

## Designing a Model for an Ideal Human Resources Improvement based on Students' Self-determination and Educational Needs (Case study: University and Institute of Higher National Defense Research and Strategic Research)

**Abbas Chahardoli\***: Faculty Member, Department of Human Resource Management and Development, Faculty of Human Resource Management and Research, National Defense University, Tehran, Iran.

**Mahdi Yousefvand**: Faculty Member, Department of Psychology, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran.

**Abstract:** The aim of this study was to design a model for better development of human resources considering self-determination and educational needs of students. In the present applied-survey study, the statistical population of the study consisted of all university students and the National Research Institute of National Defense and Strategic Research in 2009 that 300 samples were selected by available sampling method; and self-determination needs questionnaires, Gary and the Questionnaire of Factors Facilitating and Preventing Human Resource Management were distributed. The results of factor analysis showed that human resource management factors constituted the attitude to development ratio, feeling of superiority, loyalty of human resources, developmental leadership, supervision and follow-up, policy, human resources culture, human resource justice and human resources. There was also a positive relationship between psychological empowerment and human resource management facilitators. Therefore, based on the present research' findings, it is completely clear that paying attention to cultural, political, personality and educational factors, which must be considered, were identified important and necessary for the promotion and development of human resource management.

**Keywords:** Pattern, Human resources, Self-Determination Needs, Students.

**\*Corresponding author:** Faculty Member, Department of Human Resource Management and Development, Faculty of Human Resource Management and Research, National Defense University, Tehran, Iran.

**Email:** [tvm\\_abbas@yahoo.com](mailto:tvm_abbas@yahoo.com)

## مقدمه

امروزه صاحب‌نظران، سرمایه‌های انسانی را به عنوان اصلی‌ترین، حیاتی‌ترین و آرمانی‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آورند. در واقع سرمایه‌های انسانی عظیم‌ترین سرمایه یک سازمان است که برخی آن را به مثابه روح و قلب سازمان تشبیه کرده‌اند و به عنوان عامل اصلی موفقیت سازمان در نظر گرفته‌اند. در اقتصاد دانش-محور، نقش کارگران دانشوری که از مغز خود استفاده می‌کنند بیشتر از کارگرانی است که کارهای فیزیکی انجام می‌دهند. سازمان‌ها برای موفقیت در دنیای کنونی باید بدانند که چه چیزی باید بدانند. دانستن و نحوه یادگیری هم برای موفقیت فردی و هم برای موفقیت سرمایه‌های انسانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر شده است. هرگونه یادگیری و دانستن به انسان مربوط می‌شود و از این روست که امروزه انسان اصلی‌ترین سرمایه و بهترین دارایی سازمان محسوب می‌شود. پدیده فرار مغزها و مهاجرت نخبگان در کشورهای مبدأ و تلاش کشورهای مقصد برای شکار مغزها این مسئله را کاملاً آشکار می‌سازد.

یکی از ویژگی‌های اساسی جهانی که ما در آن زندگی می‌کنیم، تغییر است. در دنیایی که زندگی می‌کنیم باید برای حفظ بقا و رشد خود یا با تغییرات، خود را سازگار کنیم، یا برای تغییر دادن شرایط به نحوی که پاسخگوی نیازهایمان باشد، آمادگی حاصل نماییم. در این راستا، انسان در طول حیات خود دائم درصدد تعامل سازنده و مفید با دنیای متغیر پیرامون خود بوده است (کاملی و همکاران ۱۳۹۲). تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند، توسعه سرمایه‌های انسانی به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را از این دیدگاه که تغییر نوعی فرصت است، مدنظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند. بیشترین عوامل مسبب تغییر در خارج از سازمان قرار دارند، عواملی نظیر رقبا، تکنولوژی‌های جدید، مشتریان و غیره به‌طور کلی جامعه. گاهی اوقات عوامل تغییر از درون سازمان نشأت می‌گیرند مانند روی

کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالا یا خدمات، جهت‌گیری‌های راهبردی جدید برای درک توسعه سرمایه‌های انسانی، ضروری است، در ابتدا تغییر درک شود و سپس ضرورت تغییر برنامه‌ریزی شده، روشن گردد. از سوی دیگر، موضوع هنگامی پیچیده‌تر می‌شود که ملاحظه می‌کنیم که خود انسان‌ها نیز به علت تنوع و تکثری که دارند برای ارتباط و تعامل سازنده با یکدیگر باید تغییراتی را در رفتار، گفتار، عملکرد و حتی بینش خود بدهند تا بتوانند با یکدیگر همزیستی مسالمت‌آمیز داشته باشند و در رفع نیازهای یکدیگر به هم کمک کنند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهند، واکنش مناسبی از خود نشان دهند. به بیان دیگر اگر قرار است سازمان ادامه حیات دهد و بخواهد بقای خود را تضمین کند، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد از خود واکنش شایسته‌ای نشان دهد (وطن-خواه و ظهوریان نادعلی ۱۳۹۴).

در سازمان‌های توانمند، ساختار سرمایه‌های انسانی طوری طراحی شده است که دانشجویان می‌توانند برای نیل به نتایج موردنظر و آنچه انجام آن لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و در ازای آن پاداش دریافت نمایند. در دهه‌های اخیر، تغییر ساختار سرمایه‌های انسانی، از ساختار هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است، به ساختار دایره‌ای (شبکه‌ای) آغاز شده است که در آن درگیری ذهنی، عاطفی و خودگردانی دانشجویان، فراوان و کنترل نیز حداقل است. بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) دومین کلید توانمندسازی را ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید یا ساختار سرمایه‌های انسانی می‌دانند. با پیشرفت فرایند توانمندسازی، حیطة و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند به اختیار و مسئولیت‌پذیری بیشتری دست یابند (محمدزاده ۱۳۹۱). سازمان‌ها برای بقای خود دست به تغییر می‌زنند و نظریه‌پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آن‌ها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمان‌ها کمتر

