

## ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه (مطالعه فراترکیب)<sup>۱</sup>

حمید زارع\*<sup>۲</sup>  
حسن زارعی متین<sup>۳</sup>  
حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>  
آزاده رسولی پرشکوه<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱)

### چکیده:

یکی از فرایندهای مهم مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی در سازمان است. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان در سه دسته مبادله‌ای، سنتی و تحول‌گرایانه قرار می‌گیرد. رویکرد تحول‌گرایانه به استراتژی نتیجه‌گرا و مبتنی بر عملکرد تمرکز دارد و به سازمان در دستیابی به اهداف و استراتژی‌های کسب و کار کمک می‌کند. درحالی‌که در رویکرد مبادله‌ای و سنتی به فرایندهای ابتدایی آموزش و یادگیری کارکنان پرداخته می‌شود. با توجه به اهمیت اقدامات توسعه منابع انسانی در رویکرد تحول‌گرایانه، این پژوهش به دنبال پاسخ به یک سوال اصلی، ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه و چهار سوال مهم و وابسته به یکدیگر درباره چیستی، چرایی و چگونگی توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه و همچنین ورودی‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان می‌باشد. روش مرور نظام‌مند در جمع‌آوری ادبیات و فراترکیب تفسیری کیفی در ترکیب و تفسیر مورد استفاده قرار گرفته‌است. در این پژوهش ۳۱ مقاله، کتاب و پایان‌نامه اصلی در طی فرایند جستجو، ترکیب و تفسیر، مورد تحلیل قرار گرفتند که در نهایت به پاسخ به سوالات مهم تحقیق منجر شد. روایی این پژوهش از رویکرد کل‌نگر تأیید شده که در طول تحقیق معیارهای به‌هم‌پیوستگی در روش، بسندگی در نمونه‌گیری، همخوانی داده‌های جمع‌آوری شده و برخورداری از مبانی نظری توسط محقق رعایت شده است. پایایی پژوهش نیز از طریق ضریب کاپای کوهن تأیید شد. در نهایت با کاوش در ادبیات و پس از پاسخ به سوالات، مدلی مبتنی بر ورودی، فرایند و خروجی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** توسعه منابع انسانی، مدل توسعه منابع انسانی، رویکرد تحول‌گرایانه، مرور نظام‌مند، فراترکیب.

۱- مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده چهارم می‌باشد.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. (مسئول مکاتبات : hzarea@ut.ac.ir)

۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۵- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

### مقدمه

بقای هر سازمان در محیط متغیر و رقابتی امروز به توانایی سازمان در توسعه کارکنانش بستگی دارد. توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> بخشی از اقدامات مدیریت منابع انسانی است که به افزایش دانش، توانایی و مهارت کارکنان که نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارد، کمک می‌کند. در واقع کارکنان بعنوان دارایی با ارزش و عنصر حیاتی یک سازمان در دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شوند و توسعه نیز به عنوان ابزاری توانمند برای این هدف در نظر گرفته می‌شود (۱). نادلر<sup>۲</sup> به عنوان پیشگام نظریات توسعه منابع انسانی در ۱۹۶۰، توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سازمان یافته‌ای نامید که به وسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود (۲). از ابتدای پیدایش مبحث توسعه منابع انسانی تاکنون مدل‌های بسیاری توسط محققان و اندیشمندان این حوزه مطرح شده‌است. به منظور آزمون مدل مناسب، شناخت مدل‌های مختلف توسعه منابع انسانی ضروری است که این امر مهم در بررسی ادبیات موضوعی این پژوهش انجام شده‌است. از بررسی دیدگاه‌ها و مدل‌های توسعه منابع انسانی ارائه شده در داخل و خارج کشور، می‌توان نتیجه گرفت که تحقیقات در زمینه توسعه منابع انسانی با رویکردهای معماری توسعه منابع انسانی در سطح سازمانی یا ویژگی‌های سیستمی، مداخلات و جو توسعه منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (۳).

### مدل‌های توسعه منابع انسانی

تاکنون مدل‌های بسیاری در زمینه توسعه منابع انسانی ارائه شده‌است که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

### مدل‌های عقلایی توسعه منابع انسانی

این مدل‌ها بر همراستایی اقدامات توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی تاکید می‌کند. به همین دلیل این مدل‌ها را مدل‌های سازگار نیز می‌نامند (۴).

### مدل‌های طبیعی توسعه منابع انسانی

در این مدل‌ها بیان می‌شود که علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری مانند فرهنگ سازمانی، بازارکار، تکنولوژی، فرهنگ و نظیر آن بر استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن تأثیر دارند (۴).

### مدل توسعه منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک

۱ . Human resource development

۲ . Nadler

برخی دانشمندان بین دو رویکرد عقلایی و طبیعی سازگاری ایجاد کردند. نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی؛ هدفها یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راهها یا گزینه‌های خود بکار می‌برند تا بتوانند بدانوسيله تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنند (۵).

#### مدل A-I توسعه ی منابع انسانی

در این مدل فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به چهار مقوله هویت بخشی<sup>۱</sup>، هماهنگی<sup>۲</sup>، انطباق<sup>۳</sup> و موفقیت<sup>۴</sup> تقسیم می‌شود. فعالیت‌های توسعه از منظر این چهار مقوله به ابعاد درونی و بیرونی سیستم توجه می‌شود. در این مینا، دو دسته از فعالیت‌ها شامل هویت‌بخشی و هماهنگ‌سازی بر بعد درونی سیستم توجه دارند و دو دسته دیگر شامل موفقیت و انطباق بر بعد بیرونی سیستم متمرکزند (۶).

#### سایر دیدگاه‌ها و مدل‌های توسعه منابع انسانی در بازه زمانی ۱۹۹۱ الی ۲۰۱۹ (منابع خارجی)

مک کراکن <sup>۸</sup> (۲۰۰۰) (توجه بر دیدگاه سنتی مانند جذب و آموزش و جبران خدمت در جهت استراتژی‌ها)	اولریچ <sup>۷</sup> (۱۹۹۸) (توجه به شراکت استراتژیک کارکنان در دستیابی به اهداف و تغییرات سازمانی)	توراگو و سوانسون <sup>۶</sup> (۱۹۹۵) (توجه بر ارزش‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی و نقش آن در شکل گیری استراتژی سازمان)	گاراوان <sup>۵</sup> (۱۹۹۱) (توجه بر استراتژی‌های سازمان و فرایندهای توسعه استراتژیک و رضایت سهامداران)
گیلی <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۳) (توجه به اجرا و یکپارچه سازی تغییرات با فرهنگی سازمانی و اندازه‌گیری پیشرفت)	بکر و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱) (توجه به ایجاد و توسعه یک سیستم اندازه‌گیری جهت بررسی تاثیر اقدامات نیروی انسانی بر عملکرد کسب و کار)	گیلی و مایکونیک <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) (توجه به اصول و فرایندهای توسعه منابع انسانی با تمرکز بر یادگیری و تغییر سازمانی)	دیوایر <sup>۹</sup> (۲۰۰۰) (توجه بر نیازها و اهداف کسب و کار)

- 1 . Identity
- 2 . Integration
- 3 . Adaptive
- 4 . Achievment
- 5 Garavan
- 6 . Thoraco & Soanson
- 7 . Oldrich
- 8 . Mc Crocken
- 9 . Divier
- 10 . Gilley & maychonic
- 11 . Becker et al
- 12 . Gilley

گاراوان (۲۰۰۷) (ارائه مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی براساس بستر محیطی، استراتژی، ساختار، فرهنگ و رهبری در سازمان، انتظارات فردی، قابلیت استخدام و مسیر شغلی)	پو هو <sup>۳</sup> (۲۰۰۷) (ارائه مدل توسعه منابع انسانی بر مبنای دیدگاه سرمایه انسانی، ورودی‌های استراتژیک، فرایندها و خروجی‌های استراتژیک)	رابینسون <sup>۲</sup> (۲۰۰۵) (توجه بر نقش نیروی انسانی به عنوان شریک استراتژیک و شایستگی‌ها، آموزش حین کار، مربی‌گری و دیدگاه سنتی است)	بورديو <sup>۱</sup> (۲۰۰۴) (توجه به ظرفیت و استعداد نیروی انسانی و کارایی و اثربخشی در راستای تحقق استراتژی‌ها)
گاراوان و همکاران (۲۰۱۶) (ارائه چارچوب مفهومی برای درک ارزش آفرینی قابلیت‌های پویا در توسعه استراتژیک منابع انسانی)	گاراوان و کاربری <sup>۶</sup> (۲۰۱۴) (تاکید بر توسعه استراتژیک منابع انسانی و کارکردهای آن)	استوارت و براون <sup>۵</sup> (۲۰۱۴) (تعیین چارچوب استراتژیک برای توسعه منابع انسانی با توجه به جهت‌گیری بازار کار و استراتژیک سازمان)	پترسون <sup>۴</sup> ۲۰۰۸ (توجه به نقش متخصصان توسعه به عنوان شریک کسب و کار و فرایندهای متناسب و با عملکرد بالا)
گاراوان و همکاران (۲۰۱۹) (ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تاکید بر منابع داخلی و خارجی مورد نیاز برای توسعه منابع انسانی)			

سایر دیدگاه‌ها و مدل‌های توسعه منابع انسانی از سال ۱۳۸۲ الی ۱۳۹۸ (منابع داخلی)

