

## ارائه مدل توسعه منابع انسانی با توجه به سازمان ثبت اسناد و املاک کشور

محمد قنبری<sup>۱</sup>، اسداله مهر آرا<sup>۲</sup>، محمدرضا باقرزاده<sup>۳</sup><sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، ایران<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. (نویسنده مسئول)<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

**Presenting the human resource development model according to the country's property and document registration organization****Mohammad Ghanbari<sup>1</sup>, Asadallah Mehrara<sup>2</sup>, Mohammad Reza Bagherzadeh<sup>3</sup>****PhD student in human resource management, Islamic Azad University, Ghaemshahr branch, Iran****Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Unit, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran. (Responsible author)****Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Unit, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran**

Received: (30/06/2022) Accepted: (27/08/2022)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>**Abstract**

The human resource management refers to attracting, developing, managing, creating motivation and achieving the commitment of key resources of the organization, that is, the people who work in or for that organization should be effective in an intelligent way. Build and manage management interactions. The purpose of the current research is to formulate a human resources development model according to the policies of the country's property and document registration organization, which in terms of the purpose of the development-applied research type and in terms of the method, it was carried out with a mixed exploratory (qualitative-quantitative) approach. . The present research in the qualitative part after analyzing the records, using the qualitative method and in-depth interview on 17 people from the panel using the purposeful and cluster judgment sampling method, reached theoretical saturation, and then the information obtained using the method The analysis of the topic under investigation and the implementation of the Delphi technique have been made. The findings of the research showed that the development of human resources according to the policies of the organization of registration of documents and properties of the country. The conducted investigations have shown that the components and sub-components of human resource development of the country's property and document registration organization have been fully identified and investigated.

**Keywords:** human resources development, policy, content analysis, document registration organization

**چکیده**

رویکرد مدیریت منابع انسانی به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان اشاره دارد، یعنی افرادی است که در آن سازمان یا برای آن کار می‌کنند باید به شکلی اثر گذار نسبت به هوشمند سازی و تعاملات مدیریتی فعالیت نمایند. هدف پژوهش حاضر تدوین مدل توسعه منابع انسانی با توجه به های سازمان ثبت اسناد و املاک کشور می‌باشد که از لحاظ هدف نوع تحقیقات توسعه‌ای-کاربردی و از حیث روش با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شده است. پژوهش حاضر در بخش کیفی پس از واکاوی سوابق، از روش کیفی و مصاحبه عمیق بر روی ۱۷ نفر از پنل با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و خوشه‌ای به اشباع نظری رسیده و سپس اطلاعات به دست آمده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و اجرای تکنیک دلفی ساخته شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد از توسعه منابع انسانی با توجه به سازمان ثبت اسناد و املاک کشور دارد. بررسی های صورت گرفته نشان داده شده که مولفه‌ها و زیرمولفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور به صورت کامل شناسایی شدند و مورد بررسی قرار گرفته اند.

**واژه‌های کلیدی** توسعه منابع انسانی، تحلیل مضمون، سازمان ثبت اسناد.

## مقدمه

امروزه منابع انسانی در به عنوان یک منبع راهبردی و جدایی ناپذیر در سازمانها می باشد که می تواند یک تغییرات تکنولوژیکی، در درون و بیرون سازمان داشته باشد (طباطبایی فر و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۴۴). منابع انسانی در سازمانهای اداری از جایگاه و اهمیت بسیار بالایی برخوردار است؛ زیرا بهره‌وری و کارایی سازمانها وابسته به کیفیت منابع انسانی آنها است، هر قدر نیروی انسانی سازمان از توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش تخصصی و خلاقیت‌های بالاتری برخوردار باشد سازمان را در رسیدن به اهدافشان بهتر می‌تواند یاری رساند. در مباحث تئوریک و و اجرایی مدیریت، سیستم مدیریت منابع انسانی مناسب یک جزء حیاتی در مسیر موفقیت یک سازمان است. عوامل زیادی می‌توانند بر این حوزه تاثیر بگذارند و به طور فزاینده ای حیاتی هستند (چانوفسکی و پیشچانوفسکی، ۲۰۲۰) یکی از دلای مهم شکست مدیریت منابع انسانی، بی‌توجهی به عنصر انسانی و توسعه آن است (الکادها و همکاران، ۲۰۲۲). بر این اساس، محققان مدیریت منابع انسانی، تاکید بیشتری بر کارکنان از رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی دارند (کهو و رایت، ۲۰۱۳). توسعه منابع انسانی مجموعه ای از اقدامات فردی و سازمانی می باشد که سهم بالقوه ای را در سازمان‌های پویا میتواند ایفا نماید (عالی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۸۰). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای اطمینان از بهبود و ارتقای سازمانها و عملکرد منابع انسانی بسیار برجسته شده است (میلز و همکاران، ۲۰۲۱). توسعه منابع انسانی به عنوان اصل ترین بعد در ایجاد سرمایه انسانی است (سینگ و همکاران، ۲۰۲۰). و امروزه سازمان‌های بسیاری این رویکرد را اتخاذ کرده‌اند. سازمان‌های دولتی نیازمندند تا استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را اتخاذ نمایند که به بخش منابع انسانی کمک می‌کند تا خود را برای تغییر به سمت منابع انسانی تحول آفرین آماده کنند (کاپوروسونی، ۲۰۱۶). برخی از کارشناسان معتقدند که این مقوله، آینده منابع انسانی است که می‌تواند بر توسعه سازمان و مدیریت تعالی و تغییر در سازمان تمرکز کند (راسول و همکاران، ۲۰۱۲) از طرفی نیز با بزرگ شدن بدنه دولت و سازمان‌های دولتی، نیاز به منابع انسانی توسعه یافته به عنوان رویکردی مهم و اثربخش، اهمیت و ضرورت این مقوله را دوچندان کرده است. سازمان

