



## مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

شهره خردپیشه<sup>۱</sup>، رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۲\*</sup>، صمد کریم‌زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری تخصصی، رشته علوم تربیتی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن  
<sup>۲\*</sup> نویسنده مسئول) دکتری تخصصی رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزش عالی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، zolfagharizafarani@yahoo.com  
<sup>۲</sup> دکتری تخصصی رشته علوم تربیتی گرایش برنامه ریزی آموزشی، دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن samadkarimzadeh@yahoo.com

### چکیده

امروزه منابع انسانی، سرمایه اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در این میان، مدیریت می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش کارایی منابع انسانی داشته باشد. سازمان میراث فرهنگی یکی از سازمان‌هایی است که با هدف صیانت از داشته‌های فرهنگی و مدیریت گردشگری ایجاد شده است. مسئله‌ای که اینجا مطرح می‌گردد تبیین رابطه کارآمدی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری با منابع انسانی و مدیریت آن است. در راستای حل این مسئله از روش کمی و کیفی به صورت توأمان استفاده شده است. با توجه به موضوع پژوهش، روش پژوهش به کار رفته از حیث محیط کتابخانه‌ای-میدانی، از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان گردآوری داده مقطعی، از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی و علی می‌باشد. جامعه آماری از میان خبرگان دانشگاهی و مسئولین و کلیه کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری انتخاب شده است. روایی پرسشنامه محقق ساخته نیز از طریق روایی صوری، محتوا و سازه و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تایید شد. در بخش کیفی کدگذاری نتایج مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) انجام شد و در بخش کمی نیز از آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون فریدمن) استفاده شد. نتایج نشان داد که الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، دارای سه بعد ورودی، فرآیندی و خروجی می‌باشد. بعد ورودی دارای دو مؤلفه انگیزش کارکنان و وجدان کاری می‌باشد و بعد فرآیندی نیز دارای سه مؤلفه حفظ و نگهداری کارکنان، آموزش و مدیریت استعداد می‌باشد. بعد سوم الگوی سیستمی نیز شامل بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد.

### اهداف پژوهش:

۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری.
۲. تعیین برآزش سیستمی مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری.

### سوالات پژوهش

۱. ابعاد و مؤلفه‌های کارآمدی منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کدامند؟
۲. چه الگوی سیستمی می‌توان برای مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ارائه کرد؟

### اطلاعات مقاله

مقاله پژوهشی

شماره ۳۸

دوره ۱۶

صفحه ۷۵ الی ۹۹

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۰۸  
تاریخ داوری: ۱۳۹۸/۱۰/۰۱  
تاریخ صدور پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۰  
تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱

### کلمات کلیدی

الگوی سیستمی، مدیریت منابع انسانی، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، کارآمدی.

### ارجاع به این مقاله

خردپیشه، شهره، ذوالفقاری زعفرانی، رشید، کریم‌زاده، صمد. (۱۳۹۹). مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی گردشگری. هنر/اسلامی، ۱۶(۳۸)، ۷۵-۹۹.

doi dx.doi.org/10.22034/IAS.  
۲۰۱۹.۲۰۷.۵۰۱.۰۶۲  
www.SID.ir

## مقدمه

منابع انسانی یکی از پایه‌های اساسی اقتصاد جوامع محسوب می‌گردد و مدیریت این منابع متناسب با اقتضائات زمانی و مکانی می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در افزایش کارایی آن در نهادها و سازمان‌ها داشته باشد. این مدیریت از مشکلاتی که برای کارکنان و توسط آن‌ها و به یا علت سطح نامناسب منابع انسانی موجود ایجاد می‌شود جلوگیری کرده و مشکلاتی که می‌تواند به فاجعه بزرگی تبدیل شود را حل می‌کند. هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان. در خصوص ضرورت این پژوهش باید گفت بررسی عملکرد سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری نشان می‌دهد این سازمان در حوزه منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی آن، از خلاء بزرگی در حوزه مدیریت منابع انسانی رنج می‌برد که عملکرد آن در مقایسه با دستگاه‌های مشابه در سایر کشورها قابل دفاع نمی‌باشد. در بحث صنایع دستی که ایران به واسطه تنوع اقوام و محیط زندگی دارای تنوع و پتانسیل بالایی در تولید صنایع دستی می‌باشد، اما با مدیریت ضعیف در بحث منابع انسانی بسیاری از استعدادها و نیروی کاری که می‌توانند برای کشور ارزش‌آفرینی نمایند از چرخه تولید کنار گذاشته می‌شوند و یا به نحو صحیح از استعدادهای آنان استفاده نمی‌شود. بررسی مسئله مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران حاکی از رکود نسبی آن نسبت به دیگر سازمان‌ها در زمینه کارایی است. طبق آمار منتشره توسط انجمن صادر کنندگان صنایع دستی ایران در سال ۱۳۹۵، از سال ۱۳۹۲ صادرات صنایع دستی روندی صعودی داشته است (گزارش عملکرد معاونت صنایع دستی و هنرهای سنتی، ۱۳۹۶). همچنین نباید این نکته نادیده گرفته شود که چه بسا صادرات صنایع دستی از صادرات صنایع پتروشیمی ارزش‌افزوده بیشتری در کشور خلق می‌کند، درحالی‌که در صناعی مانند پتروشیمی، ضریب تکنولوژی و نیروی کار داخلی بسیار پایین است (شریفی کلوی، ۱۳۹۴). بین شیوه آموزش و توسعه کارآفرینی در صنایع دستی ارتباط معناداری وجود دارد و آموزش از طریق تمرکز بر سرمایه‌گذاری در آموزش صنایع دستی دارای اهمیت است (دهدجانی، ۱۳۹۸: ۱۴۸). لذا با توجه به مراتب ذکر شده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که چه الگویی می‌توان جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ارائه نمود که کارایی این سازمان را افزایش دهد؟

درخصوص مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری تاکنون اثر مستقل و کابردی به رشته تحریر در نیامده است. با این حال، درخصوص منابع انسانی در میراث فرهنگی مقاله‌ای به رشته تحریر در آمده است. این مقاله با عنوان: «مدل مفهومی برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری و میراث فرهنگی»، توسط سعید موسوی به رشته تحریر است که مؤلف در آن کوشیده است تا با نگاهی راهبردی به مسایل آموزشی بخش گردشگری و میراث فرهنگی نگاه کند و مدلی مفهومی ارائه دهد که بتواند راهبردهای مناسبی برای این بخش در زمینه توسعه منابع انسانی ارائه دهد. مؤلف در این اثر براساس فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمان و منابع انسانی، ارزش‌های محیطی، به معرفی الگوی مفهومی خود پرداخته است (موسوی، ۱۳۸۷: ۳۹). برخلاف مقاله ذکر شده، پژوهش حاضر با تکیه بر تحلیل داده‌های کمی و کیفی به دنبال ارائه یک الگوی سیستمی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی است که انطباق کاملی با ظرفیت‌های موجود و اقتضائات جدید داشته باشد.