محمدی و همکاران (۱۳۹۴) (بررسی متغیرهای موثر بر توسعه منابع انسانی)	جنوی و حریری (۱۳۹۳) (طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی با در نظر گرفتن متغیرهای مستقل و میانجی)	آرمان و همکاران (۱۳۹۲) (توجه به هماهنگی استراتژیک توسعه منابع انسانی)	صداقت (۱۳۸۹) (طراحی مدل توسعه منابع انسانی در ابعاد مکتبی، حرفه‌ای و روان شناختی)
مهرانپور و همکاران (۱۳۹۷) (طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی)	ناصحی فر (۱۳۹۶) (طراحی الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه فرهنگی)	سلطانی و سلیمان تبار (۱۳۹۴) (تاکید بر عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای موثر بر توسعه منابع انسانی)	خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) (بررسی اجزای توسعه منابع انسانی شامل توانمندسازها، فرایندها و نتایج)

- 1 .Bourdieu
- 2 . Rabinson
- 3 . Poo Hu
- 4 . Peterson
- 5 . Stwart & brown
- 6 . Garavan & Carbery

اسدی و همکاران (۱۳۹۷) (طراحی فرامدل توسعه استراتژیک منابع انسانی بر مبنای الگوی سیپ)	ارسلان و واعظی (۱۳۹۷) (طراحی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر ورودی، فرایند و پیامدها)	یزدان شناس و همکاران (۱۳۹۷) (طراحی مدل توسعه منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضات سازمانی)	میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۸) (ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقا سرمايه اجتماعي سازمان)
---	--	---	--

منبع (تنظیم پژوهشگران و ۷)

بررسی مدل‌های مطرح شده در توسعه منابع انسانی حاکی از آن است که اکثر مدل‌های موجود به نحوی در طبقه‌بندی خاصی از اقدامات توسعه منابع انسانی جای می‌گیرد. این طبقه‌بندی که توسط گاراوان<sup>۱</sup> با استفاده از مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌گرایانه که توسط لپاک و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و همچنین با استفاده از نظریات گیلی و مایکونیک<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۲ مطرح شده است، اقدامات توسعه منابع انسانی را به سه بخش مبادله‌ای<sup>۴</sup>، سنتی<sup>۵</sup> و تحول‌گرایانه<sup>۶</sup> تقسیم می‌کند (۷). فعالیت‌های توسعه توسعه منابع انسانی مبادله‌ای و سنتی به لحاظ استراتژیکی ارزش اندکی دارند، درحالی‌که فعالیت‌های توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی در سازمان استراتژیک بوده و متخصصین توسعه از طریق فعالیت‌هایی مانند مشاوره کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت و توسعه مسیر شغلی و ... نقش شریک استراتژیک کسب و کار را در سازمان ایفا می‌کنند (۸). بنابراین برای بقا در دنیای رقابتی لازم است تا در توسعه منابع انسانی نیز از رویکردی فرایندمحور و اداری به سوی رویکردی استراتژیک حرکت کنیم (۹).

جدول شماره (۱) طبقه بندی اقدامات توسعه استراتژیک منابع انسانی (۸)

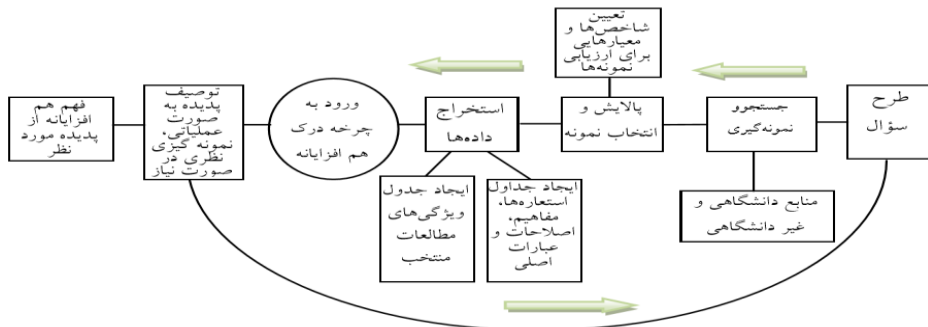
مبادله‌ای	سنتی	تحول‌گرایانه
ثبت گزارش‌های آموزش و توسعه فرایندهای تعیین برنامه فرایندهای طراحی برنامه آموزش مهارت	تحلیل نیاز و سیستم‌های ارزیابی آموزش جامعه پذیری آموزش مدیریتی یادگیری حین کار سیستم‌های مبتنی بر شایستگی مدیریت عملکرد و مربی‌گری	شریک استراتژیک کسب و کار مشاوره کارکنان توسعه رهبری و مدیریتی مدیریت دانش مدیریت و توسعه مسیر شغلی برنامه‌های تغییر فرهنگی

- 1 . Garavan
- 2 . Lepak et al
- 3 . Gilley & Maychonic
- 4 . Transactional
- 5 . Traditional
- 6 . Transformational

نقش تحول‌گرایانه متخصصین توسعه منابع انسانی را قادر می‌سازد که به ابزاری استراتژیک در بهبود اثربخشی سازمان، آمادگی رقابتی و تجدید ظرفیت‌ها تبدیل شوند (۱۰). در واقع دیدگاه اقدامات مبادله‌ای توسعه منابع انسانی توجه کمتری به اهداف و استراتژی‌های سازمان دارد و هرچه به سمت دیدگاه اقدامات تحول‌گرایانه توسعه منابع انسانی می‌رویم، اقدامات مذکور بیشتر در راستای حمایت از اهداف و استراتژی‌های سازمانی می‌باشد و در واقع جهت‌گیری استراتژیک و نقش سرمایه انسانی در دستیابی به استراتژی‌های سازمان مطرح می‌شود (۷). این موضوع توسط بسیاری از محققین نیز مطرح شده‌است که در فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان به جای تاکید بر خروجی‌های اجرایی باید به دیدگاه استراتژی-محور بپردازیم (۱۱). اهمیت و شناخت منابع انسانی به عنوان یکی از دارایی‌های ارزشمند سازمان گواه خوبی برای اقدامات توسعه منابع انسانی تحول‌گرایانه است. در واقع در این رویکرد متخصصین توسعه منابع انسانی اقدامات ستودنی در توسعه ظرفیت انسان‌ها برحسب ظرفیت‌های تفکرشان، دانش، مهارت، تغییر دیدگاه‌ها و رفتار آنها از طریق دستورالعمل‌های توسعه منابع انسانی سیستماتیک و سازمان‌دارند (۱۲). با بررسی مدل‌های ارائه شده در گذشته و همچنین بازبینی سیستماتیک صورت گرفته در زمینه توسعه منابع انسانی این نتیجه حاصل می‌شود که اکثر مدل‌های موجود به بهبود عملکرد سازمانی، تسهیل تغییر سازمانی و دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها با بکارگیری رویکرد فرایند محور و سنتی مانند اجرای فرایندهای اداری، آموزش و یادگیری سازمانی، مدل‌های شایستگی و برنامه‌های آموزش رسمی پرداخته‌اند و پژوهش‌های اندکی در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد که فرایندهای توسعه تحول‌گرایانه مانند مشاوره کارکنان، توسعه مسیر شغلی، توسعه رهبری و مدیریتی، مدیریت دانش با رویکرد استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته باشند. با توجه به نقد و بررسی مدل‌های توسعه منابع انسانی گذشته و اهمیت بکارگیری رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی، اگرچه برخی از محققین تعاریف پراکنده‌ای برای توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه ارائه کرده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند که تعریف مشخص و جامعی از آن ارائه دهند و بیشتر مطالعات و نوشته‌ها در این زمینه در حد اظهارنظر شخصی و توضیح تئوریک باقی مانده است. در واقع درباره اثربخشی و کارایی استفاده از چنین رویکردی در سازمان‌ها و همچنین چگونگی توسعه و بکارگیری و اهداف و دستاوردهای چنین رویکردی در سازمان‌ها نظرات پراکنده و نامنسجمی وجود دارد. با توجه به اینکه از مطرح شدن این رویکرد در توسعه منابع انسانی زمان زیادی نمی‌گذرد، می‌توان گفت که هیچ مطالعه‌ای نمی‌توان یافت که در آن به بیان چپستی، چگونگی و چرایی این رویکرد پرداخته باشد. بنابراین در این پژوهش سعی می‌شود در درجه اول تعریف جامعی از توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه ارائه شود، سپس فرایندها و اقدامات و در نهایت پیامدهای چنین رویکردی در سازمان بیان شود. بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه در سازمان می‌باشد.

### روش شناسی پژوهش

روش فراترکیب تفسیری کیفی "ابزاری است برای ترکیب گروهی از مطالعات در یک موضوع مرتبط برای درک بهتر و بالاتر از آن موضوع، به طوری که هر کدام از مطالعات منفرد زمانی که در کنار هم و به عنوان یک بسته دانش قرار می‌گیرند، باعث ایجاد هم افزایی شده و موجب ایجاد درکی جدید، عمیق تر و وسیع تر از پدیده مورد مطالعه شوند". مراحل این روش حالت دورانی دارد و در آن جستجو و بررسی نظام یافته مطالعات از طرح سوال‌های اولیه و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی آغاز می‌شود. پس از آن باید نمونه‌ها پالایش شده و از میان آنها مطالعاتی که بیشترین ارتباط با موضوع و اهداف ما از طریق فیلترهایی همچون بازه مطالعه، بررسی عنوان، چکیده، محتوا، نتایج و ... در این امر دخیل انتخاب می‌شوند. حتی از کواروم چارت<sup>۱</sup> نیز برای به تصویر کشیدن چگونگی پالایش مطالعات استفاده می‌شود. در این مرحله تعیین اینکه کدام یک از مطالعات باید در تحلیل نهایی وارد شوند، مهم است و شاخص‌ها و معیارهایی برای آن نیز باید تعیین شود. با توجه به این مطالب نمونه‌گیری به دو صورت هدفمند و نظری انجام شده و جستجوها هدفمندتر می‌شود (۱۳).



