

# مدل یابی چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش

خدیدجه شجاعی<sup>۱</sup>، رضا سلیمانی\*<sup>۲</sup>، بابک باقری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۳۰ فرودین ۱۴۰۲

## چکیده

مدیران منابع انسانی یکی از عوامل مهم موفقیت در سازمان‌ها هستند. آنها وظایف مربوط به منابع انسانی را بر عهده دارند و تلاش می‌کنند با بهبود عملکرد منابع انسانی، بازدهی سازمان را بالاتر برده و است. مدیریت منابع انسانی کار چندان ساده‌ای نیست و فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی بسیاری، پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌گیرد. تحقیق حاضر با هدف مدل‌یابی هنجاری چالش‌های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر را معلمان متوسطه دوره دوم شهر تبریز تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری ساده به تعداد ۲۱۰ استفاده گردیده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیک پور و حسینی (۱۳۹۹) می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدل با ۴ متغیر پنهان اصلی (چالش توسعه، چالش عدالت محوری، چالش نگاه راهبردی، و چالش شایسته‌سالاری) و ۱۱ متغیر مشاهده شده مورد بازتایید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، چالش توسعه، چالش عدالت محوری، چالش نگاه راهبردی، و چالش شایسته‌سالاری

<sup>۱</sup> گروه آموزش ابتدایی، آموزش و پرورش، آذربایجان شرقی، ملکان، ایران [Khadijeshojai72@gmail.com](mailto:Khadijeshojai72@gmail.com)

<sup>۲</sup> گروه آموزش متوسطه، آموزش و پرورش، آذربایجان شرقی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> گروه آموزش متوسطه، آموزش و پرورش، اردبیل، پارس آباد، ایران

## ۱- مقدمه

زمانی سازمان ها از مواردی مانند ثروت، تجهیزات و دارائی های فیزیکی به عنوان مهمترین منابع خود یاد می کردند ولی امروزه با تغییرات و پیشرفت های شگرفی که در فناوری ها به ویژه فناوری اطلاعات به وجود آمده است ماهیت کارها اطلاعات پایه و انسان محور شده است. از این رو سازمان ها از منابع انسانی خود به عنوان کلیدی ترین منبع برای رشد، توسعه و موفقیت خود نام می برند. گستره و رشد دگرگونی محیط به ویژه در زمینه علم و فناوری، موفقیت سازمان ها را در عصر حاضر بیش از هر چیز به قابلیت های منابع انسانی آنها متکی نموده است.

سرمایه اصلی هر سازمان منابع انسانی و به ویژه منابع ماهر و متخصص آن می باشد و نقش این منابع در سازمان ضمن حیاتی بودن، نقشی خلاق، سازنده و پویا است. نقش عامل انسانی فراتر از نقش سایر اجزای تشکیل دهنده سازمان است زیرا بدون منابع انسانی سازمان به هیچ وجه نمی تواند بقا پیدا کند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱).

شرایط پرتلاطم محیطی و تغییرات شگرف فناوری، منجر به پیچیدگی بیشار فعالیت ها شده است، به نحوی که این امر باعث بروز تغییرات و دگرگونی های عمیق و شدید در محتوای تفکر مدیریت و روشهای مورد استفاده در سازمان ها شده است. لذا موفقیت هر سازمانی رابطه مستقیمی با کاردانی و تلاش نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هرگونه بی توجهی به این منبع مهم عوارض و پیامدهای گوناگونی در برخواهد داشت که می توان به از دست نیروی متخصص، هدر رفتن سرمایه گذاری اداری و در نهایت به کاهش کارایی سیستم اشاره نمود (رجب بیگی و پرتوی، ۱۳۸۵).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبههایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان است. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی، همان طور که از نامش پیداست، به طور کلی با مدیریت مردم در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تاثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی به طور طبیعی به عنوان یک رشته از مدیریت پرسنلی شناخته می‌شود که ریشه در کار اصلاح‌گران اجتماعی، مدیران دفاتر رفاهی، توافق مذاکره‌کنندگان و تحلیل‌گران نیروی انسانی دارد. «فولر» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تاکید کرده است. دیدگاهها و رویه های کل گرای مدرن مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد و بیان می کند که بسیاری از وظایف مدیریت مردمی به وسیله

