزایش نرخ جابجایی و کاهش تعهد سازمانی منجر شود که در نهایت، ثبات و کارایی سازمان را تهدید می‌کند. این یافته‌ها همسو با دیدگاه‌های مدیریت منابع انسانی نوین است که رفاه و توسعه مستمر کارکنان را به عنوان عاملی حیاتی در حفظ سرمایه انسانی مطرح می‌کند.

یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف پژوهش حاضر و به طور کلی بسیاری از مطالعات مشابه، ضعف جدی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی است. آموزش‌های ناکارآمد، مدرک‌گرایی، محتوای نامتناسب با نیازهای واقعی سازمان و فقدان انگیزه یادگیری، موانعی هستند که توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان را محدود کرده‌اند. این موضوع در پژوهش‌های توریسیانو و همکاران (۲۰۲۴) و آلبی (۲۰۲۴) نیز مورد تأکید قرار گرفته و راهکارهای نوآورانه‌ای مانند بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، ارتباط موثر با صنعت و به کارگیری رویکردهای توسعه مهارت‌های دیجیتال را به عنوان راه‌حل‌های مؤثر پیشنهاد کرده‌اند. توجه ویژه به این موارد می‌تواند باعث ارتقای کیفیت آموزش‌ها و در نتیجه، افزایش کارایی و نوآوری در سازمان‌ها شود. شواهد پژوهش‌های بین‌المللی مانند تاکور و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که به کارگیری فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، از طریق بهبود تحلیل داده‌ها و تقویت قابلیت‌های پویا، نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمانی دارد. این رویکردها در مطالعه حاضر کمتر برجسته شده‌اند، اما می‌توانند به عنوان زمینه‌های تحقیقاتی و راهبردهای عملی برای ارتقاء نظام منابع انسانی سازمان آب و برق خوزستان در نظر گرفته شوند. به طور کلی، نتایج این پژوهش ضمن تأیید یافته‌های پیشین، ضرورت بازنگری اساسی در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی را برای دستیابی به مدیریت منابع انسانی کارآمد، اثربخش و منطبق با اصول مدیریت دولتی نوین و تحولات عصر دیجیتال برجسته می‌سازد.

جدول (۱۱) راهکارهای پیشنهادی پژوهش.

عارضه (چالش)	پیامدهای احتمالی	راهکار پیشنهادی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین
ضعف در نظام جذب و تأمین منابع انسانی	انتخاب نیروهای غیرمتخصص، کاهش بهره‌وری	طراحی فرآیند شفاف جذب بر اساس شایسته‌سالاری و برگزاری آزمون‌های تخصصی
ناکارآمدی نظام آموزش و بهسازی	فرسودگی مهارت‌ها، کاهش کیفیت خدمات	برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و استفاده از یادگیری الکترونیکی (E-learning)
ضعف در نظام کاربرد منابع انسانی	عدم تناسب شغل و شاغل، افت انگیزش	طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کلیدی (KPI) و بازطراحی مشاغل
ناکافی بودن نظام نگهداشت کارکنان	افزایش ترک خدمت، کاهش تعهد سازمانی	ایجاد نظام پاداش و مزایای عادلانه و برنامه‌های ارتقای شغلی
تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری	کندی فرایندها، کاهش نوآوری	تفویض اختیار به واحدهای تخصصی و استفاده از مدیریت مشارکتی
مقاومت کارکنان در برابر تغییر	کاهش اثربخشی طرح‌های اصلاحی	توسعه فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و آموزش مدیریت تغییر
ضعف در شفافیت و پاسخگویی	کاهش اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان	استقرار نظام ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی عمومی بر اساس اصول مدیریت دولتی نوین
کمبود استفاده از فناوری‌های نوین	عقب‌ماندگی از استانداردهای روز	نهادینه‌سازی تحول دیجیتال در فرایندهای منابع انسانی (HRM Digitalization)