روش این پژوهش استفاده از جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ۳۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گروه دوم از جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان این سازمان بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، ۲۴۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش گردآوری داده‌ها با روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) انجام شد که خبرگان روا بودن مصاحبه را تایید کردند. محاسبه پایایی آن با روش پایایی بین دو کدگذار که پایا و روا بودن مصاحبه را نشان می‌داد، مشخص شد. روایی پرسشنامه محقق ساخته نیز از طریق روایی صوری، محتوا و سازه و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تایید شد. در بخش کیفی کدگذاری نتایج مصاحبه با استفاده از نرم افزار (MAXQDA) انجام شد و در بخش کمی نیز از آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون فریدمن) استفاده شد. با توجه به موارد اعلام شده در بالا، هدف این پژوهش ارائه الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی این منابع در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌باشد.

### مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها

نیاز سازمان‌ها به درک مفاهیم، اصول و نظام‌های مدیریت منابع انسانی از ارکان بنیادین عرصه بهبود و تعالی عملکرد سازمان محسوب می‌شوند (حاج کریمی و رحیمی، ۱۳۹۴). نظریه‌پردازان مختلف ضمن بررسی‌های خود، بر نقش مدیریت در کارایی منابع انسانی تاکید کرده‌اند. وظایف استراتژیک منابع انسانی نقش حیاتی در تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان ایفا می‌کنند (لوپز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). آرتور<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، نیز از طریق تجزیه و تحلیل چندگانه نشان داده است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای بر روی عملکرد کارکنان تأثیر دارد (آرتور، ۱۹۹۲). تپسترا<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیده است که سازمان‌های بزرگ آمریکایی که از راهبردهای مدیریت منابع انسانی خاصی استفاده می‌کنند، به طور قابل ملاحظه‌ای سود سالانه و بهره‌وری بالاتری را در مقایسه با سازمان‌هایی که از این راهبردها استفاده نمی‌کنند، به دست می‌آورند (گلین، ۲۰۱۵). نویسندگانی نظیر ففر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، مدیریت منابع انسانی را به عنوان ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی تشریح کرده‌اند. ففر (۲۰۰۰)، به این نتیجه رسیده است که سازمان‌هایی که از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چون امنیت شغلی، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی و پرداخت انگیزاننده‌ها، تبعیت می‌کنند بیشتر از سازمان‌های دیگر، از طریق کارکنان خود به مزیت رقابتی دست پیدا کرده‌اند. سازمان‌ها با وجود داشتن نیروی انسانی شایسته و لایق، نیازمند توانمندی لازم در استفاده از این منابع می‌باشند. در حقیقت با اتکا بر عملکرد کارکنان و مدیریت منابع انسانی و ارائه روش‌های علمی و کاربردی، سازمان‌ها می‌توانند به دنبال افزایش کارآمدی و اثربخشی خود باشند. در واقع، سازمان‌ها می‌توانند از وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی از قبیل کارمندیابی، مدیریت استعداد، چابکی، توانمندسازی، آموزش و توسعه، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش به

<sup>۱</sup>. Lopez

<sup>۲</sup>. Arthur

<sup>۳</sup>. Tepstera

<sup>۴</sup>. Fefer

منظور بهبود عملکرد مؤثر استفاده کنند (لارسن و فاوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). مؤلفه‌های ذکر شده با تقویت و جهت‌دهی به نیروی انسانی بر کارایی سازمان‌ها می‌افزایند.

زمانی که سازمان‌ها، فعالیت‌های نوآورانه را بهبود می‌بخشند با عدم قطعیت بیشتر و تنوع در فرایندهای کاری روبرو می‌شوند، در این شرایط این سازمان‌ها به کارمندان خلاق و انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و با تحمل عدم قطعیت و ابهام بالا نیاز دارند (گلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از این‌رو، سازمان‌ها باید تأکید بیشتری بر وظیفه کارمندیابی داشته باشند. هم‌چنین توجه به دوره‌های آموزشی، قرارگرفتن کارمندان در معرض انواع دانش و ایده‌های ابتکاری را تسهیل می‌نماید. سازمان‌ها برای کارمندان، از برنامه‌های گسترده و مختلف آموزشی به منظور توسعه دانش و بهبود مهارت‌های جدید در انجام کار بهره می‌برند. علاوه بر این، توجه به بازار به میزان بالای مشارکت کارکنان نیاز دارد (هارلی و هولت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). گلین (۲۰۱۵) بیان می‌کند که سازمان‌ها مشارکت کارکنان را با حل مشکلات و حضور در تصمیم‌گیری و تشویق کارکنان به منظور خلق ایده‌های جدید بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزیابی عملکرد می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه و دست‌یابی به نتایج مطلوب نوآوری افزایش بخشد. هر دو پاداش‌های بیرونی و درونی در بهبود انگیزه کارکنان به منظور انجام کار مؤثر هستند، هم‌چنین این پاداش‌ها، انگیزه کارکنان را برای خلق ایده‌های جدید در کسب بازار و تولید موفقیت‌آمیز محصولات جدید فراهم می‌آورند (مام‌فورد، ۲۰۱۶). سازمان‌ها می‌توانند از وظایف استراتژیک منابع انسانی به منظور تاثیرگذاری بر رفتارها و تمایلات کارکنان استفاده نمایند. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر، داشتن تعهد و دو طرفه بودن ارتباط است (نوئه، ۲۰۰۸). بنابراین مدیریت منابع انسانی، با رویکردی همه‌جانبه قادر به شکل‌دهی به رفتارهای شخصی و روابط کارمندان با یکدیگر است و می‌تواند گام‌های اساسی در افزایش کارایی سازمان‌ها ایفا کند.

### سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری که امروزه به عنوان یک سازمان واحد شناخته می‌شود سیر تکوینی طولانی را پشت سر گذاشته است. مطالعه پیشینه تأسیس سازمان میراث فرهنگی در ایران را می‌توان به سال ۱۳۰۷ ش. و اشاعه قانون عتیقات همزمان دانست. به دنبال ایجاد این قانون، امتیاز انحصاری هیئت فرانسوی برای کاوش در ایران لغو و در سال ۱۳۱۲ ش، «اداره باستانشناسی تأسیس شد. تصمیم‌گیری درباره این موضوع در شهرداری‌ها و اداره عتیقات و یا اداره باستان‌شناسی در این دوران به شدت وابسته به خواست حکومت مرکزی بود (فلامکی، ۱۳۸۷: ۱۴). این مسئله تا حدی از ایجاد مدیریت واحد و متمرکز بر این اداره خودداری می‌کرد.

با شروع کار اداره باستان‌شناسی، بسیاری از همکاری‌های بین‌المللی برای حفاظت و کاوش در محوطه‌های باستانی آغاز شد. حفاری‌های بسیاری در این دوران توسط هیئت باستان‌شناسی آمریکا در ایران انجام گرفت. سال ۱۳۲۹ ش. اداره باستان‌شناسی، فعالیت علمی خود را آغاز کرد، تا پیش از آن، این اداره فقط به عنوان مرجع نظارت و کنترل بر کار سایرین انجام وظیفه می‌کرد، بدین ترتیب تلاش شد تا این اداره تبدیل به یک مرکز تحقیقاتی تبدیل شود؛ تأسیس موسسه باستان‌شناسی دانشگاه تهران در سال ۱۳۳۸ ش. نیز در همین جهت بود. (مرادی، ۱۸-۱۶). در سال ۱۳۴۳ ش.

<sup>۱</sup>. Laursen, K., & Foss

<sup>۲</sup>. Glynn

<sup>۳</sup>. Hurley & Hult

وزارت فرهنگ وقت به دو بخش «آموزش عالی» و «فرهنگ و هنر» تقسیم و اداره باستان‌شناسی در وزارت فرهنگ و هنر ادغام شد. در پی این تغییرات، «سازمان ملی حفاظت آثار باستانی» در سال ۱۳۴۴، جایگزین اداره باستان‌شناسی شد و ذیل وزارت فرهنگ و هنر آغاز به کار کرد (مرادی، ۱۳۸۲: ۱۹).

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۸ ش. وزارت «فرهنگ و آموزش عالی» تشکیل شد و سازمان حفاظت آثار باستانی «ذیل این وزارتخانه قرار گرفت. در ادامه به موجب مصوبه ۱۳۶۰/۸/۲۷ هیئت وزیران واحدهای فرهنگی و استانی مرتبط با امور میراث فرهنگی از این وزارتخانه جدا و در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ادغام شدند. تا زمان تشکیل سازمان میراث فرهنگی در سال ۱۳۶۴، عملاً دو وزارتخانه فرهنگ و آموزش عالی و فرهنگ و ارشاد اسلامی همزمان متولی امور مربوط به میراث فرهنگی بودند. در سال ۱۳۶۴ ش. دستگاه‌های اجرائی و پژوهشی متولی امور میراث فرهنگی که شامل ۱۱ اداره کل و ادارات استانی در سه وزارتخانه بودند در اداره سازمان میراث فرهنگی از انسجام لازم برخوردار شد (صمدی، ۱۳۸۲: ۱۶). شکل‌گیری سازمان میراث فرهنگی را می‌توان گام مهمی در جهت تخصصی‌سازی مدیریت و حفاظت بناها و بافت‌های تاریخی شهرهای ایران دانست. در این دوره تلاش‌هایی برای شناسایی و ثبت بناهای تاریخی و برنامه‌ریزی و حفاظت از آن صورت گرفت، اما تلاش‌ها و اثرگذاری‌ها نتوانست حفاظت مرکزها و بافت‌های تاریخی شهرها را به درجه مطلوب ارتقا دهد (فلامکی، ۱۳۸۷). با خروج سازمان میراث فرهنگی از ذیل وزارت فرهنگ و ارشاد و ادغام آن با سازمان ایرانگردی و جهانگردی، جایگاه سازمان میراث فرهنگی و گردشگری در برنامه‌های توسعه متحول کرد. با توجه به غلبه بعد اقتصادی ترویجی در برنامه توسعه سوم، ادغام سازمان میراث فرهنگی و سازمان جهانگردی و گردشگری جزو اهداف راهبردی آن قرار گرفت (اثر، ۱۳۸۳: ۴). ادغام این دو سازمان در تاریخ ۱۳۸۲/۱۱/۱۳ انجام گردید (اثر، ۱۳۸۳: ۵). در ادامه برای الصاق هر چه بیشتر حوزه‌های فرهنگی به صنعت گردشگری، سازمان صنایع دستی کشور نیز به این ساز و کار جدید افزوده شد و با توصیب شورای عالی اداری در تاریخ ۱۳۸۵/۱۱/۱۶ به منظور تقویت و توسعه صنایع دستی کشور، سازمان صنایع دستی در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ادغام و به «سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری» تغییر نام یافت (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶: ۲۴۵). به این ترتیب سازمان واحد میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با مدیریت واحد در ایران آغاز به کار کرد.

### جامعه‌آماری تحقیق و مختصات آن

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بود. خبرگان پژوهش، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مدیریت منابع انسانی برجسته و صاحب نظر بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند؛ به این صورت که استاد راهنما و یا مشاور دانشجویان دکتری در این حوزه بودند. اما ویژگی خبرگان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری عبارت بود از اینکه فعالیت آموزشی و پژوهشی در حوزه پژوهش حاضر داشتند، در واحد منابع انسانی فعالیت داشتند، در دوره‌های برگزار شده در این حوزه شرکت کرده بودند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند<sup>۱</sup> استفاده شد.

<sup>۱</sup> -Goal-oriented

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی عبارت است از کلیه کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری که تعداد آنان ۵۶۰ نفر بود، از جدول مورگان استفاده شد. طبق این فرمول تعداد نمونه برای جامعه آماری ۵۶۰ نفره برابر با ۲۲۶ نفر می باشد که با توجه به اینکه مواردی از پرسشنامه ها ممکن است ناقص و یا غیرقابل استفاده باشند، تعداد ۲۴۰ پرسشنامه جمع آوری شد. برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شد. طبقات شامل معاونت‌های میراث فرهنگی، صنایع دستی و هنرهای سنتی، گردشگری، سرمایه‌گذاری و تأمین منابع، امور مجلس، حقوقی و استان‌ها، توسعه مدیریت می‌باشند که مطابق با فراوانی هریک از این طبقه‌ها، تعداد نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شد. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی پنج سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه شونده‌گان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان سازمان میراث فرهنگی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار<sup>۱</sup>، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری گردید و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵٫۱ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از کارکنان سازمان میراث فرهنگی، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار به کار مطرح شده‌اند.

ب) گویه‌های تخصصی: پرسشنامه‌های انگیزش شغلی، وجدان کاری، حفظ و نگهداری کارکنان، آموزش، مدیریت استعداد و بهره‌وری سازمانی.

<sup>۱</sup>-Inter coder reliability (ICR)

این بخش شامل ۱۳۴ گویه بسته می‌باشد. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه‌ها برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزیده است. در جدول ۳-۳ اطلاعات مربوط به پرسشنامه آمده است:

جدول ۱- اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

عوامل	تعداد گویه	شماره گویه‌ها
انگیزش شغلی	۱۵	۱۵-۱
وجدان کاری	۱۶	۳۱-۱۶
حفظ و نگهداری کارکنان	۹	۴۰-۳۲
آموزش	۴۳	۸۳-۴۱
مدیریت استعداد	۲۵	۱۰۸-۸۴
بهره وری	۲۶	۱۳۴-۱۰۹

البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سوالات مناسب است پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد. در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املایی و ... به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی<sup>۱</sup> از نظر خبرگان (اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و ..) استفاده شد.

روایی سازه<sup>۲</sup> از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است.

تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ ۳. AVE (میانگین واریانس استخراج شده)<sup>۳</sup> بزرگتر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تایید شد. در جدول ۲ و ۳ ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می‌توان این دو ضریب را با هم مقایسه کرد:

<sup>۱</sup> -Content Validity

<sup>۲</sup> -Construct Validity

جدول ۲- ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی پرسشنامه

مؤلفه	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده
انگیزش شغلی	۰/۸۰۱	۰,۷۴۲	۰/۶۱
وجدان کاری	۰/۸۸۹	۰,۸۲۱	۰/۵۷
حفظ و نگهداری کارکنان	۰/۸۱۶	۰,۸۰۶	۰/۶۶
آموزش	۰/۸۳۶	۰,۸۴۶	۰/۵۶
مدیریت استعداد	۰/۸۴۷	۰,۷۲۹	۰/۵۹
بهره وری	۰/۸۶۲	۰,۸۷۳	۰/۶۵

جدول ۳- مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (روایی واگرا (تشخیصی) با استفاده از آزمون فورنل و لارکر)

سازه‌ها	AVE	۱	۲	۳	۴	۵	۶
انگیزش شغلی	۰/۶۱	۰/۷۸	—	—	—	—	—
وجدان کاری	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۷۶	—	—	—	—
حفظ و نگهداری کارکنان	۰/۶۶	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۸۲	—	—	—
آموزش	۰/۵۶	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۳۶	۷۵/۰	—	—
مدیریت استعداد	۰/۵۹	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۷	—
بهره وری	۰/۶۵	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۸۱

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0,5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0,7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0,5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE^2$  و  $ASV < AVE^2$ . تست روایی واگرا (تشخیصی)

آزمون فورنل و لارکر: این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج شده به دست آمد. در جدول زیر مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است.

**پایایی:** در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های بعد مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی منابع بالاتر از ۰,۷ است. البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی

<sup>۱</sup> - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

<sup>۲</sup> - Average Shared Squared Variance (ASV)



جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سوالات مناسب است پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز<sup>۱</sup> و کدگذاری محوری<sup>۲</sup> انجام شده است. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS انجام شده است. در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و همچنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم‌افزار Lisrel در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۳</sup> مورد استفاده قرار گرفت. هم‌چنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه ای نیز بهره گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۴</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰٫۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

### بخش کیفی

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کدامند؟

سؤال دوم: ابعاد و مؤلفه‌های کارآمدی منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کدامند؟ شایان ذکر است که با ده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با پنج سؤال مصاحبه شد. سؤال‌های مصاحبه را در جدول ۴ آورده شده است. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۴- سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
------	------

<sup>۱</sup> -Open Coding

<sup>۲</sup> - AxialCoding

<sup>۳</sup>.Structural Equation Modelling

<sup>۴</sup> . Boxplot

۰۱	به نظر شما الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی بایستی دارای چه ویژگی‌ها و عملکردهایی در راستای بهبود کارآمدی باشد؟
۰۲	به نظر شما الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری دارای چه ابعادی می‌باشد؟
۰۳	به نظر شما الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری دارای چه مولفه‌هایی می‌باشد؟
۰۴	چه راهکارهایی برای افزایش کارآمدی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری پیشنهاد می‌دهید.
۰۵	چه موانعی بر سر راه توسعه الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌بینید.

در جدول ۴ نیز چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد بعد مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی آورده شده است.

جدول ۵- چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
۱	از اینکه این فرصت را دارم تا در سازمان فرد مهمی باشم، خوشحالم.	A1
۲	از نحوه برخورد و رفتار رئیس با کارمندان، رضایت دارم.	A2
۳	از اینکه می‌توانم کارهایی را انجام بدهم که بر خلاف وجدان من نیستند، خوشحالم.	A3
۴	از اینکه شغلم یک استخدام مستمر و با ثبات را برایم فراهم می‌آورد، خوشحالم.	A4
۵	از اینکه این فرصت را دارم تا کمک‌هایی به افراد دیگر بکنم، خوشحالم.	A5
۶	از اینکه می‌توانم کارهایی را انجام بدهم که در آنها از توانایی‌ها و مهارت‌هایم استفاده می‌کنم، خوشحالم.	A6
۷	از نحوه اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، رضایت دارم.	A7
۸	از میزان حقوق و مقدار کاری که انجام می‌دهم، رضایت دارم.	A8
۹	از این که فرصت پیشرفت در این شغل را دارم، خوشحالم.	A9
۱۰	از اینکه این آزادی را دارم تا از قضاوت خویش در کارها استفاده کنم، خوشحالم.	A10

A11	از اینکه این فرصت را دارم تا از روش های خود برای انجام کارهایم استفاده کنم ، خوشحالم.	۱۱
A12	از شرایط کاری خود راضی هستم.	۱۲
A13	از نحوه کنار آمدن همکارانم با یکدیگر راضی هستم.	۱۳
A14	از نحوه قدردانی ای که در قبال انجام کارهایم می شود رضایت دارم.	۱۴
A15	از احساس موفقیتی که شغلم به من می دهد، خوشحالم.	۱۵
B1	من به محتاط بودن و داشتن عقل سلیم مشهورم.	۱۶
B2	من مسئولیتهای اجتماعی از قبیل رأی دادن را خیلی جدی نمی گیرم.	۱۷
B3	من خود را درباره حوادث جاری مطلع نگهداشته و معمولاً تصمیمات عاقلانه ای اتخاذ می کنم.	۱۸
B4	من غالباً بدون آمادگی کافی در موقعیتهای مختلف حاضر می شوم.	۱۹
B5	من برای درستی قضاوتم به خودم می بالم.	۲۰
B6	من ظاهراً در هیچ کاری موفق نمی شوم.	۲۱
B7	من فرد بسیار شایسته و کارآیی هستم.	۲۲
B8	من در کار خود فردی مؤثر و کارآمدم.	۲۳
B9	من آدم راحت طلب و تنبلی هستم.	۲۴
B10	من دارای اهداف روشن و مشخصی هستم و برای دستیابی به آنها طبق برنامه منظمی عمل می کنم.	۲۵
B11	برنامه ای که برای اصلاح رفتارهای خود شروع می کنم، بعد از چند روز آنرا کنار می گذارم	۲۶
B12	من برای دستیابی به هدف خود سخت تلاش می کنم.	۲۷
B13	من احساس نمی کنم مجبورم با دیگران رقابت نموده و از آنها بهتر عمل کنم.	۲۸

B14	من تلاش می‌کنم تمام چیزهایی را که می‌توانم؛ به دست آورم.	۲۹
B15	من سعی می‌کنم همه کارهای خود را به بهترین نحو انجام دهم.	۳۰
B16	من از جمله افراد «معتاد به کار» هستم که نمی‌توانند هرگز بیکار بنشینند.	۳۱
C1	در سازمان نیروهای متخصص درک شده و به آنها احترام گذاشته می‌شود.	۳۲
C2	شرایط مطلوب اشتغال برای نیروهای متخصص در سازمان ایجاد شده و نیروهای متخصص حاضر به انتقال به سازمان دیگر نیستند.	۳۳
C3	عوامل محیطی که ایمنی و بهداشت نیروی کار را تهدید می‌کند، شناسایی و اصلاح می‌گردد.	۳۴
C4	سازمان با تأمین سلامت جسم و روان نیروهای متخصص، از ترک خدمت آنان جلوگیری می‌نماید	۳۵
C5	برای حفظ نیروهای متخصص، فرصت‌های شغلی، ارتقاء و حقوق مناسب تعبیه شده است.	۳۶
C6	به علت وجود مزایای مناسب، نیروهای متخصص سازمان میل به ماندن در سازمان دارند.	۳۷
C7	سازمان جهت جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان، تدابیر لازم را بکار برده است.	۳۸
C8	سازمان با اعطاء امکانات رفاهی مناسب، امکان ترک خدمت را برای نیروهای متخصص کم کرده است.	۳۹
C9	سازمان با فراهم نمودن امنیت شغلی و حمایت اجتماعی، امکان ترک خدمت را برای نیروها کم کرده است.	۴۰
D1	توانایی شناختی کارکنان سازمان؛	۴۱
D2	خودکارآمدی کارکنان سازمان؛	۴۲
D3	انگیزش یادگیری کارکنان سازمان؛	۴۳
D4	تمایل به نقل و انتقال کارکنان سازمان در صورت نیاز؛	۴۴
D5	وظیفه‌شناسی کارکنان سازمان؛	۴۵
D6	احساس مسئولیت پذیری در کارها و وظایف محوله به کارکنان سازمان؛	۴۶

