



Journal Website

Article history:
Received 26 June 2026
Revised 26 September 2026
Accepted 03 October 2026
Initial Publication 21 October 2026
Final Publication 22 December 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 5, pp 1-26



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Human Resource Development Model with a Principled Problem-Solving Approach in Iranian Government Organizations

Seyedeh Ameneh. Emarati Mousavi¹, Ali. Mehdizadeh^{1*}, Majid. Jahangirfard¹

¹ Department of Public Administration, Fir.C., Islamic Azad University, Firuzkuh, Iran

* Corresponding author email address: mehdizadeh297@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Emarati Mousavi, S. A., Mehdizadeh, A., & Jahangirfard, M. (2027). Designing a Human Resource Development Model with a Principled Problem-Solving Approach in Iranian Government Organizations. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(5), 1-26.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.485>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to design and validate a human resource development model based on a principled problem-solving approach in Iranian government organizations, with emphasis on the Ministry of Health and Medical Education.

Methodology: A sequential exploratory mixed-methods design was employed in three stages, including systematic review and bibliometric analysis, qualitative exploration, and quantitative validation. In the qualitative phase, eight academic experts and senior executive managers from the Ministry of Health were selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews until conceptual saturation and analyzed using thematic analysis. Based on the qualitative findings, a researcher-developed questionnaire was constructed and administered to 92 managers, deputies, unit supervisors, and executive specialists. Face and content validity were assessed by experts, while construct validity, convergent validity, and reliability were evaluated through the measurement model. Quantitative data were analyzed using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS 3.

Findings: Qualitative analysis identified two overarching dimensions, 12 components, and 53 indicators. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.846 to 0.956, composite reliability values ranged from 0.906 to 0.964, and average variance extracted values ranged from 0.631 to 0.828, confirming satisfactory reliability and convergent validity. All structural paths were positive and statistically significant. The organizational dimension showed a path coefficient of $\beta=0.903$ with $t=24.18$, while the individual dimension showed $\beta=0.876$ with $t=21.37$. Within the individual dimension, problem-solving training and skill development had the strongest coefficient ($\beta=0.824$), whereas transformational leadership was the strongest organizational component ($\beta=0.851$). All paths were significant at $p<0.001$.

Conclusion: Human resource development based on principled problem-solving is a multidimensional process requiring simultaneous enhancement of individual capabilities and organizational conditions. Strengthening problem-solving training, continuous learning, individual competencies, critical thinking, transformational leadership, organizational learning culture, and participative mechanisms can improve the capacity of government organizations to address complex challenges systematically and enhance the effectiveness of human resource development.

Keywords: Human Resource Development, Principled Problem-Solving, Government Organizations, Transformational Leadership, Organizational Learning, Structural Equation Modeling.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resources constitute one of the most important strategic assets of public organizations and play a decisive role in organizational effectiveness, service quality, institutional adaptability, and the achievement of public-sector objectives. In contemporary organizations characterized by technological transformation, environmental uncertainty, increasing stakeholder expectations, and complex administrative challenges, human resource development can no longer be restricted to conventional training programs. Rather, it must encompass a systematic process through which employees acquire the knowledge, competencies, cognitive capabilities, interpersonal skills, creativity, critical thinking, and learning capacity required to recognize organizational problems and respond to them effectively. From this perspective, principled problem-solving represents an important orientation for human resource development because it transforms organizational problems from isolated operational difficulties into opportunities for learning, capability development, knowledge creation, and continuous improvement. Problem-based professional development can strengthen employees' problem-solving capabilities by engaging them directly with authentic workplace challenges and encouraging reflective and experiential learning (Lohman, 2002). Likewise, the integration of human resource productivity assessment with systematic problem-solving mechanisms may facilitate the identification of performance deficiencies and the formulation of targeted improvement strategies (Afrazeh et al., 2005). Consequently, a problem-solving-oriented human resource development system requires organizations to move beyond fragmented training practices toward integrated mechanisms for continuous learning, competency development, and evidence-based organizational improvement.

The effectiveness of such an approach depends on both individual competencies and organizational conditions. Professional competence in human resource management includes analytical, communicative, developmental, and decision-making capabilities that enable employees and HR professionals to respond effectively to changing organizational requirements (Poorkarimi et al., 2017). At the same time, leadership and organizational knowledge-sharing mechanisms can substantially strengthen creative problem-solving capacity. Leadership that encourages participation, knowledge exchange, and experimentation creates an environment in which employees can translate individual capabilities into creative performance (Carmeli et al., 2013). Knowledge creation and electronic human resource management also contribute to the development of organizational learning systems by facilitating knowledge acquisition, sharing, and application across organizational boundaries (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023). Studies of human resource development have further demonstrated that productivity-oriented HRD requires an integrated consideration of competencies, structural arrangements, managerial mechanisms, and organizational performance (Gholizadeh et al., 2022). Thus, principled problem-solving should be understood not merely as an individual cognitive skill but as an organizational capability emerging from the interaction of employees, leadership, structure, learning systems, and knowledge processes.

Recent digital transformation has further changed the requirements of human resource development. Artificial intelligence and intelligent digital tools can support critical thinking, self-efficacy, and problem-solving by expanding access to information and enabling more personalized and responsive

learning processes (Parsakia, 2023). Electronic human resource management has similarly become increasingly relevant in health organizations, where complex workforce structures and extensive administrative processes require rapid and integrated access to human resource information (Javadian et al., 2025). Artificial intelligence can additionally contribute to workforce planning, administrative performance, competency assessment, and HR decision-making in health-sector organizations (Basheer, 2026). These developments are consistent with emerging perspectives on Industry 5.0, which emphasize the integration of technological capabilities with human-centered management and workforce development (Temjanovski et al., 2025). Accordingly, future-oriented human resource development models must combine technological readiness with continuous learning, critical thinking, creativity, and adaptive problem-solving.

The healthcare sector provides a particularly important context for such a model because health organizations face workforce shortages, professional diversity, high service expectations, technological change, and complex operational challenges. Effective healthcare human resource management requires coordinated approaches to recruitment, retention, workforce development, professional learning, and organizational support (Owolabi, 2024). Comparative evidence from leading hospitals also highlights the importance of professional development, talent management, organizational culture, and strategic human resource practices in sustaining workforce effectiveness (Wang et al., 2024). Structural redesign and outsourcing decisions in healthcare additionally demonstrate that human resource effectiveness is closely associated with organizational structure and the allocation of responsibilities (Rastmanesh, 2024). Furthermore, optimization approaches to human resource allocation demonstrate the importance of matching competencies with organizational roles and constraints (Lili, 2017), while research on scheduling under simultaneous human and technological resource constraints illustrates the need for systematic and multidimensional approaches to organizational problem-solving (Soufi et al., 2023). Human resource development and knowledge management can also contribute to addressing broader organizational and social problems by building the capacity required to respond to inequalities and complex environmental challenges (Kaewurai et al., 2023). Despite these advances, the existing literature largely addresses these factors separately, and a comprehensive model integrating individual and organizational dimensions of human resource development around a principled problem-solving orientation remains underdeveloped, particularly in Iranian government organizations. Therefore, the present study aimed to design and validate a human resource development model based on a principled problem-solving approach in Iranian government organizations, with particular emphasis on the Ministry of Health and Medical Education.

Methods and Materials

The study employed a sequential exploratory mixed-methods design incorporating systematic literature review and bibliometric analysis, qualitative exploration, and quantitative model validation. The qualitative phase was exploratory and primarily intended to identify the dimensions, components, and indicators underlying human resource development with a principled problem-solving orientation, whereas the quantitative phase was applied and developmental and aimed to validate the resulting model empirically. The qualitative population consisted of university academics and scholars specializing in human resource development as well as senior managers and health-sector policymakers affiliated with the Ministry of Health and Medical Education. Academic experts were selected on the basis of university faculty membership, relevant disciplinary expertise, at least 10 years of teaching or research experience,

familiarity with human resource development, and willingness to participate. Executive experts were required to hold at least a master's degree, have more than 10 years of professional experience, possess managerial or policymaking experience, and demonstrate sufficient knowledge of human resource issues in the public health system. Participants were selected through purposive judgmental and snowball sampling, and interviews continued until conceptual saturation was achieved. The final qualitative sample consisted of eight experts, including four academic specialists and four senior executive experts.

Qualitative data were collected through in-depth semi-structured interviews lasting approximately 30 to 50 minutes. Interview questions focused on human resource development, individual and organizational problem-solving capabilities, learning processes, competencies, communication, leadership, organizational structure, participation, and learning culture. Interviews were recorded with participants' consent or documented through detailed notes and subsequently transcribed. Initial analyses were conducted after each interview so that emerging concepts could be explored in subsequent interviews. Member checking and expert review of coding were used to improve the credibility and dependability of qualitative findings. In parallel, a systematic literature review and bibliometric analysis were performed using metadata extracted from the Web of Science database. Bibliometric mapping was conducted using VOSviewer to identify keyword co-occurrence patterns, thematic clusters, citation relationships, and the knowledge structure of the research domain.

The quantitative population consisted of managers, deputies, unit supervisors, and executive specialists within the Ministry of Health and Medical Education. Based on Cochran's formula at a 95% confidence level and 5% margin of error, 92 respondents were selected using simple random sampling. A researcher-developed questionnaire was constructed from the themes and indicators identified during the qualitative phase. The instrument contained demographic questions and specialized items assessed on a five-point Likert scale ranging from 1 to 5. Face and content validity were assessed by academic and professional experts. A preliminary administration to 10 respondents yielded an overall Cronbach's alpha of 0.974. Construct validity and structural relationships were subsequently assessed through partial least squares structural equation modeling using SmartPLS 3. Convergent validity, internal consistency, composite reliability, and discriminant validity were evaluated before testing the structural model.

Findings

Qualitative thematic analysis resulted in two overarching dimensions, 12 organizing components, and 53 basic indicators. The individual dimension consisted of continuous learning, development of problem-solving training and skills, development of communication and social skills, development of individual competencies and self-learning skills, strengthening and development of creativity, and training and development of critical-thinking skills. The organizational dimension comprised transformational leadership, organizational structural flexibility and dynamism, development and institutionalization of participative management, participation in educational processes, development and institutionalization of an organizational learning culture, and job development and enrichment.

Among the 92 quantitative respondents, 60.9% were men and 39.1% were women. The largest age group was 45–54 years at 37.0%, followed by 35–44 years at 34.8%. A total of 57.6% held master's degrees, and 43.5% had more than 20 years of work experience. Descriptive analysis showed that the mean values of all model components exceeded the midpoint of the five-point scale. Transformational leadership recorded the highest mean at 4.07, followed by problem-solving training and skill development

at 4.03 and organizational learning culture at 4.01. Organizational structural flexibility and dynamism had the lowest mean, although it remained above the scale midpoint at 3.74. The mean scores for the individual and organizational dimensions were 3.90 and 3.88, respectively, while the overall mean for problem-solving-oriented human resource development was 3.89.

Skewness values ranged from -0.67 to -0.22 and kurtosis values from -0.41 to 0.58, indicating no serious deviation from normality. All constructs demonstrated satisfactory measurement properties. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.846 to 0.956, composite reliability values ranged from 0.906 to 0.964, and average variance extracted values ranged from 0.631 to 0.828. These findings confirmed adequate internal consistency and convergent validity.

All structural paths were positive and statistically significant. At the higher-order level, the organizational dimension showed a path coefficient of 0.903 with $t = 24.18$, whereas the individual dimension showed a coefficient of 0.876 with $t = 21.37$. Within the individual dimension, problem-solving training and skill development had the strongest coefficient at 0.824, followed by individual competency and self-learning development at 0.806 and critical-thinking development at 0.793. Within the organizational dimension, transformational leadership showed the strongest coefficient at 0.851, followed by organizational learning culture at 0.837 and participative management at 0.818. All reported paths were significant at $p < 0.001$.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that human resource development based on principled problem-solving is a multidimensional process that cannot be effectively implemented through training programs alone. The validated model indicates that individual capacities and organizational conditions operate jointly, with the organizational dimension showing a slightly stronger contribution to the overarching construct. This suggests that employees' problem-solving, creativity, communication, self-learning, and critical-thinking capabilities are essential but may not translate into sustained organizational outcomes unless they are supported by appropriate leadership, structure, participation, learning culture, and job design.

