

## عوامل موثر بر بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی

رضا کریمی<sup>۱</sup>، فخرالدین احمدی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش بهسازی منابع انسانی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران. (نویسنده مسئول)

### چکیده

بهسازی نیروی انسانی فعالیت‌های سازمان جهت بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان از طریق بهینه‌سازی شرایط، امکانات و فضای کلی محیط کاری آنها است. عملکرد نیروی انسانی سنگ بنای موفقیت هر سازمانی است. ارزیابی عملکرد سازمان باید در جهت بهبود توانمندی نیروی انسانی طراحی و اجرا شود. اهمیت و ضرورت بهبود و بهسازی نیروی انسانی بر هیچکس پوشیده نیست. دیگر زمان آن نیست که تنها از اهمیت بهبود نیروی انسانی سخن گفت. بلکه باید راه‌کارهایی عملی برای آن ارائه کرده و در عمل نیز از آن استفاده کرد. برای نیل به این منظور ابتدا باید مؤلفه‌ها و عناصر بهبود نیروی انسانی را شناسایی کرد. بهسازی نیروی انسانی در گروهی رشد‌انگیزش، خلاقیت و افزایش رضایت شغلی کارکنان است. این عامل خود را در عواملی مانند عدم تمایل به ترک خدمت، یکی شدن اهداف فرد و سازمان نشان می‌دهد. به طبع آن افزایش کارایی و اثربخشی و بهره‌وری سازمان مورد انتظار خواهد بود. آموزش و بهسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر است. همچنین به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان‌های دولتی غیر قابل انکار است. در این مقاله سعی بر آن است که علاوه بر به تعریف بهسازی کارکنان، پیشینه تحقیقات انجام شده به عوامل موثر بر بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی نیز با استفاده از روش کتابخانه‌ای پرداخته شود.

**واژگان کلیدی:** بهسازی کارکنان، سازمان، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

بهسازی کارکنان به عنوان بهبود مهارت‌ها، دانش و توانمندی کارکنان در ابعاد ادراکی و عملیاتی جهت افزایش بازدهی عملکرد تعریف می‌شود. این برنامه بخشی از برنامه‌های مدیریت تحول سازمان و مدیریت عملکرد استراتژیک می‌باشد. در واقع رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد (صالحی و همکاران، ۱۴۰۰). اجرای آموزش و بهسازی کارکنان سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهمترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد، درچنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را هم گام سازیم، قربانی آن خواهیم شد (صمدزاده، ۱۳۹۷). لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. بهسازی کارکنان روی رشد کارکنان تمرکز دارد. این مقوله با دانش و مهارت‌ها و نگرش‌هایی که افراد برای ارتقاء شغلی یا تغییر مسیر شغلی نیاز دارند، ارتباط دارد (لوبیس و لوبیس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). به نظر می‌رسد در سایه برنامه‌های بهبود منابع انسانی عوامل منفی عملکردی کاهش یابد. عوامل منفی عملکردی شامل رقابت ناسالم، دستکاری آمار و ترک خدمت می‌شود. همچنین عوامل مثبت عملکردی نیز بهبود پیدا می‌کند (نورافکن، ۱۳۹۹). این عوامل شامل مسئولیت‌پذیری، گرایش به آموزش، خلاقیت و نوآوری، رضایت کارکنان و انگیزش کارکنان می‌باشد. همچنین بهسازی نیروی انسانی ارتباط نزدیکی با آموزش کارکنان سازمان دارد. آموزش و بهسازی هم به تغییر رفتار فرد و هم به تغییر عملکرد شغلی مرتبط می‌شود. هدف از آموزش اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از بهسازی و توسعه، آماده ساختن فرد برای مسئولیت‌های شغلی آینده است. نگهداری نیروی انسانی براساس بهسازی نیروی انسانی صورت می‌گیرد (علیقلی، ۱۴۰۰). عده‌ای آن را توانمندسازی، عده‌ای تواناسازی و عده‌ای آن را توسعه کیفی نیروی انسانی دانسته‌اند. هدف از آن تواناسازی، دادن قدرت، تقویت مهارت و ایجاد اعتماد به نفس و ایجاد صلاحیت شغلی در کارکنان است که از این راه کارکنان عملکرد بهتری می‌یابند. بدین معنی که قابلیت‌های منابع انسانی که متشکل از نقش، صلاحیت و مهارت برای انجام وظیفه در راستای امور سازمانی منجر به تحقق اهداف سازمانی است، ارتقا یافته و به عبارتی منابع انسانی توانا به انجام کیفی وظیفه با بلوغ شغلی می‌شود، بدین جهت مولف واژه بهسازی را به کار برده است (احدی، ۱۴۰۰). بهسازی کارکنان سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیت‌های خود را ادامه داده و در نتیجه به کارایی خود بیفزایند (سرشار و سمیعی، ۱۳۹۸). بنابراین بهسازی کارکنان کوشش و تلاش مستمر و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای ارتقا و بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی آنهاست و فقدان آن موجب رکود سازمان‌های دولتی خواهد شد (مشهدی و همکاران، ۲۰۲۱). چرا که بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث رضایتمندی و احساس ارزشمندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان‌های دولتی می‌شود (میلا و سودی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین، هدف اصلی در مقاله حاضر این است تا عوامل موثر بر بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی را بر اساس مبانی نظری موجود از طریق مطالعات کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار دهد.

## ۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

## ۲-۱- تعریف بهسازی کارکنان

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمانها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد و عدم توجه به فراهم نمودن محیط مناسب برای آنان میتواند مسائل زیادی را برای سازمانها در برداشته باشد. در محیط آشفته امروزی سازمان‌ها با یک تغییر تدریجی در روابط سنتی اشتغال و استخدام روبرو هستند. میزان

<sup>1</sup> Lubis & Lubis<sup>2</sup> Mashhady<sup>3</sup> Mila & Soodi

ماندگاری سازمان و میانگین مدت تصدی یک شغل کاهش یافته و از طرف دیگر نرخ ترک سازمان افزایش یافته است (موسوی و کوخزاده، ۱۳۹۸).

بهسازی، به فعالیتهای اطلاق میشود که از طریق آن کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام میشوند. در این پژوهش واژه هایی نظیر: بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی میباشند کوپر (۲۰۱۴) در تعریف بهسازی می نویسد: بهسازی منابع انسانی مربوط به آمادگی برای یادگیری توسعه و فرصت های آموزشی به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی میباشد (صادقیان و حسین زاده، ۱۳۹۹). بهسازی فرایند طبیعی رشد حرفه ای است که در آن کارکنان بهت دریج، اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه های تازه، افزایش در دانش، کشف روش های جدید و ایفای روش های تازه را برعهده می گیرند. لی، بهسازی کارکنان را منوط به سه چیز میداند: ۱. دانش، تجربه و شخصیت شاغل، ۲. زمینه محیط کار و ۳. تماس های حرفه ای و بحث های بیرون از محیط کار. وی همچنین بهسازی کارکنان را نتیجه سه عامل میداند: عامل اول، عامل فردی است که برآیند فراگیری مداوم شخصی است، عامل دوم، عامل نهادی است که بازتاب تعاملات در محیط کار بین کارکنان و موضوع کار است و عامل سوم، عامل مدیریتی است که مسئولیت برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای به سازی کارکنان را برعهده دارد (بابایی، ۱۳۹۹).