References

- بافندگان امروزی، و.، مدرس، ا.، مهمی، ز. (۱۴۰۳). ارائه یک الگو جهت عارضه‌یابی اجرای مدیریت کیفیت جامع بر اساس مدل گسترش عملکرد کیفیت (مورد مطالعه: شرکت حمل و نقل ریلی سیم‌رغ). جاده، ۳۲(۱۹)، ۲۷۹-۲۹۶. <https://doi.org/10.22034/road.2022.319629.2007>
- خلیلی تبار، ع.، طبری، م.، قلی پور کنعانی، ی. (۱۴۰۰). شناسایی و کمی سازی و الویت بندی عارضه های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵(۴): ۴۷۰-۴۸۸.
- داروییان، س.، میرسپاسی، ن.، دانش فرد، ک. (۱۳۹۸). عارضه‌یابی و طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد در میان مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۳(۳): ۳۱-۵۳.
- شریف نیا، م. (۱۴۰۲). عارضه‌یابی خط‌مشی گذاری تخصیص منابع در نظام بانکی دولتی کشور با روش فراترکیب. فصل‌نامه مطالعاتی در مدیریت بانکی و بانکداری اسلامی، ۹: ۴۳-۶۷. <https://doi.org/10.22034/jifb.2023.407570.1479>
- ضامنی، د.، قیومی، ع.، عزیزآبادی فراهانی، ف.، میرسپاسی، ن.، حاجیانی، ا. (۱۴۰۰). عارضه‌یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی: یک مطالعه پدیدارشناسی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳): ۱۶۷-۱۹۷. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.36361.5278>
- قائدی، ع.، محمدیاری، س.، شیرزاد، ا. (۱۴۰۲). ارائه چارچوب عارضه‌یابی و بهینه‌سازی در سیستم تربیت‌بدنی و ورزش نیروهای مسلح مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۹۱)، ۱۱۷-۱۴۲. [iamu.2024.2006826.2908/10.22034/iamu.2024.2006826.2908](https://doi.org/10.22034/iamu.2024.2006826.2908/10.22034/iamu.2024.2006826.2908)
- قلی پور سوته، ر.، حاجی وند، ع.، حسین نژاد، م.، فرهادی، ا. (۱۴۰۱). عارضه‌یابی و آسیب شناسی اجرای خط‌مشی صدور ضمانت نامه برای تعاونی ها در صندوق ضمانت سرمایه گذاری تعاون، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷): ۵۹-۸۳. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.41266.5709>
- کامرانی، ه.، کشاورز، م. (۱۴۰۳). عارضه‌یابی و آسیب شناسی اجرای خط‌مشی کانون های ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای در بخش دولتی ایران، هفتمین کنفرانس بین المللی و هشتمین کنفرانس ملی یافته‌های نوین در مدیریت، روان شناسی و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/2066386>
- Albi, K. (2024). Innovative Strategies In Human Resource Management: Optimizing Organizational Performance In The Digital Age. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(10), 1933-1941. ۱۰.۵۹۱۴۱/۰۰۰۰۰۰۰۰.۰۳۰۱۰.۶۵۹
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEbm)*, 5. https://dx.doi.org/10.22161/ije_bm.5.1.4
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Azimi, M. H., Khademizadeh, S., & Heydarzadeh, M. (2022). Survey of the Success Key Factors Application in the Implementation of Knowledge Management in Water and Power Organization of Khuzestan. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 9(33), 69-93. <https://doi.org/10.22054/jks.2022.64985.1482>
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. Cq Press.

- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Chukwuka, E. J., & Nwakoby, N. P. (2018). Effect of human resource management practices on employee retention and performance in Nigerian insurance industry. *World Journal of Research and Review*, 6(4), 262667.
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- de Wit, F., Lourenço, A., Moreira, H., & Vala, F. (2022, September). Towards knowledge governance in public administration. In *Proceedings of the 23rd European conference on knowledge management, Naples, Academic Conferences International*.
- Dobrovolska, O., Moskalenko, S., Kucher, G., Skoryk, H., & Mudra, Y. (2022). To the problem of public management of financial and economic security of Ukraine in the conditions of the covid-19 pandemic. ۱۰.۵۵۶۴۳/۰۰۰۰۰۰۰.۱.۴۲.۲۰۲۲.۳۷۲۸
- Efe, A. (2023). A discussion on problems and solutions of innovative performance management in the public service and government. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(13), 100-126. <https://doi.org/10.51947/yonbil.1247897>
- Esan, O., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Managing global supply chain teams: human resource strategies for effective collaboration and performance. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 013-031.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. Routledge.
- Goncharuk, N., Pyrokhova, Y., Suray, I., Prokopenko, L., & Prudius, L. (2023). Reformation public administration in Ukraine in the context of European integration: Current state, problems and priorities. 10.46852/0424-2513.3.2023.27
- Holloway, S. (2024). Investigating the Role of Human Resource Management in Supply Chain Effectiveness. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.1140.v1>
- Hui, H., McLernon, D., & Zaidi, A. (2018, August). Innovation research in city public management based on a data resource sharing exchange platform. In *Proceedings of the 8th International Conference on Information Communication and Management* (pp. 78-83). <https://doi.org/10.1145/3268891.3268908>
- Irawan, B. (2023). Public Administration Challenges in Human Resource Management in the Education Sector. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4(2), 1349-1361.
- Kirya, M. T. (2020). Promoting anti-corruption, transparency and accountability in the recruitment and promotion of health workers to safeguard health outcomes. *Global health action*, 13(sup1), 1701326. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1701326>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