دپارتمان متخصصان پرسنلی، مورد قبول واقع شده اند و هم اکنون به وسیله مدیران صفی به عنوان جزئی از کار عادی آنها اداره می شود. وظایف پرسنلی به صورت گسترده در حمایت مشاوره تکنیکی درونی، تکامل می یابد و این کار همگام با پیشرفت در وظایف مدیران صفی صورت گرفته است. و در واقع مدیریت منابع انسانی یک موضوع مفهومی بین آن دو است (شیروانی، ۱۳۸۳). رایب و فریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، مدیریت منابع انسانی را اینگونه تعریف می کنند «مدیریت منابع انسانی با استفاده از اثربخش از دارائی های انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی، تداوم حیات و موفقیت سازمان سر و کار دارد». تعریف دیگری از استوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، بیان می کند «مدیریت منابع انسانی، رویکردی متمایز به مدیریت کارکنانی است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کاری متعهد و بسیار کارآمد می باشد». همچنین، ماندی، نو و پرمو<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) بطور خلاصه مدیریت منابع انسانی را اینگونه تعریف می کنند: «بکارگیری افراد جهت دستیابی به اهداف سازمانی». هر سه تعریف ارائه شده، بطور صریح اهمیت کارکردهای منابع انسانی را در سازمانها بیان می نمایند. اصولاً، در بین تمامی عوامل تولید، این منابع انسانی است که در حقیقت تفاوت را در یک سازمان ایجاد می کند. این قابلیت و تعهد انسان است که سازمانهای موفق را از سایر سازمانها متمایز می سازد و بنابراین بطور منطقی، منابع انسانی منبع ویژه ای است که شایسته بذل توجه و صرف زمان بیشتر برای آن است (استوری، ۲۰۰۱). نوعی حقیقت فلسفه مدیریت که با بکارگیری روش های بهبود مستمر می کوشد تا از فرصت های موجود در منابع در دسترس استفاده بهینه شود و از این طریق کیفیت محصول و لذا رضایت مشتریان افزایش می یابد. در این فلسفه مدیریتی تنها بر افزایش کیفیت تاکید نمی شود، بلکه عوامل دیگری هم مدنظر قرار می گیرند مانند تحویل به موقع کالا و یا خدمات، کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری و گسترش بازار و علاوه بر این می توان اهداف فرهنگی را هم در مدیریت کیفیت جامع قائل شد مانند گسترش فرهنگ مشتری مداری در سطح بنگاه و از بین بردن موانع بین واحدهای بنگاه (جعفری و همکاران، ۱۳۸۲). در واقع، مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (وانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). هدف این تحقیق مدل یابی هنجاری چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی است.

<sup>1</sup> Wright and Ferris

<sup>2</sup> Storey

<sup>3</sup> Mondy Noe And Premeaux

<sup>4</sup> Wang

## ۲- چارچوب نظری

منظور از مدیریت منابع انسانی، مدیریت حوزه های مرتبط با فرآیندهای منابع انسانی سازمان (جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری) می باشد. (باخال و پورسل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). نیک پور و حسینی (۱۳۹۹) چهار چالش اصلی و یازده چالش فرعی را برای مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی مطرح کرده اند که در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول شماره ۱- چالش های مدیریت منابع انسانی

| مفهوم اصلی                   | ابعاد (چالش های اصلی) | مولفه ها (کدگذاری محوری)                |
|------------------------------|-----------------------|---|
| چالش های مدیریت منابع انسانی | چالش توسعه            | نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی کارکنان |
|                              |                       | نبود برنامه برای گزینش و ارتقا          |
|                              |                       | هدفمند نبودن آموزش ها                   |
|                              | چالش عدالت محوری      | عدم رعایت عدالت در انتخاب               |
|                              |                       | عدم رعایت عدالت در پرداخت               |
|                              |                       | عدم رعایت عدالت در ارتقا                |
|                              |                       | عدم رعایت عدالت در رفتار                |
|                              | چالش نگاه راهبردی     | نبود نگاه آینده محور                    |
|                              |                       | دلبستگی به روش های سنتی                 |
|                              | چالش شایسته سالاری    | عدم توجه به تخصص                        |
|                              |                       | عدم توجه به تعهد                        |

با توجه به مدل عملیاتی جدول ۱ فرضیه های تحقیق به شکل زیر مطرح می گردد:

۱. مدل چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی از نظر فرهنگیان دارای روایی است.
۲. بین ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش رابطه تعاملی وجود دارد.

## ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر با هدف مدل یابی هنجاری چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر را معلمان متوسطه دوره دوم شهر تبریز تشکیل می دهند. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری ساده به تعداد ۲۱۰ استفاده گردیده است. ابزار گردآوری

<sup>1</sup> Boxall, P., & Purcell

اطلاعات پرسشنامه چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی نیک پور و حسینی (۱۳۹۹) می باشد. برای تجزیه و تحلیل فرضیه ها از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. همچنین ابزار تحلیل نرم افزار های اس پی اس اس و آموس می باشد.

#### ۴- یافته ها

یکی از روش های آماری برای تجزیه اطلاعات موجود در مجموعه داده ها روش تجزیه عامل ها یا تحلیل عاملی<sup>۱</sup> است. این روش توسط کارل پیرسون<sup>۲</sup> (۱۹۰۱) و چارلز اسپیرمن<sup>۳</sup> (۱۹۰۴) برای اولین بار هنگام اندازه گیری هوش مطرح شد و برای تعیین تأثیرگذارترین متغیرها در زمانیکه تعداد متغیرهای مورد بررسی زیاد و روابط بین آنها ناشناخته باشد، استفاده می شود. در تحقیق حاضر از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۴</sup> استفاده شده است. در این تحقیق، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتا اندک، توصیف تبیین یا توجیه می کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده هاست که می تواند به شکل: (۱) یک تئوری یا فرضیه (۲) یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه ها یا پاره تستها در انطباق با ویژگی های عینی شکل و محتوا، (۳) شرایط معلوم تجربی و یا (۴) دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده های وسیع باشد (زارع چاهوکی، ۱۳۸۹، ص ۱ و ۲).

#### فرضیه اول: مدل چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی از نظر فرهنگیان دارای روایی است.

مدل تحقیق شامل ۴ متغیر پنهان اصلی و ۱۱ متغیر مشاهده شده می باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای آماری آموس و اس پی اس اس استفاده شده است.

#### الف- توزیع متغیرها

برای بررسی نرمال بودن داده ها از شاخص های کشیدگی<sup>۵</sup> و چولگی<sup>۶</sup> با کمک نرم افزار آموس استفاده شده است. بایرن (۲۰۱۰) استفاده از دامنه ۷- تا ۷+ به عنوان بازه قابل قبول برای کشیدگی و دامنه ۲- تا ۲+ برای چولگی توزیع نرمال پیشنهاد نموده است که در جدول شماره (۲) آورده شده است.

<sup>1</sup> Factor Analysis

<sup>2</sup> Karl Pearson

<sup>3</sup> Charles Spearman

<sup>4</sup> Confirmatory Factor Analysis

<sup>5</sup> Kurtosis

<sup>6</sup> Skewness

جدول ۲: آزمون نرمال بودن شاخص ها

| متغیر                                   | چولگی  | کشیدگی |
|---|--------|--------|
| نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی کارکنان | -۰/۸۴۵ | ۰/۲۴۱  |
| نبود برنامه برای گزینش و ارتقا          | -۰/۷۱۷ | ۰/۰۱۶  |
| هدفمند نبودن آموزش ها                   | -۰/۶۸۸ | -۰/۲۶۷ |
| عدم رعایت عدالت در انتخاب               | -۰/۵۰۲ | -۰/۵۷۶ |
| عدم رعایت عدالت در پرداخت               | -۰/۶۴۲ | -۰/۲۰۹ |
| عدم رعایت عدالت در ارتقا                | -۰/۷۴۵ | -۰/۱۲۹ |
| عدم رعایت عدالت در رفتار                | -۰/۱۸۲ | ۱/۰۲۴  |
| نبود نگاه آینده محور                    | -۰/۳۲۰ | -۰/۳۵۷ |
| دلبستگی به روش های سنتی                 | -۰/۴۱۵ | -۰/۴۵۱ |
| عدم توجه به تخصص                        | -۰/۸۴۱ | -۰/۲۰۰ |
| عدم توجه به تعهد                        | -۰/۵۲۵ | -۰/۷۱۸ |

بر اساس نتایج جدول ۲ چولگی تمام آیتها بین -۰/۸۴۵ تا -۰/۳۲۰ و کشیدگی آنها بین -۱/۰۲۴ تا ۰/۰۱۶ قرار دارد. بر این اساس همه متغیرها دارای توزیع نرمال می باشند.

### ب- مناسب بودن حجم نمونه

منظور بررسی اولیه روایی و کفایت نمونه گیری نیز از شاخص های آزمون کرویت بارتلت<sup>۱</sup> استفاده شود که مقدار آن همواره بین صفر و یک در نوسان استفاده از ضریب است. شرط کفایت حجم نمونه در این تحقیق جهت انجام تحلیل عاملی از این جهت است که ماتریس همبستگی بین متغیرها یک ماتریس واحد و همسانی نیست و بین متغیرها ارتباط معناداری وجود داشته و امکان شناسایی و تعریف عامل های جدید بر اساس همبستگی متغیرها وجود دارد (مومنی و قیومی، ۱۳۸۹، ص ۱۹۴ و ۱۹۸).

جدول ۳: آزمون بارتلت و KMO برای مناسب بودن حجم نمونه

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| ۰/۸۲۴    | شاخص های آزمون کرویت بارتلت |
| ۲۸۵۱/۳۲۵ | آزمون خی <sup>۲</sup>       |
| ۲۴۱      | درجه آزادی                  |
| ۰/۰۰۰    | سطح معنی داری               |

1 Bartlett's test of sphericity

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که سطح معنی داری (Sig) آزمون بارتلت برابر با ۰/۰۰۰ و کوچکتر از ۵ درصد می باشد و همچنین از آنجایی که مقدار شاخص<sup>۱</sup> KMO برابر ۰/۸۲۴ است (نزدیک به یک) تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی خوب است.

### ج- مدل اندازه‌گیری

روش مدل معادله ساختاری بر اساس تعامل منعطف میان تئوری با داده های تحقیق به علاوه مرتبط نمودن معلومات تجربی و تئوری جهت درک بهتر دنیای واقعی اجرا می شود (فورنر و لاکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). در مواردی که اغلب سازه های معرفی شده برآیندی از پدیده ها هستند، چنین تحلیلی برای مدل سازی بر اساس متغیرهای پنهان و مشاهده شده مورد تایید است. مدل سازی معادله ساختاری شامل خطاهای اندازه گیری، متغیرهایی با شاخص های چندگانه و مقایسه های گروه چندگانه است.

به دلیل آن که سازه ها در سطح رضایت بخش پایایی هستند، در رابطه با کیفیت مدل اندازه گیری برای نمونه کامل، می توان اطمینان داشت. با استفاده از نرم افزار آموس مدل اندازه گیری مورد برازش قرار گرفت. مقدار شاخص های کلی برازش در جدول ۴ آورده شده است. همانطور که مشاهده می شود، چهار شاخص برازش در محدوده قابل قبول است و شاخص (RMSEA) تقریباً در محدوده قابل قبول است، با توجه به اینکه حداقل ۳ شاخص برازش باید در محدوده قابل قبول قرار گیرد (قاسمی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۳). بنابراین مدل مورد تایید است.

جدول ۴: مقدار شاخص های کلی برازش مدل

| شاخص و محدوده قابل قبول | مقدار مدل |
|-------------------------|-----------|
| GFI                     | ۰/۹۱۴     |
| AGFI                    | ۰/۸۱۰     |
| NFI                     | ۰/۹۰۹     |
| RMSEA                   | ۰/۰۵۶     |
| TLI                     | ۰/۸۷۱     |
| CFI                     | ۰/۹۳۶     |
| کای اسکوئر              | ۲۸۵۱/۳۲۵  |
| درجه آزادی              | ۲۴۱       |
| سطح معنی داری           | ۰/۰۰۰     |

1 Kaiser Meyer Olkin

2 Fornell & Larcker

از طرفی روایی ابزار تحقیق نیز باید مورد تایید قرار گیرد. روایی منطقی و وابسته به معیار در مرحله آزمایشی مورد تایید قرار گرفت و روایی سازه (همگرا و افتراقی) با استفاده از نمونه کامل بررسی شد. مقدار بارهای عاملی روایی همگرای سازه ها را بررسی می کند. بارهای عاملی زیاد (حداقل ۰/۵) نشان دهنده آن هستند که بخش ها روی برخی موضوعات مشترک همگرا هستند. به منظور تعیین روایی سازه ابعاد مدیریت نقدینگی در بانکداری اسلامی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. در این روش هدف، یافتن متغیرهای مکنون یا سازه های یک مجموعه متغیرهای اندازه گیری شده با استفاده از رواسازی تحلیل عاملی است.

#### د- مدل نهایی

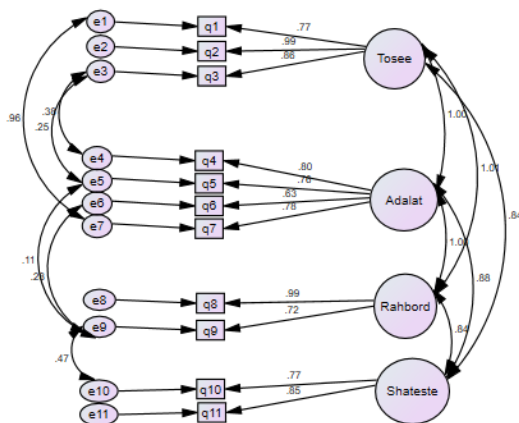
مدل کلی تحقیق با استفاده از نرم افزار آموس مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۶: وزن رگرسیون

| چالش ها فرعی                            | ابعاد         | وزن رگرسیون |
|---|---------------|-------------|
| نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی کارکنان | توسعه         | ۰/۷۶۸       |
| نبود برنامه برای گزینش و ارتقا          | توسعه         | ۰/۹۹۴       |
| عدم رعایت عدالت در ارتقا                | توسعه         | ۰/۸۵۶       |
| عدم رعایت عدالت در پرداخت               | عدالت         | ۰/۷۷۹       |
| عدم رعایت عدالت در انتخاب               | عدالت         | ۰/۶۳۲       |
| هدفمند نبودن آموزش ها                   | عدالت         | ۰/۷۶۴       |
| عدم رعایت عدالت در رفتار                | عدالت         | ۰/۸۰۱       |
| نبود نگاه آینده محور                    | نگاه راهبردی  | ۰/۹۹۰       |
| دل بستگی به روش های سنتی                | نگاه راهبردی  | ۰/۷۲۰       |
| عدم توجه به تخصص                        | شایسته سالاری | ۰/۸۴۷       |
| عدم توجه به تعهد                        | شایسته سالاری | ۰/۸۶۹       |

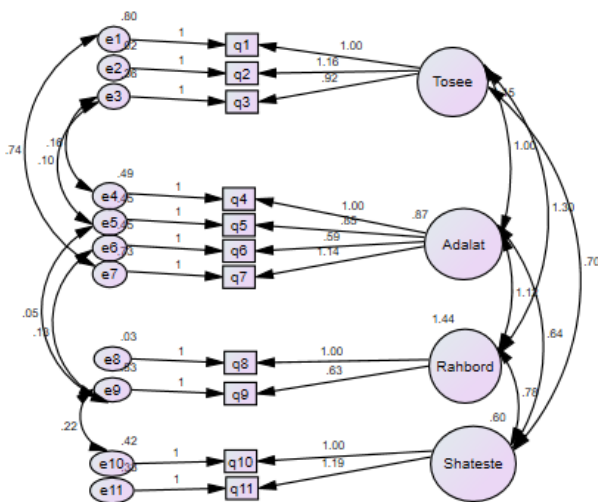
تمامی وزن های رگرسیونی استاندارد طبق آزمون معنا دارند (تمامی آن ها خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$  بوده و بنابراین  $P < 0/05$ ). مقدار وزن رگرسیون استاندارد شده از ۰/۶۳۲ تا ۰/۹۹۴ تغییر می کند. این مقادیر نشان می دهد که ۱۱ متغیر مشاهده شده به گونه ای معنادار، توسط عامل های مربوطه نشان داده می شوند.





شکل ۱: رابطه کلی ابعاد و شاخص ها استاندارد

واریانس بیان شده از ۰/۶۳۲ تا ۰/۹۹۴ تغییر می کند. واریانس باقی مانده با کم کردن این مقادیر از عدد ۱ به دست می آید. شکل ۱ رابطه کلی متغیرها و شاخص ها را باهم نشان می دهد. نتایج حاکی از تایید ساختار عاملی مدل است.



شکل ۲: رابطه کلی متغیرها و شاخص ها غیر استاندارد

**فرضیه دوم: بین ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش رابطه تعاملی وجود دارد.**

فرض صفر: بین ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود ندارد.

فرض معیار: بین ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد نتایج حاصل در جدول زیر ارایه می شود.

جدول ۴-۱۱: آزمون معنی داری ضریب همبستگی ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی

| متغیرها            | ۱     | ۲     | ۳     | ۴ |
|--------------------|-------|-------|-------|---|
| چالش توسعه         | ۱     |       |       |   |
| چالش عدالت محوری   | ۰/۸۲۲ | ۱     |       |   |
|                    | ۰/۰۰۰ |       |       |   |
| چالش نگاه راهبردی  | ۰/۸۳۰ | ۰/۸۵۴ | ۱     |   |
|                    | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |       |   |
| چالش شایسته سالاری | ۰/۹۷۲ | ۰/۸۶۵ | ۰/۸۶۱ | ۱ |
|                    | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |   |

مقدار ضریب همبستگی پیرسون در بین ابعاد ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی حاکی از آن است که تمام ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی باهم ارتباط قوی دارند. لذا با قبول فرض معیار با طمینان ۹۹ درصد (چون سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۱ نیز می باشد، با اطمینان ۹۹ درصد) می توان گفت که بین ابعاد چالش های مدیریت منابع انسانی ارتباط معناداری وجود دارد، که بیشترین شدت همبستگی بین ز چالش شایسته سالاری و چالش توسعه با ضریب ۰/۹۷۲ و کمترین شدت همبستگی بین چالش عدالت محوری و چالش توسعه با ضریب ۰/۸۲۲ می باشد.

**۵- نتیجه گیری و پیشنهادات**

تحقیق حاضر با هدف مدل یابی هنجاری چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی نیک پور و حسینی (۱۳۹۹) بود. از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شد. مدل تحقیق شامل ۴ متغیر پنهان

<sup>1</sup> Confirmatory Factor Analysis

اصلی (چالش توسعه، چالش عدالت محوری، چالش نگاه راهبردی، و چالش شایسته سالاری) و ۱۱ متغیر مشاهده شده مورد بازتایید روایی شد. یکی از اهداف تحقیق حاضر شناسایی راه کارهای برون رفت از چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش می باشد که برای شناسایی این راه کارها از شاخص های مدل استفاده شده است. در نتیجه مطالعه و بررسی شاخص های حاصل از راه کارهای ذیل جهت برون رفت از چالش های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش قابل طرح می باشد:

۱. استفاده از ابزارهای متناسب و بومی برای ارزیابی پرسنل
۲. برنامه ریزی و تنظیم مناسب زمانبندی ارزیابی پرسنل
۳. ایجاد انعطاف در ارزیابی پرسنل
۴. مشخص کردن هدف و قانون برای ارزیابی و نتایج آن و اجرای قوانین مربوطه
۵. ایجاد سازوکار قانونی مناسب جهت استخدام نیرو در سازمان های دولتی
۶. توجه کافی به ارتقا و آموزش کارکنان و عدم تبعیض مابین پرسنل
۷. اجرای آموزش های سازمانی در راستای اهداف و نیازمندی های آموزشی سازمان
۸. ساماندهی قانونی و علمی حقوق و مزایای پرسنل
۹. ایجاد سازوکاری برای خروج از روزمرگی و توجه به نوآوری در سازمان های دولتی
۱۰. توجه به شایسته سالاری و انتخاب مدیران بر مبنای تعهد و تخصص

## منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی.
۲. رجب بیگی ، مجتبی؛ امینی، مجید ؛ پرتوی بامداد (۱۳۸۵) سنجش رضایت شغلی منابع انسانی در بخش دولتی و عوامل مؤثر بر آن، نشریه: مدرس علوم انسانی - پژوهش های مدیریت در ایران شماره ۴۴
۳. رحیمی غلامرضا ، دمیرچی قادر وظیفه ، سیدی میرحسین. (۱۳۹۱) مدیریت منابع انسانی پیشرفته، مشخصات جلفا: دانشگاه آزاد اسلامی ، واحد بین المللی جلفا.
۴. زارع چاهوکی محمدعلی (۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل داده ها در پژوهش های منابع طبیعی با نرم افزار SPSS. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۵. شیروانی، علیرضا. (۱۳۸۳). عملکرد سازمان های بخش دولتی بر سرمایه اجتماعی. مدیریت و توسعه، ۵(۲۰).
۶. فعال قیومی، علی ، مومنی، منصور (۱۳۹۸)، تحلیل های آماری با استفاده از SPSS ، ناشر : کتاب نو

۷. گری دسلر، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمان اعرابی پارسایان، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۰
۸. نیک پور، قاسم؛ حسینی، مهدی (۱۳۹۹) شناسایی چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی شهرستان گرمی و ارایه راهکار، پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی
۹. وحید قاسمی (۱۳۸۹) مدل سازی معادله ساختاری در پژوهشهای اجتماعی با کاربرد Amos Graphics، ناشر: جامعه شناسان، نوبت چاپ: اول
10. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2, 183-203.
11. Storey, J. (2001) *Human Resource Management: A Critical Text*. 2nd Edition, Thomson Learning, New York.
12. Wang, F.C. Robbins, W.K. F.P. Di Sanzo, F.C. McElroy, Speciation of sulfur-containing compounds in diesel by comprehensive two-dimensional gas chromatography, *J. Chromatogr. Sci.*, 41 (10) (2003), pp. 519-523