بهسازی کارکنان متغیری است که رفتار سازمانی و عملکرد شاغل تابعی از آن است. نتایج حاصل از بهبود منابع انسانی در اثر بخشی آنها ساطع است. اثربخشی بعدی از بهره‌وری است و از کیفیت و توان کاری نیروی انسانی نشئت می‌گیرد (آیفانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). از طریق برنامه‌های کلان و بلندمدت تحول سازمانی می‌توان به اهداف بهبود کارکنان دست پیدا کرد. بهسازی<sup>۲</sup> به طور سنتی در ارتباط با کارکنان سطح مدیریت مطرح می‌شد. همچنین آموزش را مختص کارکنان غیر مدیریتی می‌دانستند. با توجه به اهمیت روز افزون مدیریت مشارکتی و کار تیمی، بهسازی برای تمامی کارکنان اعم از مدیران و غیرمدیران، اهمیت و ضرورت یافته است (گمار<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

قبل از طراحی بهسازی شناسایی و تعیین ابعاد بهسازی ضرورت دارد.

- شناسایی متغیرهای موجود سازمانی، مربوط به اثر بخشی نیروی انسانی که مبتنی بر شرایط کیفی کارکنان و سازمان است.
- تعیین استانداردها و ملاک های شیوه های انجام کار که براساس رویه ها و دستورالعمل های مطلوب سازمانی صورت می گیرد.
- شناسایی رفتارهای همسوی کارکنان با هدف های سازمان که براساس تحلیل تعهد سازمانی کارکنان انجام می شود.
- شناسایی موقعیت و مقتضیات سازمانی براساس متغیرهای درون و برون سازمانی که در این رابطه به امکانات موجود، فرهنگ سازمانی و موقعیت رقیب توجه می شود.
- تعیین استانداردهای ارتقای کیفی نیروی انسانی پس از بهسازی، این امر مستلزم استانداردسازی عملکرد نیروی انسانی در واحدهاست.
- تعیین پاداش های تقویت کننده بهبود کیفی در نیروی انسانی، در این باره در جهت ایجاد رضایت شغلی، تحلیل امکانات مادی سازمان و طراحی روش های ایجاد انگیزش در کارکنان کارساز است که خود سیستم پاداش دهی را طلب می کند.
- جلوگیری از تحلیل رفتگی نیروی انسانی که تاثیر در کارایی آن می گذارد و تحلیل فشارهای روانی و جلوگیری از آن و تقویت امنیت شغلی اساس کار است (فلاح<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).
- شناخت روحیات، خصوصیات فردی و جمعی نیروی انسانی در راستای هدایت آن ها برای تحقق سازمان، در این رابطه بررسی وضعیت نیروی انسانی براساس سلامت سازمانی و شناسایی عوامل تاثیرگذار در روحیه انسانی اساس کار است (فلاح، ۲۰۱۸).

<sup>1</sup> Aifang

<sup>2</sup> Development

<sup>3</sup> Gemar

<sup>4</sup> FALLAH

هدف نهایی بهسازی کارکنان تضمین بقا و ارتقای (حفظ و توسعه) سازمان از طریق زیر است:

توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسط نیروی انسانی برای پیشرفت در تولید، توسعه دانش، مهارت‌ها (ادراکی، انسانی و فنی) و نگرش‌های لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد، شناسایی و پرورش استعداد‌های نهفته کارکنان، به روز کردن اطلاعات و مهارت‌های کارکنان، آشناساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش، افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی، کاهش اتلاف و ضایعات کاری، افزایش قابلیت انعطاف پذیری کارکنان، کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان، افزایش رضایت شغلی، کاهش سوانح کاری، فراهم آوردن زمینه ترفیع شغلی و انگیزش کارکنان (سعادت و مرادی، ۱۳۹۷).

بهسازی کارکنان به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمانی، می‌تواند تا حد زیادی مسائل مختلفی که در سازمان مطرح است را تحت تاثیر قرار دهد. تغییر و تحول، از ویژگی‌های مهم سازمان‌های کارا و اثربخش است. "سازمان خواهان بقا و اثربخشی خویش است، باید به تغییرات محیطی حساس بوده و عکس العمل مناسب نشان دهد و بپذیرد که تغییرات در یک سازمان امری الزامی و مستمر است (جباری، ۱۳۹۷). بنابراین در یک سازمان سالم، یک اصل تعیین کننده اثربخشی در هر سازمان است. سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد دارند که به یکدیگر و به مدیر اعتماد دارند و به معیارهای سازمان پایبند هستند. احتمالاً فهم وضع سلامت یک سازمان، می‌تواند ما را در گزینش روش‌های مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخش سازی آن یاری کند (اسدی، ۱۳۹۷).

در شرایط فعلی حداقل چهار تغییر عمده در استراتژی‌های بهسازی کارکنان سازمان مشاهده می‌شود:

۱. تاکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان‌های یادگیرنده که بتواند نه تنها نیاز روز را تامین کند بلکه در جهت کسب توانایی‌ها و دانش مورد نیاز برای شرایط رقابتی بازار جهان باشد.
  ۲. برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب و مورد نیاز بازار کار جذابیت داشته باشد.
  ۳. به منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت‌های بسیار بالا رقابت ایجاد کند.
  ۴. در هم ریخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار تیمی، ایجاد می‌کند که مدیران سازمان‌ها به توانایی‌های ویژه‌ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند (ایراوان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).
- رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. بهسازی کارکنان سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیتشان را ادامه داد و بر کارایی خود بیفزایند (صفایی و همکاران، ۱۳۹۷).

## ۲-۲- مدل‌ها و نظریه‌های بهسازی کارکنان

نظریه‌های متعددی با بهسازی کارکنان در سازمان، مرتبط می‌باشند.