روی دانشجویان کاهش می‌یابد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می‌یابد. بنابراین در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلاً آموزش دانشجویان و یا حل مسائل انگیزشی آنان) اگرچه ممکن در کوتاه‌مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلندمدت می‌تواند تولید و بازدهی را افزایش دهد. بنابراین مدیر، هم موفق و هم اثربخش است (محمدزاده ۱۳۹۱). ۲- الگوی سه سطحی تغییر: کنتر و همکاران (۱۹۹۲)، برای بررسی پدیده تغییر در سازمان، نوعی روایت بزرگ ارائه می‌دهند که نظریه‌های روابط سازمان و محیط، ساختار اجتماعی سازمان و قدرت و سیاست در سازمان را باهم ترکیب می‌کند. بر اساس این الگو، سازمان مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست و زمانی که این فعالیت‌ها تغییر کنند، سازمان نیز تغییر می‌کند. الگوی سه سطحی، مدیریت را در سطوح تحلیل محیطی، سرمایه‌های انسانی و شخصیتی، مورد بررسی قرار می‌دهد: در سطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی برای مدیریت مطرح می‌شوند. این نیروها از طریق روابط جدید سازمان و محیط شکل می‌گیرند. یعنی بر اساس تئوری بوم‌شناسی جمعیت سرمایه‌های انسانی، مدیریت در جمعیت‌های سرمایه‌های انسانی که برای سرمایه‌های کمیاب باهم رقابت می‌کنند، روابط جدید سازمان و محیط را شکل می‌دهد و سازمان‌ها برای کاهش وابستگی خود به محیط (نظریه وابستگی به منبع) و بقا در محیط (اصل بقای داروین)، در رشته فعالیت‌های خود، تغییرات اساسی ایجاد می‌کنند. در سطح تحلیل سرمایه‌های انسانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر مطرح می‌شوند. این نیروها از طریق تغییر در چرخه حیات سازمان و به تبع آن تغییر در فناوری، استراتژی و اهداف سرمایه‌های انسانی ظاهر می‌شوند که در نهایت ساختار سرمایه‌های انسانی را تغییر می‌دهند. در سطح تحلیل شخصیتی، نیروهای سیاسی برای تغییر مطرح می‌شوند. در این سطح سازمان به‌عنوان نوعی میدان

ارگانیک، انعطاف‌پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستا کافی هستند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی‌کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مدنظر قرار می‌دهند. بنابراین به‌موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آن‌ها نیاز است. پژوهش‌های نمادین تفسیری در تئوری سازمان بر الگوهای پویا استوارند و سازمان را به‌عنوان فرایندی پویا و در حال تغییر در نظر می‌گیرند. به‌طور مشابه پست‌مدرنیست‌ها با مطرح کردن نظریه «پاره‌پاره شدن» و نظریه «آشوب»، چشم‌اندازهای ثبات را به نفع پارادوکس ثبات/تغییر در سازمان‌ها رد می‌کنند. هدف این مقاله بررسی تغییر سرمایه‌های انسانی و الگوهای آن از دیدگاه‌های مدرنیست، نمادین تفسیری و پست‌مدرنیست است (هرسی و بلانچارد ۱۳۹۰). دیدگاه مدرن تغییر سرمایه‌های انسانی: تئوری‌های مدرنیستی سازمان، تغییر را به‌صورت یک فرایند طرح‌ریزی‌شده در نظر می‌گیرند که در آن یک عامل تغییر (معمولاً یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به‌گونه‌ای حساب‌شده، ایجاد می‌کند. ۱- الگوی مکعب یخی تغییر: لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق‌دهنده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق‌دهنده مساوی با مجموع نیروهای بازدارنده باشد.

بر اساس الگوی کرت لوین، تغییر، مستلزم فعالیت جداگانه، شامل خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجدد است. وضعیت تعادل را می‌توان با تضعیف نیروهای بازدارنده یا با تشدید نیروهای سوق‌دهنده یا هر دو، تغییر داد. اگر مدیریت سازمان از طریق افزایش نیروهای سوق‌دهنده، تولید و بازدهی را افزایش دهد، (مثل با اعمال فشار مداوم روی دانشجویان) در کوتاه‌مدت موفق می‌شود. اما هنگامی که مدیر کار را ترک می‌کند و فشار

کارزار دیده می‌شود که ذی‌نفعان متعدد، فعالیت‌های سرمایه‌های انسانی را حول منافع شخصی خود، تغییر می‌دهند. بر اساس الگوی سه سطحی مدیریت، هر کدام از نیروهای کلان تکاملی، نیروهای خرد تکاملی و نیروهای سیاسی تغییر، شکل‌های مختلفی درون سازمان به خود می‌گیرند. در سطح محیطی، تغییر در روابط سازمان و محیط، به صورت هویت سرمایه‌های انسانی جدید ظاهر می‌شود. (مثلاً روابط باعرضه کنندگان جدید یا تولید محصولات جدید) در سطح سرمایه‌های انسانی، تغییر در چرخه حیات سازمان به صورت تغییر در شیوه‌های هماهنگی ظاهر می‌شود و در سطح تحلیل شخصیتی تغییر در ائتلاف حاکم، به صورت تغییر در الگوهای کنترلی ظاهر می‌شود (سنگه ۱۳۹۰). دیدگاه نمادین-تفسیری مدیریت سرمایه‌های انسانی: پژوهشگران مدرنیست سازمان، فرهنگ سرمایه‌های انسانی را به عنوان تثبیت‌کننده نیروها در درون سازمان تصور و از مفهوم فرهنگ به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر یاد می‌کنند. در عوض حامیان دیدگاه نمادین-تفسیری، فرهنگ را به