At the individual level, the particularly strong role of problem-solving training indicates that development initiatives should be directly linked to actual workplace challenges. Employees need opportunities to diagnose problems, examine causes, evaluate alternative solutions, and learn from implementation outcomes. Continuous learning and self-directed competency development further suggest that development should become an ongoing process rather than an episodic organizational intervention. Creativity and critical thinking are similarly important because principled problem-solving requires employees to question assumptions, evaluate evidence, generate alternatives, and select solutions systematically.

At the organizational level, transformational leadership emerged as the most influential component. This finding indicates that leadership is central to creating the conditions under which employees can apply and further develop problem-solving competencies. Organizational learning culture was also highly influential, suggesting that knowledge exchange, learning from experience, feedback, and open discussion should be institutionalized. Participative management, employee participation in educational processes, structural flexibility, and job enrichment further strengthen the organization's ability to transform individual knowledge into collective problem-solving capacity.



Overall, the proposed model conceptualizes human resource development as an integrated individual–organizational system. Its practical significance lies in shifting the emphasis of HRD from conventional training delivery toward the development of a sustained organizational capability for recognizing, analyzing, and resolving problems. Government organizations, particularly those operating in complex environments such as the health sector, can use the model to align training, competency management, leadership development, organizational learning, job design, and structural arrangements with real operational challenges. The study therefore concludes that effective human resource development with a principled problem-solving orientation requires simultaneous investment in individual competencies and supportive organizational systems, with particular emphasis on transformational leadership, organizational learning, problem-solving skills, self-directed development, and participative mechanisms.

طراحی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران

سیده آمنه امارتی موسوی^{۱*}، علی مهدیزاده^{۱*}، مجید جهانگیرفرد^{۱*}

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: mehdizadeh297@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

امارتی موسوی، سیده آمنه، مهدیزاده، علی، و جهانگیرفرد، مجید. (۱۴۰۶). طراحی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۶(۵)، ۲۶-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بود. **روش‌شناسی:** پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد و شامل سه مرحله مرور نظام‌مند و تحلیل کتاب‌سنجی، مطالعه کیفی و اعتبارسنجی کمی بود. در بخش کیفی، هشت نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی وزارت بهداشت با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع مفهومی گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی شد. بر اساس یافته‌های کیفی، پرسشنامه محقق‌ساخته تدوین و در بخش کمی میان ۹۲ نفر از مدیران، معاونان، کارشناسان مسئول و کارکنان اجرایی توزیع شد. روایی صوری و محتوایی ابزار با نظر خبرگان و روایی سازه، روایی همگرا و پایایی با استفاده از مدل اندازه‌گیری بررسی شد. تحلیل کمی با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS ۳ انجام گرفت. **یافته‌ها:** تحلیل کیفی به استخراج دو بعد اصلی فردی و سازمانی، ۱۲ مؤلفه و ۵۳ شاخص منجر شد. در مدل اندازه‌گیری، آلفای کرونباخ سازه‌ها بین ۰.۸۴۶ تا ۰.۹۵۶، پایایی ترکیبی بین ۰.۹۰۶ تا ۰.۹۶۴ و میانگین واریانس استخراج‌شده بین ۰.۶۳۱ تا ۰.۸۲۸ قرار داشت که بیانگر پایایی و روایی همگرای مطلوب بود. تمامی ضرایب مسیر مثبت و معنادار بودند. بعد سازمانی با ضریب مسیر ۰.۹۰۳ و $t=24.18$ و بعد فردی با ضریب ۰.۸۷۶ و $t=21.37$ ارتباط معناداری با سازه توسعه منابع انسانی مبتنی بر مسئله‌گشایی اصولی داشتند. در بعد فردی، توسعه آموزش و مهارت حل مسئله با $\beta=0.824$ قوی‌ترین مؤلفه بود و در بعد سازمانی، تقویت رهبری تحول‌آفرین با $\beta=0.851$ بیشترین ضریب را نشان داد. تمامی مسیرها در سطح $p<0.001$ معنادار بودند. **نتیجه‌گیری:** توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی ماهیتی چندبعدی دارد و تحقق آن مستلزم تقویت هم‌زمان قابلیت‌های فردی و بسترهای سازمانی است. توجه ویژه به آموزش حل مسئله، یادگیری مستمر، شایستگی‌های فردی، تفکر انتقادی، رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ یادگیری و مشارکت سازمانی می‌تواند ظرفیت سازمان‌های دولتی را برای مواجهه نظام‌مند با مسائل پیچیده و ارتقای اثربخشی توسعه منابع انسانی افزایش دهد.

کلیدواژه‌گان: توسعه منابع انسانی، مسئله‌گشایی اصولی، سازمان‌های دولتی، رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مقدمه

در ادبیات توسعه منابع انسانی، مهارت حل مسئله از دیرباز به‌عنوان یکی از شایستگی‌های محوری برای یادگیری حرفه‌ای و بهبود عملکرد شناخته شده است. رویکردهای توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مسئله، کارکنان را از حالت دریافت‌کنندگان منفعل آموزش خارج کرده و آنان را درگیر فرایند تحلیل موقعیت، شناسایی علل، ارزیابی گزینه‌های جایگزین و انتخاب راه‌حل مناسب می‌کنند. Lohman نشان داد که رویکردهای مبتنی بر مسئله می‌توانند از طریق مشارکت فعال افراد در فرایندهای یادگیری، مهارت‌های حل مسئله را در محیط‌های حرفه‌ای توسعه دهند و ارتباط میان یادگیری و تجربه واقعی کار را تقویت کنند (Lohman, 2002). در این نگاه، توسعه منابع انسانی زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که محتوای آموزشی و برنامه‌های توانمندسازی مستقیماً با چالش‌های واقعی محیط کار پیوند بخورند و کارکنان بتوانند آموخته‌های خود را در فرایند تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی به کار گیرند. چنین رویکردی با مفهوم مسئله‌گشایی اصولی هم‌راستاست؛ زیرا بر شناسایی ساختار مسئله، تحلیل علل ریشه‌ای، استفاده از شواهد و به‌کارگیری روش‌های نظام‌مند برای دستیابی به راه‌حل‌های پایدار تأکید دارد.

در همین راستا، بهره‌وری منابع انسانی نیز ارتباط مستقیمی با توان سازمان برای شناسایی و رفع مسائل عملکردی دارد. سنجش بهره‌وری منابع انسانی زمانی ارزشمند است که صرفاً به محاسبه شاخص‌های عملکردی محدود نشود و بتواند منشأ مسائل و شکاف‌های عملکردی را شناسایی و برای رفع آن‌ها الگوریتم یا سازوکار حل مسئله ارائه کند. Afrazeه و همکاران در پژوهشی درباره اندازه‌گیری بهره‌وری منابع انسانی و الگوریتم حل مسئله، بر ضرورت پیوند میان ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و فرایند ساختاریافته حل مسائل تأکید کردند (Afrazeه et al., 2005). این رویکرد نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی نه‌تنها باید معطوف به افزایش دانش و مهارت باشد، بلکه لازم است بر تشخیص موانع بهره‌وری، ریشه‌یابی مسائل و طراحی اقدامات اصلاحی مبتنی بر شواهد نیز تمرکز کند. در سازمان‌های دولتی، که مسائل عملکردی معمولاً تحت تأثیر ترکیبی از عوامل فردی، ساختاری، مدیریتی و نهادی شکل می‌گیرند، چنین رویکردی می‌تواند زمینه‌ای برای حرکت از آموزش عمومی به سمت توسعه هدفمند و مسئله‌محور فراهم آورد.

یکی دیگر از ابعاد مهم توسعه منابع انسانی، شناسایی و تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و متخصصان منابع انسانی است. کیفیت سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی تا حد زیادی به شایستگی افرادی بستگی دارد که مسئول طراحی، اجرا و ارزیابی این برنامه‌ها هستند. شایستگی‌های حرفه‌ای شامل دانش تخصصی، توان تحلیل، ارتباطات، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر و مهارت‌های حل مسئله است و در محیط‌های پیچیده سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی اقدامات توسعه‌ای دارد. Poorkarimi و همکاران در بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای کارشناسان منابع انسانی نشان دادند که توسعه شایستگی‌های چندبعدی در این حوزه برای ایفای مؤثر نقش‌های راهبردی منابع انسانی ضروری است (Poorkarimi et al., 2017). این امر بیانگر آن است که مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی باید علاوه بر توجه به آموزش‌های عمومی، بر شایستگی‌های تخصصی و فراوظیفه‌ای کارکنان تمرکز داشته باشد و توان آنان را برای تحلیل، یادگیری، تعامل و حل مسائل سازمانی ارتقا دهد.

در سطح سازمانی، یکی از عوامل اساسی در تقویت ظرفیت حل مسئله، وجود رهبری تحول‌آفرین و محیطی است که تبادل دانش و مشارکت در حل مسائل را تشویق کند. حل مسائل پیچیده سازمانی معمولاً فراتر از توان یک فرد یا واحد است و نیازمند ترکیب دانش، تجربه و دیدگاه‌های مختلف است. از این‌رو، رفتار رهبران در ایجاد امنیت روانی، حمایت از ایده‌های جدید، تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد فرصت برای مشارکت کارکنان می‌تواند نقش مهمی در تقویت ظرفیت حل مسئله خلاقانه ایفا کند. Carmeli و همکاران نشان دادند که رهبری و اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند ظرفیت حل مسئله خلاقانه را تقویت کرده و به بهبود عملکرد خلاقانه منجر شوند (Carmeli et al., 2007).

2013). بر این اساس، توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی باید فراتر از سطح فردی، محیط سازمانی و سبک رهبری را نیز در نظر گیرد؛ زیرا حتی کارکنان برخوردار از مهارت‌های بالا در صورتی که در محیطی بسته، غیرمشارکتی و فاقد حمایت مدیریتی فعالیت کنند، امکان استفاده مؤثر از توانایی‌های حل مسئله خود را نخواهند داشت.

هم‌زمان، ساختارهای دانش‌محور و نظام‌های مدیریت دانش نیز نقشی کلیدی در توسعه منابع انسانی دارند. سازمانی که نتواند دانش حاصل از تجربه، حل مسئله و فعالیت روزمره کارکنان را ثبت، انتقال و بازتولید کند، ناگزیر بارها با مسائل مشابه مواجه خواهد شد. توسعه منابع انسانی در چنین سازمانی باید با سازوکارهای خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری سازمانی پیوند برقرار کند. Bahari و Taheri Rouzbahani در طراحی مدل مدیریت الکترونیکی منابع انسانی مبتنی بر خلق دانش نشان دادند که پیوند میان نظام‌های منابع انسانی و فرایندهای دانشی می‌تواند ظرفیت سازمان را برای یادگیری و توسعه افزایش دهد (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023). در سازمان‌های دولتی، این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا انباشت تجربه سازمانی، گردش دانش میان واحدها و جلوگیری از وابستگی شدید دانش به افراد می‌تواند به پایداری عملکرد و حل مؤثرتر مسائل کمک کند.