ثبت اسناد و املاک کشور هم به عنوان یکی از قدیمی‌ترین، گسترده‌ترین و مؤثرترین دستگاه‌های حاکمیتی از این امر مستثنی نیست. ثبت اسناد و املاک کشور در سال‌های اخیر با انگیزه شفاف سازی امور، کاهش مراجعات حضوری متقاضیان خدمت، ارائه حداکثری خدمات در محیط‌های مجازی و ارتقای سلامت اداری درصدد است با بازخوانی مبانی حقوقی، علمی و فنی و با واکاوی روند خدمت رسانی و اتخاذ سیاست‌ها و برنامه های کارآمد با محوریت فناوری اطلاعات نسبت به ایجاد سامانه های الکترونیکی، ساماندهی بانک های اطلاعات، مهیا نمودن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری مناسب اقدامات تحول گرایانه‌ای را انجام دهد. اجرای کاداستر جامع کشور، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی بخش‌های مختلف که به منظور سرعت و دقت در ارائه خدمات، شفاف‌سازی و تثبیت حدود مالکیت‌ها، ارائه خدمات نقل انتقالات و معاملات رسمی در محیط مجازی، دسترسی سریع و آسان ذی نفعان به خدمات ثبتی و کاهش مراجعات حضوری مراجعان، بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات و استانداردسازی رویه‌ها، توسعه کیفی و ارتقا سطح برخورداری‌های منابع انسانی، اطلاع رسانی و ارتقا سطح آگاهی‌های عمومی از جمله این موارد می‌باشد. بنابراین، توسعه-ی منابع انسانی سازمان ثبت در تمامی سطوح با توجه به مسئولیت خطیر این سازمان مطابق اسناد بالادستی به شدت احساس می‌شود از اینرو است که موضوع پژوهش حاضر می باشد، بنابراین هدف از انجام تحقیق طراحی مدل توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور با رویکرد ساختاری تفسیری است.

توسعه در لغت به معنای گسترش دادن، وسعت دادن، گسترش یافتن وسعت یافتن است (علوی، ۱۳۹۷). یکی از فرآیندهای اصلی توسعه، توسعه منابع انسانی است (دیوید و همکاران، ۲۰۱۶). مفهوم توسعه منابع انسانی در متون مختلف منابع انسانی به اشکال متفاوتی بررسی شده است. بررسی ادبیات مختلف نشان می دهد که حداقل ۴ رویکرد متفاوت به این مفهوم وجود دارد: ۱- توسعه منابع انسانی معادل کل منابع انسانی، ۲- توسعه منابع انسانی معادل آموزش، ۳- توسعه منابع انسانی معادل تمام اقدامات مؤثر بر توسعه کارکنان یعنی آموزش، کارراهه، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری و ۴- توسعه منابع انسانی تابعی از سه جزء آموزش، کارراهه و توسعه

انسانی استراتژیک. تاکنون مدل‌های گوناگونی برای توسعه منابع انسانی ارائه شده است اما هنوز توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌هایی روبرو است و هر سازمانی نیازمند داشتن یک مدل بومی توسعه منابع انسانی در راستای بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد، بنابراین انجام چنین تحقیقی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور ضروری است و با توجه به روش بکارگرفته شده دارای نوآوری است.

### روش پژوهش

حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای-کاربردی و از حیث روش با رویکرد آمیخته اکتشافی(کیفی-کمی) انجام شده است. تیم تصمیم را ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند، تشکیل داده که به روش هدف‌مند و گلوله برفی انتخاب شدند(جدول ۱). این پژوهش در پنج‌گام انجام شده است. در گام اول، شناسایی مولفه‌ها و زیرمولفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور از طریق مصاحبه با خبرگان و تحلیل مضمون در محیط نرم افزار Maxqda2020، گام دوم رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور با طراحی پرسشنامه شماره ۱ و ۲ استفاده از نظر خبرگان به شیوه دلفی فازی. گام سوم تعیین روابط ساختاری بین مولفه‌ها و زیرمولفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور با طراحی پرسشنامه شماره ۴ جهت استفاده از نظر کارکنان به روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس، گام چهارم، بررسی برازش مدل با استفاده از استفاده از نرم افزار Smart Pls. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند(وارفیلد، ۱۹۷۴). این روش به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک الگو کمک می‌کند و با بهره‌گیری از اصول ریاضی و بر پایه نظر متخصصان، امکان شناسایی و تبیین روابط پیچیده بین عناصر الگو را فراهم می‌آورد(فایسال و همکاران، ۲۰۰۶). مراحل انجام این تحقیق به صورت ذیل می‌باشد:

سازمان(بابایی رایینی و همکاران، ۱۴۰۰). بر اساس گفته نادر و نادر ( ۱۹۸۹) سه فعالیت کلیدی، محور فرآیند توسعه منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. این سه فعالیت محوری شامل: آموزش، پرورش و توسعه می‌باشند. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه؛ یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد( جوآن و همکاران، ۲۰۱۷). بر طبق نظریه ام. ام. کان: توسعه منابع انسانی افزایش دانش، قابلیت‌ها و رفتارهای کاری مثبت همه افرادی است که در همه سطوح سازمان کار می‌کنند( بن، ۲۰۱۶). با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی، پژوهش‌های مختلفی انجام گرفته است که به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

بابایی رایینی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمانهای دولتی، مشتمل بر سه بُعد فردی، سازمانی و محیطی است. سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند الگوی توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمانهای تحقیقاتی دولتی، شامل ۴ بعد می‌شوند که عبارتند از: ساختاری، سیاست گذاری، فرهنگی و محیطی. سید نقوی و همکاران(۱۳۹۸) معتقدند الگوی توسعه منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین، مشتمل بر چهار مولفه کلیدی مشارکت نیروی انسانی در تصمیمات سازمانی، توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی و توانمندسازی نیروی انسانی است. محمدی و همکاران ( ۱۳۹۴) معتقدند متغیرهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نیروهای مسلح، عبارتند از: عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل زمینه‌ای. پانجان و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند از ۵ مؤلفه تشکیل شود: برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام و انتخاب منابع انسانی، حفظ کارکنان، استفاده از منابع انسانی و توسعه منابع انسانی. ویلاس و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی توسعه یافته شامل هفت بخش است: بررسی محیط خارجی. بررسی محیط داخلی؛ مقایسه بین آنچه سازمان است و آنچه سازمان باید باشد. تعیین اهداف برای توسعه استراتژیک منابع انسانی، توسعه استراتژیهای توسعه منابع انسانی، اجرای توسعه منابع انسانی و ارزیابی توسعه منابع