طریقی پویاتر مدنظر قرار می‌دهند و تغییر سرمایه‌های انسانی را از دیدگاه فرهنگ بررسی می‌کنند. نظریه پردازان نمادین-تفسیری برای تبیین چگونگی تغییر فرهنگ‌های سرمایه‌های انسانی، الگوهای نظری چندی ارائه کرده‌اند:

الگوی پویایی‌های فرهنگی: الگوی پویایی‌های فرهنگی، مانند الگوی گالیاردی بر اساس نظریه شاین - فرهنگ به عنوان پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات - ساخته شده است. اما این الگوی به جای تمرکز روی این عناصر، بر پویایی‌ها و فرایندهای پیونددهنده این عناصر تمرکز می‌کند. الگوی پویایی‌های فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرایندی که از طریق آن مصنوعات و نمادها در بستر ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های سرمایه‌های انسانی خلق می‌شوند، تبیین می‌کند. نیمه بالای الگو پویایی‌های فرهنگی را فرایندهای جلوه‌گری و هستی‌بخشی، توصیف می‌کند. در حالی نیمه پایین الگو، آنچه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به بخشی از مجموعه سرمایه‌های نمادین سازمان رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. احتمال تغییر فرهنگی زمانی روی می‌دهد که پیش‌فرض‌ها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. بر اساس الگوی پویایی‌های فرهنگی، مدیران به عنوان حامل

الگوی مدیریت گالیاردی: گالیاردی (۱۹۸۶) الگوی خود را بر اساس تئوری فرهنگ سرمایه‌های انسانی ادگار شاین بنا نهاده است. وی در الگوی خود، فرهنگ و راهبرد را از هم مجزا می‌کند. بر اساس نظر گالیاردی، فرهنگ مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌های بنیادین، ارزش‌ها، هنجارهای اخلاقی و مصنوعات بشر ساز است. سازمان‌ها راهبردهای اصلی را برای حفظ هویت سرمایه‌های انسانی (پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگی) به کار می‌برند. راهبردهای اصلی، دامنه‌ای از راهبردهای ثانویه را شامل می‌شوند که این راهبردها می‌توانند عملیاتی (ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف مشخص و عینی) یا نمادین (نشان دادن معنا و هویت مشترک) باشند (هرسی و بلانچارد

می‌شکنند و فرض می‌کنند که عدم اطمینان محیطی به‌جای اینکه نامطلوب و ناخوشایند باشد، پدیده‌ای جذاب و خوشایند است. در نتیجه این شالوده شکنی، مرزهای بین سازمان و محیط زیر سؤال می‌رود و به دنبال آن در ساختار سرمایه‌های انسانی تغییرات اساسی ایجاد شده و این ساختار به شکل جدیدی شامل سازمان‌های شبکه‌ای، مجازی، بدون مرز تغییر می‌کند. شیوه پست‌مدرنیسم، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا ایده است و از دانش برای رهایی به‌جای کنترل استفاده می‌کند. پست‌مدرنیست‌ها بر گفتمان عمومی، به عنوان روشی برای مطرح‌شدن پیش‌فرض‌های جدید، تأکید می‌کنند. در گفتمان، یک گروه موضوعات بحث‌انگیز پیچیده‌ای را از منظرهای گوناگون می‌شکافد. افراد نسبت به پیش‌فرض‌های خود مردد می‌شوند، اما پیش‌فرض‌های خود را آزادانه ابلاغ می‌کنند. در گفتمان، افراد مشاهده‌گران اندیشه خود می‌شوند. بنابراین یک ایده برای خلق نوآوری و ایجاد تغییر و توسعه، استفاده از گفتمان است. گفتمان فرصت‌های بیشتری را برای سازمان‌دهی و در نتیجه سازمان‌دهی مجدد (تغییر) فراهم می‌آورد. ۲-

نظریه‌پردازی خودانعکاسی: در نظریه‌پردازی خود انعکاسی، افراد، باورها و اندیشه‌های خود (پارادایم‌های ذهنی) را مورد انتقاد و ارزیابی قرار می‌دهند. این همان یادگیری دو حلقه‌ای است که ایجاب می‌کند سیستم، پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های زیر بنایی خود را زیر سؤال ببرد. بنابراین سیستم، شیوه آموختن را یاد می‌گیرد (سنگه ۱۳۹۰). در این راستا شناخت عواملی که در درون سازمان یا از بیرون سازمان، موجب ایجاد تغییر در سازمان می‌شوند حائز اهمیت است. چراکه با شناخت این عوامل و همچنین پی بردن به میزان تأثیری که این عوامل بر سازمان می‌گذارند می‌توان تغییرات را مدیریت کرد و در برابر امواج خروشان دریای تغییرات، کشتی سازمان را به سرمنزل مقصود رساند و از غرق شدن در دریای تغییرات پیشگیری کرد. حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه یک سازمان می‌تواند، تغییرات را مدیریت کند؟ آیا

نمادها فقط زمانی در فرایندهای فرهنگی تغییر ایجاد می‌کنند که تفسیر دیگران از آن‌ها موجب تغییر در پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و یا مصنوعات شود (هرسی و بلانچارد ۱۳۹۰).