از سوی دیگر، توسعه منابع انسانی باید در پیوند با بهره‌وری سازمانی مورد توجه قرار گیرد. مدل‌های توسعه منابع انسانی زمانی از کارایی بیشتری برخوردارند که بتوانند میان آموزش، شایستگی، انگیزش، ساختار، عملکرد و بهره‌وری ارتباط برقرار کنند. Gholizadeh و همکاران در ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در نظام اداری نشان دادند که توسعه منابع انسانی پدیده‌ای چندبعدی است و مؤلفه‌های آن باید در قالب روابط ساختاری و منسجم مورد بررسی قرار گیرند (Gholizadeh et al., 2022). این یافته بر ضرورت گذار از برنامه‌های جزیره‌ای و مقطعی توسعه کارکنان به سوی مدل‌هایی یکپارچه تأکید دارد؛ مدل‌هایی که بتوانند هم‌زمان به ابعاد فردی، مدیریتی و ساختاری توجه کنند. در رویکرد مسئله‌گشایی اصولی نیز چنین یکپارچگی ضروری است، زیرا مشکلات سازمانی معمولاً چندعلتی‌اند و پاسخ به آن‌ها نیازمند هماهنگی میان عوامل مختلف توسعه منابع انسانی است.

در سال‌های اخیر، فناوری‌های دیجیتال و ابزارهای هوشمند نیز ماهیت توسعه منابع انسانی و حل مسئله را دگرگون کرده‌اند. ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، سامانه‌های یادگیری هوشمند، چت‌بات‌ها و پلتفرم‌های تحلیلی می‌توانند دسترسی کارکنان به دانش را تسهیل کرده، بازخورد سریع فراهم آورند و امکان یادگیری شخصی‌سازی‌شده و تحلیل داده‌محور مسائل را افزایش دهند. Parsakia نشان داد که استفاده از چت‌بات‌ها و هوش مصنوعی می‌تواند با متغیرهایی مانند خودکارآمدی، حل مسئله و تفکر انتقادی ارتباط داشته باشد (Parsakia, 2023). اگرچه زمینه پژوهش مذکور آموزشی بوده است، منطبق آن برای توسعه منابع انسانی نیز قابل توجه است؛ زیرا تقویت خودکارآمدی شناختی، تفکر انتقادی و توان حل مسئله از مؤلفه‌های اساسی یادگیری و عملکرد حرفه‌ای محسوب می‌شوند. بنابراین، در طراحی مدل‌های نوین توسعه منابع انسانی باید ظرفیت فناوری برای حمایت از یادگیری، تصمیم‌گیری و حل مسئله مورد توجه قرار گیرد.

تحولات دیجیتال در حوزه منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های سلامت نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند. استفاده از سامانه‌های الکترونیکی منابع انسانی می‌تواند فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی، توسعه و نگهداشت کارکنان را تسهیل کند و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیریتی را در اختیار مدیران قرار دهد. Javadian و همکاران با بررسی مدیریت الکترونیکی منابع انسانی در سازمان‌های سلامت، بر جایگاه فناوری در بهبود فرایندهای منابع انسانی در این سازمان‌ها تأکید کردند (Javadian et al., 2025). این موضوع برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا گستردگی ساختار، تنوع مشاغل، پراکندگی واحدها و حساسیت مأموریت‌های سلامت، نیازمند سامانه‌هایی است که بتوانند توسعه نیروی انسانی را به‌صورت منسجم، سریع و مبتنی بر داده پشتیبانی کنند.

هوش مصنوعی نیز به یکی از محورهای اصلی تحول در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این فناوری می‌تواند در تحلیل نیازهای آموزشی، شناسایی شکاف‌های شایستگی، پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی، شخصی‌سازی برنامه‌های یادگیری و بهبود تصمیم‌گیری منابع انسانی نقش ایفا کند. Basheer در بررسی کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بخش سلامت، ظرفیت این فناوری را برای تحول دیجیتال و بهبود عملکرد اداری کارکنان مورد توجه قرار داده است (Basheer, 2026). همچنین Temjanovski و همکاران با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی در نظام سلامت و در چارچوب هوش مصنوعی و صنعت ۵.۰، بر ضرورت بازطراحی فرایندهای منابع انسانی متناسب با محیط‌های فناوری‌محور و انسان‌محور تأکید کرده‌اند (Temjanovski et al., 2025). این تحولات نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی آینده‌نگر باید نه تنها بر مهارت‌های سنتی، بلکه بر توانایی استفاده از فناوری، تحلیل اطلاعات و حل مسائل پیچیده در تعامل با سامانه‌های هوشمند نیز تمرکز داشته باشد.

در سازمان‌های سلامت، پیچیدگی مدیریت منابع انسانی به دلیل ماهیت تخصصی خدمات، تنوع حرفه‌ها، فشار کاری و اهمیت کیفیت خدمات عمومی بیشتر است. مدیریت مؤثر نیروی انسانی در بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌های سلامت مستلزم توجه هم‌زمان به جذب، نگهداشت، توسعه حرفه‌ای و برنامه‌ریزی نیروی کار است. Owolabi در مرور مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت، بر اهمیت جذب، نگهداشت و توسعه نیروی انسانی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی عملکرد نظام سلامت تأکید کرده است (Owolabi, 2024). در همین زمینه، Wang و همکاران با بررسی مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌های برتر جهان نشان دادند که الگوهای موفق مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های سلامت به ترکیبی از توسعه حرفه‌ای، مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی و سازوکارهای انعطاف‌پذیر نیاز دارند (Wang et al., 2024). از این‌رو، مدل توسعه منابع انسانی در بخش سلامت دولتی باید ویژگی‌های خاص این محیط را در نظر بگیرد و بتواند ضمن توسعه مهارت‌های فردی، ظرفیت سازمان برای پاسخ‌گویی به مسائل پیچیده عملیاتی و مدیریتی را افزایش دهد.

برخی مسائل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های سلامت همچنین با بازطراحی ساختار، برون‌سپاری و کوچک‌سازی پیوند پیدا می‌کنند. تصمیم‌گیری درباره اینکه چه فعالیت‌هایی باید در درون سازمان حفظ شوند، چه وظایفی قابل واگذاری‌اند و چگونه می‌توان در عین کاهش هزینه‌ها کیفیت و ظرفیت انسانی را حفظ کرد، خود نیازمند رویکردی مسئله‌محور و تحلیلی است. Rastmanesh در ارائه مدل برون‌سپاری وظایف منابع انسانی با رویکرد کوچک‌سازی در بیمارستان‌ها و خدمات بهداشتی، به اهمیت طراحی نظام‌مند تصمیمات منابع انسانی در محیط‌های سلامت اشاره کرده است (Rastmanesh, 2024). این موضوع نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی تنها به افزایش تعداد دوره‌های آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه به نحوه طراحی ساختار، تخصیص مسئولیت‌ها و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی نیز مربوط است. تخصیص بهینه منابع انسانی نیز یکی دیگر از جنبه‌های مهم مسئله‌گشایی در مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، مسئله اصلی صرفاً کمبود نیروی انسانی نیست، بلکه عدم تناسب میان شایستگی افراد و وظایف محوله است. مدل‌های بهینه‌سازی تخصیص منابع انسانی تلاش می‌کنند با در نظر گرفتن تفاوت‌های شایستگی و محدودیت‌های موجود، افراد را در موقعیت‌هایی قرار دهند که بیشترین سازگاری را با قابلیت‌های آنان داشته باشد. Lili با ارائه مدل بهینه‌سازی معکوس برای مسئله تخصیص منابع انسانی بر اساس ساختار عدم مزیت شایستگی، نشان داد که تحلیل سیستماتیک شایستگی‌ها می‌تواند به تصمیم‌گیری دقیق‌تر در تخصیص نیروی انسانی کمک کند (Lili, 2017). این موضوع با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی همخوان است؛ زیرا تصمیم‌گیری منابع انسانی باید به‌جای تکیه بر رویه‌های ثابت یا قضاوت‌های غیرساختاریافته، بر تحلیل دقیق مسئله، شناخت محدودیت‌ها و انتخاب راه‌حل بهینه مبتنی باشد.

موضوع تخصیص و زمان‌بندی منابع انسانی در محیط‌های پیچیده عملیاتی نیز اهمیت مشابهی دارد. Soufi و همکاران در مدل‌سازی و حل مسئله زمان‌بندی انعطاف‌پذیر با محدودیت هم‌زمان منابع انسانی و ماشین، نشان دادند که تصمیمات منابع انسانی در محیط‌های پیچیده

نیازمند در نظر گرفتن هم‌زمان چندین محدودیت و استفاده از مدل‌های ساختاریافته حل مسئله است (Soufi et al., 2023). هرچند زمینه این پژوهش عملیاتی و تولیدی بوده است، منطق آن برای سازمان‌های دولتی نیز قابل تعمیم مفهومی است؛ زیرا بسیاری از مسائل منابع انسانی در دولت، مانند تخصیص کارکنان، برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت ظرفیت و پاسخ به تغییرات محیطی، ماهیتی چندمعیاره و محدودیت‌محور دارند و استفاده از تفکر نظام‌مند می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد.

از منظر اجتماعی نیز توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش می‌توانند ابزاری برای کاهش نابرابری و حل مسائل پیچیده منطقه‌ای و سازمانی باشند. Kaewurai و همکاران نشان دادند که مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی می‌توانند در پاسخ به مسائل نابرابری و چالش‌های توسعه‌ای نقش داشته باشند (Kaewurai et al., 2023). چنین دیدگاهی توسعه منابع انسانی را از سطح درون‌سازمانی فراتر می‌برد و آن را با کارکردهای اجتماعی و توسعه‌ای سازمان پیوند می‌دهد. برای سازمان‌های دولتی که مستقیماً در قبال رفاه عمومی مسئول‌اند، این پیوند از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا توسعه قابلیت کارکنان نهایتاً باید به بهبود کیفیت تصمیمات، عدالت در ارائه خدمات و افزایش ظرفیت سازمان برای حل مسائل عمومی منجر شود.

در مجموع، مرور مطالعات نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی اثربخش مستلزم توجه هم‌زمان به یادگیری مستمر، شایستگی حرفه‌ای، حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت، مدیریت دانش، رهبری، ساختار انعطاف‌پذیر، مشارکت، فناوری و بهره‌وری است. با این حال، بسیاری از مطالعات پیشین هر یک بر بخش خاصی از این عناصر تمرکز کرده‌اند و کمتر مدلی ارائه شده است که این مؤلفه‌ها را به‌طور یکپارچه و با محوریت مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران سازمان‌دهی کند. این خلأ در محیط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برجسته‌تر است؛ زیرا این وزارتخانه با مجموعه‌ای از مسائل پیچیده در حوزه منابع انسانی، تغییرات فناورانه، الزامات عملکردی و مأموریت‌های حساس عمومی مواجه است. علاوه بر این، شواهد موجود نشان می‌دهد که تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، مدیریت الکترونیکی منابع انسانی و بازطراحی فرایندهای سازمانی در حال تغییر ماهیت شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان هستند و الگوهای توسعه منابع انسانی باید قابلیت پاسخ‌گویی به این شرایط جدید را داشته باشند (Basheer, 2026; Javadian et al., 2025; Temjanovski et al., 2025). از سوی دیگر، پژوهش‌های حوزه سلامت بر اهمیت توسعه و نگهداشت نیروی انسانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و بهره‌گیری از رویه‌های پیشرفته مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند (Owolabi, 2024; Wang et al., 2024). بنابراین، نیاز به مدلی احساس می‌شود که بتواند عوامل فردی و سازمانی را در یک چارچوب منسجم گرد هم آورد و توسعه منابع انسانی را به‌صورت مستقیم با ظرفیت تحلیل و حل مسائل پیوند دهد.

همچنین، گسترش محیط‌های کاری دانش‌محور و فناوری‌محور موجب شده است که شایستگی‌هایی نظیر یادگیری خودراهبر، تعامل مؤثر، تفکر انتقادی، خلاقیت، اشتراک‌گذاری دانش و توان استفاده از فناوری اهمیت بیشتری پیدا کنند. مطالعه Parsakia بر نقش فناوری‌های هوشمند در متغیرهایی مانند حل مسئله و تفکر انتقادی تأکید دارد (Parsakia, 2023) و یافته‌های Carmeli و همکاران نیز نشان می‌دهد که ظرفیت حل مسئله خلاقانه در بستری از رهبری و تبادل دانش تقویت می‌شود (Carmeli et al., 2013). در همین راستا، Bahari و Taheri Rouzbahani اهمیت خلق دانش در مدیریت الکترونیکی منابع انسانی را برجسته کرده‌اند (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023). ترکیب این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که مسئله‌گشایی اصولی را نمی‌توان صرفاً یک مهارت شناختی فردی تلقی کرد؛ بلکه این مفهوم حاصل تعامل میان شایستگی‌های فردی، نظام یادگیری، روابط اجتماعی، رهبری، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های دانشی و فناورانه است.