شکل شماره (۱) فرایند فراترکیب تفسیری کیفی (۱۳)

### مراحل انجام پژوهش

مراحل روش فراترکیب تفسیری کیفی همانگونه که در بالا نیز ذکر شد حالت دورانی دارد. یعنی در هر مرحله جستجو، کلمات کلیدی جدیدی مطرح می‌شوند و جستجو تا جایی ادامه پیدا می‌کند که یافته‌ها به اشباع نظری و درک هم افزایانه از موضوع برسد. به طور کلی مراحل انجام این پژوهش شامل طرح سوال و شروع پژوهش، جستجو و نمونه‌گیری، پالایش و انتخاب نمونه‌ها، استخراج کدها و مفاهیم، ترکیب کدها و مفاهیم، تحلیل و ارائه یافته‌ها می‌باشد (۱۳).

1 . Quorum Chart

طرح سوال و شروع پژوهش

سوال اصلی: مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه چگونه است؟

سوالات فرعی:

- توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه چیست و چگونه تعریف می‌شود؟ (چیستی)
- فرایندها یا اقدامات لازم جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه شامل چه مواردی است؟ (چگونگی)
- اهداف، پیامدها و خروجی‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه شامل چه مواردی است؟ (چرایی)
- ورودی‌های مورد نیاز جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه شامل چه مواردی است؟

جستجو و نمونه‌گیری

در این پژوهش در هر مرحله جستجو یکسری سوالات فرعی مطرح می‌شود. در واقع جستجوی اولیه با کلماتی چون "توسعه منابع انسانی" و "مدل توسعه منابع انسانی" در پایگاه داده‌های معتبری چون اسکوپوس<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup>، الزویر<sup>۳</sup>، ساینس دایرکت<sup>۴</sup>، جی استور<sup>۵</sup>، پروکوئست<sup>۶</sup>، وایلی<sup>۷</sup>، سیج<sup>۸</sup> آغاز شد و تعداد ۱۰۳۲ مقاله و ۶۱ کتاب خارجی و ۶۵ مقاله و ۲۸ کتاب داخلی یافت شد. سپس از بین منابع یافت شده در مرحله قبل، منابعی که در عنوان، چکیده و یا متن آنها کلمه "تحول‌گرایانه"، "توسعه تحول‌گرایانه"، "مدل توسعه تحول‌گرایانه"، "رویکرد توسعه تحول‌گرایانه"، وجود داشت، انتخاب شد و از میان آنها منابع نامرتبب حذف شدند و در این مرحله به ۱۱ منبع شامل ۴ مقاله، ۵ کتاب و ۲ پایان-نامه دست یافتیم. در مرحله بعد با مطالعه هدفمند ۱۱ منبع انتخاب شده، به کلمات کلیدی جدیدی چون "نتیجه‌محور"، دستیابی به استراتژی‌ها"، "بهبود آمادگی رقابتی سازمان"، "بهبود ظرفیت

1. Scopus
2. Emerald
3. Elsevier
4. Science direct
5. Jstor
6. Proquest
7. Wiley
8. Sage



سازمانی"، "تسهیل تغییر سازمانی"، "بهبود عملکرد فردی و سازمانی"، برخورد کردیم که دامنه جستجو را گسترده تر کرد. مجدداً به مطالعه منابع اولیه توسعه منابع انسانی پرداختیم و از میان آنها، ۲۰ منبع دیگر که شامل کلمات کلیدی مرتبط بود انتخاب کردیم. بنابراین در نهایت ۳۱ منبع که شامل ۲۱ مقاله (به شرح زیر) و ۱۰ کتاب و پایان نامه بود برای بررسی و تحلیل بدست آمد. جدول زیر به طور خلاصه نشان می دهد که مهمترین سوالات، واژه های کلیدی، پایگاه های اطلاعاتی جستجو شده، مقالات و تحقیقات انتخاب شده برای پاسخ به سوالات تحقیق شامل چه مواردی می باشد:

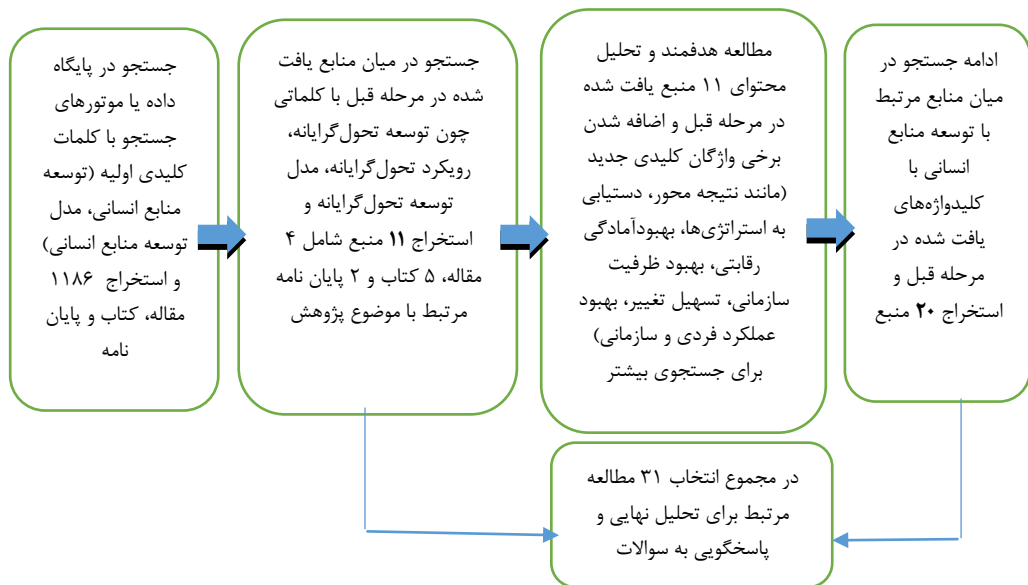
جدول شماره (۲) چارچوب کلی طرح سوالات و جستجوی اطلاعات در پژوهش

سوالات پژوهش	واژه های کلیدی لاتین برای جستجو
توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول گرایانه چیست و چگونه تعریف می شود؟ (چیستی)	HRD, Human resource development, HRD model, Human resource development model, Transformational development, Transformational development model, transformational Human resource management, transformational HRM, transformational HR, transformational Human resource, transformational approach, transformational role of human resource development specialist, Result based, strategic human resource development, competitive readiness, competitive advantage, change implementation, organizational change, individual development, improve organizational performance, improve organizational effectiveness, improve employee performance, strategic human resource development or SHRD, strategic partnership, organizational factor, internal factor, ....
اهداف و پیامدهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول گرایانه شامل چه مواردی است؟ (چرایی)	
فرایند یا اقدامات لازم جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول گرایانه شامل چه مواردی است؟ (چگونگی)	
ورودی های مورد نیاز برای توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول گرایانه شامل چه موارد است؟	

پالایش و انتخاب نمونه ها

در روش فراترکیب ارائه شده توسط آگوئیر و بالتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) جهت ارزیابی و انتخاب مطالعات و پژوهش ها و ورود به مرحله تحلیل دو معیار اساسی وجود دارد که یکی از آنها ارتباط موقتی و دیگری نقص اساسی است. با توجه به اینکه نقص اساسی صرفاً در مطالعات کیفی کاربرد دارد، از آنجائیکه مطالعات مورد بررسی در این پژوهش ترکیبی از مطالعات کمی، کیفی و مروری بودند از معیار اول یعنی ارتباط موقت در انتخاب و تحلیل مطالعات استفاده شد. یعنی منابعی که در عنوان با موضوع پژوهش ارتباط داشتند ولی محتوای آنها دانشی به موضوع اضافه نمی کرد از جریان

تحلیل حذف شدند (۱۳) در نهایت ۳۱ منبع شامل ۲۱ مقاله، ۱۰ پایان نامه و پایان نامه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند که مراحل جستجو و پالایش نمونه‌ها در شکل زیر آورده شده‌است:



شکل شماره (۲) فرایند پالایش و انتخاب نمونه‌ها

در جدول ۲ نام مجله‌ها و در انتهای مقاله نیز نام کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های مورد بررسی آورده شده است.

جدول شماره (۳) فهرست مجله‌ها با فراوانی تعداد مقاله‌ها از هر مجله

تعداد	عنوان نشریه	تعداد	عنوان نشریه
۱	IOSR Journal of Business and Management	۴	Human resource development international
۱	Career planning an Adult development journal	۳	Advances in developing human resources
۱	European Journal of Training and Development	۲	Human resource management
۱	Library management	۱	Irish journal of management
۱	Public personel management	۱	International of human resource development and management
۱	Global Business and Organizational Excellence	۴	Human resource development review

#### استخراج کدها و مفاهیم

در بررسی مقالات انتخاب شده در مرحله قبل و به منظور پاسخگویی به سوال اصلی و سوالات فرعی پژوهش که شامل چیستی، چرایی و چگونگی و همچنین ورودی‌های مورد نیاز جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه می‌باشد، به طور کلی ۴ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و ۳۷ مضمون اصلی به دست آمد.

#### ترکیب کدها و مفاهیم

از ترکیب کدهای بدست آمده در مرحله قبل، ۴ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و ۳۷ مضمون اصلی بدست آمد. مقوله‌های اصلی شامل "مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه"، "اهداف، پیامدها و خروجی‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه"، "فرایندها و اقدامات مورد نیاز جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه"، و "ورودی‌های مورد نیاز جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه" می‌باشد که در ادامه توضیح داده خواهد شد.