دیدگاه پست‌مدرن مدیریت سرمایه‌های انسانی: برای بررسی دیدگاه پست‌مدرن در مورد پدیده تغییر، بحث را باید با محور انتقاد پست‌مدرنیست‌ها یعنی دیدگاه مدرنیستی تغییر آغاز کرد. در دیدگاه مدرنیست‌ها، تغییر از محیط آغاز می‌شود. محیط از طریق تغییر شرایط بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می‌کند. بر اساس یکی از نظریه‌های مدرنیستم در مورد رابطه محیط و سازمان یعنی تئوری بوم‌شناسی جمعیت سرمایه‌های انسانی، در میان بوم‌ها یا جمعیت‌های سرمایه‌های انسانی، که به سرمایه‌های محیطی مشخصی وابسته هستند، سازمان‌هایی بقا می‌یابند که به‌طور مؤثری خود را با محیط انطباق دهند و تغییرات محیطی را به درون ساختارهای خود منعکس کنند. پست‌مدرنیست‌ها این دیدگاه را مورد انتقاد قرار می‌دهند و کانون و نشان تغییر را در درون خود سازمان جستجو می‌کنند. پست‌مدرنیسم نگاهی بنیادی است که دارای برنامه‌ای برای آغاز تغییر انقلابی در سطح شخصیتی و از طریق تغییر کامل پیش‌فرض‌های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی است. پست‌مدرنیست‌ها دو نوع ابزار اساسی را برای بررسی پدیده مدیریت سرمایه‌های انسانی، به کار می‌برند: ۱- شالوده شکنی: بر اساس نظر پست‌مدرنیسم، از طریق شالوده شکنی برهان و معکوس کردن پیش‌فرض‌های بنیادین آن، می‌توان فضا را برای پیش‌فرض‌هایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند، باز کرد. به‌عنوان مثال نظریه‌های مدرنیسم سازمان فرض می‌کنند که عدم اطمینان محیطی نامطلوب و ناخوشایند است، بنابراین تصمیم‌گیرندگان سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی سعی می‌کنند که در ساختارهای خود تغییراتی ایجاد کنند و خود را با محیط وفق دهند تا بقا یابند. پست‌مدرنیست‌ها شالوده‌های این پیش‌فرض را

معنی دار بودن شغل یعنی فرد احساس می کند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کند و بین نقش های شغلی و باورها، نیازها و رفتارهای فرد نوعی سازگاری وجود دارد. افراد برای مقصود با اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند. همچنین، احساس می کنند وقت و نیروی آنان با ارزش است. به بیان دیگر، با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل را می توان معنی دار بودن تعریف کرد (گری سلی و همکاران ۲۰۰۵). احساس خودمختاری، داشتن حق انتخاب، احساس داشتن آزادی در انتخاب شیوه انجام فعالیت ها بر پایه قضاوت و درک و تصمیم خود کارمندان است. داشتن حق انتخاب فعالیتی را شامل می شود که با احساس آزادی عمل و حق انتخاب همراه است و یک احساس نیاز روانی محسوب می شود (بایلد ۲۰۰۶). حس داشتن حق انتخاب به همراه حق کفایت از ملزومات انگیزش درونی به شمار می آید. احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی و دارای بعدهای تفویض اختیار، اعتماد، امنیت، هدف روشن و اطلاعات است. احساس خودکار آمدی (کفایت) در ادبیات روانشناسی توسط بندورا تحت عنوان خودکارآمدی و تسلط شخصی بیان شده است، اما توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) از اصطلاح ساده کفایت استفاده کردند. این حس به باور فرد در مورد توانایی هایش برمی گردد. خودکارآمدی یک باور شخصی است که فرد احساس می کند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیز انجام می دهد (کشاورز و سرخوش ۱۳۹۲). وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خودکارآمدی می کنند، یا حس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند (جیانگ و همکاران ۲۰۱۸)، افراد توانمند نه تنها احساس کفایت، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را به خوبی انجام دهند (پجیک و همکاران، ۲۰۱۸). احساس تأثیرگذاری یعنی فرد احساس می کند می تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیات شغلی اثرگذار باشد. افراد توانمند بر این باورند که

می توان کشتی سازمان را در برابر دریای تغییرات - بدون در نظر گرفتن توانمندی افرادی که در کشتی سازمان مشغول فعالیت هستند - سالم و با کمترین خسارت و تلفات به مقصد رساند؟ پاسخ به این سؤالات، به وضوح، موضوع نیروی انسانی و توانمندی آن ها را مطرح می سازد (افجه و رضایی ابیانه ۱۳۹۲). در واقع، اینجاست که نقش نیروی انسانی و توانمندی آن ها، در مدیریت تغییر در سرمایه های انسانی رخ می نماید. اگر مدیران سازمان می خواهند که سازمانشان در برابر تغییرات، سر خم نکند باید خود به استقبال تغییر بروند و لازمه این امر، توانمندی و توانمندسازی افراد سرمایه های انسانی است. چطور می توان انتظار داشت که مدیری در برابر تغییر، واکنش مناسبی نشان دهد یا تغییر برنامه ریزی شده ای را جهت بهبود امور در سازمان ایجاد کند بدون آنکه نیروی انسانی سازمانش، واجد توانمندی باشند. بنابراین مدیران باید این موضوع را جدی بگیرند و همواره تلاش خود را در جهت توانمندسازی نیروی انسانی افزون کنند. اگر افراد سرمایه های انسانی، توانمند باشند، مسئولیت بپذیرند و از عهده وظایف خود به خوبی برآیند، نه تنها از تغییر نمی هراسند و سازمان را در برابر تغییر، تنها رها نمی کنند بلکه از آن استقبال نیز می کنند (بنسبردی و معین فرد ۱۳۹۲). با توجه به مطالب مطرح شده در این پژوهش به دنبال طراحی الگوی نوینی از عوامل خودتعیین گری مؤثر در تغییر سرمایه های انسانی شدیم، از همین رو از ویژگی های انگیزشی درونی دانشجویان را به عنوان عوامل مؤثر مورد بررسی قرار دادیم، نیازهای خودتعیین گری به معنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگرف و همچنین فراهم کردن بستر و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و کفایت افراد می باشد که برای آن چهار بعد احساس معنی دار بودن، احساس کفایت، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر نموده اند (لام و جوردون ۲۰۱۰).



شمار می‌رود که در این میان اقدام دانشگاه‌های همچون دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشگاه امام حسین (ع)، دانشگاه امام علی (ع) لازم و ضروری محسوب می‌گردد، چرا که تقاضای رو به افزایش برای آموزش عالی و به تبع آن افزایش تفاوت در کیفیت رفتاری دانشجویان ایجاد می‌کند که ذینفعان، خواهان اطلاعات کافی جهت افزایش سطح کمی و کیفی کنترل رفتاری دانشجویان باشند. بنابراین لازم است برای به روز بودن نحوه کنترل کیفیت رفتاری و براساس شاخص‌های ملی و بین‌المللی الگویی در جهت کنترل، مختص دانشگاه‌های داخلی از لحاظ اهداف، محتوا و نهایتاً نحوه کنترل، اعتباریابی و بومی‌سازی گردد تا در آینده به صورت کاربردی از آن استفاده گردد.

بنابراین اهمیت پژوهش حاضر از آنجا ناشی می‌شود که زمانی که بحث تغییر و توسعه سرمایه‌های انسانی مطرح می‌گردد، بایستی نسبت به شناخت نیازهای خود تعیین‌گری دانشجویان توجه زیادی مبذول داشت و از روش‌هایی استفاده نمود که همسو و سازگار با نیازهای خودتعیین‌گری دانشجویان باشد. با توجه به موارد موصوف، لزوم طراحی الگوی تغییر سرمایه‌های انسانی مناسب و منطبق با نیازهای خودتعیین‌گری دانشجویان که بتواند در جهت بهبود عملکرد سازمان گام مهمی بردارد، به شدت احساس می‌شود. بدین ترتیب با توجه به تجزیه و تحلیل شرایط موجود و آسیب‌شناسی به عمل آمده در سازمان مورد مطالعه، هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی نوین سرمایه‌های انسانی همسو با نیازهای خودتعیین‌گری دانشجویان می‌باشد.

#### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر طرح تحقیق آینده‌نگر است. از نظر روش تحقیق، اکتشافی است. چون هدف، طراحی و تدوین الگو بر اساس نظر صاحب‌نظران است و از جنبه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی است و از نظر ماهیت می‌توان آن را از نوع همبستگی به حساب آورد

می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند. افرادی که بعد مؤثر بودن در آن‌ها قوی است به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد، آن‌ها احساس کنترل فعال دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند (ساسیادک ۲۰۰۶). در مجموع می‌توان گفت تمام افراد و سازمان‌ها در گذر زمان، نیاز به تغییر پیدا می‌کنند و دوام و ادامه حیات هر فرد و سرمایه‌های انسانی مستلزم تغییر است (باربانچیکووا و همکاران ۲۰۱۴). البته این امر به معنای انتقالات غیرمنطقی دانشجویان، تعویض مدیران با تغییر در امور جزئی و کم‌اهمیت اداره سازمان‌ها نیست. بلکه به معنای تغییراتی است که باید در سازمان‌ها و افراد ایجاد شود تا بتوانند پاسخگوی تغییر و توسعه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی باشند. به بیان دیگر، سازمان‌های امروز، جهت مقابله با عوامل درونی و برونی که زندگی آن‌ها را تهدید می‌کند ملزم به تغییرند. از طرفی، با توجه به تئوری‌های شناخته‌شده، سازمان‌های امروز به جهتی که ترکیب جوامع امروز و فردا را به وجود می‌آورند، نیاز به تغییر دارند. هر چند که تفکر اقتضایی، طراحی اصول مدیریت سازمان‌ها را برحسب مقتضیاتی، ناشی از متغیرهای برون و درون سرمایه‌های انسانی بیان می‌دارد ولی با این وصف، تغییر ضرورتی برای هر سازمان به شمار می‌رود. بسیار مهم و ضروری است که ما نیز در این باره چاره‌ای بیاندیشیم و آینده‌نگری داشته باشیم. بنابراین در هر دانشگاه یا مرکز آموزش عالی، باید ساز و کاری جهت شناسایی عوامل مهم و تأثیرگذار بر کنترل کیفیت رفتاری وجود داشته باشد، که به واسطه شناسایی مزیت‌های این عوامل علاوه بر آنکه سبب ایجاد مدلی مفهومی و کاربردی می‌گردند، امکان دستیابی به اطلاعات درست جهت مدیریت کنترل کیفیت رفتاری را فراهم می‌کنند. از این رو پایش عملکرد دانشجویان دانشگاه براساس الگوها و مدل‌های موجود، یکی از مهمترین وظایف دانشگاه‌ها به

دارایی با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان استفاده شد. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد که مقدار آلفای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۶ و دامنه مؤلفه‌های آن از ۰/۷۵ تا ۰/۸۸ بود. ب- پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده مدیریت سرمایه‌های انسانی: در ساخت این پرسشنامه محقق ساخته علاوه بر مبانی نظری، از نظرات صاحب‌نظران (از طریق مصاحبه) بهره برده شد. بدین صورت که اساتیدی که در دانشگاه در رشته مدیریت دولتی مشغول تدریس بودند از طریق نمونه‌گیری در دسترس و همچنین با توجه به سوابق انتخاب شده و با آنها مصاحبه انجام شد. گویه‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها در قالب یک پرسشنامه ۳۲ سؤالی طراحی شد. روایی صوری این پرسشنامه با نظر اساتید و آلفای کرونباخ آن نیز محاسبه شد. همچنین ضریب بازآزمایی یک‌ماهه پرسشنامه در ۳۰ نفر از آزمونی‌ها در دامنه ۰/۷۱ تا ۰/۸۲ قرار گرفت. در این مطالعه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS ورژن ۲۱ استفاده شده است.

#### یافته‌ها

در جدول ۱ نتایج توصیفی متغیرهای پژوهش شامل مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر در مدیریت سرمایه‌های انسانی ارائه شده است.

چون در تحقیق، روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مفهومی مطالعه می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه دانشجویان دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۴۹۰ نفر بودند که تعداد ۳۰۰ نفر نمونه انتخاب شد. ابزارهای پژوهش: پس از مطالعه مبانی نظری و با توجه به اهداف پژوهش و کسب نظرات خبرگان و متخصصان این حوزه، از دو پرسشنامه استفاده شد. الف- پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میشر: این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال بوده و هدف آن سنجش توانمندسازی روانشناختی دانشجویان در سازمان و ابعاد آن (کفایت، خودمختاری، ارتباط معنادار، معنی‌دار بودن و اعتماد) است. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت بوده که امتیاز مربوط به هر گزینه بدین شکل است ۱ = کاملاً موافقم، ۲ = موافقم، ۳ = نظری ندارم، ۴ = مخالفم و ۵ = کاملاً مخالفم. برای به دست آوردن امتیاز مربوط به هر بُعد، مجموع امتیازات سؤالات مربوط به آن بُعد باهم جمع می‌شوند. برای به دست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه، مجموع امتیازات همه سؤالات باهم جمع می‌شود و امتیازات بالاتر بیانگر میزان توانایی بیشتر سازمان در توانمندسازی دانشجویان است و برعکس. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش تیمورنژاد و همکاران (۱۳۸۹) از نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان وزارت امور اقتصادی و

جدول ۱. نتایج توصیفی مؤلفه‌های توانمندسازی خودتعیین‌گری و عوامل مؤثر در مدیریت سرمایه‌های انسانی

Table 1. Descriptive results of empowerment components of self-determination and effective factors in human resource management

متغیر	میانگین	انحراف معیار
کفایت	۸/۵۷	۲/۵۷
خودمختاری	۹/۰۹	۳/۳۰
ارتباط معنادار	۷/۳۵	۲/۷۶
معنی‌دار بودن	۶/۵۷	۳/۸۱
نمره کل	۳۲/۹۸	۵/۵۳
عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده مدیریت سرمایه‌های انسانی	نگرش نسبت توسعه	۱۰/۰۵
	احساس برتری	۹/۶۵
	وفاداری سرمایه‌های انسانی	۲/۱۵
	رهبری توسعه‌گرا	۱۱/۹۲
عوامل شخصیتی		
عوامل مدیریتی		



۵/۷۶	۷/۱۳	بازبینی و بررسی	
۲/۵۳	۸/۸۷	سیاست گذاری	
۱/۱۳	۱۰/۲۵	فرهنگ سرمایه های انسانی	
۳/۵۳	۹/۶۶	برابری سرمایه های انسانی	سرمایه های انسانی
۲/۱۲	۵/۳۵	جوسرمایه های انسانی	

در جدول ۱ کیفیت نمونه‌گیری پرسشنامه شامل عوامل تسهیل کننده و بازدارنده مدیریت سرمایه‌های انسانی ارائه شده است. یافته‌ها نشان داد که مقدار KMO برابر ۰/۸۳ است که نشان از کیفیت نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی، مناسب است.

جدول ۲. عوامل مستخرج از تحلیل عامل

Table 2. Factors derived from factor analysis

عنوان شاخص	مقدار ارزش ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد تراکمی
نگرش نسبت توسعه	۳/۲۸۱	۱۷/۶۱۶	۱۷/۶۱۶
احساس برتری	۰/۶۰۶	۹/۱۳۳	۳۶/۷۳۹
وفاداری سرمایه های انسانی	۰/۵۳۹	۸/۹۶۹	۳۸/۵۶۷
رهبری توسعه‌گرا	۰/۶۳۷	۷/۷۵۸	۵۱/۳۷۷
بازبینی و بررسی	۰/۳۸۷	۶/۳۵۶	۵۳/۵۳۰
سیاست گذاری	۰/۵۱۰	۶/۸۶۹	۵۵/۳۵۷
فرهنگ سرمایه های انسانی	۰/۳۰۸	۵/۵۳۶	۵۶/۳۵۹
برابری سرمایه های انسانی	۰/۵۳۶	۵/۵۹۱	۵۹/۰۰۵
فضای سرمایه های انسانی	۰/۳۰۰	۵/۹۹۵	۵۳/۹۹۹

تحلیل عامل اکتشافی ۹ مؤلفه دارای ارزش ویژه بالای ۱ را استخراج کرد که روی هم رفته ۵۳/۹۹۹ درصد از واریانس داده‌ها را تبیین نمود. میزان اعتبار آزمون با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۵۷ به دست آمد. در جدول ۳ نتایج همبستگی توانمندی‌های خودتعیین‌گری و عوامل تسهیل کننده و بازدارنده مدیریت سرمایه‌های انسانی ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

Table 3. Correlation matrix of research variables

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
نگرش نسبت توسعه	۱												
احساس برتری	۰/۵۴۱**	۱											
وفاداری سرمایه های انسانی	۰/۴۸۸**	۰/۵۷۱**	۱										
رهبری توسعه‌گرا	۰/۲۵۸**	۰/۳۵۰**	۰/۱۶۰*	۱									
بازبینی و بررسی	۰/۳۹۸**	۰/۵۳۶**	۰/۳۸۳**	۰/۳۶۱**	۱								
سیاست گذاری	۰/۴۴۶**	۰/۵۶۰**	۰/۵۳۵**	۰/۳۱۱**	۰/۵۸۸**	۱							
فرهنگ سرمایه های انسانی	۰/۳۲۲**	۰/۳۳۶**	۰/۳۵۱**	۰/۱۹۹**	۰/۳۱۱**	۰/۳۳۰**	۱						

برابری سرمایه های انسانی	۰/۳۶۵**	۰/۵۳۶**	۰/۵۹۵**	۰/۳۵۳**	۰/۳۵۶**	۰/۵۵۳**	۰/۳۱۳**	۱
فضای سرمایه های انسانی	۰/۵۵۱**	۰/۵۸۰**	۰/۵۳۵**	۰/۱۸۰**	۰/۵۳۶**	۰/۵۹۷**	۰/۳۸۷**	۰/۵۷۸**
کفایت خودمختاری	۰/۳۵۶**	۰/۵۵۰**	۰/۳۵۸**	۰/۳۸۷**	۰/۳۳۳**	۰/۵۸۷**	۰/۳۳۳**	۰/۳۳۸**
ارتباط معنادار	۰/۳۶۰**	۰/۵۸۹**	۰/۳۵۰**	۰/۱۷۵**	۰/۳۱۶**	۰/۵۳۸**	۰/۳۰۶**	۰/۵۵۳**
معنی دار بودن	۰/۵۲۰**	۰/۵۶۳**	۰/۵۳۷**	۰/۳۵۳**	۰/۵۵۵**	۰/۳۳۰**	۰/۵۵۷**	۰/۵۵۹**

سازمان، سازمان دستخوش تغییرات زیادی شده است. در واقع تغییر در سطح مدیریت بالا و به تبع آن، تغییر در ایده گرداندن سازمان، می تواند منجر به تغییر در سیستم، ساختار و فرایندهای یک سازمان شود (سن گوپتا و دیگران ۲۰۰۶). از سوی دیگر در میان عوامل برونی سرمایه های انسانی تغییر، عامل نیازها و اولویت های متغیر مصرف کننده، بسیار حائز اهمیت است. سازمان ها چه تولیدی، چه صنعتی و چه خدماتی باشند برای حفظ بقا و همچنین رشد خود و عرضه بهتر خدمات و محصولات خود باید به عامل نیازها و اولویت های متغیر مصرف کننده، اهمیت بدهند. در غیر این صورت، سازمانی که نتواند خود را با نیازها و اولویت های دائم متغیر ارباب رجوع یا مصرف کننده کالا و خدمات خود را وفق دهد نمی تواند موفق باشد و هزینه های زیادی را باید متحمل شود. بنابراین مصرف کنندگان هستند که مشخص می کنند چه محصولاتی، با چه قیمتی می توانند فروخته شوند. پس سازمان ها باید با ذائقه و ترجیحات مصرف کنندگان در ارتباط باشند (گریفین، ۲۰۰۷).

با نگاهی به عوامل تغییر درون سرمایه های انسانی، نظیر: پویای سیستم، فرایندهای مدیریتی و اداری، انتظارات شخصیتی و گروهی دانشجویان، ساختار و طراحی سرمایه های انسانی پی می بریم که این عوامل علاوه بر اینکه می توانند جزو عوامل مدیریت سرمایه های انسانی باشند، می توانند در توانمندسازی دانشجویان نیز اثربخش باشند. در سازمان های توانمند، ساختار سرمایه های انسانی

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، بین مؤلفه های توانمندسازی خودتعیین گری و عوامل مؤثر در مدیریت سرمایه های انسانی ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج تحلیل عاملی، نشان داد عوامل مدیریت سرمایه های انسانی شامل نگرش نسبت توسعه، احساس برتری، وفاداری سرمایه های انسانی، رهبری توسعه گرا، بازبینی و بررسی، سیاست گذاری، فرهنگ سرمایه های انسانی، برابری سرمایه های انسانی و جو سرمایه های انسانی است. نتایج حاصل، همسو با نظرات داوسن (۲۰۰۳)، کوندرا توک و همکاران (۲۰۰۴)، شینی و تاتیل (۲۰۰۵)، هاریگوپال (۲۰۰۶)، سن گوپتا و دیگران (۲۰۰۶)، شارما (۲۰۰۷)، می باشند. در توجیه نتایج مذکور می توان بیان داشت که با توجه به گستردگی موضوع تغییر، عوامل زیادی هم از درون سازمان و هم از بیرون سازمان می توانند موجب ایجاد تغییر در سازمان شوند. اکنون آنچه در اینجا اهمیت دارد اولویت بندی این عوامل است تا بدانیم سازمان بیشتر در معرض چه عواملی از تغییر سرمایه های انسانی قرار دارد. در میان عوامل درون سرمایه های انسانی تغییر، عامل فرایندهای مدیریتی و اداری و در میان عوامل بیرون سرمایه های انسانی تغییر، عامل نیازها و اولویت های متغیر مصرف کننده، مهم ترین عامل شناخته شدند. در توجیه اهمیت این عوامل می توان چنین بیان داشت که در سازمان ها با تغییر مدیریت و خط مشی های اداری در درون

with Preparedness for Change in Personnel in Physical Education Faculties of Tehran State Universities, Research in University Sports, Vol.3, No.14, Pp.49-31[In Persian].

Dawson P 2003, Understanding organizational change; The contemporary experience of people at work. London: Sage publication. Vol.13, No.10, Pp.175-200.

Greasley K, Bryman A, Dainty A & etal King 2005, *Employee Participation of Empowerment. Employee Relation*, Vol.27, No.4, Pp.354-368.

Harigopal K 2006, Management of organizational change: leveraging transformation. 2nd ed. Response books. Vol.4, No.22, Pp.562-574.

Harsy Paul, Blanchard K 2011, *Organizational Behavior Management*, translated by Dr. Ali Eshghband, Amirkabir Publications.

Jiang Z, Hu X & Wang Z 2018, Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.104, No.55, Pp59-71.

Kameli MJ, Bakhtiarasl T, Lotfiarbatan A etal 2013, Investigating Employees' Behavioral Patterns Against Change, *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23 (70) 23, 103-134[In Persian].

Keshavarz L, Sarkhosh S 2013, Relationship between job self-efficacy of managers and organizational commitment of employees with customer satisfaction of Kerman province youth and youth office. *Applied Research in Sport Management*, Vol.1, No.8, Pp.1-12[In Persian].

Kondratuk F, Tammy B, Peter A etal 2004, Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change

به گونه‌ای طراحی می‌شود که دانشجویان بتوانند برای نیل به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادن آن لازم است، کار کنند. به طور کلی و بر اساس نتایج مطالعه حاضر می‌توان گفت که خلاقیت دانشجویان و موضوعات تمرکز و تمرکززدایی که فرایندهای مدیریتی نیز یکی دیگر از عوامل درون سرمایه‌های انسانی تغییر است، نیز می‌تواند در جهت افزایش توانمندسازی دانشجویان به کار رود. به طور مثال ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران نسبت به سازمان و نحوه اداره آن که از عوامل تغییر درون سرمایه‌های انسانی محسوب شده است، می‌تواند در توانمندسازی دانشجویان نیز مؤثر باشد.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مطالعه حاضر از کلیه دانشجویان شرکت‌کننده در پژوهش کمال تشکر و قدردانی را دارند. ضمناً این مقاله مستخرج از طرح در حال انجام در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی با بازبینی دکتر عباس چهاردولی می‌باشد.

### References

- Afjeh SAA & RezaeiAbianeh N 2013, The Relationship between Organizational Learning and Employee Preparedness for Change in Insurance Companies; *Quarterly Journal of Management Improvement Studies*, Vol.70, No.31, Pp.231-224[In Persian].
- Baild J 2006, The Intent Leave: An Investigation of Empowerment Mechanism, job satisfaction, and organizational commitment Among Technical College Employees. *Unpublished dissertation, Cappella University*. Vol.15, No.31, Pp.23-38.
- Barabanshchikova VV, Meshkova PR & Surov DN 2014, Comparison of Stress Level among School Teachers in the Period of Organizational Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.146, No.15, Pp.375-380.
- Bazasbardi A & Moeinfard MR 2013, The Relationship of Empowerment

- Sengupta N, Mousumi S & Sengupta R 2006, Managing change in organizations. *New Delhi: Prentice-Hall of India Private limited*. Vol.13, No.71, Pp.455-462.
- SharmaRadha R 2007, Change management: concepts and applications. The Mc Graw-Hill Companies.
- Shyni V, Kumari K & Simon G 2005, *Change management vis-vis human resource management*. India: discovery publishing house. Vol.13, No.8, Pp.369-378.
- SpreitzerGretchen M 1995, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"; *The Academy of Management Journal*, Vol.38, No.14, Pp.178-189.
- Teymournejad K, Asfestani R 2010, Any Organizational Learning on the Psychological Capacity of Normal Employees of the Ministry of Finance, *Ministry of Finance and Ministry of Finance*. Vol.3, No.14, Pp.88-93[In Persian].
- Vatankhah A, Zohoorianadali I 2015, Investigating the Relationship between Employees' Intellectual Preference Patterns and Their Readiness for Organizational Change, *Human Resource Management Research*, Vol.4, No.8, Pp.1-26[In Persian].
- relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, Vol.6, No.2, Pp.332-349.
- Lamm E & Gordon JR 2010, Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change. *Journal of Leadership & Organizational*, Vol.17, No.20, Pp.426-437.
- Mohammadzadeh A 2012, *Development Management (Organizational Transformation as Strategy)*, Tehran: Position.
- Pajic S, Ulceluse M, Kismihók G et al 2018, Antecedents of job search self-efficacy of Syrian refugees in Greece and the Netherlands. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.105, No.7, Pp.159-172.
- Robbins SP 2008, *Organization behavior; concepts, theories and applications*. 9th ed. New Jersey: Prentice – Hall. Vol.142, No.15, Pp. 270-95.
- Sang P 2011, The fifth commandment - the creation of the learning organization. Translation: Perfect Hedayat and Hafiz Roshan, Muhammad. fourth edition. Tehran. *Industrial Management Organization*. Vol.1, No.9, Pp.145-168. [In Persian]
- Sasiadek S 2006, Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study. *Unpublished dissertation, Capella University*.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال یازدهم، شماره ۳، پاییز ۹۹

## طراحی مدل برای توسعه بهتر سرمایه‌های انسانی مبتنی بر نیازهای خودتعیین‌گری و آموزشی دانشجویان (مورد مطالعه: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی)

عباس چهاردولی\*: عضو هیات علمی، گروه مدیریت و توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت و پژوهش منابع انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

مهدی یوسف‌وند: عضو هیات علمی، گروه روانشناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

چکیده: پژوهش حاضر باهدف طراحی مدلی برای توسعه بهتر سرمایه‌های انسانی با نیازهای خودتعیین‌گری و آموزشی دانشجویان انجام شد. در پژوهش کاربردی - پیمایشی حاضر، جامعه آماری پژوهش را کلیه دانشجویان دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی در سال ۱۳۹۸ تشکیل می‌دادند که از بین آن‌ها تعداد ۳۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند و با پرسشنامه‌های نیازهای خودتعیین‌گری و پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده مدیریت سرمایه‌های انسانی مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج تحلیل عاملی، نشان داد که نگرش نسبت توسعه، احساس برتری، وفاداری سرمایه‌های انسانی، رهبری توسعه‌گرا، بازبینی و بررسی، سیاست‌گذاری، فرهنگ سرمایه‌های انسانی، برابری سرمایه‌های انسانی و فضای سرمایه‌های انسانی عوامل مدیریت سرمایه‌های انسانی را تشکیل می‌دهند. همچنین ارتباط مثبتی بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل تسهیل‌کننده مدیریت سرمایه‌های انسانی وجود داشت. بنابراین بر اساس یافته‌های مطالعه کاملاً مشخص است که توجه به عوامل فرهنگی، سیاسی، شخصیتی و آموزشی برای ارتقای و توسعه مدیریت سرمایه‌های انسانی مهم و ضروری است که حتماً باید مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدل، سرمایه‌های انسانی، نیازهای خودتعیین‌گری، دانشجویان.

\*نویسنده‌ی مسؤؤل: عضو هیات علمی، گروه مدیریت و توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت و پژوهش منابع انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

Email: [tvm\\_abbas@yahoo.com](mailto:tvm_abbas@yahoo.com)