از سوی دیگر، سازمان‌های دولتی ایران با محدودیت‌هایی مانند ساختارهای رسمی، بوروکراسی، تمرکز تصمیم‌گیری، دشواری تغییر رویه‌ها و بعضاً ضعف پیوند میان آموزش و مسائل واقعی محیط کار مواجه‌اند. در چنین شرایطی، توسعه منابع انسانی زمانی می‌تواند به نتایج پایدار منجر شود که از آموزش‌های صرفاً نظری فاصله گرفته و با مسائل واقعی، نیازهای شغلی و اهداف راهبردی سازمان پیوند یابد. تجربیات

پیشین در زمینه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مسئله (Lohman, 2002)، سنجش بهره‌وری و حل مسئله (Afrazeh et al., 2005)، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای (Poorkarimi et al., 2017) و مدل‌های ساختاری توسعه منابع انسانی (Gholizadeh et al., 2022) همگی نشان می‌دهند که رویکردی نظام‌مند، شایستگی‌محور و مسئله‌محور می‌تواند زمینه مناسبی برای بازطراحی برنامه‌های توسعه کارکنان فراهم سازد. در کنار آن، استفاده از مدل‌های تخصیص و بهینه‌سازی منابع انسانی (Lili, 2017; Soufi et al., 2023) نشان می‌دهد که حل مسائل منابع انسانی نیازمند تلفیق دانش مدیریتی، تحلیل ساختاری و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است.

بنابراین، مسئله اساسی پژوهش حاضر آن است که توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی چگونه می‌تواند از یک فرایند عمدتاً آموزشی و واکنشی به یک نظام یادگیری، توانمندسازی و مسئله‌گشایی تبدیل شود که هم‌زمان قابلیت‌های فردی کارکنان و ظرفیت‌های ساختاری و مدیریتی سازمان را ارتقا دهد. پاسخ به این مسئله مستلزم شناسایی مؤلفه‌هایی است که در سطح فردی، قابلیت‌هایی مانند یادگیری مستمر، حل مسئله، ارتباطات، خودآموزی، خلاقیت و تفکر انتقادی را پوشش دهند و در سطح سازمانی نیز عواملی مانند رهبری تحول‌آفرین، انعطاف‌پذیری ساختار، مدیریت مشارکتی، مشارکت در آموزش، فرهنگ یادگیری و غنی‌سازی شغلی را دربر گیرند. چنین مدلی می‌تواند هم با الزامات تحول دیجیتال و فناوری‌های نوظهور سازگار باشد و هم با نیازهای واقعی سازمان‌های دولتی در زمینه ارتقای بهره‌وری، یادگیری سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به مسائل پیچیده انطباق داشته باشد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران و با تمرکز بر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام شد. پژوهش از نظر هدف، در مرحله کیفی دارای ماهیت بنیادی و اکتشافی و در مرحله کمی، کاربردی و توسعه‌ای بود و از نظر رویکرد روش‌شناختی، در چارچوب طرح آمیخته اکتشافی متوالی انجام گرفت. در این طرح، ابتدا داده‌های کیفی به‌منظور شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده مدل گردآوری و تحلیل شد و سپس یافته‌های حاصل از این مرحله مبنای تدوین ابزار کمی و آزمون تجربی مدل قرار گرفت. افزون بر این، برای شناسایی ساختار دانش، روندهای مفهومی و شکاف‌های موجود در ادبیات توسعه منابع انسانی و مسئله‌گشایی اصولی، مرور نظام‌مند ادبیات همراه با تحلیل کتاب‌سنجی انجام شد. بنابراین، فرایند پژوهش از سه بخش مرتبط شامل مرور نظام‌مند و تحلیل کتاب‌سنجی، مطالعه کیفی اکتشافی و مطالعه کمی اعتبارسنجی تشکیل شد؛ به‌گونه‌ای که نتایج حاصل از هر مرحله در طراحی و اجرای مرحله بعد مورد استفاده قرار گرفت. جامعه پژوهش در بخش کیفی شامل استادان دانشگاه، صاحب‌نظران حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی و مدیران و سیاست‌گذاران باتجربه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بود. معیارهای ورود برای خبرگان دانشگاهی شامل عضویت در هیئت علمی، برخورداری از دانش تخصصی مرتبط با توسعه منابع انسانی، حداقل ۱۰ سال سابقه آموزشی یا پژوهشی، آشنایی با مبانی مدیریت منابع انسانی و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. برای خبرگان اجرایی نیز داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، بیش از ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای، تجربه مدیریتی یا سیاست‌گذاری در سطوح سازمانی مرتبط و برخورداری از شناخت کافی نسبت به مسائل توسعه منابع انسانی در نظام اداری به‌عنوان معیار انتخاب در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری در این بخش به‌صورت هدفمند و قضاوتی و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد؛ به این ترتیب که ابتدا تعدادی از خبرگان واجد شرایط شناسایی شدند و سپس از آنان برای معرفی سایر افراد مطلع و واجد شرایط استفاده شد. فرایند مصاحبه و تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان ادامه یافت و

نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع داده‌ها، یعنی زمانی که مصاحبه‌های جدید به تولید مفهوم، کد یا مقوله تازه‌ای منجر نمی‌شد، ادامه پیدا کرد. در نسخه نهایی مطالعه، هشت نفر شامل چهار نفر از استادان و صاحب‌نظران دانشگاهی و چهار نفر از مدیران و خبرگان اجرایی وزارت بهداشت در بخش کیفی مشارکت داشتند و کفایت نمونه با توجه به دستیابی به اشباع مفهومی مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری بخش کمی را مدیران، معاونان، کارشناسان مسئول و کارکنان اجرایی واجد شرایط در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تشکیل دادند. حجم نمونه بخش کمی بر اساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، ۹۲ نفر تعیین شد و مشارکت‌کنندگان این مرحله با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از جامعه واجد شرایط انتخاب شدند. رعایت محرمانگی اطلاعات، ناشناس ماندن هویت مشارکت‌کنندگان و اختیاری بودن مشارکت در تمامی مراحل گردآوری داده‌ها مورد توجه قرار گرفت.

گردآوری داده‌ها متناسب با ماهیت چندمرحله‌ای پژوهش از طریق منابع علمی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته انجام گرفت. در مرحله مرور نظام‌مند و تحلیل کتاب‌سنجی، اطلاعات مورد نیاز با جست‌وجوی هدفمند اسناد علمی مرتبط با توسعه منابع انسانی و رویکردهای مسئله‌گشایی از پایگاه استنادی Web of Science گردآوری شد. داده‌های فراداده‌ای مقالات منتخب شامل اطلاعات کتاب‌شناختی، کلیدواژه‌ها، استنادها و روابط میان اسناد استخراج شد تا امکان ترسیم ساختار مفهومی و علمی حوزه مورد مطالعه فراهم شود. در مرحله کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود. چارچوب اولیه مصاحبه بر اساس هدف پژوهش، نتایج مرور ادبیات و مسئله اصلی تحقیق تنظیم و پس از بررسی توسط متخصصان اصلاح شد. پرسش‌ها عمدتاً بر مفهوم توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، الزامات و مؤلفه‌های مسئله‌گشایی اصولی، موانع و تسهیل‌کننده‌های توسعه منابع انسانی، سازوکارهای سازمانی مرتبط و روابط احتمالی میان مؤلفه‌های مدل متمرکز بود. ساختار نیمه‌باز مصاحبه این امکان را فراهم کرد که ضمن حفظ محورهای اصلی، پژوهشگر بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان پرسش‌های کاوشگرانه و تکمیلی مطرح کند و به لایه‌های عمیق‌تر تجربه و دیدگاه خبرگان دست یابد. پیش از اجرای اصلی، سؤالات مصاحبه توسط استادان و سه نفر از خبرگان آشنا با موضوع و اصول طراحی ابزار مورد بررسی قرار گرفت و سه مصاحبه مقدماتی برای ارزیابی وضوح، تناسب و قابل‌فهم بودن پرسش‌ها انجام شد. پس از دریافت بازخورد، اصلاحات لازم در نحوه بیان و ترتیب پرسش‌ها صورت گرفت. مدت هر مصاحبه تقریباً ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا در موارد ضروری به شیوه غیرحضوری انجام گرفت. محتوای مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط یا به صورت دقیق یادداشت‌برداری و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد. تحلیل اولیه بلافاصله پس از هر مصاحبه انجام گرفت تا مفاهیم و موضوعات نوظهور در مصاحبه‌های بعدی مورد بررسی عمیق‌تر قرار گیرند. برای افزایش اعتبار داده‌های کیفی، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ به این صورت که برداشت‌های پژوهشگر و بخشی از کدهای استخراج‌شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا انطباق آن با دیدگاه‌های آنان بررسی شود. همچنین کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها با مشارکت و نظارت افراد آشنا با تحلیل کیفی و استادان متخصص مورد بازبینی قرار گرفت و مقایسه مستمر کدها، مقوله‌ها و مضامین برای افزایش انسجام و قابلیت اعتماد یافته‌ها انجام شد.

در مرحله کمی، ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که مستقیماً بر اساس نتایج مرور ادبیات، تحلیل کتاب‌سنجی و به‌ویژه کدها، مضامین و مؤلفه‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌های کیفی تدوین شد. پرسشنامه دارای دو بخش بود؛ بخش نخست اطلاعات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای پاسخ‌دهندگان از جمله جنسیت، سن، سابقه خدمت، تحصیلات، نوع استخدام و سطح شغلی را دربر می‌گرفت و بخش دوم شامل گویه‌های تخصصی مربوط به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی بود. پاسخ‌دهی به گویه‌های تخصصی بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از امتیاز ۱ تا ۵ انجام شد. برای بررسی روایی صوری و محتوایی، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار متخصصان دانشگاهی و خبرگان حوزه توسعه منابع انسانی قرار گرفت و از آنان خواسته شد تناسب گویه‌ها با مفاهیم