#### تحلیل و ارائه یافته

هدف اصلی این پژوهش پاسخگویی به ۴ سوال اساسی درباره چیستی، چرایی و چگونگی و همچنین مدل مناسب توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه می‌باشد. در بررسی نظام مند و فراترکیب تفسیری کیفی صورت گرفته در این پژوهش ۷ مضمون درباره مفهوم یا چیستی توسعه

منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه، ۹ مضمون در خصوص چرایی، ۱۲ مضمون در خصوص چگونگی و در نهایت ۸ مضمون در خصوص ورودی‌های مورد نیاز برای توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه بدست آمد که ترکیب همه این مقوله‌ها ما را به سمت ارائه مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه رهنمون می‌سازد.

### یافته‌های پژوهش

پاسخ به سوال فرعی اول - مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

با بررسی و جستجوی نظام مند در مطالعات صورت گرفته در این زمینه، کدهای استخراجی و ترکیب آنها، ۷ مضمون و یا درک نسبت به مفهوم توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی بدست آمد که به شرح زیر است:

جدول شماره (۴) دیدگاه‌ها و تعاریف مختلف از توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

منابع	کدها	تعریف و مفهوم	مضمون یا دیدگاه	مقوله فرعی
۱۰.۸.۱۴.۱۵.۱۶ ۱۷,۱۸.۱۹.۲۰.۲۱	همراستایی استراتژیک، هدایت استراتژیک، بازسازی استراتژیک، ایجاد ارتباط بین اقدامات توسعه و استراتژی‌ها، تبدیل شدن به ابزار استراتژیک	رویکرد توسعه تحول‌گرایانه بر استراتژی نتیجه‌گرا و مبتنی بر عملکرد تمرکز دارد و به سازمان در دستیابی به اهداف و استراتژی‌های کسب و کار کمک می‌کند. در واقع رویکرد تحول‌گرایانه به حداکثرسازی عملکرد و اثربخشی سازمان اشاره دارد و منابع انسانی در این رویکرد به عنوان عامل مهم کسب مزیت رقابتی می‌باشد.	متخصصین توسعه به عنوان شرکت استراتژیک سازمان	حرکت از اقدام محور به سمت نتیجه محور
۱۲.۱۰.۲۲.۲۳.۱۶	شناخت منابع انسانی به عنوان دارایی ارزشمند، نفوذ متخصصین توسعه در افراد، در نظر گرفتن ارزش‌ها، نیازها و احساسات کارکنان	در این رویکرد متخصصین توسعه تحول‌گرایانه بادر نظر گرفتن کارکنان به عنوان یک وجود انسانی ارزشمند از طریق شناسایی ارزش‌ها و منافع آنها به افراد و سازمان در راستای تحقق ارزشهای فردی کمک می‌کنند.	تحقق ارزش‌های فردی	ارزش محور بودن اقدامات توسعه

<p>۲۴.۲۵.۲۶.۲۲</p>	<p>بهمراه داشتن بیشترین ارزش برای سازمان، تامین نیازهای سازمان، بهبود فرهنگ سازمانی، کمک در تحول فرهنگ سازمانی، ایجاد عدالت اجتماعی</p>	<p>در این رویکرد منابع انسانی به عنوان عاملی مهم در تحقق ارزش‌های سازمانی محسوب می‌شود و این هدف از طریق تحول فرهنگ سازمانی و ایجاد عدالت اجتماعی در سازمان محقق می‌گردد.</p>	<p>تحقق ارزش‌های سازمانی</p>	<p>منابع انسانی</p>
<p>۱۰.۲۳.۱۵.۱۸.۱۶</p>	<p>حداکثرسازی عملکرد فردی، هدفمندکردن و معنادار کردن کارها، ایجاد سیستم‌های باز از لحاظ نوآوری</p>	<p>بکارگیری این رویکرد از طریق هدفمندکردن و معنادار کردن فعالیتها در سازمان، ایجاد سیستمهای باز از لحاظ نوآوری و همچنین افزایش انعطاف‌پذیری عملکرد در سازمان به بهبود عملکرد فردی منجر می‌شود</p>	<p>بهبود عملکرد فردی</p>	<p>عملکرد محور بودن و فرایندها و اقدامات توسعه منابع انسانی</p>
<p>۱۰.۲۷.۸.۱۹ ۲۱.۲۸.۱۸.</p>	<p>افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهبود پاسخگویی، افزایش عملکرد سازمانی</p>	<p>رویکرد توسعه تحول‌گرایانه به معنای استفاده از روش‌های توسعه است که منجر به بهبود کیفیت محصولات و خدمات و پاسخگویی سازمان، حداکثرسازی اثربخشی و کارایی و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.</p>	<p>بهبود عملکرد سازمانی</p>	<p>توسعه منابع انسانی</p>
<p>۱۲.۲۵.۱۰.۲۹</p>	<p>متخصصین توسعه به عنوان ایجاد کننده روابط، اتصال دهنده سیستم‌ها، مشارکت متخصصین توسعه با کارکنان، ایجاد روحیه مشارکتی در کارکنان، ایجاد ارتباط و اعتماد میان کارکنان و مدیران</p>	<p>در این رویکرد متخصصین توسعه از طریق ایجاد ارتباط، اعتماد و بهبود روابط کاری، کارکنان را به مبادله ایده و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مسائل تشویق می‌کنند.</p>	<p>ارتباط محور بودن اقدامات متخصصین توسعه</p>	<p>ایجاد فرهنگ</p>
<p>۲۵.۱۰.۳۰.۱۵ ۲۶.۱۸.۱۶.</p>	<p>تغییر فرهنگی، عامل تغییر، تسهیل‌گر تغییر، ایجاد احساس نیاز به تغییر فوری، توسعه رهبری در تغییر، ایجاد دیدگاه مناسب تغییر در کارکنان، قهرمان تغییر</p>	<p>رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی به معنای ایجاد فرهنگ و فضای پذیرش تغییر در سازمان از طریق ایجاد احساس نیاز به تغییر در سازمان، توسعه رهبری در تغییر، ایجاد مالکیت و دیدگاه مناسب و یکپارچه سازی تغییر می‌باشد که در این روش متخصصین توسعه به عنوان قهرمان و عامل تغییر ایفای نقش می‌کنند</p>	<p>نقش متخصصین توسعه در تسهیل تغییر سازمانی</p>	<p>مشارکتی و پذیرش تغییر</p>

پاسخ به سوال فرعی دوم- اهداف توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

دومین سوال فرعی مطرح شده در این پژوهش اهداف، پیامدها و خروجی‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه می‌باشد. در همین راستا با بررسی و جستجوی نظام مند در مطالعات صورت گرفته، کدهای استخراجی و ترکیب آنها، ۹ مضمون و یا درک نسبت به این موضوع بدست آمد که در جدول زیر آورده شده است :

جدول شماره (۵) اهداف، پیامدها و خروجی‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

مقوله فرعی	مضمون یا دیدگاه	توضیحات	کدها	منابع
پیامدهای سازمانی	بهبود عملکرد سازمانی	استفاده از رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی منجر به بهبود نتایج و عملکرد سازمانی، اثربخشی و کارایی در سازمان و همچنین بهبود پاسخگویی سازمان نسبت به مسائل داخلی و خارجی، از طرفی منجر به ارتقا کیفیت خدمات و محصولات سازمان می‌گردد.	بهبود نتایج و عملکرد سازمانی، بهبود کارایی و اثربخشی، بهبود کیفیت خدمات و محصولات و مزیت رقابتی پاسخگویی،	۱۰.۳۱.۱۹.۲۱ ۲۸.۸. ۳۲.۳۳.۳۴.۱۸ ۳۵.۳۶.۱۱.۴۰
	تحقق اهداف و استراتژی‌ها	در اکثر مطالعات توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی به نقش استراتژیک توسعه منابع انسانی در سازمان اشاره شده‌است. در واقع استفاده از این رویکرد در توسعه کارکنان به دستیابی به اهداف عینی و ذهنی سازمان و همچنین تبدیل شدن متخصصین توسعه و کارکنان به شریک استراتژیک سازمان کمک می‌کند.	کمک به سازمان در دستیابی به اهداف ذهنی و عینی، همراستایی استراتژیک، همسوسازی استراتژی‌ها، هدایت استراتژیک، بازسازی و ابزار استراتژیک	۳۱.۱۰.۱۷.۱۹.۲۰ ۲۱.۸.۱۴.۱۵ ۱۶.۱۹.۳۲.۳۳.۳۴ ۱۸.۳۵.۳۶.۱۱.۴۰
	ایجاد تحول در ظرفیت سازمانی	پیاده سازی چنین مکانیزمی در سازمان باعث ایجاد یا تجدید ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها جدید سازمانی، افزایش ظرفیت عملکردی سازمان و توسعه ظرفیت خودبازسازی در مواجهه با شرایط جدید می‌گردد.	تجدید ظرفیت‌ها و قابلیت‌های جدید سازمانی، افزایش ظرفیت عملکردی سازمان، توسعه ظرفیت خودبازسازی سازمان مواجهه با شرایط جدید	۱۶, ۱۰
تسهیل تغییر سازمانی	جهت گیری توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی نشان می‌دهد که متخصصان توسعه منابع انسانی علاوه بر اینکه شرکای استراتژیک می‌باشند، به عنوان عاملان تغییر سازمانی عمل می‌کنند و اجرا و مدیریت فرایندهای تغییر را تسهیل می‌نمایند.	مقابله با مقاومت در مقابل تغییر، هدایت و تسهیل در اجرای تغییر، ارتقا کیفیت تغییر، توسعه رهبری در تغییر، ایجاد دیدگاه تغییر در کارکنان، قهرمان تغییر	۳۱.۱۰.۲۱.۲۸.۲۵ ۳۰.۱۵.۲۶.۱۶.۳۲ ۳۴.۱۸.۳۵.۳۶.۱۱. ۴۰	

۱۲.۲۹.۱۰.۱۸	بهبود فرهنگ کاری، بهبود ارتباطات، هدایت روابط کارکنان، توسعه مهارت‌های گروهی و بین فردی، حل تعارضات، ایجاد محیط کاری مثبت	استفاده از فرایندهای مناسب جهت توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی باعث بهبود فرهنگ کاری، بهبود ارتباطات و هدایت روابط کارکنان، توسعه مهارت‌های بین فردی، حل تعارضات و ایجاد محیط کاری مثبت می‌گردد.	توسعه رفتارهای مطلوب کارکنان	پیامدهای فردی
۱۰.۲۹	ایجاد رویکرد مشارکتی در کارکنان در شناسایی و حل مسائل، ایجاد دیدگاه مشترک در کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای تغییر	استفاده از رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها و بکارگیری متخصصین ماهر در این زمینه منجر به ایجاد رویکرد مشارکتی و سینرژیک در بین کارکنان جهت شناسایی حل مسائل، ایجاد دیدگاه تغییر مشترک در کارکنان و مشارکت در تصمیم‌گیری در برنامه ریزی و اجرای تغییر می‌شود.	توسعه رفتارهای مشارکتی	
۲۹، ۱۰	شناخت منابع انسانی به عنوان یک دارایی ارزشمند، ایجاد اعتماد و تعهد در کارکنان، افزایش رضایت شغلی	اهمیت و شناخت منابع انسانی به عنوان یکی از دارایی‌های ارزشمند سازمان گواه اصلی توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه است که این موضوع موجب ایجاد اعتماد و تعهد در کارکنان و افزایش رضایت شغلی می‌گردد.	بهبود نگرش کارکنان	
۱۲.۲۸	بهبود ظرفیت کارکنان از لحاظ طرز تفکر، دانش، مهارت‌ها، دیدگاه‌ها، توسعه مهارت‌های تشخیصی کارکنان جهت تحلیل مسائل عملکردی و مشکلات سازمانی، کمک به بهبود مهارت‌های تحلیلی مدیران	در بسیاری از تحقیقات بیان شده‌است که استفاده از رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی منجر به توسعه ظرفیت کارکنان از لحاظ طرز تفکر، دانش، مهارت‌ها، دیدگاه‌ها، توسعه مهارت‌های تشخیصی کارکنان جهت تحلیل مسائل عملکردی و مشکلات سازمانی می‌گردد.	توسعه ظرفیت و مهارت‌های تشخیصی کارکنان	
۳۱.۱۰.۲۸.۳۳.۳۴ ۱۸.۳۶.۱۱.۴۰	بهبود عملکرد کارکنان، توسعه عملکرد فردی	دیدگاه تحول‌گرایانه به دنبال حداکثر کردن عملکرد فردی و در نهایت بهبود مدیریت عملکرد می‌باشد.	ارتقا عملکرد فردی	

پاسخ به سوال فرعی سوم: فرایندها و اقدامات موردنیاز جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

به طور کلی در این سوال به دنبال این موضوع هستیم که متخصصین توسعه منابع انسانی و مدیران در سازمان با بکارگیری چه اقدامات و فرایندهایی می‌توانند رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی

را در سازمان اجرا کنند. در همین راستا با بررسی و جستجوی نظام مند در مطالعات صورت گرفته در این زمینه، کدهای استخراجی و ترکیب آنها، ۱۲ مضمون و یا درک نسبت به این موضوع بدست آمد که به شرح زیر است:

جدول شماره (۶) فرایندها و اقدامات مورد نیاز جهت توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه

مقوله فرعی	مضمون یادیدگاه	توضیحات	کدها	منابع
هدایت فعالانه منابع انسانی توسط متخصصین	مشاوره کارکنان	از مهمترین اقدامات در توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی در سازمان رسمی‌سازی و ایجاد سیستم مشاوره و بازخور کارکنان از طریق اجرای برنامه‌ها و گفتگوهای مشاوره ای و انگیزشی جهت افزایش خودآگاهی و حل مسائل فردی و کاری و مشورت با کارکنان در تصمیم‌گیری می‌باشد	اجرای برنامه مشاوره کارکنان، گفتگوهای مشاوره‌ای و انگیزشی، رسمی‌سازی فرایند مشاوره در سازمان، ایجاد سیستم مشاوره و بازخور جهت خودآگاهی	۱۰۸.۱۲.۱۴ ۳۰.۳۷.۱۶
توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی و مدیران	ایجاد اعتماد و ارتباط مستمر با کارکنان	در این رویکرد متخصصین توسعه، از طریق بررسی دیدگاه‌ها و شناسایی نیازها و انتظارات کارکنان و تلاش جهت رفع آنها و تعامل مستمر با کارکنان به ایجاد جو اعتماد و پذیرش، توسعه ارتباطات انسانی و ایجاد شبکه ارتباطی میان کارکنان و مدیران می‌پردازند.	بررسی دیدگاه‌های کارکنان، ایجاد شبکه‌های ارتباطی میان افراد، تعامل مستمر با کارکنان، رفع نیازهای کارکنان، ایجاد جو اعتماد و پذیرش، توسعه ارتباطات	۱۶۸.۱۲.۱۴ ۲۲.۱۵. ۲۶.۱۸.
پیاده‌سازی نظام توسعه مسیر شغلی کارکنان	برنامه ریزی مسیر شغلی کارکنان	یکی از مهمترین فرایندهای توسعه تحول‌گرایانه، کمک به برنامه ریزی مسیر شغلی کارکنان از طریق بررسی شغل و سازمان، انتظارات و ترجیحات درونی کارکنان در مسیر شغلی و حمایت و توسعه آنها جهت کسب اهداف فردی می‌باشد.	بررسی انتظارات کارکنان در مسیر شغلی، حمایت از افراد و اهداف فردی در مسیر شغلی، ترجیحات درونی، نیازهای افراد در شغل، بررسی دیدگاه افراد	۱۷۸.۱۲.۱۴.۲۲



<p>۸.۱۲.۲۵.۱۴ ۱۰.۲۶.۴۰</p>	<p>تعیین مسیر ارتقای شغلی، فرصتها و سیستمهای ارتقا، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه افراد در سازمان، بهبود فرصت‌های مسیر شغلی، توسعه مهارت‌ها</p>	<p>در این رویکرد متخصصین توسعه از طریق به تصویر کشیدن مسیر شغلی و تعیین مسیر ارتقای شغلی، طراحی سیستم‌های ارتقا، برنامه ریزی جانشین‌پروری و توسعه مدیران آینده، بهبود فرصت‌های مسیر شغلی و ارتقا و همچنین توسعه مهارت‌های کارکنان در این مسیر به مدیریت مسیر شغلی کارکنان و همچنین استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان کمک می‌کند.</p>	<p>مدیریت مسیر شغلی کارکنان و جانشین‌پروری</p>	
<p>۳۱.۱۷.۱۶.۸ ۳۰.۲۳.۱۵.</p>	<p>رهبری تحول‌گرایانه، استفاده از رویکرد رهبری تحول‌گرایانه، توسعه رهبری و مدیریتی</p>	<p>بکارگیری مکانیزم‌های توسعه رهبری و مدیریت در سازمان و همچنین استفاده از رویکرد رهبری تحول‌گرایانه به تحقق اهداف توسعه تحول‌گرایانه کارکنان کمک می‌کند.</p>	<p>بکارگیری رویکرد رهبری تحول‌گرایانه</p>	
<p>۱۷.۸.۱۴.۱۰ ۳۰.۲۲.۱۵</p>	<p>بهبود فرایندهای مدیریت تغییر، ایجاد فرهنگ تغییر، مدیریت فرهنگی تغییر، سیستم اطلاع‌رسانی و بازخور تغییر، ایفای نقش قهرمان تغییر، به اشتراک- گذاری اطلاعات تغییر، تغییر دیدگاه افراد، مشارکت کارکنان در تغییر، توسعه فرهنگ سازمانی</p>	<p>استفاده از رویکرد تغییر تحول‌گرایانه که شامل ایجاد فرهنگ تغییر و ریسک پذیری، اصلاح و بهبود فرایندهای مدیریت تغییر شامل برنامه ریزی، مشارکت کارکنان در فرایند تغییر، سیستم اطلاع‌رسانی و بازخور و به اشتراک‌گذاری اطلاعات تغییر می‌باشد و همچنین مدیریت فرهنگی تغییر، ایفای نقش قهرمان تغییر توسط متخصصین توسعه منابع انسانی به توسعه تحول‌گرایانه کارکنان در سازمان کمک می‌کند</p>	<p>بکارگیری رویکرد تغییر تحول‌گرایانه و برنامه‌های تغییر فرهنگی</p>	<p><b>بکارگیری مکانیزم‌ها و رویکردهای تحول‌گرایانه</b></p>
<p>۸.۲۵.۱۴.۲۶.۳۸</p>	<p>سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، یادگیری هدفمند در کار، فرهنگ و جو یادگیری از خطاها،</p>	<p>توسعه رویکرد یادگیری تحول‌گرایانه که به معنای توسعه سازمان یادگیرنده و فرهنگ و جو یادگیری</p>	<p>بکارگیری رویکرد یادگیری تحول‌گرایانه</p>	

	یادگیری پویا	سازمانی، پویا و هدفمند یکی از اقدامات موثر در راستای توسعه تحول‌گرایانه کارکنان است		
۲۶.۳۷.۱۴.۸ ۱۶.۱۰.۲۵.	تعیین استراتژی برای توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌های اطلاعاتی جهت حل مسائل و مشکلات، ایجاد فلسفه توسعه تحول‌گرایانه، تعیین فرایندهای توسعه تحول‌گرایانه، حمایت از استراتژی‌ها	یکی از مهمترین اقدامات در توسعه تحول‌گرایانه، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای فرایندهای مرتبط می‌باشد که این موضوع از طریق ایجاد فلسفه توسعه تحول‌گرایانه در سازمان، تعیین استراتژی و فرایندهای توسعه منابع انسانی، استفاده از ابزار نوآورانه در توسعه و طراحی سیستم اطلاعاتی جهت حل مسائل می‌باشد.	برنامه ریزی استراتژیک و اجرای فرایند توسعه تحول‌گرایانه	تعیین خط مشی توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی
۸.۱۲.۱۰.۴۰	ارزیابی عملکرد فرایند توسعه، سیستم بازخور، ارزیابی اثربخشی سیستم آموزش و توسعه، دریافت اطلاعات بازخور، بررسی نرخ بازگشت توسعه	عملکرد و اثربخشی سیستم توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی می‌بایست مورد ارزیابی دوره ای قرار گیرد. این هدف با دریافت بازخور و اطلاعات از افراد، بررسی نرخ بازگشت سرمایه و میزان دستیابی به اهداف فردی و سازمانی محقق می‌شود.	ارزیابی اثربخشی فرایند توسعه تحول‌گرایانه	
۸.۱۰.۱۲	ایجاد انجمن عملیاتی حرفه‌ای، اجماع و مشارکت در حل مسائل	یکی از فرایندهای مهمی که در توسعه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مطرح شده‌است ایجاد انجمن‌های خبرگی است. یافته پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که اجماع و مشارکت حرفه ای در حل مسائل که یکی از وظایف متخصصین توسعه تحول‌گرایانه می‌باشد از طریق انجمن خبرگی در سازمان امکان پذیر است.	ایجاد و توسعه انجمن خبرگی در سازمان	توسعه فرایند یادگیری سازمانی

۸.۱۲.۳۷.۲۶	فرایند اشتراک و تسهیم دانش، انتقال دانش	یکی از اقدامات اصلی که در توسعه تحول‌گرایانه کارکنان انجام می‌شود استقرار نظام مدیریت دانش است که شامل فرایند اشتراک، تسهیم و انتقال دانش می‌باشد	استقرار نظام مدیریت دانش
۱۰.۱۶.۸	ایجاد تعهد به تغییر، ایجاد اعتماد به تغییر در کارکنان، جلب مشارکت کارکنان در فرایند تغییر فرهنگ	یکی دیگر از اقدامات و برنامه‌های مورد نیاز برای توسعه تحول‌گرایانه کارکنان، اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگی از طریق ایجاد تعهد و اعتماد به تغییر فرهنگی در کارکنان، تعریف موفقیت‌ها و جلب مشارکت در فرایند تغییر فرهنگی می‌باشد	اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگی

پاسخ به سوال فرعی چهارم: ورودی‌های موردنیاز جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

پس از پاسخ به سوال اول، دوم و سوم فرعی، شناسایی ورودی‌های مناسب جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه ما را به سمت ارائه مدل مناسب که در واقع سوال اصلی این پژوهش نیز می‌باشد رهنمون می‌سازد. بنابراین پس از بررسی و جستجوی نظام مند در مقالات پالایش و انتخاب شده و پس از کدگذاری و ترکیب آنها، ۹ مضمون و یا دیدگاه در این زمینه بدست آمد که به شرح زیر می‌باشد:

جدول شماره (۷) ورودی‌های مورد نیاز جهت توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه

منابع	کدها	توضیحات	مضمون یادیدگاه	مقوله فرعی
۱۰.۱۷.۲۷.۳۹.۸ ۲۲.۱۵.۲۶.۴۰	اتصال دهنده سیستم، شریک استراتژیک، دیده‌بان، شناسایی و درک اصول مالی، شناسایی عوامل مزیت رقابتی، ایجاد ارتباط بین اقدامات و استراتژی‌ها، ارائه راه‌حل نوآورانه، تبدیل ایده‌ها به اقدام	یکی از مهمترین منابع وجود متخصصین توسعه با زیرنقش‌های اتصال دهنده سیستم، شریک استراتژیک، شناسایی و درک اصول و مسائل مالی سازمان، شناسایی عوامل مزیت رقابتی، ایجاد ارتباط بین اقدامات و استراتژی‌ها، پاسخ به تغییر، ارائه راه حل‌های نوآورانه و تبدیل ایده‌ها به اقدام در سازمان می‌باشد.	متخصصین توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی با زیرنقش‌های کسب و کار و مالی	منابع انسانی

<p>۱۰.۱۴.۳۰.۲۶.۲۷ ۱۷.۱۶.۴۰.</p>	<p>حل کننده مسائل، استراتژیست، تاثیرگذاری بر تفکر، تبدیل ایده‌ها به برنامه‌های عملیاتی، نقش فعال در تصمیم- گیری و مدیریت تغییر</p>	<p>پایاده سازی رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی نیازمند وجود متخصصین توسعه با زیر نقش‌های استراتژیک مانند حل کننده مسائل و استراتژیست، تاثیرگذاری بر تفکر، تبدیل ایده‌ها به برنامه عملیاتی، نقش فعال در تصمیم‌گیری و مدیریت تغییر می‌باشد.</p>	<p>متخصصین توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی با زیرنقش‌های استراتژیک</p>	
<p>.۱۰.۱۷.۱۲.۱۴.۱۶ ۲۲.۴۰</p>	<p>ایجادکننده روابط، ارتباط دهنده، حمایت از کارکنان، ایجاد اعتبار و اعتماد در میان کارکنان، شوند فعال، حس همدردی، ارتباطات مبتنی بر اعتماد</p>	<p>یکی از مهمترین زیرنقش‌های متخصصین توسعه تحول‌گرایانه که از منابع ورودی این رویکرد است زیرنقش‌های ایجاد کننده روابط و ارتباطات مبتنی بر اعتماد، مشارکت کننده و ارتباط دهنده می‌باشد که از طریق آموزش مهارتها و شایستگی جدید به کارکنان و فهم و حمایت از نیازهای آنها، دریافت راه حل‌های کارکنان، ایجاد اعتبار و ارتباطات میان کارکنان، شوند فعال و حس همدردی بدست می‌آید.</p>	<p>متخصصین توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی با زیر نقش‌های ایجاد ارتباط</p>	
<p>۱۶.۱۰.۱۲.۲۵.۴۰</p>	<p>انگیزه‌های فردی، تمایل به پیشرفت، تعهد به بهبود عملکرد، اعتماد به سازمان و متخصصین توسعه</p>	<p>اجرای رویکرد توسعه تحول‌گرایانه کارکنان در سازمان بدون وجود انگیزه‌های فردی، تمایل به پیشرفت، تعهد به بهبود عملکرد، اعتماد به سازمان و متخصصین توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه امکان پذیر نمی‌باشد.</p>	<p>عوامل فردی مربوط به کارکنان</p>	
<p>۱۰.۸.۳۶.۳۱</p>	<p>فراهم کردن منابع مالی، نوآوری‌های مالی، عدم</p>	<p>پایاده سازی رویکرد توسعه تحول‌گرایانه کارکنان در سازمان</p>	<p>منابع مالی</p>	<p>منابع</p>

	محدودیت‌های مالی	بدون منابع و حمایت‌های مالی امکان پذیر نمی‌باشد و وجود محدودیت‌های مالی می‌تواند به اجرای دقیق این رویکرد آسیب بزند.	سازمانی
<p>۸.۱۰.۳۸.۱۲.۲۴ ۲۷.۱۵.۱۲</p>	<p>وجود مدل شایستگی، توسعه شایستگی‌ها، مدلسازی شایستگی‌ها، وجود سیستم‌های مبتنی بر شایستگی، یادگیری مستمر</p>	<p>یکی از مهمترین ورودی‌ها و در پیاده سازی رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه، وجود مدل شایستگی در سطح کارکنان و مدیران، وجود سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و فرهنگ یادگیری مستمر می‌باشد.</p>	<p>فرهنگ شایستگی و یادگیری مستمر</p>
<p>۱۰.۳۸.۲۵.۱۴.۲۴ ۲۳.۳۷.۱۵.۲۶.۴۰</p>	<p>باور و تعهد مدیران به توسعه تحول‌گرایانه، شایستگی‌های فنی و رهبری مدیران، وجود مدیران آشنا با رویکرد تحول‌گرایانه، تشویق کارکنان برای پذیرش تغییر، ایجاد اعتماد در کارکنان</p>	<p>در همه تحقیقات گذشته به نقش، باور، تعهد و حمایت مدیران در سطوح ارشد، میانی و حتی عملیاتی در توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی اشاره شده‌است که این موضوع بدون وجود شایستگی‌های فنی و رهبری مدیران، مشاوره، حمایت و تشویق کارکنان توسط آنها برای ایجاد اعتماد و پذیرش امکان پذیر نیست.</p>	<p>نقش، حمایت و تعهد مدیران</p>