## جدول ۱- مراحل انجام تحقیق

مراحل	اقدامات	روش
گام اول	شناسایی مولفه ها و زیرمولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان املاک کشور	شناسایی مولفه ها و زیرمولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور از طریق مصاحبه با خبرگان و تحلیل مضمون در محیط نرم افزار Maxqda2020
گام دوم	رتبه بندی مولفه ها و زیر مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور	طراحی پرسشنامه شماره ۱ و ۲ با استفاده از نظر خبرگان به شیوه دلفی فازی
گام سوم	تعیین روابط ساختاری بین مولفه ها و زیر مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور.	طراحی پرسشنامه شماره ۴ جهت استفاده از نظر کارکنان به روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس
گام چهارم	بررسی برازش مدل	استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس

### مرحله ۱. شناسایی شاخص ، ابعاد و مولفه های

#### توسعه منابع انسانی

از طریق برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان و تحلیل در محیط Maxqda2020 جهت شناسایی شاخص ها جهت رتبه بندی ابعاد و مولفه ها باطراحی پرسشنامه به روش دلفی پس از انجام سه مرحله، شاخص ها ، مولفه ها و ابعاد شناسایی می گردند. (جدول ۳).

### مرحله ۲. طراحی مدل توسعه منابع انسانی با

#### رویکرد ساختاری تفسیری

- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری در این مرحله متغیرهای مساله به صورت زوجی با هم مقایسه می شوند و با استفاده از نمادهای  $A, O, X, V$  روابط بین متغیرها تعیین می شود. و ماتریس خود تعاملی ساختاری به دست می آید (جدول ۴).

#### - ماتریس دستیابی

در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به

دست می آید. از طریق تبدیل نمادهای  $A, O, X, V$  به صفر و یک برای هر متغیر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می شود (جدول ۵). پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود (جدول ۶).

#### - تعیین روابط و سطح بندی بین ابعاد

برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تأثیر می پذیرد. مجموعه ورودی ها شامل خود بعد و ابعادی است که بر آن تأثیر می گذارند.

### مرحله ۳. ترسیم مدل و شبکه تعاملات ابعاد

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آن ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آن ها از بالا به پایین تنظیم می شوند و با استفاده از سطح بندی انجام شده نموداری با عنوان مدل توسعه منابع انسانی ترسیم

می‌شود (شکل ۱).

در ادامه تحلیل MICMAC انجام می‌شود که هدف از آن، تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها است (جدول ۷). همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود ابعاد به چهار خوشه تقسیم شده‌اند. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای میزان نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که میزان نفوذ ضعیف اما میزان وابستگی بالایی دارند. این ابعاد به طور عمده نتیجه الگو هستند و بدین معنی است که تغییر در سایر عناصر تشکیل دهنده الگو سبب تغییر در این متغیرها می‌گردد. خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که میزان نفوذ و وابستگی قوی دارند. خوشه چهارم شامل معیارهای مستقل است که میزان نفوذ بالایی به همراه میزان وابستگی پایینی دارند (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸).

#### یافته‌های پژوهش

بر اساس مصاحبه نیمه باز با خبرگان به روش دلفی عواملی که در جدول ۲ آورده شده‌اند، به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی شناسایی شدند.