مورد سنجش، وضوح و قابل فهم بودن عبارت‌ها، کفایت پوشش محتوایی و عدم وجود ابهام را ارزیابی کنند. بر اساس بازخوردهای دریافت‌شده، برخی گویه‌ها بازنویسی یا اصلاح شدند. روایی سازه ابزار در مرحله کمی با استفاده از مدل اندازه‌گیری در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری ارزیابی شد. روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی شد و مقدار ۰.۵۰ یا بالاتر به عنوان سطح قابل قبول در نظر گرفته شد. روایی واگرا نیز از طریق معیار فورنل-لارکر و مقایسه تمایز تجربی سازه‌ها بررسی شد. برای ارزیابی پایایی درونی پرسشنامه، ابتدا یک مطالعه مقدماتی روی ۱۰ پرسشنامه انجام گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برای مجموع گویه‌ها برابر با ۰.۹۷۴ به دست آمد که نشان‌دهنده همسانی درونی بسیار مطلوب ابزار بود. در تحلیل نهایی، علاوه بر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی سازه‌ها نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. در بخش کیفی نیز قابلیت اعتماد یافته‌ها از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، کنترل فرایند کدگذاری توسط ارزیابان آشنا با تحلیل کیفی، مقایسه مستمر داده‌ها و بازبینی مکرر کدها و مضامین تأمین شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها متناسب با مراحل سه‌گانه پژوهش انجام گرفت. در مرحله مرور نظام‌مند و کتاب‌سنجی، داده‌های استخراج‌شده از Web of Science پس از پالایش و آماده‌سازی، با استفاده از نرم‌افزار VOSviewer تحلیل شدند. تحلیل‌های کتاب‌سنجی بر شناسایی ساختار دانش و روندهای موضوعی حوزه پژوهش متمرکز بود و برای این منظور شبکه‌های هم‌رخدادی کلیدواژه‌ها، خوشه‌های مفهومی، پیوندهای استنادی و ارتباط میان موضوعات اصلی بررسی شد. نتایج این مرحله برای شناسایی حوزه‌های غالب پژوهشی، روابط مفهومی میان موضوعات، روند تکامل مطالعات و شکاف‌های موجود در دانش مرتبط با توسعه منابع انسانی و مسئله‌گشایی مورد استفاده قرار گرفت و زمینه نظری لازم برای تکمیل چارچوب اولیه مطالعه کیفی را فراهم کرد. در مرحله کیفی، متن کامل مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با کلیت داده‌ها آشنا شود؛ سپس واحدهای معنایی مرتبط با سؤال‌های پژوهش شناسایی و به کدهای اولیه تبدیل شدند. کدهای مشابه از طریق مقایسه مستمر در گروه‌های مفهومی مشترک قرار گرفتند و پس از بررسی روابط میان آن‌ها، مضامین فرعی و مضامین اصلی استخراج شدند. مضامین حاصل در چند مرحله بازبینی، ادغام، تفکیک و نام‌گذاری شدند تا ساختاری منسجم از ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی شکل گیرد. در ادامه، روابط میان مضامین و مؤلفه‌های حاصل بررسی و چارچوب مفهومی مدل تدوین شد و شاخص‌های شناسایی‌شده به گویه‌های قابل اندازه‌گیری برای مرحله کمی تبدیل شدند.

در مرحله کمی، ابتدا داده‌های گردآوری‌شده از پرسشنامه‌ها از نظر کامل بودن و قابلیت ورود به تحلیل بررسی شدند و سپس از آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان و متغیرهای پژوهش استفاده شد. برای آزمون مدل مفهومی و اعتبارسنجی روابط میان سازه‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS 3 به کار گرفته شد. تحلیل مدل در دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری انجام گرفت. در مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی شاخص‌ها، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده و روایی واگرا بررسی شد تا پایایی و روایی سازه‌های مدل مورد تأیید قرار گیرد. سپس در ارزیابی مدل ساختاری، ضرایب مسیر میان متغیرها، معناداری ضرایب از طریق روش بازنمونه‌گیری بوت‌استرپ، ضرایب تعیین و سایر شاخص‌های مرتبط با قدرت تبیین مدل مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در مواردی که ساختار نظری مدل شامل روابط غیرمستقیم بود، آثار مستقیم و غیرمستقیم سازه‌ها نیز ارزیابی شد. در نهایت، نتایج حاصل از تحلیل کمی با یافته‌های کیفی و شواهد حاصل از تحلیل کتاب‌سنجی تلفیق شد تا مدل نهایی توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در بستر سازمان‌های دولتی تدوین و از نظر تجربی اعتبارسنجی شود.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان با استفاده از تحلیل مضمون کدگذاری و طبقه‌بندی شد و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی استخراج گردید. در بخش کمی نیز پس از توصیف ویژگی‌های نمونه و متغیرهای پژوهش، پیش‌فرض‌های آماری بررسی و سپس مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد ارزیابی قرار گرفت.

جدول ۱

نتایج نهایی تحلیل کیفی و کدگذاری مضامین پژوهش

مضامین (ابعاد)	فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین پایه (شاخص‌ها)
فردی	یادگیری مستمر	ترغیب همکاری و یادگیری تیمی	
فردی	یادگیری مستمر	خلق فرصت‌های یادگیری مستمر	
فردی	یادگیری مستمر	برنامه‌ریزی مؤثر یادگیری‌های غیررسمی	
فردی	یادگیری مستمر	توسعه سامانه‌های اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان	
فردی	یادگیری مستمر	توانمندسازی کارکنان برای داشتن چشم‌انداز مشترک	
فردی	یادگیری مستمر	افزایش تعاملات کارکنان با محیط و گسترش واحدها	
فردی	توسعه آموزش و مهارت حل مسئله	آموزش‌های برگزارشده در زمینه مهارت‌های فردی حل مسئله	
فردی	توسعه آموزش و مهارت حل مسئله	آموزش‌های برگزارشده در زمینه مهارت‌های گروهی حل مسئله	
فردی	توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مهارت‌های ارتباطی	
فردی	توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت تعارض	
فردی	توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	تقویت شبکه‌های ارتباطی داخلی و خارجی	
فردی	توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	تسهیل دسترسی به اطلاعات و تسهیم آن در سازمان	
فردی	توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	اجرای دوره‌های آموزشی توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی با بهره‌گیری از متخصصان	
فردی	توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	اجرای برنامه‌های آموزشی توسعه فردی مبتنی بر شایستگی‌های آینده‌نگر	
فردی	توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	ارزیابی مستمر شایستگی‌های فردی کارکنان	
فردی	توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	اجرای سیاست‌های تشویقی به یادگیری خودمحور	
فردی	توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	خودارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌ها	
فردی	تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	اجرای دوره‌های آموزشی پرورش خلاقیت	
فردی	تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	اجرای دوره‌های آموزشی مهارت تفکر، خلاقیت و ایده‌پردازی	
فردی	تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	جذب و استخدام مبتنی بر استعداد	
فردی	تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	برگزاری جلسات تیمی بر پایه توسعه خلاقیت و تنوع‌نگری	
فردی	تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	اجرای سیاست‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد خلاق محور	
فردی	آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	اجرای دوره‌های آموزشی در زمینه تفکر انتقادی	
فردی	آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	اجرای دوره‌های آموزشی در زمینه تفکر استدلالی و تحلیلی	
فردی	آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	تشویق کارکنان به بیان آزادانه دیدگاه‌ها	



فردی	آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	حمایت از ایده‌های خلاقانه و تفکرات نو
سازمانی	تقویت رهبری تحول‌آفرین	اجرای برنامه‌های آموزشی در زمینه توسعه رهبری تحول‌گرا
سازمانی	تقویت رهبری تحول‌آفرین	طراحی برنامه‌های آموزشی ارتباطات مؤثر برای مدیران
سازمانی	تقویت رهبری تحول‌آفرین	اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی مدیران
سازمانی	تقویت رهبری تحول‌آفرین	مشارکت مدیران در فرایندهای آموزشی و توسعه فرهنگ یادگیری
سازمانی	تقویت رهبری تحول‌آفرین	ارزیابی سطح بلوغ رهبران سازمان و سنجش توانمندی‌های آنان
سازمانی	انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	به‌کارگیری ساختارهای انعطاف‌پذیر منابع انسانی
سازمانی	انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی در طراحی ساختار سازمان
سازمانی	انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	همسوسازی اهداف و استراتژی‌ها با ساختار سازمانی
سازمانی	انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	توسعه ساختارهای انعطاف‌پذیر، پویا و سازگار با تغییرات
سازمانی	انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	پایش مستمر محیط خارجی در راستای همسویی ساختار سازمان با تحولات محیطی
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	اجرای دوره‌های آموزشی با رویکرد مشارکت‌محور
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تقویت فرهنگ کاری مشارکتی
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	بهره‌گیری از تیم‌های متنوع کاری در فرایندهای سازمانی
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	استقرار و توسعه نظام پیشنهادها و فرهنگ باز و بدون سرزنش
سازمانی	مشارکت در فرایندهای آموزشی	مشارکت کارکنان در تدوین برنامه‌ریزی آموزشی
سازمانی	مشارکت در فرایندهای آموزشی	مشارکت کارکنان در اجرای دوره‌های آموزشی
سازمانی	مشارکت در فرایندهای آموزشی	مشارکت کارکنان در ارزیابی دوره‌های آموزشی
سازمانی	مشارکت در فرایندهای آموزشی	مشارکت کارکنان در فرایند نیازسنجی دوره‌های آموزشی و مهارتی مورد نیاز مبتنی بر اهداف و استراتژی‌های سازمان
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	اجرای برنامه‌های آموزشی در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	تقویت تبادل اطلاعات بین کارکنان
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	اشتراک‌گذاری دانش و تسهیم اطلاعات بین کارکنان
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	تقویت شبکه‌های یادگیری در سازمان
سازمانی	توسعه و غنی‌سازی شغلی	افزایش وظایف و مسئولیت‌های شغلی
سازمانی	توسعه و غنی‌سازی شغلی	ایجاد تنوع در مهارت‌های کاری
سازمانی	توسعه و غنی‌سازی شغلی	افزایش استقلال کاری
سازمانی	توسعه و غنی‌سازی شغلی	ارائه بازخورد منظم عملکرد کارکنان
سازمانی	توسعه و غنی‌سازی شغلی	معنادار کردن مشاغل

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی از دو مضمون فراگیر فردی و سازمانی تشکیل شده است. در بعد فردی، شش مضمون سازمان‌دهنده شامل یادگیری مستمر، توسعه آموزش و مهارت حل مسئله، توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی، تقویت و توسعه مهارت خلاقیت و آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی شناسایی شد. در بعد سازمانی نیز شش مضمون سازمان‌دهنده شامل تقویت رهبری تحول‌آفرین، انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی، توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی، مشارکت در فرایندهای آموزشی، توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی و توسعه و غنی‌سازی شغلی استخراج شد. در مجموع، ۵۳ شاخص پایه در قالب ۱۲ مؤلفه و دو بعد اصلی طبقه‌بندی شد که چارچوب مفهومی اولیه مدل پژوهش را تشکیل داد.

از مجموع ۹۲ پاسخ‌دهنده، ۶۰.۹ درصد مرد و ۳۹.۱ درصد زن بودند. بیشترین فراوانی سنی مربوط به گروه ۴۵ تا ۵۴ سال با ۳۷.۰ درصد بود و پس از آن گروه ۳۵ تا ۴۴ سال با ۳۴.۸ درصد قرار داشت. همچنین ۵۷.۶ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند و ۴۳.۵ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. از نظر سطح شغلی نیز کارشناسان مسئول و اجرایی با ۴۲.۴ درصد بیشترین سهم را در نمونه داشتند. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از پاسخ‌دهندگان از تجربه سازمانی و تحصیلات دانشگاهی مناسبی برخوردار بوده و در نتیجه قادر به ارزیابی مؤلفه‌های مدل توسعه منابع انسانی بوده‌اند.

جدول ۲

شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی

بعد	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
فردی	یادگیری مستمر	۳.۸۹	۰.۶۱
فردی	توسعه آموزش و مهارت حل مسئله	۴.۰۳	۰.۵۸
فردی	توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۳.۸۴	۰.۶۳
فردی	توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	۳.۹۵	۰.۵۷
فردی	تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	۳.۷۸	۰.۶۶
فردی	آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	۳.۹۱	۰.۶۰
سازمانی	تقویت رهبری تحول‌آفرین	۴.۰۷	۰.۵۵
سازمانی	انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	۳.۷۴	۰.۶۹
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	۳.۸۶	۰.۶۲
سازمانی	مشارکت در فرایندهای آموزشی	۳.۸۲	۰.۶۵
سازمانی	توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی	۴.۰۱	۰.۵۹
سازمانی	توسعه و غنی‌سازی شغلی	۳.۸۰	۰.۶۴
	بعد فردی	۳.۹۰	۰.۵۱
	بعد سازمانی	۳.۸۸	۰.۵۳
	توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی	۳.۸۹	۰.۴۹

نتایج آمار توصیفی نشان داد که میانگین تمامی مؤلفه‌های مدل بالاتر از نقطه میانی مقیاس، یعنی ۳، قرار داشت. در میان مؤلفه‌های مورد بررسی، تقویت رهبری تحول‌آفرین با میانگین ۴.۰۷ بالاترین میانگین را به خود اختصاص داد و پس از آن توسعه آموزش و مهارت حل مسئله با میانگین ۴.۰۳ و توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی با میانگین ۴.۰۱ قرار گرفتند. کمترین میانگین مربوط به انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی با مقدار ۳.۷۴ بود. میانگین ابعاد فردی و سازمانی نیز به ترتیب ۳.۹۰ و ۳.۸۸ به دست آمد و میانگین کلی توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی برابر با ۳.۸۹ بود که بیانگر ارزیابی نسبتاً مطلوب پاسخ‌دهندگان از مؤلفه‌های شناسایی شده است.