- Kuhlmann, S., Wollmann, H., & Reiter, R. (2025). *Introduction to comparative public administration: Administrative systems and reforms in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Kuhn, K. M., Meijerink, J., & Keegan, A. (2021). Human resource management and the gig economy: Challenges and opportunities at the intersection between organizational HR decision-makers and digital labor platforms. *Research in personnel and human resources management*, 1-46. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120210000039001>
- Lakstigala, I., & Balina, S. (2019). The demand of public administration management's staff competences in the future.
- Løken, T. D., Helgesen, M. K., Vike, H., & Bjørkquist, C. (2022). Being bound and tied by the ropes of frugality: a case study on public management values and service integration. *Journal of Health Organization and Management*, ۲۶(۹), ۹۵-۱۱۱. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2020-0401>
- Mahapatro, B. (2021). Human resource management. New Age International (P) ltd..
- Mahdavi, A., Atlasi, R., Ebrahimi, M., Azimian, E., & Naemi, R. (2023). Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20355>
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, 11(2), 21582440211006124. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Fundamentals of human resource management. McGraw-Hill.
- Papageorgiou, K., Athanasios, C., Alexopoulos, A., & Milioris, K. (2024). Job Satisfaction in Public Administration employees: The Case of Greek Tax Auditors in the Ministry of Finance. *Journal Of Public Administration And Management*, 3(6), 11-26.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198116>
- Santana, M., & Alconchel, G. (2025). Human resource management in the public sector in crisis times. In *Research Handbook on Turnaround Strategies* (pp. 255-276). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035315901.00021>
- Sidor, M., & Abdelhafez, D. (2021). NGO–Public Administration Relationships in Tackling the Homelessness Problem in the Czech Republic and Poland. *Administrative Sciences* 11: 24. *Prieiga per internetą*:< <https://doi.org/10.3390/admsci11010024>> [žiūrėta 2022-05-31]. <https://doi.org/10.3390/admsci11010024>
- Sinervo, L. M., & Laihonon, H. (2024). New development: Public managers between a rock and a hard place—social-financial sustainability in local government. *Public Money & Management*, 44(6), 559-564. <https://doi.org/10.1080/10540962.2024.2351133>
- Suprayitno, N. F., & Abbas, S. A. (2024). Bureaucratic Transformation in Indonesia: An In-Depth Analysis from the Perspective of Public Administration. *Mandat: Journal of Politics, Government, and Public Administration*, 1(1), ۳۴-۵۱.
- Thakur, S. J., Bhatnagar, J., Farndale, E., & Aeron, P. (2024). Human resource analytics, creative problem-solving capabilities and firm performance: mediator moderator analysis using PLS-SEM. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0809>

- Tomchuk-Ponomarenko, N., Lozova, G., Pashniuk, L., & Krasnopol'ska, T. (2021). Transformation of Public Administration of the Social and Economic Policy in Ukraine by the Example of the Healthcare Reformation. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 9(2), 421-427.
- Ugoani, J. N. (2022). Public personnel administration and human resource management paradigm on public service performance: Nigerian pendulum. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2), 606-626. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i2.1503>
- Van Luan, H., Hanh, L. M., Khanh, N. T. N., Huong, N. T. T., Ly, H. H., & Chi, D. P. (2024). Examining Some Challenges and Policy Recommendations Related to Human Resource Management within the Public Sector in Vietnam. *Open Journal of Business and Management*, 12(4), 2444-2457. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.124126>
- Walsh, J., Schrage, B., Nguyen, T. Q., Walsh, J., Schrage, B., & Nguyen, T. Q. (2021). Public administration reform: efforts and reality. *The Political Economy of Vietnam's Industrial Transformation*, 41-59. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-0151-4>
- Wilton, N. (2022). An introduction to human resource management.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>