**جدول ۲- شناسایی شاخصها ، مولفه ها و ابعاد توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور**

ابعاد	مولفه	شاخص های توسعه منابع انسانی
فرهنگ سازمانی	حفظ فرهنگ سازمانی	نهادینه سازی فرهنگ سازمانی- بیان ارزش ها ، باورها و افتخارات سازمان-ارائه تصویر مناسب از سازمان
	توسعه فرهنگی و اجتماعی	انجمن تخصصی-استفاده از فرایند اجتماعی شدن
یادگیری	یکپارچگی و هم آهنگی کارکنان و فرایندها	طراحی و ایجاد شبکه های یادگیری و تسهیم اطلاعات در سازمان-یکپارچه سازی اطلاعات در سازمان با بکارگیری اصول مدیریت دانش-طراحی و اجرای کارگاه های تیم سازی و کارگروهی در سازمان-ایجاد شبکه های ارتباطی داخل سازمان برای ارتباطات رسمی و غیررسمی-ارتقای همدلی کارکنان با برنامه های سازمان-سازگاری کارکنان با فرایندهای سازمانی-رسیدگی به وضعیت اقتصادی و معیشت کارکنان-حمایت و صیانت از کارکنان در مقابل سیستم های نظارتی برون سازمانی
	نیازسنجی آموزش	نیازسنجی آموزشی-محتوای آموزشی-استمرار آموزش-برنامه ریزی آموزشی-روش آموزش-ارزیابی آموزش-آموزش های عمومی-آموزش های تخصصی-پاداش آموزش-طراحی مکانیسم برای انتقال آموزش و نهادینه کردن آموزش در کار-فراهم آوردن آموزشهای لازم برای انجام وظایف متنوع در سازمان
عملکرد	نظام ارزیابی عملکرد	شایسته محوری-معیارهای ارزیابی عملکرد-روش ارزیابی عملکرد-نتایج ارزیابی-ارزشیابی و تراز منابع انسانی-انتصاب مدیران شایسته-ارزیابی مدیران
	توسعه سازمانی	روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری وسازمانی-راهبری نظارت براستقرار برنامه صیانت از حقوق مردم-مقررات زدایی و بهبود شاخص فضای کسب و کار-ارتقای کیفیت خدمات و افزایش سطح رضایتمندی مردم-کاهش هزینه تمام شده خدمات ثبتی-اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی سازمان-ایجاد ارزش افزوده بعنوان کیفیت در کارکنان-ارتقای قابلیت های کارکنان-توسعه مهارتهای انجام کار-رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان-شفاف سازی اطلاعات مالکیت ها-شفاف سازی معاملات رسمی و نقل وانتقالات-ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی-بیمه و بازنشستگی-عدالت در نظام پرداخت وجبران خدمت-توسعه زیرساخت ها ، استانداردهای تجهیزات و ساختمان ادارات ثبت-چابک سازی و متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات-تحلیل و توسعه شایستگیها (شایسته محوری)-جانشین پروری-نهادینه سازی وجدان کاری-نظام ارتقاء-نظام جذب و بکارگماری-مدیریت استعداد-بکارگیری نظام موثر پیشگیری-شفاف سازی فرایندها-هوشمند سازی فرایندها-کاهش مراجعات مردمی-ارائه خدمات الکترونیک-برقراری عدالت سازمانی
فرهنگ سازمانی	انگیزه های فردی	میزان میل به موفقیت-انگیزه توفیق طلبی-تمایل به پیشرفت-رفاه فردی-رفاه اجتماعی-تسهیلات-پاداش و مزایا
	ویژگی های شخصی	خود کنترلی-امانت داری-صرفه جویی-ساده زیستی-روحیات خودآموزی-قانون گرایی-مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی-اجتناب از برخورد سلیقه ای وفردی در کلیه فعالیت ها-خلقیات-توانایی حل مساله به شکل علمی-توانایی ترکیب اطلاعات وساختن مجموعه های جدید
محیط نزدیک	محیط نزدیک	ارباب رجوع-دولت

محیط دور	محیط سیاسی-محیط اجتماعی-فناوری-محیط اقتصادی
سازگاری و دریافت اطلاعات از محیط	الگوبرداری از بهترین تجربیات سازمان و اشاعه آن-امکان دسترسی آسان به اطلاعات محیطی در سازمان-ارائه و بیان پیشرفت ها در مسئولیت های اجتماعی سازمان-خانواده که تاثیر مستقیم و غیر مستقیم در توسعه فردی کارکنان دارد
توسعه ای	ایجاد ارزش افزوده بعنوان کیفیت در کارکنان-تشویق ایده ها-کاهش تصدی گری سازمان-اهتمام جدی در ارتقاء سلامت اداری-توسعه استانداردها و ارزش اخلاقی در سازمان-استفاده موثر از روش های نوین و فناوری های روز در جهت بهبود کیفیت عملکردها-توسعه زیرساخت ها-مدیریت مشارکتی-ایجاد شبکه های ارتباطی داخل سازمان برای ارتباطات رسمی و غیر رسمی-چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات-حمایت از خلاقیت کارکنان و روحیه نوآور-بهره گیری موثر از منابع وامکانات تحت اختیار-افزایش مهارت ادراکی در کارکنان-افزایش امنیت روانی اجتماعی برای کارکنان-پاسخگویی مدیران در ارائه خدمات به مردم-صیانت از حقوق مردم-کاهش هزینه های جاری-نهادینه سازی وجدان کاری
اطلاعاتی	امکان دسترسی آسان به اطلاعات محیطی در سازمان-بیان آشکار چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان برای کارکنان-استفاده از برنامه ریزی استراتژیک برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی-استفاده از سناریو (آینده پژوهی) برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی-طراحی و ایجاد شبکه های یادگیری و تسهیم اطلاعات در سازمان-طراحی بروشورهای اطلاعاتی برای کارکنان

در ادامه به تدوین مدل توسعه منابع انسانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری پرداخته می شود. در ادامه خبرگان با استفاده از جدول ۳ به تعیین روابط بین متغیرها پرداخته و ماتریس خودتعاملی ساختاری در قالب جدول ۴ به دست آمد.

### جدول ۳- علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری-تفسیری

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر Z بر I تاثیر دارد	متغیر I بر Z تاثیر دارد

### جدول ۴- ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵
۱	عوامل فرهنگی	۱	A	X	V	A
۲	عوامل سازمانی	۱	۱	V	V	X
۳	عوامل فردی	۱	۱	۱	V	A
۴	عوامل محیطی	۱	۱	۱	۱	A
۵	عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۱

و در ورودی (A, I) یک قرار داده می شود، در صورتی که ورودی (A, I) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی (A, I) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (A, I) یک قرار داده می شود و در صورتی که ورودی (A, I) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی (A, I) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (A, I)

بر اساس جدول ۴ در صورتی که ورودی (A, I) (محل تلاقی سطر A و ستون Z) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (A, I) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (A, I) صفر قرار داده می شود، در صورتی که ورودی (A, I) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (A, I) در ماتریس اولیه صفر

صفر قرار داده می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵- ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵
۱	عوامل فرهنگی	۱	۰	۱	۱	۰
۲	عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱
۳	عوامل فردی	۱	۰	۱	۱	۰
۴	عوامل محیطی	۰	۰	۰	۱	۰
۵	عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۱

در جدول ۶ برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل و انتقال‌پذیری انجام شود. انتقال‌پذیری به معنای آن است که اگر متغیر A بر B و B بر C تأثیر داشته باشد، در این صورت باید A نیز بر C تأثیرگذار باشد.