جدول ۳

نتایج بررسی نرمالیتی توزیع متغیرهای پژوهش

مؤلفه	چولگی	کشیدگی
یادگیری مستمر	-۰.۴۸	۰.۳۷
توسعه آموزش و مهارت حل مسئله	-۰.۶۱	۰.۵۲
توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	-۰.۳۵	-۰.۱۸
توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	-۰.۴۳	۰.۲۴
تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	-۰.۲۹	-۰.۴۱
آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	-۰.۴۶	۰.۳۱
تقویت رهبری تحول‌آفرین	-۰.۶۷	۰.۵۸
انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	-۰.۲۲	-۰.۳۶
توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	-۰.۳۹	۰.۱۵
مشارکت در فرایندهای آموزشی	-۰.۳۱	-۰.۲۷
توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی	-۰.۵۵	۰.۴۳
توسعه و غنی‌سازی شغلی	-۰.۲۷	-۰.۳۲
بعد فردی	-۰.۵۱	۰.۴۶
بعد سازمانی	-۰.۴۴	۰.۳۴
توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی	-۰.۴۹	۰.۴۱

مطابق جدول ۳، مقادیر چولگی متغیرهای پژوهش بین -۰.۶۷ تا ۰.۲۲ و مقادیر کشیدگی بین -۰.۴۱ تا ۰.۵۸ قرار داشت. با توجه به اینکه تمامی مقادیر چولگی و کشیدگی در محدوده قابل قبول ± ۰.۲ قرار گرفتند، انحراف شدید از توزیع نرمال در داده‌ها مشاهده نشد. با وجود این، با توجه به ماهیت مدل پژوهش، حجم نمونه و هدف پیش‌بینی و اعتبارسنجی مدل، تحلیل اصلی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شد.

جدول ۴

نتایج بررسی پایایی و روایی همگرایی سازه‌های مدل

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
یادگیری مستمر	۰.۸۸۲	۰.۹۱۱	۰.۶۳۱
توسعه آموزش و مهارت حل مسئله	۰.۸۴۶	۰.۹۰۶	۰.۸۲۸
توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۰.۸۷۴	۰.۹۱۴	۰.۷۲۷
توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی	۰.۹۰۱	۰.۹۲۶	۰.۷۱۵
تقویت و توسعه مهارت خلاقیت	۰.۸۸۷	۰.۹۱۸	۰.۶۹۱
آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی	۰.۸۶۱	۰.۹۰۶	۰.۷۰۷
تقویت رهبری تحول‌آفرین	۰.۹۱۳	۰.۹۳۵	۰.۷۴۳
انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی	۰.۸۹۵	۰.۹۲۳	۰.۷۰۵
توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی	۰.۸۷۹	۰.۹۱۷	۰.۷۳۵
مشارکت در فرایندهای آموزشی	۰.۸۶۸	۰.۹۱۰	۰.۷۱۷
توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی	۰.۸۸۴	۰.۹۲۰	۰.۷۴۲
توسعه و غنی‌سازی شغلی	۰.۸۹۳	۰.۹۲۲	۰.۷۰۳

بعد فردی	۰.۹۳۸	۰.۹۵۱	۰.۷۶۴
بعد سازمانی	۰.۹۴۴	۰.۹۵۵	۰.۷۸۱
توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی	۰.۹۵۶	۰.۹۶۴	۰.۷۹۲

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۷۰ بود و از ۰.۸۴۶ تا ۰.۹۵۶ متغیر بود. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی تمامی سازه‌ها از حداقل قابل قبول ۰.۷۰ بیشتر بود و بین ۰.۹۰۶ تا ۰.۹۶۴ قرار گرفت؛ بنابراین، همسانی درونی و پایایی سازه‌های مدل تأیید شد. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده نیز برای همه سازه‌ها بیش از ۰.۵۰ به دست آمد و از ۰.۶۳۱ تا ۰.۸۲۸ متغیر بود که نشان‌دهنده برخورداری سازه‌ها از روایی همگرایی مطلوب است. در مجموع، نتایج مدل اندازه‌گیری نشان داد که شاخص‌های مورد استفاده از پایایی و روایی کافی برای آزمون مدل ساختاری برخوردار بودند.

جدول ۵

ضرایب مسیر مدل ساختاری توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی

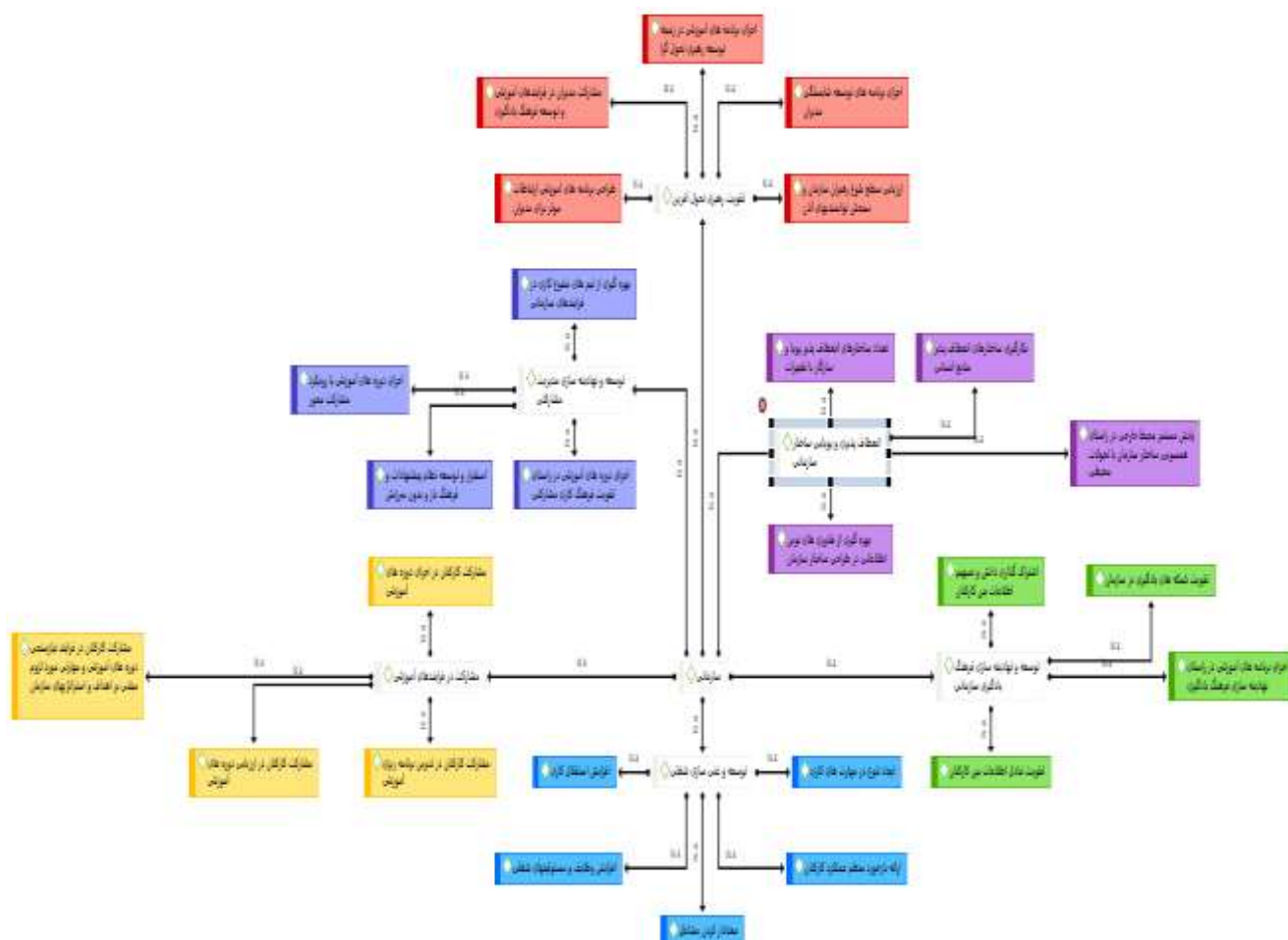
مسیر	ضریب مسیر β	t	p
یادگیری مستمر ← بعد فردی	۰.۷۸۱	۱۲.۴۶	<۰.۰۰۱
توسعه آموزش و مهارت حل مسئله ← بعد فردی	۰.۸۲۴	۱۵.۳۱	<۰.۰۰۱
توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی ← بعد فردی	۰.۷۴۸	۱۰.۹۲	<۰.۰۰۱
توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی ← بعد فردی	۰.۸۰۶	۱۳.۸۵	<۰.۰۰۱
تقویت و توسعه مهارت خلاقیت ← بعد فردی	۰.۷۶۹	۱۱.۷۳	<۰.۰۰۱
آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی ← بعد فردی	۰.۷۹۳	۱۲.۹۸	<۰.۰۰۱
تقویت رهبری تحول‌آفرین ← بعد سازمانی	۰.۸۵۱	۱۷.۶۲	<۰.۰۰۱
انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی ← بعد سازمانی	۰.۷۶۲	۱۱.۴۵	<۰.۰۰۱
توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی ← بعد سازمانی	۰.۸۱۸	۱۴.۵۷	<۰.۰۰۱
مشارکت در فرایندهای آموزشی ← بعد سازمانی	۰.۷۷۶	۱۲.۱۱	<۰.۰۰۱
توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی ← بعد سازمانی	۰.۸۳۷	۱۶.۰۴	<۰.۰۰۱
توسعه و غنی‌سازی شغلی ← بعد سازمانی	۰.۷۸۹	۱۲.۸۳	<۰.۰۰۱
بعد فردی ← توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی	۰.۸۷۶	۲۱.۳۷	<۰.۰۰۱
بعد سازمانی ← توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی	۰.۹۰۳	۲۴.۱۸	<۰.۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان داد که تمامی ضرایب مسیر مدل مثبت و از نظر آماری معنادار بودند؛ زیرا مقدار t در تمام مسیرها بیشتر از ۱.۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بود. در سطح ابعاد اصلی، بعد سازمانی با ضریب مسیر ۰.۹۰۳ و مقدار t برابر با ۲۴.۱۸ قوی‌ترین ارتباط را با سازه توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی نشان داد و پس از آن بعد فردی با ضریب مسیر ۰.۸۷۶ و مقدار t برابر با ۲۱.۳۷ قرار گرفت. در بعد فردی، توسعه آموزش و مهارت حل مسئله با ضریب ۰.۸۲۴ بیشترین بار را داشت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی با ضریب ۰.۷۴۸ کمترین، اما همچنان قوی و معنادار، بود. در بعد سازمانی نیز تقویت رهبری تحول‌آفرین با ضریب ۰.۸۵۱ بیشترین سهم را در تبیین بعد سازمانی داشت و پس از آن توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی با ضریب ۰.۸۳۷ و توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی با ضریب ۰.۸۱۸ قرار گرفتند. این یافته‌ها در مجموع نشان داد که مدل استخراج‌شده در مرحله کیفی از پشتیبانی تجربی مطلوب

برخوردار بوده و هر دو دسته عوامل فردی و سازمانی در شکل‌گیری مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر مسئله‌گشایی اصولی نقش معناداری دارند.