**نظریه بهسازی سازمان:** بلیک و مارگولیز (۱۹۸۹) اعتقاد داشتند که بهسازی سازمان مبتنی بر شش ویژگی تغییر برنامه ریزی شده، تغییر جامع، تأکید بر گروه‌های کار، تغییر درازمدت، استفاده از یک عامل تغییر، تأکید بر مداخله و پژوهش عملی است. آموزش و پرورش برای پاسخگویی به نیازهای محیطی و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر بازآفرینی کند. تحقق این مهم، مستلزم اجرای مدیریت اثربخش تغییر یا به عبارت دیگر، خلق تغییر می‌باشد. این امری تواند به بهترین وجه به وسیله به کارگیری رویکرد بهسازی سازمان تحقق یابد. نکته مهم و قابل توجه درباره «بهسازی سازمان» این است که یک اقدام و فرایند آگاهانه، و برنامه ریزی شده در زمینه توسعه توانایی‌هایی است که منجر به عملکرد بالا، اثربخشی، کارایی و سلامت سازمانی می‌گردد. بهسازی سازمان می‌تواند کارکنان، تکنولوژی، رقابت و سایر زمینه‌ها را شامل شود. یادگیری و آموزش کارکنان، نقل و انتقالات، ترفیعات، اخراجی‌ها، بازنشستگی‌ها و ... به تمامی نمونه‌هایی از تغییر

<sup>1</sup> Irawan

مرتبط با کارکنان است. بنابراین بهسازی سازمان در مفهوم وسیع آن به معنی تغییر سازمان است. توجه عمده بهسازی سازمانی به جنبه های انسانی سازمان است. سازمانی که به عنوان یک سیستم اجتماعی در نظر گرفته می شود

**نظریه توانمندسازی کارکنان:** بالنچارد و همکارانش (۱۳۷۹) معتقدند که مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید و جانشین شدن گروه ها به جای سلسله مراتب، سه رکن زیربنایی توانمند سازی محسوب میشود . توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارد از اهمیت بسزایی برخوردار است. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است . توانمند سازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود . به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است رعایت اصول توانمندسازی کارکنان به ارتقاء جنبه های کیفی و عملکردی کارمندان و افزایش بازدهی آنها کمک می کند . توانمندسازی کارکنان امکان بهبود توانایی های بالقوه کارمندان و بهره برداری از آنها را محقق می کند. این امر در شکوفایی استعداد و افزایش اعتماد به نفس پرسنل موثر خواهد بود. فعالیت در فضایی خلاقانه و سرشار از اعتماد متقابل به بالا بردن بهره وری و دستیابی به اهداف فردی و گروهی کمک خواهد کرد. احترام به توانایی های نیروی کار و ارزش قائل شدن برای سرمایه انسانی از بهترین ویژگی های است که به افزایش بازدهی و بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود.

**نظریه آموزش بزرگسالان:** مک آفی (۲۰۰۸) معتقد است که چهار مؤلفه اصلی و مشترک در آموزش بزرگسالان وجود دارد: استفاده از تجربه های واقعی و ملموس، نظارت و مشاوره مستمر، تشویق بزرگسالان به پذیرش نقش های جدید و پیچیده و استفاده از بازخورد هنگام اجرای فنون جدید. آموزش بزرگسالان فعالیتی است سازمان یافته به منظور ایجاد جامعه در حال یادگیری از طریق انتقال دانش و مهارت روز آمد به بزرگسالان تا بتوانند درجهت تکامل و تعالی حرکت کنند و در سرنوشت جامعه خود از لحاظ اجتماعی ، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی مشارکت فعالانه داشته باشند . نظام آموزش بزرگسالان بر اساس شرایط اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی هر جامعه ای متفاوت است و اهداف خاصی را دنبال می کند. به طور کلی شرایط و خصوصیات اجتماعی، اقتصادی و خانوادگی، هم چنین وظایف و مسولیت هایشان، ایجاب می کند که برنامه های آموزشی مربوط به آنان دارای مشخصات خاصی باشد

**نظریه سازمان یادگیرنده:** به عقیده پیتر سنچ (۱۹۹۰)، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، انسان ها برای یادگیری طراحی شده اند. هیچکس اعمال اساسی مورد نیاز کودکان را به آنها نمی آموزد، بلکه آنها خود به کمک حس عمیق کنجکاوی و آزمایش کردن که در درون خود دارند، راه رفتن، صحبت کردن و... را یاد می گیرند. متأسفانه، سازمان ها در جوامع امروزی غالباً به کنترل کردن به جای یادگیری تمایل دارند. این سازمان ها افراد را به خاطر کار کردن برای دیگران، تشویق می کنند و نه به دلیل بهره گیری از کنجکاوی طبیعی و انگیزه فطری یادگیری در وجودشان. افراد از زمان کودکی در اولین برخورد خود با سازمانی به نام مدرسه می آموزند که کار آنها، «یافتن پاسخ صحیح و اجتناب از خطاست» و این بازی در دوره های متمادی عمر انسان ها و به هنگام کار برای سازمان های متفاوت به صورت یکسان در جریان است. سازمان یادگیرنده کارکنان سازمان را در آفریدن دانش جدید، تسهیم آن بین خودشان در آوردن به صورت دانش سازمانی و مورد استفاده قرار دادن آن مبنای قرار می دهد پنج بعد مهم برای سازمان یادگیرنده معرفی میکند که طراحان برنامه های بهسازی منابع انسانی باید آنها را مدنظر قرار دهند: تسلط فردی، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی، بینش مشترک، تفکر سیستمی.

**نظریه پویایی شناسی گروهی:** این نظریه به آزمایشات کرت لوین (۱۹۴۳) بنیانگذار این جنبش بر میگردد. لوین نشان داد که سبک های مختلف رهبری، پاسخ های مختلفی در گروه ها به وجود می آورد. گروه ها، ویژگی هایی دارند که با خصوصیات افرادی که آنها را پدید می آورند، متفاوت است. یافته های تحقیق لوین نشان داد که اگر با افراد به عنوان اعضای گروه روبه رو شویم، برای تغییر عقاید آنها موفق تر هستیم . تحقیقات لوین در مورد نیروی انسانی آموزش و پرورش نیز کاملاً صادق است. اگر این افراد به عنوان گروه در نظر گرفته شوند و در مورد تغییرات با آنها صحبت شود به احتمال زیاد تغییرات را بهتری

پذیرند شناخت هر چه بیشتر پویای گروهی می تواند به طراحان در خصوص نحوه رفتار استفاده کنندگان محیط ساخته شده بسیار یاری برساند.

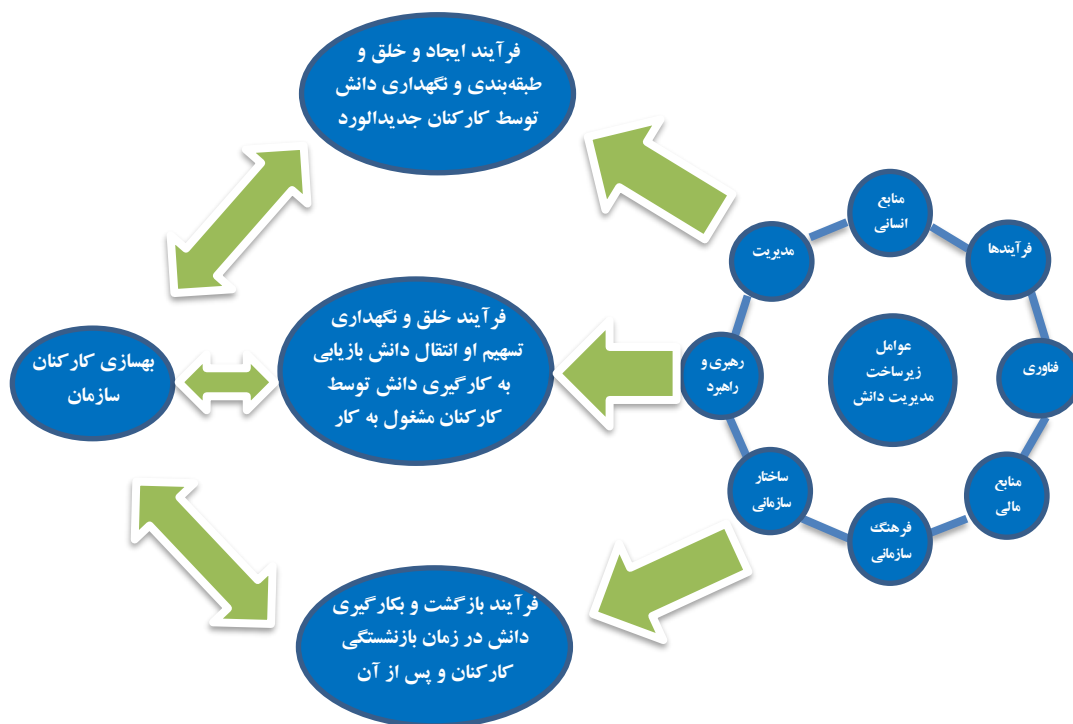
**نظریه یادگیری خودراهبر:** نولز (۱۹۷۵) یادگیری خودراهبر را فرایندی میداند که افراد با بهره گیری از ابتکار و با کمک یا بدون کمک گرفتن، نیازهای یادگیری خود را تشخیص میدهند، اهداف یادگیری را تدوین میکنند، منابع مادی و انسانی یادگیری را شناسایی میکنند. راهبردهای مناسب یادگیری را انتخاب و اجرا میکنند و در نهایت منابع یادگیری را ارزیابی میکنند. یادگیری خودراهبر به عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن افراد برای شناسایی نیازهای یادگیری خود، تعیین اهداف یادگیری، شناسایی منابع و مطالب مورد نیاز برای یادگیری، انتخاب و اجرای راهبردهای مناسب یادگیری و ارزیابی برآیندهای یادگیری خود با یا بدون کمک دیگران وارد عمل شده و ابتکار عمل را در دست میگیرند.

**نظریه یادگیری مادامالعمر:** ریسچمن (۲۰۰۷) معتقد است که یادگیری مادامالعمر چهار ویژگی اصلی دارد. یادگیرندگان نسبت به یادگیریشان آگاهی دارند، یادگیرندگان دارای اهداف خاص و نه اهداف کلی برای یادگیری هستند، به دلیل این اهداف خاص، یادگیرندگان نسبت به آن پذیرش درونی دارند و یادگیرندگان تمایل زیادی به به کارگیری مطالب آموخته شده دارند. بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش نیز با پیش فرض اینکه منابع انسانی آموزش و پرورش فراگیران مادامالعمر هستند، قادرند دانش، توانمندی و عملکرد خود را بهبود بخشند.

یادگیری مادامالعمر، فرایند کسب دانش و مهارت‌های ارزشمند در طول زندگی یک شخص است. بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند که برای رشد شخصی، تحصیلاتشان را ادامه دهند؛ زیرا این روش را راهی برای دستیابی به توانایی‌های بالقوه خود می‌دانند؛ در حالی که برای برخی دیگر، یادگیری مادامالعمر یک روش عالی برای ارتقای شغلی است. این نوع از یادگیری به جای تمرکز روی یادگیری یکنواخت در یک برهه از زندگی و استفاده از آن در بقیه عمر، ناگزیر از پراکنده‌سازی تمامی حواس و امکانات یادگیری در سرتاسر عمر است تا فرد بتواند متناسب با تغییرات روزمره زندگی و همراه با آنها، امکانات معیشتی خود را در این تطابق‌یابی جدید به بهترین وجه میسر سازد. در واقع، یادگیری مادامالعمر، اصل اساسی سازماندهی برای مشارکت در پیشبرد یادگیری رسمی، آزاد و غیر رسمی است.

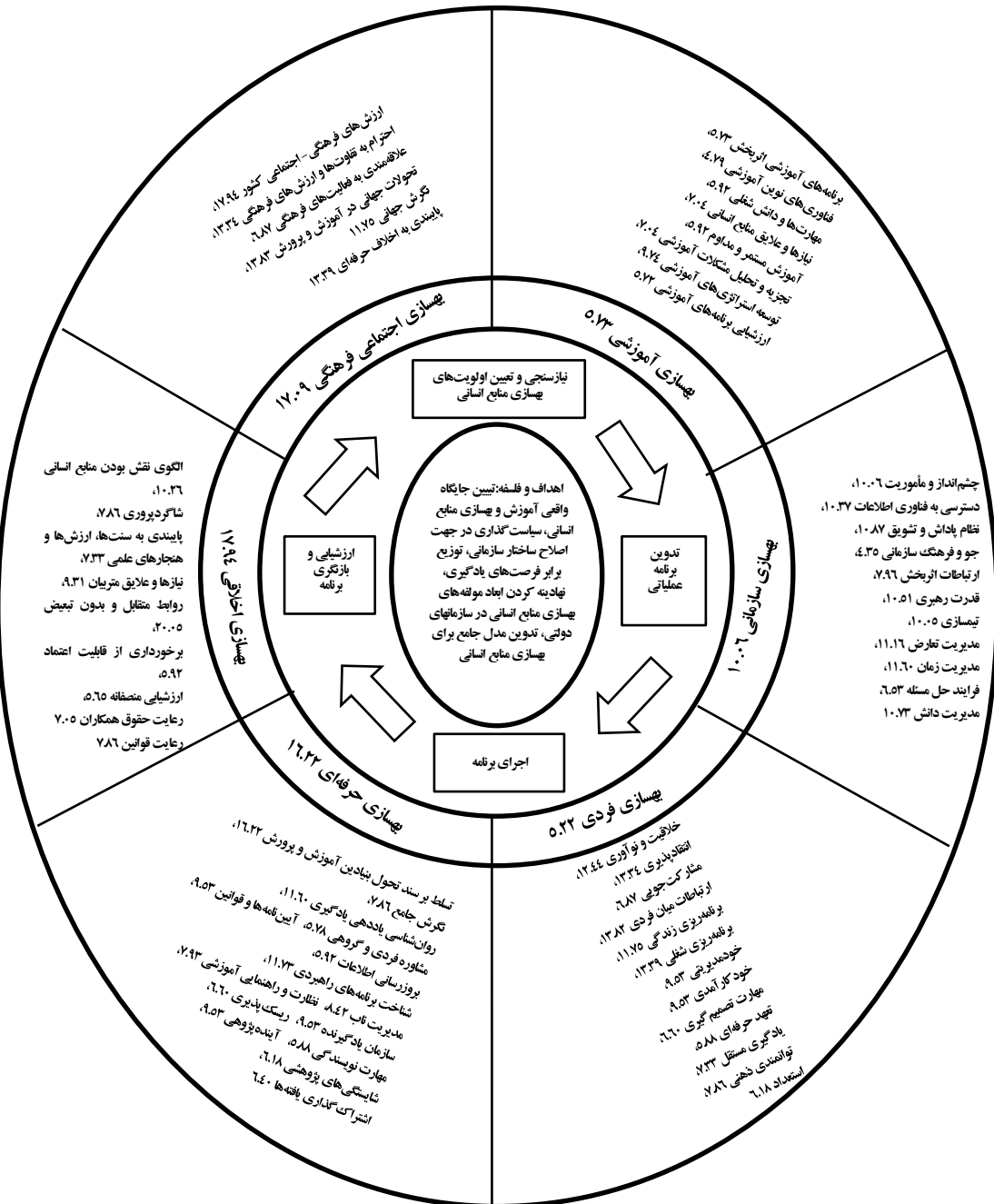
در ادامه برخی از مدل‌های مطرح در زمینه بهسازی کارکنان آورده شده است.

### مدل کاربردی مدیریت دانش جهت بهسازی کارکنان



شکل ۱. مدل کاربردی مدیریت دانش با هدف بهسازی کارکنان

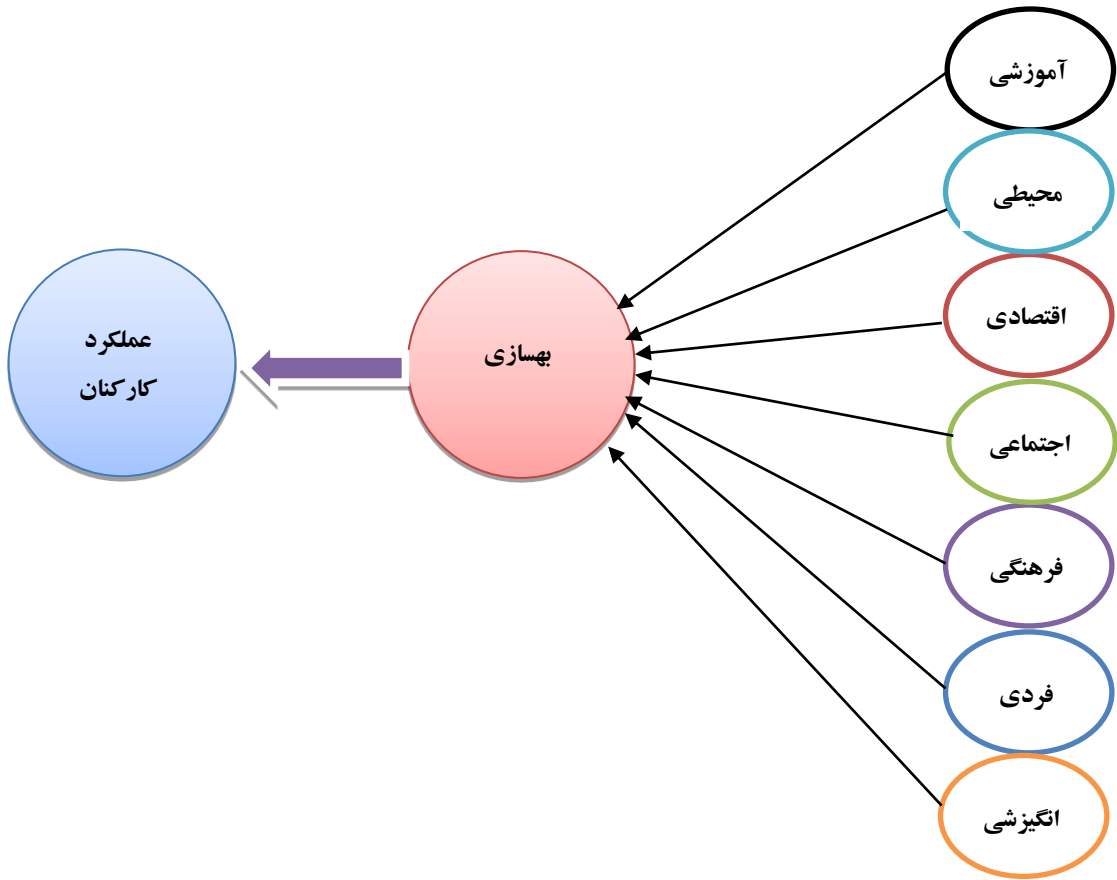
مدل بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش



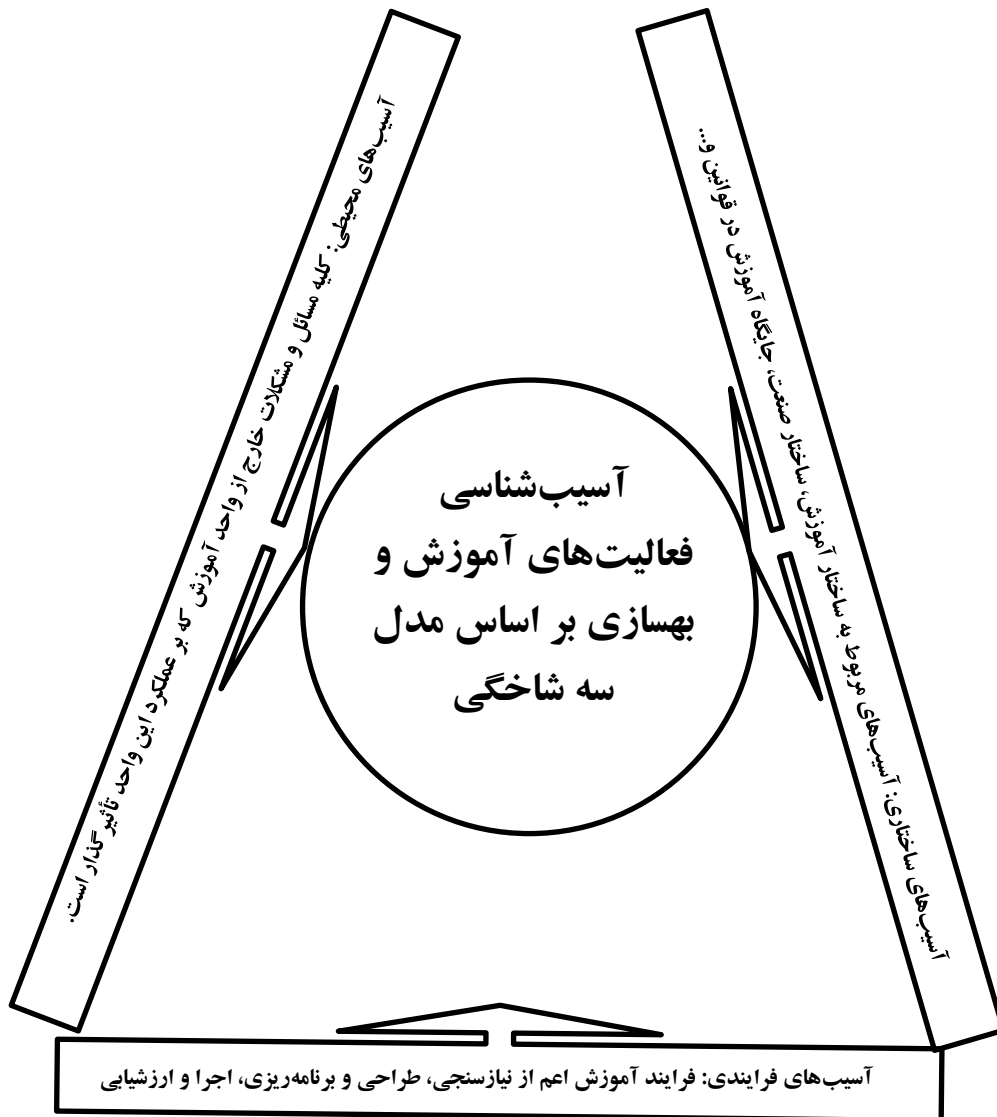
شکل ۲. مدل بهسازی منابع انسانی در ادارات دولتی







شکل ۴. مدل مولفه های موثر بر بهسازی کارکنان



شکل ۵. آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهبودی بر اساس مدل سه شاخگی



شکل ۶. مدل یادگیری سازمانی پیتر سنج

### ۲-۳- پیشینه تحقیقات انجام شده

از تحقیقات داخلی نزدیک به موضوع مقاله می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره نمود:

**قهرمانی و خواجه‌بویی نژاد (۱۴۰۰)**، به بررسی اخلاق زیستی در آموزش و بهسازی کارکنان پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد، با وجود طیف وسیع و تکراری تحقیقات و مطالعاتی که به بررسی اخلاق زیستی در آموزش و بهسازی کارکنان پرداخته و می‌پردازند، هنوز هم حوزه‌هایی می‌توانند ارزشمند برای بررسی اخلاق زیستی در آموزش و بهسازی کارکنان باشند. این تحقیق با بهره‌گیری از ادبیات اخلاق زیستی در آموزش و بهسازی کارکنان و تحقیقات تجربی گذشته به سازمان‌ها در فهم اخلاق زیستی در آموزش و بهسازی کارکنان کمک نموده است.

**رشیدی فرد و محمودی (۱۳۹۹)**، به بررسی رابطه تعاملی مدیریت و بهسازی رفتار کارکنان استانداری کرمانشاه پرداختند. نتایج نشان داد بین رفتار تعاملی مدیریت و بهسازی رفتار کارکنان رابطه آماری معناداری وجود دارد و همچنین بین سبک‌های مشارکتی، مشاوره‌ای و تفویضی در رهبری و بهسازی رفتار کارکنان رابطه آماری معنادار وجود دارد.

**عرب سلمانی (۱۳۹۹)**، به بررسی نقش آموزش و بهسازی کارکنان مدیریت شهری در تصمیم‌گیری پرداخت. نتایج نشان داد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند که چنین غفلتی تمام تلاش‌های آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می‌سازد.

**هاشمی و رزقی (۱۳۹۷)**، به شناسایی و رتبه بندی مولفه های موثر بر بهسازی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی) پرداختند. نتایج نشان داد که تمام شاخص های توانمندسازی در انجام امور محوله ی کارکنان موثر است. نتایج همچنین نشان داد شاخص آموزش از همه اولویت بیشتری دارد و از زیر شاخص ها تخصص و فن دارای اولویت بیشتری است.

**مجلل و سالمی (۱۳۹۷)**، به تبیین تاثیر هویت مسیر شغلی بر آموزش و بهسازی حرفه ای کارکنان در بانک ملی استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج نشان داد هویت مسیر شغلی بر آموزش و بهسازی حرفه ای کارکنان و ابعاد آن در بانک ملی استان آذربایجان شرقی تاثیر دارد.

از تحقیقات خارجی نزدیک به موضوع مقاله می توان به پژوهش های زیر اشاره نمود:

**میلا و همکاران (۲۰۲۱)**، به ارزیابی برنامه های بهسازی منابع انسانی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهرستان سلماس پرداختند. نتایج نشان داد نشان داد که بین شاخص های موجود بهبود (مشارکت معلمان در برنامه های بهبود، نیازسنجی، برنامه ریزی آموزشی و اجرا و ارزشیابی) و اهمیت بهبود و وضعیت موجود کمتر معنی دار بود. همچنین بین نظرات آزمودنی های مورد مطالعه در مورد شاخص های وضعیت موجود و اهمیت برنامه های بهبود از نظر سنی تفاوت معناداری وجود داشت، اما از نظر جنسیت تفاوت معنی داری وجود نداشت و در سطح تحصيلات تفاوت معنی داری وجود داشت.

**سارات و وونگلیدی (۲۰۱۹)**، به بررسی نگرش مثبت و بهبود بهسازی کارکنان پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد که اکثریت کارکنان دارای سطح بسیار بالایی از بهبود بهسازی هستند که به نگرش مثبت آنها در مورد شرایط کاری، پاداش ها، رضایت شغلی و حقوق مربوط می شود. پنج پیشنهاد از این مطالعه برای ارتقای نگرش مثبت در محیط کار وجود داشت. اول این است که فرهنگ شرکتی داشته باشیم که به یکدیگر احترام بگذارد. دوم ایجاد اشتیاق در انجام وظایف شغلی روزمره است. سوم ترویج خلاقیت و ایده های نوآورانه است. چهارم این است که به یکدیگر کمک کنید. پنجم ایجاد فضای مثبت و محیط کاری مثبت است.

**دزاکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)**، به بررسی نقش ارتباطات داخلی در روحیه ، بهبود بهره وری و بهسازی کارکنان: موردی از دانشگاه وندا پرداخت. نتایج نشان می دهد که سیستم ارتباطات داخلی یک موسسه نقش حیاتی در روحیه کارکنان و بهسازی کارکنان ایفا می کند که به نوبه خود به مدیریت و حکمرانی موثر یک موسسه کمک می کند. این مقاله نشان داد که به ندرت از ذینفعان داخلی در فرآیندهای تصمیم گیری مشورت می شود تا از سیاست ها حمایت کنند. همچنین نشان داد که وقتی ذینفعان داخلی اطلاعات ضعیفی ندارند، ممکن است اعتماد خود را به نهاد، به ویژه رهبری اجرایی از دست بدهند و این می تواند بر روحیه آنها تأثیر منفی بگذارد.

**ژنگ و وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)**، به تشخیص و بهبود کارایی و بهسازی کارکنان در شرکت های خصوصی متوسط و کوچک پرداختند. نتایج نشان داد توسعه اجتماعی و اقتصادی رقابت بین شرکتی را تشدید کرده و بهره برداری از منابع انسانی را برای همه شرکت ها بسیار مهم کرده است. به عنوان بخش عمده ای از اقتصاد بازار، شرکت های خصوصی نقش مهمی را ایفا می کنند. بهسازی کارکنان، گامی کلیدی در توسعه منابع انسانی، برای بهبود عملکرد فردی و عملکرد و بازده کلی شرکت حیاتی است.

<sup>1</sup> Sarat & Wongleedee

<sup>2</sup> Dzaga

<sup>3</sup> Zheng & Wang

## ۲-۴- متغیرهای بررسی شده در تحقیقات گذشته

رشد و توسعه هر کشور در گرو توسعه و بهسازی کارکنان آن کشور است. عامل اصلی و گرداننده سازمان ها در جهان کنونی انسان است. آنکه به سازمان رشد و توسعه میدهد و دستیابی به اهداف و سودآور را ممکن میکند، نیرو انسانی است. سرمایه های انسانی فراهم آورندگان سرمایه های مادی اند. امروزه رشد، گسترش، تغییر و تحول سریع علوم و ابزارها نیاز به بهسازی کارکنان را ایجاب میکند. اجرا برنامه های بهسازی کارکنان در یک سازمان میتواند نیاز به نیرو انسانی متخصص را در آینده رفع کند و تضمینی برا بهره وری باشد. به عبارت دیگر بهسازی اقدامی کارآمد از سوی مدیر سازمان در جهت بالا بردن سطح شایستگی اعضای سازمان است. امروزه نیروی انسانی مهم ترین عامل مولد است، در گذشته اعتقاد بر این بود که سرمایه و منابع مادی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را تعیین می کند اما در جهان کنونی کارکنان کارآمد در این امر تاثیر اصلی را دارد. منابع انسانی کارآمد باعث افزایش سرمایه، بهره برداری از منابع مختلف جامعه و ساخت و تولید روزافزون می گردد. اهمیت نقش کارکنان در سازمانها غیرقابل انکار است، کارکنان کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می باشند و عدم توجه به فراهم نمودن محیط مناسب برای آنان میتواند مسائل زیادی را برای سازمانها بخصوص سازمان های دولتی در برداشته باشد. در محیط آشفته امروزی سازمانها با یک تغییر تدریجی در روابط سنتی اشتغال و استخدام روبرو هستند. میزان ماندگاری سازمان و میانگین مدت تصدی یک شغل کاهش یافته و از طرف دیگر نرخ ترک سازمان افزایش یافته است. وقتی سازمان های دولتی در جهت دستیابی به سطوح بالای بهره وری حرکت کنند، بدین معناست که تلاش برای رسیدن به مرحله بالندگی را آغاز کرده اند. در چنین سازمان هایی، رهبری و مدیریت، اثربخش میباشد و تعداد مدیران شایسته در آن، زیاد است. بنابراین یکی از مهمترین عوامل مؤثر در استفاده بهسازی کارکنان سازمان، رهبری اثربخش بوده و مدیران کارآمد و لایق میدانند چگونه کارکنان سازمان را در جهت افزایش بهره وری شغلی، ترغیب کنند. در جدول زیر به مهمترین تحقیقاتی که در ایران و خارج از ایران به متغیر تحقیق یعنی عوامل مؤثر بر بهسازی کارکنان در سازمان های دولتی پرداختند عبارتند از:

## جدول (۱): جدول متغیرها

عوامل مؤثر بر بهسازی کارکنان در سازمان های دولتی										پیشینه های تحقیق
کارایی	بهره وری	ارتباطات داخلی	نگرش مثبت	هویت مسیر شغلی	آموزش	تصمیم گیری	تعامل مدیریت	رفتار کارکنان	اخلاق زیستی	
					✓				✓	قهرمانی و خواجهویی نژاد (۱۴۰۰)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رشیدی فرد و محمودی (۱۳۹۹)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	عرب سلمانی (۱۳۹۹)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	هاشمی و رزقی (۱۳۹۷)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مجلل و سالمی (۱۳۹۷)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	میلا و همکاران (۲۰۲۱)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	سازات و وونگلیدی (۲۰۱۹)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	دزاگا (۲۰۱۹)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ژنگ و وانگ (۲۰۱۸)

### ۳- نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر در راستای بررسی عوامل موثر بر بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام گرفت، تا افراد و سازمان‌های دولتی با شناخت ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها، راهبردها و سیاست‌های آینده خود را در جهت بهسازی کارکنان در راستای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی اتخاذ نمایند. بنابراین کارکنان در سازمان‌های دولتی از جایگاه و اهمیت بسیار بالایی برخوردار هستند تا جایی که اگر گفته شود اصلی‌ترین عنصر سازمان میباید مبالغه نیست. لذا هر قدر نیروی انسانی سازمان‌های دولتی از توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش تخصصی، قابلیت‌ها و خلاقیت بالاتری برخوردار باشند سازمان‌ها را در رسیدن به اهدافشان بهتر میتوانند یاری رسانند؛ زیرا بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها وابسته به کیفیت منابع انسانی آن است. اهمیت منابع انسانی تا جای است که در دنیای کنونی ثروت ملل را متشکل از ثروت‌های طبیعی، فیزیکی و ثروت‌های انسانی میدانند. یافته‌های این پژوهش براساس تحلیل تحقیقات صورت گرفته در زمینه بهسازی کارکنان نشان میدهد، برای تعیین و استقرار بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی باید به ابعاد بهسازی فردی، بهسازی بین فردی و گروهی، بهسازی سازمانی و بهسازی محیطی توجه داشت. با تحلیل وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف موجود، میتوان برنامه‌ها و سیاست‌های شناسایی و استقرار بهسازی کارکنان را پیش‌بینی و اجرایی کرد. همچنین نتایج نشان میدهد مدیران غیر متخصص درک کاملی از بهسازی کارکنان ندارند و به ارتباط بین دانشی کردن سازمان، توسعه فناوری نوین و بهسازی کارکنان آگاهی ندارند. برنامه‌های بهسازی کارکنان، هر قدر هم که خوب طراحی شده باشند، بدون حمایت رسمی سازمان‌ها موفق نخواهد بود. حمایت سازمان دارای اهمیت عملی و نمادین است؛ عملی از این جهت که باید نیروی انسانی مناسب، تسهیلات و منابع کافی و مکان مطلوب برای فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌های بهسازی وجود داشته باشد.

### ۴- پیشنهادات کاربردی جهت بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی

طبق نتایج به دست آمده از این پژوهش، مجموعه پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه میگردد:

- با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد، بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی بر اثربخشی عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد، به منظور حفظ و پایدارماندن این تاثیر لازم است آموزش‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای در نظر گرفته شود. در واقع زمینه‌سازی و بهبود آن از ضرورت‌های اساسی می باشد.
- مدیران سازمان‌های دولتی باید به برنامه‌های آموزشی به عنوان حقوق کارکنان نگاه کنند و سعی کنند منطبق بر ارزش‌های مورد تاکید آنها باشد.
- لازم است در برنامه‌های بهسازی به تعادل بین نیازهای شخصی کارکنان و نیازهای سازمان‌های دولتی توجه شود.
- فراهم آوردن زمینه‌های بهسازی کارکنان و ایجاد فضایی برای انجام کارها بصورت مشارکتی و تیمی که این امر نه تنها موجب کاهش استرس میشود، بلکه هم افزایی را نیز افزایش میدهد.
- توجه به نظرات و انتقادهای کارکنان در مورد مسائل و موضوعات سازمان، بخش سازمانی و مسائل کاری آنچه بیشتر بر نارضایتی کارکنان اثر میگذارد، عدم توجه به نظرات و صحبت‌های آنها میباشد. اینکه مدیری به وجود مشکل توجه داشته و سعی در برطرف کردن آن کند، حس ارزشمند بودن را به کارکنان القا میکند. این موضوع در بخش‌هایی که فرد جوان تری مدیر بخشی باشد که مدیران با سابقه کاری بالا وجود دارند، اهمیت بیشتری پیدا میکند.

## منابع

۱. احدی، لیلا. (۱۴۰۰). تحلیل اثربخشی آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی جدایی ناپذیر در بهسازی منابع انسانی. ششمین همایش بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.
۲. اسدی، مهرداد. (۱۳۹۷). آموزش و بهسازی منابع انسانی. ششمین کنگره علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی در ایران، تهران.
۳. بابایی، مصطفی. (۱۳۹۹). آموزش، بهسازی و نقش آن در توسعه منابع انسانی و تصمیم گیری مدیران در مدیریت شهری. کنفرانس بین المللی مدل ها و تکنیکهای کمی در مدیریت، قزوین.
۴. جباری خانقاه، مهدی. (۱۳۹۷). ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان. یازدهمین کنفرانس بین المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران.
۵. رشیدی فرد، اصغر و محمودی، افشین. (۱۳۹۹). بررسی رابطه تعاملی مدیریت و بهسازی رفتار کارکنان استانداری کرمانشاه. نهمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
۶. زاهد بابلان، عادل؛ خالق خواه، علی و مرادی، بهزاد. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت بهسازی کارکنان در شرکت گاز سنندج. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز.
۷. سرشار، الهام و سمیعی، روح اله. (۱۳۹۸). شناسایی مولفه های بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نظام شایسته سالاری در ادارات دولتی ایران.
۸. سعادت، مهدی و مرادی، فرشته. (۱۳۹۷). آموزش و بهسازی منابع انسانی. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران.
۹. صادقیان، محمدرضا و حسین زاده نیکویی، حمید. (۱۳۹۹). رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان قم). ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
۱۰. صالحی خلف بادام، زینب؛ محمدیان روشن، ابراهیم، رحیمی، مجید و پناهی، مریم. (۱۴۰۰). جایگاه آموزش تخصصی در بهسازی منابع انسانی سازمانها در رسیدن به اهداف بلند مدت سازمانی چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.
۱۱. صفایی موحد، سعید؛ فاطمی صفت، علی و مبین، میثم. (۱۳۹۷). ارائه مدلی جهت آسیبشناسی برنامه های آموزش و بهسازی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت توزیع برق استان قم؛ یک مطالعه کیفی). ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران.
۱۲. صمدزاده، حبیب. (۱۳۹۷). آموزش کارکنان روشی موثر در بهسازی منابع انسانی. ششمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران.
۱۳. عرب سلمانی، حسین. (۱۳۹۹). نقش آموزش و بهسازی کارکنان مدیریت شهری در تصمیم گیری. کنفرانس بین المللی مدل ها و تکنیکهای کمی در مدیریت، قزوین.
۱۴. علیقلی، مهدی. (۱۴۰۰). آموزش، بهسازی و نقش آن در توسعه منابع انسانی در تصمیم گیری مدیریت شهری. هفتمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته ای در عمران، معماری و مدیریت شهری قرن ۲۱، تهران.
۱۵. قهرمانی، محمد و خواجهی نژاد، زهره. (۱۴۰۰). اخلاق زیستی در آموزش و بهسازی کارکنان. سومین کنفرانس بین المللی توسعه و ترویج علوم انسانی و مدیریت در جامعه، تهران.
۱۶. مجلل چوبقلو، محمدعلی و سالمی، یلدا. (۱۳۹۷). تاثیر هویت مسیر شغلی بر آموزش و بهسازی حرفه ای کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی. کنفرانس ملی دستاوردهای نوین در تعلیم و تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی - اجتماعی، خوی.



۱۷. موسوی، سیدحامد و کوخاه زاده، سمیه. (۱۳۹۸). ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش. دومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و علوم انسانی.
۱۸. نورافکن، وحید. (۱۳۹۹). نقش آموزش و بهسازی منابع انسانی در نوآوری و خلاقیت در کسب و کار. دهمین کنفرانس ملی روانشناسی، علوم تربیتی و اجتماعی، بابل.
۱۹. هاشمی شال، مرجان و رزقی شیرسوار، هادی. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه بندی مولفه های موثر بر بهسازی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی).
20. Aifang, Z. (2021). Improvement of human resource management in China's basic education system.
21. Dzaga, T. V. (2019). The role of internal communication in the morale of staff and improvement of productivity: a case of the University of Venda. International Conference on Public Administration and Development Alternative (IPADA).
22. FALLAH, M. R. (2018). Identifying the Dimensions and Components of Human Resource Improvement in Education for Proposing a Conceptual Model.
23. Gemar, G., Negrón-González, A. M., Lozano-Piedrahita, C. J., Guzmán-Parra, V. F., & Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1), 53-62.
24. Irawan, A. P., Erdiansyah, R., Anggarina, P. T., & Patrick, K. (2021, August). Factors Affecting the Improvement of Human Resource Competence in Adapting and Facilitating Learning Changes in Higher Education. In International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021) (pp. 1421-1425). Atlantis Press.
25. Lubis, F. R. A., & Lubis, Y. (2022). Human Resources Performance Improvement Through Training During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Science and Society*, 4(1), 196-204.
26. Mashhady, A., Khalili, H., & Sameti, A. (2021). Development and application of a service design-based process for improvement of human resource management service quality. *Business Process Management Journal*.
27. Mila, R. D., & Soodi, H. (2021). An evaluation human resource improvement programs among elementary school teachers in Salmas. *Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 9(01), 54-68.
28. Sarat, N., & Wongleedee, K. (2019, March). Positive Attitudes And Productivity Improvement Of Staff. In International Academic Multidisciplinary Research Conference In London 2019 (Pp. 66-66).
29. Zheng, L., & Wang, J. (2018). Diagnosis and Efficacy Improvement of Staff Training in Medium-and Small-Sized Private Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(03), 710.