جدول ۶- ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	میزان وابستگی
۱	عوامل فرهنگی	۱	۰	۱	۱	۰	۳
۲	عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۳	عوامل فردی	۱	۰	۱	۱	۰	۳
۴	عوامل محیطی	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۵	عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۱	۵
		۴	۲	۴	۵	۲	

محاسبات ریاضی جدول حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌گردد. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

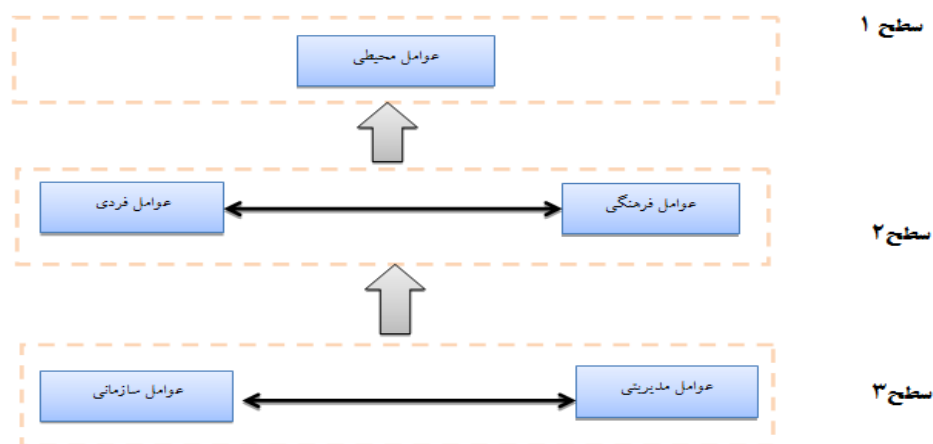
در جدول ۷ پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از ابعاد تعیین می‌شود. ابعادی که مجموعه خروجی و اشتراک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در

**جدول ۷- تعیین سلسله مراتب مدل‌سازی ساختاری تفسیری**

سطح	اشتراک	مجموعه ورودی (اثرپذیری)	مجموعه خروجی (اثرگذاری)	عامل
۲	۱،۳	۱،۲،۳،۵	۱،۳	۱
۳	۲،۵	۲،۵	۲،۵	۲
۲	۱،۳	۱،۲،۳،۵	۱،۳	۳
۱	۴	۱،۲،۳،۴،۵	۴	۴
۳	۲،۵	۲،۵	۲،۵	۵

کشور در درجه اول عوامل مدیریتی و سازمانی هستند.

بر اساس سطح‌بندی انجام شده در جدول ۷، مدل توسعه منابع انسانی ترسیم شد. با توجه به مدل ارائه شده در شکل ۱ هرچه متغیر در سطوح پایین‌تر قرار داشته باشد، از تأثیرگذاری بیشتر و تأثیرپذیری کمتری برخوردار است لذا می‌توان گفت زیربنای توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک



**شکل ۱- مدل توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور**

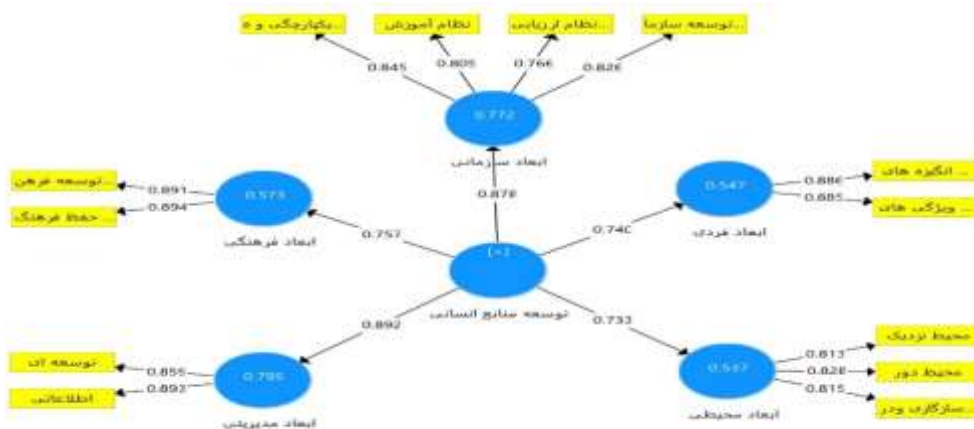
گرفته‌اند. لذا می‌توان گفت عوامل مدیریتی و سازمانی تأثیرگذاری بیشتری در مدل توسعه منابع انسانی دارند.

بر اساس شکل ۲، عوامل محیطی، فرهنگی و فردی در خوشه وابسته و عوامل مدیریتی و سازمانی در خوشه مستقل قرار

میزان نفوذ	۵	۵-۲			
	۴	مستقل			پیوندی
	۳			۳-۱	
	۲	خودمختار			وابسته
	۱				۴
		۱	۲	۳	۴