<p>۱۰.۱۶.۳۸.۸.۲۵ ۱۵.۲۴.۱۷.۳۲.۴۰</p>	<p>استراتژی توسعه کارکنان، استراتژی مدیریت منابع انسانی، رویکرد استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، چشم‌انداز سازمان، ماموریت سازمان</p>	<p>یکی از مهمترین پیامدهای رویکرد توسعه تحول‌گرایانه دستیابی به استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی می‌باشد. بنابراین برنامه ریزی استراتژیک (تعیین استراتژی، سیاست‌ها و خط مشی‌ها، چشم‌انداز و ماموریت) در سطح سازمان و در سطح مدیریت منابع انسانی از ورودی‌های پیاده سازی و اجرای این رویکرد می‌باشد. در فرایند توسعه منابع انسانی نیز می‌بایست استراتژی‌هایی همراستا با استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی تدوین شود.</p>	<p>استراتژی‌های کسب و کار، مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی</p>	
<p>۱۷.۱۶.۳۸.۸.۱۲ ۲۵.۳۷.۲۶.</p>	<p>تجزیه و تحلیل شغل، مدل شایستگی، مسیر ارتقا، مدیریت عملکرد، فرایندهای آموزش و توسعه، حقوق و پاداش</p>	<p>جهت پیاده‌سازی فرایندهای مرتبط با توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی مانند مسیر شغلی و مدیریت دانش، زیرسیستم‌های منابع انسانی مانند تجزیه و تحلیل شغل، مدل شایستگی، مسیر ارتقا شغلی، مدیریت عملکرد، فرایندهای آموزش و توسعه و همچنین فرایندهای حقوق و پاداش مورد نیاز است</p>	<p>فرایندها و زیرسیستم‌های منابع انسانی</p>	

- پاسخ به سوال اصلی پژوهش: ارائه مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

با توجه به تم‌های بدست آمده در پاسخ به سوالات فرعی پژوهش و در راستای پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش، می‌توان مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه که شامل ورودی، فرایند و خروجی است را ارائه کرد به شرح زیر می‌باشد :



شکل شماره (۳) مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه

**روایی و پایایی پژوهش**

روایی و پایایی از موضوعات مهم در روش پژوهش می‌باشد. روایی پژوهش به این معناست که آیا موضوعی که ادعا می‌شود، به طور واقعی بررسی شده‌است یا خیر. پایایی نیز نشان دهنده این است که یک پژوهش تا چه میزان قابلیت تکرارپذیری دارد. در این پژوهش از رویکرد کل‌نگر برای افزایش روایی پژوهش استفاده شده‌است. در رویکرد کل‌نگر به جای سنجش روایی در پایان پژوهش، معیارهایی (به شرح جدول ۷) در طول پژوهش وجود دارد که به وسیله خود محقق رعایت می‌شود که روایی آن افزایش یابد (۴۱).

**جدول شماره (۸). معیارهای بررسی روایی پژوهش (۴۱)**

معیارهای روایی	توضیحات	چگونگی استفاده در این پژوهش
به هم پیوستگی در روش	ماهیت چرخشی داشتن طرح پژوهش و بازگشت به عقب مداوم محقق برای تصحیح اشتباهات به جای نتیجه‌گیری سریع است	روش فراترکیب تفسیری کیفی در طرح خود ماهیتی چرخشی دارد بطوریکه محقق در مواردی مقالاتی را که کنار گذاشته بود، دوباره به تحلیل بازگرداند
بسنده‌گی در نمونه‌گیری	اطمینان از رسیدن به اشباع نظر	متن کامل بیش از ۵۲ مقاله و ۱۷ کتاب و پایان‌نامه مطالعه شد اما کفایت ۱۴ مقاله، ۱۳ کتاب و ۲ پایان‌نامه بدست آمد
همخوانی داده‌های جمع‌آوری شده با تجزیه و تحلیل اطلاعات	زمانی حاصل می‌شود که کار تحلیل همزمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام شود.	در این تحقیق همزمان با بررسی مقالات اولیه تحلیل‌ها صورت می‌گرفت و جستجوهای بیشتر و تحلیل‌های مجدد موجب اصلاحات در نتیجه‌گیری‌های اولیه یا تقویت آنها می‌شد
برخورداری از مبانی نظری	مقایسه آنچه به دست آمده با نظریه‌های پیشین و داشتن پیشینه و اشتراک نظری	یافته‌های این پژوهش پشتوانه‌های نظری همچون توسعه منابع انسانی و رویکرد تحول‌گرایانه دارد.

در این پژوهش برای بررسی میزان پایایی از ضریب کاپا کوهن استفاده شد. بنابراین مقالات، کتب و پایان‌نامه‌های مورد بررسی در این پژوهش در اختیار یک شخص خبره منابع انسانی جهت تایید و یا



اصلاح قرار گرفت. پس از آن نظرات محقق و شخص خبره مقایسه شدند. با توجه به اینکه شاخص کاپای این پژوهش ۰.۶۹۵ (بازه مورد قبول:  $0.6 < K < 0.8$ ) قرار گرفت، پایایی آن تایید شد.

### بحث و نتیجه گیری

بررسی مدل‌های توسعه منابع انسانی حاکی از آن است که اکثر مدل‌های موجود به نحوی در طبقه‌بندی خاصی از اقدامات توسعه منابع انسانی جای می‌گیرد که شامل مبادله‌ای، سنتی و تحول-گرایانه می‌باشد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی مبادله‌ای و سنتی به لحاظ استراتژیک و حمایت از اهداف سازمانی ارزش اندکی دارند. درحالی‌که فعالیت‌های توسعه تحول‌گرایانه در سازمان استراتژیک بوده و متخصصین توسعه منابع انسانی از طریق فعالیت‌هایی مانند مشاوره کارکنان، توسعه رهبری و مدیریتی، مدیریت، توسعه مسیر شغلی و ... نقش شریک استراتژیک کسب و کار را در سازمان ایفا می‌کنند. آنچه در ادبیات توسعه منابع انسانی و بررسی مدل‌های موجود مشهود است، این است که اکثر مدل‌های ارائه شده در چارچوب سنتی یا مبادله‌ای قرار گرفتند و فقدان مدلی جامع در زمینه توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه احساس می‌شود. بنابراین در این پژوهش، پس از مطالعه مدل‌های توسعه منابع انسانی به بررسی مفهوم توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی (چیستی) و سپس ارائه مدلی جامع با این رویکرد که شامل ورودی‌ها، فرایندها (چگونگی) و پیامدها (چرایی) با استفاده از روش فراترکیب پرداخته شد و جنبه نوآورانه پژوهش از آن جهت است که تاکنون در داخل و خارج کشور نه تنها مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه ارائه نشده‌است بلکه مفهوم و تعریف آن نیز به طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته‌است.

در پاسخ به سوال فرعی اول که چیستی یا مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرایانه بود ۴ مفهوم فرعی و ۷ مضمون اصلی بدست آمد که بررسی تعاریف بعمل آمده در پژوهش‌های قبلی حاکی از آن است که رویکرد توسعه تحول‌گرایانه نتیجه‌محور است، یعنی بر استراتژی نتیجه‌گرا و مبتنی بر عملکرد و دستیابی به اهداف و استراتژی‌های کسب و کار تمرکز دارد، ارزش‌محور است و به تحقق ارزش‌های فردی و سازمانی کمک می‌کند، عملکردمحور است، یعنی از طریق هدفمندکردن فعالیتها در سازمان، ایجاد سیستم‌های باز از لحاظ نوآوری به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود. این رویکرد بدنبال ایجاد فرهنگ مشارکتی و پذیرش تغییر می‌باشد، یعنی متخصصین توسعه از طریق ایجاد اعتماد و بهبود روابط کاری کارکنان را به مبادله مشارکتی ایده و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری و پذیرش تغییر تشویق می‌کنند.

در پاسخ به سوال فرعی دوم که اهداف، پیامدها و خروجی‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر این رویکرد بود، ۲ مقوله فرعی (پیامدهای فردی و سازمانی) و ۹ مضمون اصلی بدست آمد. پیامدهای