شکل ۱

مدل نهایی توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران



بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی در سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بود. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مدل پیشنهادی از دو بعد فراگیر فردی و سازمانی تشکیل شده است و در مجموع ۱۲ مؤلفه و ۵۳ شاخص را دربر می‌گیرد. در بعد فردی، یادگیری مستمر، توسعه آموزش و مهارت حل مسئله، توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی، تقویت و توسعه مهارت خلاقیت و آموزش و توسعه مهارت تفکر انتقادی شناسایی شد. در بعد سازمانی نیز تقویت رهبری تحول‌آفرین، انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی، توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی، مشارکت در فرایندهای آموزشی، توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی و توسعه و غنی‌سازی شغلی استخراج شد. یافته‌های کمی نیز ساختار حاصل از مرحله کیفی را تأیید کرد؛ به‌طوری‌که همه ضرایب مسیر مثبت و معنادار بودند و هر دو بعد

فردی و سازمانی رابطه قوی با سازه توسعه منابع انسانی مبتنی بر مسئله‌گشایی اصولی نشان دادند. در این میان، بعد سازمانی با ضریب مسیر ۰.۹۰۳ اندکی قوی‌تر از بعد فردی با ضریب ۰.۸۷۶ بود که بر اهمیت هم‌زمان ظرفیت‌های فردی و بسترهای سازمانی در تحقق توسعه منابع انسانی مسئله‌محور دلالت دارد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، جایگاه برجسته یادگیری مستمر در بعد فردی بود. این مؤلفه شامل همکاری و یادگیری تیمی، ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم، توسعه یادگیری‌های غیررسمی، اشتراک‌گذاری دانش، توانمندسازی کارکنان برای داشتن چشم‌انداز مشترک و افزایش تعاملات سازمانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در محیط‌های دولتی نباید به دوره‌های آموزشی مقطعی محدود شود، بلکه باید به فرایندی مستمر، تعاملی و متصل به تجربه‌های واقعی کار تبدیل شود. این یافته با نتایج Lohman همسو است که نشان داد توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مسئله می‌تواند از طریق درگیر کردن افراد در موقعیت‌های واقعی و یادگیری فعال، توان حل مسئله را افزایش دهد (Lohman, 2002). همچنین، نتایج Kaewurai و همکاران نیز اهمیت پیوند میان مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی را در حل مسائل پیچیده اجتماعی و سازمانی برجسته کرده است (Kaewurai et al., 2023). بر این اساس، می‌توان گفت یادگیری مستمر زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که در متن فرایندهای واقعی سازمان رخ دهد و کارکنان بتوانند دانش و تجربه خود را به‌صورت جمعی به اشتراک بگذارند.

یافته دیگر پژوهش به اهمیت توسعه آموزش و مهارت حل مسئله مربوط بود. این مؤلفه در بخش کمی یکی از قوی‌ترین مؤلفه‌های بعد فردی بود و ضریب مسیر ۰.۸۲۴ را نشان داد. چنین نتیجه‌ای بیانگر آن است که آموزش‌های منابع انسانی هنگامی ارزشمند هستند که مستقیماً ظرفیت کارکنان برای شناسایی، تحلیل و حل مسائل فردی و گروهی را ارتقا دهند. این یافته با نتایج Afrazeh و همکاران همخوانی دارد که بر پیوند میان بهره‌وری منابع انسانی و الگوریتم‌های حل مسئله تأکید کرده‌اند (Afrazeh et al., 2005). همچنین، یافته‌های Lohman نشان داده است که رویکردهای توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مسئله، افراد را قادر می‌سازند دانش نظری را در موقعیت‌های عملی به کار گیرند (Lohman, 2002). بنابراین، توسعه منابع انسانی مبتنی بر مسئله‌گشایی اصولی باید از آموزش‌های عمومی فاصله گرفته و به آموزش‌هایی متکی شود که در آن کارکنان با مسائل واقعی، سناریوهای سازمانی و تصمیم‌های پیچیده مواجه شوند و مهارت حل مسئله را در عمل تجربه کنند.

مؤلفه توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی نیز یکی از اجزای مهم بعد فردی بود. هرچند ضریب مسیر این مؤلفه نسبت به سایر مؤلفه‌های فردی پایین‌تر بود، مقدار ۰.۷۴۸ همچنان نشان‌دهنده نقش قابل توجه آن در مدل است. حل مسئله در سازمان‌های پیچیده، به‌ویژه در نظام سلامت، ماهیتی بین‌فردی و چندتخصصی دارد و بدون ارتباط مؤثر، مدیریت تعارض و دسترسی مناسب به اطلاعات امکان دستیابی به راه‌حل‌های پایدار دشوار خواهد بود. این یافته با نتایج Carmeli و همکاران همسو است که نشان دادند اشتراک‌گذاری دانش و ظرفیت حل مسئله خلاقانه در بستر تعاملات سازمانی و رهبری تقویت می‌شود (Carmeli et al., 2013). همچنین Bahari و Taheri Rouzbahani بر نقش سازوکارهای دانشی و ارتباطی در توسعه منابع انسانی تأکید کرده‌اند (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023). بنابراین، توسعه منابع انسانی مسئله‌محور نه تنها نیازمند ارتقای توانایی‌های شناختی کارکنان است، بلکه مستلزم تقویت شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی و ایجاد محیطی است که در آن تبادل اطلاعات و گفت‌وگوی حرفه‌ای تسهیل شود.

توسعه شایستگی فردی و مهارت‌های خودآموزی نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی مدل بود و ضریب مسیر ۰.۸۰۶ را نشان داد. این یافته بیانگر آن است که کارکنان برای مواجهه با مسائل جدید و غیرقابل پیش‌بینی باید توانایی یادگیری مستقل، خودارزیابی، تشخیص شکاف شایستگی و به‌روزرسانی مداوم قابلیت‌های خود را داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های Poorkarimi و همکاران درباره اهمیت شایستگی‌های

حرفه‌ای منابع انسانی همسو است (Poorkarimi et al., 2017). از منظر کاربردی، می‌توان استنباط کرد که سازمان‌های دولتی باید علاوه بر طراحی دوره‌های رسمی، زمینه یادگیری خودمحور، دسترسی به منابع تخصصی و ارزیابی دوره‌ای شایستگی‌ها را فراهم کنند. در محیط‌هایی که تغییرات فناورانه و مدیریتی سریع است، اتکا به آموزش‌های دوره‌ای به‌تنهایی کفایت نمی‌کند و کارکنان باید خود به عامل فعال یادگیری و توسعه حرفه‌ای تبدیل شوند.

تقویت خلاقیت و تفکر انتقادی نیز از یافته‌های مهم پژوهش بود. ضرایب مسیر این دو مؤلفه به‌ترتیب ۰.۷۶۹ و ۰.۷۹۳ به دست آمد که نشان می‌دهد هر دو در شکل‌گیری بعد فردی نقش مهمی دارند. مسئله‌گشایی اصولی بدون توانایی طرح پرسش، ارزیابی شواهد، بررسی راه‌حل‌های بدیل و تولید ایده‌های نو امکان‌پذیر نیست. یافته‌های Carmeli و همکاران نیز نشان داده است که ظرفیت حل مسئله خلاقانه با عملکرد خلاقانه ارتباط دارد و اشتراک دانش این رابطه را تقویت می‌کند (Carmeli et al., 2013). همچنین Parsakia نشان داد که فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند با مهارت‌هایی مانند حل مسئله و تفکر انتقادی ارتباط داشته باشند (Parsakia, 2023). از این‌رو، سازمان‌های دولتی برای تقویت مسئله‌گشایی باید از محیط‌هایی حمایت کنند که بیان آزادانه دیدگاه‌ها، آزمایش ایده‌های جدید و نقد سازنده را امکان‌پذیر سازند.

در بعد سازمانی، تقویت رهبری تحول‌آفرین قوی‌ترین مؤلفه بود و ضریب مسیر ۰.۸۵۱ را نشان داد. این یافته نشان می‌دهد که رفتار رهبران نقش بنیادینی در تبدیل ظرفیت‌های فردی کارکنان به عملکرد مسئله‌محور دارد. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند از طریق ایجاد چشم‌انداز، حمایت از یادگیری، تشویق خلاقیت، افزایش مشارکت و فراهم کردن امنیت روانی، زمینه‌ای ایجاد کنند که کارکنان در حل مسائل سازمانی فعالانه مشارکت کنند. این نتیجه با یافته‌های Carmeli و همکاران هماهنگ است که نقش رهبری را در تقویت ظرفیت حل مسئله خلاقانه و عملکرد خلاقانه برجسته کرده‌اند (Carmeli et al., 2013). همچنین، مطالعات Wang و همکاران در سازمان‌های سلامت نشان داده است که کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق با حمایت مدیریتی، توسعه حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی مناسب همراه است (Wang et al., 2024). بنابراین، توسعه مدیران باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از نظام توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود.

انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار سازمانی نیز یکی از اجزای مهم بعد سازمانی بود. ضریب مسیر ۰.۷۶۲ نشان داد که ساختار سازمان می‌تواند تسهیل‌کننده یا محدودکننده توسعه منابع انسانی مسئله‌محور باشد. ساختارهای بسیار رسمی و غیرمنعطف معمولاً سرعت تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهند و امکان پاسخ‌گویی سریع به مسائل را محدود می‌کنند. در مقابل، ساختارهای منعطف‌تر، استفاده از فناوری اطلاعات و همسوسازی ساختار با تحولات محیطی می‌توانند ظرفیت سازمان را برای پاسخ‌گویی به مسائل جدید افزایش دهند. یافته‌های Rastmanesh در زمینه بازطراحی و برون‌سپاری وظایف منابع انسانی در سازمان‌های سلامت نیز بر اهمیت توجه به ساختار و نحوه سازمان‌دهی فعالیت‌های منابع انسانی تأکید دارد (Rastmanesh, 2024). همچنین Soufi و همکاران نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری در شرایط وجود محدودیت‌های چندگانه انسانی و فنی نیازمند طراحی انعطاف‌پذیر و مسئله‌محور است (Soufi et al., 2023).

توسعه و نهادینه‌سازی مدیریت مشارکتی نیز با ضریب مسیر ۰.۸۱۸ از مؤلفه‌های اثرگذار مدل بود. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، استفاده از تیم‌های متنوع کاری و ایجاد نظام پیشنهادها می‌تواند دانش پراکنده در سازمان را به یک منبع جمعی برای حل مسئله تبدیل کند. این نتیجه با یافته‌های Kaewurai و همکاران درباره نقش مدیریت دانش و مشارکت در حل مسائل پیچیده همسو است (Kaewurai et al., 2023). همچنین Carmeli و همکاران نشان داده‌اند که اشتراک دانش یکی از سازوکارهای مهم برای تبدیل ظرفیت فردی به حل مسئله خلاقانه است (Carmeli et al., 2013). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که سازمان‌های دولتی برای توسعه منابع انسانی نباید کارکنان را صرفاً دریافت‌کنندگان سیاست‌ها و آموزش‌ها تلقی کنند، بلکه باید آنان را در طراحی و اصلاح فرایندها مشارکت دهند.

مؤلفه مشارکت در فرایندهای آموزشی نیز با ضریب ۰.۷۷۶ تأیید شد. مشارکت کارکنان در نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی می‌تواند باعث افزایش تناسب آموزش با نیازهای واقعی شغلی شود. این موضوع با منطق توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مسئله همخوانی دارد، زیرا آموزش زمانی اثربخش‌تر است که از نیازها و مسائل واقعی محیط کار آغاز شود (Lohman, 2002). همچنین یافته‌های Poorkarimi و همکاران درباره شایستگی‌های حرفه‌ای بیانگر آن است که برنامه‌های توسعه باید متناسب با الزامات واقعی نقش‌ها و مشاغل طراحی شوند (Poorkarimi et al., 2017). بنابراین، مشارکت کارکنان در فرایند آموزش را می‌توان سازوکاری برای افزایش کاربردپذیری و اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ای دانست.

توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی با ضریب مسیر ۰.۸۳۷، پس از رهبری تحول‌آفرین یکی از قوی‌ترین مؤلفه‌های بعد سازمانی بود. فرهنگ یادگیری زمانی شکل می‌گیرد که اشتراک دانش، بازخورد، یادگیری از خطاها و استفاده از تجربه به بخشی از عملکرد روزمره سازمان تبدیل شود. این یافته با نتایج Bahari و Taheri Rouzbahani درباره نقش خلق و مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی همخوان است (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023). همچنین، استفاده از مدیریت الکترونیکی منابع انسانی می‌تواند زیرساخت لازم برای تبادل اطلاعات، ثبت تجربه‌ها و پشتیبانی از یادگیری سازمانی را فراهم کند (Javadian et al., 2025). در چنین بستری، حل مسئله از فعالیتی موردی به یک قابلیت سازمانی تبدیل می‌شود.

توسعه و غنی‌سازی شغلی نیز با ضریب مسیر ۰.۷۸۹ در مدل تأیید شد. افزایش تنوع مهارت‌ها، استقلال شغلی، بازخورد و معناداری کار می‌تواند انگیزش و مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش داده و آنان را به مشارکت فعال‌تر در حل مسائل سوق دهد. این یافته با دیدگاه‌های مرتبط با توسعه شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی همسو است (Afrazeh et al., 2005; Gholizadeh et al., 2022). در سازمان‌های دولتی، بازطراحی مشاغل می‌تواند یکی از ابزارهای مهم برای فاصله گرفتن از نقش‌های کاملاً دستورمحور و حرکت به سمت مسئولیت‌پذیری، اختیار و ابتکار بیشتر باشد.

یافته‌های مطالعه همچنین نشان داد که بعد سازمانی اندکی بیش از بعد فردی در تبیین مدل کلی نقش دارد. این نتیجه اهمیت بستر سازمانی را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد حتی برخورداری کارکنان از مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی و خلاقیت، بدون وجود رهبری حمایتی، ساختار منعطف، فرهنگ یادگیری و مشارکت سازمانی ممکن است به نتایج مطلوب منجر نشود. این برداشت با مطالعات حوزه سلامت همخوان است که توسعه نیروی انسانی را وابسته به مجموعه‌ای از سیاست‌های جذب، نگهداشت، توسعه و حمایت سازمانی می‌دانند (Owolabi, Wang, 2024). و همکاران نیز نشان داده‌اند که سازمان‌های سلامت موفق، مدیریت منابع انسانی را در قالب نظامی یکپارچه و مرتبط با فرهنگ و راهبرد سازمانی دنبال می‌کنند (Wang et al., 2024). از این منظر، توسعه منابع انسانی مسئله‌محور باید هم‌زمان در دو سطح فرد و سازمان طراحی شود.

همچنین، تحولات فناوری نقش مهمی در بازتعریف قابلیت‌های مورد نیاز برای مسئله‌گشایی ایفا می‌کنند. یافته‌های Basheer درباره کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بخش سلامت نشان می‌دهد که فناوری‌های هوشمند می‌توانند به بهبود عملکرد اداری و تحول دیجیتال کمک کنند (Basheer, 2026). Temjanovski و همکاران نیز در چارچوب صنعت ۵.۰ بر تلفیق فناوری و سرمایه انسانی در مدیریت منابع انسانی سلامت تأکید دارند (Temjanovski et al., 2025). از این‌رو، مؤلفه‌های مدل حاضر مانند یادگیری مستمر، خودآموزی، تفکر انتقادی و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌توانند زمینه لازم برای پذیرش و استفاده مؤثر از فناوری‌های نوظهور را فراهم کنند.

از سوی دیگر، یافته‌های مربوط به شایستگی و تخصیص منابع انسانی با مطالعه Lili همخوانی دارد که نشان داد تصمیم‌گیری درباره تخصیص نیروی انسانی باید بر شناخت دقیق شایستگی‌ها و محدودیت‌های افراد استوار باشد (Lili, 2017). این موضوع در مدل حاضر نیز از

طریق تأکید بر ارزیابی مستمر شایستگی، خودارزیابی و توسعه مهارت‌های آینده‌نگر منعکس شده است. بنابراین، مسئله‌گشایی اصولی در مدیریت منابع انسانی نه تنها به حل مسائل جاری مربوط است، بلکه باید شامل پیش‌بینی نیازهای آینده، شناخت شکاف‌های شایستگی و طراحی اقدامات پیشگیرانه نیز باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی با رویکرد مسئله‌گشایی اصولی ماهیتی چندسطحی و سیستمی دارد. در سطح فردی، کارکنان باید از قابلیت یادگیری، حل مسئله، ارتباط، خلاقیت و تفکر انتقادی برخوردار باشند و در سطح سازمانی نیز ساختار، رهبری، فرهنگ، مشارکت و طراحی شغل باید این قابلیت‌ها را پشتیبانی کنند. این نتیجه با شواهد موجود درباره توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، بهره‌وری، شایستگی و تحول دیجیتال همسو است (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023; Gholizadeh et al., 2022; Javadian et al., 2025). بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه منابع انسانی مسئله‌محور زمانی موفق خواهد بود که از نگاه تک‌بعدی و آموزش‌محور فاصله گرفته و در قالب یک نظام یکپارچه فردی-سازمانی طراحی شود.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، بخش کیفی پژوهش بر دیدگاه تعداد محدودی از خبرگان دانشگاهی و اجرایی متکی بود و هرچند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع مفهومی ادامه یافت، ممکن است برخی دیدگاه‌های تخصصی در سایر سازمان‌های دولتی در مدل منعکس نشده باشد. دوم، بخش کمی پژوهش در یک بستر سازمانی خاص، یعنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، انجام شد؛ بنابراین در تعمیم مستقیم نتایج به سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی باید احتیاط شود. سوم، داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شد و احتمال وجود سوگیری پاسخ‌دهی یا گرایش به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود دارد. چهارم، ماهیت مقطعی بخش کمی امکان بررسی تغییرات مدل در طول زمان را محدود می‌کند و نمی‌توان بر اساس آن درباره پایداری بلندمدت روابط میان مؤلفه‌ها نتیجه قطعی گرفت. همچنین، برخی روابط پیچیده میان مؤلفه‌های فردی و سازمانی ممکن است در مدل حاضر به صورت کامل پوشش داده نشده باشد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل حاضر در سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی، دانشگاه‌ها و نهادهای عمومی آزمون شود تا میزان پایداری و قابلیت تعمیم آن بررسی گردد. انجام مطالعات طولی می‌تواند تغییرات قابلیت‌های حل مسئله و توسعه منابع انسانی را در طول زمان و پس از اجرای مداخلات سازمانی ارزیابی کند. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، بلوغ دیجیتال، حمایت مدیریتی، امنیت روانی، آمادگی برای تغییر و عدالت سازمانی در روابط میان مؤلفه‌های مدل بررسی شود. استفاده از روش‌های مقایسه‌ای بین سازمان‌ها، مطالعات چندسطحی و تحلیل‌های طولی می‌تواند درک دقیق‌تری از تعامل میان عوامل فردی و سازمانی فراهم کند. همچنین بررسی تأثیر فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و سامانه‌های مدیریت دانش بر ظرفیت مسئله‌گشایی کارکنان می‌تواند یکی از محورهای مهم پژوهش‌های آینده باشد.

به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود توسعه منابع انسانی را از قالب دوره‌های آموزشی پراکنده خارج کرده و آن را به یک نظام مستمر، مسئله‌محور و مبتنی بر شایستگی تبدیل کنند. برنامه‌های آموزشی باید با مسائل واقعی محیط کار پیوند داشته باشند و از روش‌هایی مانند یادگیری مبتنی بر مسئله، کارگاه‌های موردکاوی، تیم‌های حل مسئله و پروژه‌های واقعی سازمانی استفاده شود. همچنین لازم است نظام ارزیابی شایستگی کارکنان به صورت دوره‌ای اجرا شود و نتایج آن در برنامه‌ریزی آموزشی، جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی مورد استفاده قرار گیرد. توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران، ایجاد ساختارهای منعطف، تقویت فرهنگ یادگیری، توسعه نظام پیشنهادها، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و آموزش، و غنی‌سازی مشاغل نیز باید به طور هم‌زمان دنبال شود. در کنار این اقدامات،

استفاده هدفمند از سامانه‌های دیجیتال و ابزارهای هوشمند برای مدیریت دانش، تحلیل نیازهای آموزشی و حمایت از تصمیم‌گیری می‌تواند ظرفیت سازمان برای حل مسائل پیچیده را افزایش دهد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Afrazeh, A., Bartsch, H., & Hinterhuber, H. (2005). Human Resource Productivity Measurement and a Problem Solving Algorithm. *Amirkabir Journal of Science and Research*, 34(1), 11-11.
- Bahari, B., & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- Basheer, S. e. (2026). Artificial Intelligence in Human Resource Management: Opportunities for Digital Transformation and Administrative Performance Improvement Among Employees in the Palestinian Health Sector. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9666254/v1>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem solving capacity, and creative performance: the importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-122. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Gholizadeh, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Mohammadian Saravi, M. (2022). Presenting a human resource development model focusing on productivity in the country's tax administration using the structural equation approach. *Journal of Innovation and Value Creation*, 19(10), 185-204. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/33264>
- Javadian, R., Molaei, K., Mahmoudzadeh Sagheb, Z., & Dinari, F. (2025). Electronic human resource management in health organizations: A cross-sectional study. *Journal of Health and Biomedical Informatics*, 12(2).
- Kaewurai, W., Muangkaew, S., Khongcharoen, P., Phutthawong, D., & Thongraya, W. (2023). The Results of Knowledge Management and Human Resource Development to Solve the Problem of Inequality in the Border and Economic Corridors in Maemoh City, Lampang Province. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 44(4). <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.4.25>
- Lili, Z. (2017). An Inverse Optimization Model for Human Resource Allocation Problem Considering Competency Disadvantage Structure. *Procedia Computer Science*, 112, 1611-1622. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.08.248>
- Lohman, M. C. (2002). Cultivating problem-solving skills through problem-based approaches to professional development. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 243-263. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1029>



- Owolabi, O. R. (2024). Human Resources Management in Healthcare: Recruitment, Retention, and Workforce Development: A Review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 950-957. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.2.0522>
- Parsakia, K. (2023). The Effect of Chatbots and AI on The Self-Efficacy, Self-Esteem, Problem-Solving and Critical Thinking of Students. *Health Nexus*, 1(1), 71-76. <https://doi.org/10.61838/hn.1.1.14>
- Poorkarimi, J., Keramati, M. R., & Mohammadi, A. R. (2017). Identifying and Determining Professional Competencies of Human Resources Experts. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(86), 61-96. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8443>
- Rastmanesh. (2024). Presenting a Model of Human Resource Function Outsourcing with a Downsizing Approach in Hospitals and Healthcare Services. *Quarterly Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(2), 40-63.
- Soufi, P., Yazdani, Amiri, Maqsoud, Adibi, & Amin, M. (2023). Modeling and Solving the Flexible Job-Shop Scheduling Problem under Dual Human and Machine Resource Constraints Considering Machine Breakdowns. *Decision Making and Operations Research*, 8(1), 153-175.
- Temjanovski, R., Loku, A., & Bezovski, Z. (2025). Transforming Human Resource Management in Healthcare: The Role of Artificial Intelligence and Industry 5.0. *Journal of Economics*, 10(1), 54-71.
- Wang, X., Wang, R. S., Qin, X., Huang, Y. N., Chiu, H. C., & Wang, B. L. (2024). Exploring human resource management in the top five global hospitals: a comparative study. *Frontiers in Public Health*, 11, 1307823. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1307823>