میزان وابستگی

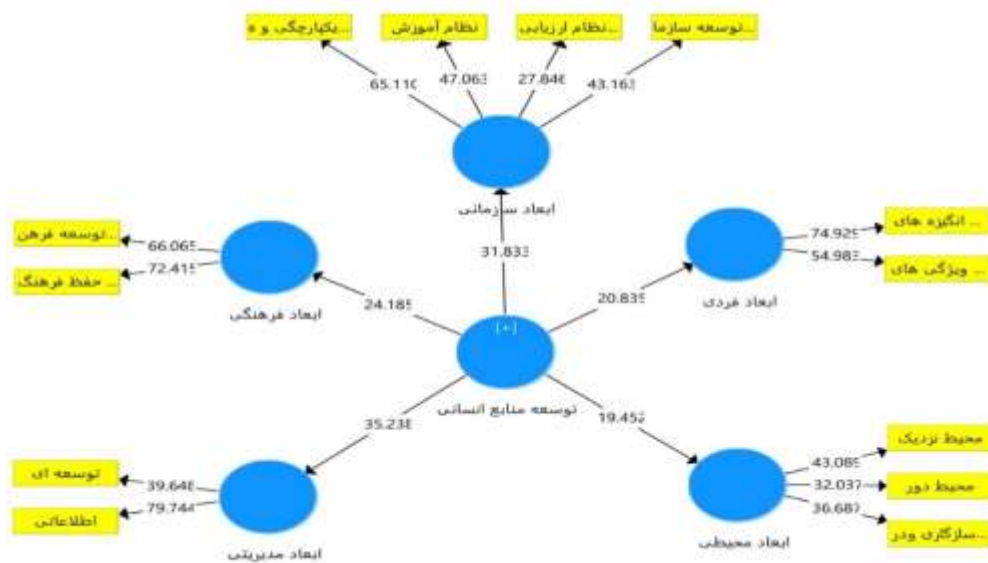
شکل ۲- ماتریس میزان نفوذ- وابستگی



نمودار ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب مسیر استاندارد

رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته مستقیم است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته نیز افزایش پیدا خواهد کرد و اگر ضریب مسیر، عددی منفی باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته معکوس است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته کاهش پیدا خواهد کرد. همانطور که اشاره شد، آزمون ضرایب استاندارد صرفاً به شدت و جهت رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته می پردازد و توانایی تصمیم گیری در مورد معنادار بودن رابطه را ندارد. این مهم در آزمون ضرایب معناداری در بخش بعدی انجام شده است.

در نمودار ۱ بیانگر ضرایب مسیر در حالت استاندارد است که در بازه (۱،-۱) قرار دارند و نشان دهنده میزان رابطه بین متغیرها می باشند. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب مسیر،  $\pm 0.3$  می باشد فوق قدر مطلق ضرایب مسیر از  $\pm 0.3$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در نمودار اعداد مشاهده شده بر روی پیکانه‌های شکل فوق، ضرایب مسیر هستند و شدت رابطه بین متغیرها و جهت این رابطه را مشخص می کنند. هرچه عدد ضریب مسیر بزرگتر باشد، رابطه متغیر مستقل بر متغیر وابسته قویتر خواهد بود. به همین سبب می توان اظهار داشت که اگر ضریب مسیر، عددی مثبت باشد،



## نمودار ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری

$$GoF = \sqrt{\overline{Com} \times R_{inner}^2}$$

که در آن منظور از  $\overline{com}$  عبارت است از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مکنون مدل و همچنین  $R^2$  نیز عبارت از میانگین ضرایب تعیین متغیرهای مکنون تحقیق است. بنابراین میزان این آماره برای مدل تحقیق عبارت است از:

نمودار ۲ نشان دهنده ضرایب معناداری است که باید بزرگتر از ۱/۹۶ باشند تا روابط بین متغیرها در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار گردند. نمودار فوق آزمون مدل تحقیق (حالت ضرایب معنی داری) را نشان می‌دهد. با استفاده از این آزمون می‌توان به معنی دار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت روابطی معنی دار خواهند بود که عدد بر روی پیکان روابط، خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند. به این معنی که اگر در این آزمون عددی بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد، رابطه آنها بی معنا خواهد بود و به تبع آن ضریب مسیر آن رابطه نیز بی معنا خواهد بود.

همانطور که در نمودار (۴-۱۳) مشاهده می‌شود، مقادیر ضرایب معنی داری (T-value) بزرگتر از ۱/۹۶ می‌و بیانگر این است تمامی ضرایب مسیر در نمودار (۴-۱۲) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار می‌باشند.

## بررسی اعتبار مدل توسعه منابع انسانی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور

مدل کلی شامل هر بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش کلی مدل کامل می‌شود. معیار کلی که در روش PLS برای بررسی برازش کلی مدل ارایه می‌گردد توسط تننهاوس وهمکاران (۲۰۰۵) ارایه شده است و تنها معیار موجود در حال حاضر می‌باشد، به صورت زیر محاسبه می‌گردد:

### جدول ۸- میزان Commuality و R<sup>2</sup> متغیرهای تحقیق

متغیرها	Commuality	R <sup>2</sup>
فرهنگی	۰/۷۹۶	۰/۵۷۳
سازمانی	۰/۶۵۸	۰/۷۷۲
فردی	۰/۷۸۴	۰/۵۴۷
محیطی	۰/۶۷۰	۰/۵۳۷
مدیریتی	۰/۷۶۸	۰/۷۹۵
توسعه منابع انسانی	۰/۵۷۸	-

$$GOF = \sqrt{0.709 * 0.645}$$

$$GOF = 0.676$$

از همین روست که محققان این حوزه تلاش نموده اند تا با ارائه مدل‌های مفهومی و فرآیندی به کمک مدیران بشتابند تا به اهداف خود دست یابند و نکته مهم این است که در ارائه مدل‌های جدید متناسب سازی آنها با تکنولوژی و فن آوری باید مورد توجه قرار گیرد. به زعم هانتینگتون (۱۹۹۴)، توسعه منابع انسانی در سازمانهای مختلف معانی متفاوتی پیدا کرده است. همچنین می توان گفت، هر سازمانی متناسب با اهداف و مقاصد خود از برنامه های توسعه و همچنین بسترها و زیرساخت های خود به تعیین حدود مرزهای توسعه منابع انسانی و تعریف آن می پردازند بنابراین هدف این تحقیق طراحی مدل توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور بود که براساس مدل ارائه شده ابعاد، مولفه ها و زیرمولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور شامل ۸۳ زیرمولفه، ۱۳ مولفه و ۵ بعد می باشد. نتایج نشان می دهد که ابعاد مدیریتی و سازمانی بعنوان مهمترین مولفه تاثیرگذار در مدل تحقیقی می باشد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- با توجه به اینکه ارتقای قابلیت کارکنان از مولفه های مهم در توسعه کارکنان ثبت می باشد،

با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۶۷۶ حاکی از برآزش قوی مدل است.