سازمانی شامل بهبود عملکرد سازمانی، تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی، ایجاد تحول در ظرفیت سازمانی و تسهیل تغییر و پیامدهای فردی نیز شامل توسعه رفتارهای مطلوب، توسعه رفتارهای مشارکتی، بهبود نگرش کارکنان، توسعه ظرفیت و مهارت‌های تشخیصی کارکنان و ارتقا عملکرد فردی می‌باشد. پاسخ به سوال فرعی سوم که شناسایی فرایندها و اقدامات مورد نیاز جهت بکارگیری رویکرد تحول‌گرایانه در توسعه منابع انسانی بود نشان دهنده ۵ مقوله فرعی و ۱۲ مضمون اصلی است. یکی از اقدامات موردنیاز جهت پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان هدایت فعالانه منابع انسانی و مدیران توسط متخصصین توسعه تحول‌گرایانه از طریق مشاوره کارکنان و ایجاد اعتماد و ارتباط مستمر با آنها می‌باشد. از طرفی تحلیل داده‌ها نشان دهنده این است که پیاده‌سازی نظام توسعه مسیر شغلی کارکنان که شامل برنامه‌ریزی و مدیریت مسیر شغلی کارکنان و جانشین‌پروری می‌باشد یکی دیگر از فرایندهای مورد نیاز جهت اجرای این رویکرد می‌باشد. همچنین بکارگیری مکانیزم‌ها و رویکردهای تحول‌گرایانه مانند رویکرد رهبری تحول‌گرایانه، تغییر تحول‌گرایانه و برنامه‌های تغییر فرهنگی و رویکرد یادگیری تحول‌گرایانه به سازمان در اجرای این رویکرد کمک می‌کند. همچون سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، در توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه می‌بایست خط‌مشی توسعه کارکنان تعیین شود. آخرین مقوله فرعی در شناسایی فرایندهای توسعه کارکنان با این رویکرد، توسعه فرایند یادگیری سازمانی از طریق ایجاد و توسعه انجمن خبرگی در سازمان، استقرار نظام مدیریت دانش و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگی می‌باشد. پاسخ به سوال فرعی چهارم که شناسایی ورودی‌های مورد نیاز برای توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه می‌باشد، نتایج نشان‌دهنده ۲ مقوله فرعی (منابع انسانی و منابع سازمانی) و ۹ مضمون اصلی بود. یکی از ورودی‌های موردنیاز در توسعه تحول‌گرایانه کارکنان، منابع انسانی است که شامل متخصصین توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی با زیرنقش‌های کسب و کار و مالی، استراتژیک، ایجاد ارتباط و همچنین عوامل فردی مربوط به کارکنان مانند انگیزه‌های فردی، تمایل به پیشرفت، تعهد به بهبود عملکرد، اعتماد به سازمان می‌باشد. علاوه بر منابع انسانی، منابع سازمانی نیز مانند منابع مالی، فرهنگ شایستگی و یادگیری مستمر، حمایت و تعهد مدیران، استراتژی‌های کسب و کار و مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، فرایندها و زیرسیستم‌های مرتبط و مناسب در بخش منابع انسانی در توسعه تحول‌گرایانه کارکنان مورد نیاز است. با توجه به پیامدهای فردی و سازمانی توسعه تحول‌گرایانه منابع انسانی که در این پژوهش بررسی اشاره شد، پیشنهاد می‌شود از این رویکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی استفاده شود. جهت پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌ها می‌بایست ابتدا ورودی‌ها و پیش فرض‌های لازم جهت اجرای آن مانند فرهنگ شایستگی و یادگیری مستمر، وجود متخصصین توسعه تحول‌گرایانه با نقش‌ها و مسئولیت‌های ذکر شده در این پژوهش، حمایت و تعهد مدیران و همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح کلان سازمان، در سطح مدیریت منابع انسانی و توسعه کارکنان را فراهم کرد. با توجه به پیامدهای فردی و سازمانی توسعه

تحول‌گرایانه منابع انسانی که در این پژوهش بررسی اشاره شد، پیشنهاد می‌شود از این رویکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی استفاده شود. به همین منظور در سازمان‌ها می‌بایست ابتدا ورودی‌ها و پیش‌فرض‌های لازم جهت اجرای آن مانند فرهنگ شایستگی و یادگیری مستمر، وجود متخصصین توسعه تحول‌گرایانه با نقش‌ها و مسئولیت‌های ذکر شده در این پژوهش، حمایت و تعهد مدیران و همچنین برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلان سازمان، در سطح مدیریت منابع انسانی و توسعه کارکنان را فراهم گردد.

### منابع

- 1- Falola, H, osibanju, A. Effectiveness of training and development on performance and organization competitiveness in the Nigerian Banking industry. *Economic Sciences*.2014; 7 (56): 161-170.
- 2- Hasani Sadr Abadi, j. Human resource development model. *Management and accounting journal*. 2016; 2(4): 228-232.
- 3- Garavan, t, Nolan, c. External and internal networks and access to HRD resources in small professional service firms. *Human resource development international*. 2019; 22(5):477-503
- 4- Aerabi, s, Fayazi, m. *Strategy of Human resource*. 2008. Tehran: isiran Institute.
- 5- Tounkeh nejad, m, Davari, a. Human resource development with the sociological approach of the organization. *Human resource management researchs journal of Imam Hossein Comprehensive University*. 2009; 1 (3): 51-80
- 6- Nasehi far, v, Askari Masouleh, s. Explaining the human resource development model based on the Islamic-Iranian model of progress. *Noormage*. 2017; 51; 218-239
- 7- Asadi, m, Yazdani, h r, Moghadam zadeh, a, Zare'ei matin, h. meta-model design for strategic development of human resources based on CIPP model with purposeful review of previous studies. *Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*. 2018; 10 (4); 3-36
- 8- Garavan, t. A strategic perspective on human resource development. *Advances in human resource development*. 2007; 9 (1):11-30.
- 9- Dehghanan, h, Yazdani, h. Strategic development of human resources in the Shipping Company of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting*. 2016; 13; 145-172
- 10- Gilley, J, Maycunich, A, Quarto, s. Comparing the roles, responsibilities and activities of transactional and transformatonal HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*. 2002; 15 (4):23-44.
- 11- Mitsakis, f. Modify the redefined: strategic human resource maturity at a crossroad. *Human resource development review*. 2019; 0 (0): 1-37

- 12- Borgohain, s, Gopal banik, g, Transformational Intervention in Human Resource Development in North Eastern Electric Power Corporation Limited (NEEPCO)– A Case Study. IOSR Journal of Business and Management. 2017; 19 (10):1-8.
- 13- Zarea, h, Khanifar, h, Yazdani, h, Ahmadi Azarm, h. Evidence-based human resource management, systematic review and interpretive-qualitative meta-integration. Human resource management research. Human resource management researchs. 2019; 9 (1); 115-140.
- 14- Gubbins, c, Garavan, t, Hogan, c. Enhancing the role of HRD function. The case of a health services organization. Irish journal of management. 2005; 27 (1) 171-206.
- 15- Belasen, a, Miller frank, n. The perceptions of human resource managers of the shifting importance of managerial roles in downsizing organizations. International journal of Human Resources Development and Management. 2004; 4 (2):144-163.
- 16- Gilley, j, gilley, a. Strategic HRD Adopting a Philosophy, Strategies, Partnerships, and Transformational Roles. Handbook of Human Resource Development by Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco, Michael Lane Morris. 2014. Pp 492-508
- 17- Rothwell, W. Beyond training and development: State-of-the-art strategies for enhancing human performance. 1996. New York: AMACOM.
- 18- John, s. Creating a global world-class Investment Bank through transformational human resource development. Handbook of HR rescue. 2009. Pp 149-179
- 19- Chalofsky. N, Rocco, t, Morris, m. Handbook of human resource management. 1 edition. 2014. 816 pages.
- 20- Mc guire, d. Human resource development. Second edition. 2014. 352 pages.
- 21- Harris, p. The new work culture: HRD transformational management strategies. 1st Paperback Edition. 1998. 656 pages.
- 22- Grenier, r. Moments of Discomfort and Conflict: Holocaust Museums as Agents of Change. Advances in Developing Human Resources. 2010; 12(5):573 –586.
- 23- Haq, s. Spiritual development and meaningful work: a Habermasian critique. Human Resource Development International. 2019; 23 (2):125-145.
- 24- Lepak, d, bartole, k, erhardt, n. A contingency framework for the delivery of HR practices. Human resource management review. 2005; 15 (6):139-159.
- 25- Kuchinke, kp. Birds of a Feather? The Critique of the North American Business School and its Implications for Educating HRD Practitioners. Human Resource Development Review. 2007;6 (2):111–126.
- 26- Kim, s, warren, s, Worlow, c. Taipei, Taiwan: A Transformational Learning Event: Reflecting on the 4th Asian Conference of Academy of Human Resource Development. Human Resource Development International. 2006; 9 (3): 429–436.

- 27- Rahmdhoni, a. A conceptual expansion of critical human resource development: insights into practice in a healthcare organization. Edinburgh Napier University (United Kingdom), 2011. ProQuest Dissertations Publishing.
- 28- Gilley, g, Strategically integrated HRD: six transformational roles in creating results-driven programs. *Career planning an Adult development journal*. 2003; 22 (4).
- 29- Gilley, J., & Maycunich, A. Strategically integrated HRD: Partnering to maximize organizational performance. 1998. Cambridge, MA: Perseus.
- 30- Burke, w, church, a, Managing change, leadership, style, and intolerance to ambiguity: a survey of organization development practitioner. *Human resource management*. 1992; 31 (4): 301-318.
- 31- MacKenzie, c, Garavan, t, Carbery, r, The Global Financial and Economic Crisis: Did HRD Play a Role? *Advances in Developing Human Resource*. 2014; 16(1):34 –53.
- 32- Beer, m. The transformation of human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human resource management*. 1997; 36 (1):49-56.
- 33- Jain, p. Strategic human resource development in public libraries in Botswana. *Library Management*. 2004; 26 (6/7):336-350.
- 34- Mothersel, w, Moore, m, ford, Farrell, j. Revitalizing Human Resources Management in State Government: Moving From Transactional to Transformational HR Professionals in the State of Michigan. *Public Personnel Management*. 2008; 37(1):77-97.
- 35- Alagaraja, m. The strategic value and transaction effectiveness of HRD A qualitative study of internal customer perspectives. *European Journal of Training and Development*. 2013; 37 (5):436-453.
- 36- Tkaczyk, b. A balanced approach to professional HRD consulting: Lessons from the field. *Global Business and Organizational Excellence*. 2017; 36(4):6–16.
- 37- Tosey, p, Marshal, j. The demise of inquiry-based HRD programs in the UK: implications for the field. *Human Resource Development International*. 2017; 20 (5):393-402.
- 38- Metcalfe, b. A feminist poststructuralist analysis of HRD: why bodies, power and reflexivity matter. *Human resource development international*. 2008; 11 (5):447–463.
- 39- Thorsel, J. A framework for determination of strategies for general manager transformational development. United States International University, ProQuest Dissertations Publishing. 1990. 384 pages.
- 40- Gilley, J & Egglan, S & Maycunich, A. Principles of human resource development. Second edition. 2002. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- 41- Nik Andishan, sh, Norouzi, a, Nasr esfahani, a. An Analysis of validity Approaches in Qualitative Research. *Methodology in humanities*. 2010; 16 (62); 141-160.