D7	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای؛	۴۷
D8	پی بردن به ارزش آموزش از دید کارکنان سازمان؛	۴۸
D9	برنامه‌ریزی برای آموزش توسط مدیران سازمان؛	۴۹
D10	برخورداری از اعتقاد قوی؛	۵۰
D11	صبور بودن کارکنان سازمان در دوره‌های برگزار شده؛	۵۱
D12	علاقه به کار کارکنان سازمان؛	۵۲
D13	اعتماد به نفس کارکنان سازمان در بکارگیری موارد آموزش دیده؛	۵۳
D14	انعطاف‌پذیری بالای کارکنان سازمان پس از برگزاری دوره‌های آموزشی؛	۵۴
D15	دقت بالای در کار کارکنان سازمان پس از برگزاری دوره‌های آموزشی؛	۵۵
D16	سرعت در کار کارکنان سازمان پس از برگزاری دوره‌های آموزشی؛	۵۶
D17	داشتن انضباط و پشتکار در کارکنان؛	۵۷
D18	منظم بودن در کار کارکنان سازمان پس از برگزاری دوره‌های آموزشی؛	۵۸
D19	روابط اجتماعی کارکنان سازمان؛	۵۹
D20	میزان مشارکت با دیگران؛	۶۰
D21	به اشتراک گذاری معلومات و مهارت‌ها توسط کارکنان سازمان؛	۶۱
D22	تفویض اختیار به زیردستان توسط مدیران سازمان؛	۶۲
D23	نیازسنجی آموزشی از مدیران سازمان؛	۶۳
D24	قدرت یادگیری کارکنان سازمان؛	۶۴

D25	هدفمندی از آموزش در کارکنان سازمان؛	۶۵
D26	مرتبط و مفید بودن محتوای آموزشی؛	۶۶
D27	دیدگاه فراشناختی در کارکنان سازمان؛	۶۷
D28	طراحی برنامه‌های برنامه ریزان دوره‌ها؛	۶۸
D29	مهارت‌ورزی و یادگیری در عمل برای کارکنان سازمان؛	۶۹
D30	شبیه‌سازی و مدل‌سازی رفتاری دوره‌های برگزار شده برای کارکنان سازمان؛	۷۰
D31	ارزیابی واکنش کارکنان سازمان نسبت به دوره‌های آموزشی؛	۷۱
D32	ارزیابی تغییرات رفتاری در شغل کارکنان سازمان؛	۷۲
D33	شناسایی نتایج کلیدی دوره‌های آموزشی؛	۷۳
D34	تدوین استانداردهای آموزشی و الگوی سنجش اثربخشی آموزشی توسط مسئولین ذی‌ربط؛	۷۴
D35	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برگزاری دوره‌های آموزشی؛	۷۵
D36	حمایت مدیران ارشد از برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان؛	۷۶
D37	محاسبه بازگشت سرمایه دوره‌های برگزار شده توسط سازمان	۷۷
D38	ایجاد فرصت کاربرد و پاسخ گویی به دوره‌های برگزار شده توسط سازمان	۷۸
D39	ایجاد سیستم اداری مطلوب در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای کارکنان سازمان	۷۹
D40	شناسایی درست نیازها توسط دست اندرکاران برگزاری دوره‌های آموزشی	۸۰
D41	نقش تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان پس از اجرای دوره‌های آموزشی	۸۱
D42	ایجاد تسهیلات و ... برای کارکنان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی	۸۲

D43	ارائه خدمات آموزشی اثربخش توسط برگزار کنندگان دوره‌های آموزشی	۸۳
E1	مدیریت در دسترس است و نیروهای متخصص از تصمیمات مدیریت آگاه هستند.	۸۴
E2	ماهیت کار به اندازه کافی از چالش و تنوع لازم برخوردار است.	۸۵
E3	امکان مطرح و شناخته شدن افراد نخبه در این سازمان فراهم است.	۸۶
E4	در بدو استخدام آزمون کتبی برای سنجش دانش هر فرد برگزار می شود.	۸۷
E5	فرصت های پیشرفت شغلی فراهم است.	۸۸
E6	در بدو استخدام برای سنجش میزان تخصص هر فرد مصاحبه های تخصصی برگزار می شود.	۸۹
E7	در بدو استخدام آزمون روانشناختی از هر داوطلب گرفته می شود.	۹۰
E8	از مصاحبه های مبتنی بر شایستگی برای شناسایی نیروهای متخصص استفاده می شود.	۹۱
E9	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی صورت می گیرد.	۹۲
E10	آموزش های لازم و متناسب با نیاز به نیروهای متخصص ارائه می شود.	۹۳
E11	برای رفع مشکلات تخصصی و حرفه ای، مدیران ارشد به زیردستان مشاوره می دهند.	۹۴
E12	فرصت های رشد و توسعه در شغل برای نیروهای متخصص فراهم است.	۹۵
E13	نظارت غیر مستقیم صورت می گیرد.	۹۶
E14	آموزش و توسعه نیروهای متخصص نخبه، متناسب با برنامه ریزی استراتژیک سازمان است.	۹۷
E15	واقعیت های شغلی در بدو استخدام به نیروهای متخصص گفته می شود.	۹۸
E16	نیروهای متخصص در تصمیم گیری های سازمان مشارکت دارند.	۹۹
E17	معیارهای موفقیت در هر شغل تعیین شده تا نیروهای متخصص در شغل خود ارتقا یابند.	۱۰۰

E18	حقوق و مزایا بر اساس عملکرد یا توسعه شایستگی ها می باشد.	۱۰۱
E19	بین توانایی های هر فرد و وظایفی که بر عهده اوست تناسب وجود دارد.	۱۰۲
E20	نیروهای متخصص حین خدمت و پس از بازنشستگی دارای اعتبار حرفه ای ناشی از شاغل بودن در این سازمان هستند.	۱۰۳
E21	طراحی مشاغل متناسب با ویژگی های رفتاری نیروهای متخصص است.	۱۰۴
E22	طراحی مشاغل متناسب با توانایی های نیروهای متخصص است.	۱۰۵
E23	فرآیندهای استخدام افراد متناسب با نیازهای سازمان صورت می گیرد.	۱۰۶
E24	در هر دوره، چرخش شغلی برای نیروهای متخصص انجام می گیرد.	۱۰۷
E25	بین گروه های کاری ارتباط خوبی برقرار است.	۱۰۸
F1	احساس م یکنم شغل من در سازمان موجب موفقیت من می شود.	۱۰۹
F2	تمام دوره های ضمن خدمت سازمان را طی می کنم.	۱۱۰
F3	برای انجام شغل خود آموزش های لازم را دیده ام.	۱۱۱
F4	به دفعات از سوی مسئولان برای اشتباهات ناشی از عدم درک درست کار به من تذکر داده شده است.	۱۱۲
F5	چه میزان درخصوص پرسیدن نحوه صحیح انجام کار تشویق می شوید.	۱۱۳
F6	به چه میزان درک صحیحی از اهداف کاری خود در سازمان دارید.	۱۱۴
F7	چه میزان سازمان تلاش می کند تا کارکنان درک درستی از کار خود داشته باشند	۱۱۵
F8	به چه میزان از سوی سازمان بودجه کافی برای واحدهای-مختلف سازمان تخصیص داده می شود.	۱۱۶
F9	به چه میزان وسایل و تجهیزات کافی موردنیاز شغل خود در اختیار شما گذاشته می شود.	۱۱۷
F10	به چه میزان مورد حمایت سایر واحد ها در تحقق اهداف واحد خود هستید.	۱۱۸



F11	چه میزان مورد حمایت مسئولان بصورت مستقیم برای انجام کارهای دشوار هستید.	۱۱۹
F12	به چه میزان فرصت‌های لازم برای ارتقاء در شغل شما وجود دارد.	۱۲۰
F13	به چه میزان در مواقع نشان دادن ابتکار عمل، از سوی سازمان پاداشهای نقدی دریافت می‌کنید.	۱۲۱
F14	چه میزان سازمان از نشان دادن ابتکار عمل کارکنان استقبال و قدردانی می‌کند.	۱۲۲
F15	چه میزان در زمان مشکلات فردی، از سوی مدیر مافوق مورد دلجوئی قرار می‌گیرید.	۱۲۳
F16	به چه میزان از کیفیت کار خود اطلاع و آگاهی دارید.	۱۲۴
F17	به چه میزان از سوی سازمان در جریان روشهای بهبود عملکرد قرار می‌گیرید.	۱۲۵
F18	به چه میزان سازمان در خصوص عملکرد فردی کارکنان بازخور ارائه می‌کند.	۱۲۶
F19	به چه میزان در خصوص نتایج مثبت و منفی کار در جریان قرار می‌گیرید.	۱۲۷
F20	به چه میزان تصمیمات سازمانی را مطابق با اصول اخلاقی می‌دانید.	۱۲۸
F21	به چه میزان تصمیمات سازمانی را منصفانه می‌پندارید.	۱۲۹
F22	به چه میزان انتصاب پرسنل در سازمان بر اساس ضوابط و شایستگی است.	۱۳۰
F23	به چه میزان به مدیران مافوق خود اعتماد دارید.	۱۳۱
F24	به چه میزان شرایط بازار بر عملکرد شما در سازمان تاثیرگذار است.	۱۳۲
F25	چه میزان تغییر شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد شما در سازمان تاثیرگذار است.	۱۳۳
F26	به چه میزان رقابت با سازمان‌های مشابه دیگر بر عملکرد شما در سازمان تاثیرگذار است.	۱۳۴

در جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه گردیده است. اطلاعات جدول بالا، بیان‌گر محور اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان آورده شده است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. در

برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شونده‌گان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۱۳۴ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

### مؤلفه‌های مدیریتی با رویکرد کارآمدی و افزایش پتانسیل منابع انسانی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

در شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگتر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۱۳۴ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

با توجه به جدول فوق، ۶ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۷۴ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. در نهایت مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶- مؤلفه‌های مستخرجه شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد گویه	بعد / مولفه	سازه
۱۵	انگیزش	حوزه خروجی مدل سیستمی
۱۶	وجدان کاری	
۹	حفظ و نگهداری کارکنان	
۴۳	آموزش	
۲۵	مدیریت استعداد	
۲۶	بهره وری	

- رتبه‌بندی و ارتباط ابعاد و مؤلفه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی با یکدیگر در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری چگونه است؟

برای اینکه بدانیم کدام یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از درجه اهمیت بیشتری برخوردار است، از آزمون فریدمن استفاده شده است. لازم به ذکر است، نتایج این آزمون با اولویت‌بندی بر اساس ضرایب مسیر و بارهای عاملی یکسان است.

در جدول زیر نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد آورده شده است.

جدول ۷- رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌ها

رتبه	Sig.	آماره آزمون	میانگین رتبه	متغیرها	حوزه تاثیرگذاری
۱			۱,۶۰	انگیزش	
۲			۱,۴۰	وجدان کاری	
۲			۲,۰۹	حفظ و نگهداری کارکنان	
۱			۲,۲۰	آموزش	
۳			۱,۷۱	مدیریت استعداد	

همان طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، رتبه میانگین مربوط به متغیرها نشان داده شده است. در ورودی مدل سیستمی، وجدان کاری نسبت به انگیزش از اولویت برخوردار می‌باشد. در حوزه فرآیندی مدل سیستمی، اولویت اول با آموزش، دوم با حفظ و نگهداری کارکنان و سوم با مدیریت استعداد است.

- چه الگوی سیستمی می‌توان برای مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآمدی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ارائه کرد؟
- درجه تناسب (برازش) الگوی پیشنهادی تا چه میزان است؟

برای پاسخ به سؤال فوق با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای بود و همچنین توزیع داده‌ها نرمال بود از آزمون‌های پارامتریک مناسب (همبستگی پیرسون) و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. قبل از اجرای تحلیل عاملی همبستگی بین ابعاد ورودی مدل سیستمی، عوامل حوزه خروجی مدل سیستمی و حوزه فرآیندی مدل سیستمی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۸- همبستگی بین ابعاد ورودی مدل سیستمی، حوزه خروجی مدل سیستمی و حوزه فرآیندی مدل سیستمی

حوزه فرآیندی مدل سیستمی		حوزه خروجی مدل سیستمی	
مدیریت استعداد	آموزش	حفظ و نگهداری کارکنان	همبستگی
**۰,۷۸۶ ۰,۰۰۰	**۰,۸۲۳ ۰,۰۰۰	**۰,۷۹۴ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.
**۰,۸۱۹ ۰,۰۰۰	**۰,۸۵۶ ۰,۰۰۰	**۰,۸۷۱ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.
**۰,۸۵۸ ۰,۰۰۰	**۰,۸۴۳ ۰,۰۰۰	**۰,۷۳۵ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، علامت \*\* نشان‌دهنده وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰,۰۱ را نشان می‌دهد یعنی، بین ابعاد ورودی مدل سیستمی، حوزه خروجی مدل سیستمی و حوزه فرآیندی مدل سیستمی رابطه مستقیم وجود دارد. شدت رابطه نیز از جدول فوق قابل مشاهده است. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش کامل دست یافته است.

جدول ۹- گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۶۷۰,۱۹	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۴	بزرگتر از ۰,۹
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۹۲	بزرگتر از ۰,۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۹	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۴۳	کمتر از ۰,۱

در ادامه به بررسی مدل اصلی پژوهش پرداخته شده است. بدین منظور، از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده شده است. پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درست‌نمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد. شکل‌های زیر نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد.

در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر t برای فرضیه‌ها آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، مسیرهای مورد آزمون، پذیرفته می‌شوند.