### بحث و نتیجه گیری

پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان های توسعه یافته است و سازمان های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص به دست می آورند. با توجه به اهمیت روز افزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمانها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آنها به گونه ای اجتناب ناپذیر، ضروری به نظر می رسد. بر این اساس شناخت ابعاد دقیق توسعه منابع انسانی و ارایه راه حل های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه آن ها از اهم وظایف و مشغله های فکری مدیران سازمان ها است. در این راستا، هدف ها و استراتژی های مهم فعالیت های توسعه منابع انسانی سازمان باید به روشنی تعریف شده و عناصری چون ارتقای کیفیت عملکرد افراد، کاهش هزینه ها و ضایعات فردی و سازمانی، رضایت مندی بیشتر ذینفعان سازمان و نهایت تقویت سازمان در خلق و حفظ مزیت رقابتی آن در نظر گرفته شود و

به ساختارهای فرایندی به نحوی که با حداقل دیوان سالاری و حداکثر توجه به قابلیت ها و توانمندی ها به مسئولیت پذیری و مسئولیت بخشی انجام می شود تبدیل کنند . قابل ذکر است ساختارهای ارگانیک با ویژگی هایی چون منعطف بودن، توجه به مهارت و دانش کارکنان، پویایی و تأکید بر مبادله اطلاعات ، اختیارات غیر متمرکز، قوانین و مقررات کمتر، شبکه ارتباطات غیر رسمی، توجه به خود کنترلی و تطبیق بیشتر با شرایط، زمینه مساعدتری را در اجرای توسعه منابع انسانی هموار می کند .

- براساس یافته های تحقیق یکی از مؤلفه های مهم در بعد مدیریتی و سازمانی بحث ارتباطات می باشد تلاش برای برقراری ارتباط سهل کارکنان با مدیران، ارائه بازخوردهای واقعی و مستمر و ایجاد گفتمان اثربخش بین کارکنان و مدیران از جمله ابزاری است که به توسعه منابع انسانی منجر می شود لذا پیشنهاد میشود مدیران ستادی دراستانها و روسای واحدهای ثبتی تابعه با برپایی جلسات هم اندیشی و گفتگوهای مستقیم با کارکنان و اهمیت دادن به نظرات آنان ارتباط مؤثر و اثر بخشی با کارکنان خود برقرار نمایند.

- از آن جایی که توسعه مدیریت از مهمترین ابعاد تاثیرگذار بر مدل توسعه منابع انسانی سازمان ثبت می باشد درجهت تقویت دانایی و تواناییهای مدیران سازمان ثبت موارد ذیل پیشنهاد می گردد :
- تبدیل فضای سازمان به فضای یادگیری و ارج نهادن به کارگیری دانش ملموس و غیرملموس به گونه ای که فضایی ایجاد شود که افراد در

سازمان ثبت اسناد و املاک کشور باید بستری را برای شناخت مفاهیم ( ایده پردازی، شبکه های یادگیری، مدیریت عملکرد، جانشین پروری ، نهادینه سازی فرهنگ مالکیت ، سازمان مبتنی بر دانایی و .. ) ایجاد کند تا کارکنان درک مناسب و یکپارچه ای از این مفاهیم داشته باشند .

- از مولفه های توسعه سازمانی کاهش مراجعات مردمی و صیانت از حقوق مالکیتی مردم می باشد، لذا توصیه می گردد علیرغم اینکه سازمان ثبت یک سازمان مونوپل (انحصاری) است، اما عمده‌تأ تعادلی بین زنجیره های عرضه و تقاضا نیست ،لیکن کیفیت تقاضا مد نظر قرار گیرد، بدین معنی که وقتی تقاضا شکل بگیرد زمان زیادی لازم است تا به تقاضای مشتری پاسخ داده شود و این اتلاف وقت باعث نارضایتی مشتریان می شود که حتی با ایجاد تسهیلات جدید که در سازمان ایجاد شده، باز هم این مقدار از اتلاف وقت باعث آزار مشتریان خواهد شد. بنابراین پیشنهاد میشود که تمامی کارهایی که باعث رضایتمندی مردم و مراجعان می شود نظیر ایجاد تسهیلات جانبی مثل ارائه اطلاعات درحوزه علائم تجاری ثبت شده، تسهیل در انتخاب نام شرکت ها، کاهش تعداد استعلامات بین دستگاهی و تعداد مجوزهای مورد نیاز و ایجاد پنجره های واحد بین دستگاهی به شدت در جامعه تأثیر گذار بوده و موجب رضایت مشتریان و مردم شده است را در اولویت کارهای خود قرار دهد.

- پیشنهاد می شود تا سازمان ثبت اسناد و املاک کشو ساختار سلسله مراتبی و وظیفه ای خود را

سازمان شده و نتیجه این اقدامات توسعه مناسبتهای سازمانی و بهبودشاخص های عملکردی سازمان ثبت اسناد واملاک را به همراه خواهد داشت .

- در مبحث مولفه های آموزشی جهت افزایش حافظه سازمانی و درونی سازی دانش ثبتی ، طراحی دوره های آموزشی که در آن نیروهای باتجربه و درآستانه بازنشستگی تجربیات خود در زمینه مشاغل کلیدی را به نیروی های جوان انتقال دهند ضروری به نظر می رسد .

دانش غیرملموس خود با دیگران شریک شوند تا فضای اعتماد و اطمینان به وجود آید. -زمانی که توانمندی مدیران افزایش یابد، عملکرد سازمان ارتقاء می یابد و نوآوریهای بیشتری به وجود می آید که ضامن موفقیت های سازمان باشد. توانمندی مدیران باعث بهبود ساختار درونی و ساختار بیرون سازمانها می شود که می تواند در ارتقاء سطح اجتماعی ، فرهنگی ، اقتصادی و سیاسی جامعه نمود پیدا کند. توسعه مدیران سازمان باعث اصلاح و بهبود سیستم های جذب، توسعه و نگهداری سرمایه انسانی