جدول ۱۰- ضرایب مسیر و مقادیر t برای فرضیه‌های پژوهش

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر	
			<--	<--
پذیرفته شد	۱۶,۱۵	۰,۹۰	انگیزش	وجدان کاری
پذیرفته شد	۸,۶۵	۰,۶۵	حفظ و نگهداری کارکنان	
پذیرفته شد	۸,۶۱	۰,۶۴	آموزش	
پذیرفته شد	۸,۶۸	۰,۶۸	مدیریت استعداد	
پذیرفته شد	۱۱,۲۷	۰,۹۰	حفظ و نگهداری کارکنان	
پذیرفته شد	۸,۶۲	۰,۶۷	آموزش	
پذیرفته شد	۸,۶۸	۰,۶۸	مدیریت استعداد	
پذیرفته شد	۸,۸۲	۰,۶۶	مدیریت استعداد	آموزش
پذیرفته شد	۶,۰۸	۰,۴۴	بهره‌وری	حفظ و نگهداری کارکنان
پذیرفته شد	۸,۶۵	۰,۶۵	بهره‌وری	آموزش
پذیرفته شد	۸,۵۲	۰,۶۱	بهره‌وری	مدیریت استعداد

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جداول زیر قابل مشاهده است.

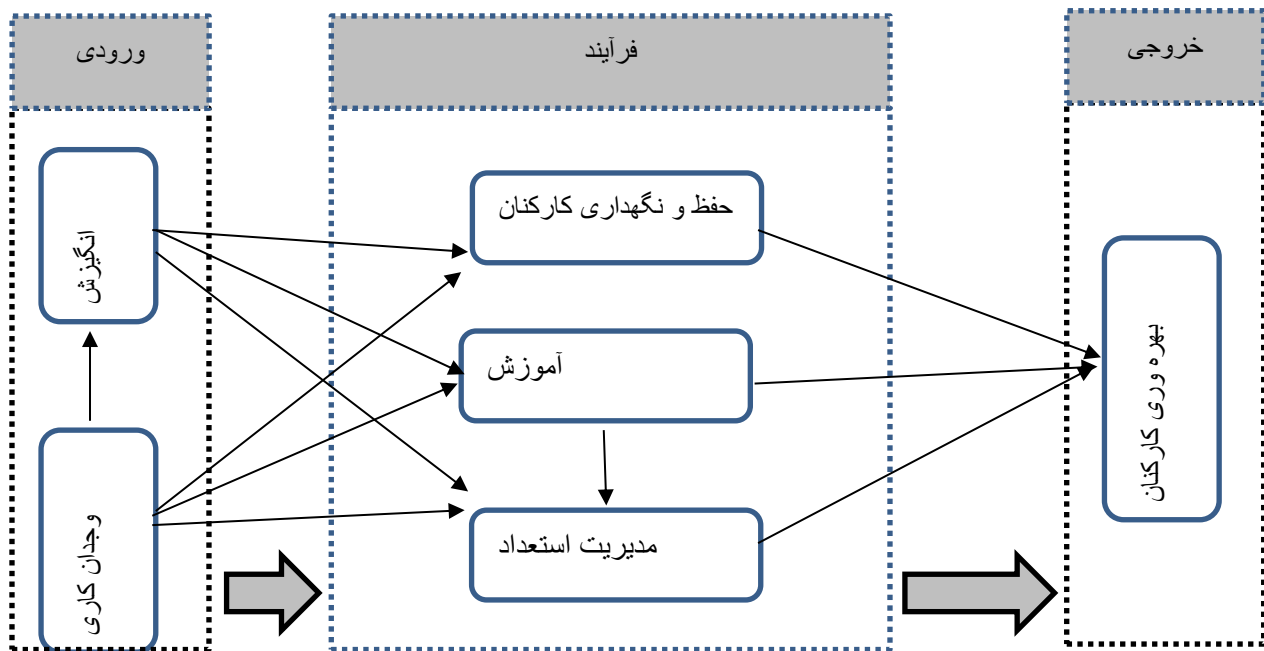
جدول ۱۱- تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل مدل پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر	
		مستقیم	غیر مستقیم
وجدان کاری	انگیزش	۰,۹۰	-
انگیزش	حفظ و نگهداری کارکنان	۰,۶۵	-
وجدان کاری	حفظ و نگهداری کارکنان	۰,۹۰	$۰,۶۵ * ۰,۹۰ = ۰,۲۶$
وجدان کاری	انگیزش	۰,۹۰	-
انگیزش	آموزش	۰,۶۴	-
وجدان کاری	آموزش	۰,۶۷	$۰,۶۴ * ۰,۹۰ = ۰,۵۸$
وجدان کاری	انگیزش	۰,۹۰	-
انگیزش	مدیریت استعداد	۰,۶۸	-
وجدان کاری	مدیریت استعداد	۰,۶۸	$۰,۶۸ * ۰,۶۸ = ۰,۴۶$
وجدان کاری	آموزش	۰,۶۷	-
آموزش	مدیریت استعداد	۰,۶۶	-
وجدان کاری	مدیریت استعداد	۰,۶۸	$۰,۶۶ * ۰,۶۷ = ۰,۴۴$

در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده حوزه فرآیندی مدل سیستمی، ورودی مدل سیستمی (شرایط علی) و حوزه خروجی مدل سیستمی که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد و

همچنین ساز و کارها و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراند تئوری به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد.

بر اساس عوامل موثر شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی ارائه شده در پژوهش نیز به قرار زیر است:



شکل ۱- الگوی نهایی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

### نتیجه‌گیری

امروزه منابع انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و قابلیت‌های اساسی هر سازمان است. سازمانی که نتواند دانش و مهارت کارکنان خود را رشد و گسترش دهد و از آن در سودآوری سازمان به بهترین وجه استفاده کند، قادر نخواهد بود مشکلات سودآوری خود را حل نماید. لذا ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش موثری در ایجاد یک مدیریت پویا داشته باشد. الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری دارای سه بعد ورودی، فرآیندی و خروجی می‌باشد، بعد ورودی دارای دو مؤلفه انگیزش کارکنان و وجدان کاری می‌باشد و بعد فرآیندی نیز دارای سه مؤلفه حفظ و نگهداری کارکنان، آموزش و مدیریت استعداد می‌باشد و بعد سوم الگوی سیستمی نیز شامل بهره‌وری می‌باشد. وجدان کاری و انگیزش کارکنان به عنوان دو متغیر ورودی با یکدیگر در ارتباطند، به این صورت که وجدان کاری بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. این تأثیرگذاری به صورت مثبت می‌باشد یعنی با افزایش وجدان کاری انگیزش کارکنان نیز افزایش می‌یابد، این مطلب بدین صورت قابل توجیه می‌باشد که وجدان کاری می‌تواند یکی از عوامل اولیه در تأثیرگذاری بر الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی باشد و به عنوان یک متغیری که بیشتر بار معنوی دارد می‌تواند تا حدی بر انگیزش کارکنان که

بیشتر با مشوق‌های مادی تحریک می‌شود موثر باشد. لذا توجه بیشتر به این امر یعنی افزایش وجدان کاری می‌تواند سایر متغیرهای ورودی الگو را نیز متأثر سازد. وجدان کاری به عنوان یک متغیر ورودی بر حفظ و نگهداری کارکنان به عنوان یک متغیر فرآیندی تاثیرگذار می‌باشد. بدین صورت که با افزایش وجدان کاری حفظ و نگهداری کارکنان نیز افزایش می‌یابد. این متغیر می‌تواند از لحاظ روحی بر سایر متغیرهای فرآیندی نیز مؤثر باشد کما اینکه بر دو متغیر دیگر حوزه فرآیندی یعنی آموزش و مدیریت استعداد نیز تاثیرگذار می‌باشد و موجبات افزایش آن‌ها را فراهم می‌نماید. بنابراین چنین روحیه ای موجب می‌شود تا اثرگذاری و پذیرش اثرات سایر متغیرهای حوزه فرآیندی نیز بر فرد بیشتر شود و لذا فرد بیشتر در راستای افزایش کارآمدی در سازمان قرار گیرد.

انگیزش نیز به عنوان یک متغیر ورودی می‌تواند زمینه‌ساز اثرپذیری بیشتر و یا اثرگذاری بیشتر متغیرهای فرآیندی الگوی مدیریت منابع انسانی باشد چرا که تاثیر معناداری بر سایر متغیرهای حوزه فرآیندی از قبیل حفظ و نگهداری کارکنان، آموزش و مدیریت استعداد دارد. کارکردهایی که در این فرایند مورد توجه قرار می‌گیرد شامل نظریه‌های انگیزشی و طراحی شغل، ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات و مزایا و منافع کارکنان می‌شود. همچنین در مؤلفه انگیزش شغلی نیز قابل بیان می‌باشد که فرد وودی به سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بایستی دارای انگیزه لازم برای ایفاء نقش در سازمان باشد.

از سوی دیگر روابط بین متغیرهای بخش فرآیندی نیز قابل توجه می‌باشد. بدین صورت که آموزش بر مدیریت استعداد نیز تاثیرگذار می‌باشد و موجبات افزایش و بهبود مدیریت استعداد را فراهم می‌سازد. افزایش کارآیی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است. البته آموزش‌هایی می‌توانند باعث ایجاد و افزایش کارآیی شوند که هدف‌دار، مداوم و پرمحتوا و به وسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی، برنامه‌ریزی و اجرا شوند. از دیگر ارکان فرآیندی الگوی مدیریت منابع انسانی حفظ و نگهداری کارکنان و استراتژی‌های آن است. اگر توانایی‌های منابع انسانی به طور سیستماتیک نگهداری نشوند ممکن است از بین بروند و در نتیجه سازمان متحمل هزینه‌های جایگزینی و آموزش مجدد می‌شود به طور متداول میزان حفظ نیروی انسانی یک سازمان با نرخ تغییرات پرسنلی اندازه‌گیری می‌شود. آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و به‌مثابه ابزاری به شمار می‌آید که از طریق آن، سازمان‌ها گستره‌ای را تعیین می‌کند که در آن دارایی انسانی آن‌ها سرمایه‌های پایدار تلقی می‌شوند. عامل مؤثر دیگر در حوزه فرآیندی مدیریت استعداد می‌باشد که نیازمند توجه خاص مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود.

## منابع

- احمدپور، ناصر(۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر، چاپ سوم.
- احمدیان هروی، محمد، خوئی، محمدمهدی(۱۳۹۶)، " مطالعه تحولات نهادی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، فصلنامه مطالعات جامعه شناختی، شماره ۱، ۲۵۷-۲۲۹.
- اسداله، حمیدرضا(۱۳۹۵)، آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت، شماره ۲۰۳ و ۲۰۴، صص ۱۲-۱.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رحیمی، فرج‌اله(۱۳۹۴). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. تهران، نخستین کنفرانس بهبود و تحول اداری، صص ۳-۱۱.
- دهدجانی، جواد(۱۳۹۸)، "نقش آموزش در توسعه کارآفرینی صنایع دستی ایران"، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات هنر اسلامی، ش ۳۳، صص ۱۶۳-۱۴۸.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ حسینزاده(۱۳۸۷) "بررسی رابطه قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران"، فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۵۶، صص ۱۸۸-۱۵۹.
- شریفی کلوی، رامین(۱۳۹۴)، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، تهران: نشر آروین.
- صمدی، یونس(۱۳۸۲)، میراث فرهنگی در حقوق داخلی و بین‌المللی، انتشارات اداره کل آموزش انتشارات تولیدات میراث فرهنگی.
- فلامکی، محمدمنصور(۱۳۸۷)، نظریه‌ای بر منشور مرمت شهری، انتشارات مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری.
- علی‌پور درویشی، زهرا، سردار دونیقی، سهیلا، لطفی دهخوارقانی، لیلا(۱۳۹۶)، "بررسی نقش میانجی سرمایه‌ی فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی"، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲، صص ۱۳۱-۱۱۱.
- مرادی، اصغرمحمد(۱۳۸۲)، " روند حفاظت در ایران از تأسیس اداره عتیقات تا قبل از انقلاب اسلامی، نشریه هفت شهر، فصلنامه عمران و بهسازی شهری، شماره ۱۱، صص ۲۵-۱.
- موسوی، سعید(۱۳۸۷)، "مدل مفهومی برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری و میراث فرهنگی"، فصلنامه مطالعات جهان‌گردی، شماره ۶، صص ۳۹-۵۵.
- نشریه اثر،(۱۳۸۱)، سرمقاله: نگاهی به چند رویداد، شماره ۳۶ و ۳۷، صص ۱-۱۰.



- Arthur, J.B. (1992), The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. ۲۹, ۱۴۳-۱۷۴-.
- Bernardin, H.J, Hoff, K, (2016). "Human Resource Management: an experiential approach". 3th Edition. New York: Mc GrawHill
- Boland, T. and Fowler, A.(2017) «A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations», *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. ۱۳, No. ۵, p.۴۱۷-۴۴۶.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2018). "Human Resource Management: 9th Edition". New York: Mc GrawHill
- Chen, W, Y., Hsu, B.F., Wang, M, L., Lin, Y. Y.(2018). Fostering Knowledge Sharing through Human Resource Management in R&D Teams. *International Journal of Technology Management*, Vol. ۵۳, No. ۲, P. ۳۰۹ .
- Glynn, M. A. (2015). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Acad Manage J* . ۲۱(۴): ۱۰۸-۱۱۱ .
- Hurley, R. F., & Hult, G. M.(2018). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *J Mark* . ۶۲(۳): ۴۲-۵۴ .
- Laursen, K., & Foss, N. J.(2013). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Camb J Econ* . ۲۷(۲): ۴۳-۶۳ .
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
- Lopez, K, Lauria, E. J. M., & Duchessi, P. J. (2014). A methodology for developing Bayesian networks: An application to Human resources implementation. *European Journal of Operational Research*, ۱۷۹(۱), ۲۳۴-۲۵۲ .
- Mumford, M. D. (2016). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Hum Resour Manage Rev* . ۱۰(۳): ۳۱-۵۱ .-Noe, R.A., Hollenbeck,
- Noe, R.A. (2010). Employee training and development. New York: McGraw-Hill.
- Phillips P.P. & Phillips. J.J. (2007). The value of learning, Sanfrancisco. CA: Pfeiffer.