#### منابع

- Asante, D., Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, No.10(2), PP:153-165.
- Babaei Raini, A; Danesh Fard, K., Mirspasi, N. (2021). Designing the model of human resources development in order to improve the effectiveness of government organizations (Case study: Kerman Governorate). *Government Organizations Management Quarterly*, No. 9(3) (series 35), PP:45-60. (In persian).
- Dabbagh, R; Sultan, M. (2021). Identify and rank the effective factors in achieving sustainable production. *Business Reviews*, 15 ( 106 ,) (In persian).
- Farhi, B; Membini, Y. (2022). The importance of human resources in national production. *Work and Society*, No. 15 (152), PP:19-31. (In persian).
- Jahani, R; Saeed, F. (2020). The effect of trade and human resource development on Iran's economic growth with the aim of boosting production. *Macro Strategic Policies*, No. 8 (32), PP:674-691. (In persian).
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' performance. *Journal of Business Management*, 16(2), PP:105-115. (In persian).
- Abbaspour, A. (2008). *Advanced Human Resource Management*. Tehran: Samat
- Ahangama, N & Prasanna, R. (2021). Micro-theory on knowledge transfer to foster disaster resilience: A grounded theory approach. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 65.
- Aibar-Guzmán, B., García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, C., & Hussain, N. (2022). Sustainable product innovation in agri-food industry: Do ownership structure and capital structure matter?. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 141-160.
- Alei, h; Mehrara, A; Matani, M. (2021). The dimensions of the strategic agility development model of human resources management (case study: Golestan gas company), *Public Policy Quarterly in Management*, No: 13(48), PP: 179-198.
- Alqudaha, I.H.A; Carballo-Penela. A & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*., No.28(1).
- Arslan, M., Vaezi, R. (2018). Human resources development pattern in the public sector of Kerman province in 1404, *public management research*, NO. 43, PP: 135-155. (In persian).

- Management*, Vol: 14, PP: 74-102. (In persian).
- Rezaei, B; Zargar, M; Hemtian, H. (2020). Investigating the Impact Human Resource Management Dimensions on Sustainable Organizational Development. *Marine Science Education*, No. 7 (20), PP: 93-108. (In persian).
- Sabet, A; Azizi, M. (2020). Evaluate the impact of human resource strategies on the creation and development of green human resource management. *New research approaches in management and accounting*, No. 4 (31), PP:67-85. (In persian).
- Sarshar, N., Mokhtari Bai Kalai, M., Kyakchuri, D. (2021). Development of human resources by designing a self-development behavior model, *scientific quarterly of supervision and inspection of Naja*, year 15, number No.55, PP:48-68. (In persian).
- Seyed Javadin, S.R; Roshandel Arbatani, T. (2020) Human Resource Management An Investment and Sustainable Development Approach, *Investment Knowledge Quarterly*, Fifth Year, No. 20: 327-297(In persian).
- Seyyed Naqvi, M., Alwani, S, Ghorbanzadeh, V., Hosseini, S. (2018). The model of human resources development in Iran's government organizations with the new public service approach (case study: Ministry of Energy), *Farda Management scientific research journal*, , PP: 19-34. (In persian).
- Seyyed Naqvi, M., Ghorbanzadeh, V., Hosseinpour, D., Nedai, A. (2021). The model of strategic development of human resources (case study: government research organizations), *management researches in Iran*, vol: 25, PP. 126-149. (In persian).
- Sharifi, S; Saeedabadi, M; Stiri, M., Hossein Tabar, A. (2018). model design Systematic training and development of human capital in creative industries. *Human Resource Management Research*, No. 11(1), PP:116-89. (In persian).
- commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- Khalilnejad, Sh., & Amiri, A. (2020). The Role of Knowledge Management in Human Resources Development (Case Study: Tehran Region 4 Municipality). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, No. 3(9), PP:88-67. (In persian).
- Lyons, R. (2019). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- Matiei, M., Khani, A., Beyrami, S. (2021). The Impact of Green Supply Chain and Human Resource Management on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Ready Thought*, No. 20 (77), Pp:165-196. (In persian).
- Mohammadi, H; Purkiani, M; Selajgeh, S. (2020). Designing a human resource management model with a sustainable organizational development approach. *A New Approach in Educational Management*, No.11 (43), PP:281-314. (In persian).
- Motiei, M; Khani, A. M; Beyrami, S. (2021). The effect of green supply chain and human resource management on environmental performance with the mediating role of green innovation, No. 20 (77), PP:165-196. (In persian).
- Mozen Alavi, S., Tabarsa, G., Soharr, G. (2019). Designing and explaining the human resources development model at the national level, *management and development process*, vol: 33PP: 155-192. (In persian).
- Pakdel, R., Qolipour, A. (2017). Designing a national human resources development model with a system dynamics approach, *Human Resources Education and Development Quarterly*, No. 16, P.: 51-77. (In persian).
- Rakhshani, (2019). Presenting the model of human resource development in government organizations with an entrepreneurial approach: using foundation data theory, *Productivity*

- sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of human resource management. *Business Strategy and the Environment*, NO.29(1), PP:212-228.
- Zare, H; Zarei Mateen, H; Yazdani, H., Rasouli Parshkoh, A. (2019). Provide resource development model A human with a transformational approach (a meta-combination study) *Education and Development of Human Resources*, Seventh Setal, No. 26, PP:23-51. (In persian).
- Zhang, Z., Farooq, R., Talwar, S., & Dhir, A. (2021). Do human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, PP:1-22.
- Tabatabai Far, S; Haghigi, M; Jafari, M.(1401). Strategic human resource planning model (case study of Iran Export Development Bank), *General Policy Quarterly in Management*, No: 13(47), PP:166-1343.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, No. 56(1), PP:31-55.
- Thabet, A., Tawakli, A., Hashemi, A., Razqi, S. (2017). Presenting the structural model of green human resource management based on human resource management systems, *Human Resource Management Research Quarterly*, No. 31, PP: 4. (In persian).
- Watkins, M., Casamayor, J. L., Ramirez, M., Moreno, M., Faludi, J., & Pigosso, D. C. (2021). Sustainable product design education: current practice. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(4), 611-637.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards