

Presenting Development Model for Creative Adaptive Human Resources in

Alemeh Shokraviyan¹, NematAllahe Nemati², Tahereh Bagherpor³

Abstract

Introduction: The purpose of this research was to provide a model of creative adaptive human resource development in education. **Method:** The current research is based on a qualitative approach to the foundational data method (Strauss and Corbin's systematic model), which was conducted in the field in terms of the fundamental purpose and data collection. The statistical population of this research includes scholars of human resource management who are experts in the field of the research subject with a history of conducting at least two studies in this field, education managers and employees, top teachers and principals of schools with more than 10 years experience and doctoral degree in the country, who were selected using purposive sampling (22 individuals). The qualitative approach of grounded theory was employed for data analysis, encompassing open, axial, and selective coding. Open coding was conducted through interview analysis. **Findings:** The pattern of creative adaptive human resource development in education is affected by causal conditions (characteristics of human resources, characteristics of managers, and job characteristics) and considering extractive strategies (educational, planning, behavior with employees and organization) which is affected by background conditions (organizational culture, organizational characteristics and technology) and intervening conditions (laws and regulations and economic), we can witness the emergence of consequences such as improving organizational reputation/increasing productivity/ Improving the quality of employees' work/achieving organizational goals/more attendance and participation of employees/more job satisfaction and loyalty of employees/emergence of organizational citizenship behaviors/more preparedness of employees for organizational changes and resolving disputes and conflicts in the fastest possible time. **Conclusion:** The creative adaptive human resource development model provides a valuable framework for empowering teachers and active human resources in education. Despite the challenges that lie ahead, this model has the potential to have a positive effect on improving the quality of education performance.

Keywords: Change readiness, Organizational change, Flexibility, Organizational creativity.

1. PhD student in sports management, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran Shokraviyan_A@yahoo.com

2. Associate Professor of Sports Management, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran Nemati_N@yahoo.com Corresponding Author)

3. Assistant Professor of Sports Management, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran Bagherpor_T@yahoo.com

ارائه مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش

عالمه شکرویان^۱، نعمت الله نعمتی^۲، طاهره باقرپور^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱

چکیده

مقدمه: هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش بود. روش: تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده بنیاد (مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین) است که از نظر هدف بنیادی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل اساتید مدیریت منابع انسانی متخصص در زمینه موضوع پژوهش با سابقه انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه، مدیران آموزش و پرورش و کارکنان، معلمان و مدیران مدارس برتر با سابقه بیش از ۱۰ سال و تحصیلات دکتری کشور می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند (۲۲ نفر). تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی از رویکرد کیفی گراند تئوری استفاده شد و با تحلیل مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت.

یافته‌ها: الگوی توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش، متأثر از شرایط علی (ویژگی‌های منابع انسانی، ویژگی‌های مدیران و ویژگی‌های شغلی) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (آموزشی، برنامه ریزی، رفتار با کارکنان و سازمانی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمان، ویژگی‌های سازمان و فناوری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات و اقتصادی) می‌باشد، می‌توان شاهد ظهور پیامدهایی نظیر بهبود شهرت سازمانی/افزایش بهره‌وری/بهبود کیفیت کاری کارکنان/دستیابی به اهداف سازمانی/حضور و مشارکت بیشتر کارکنان/رضایت و وفاداری شغلی بیشتر کارکنان/بروز رفتارهای شهروندی سازمانی/آمادگی بیشتر کارکنان در برابر تغییرات سازمانی و حل مناقشات و تعارضات شغلی در سریعترین زمان ممکن بود. نتیجه گیری: مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق چارچوبی ارزشمند برای توانمندسازی معلمان و نیروی انسانی فعال در آموزش و پرورش ارائه می‌دهد. با وجود چالش‌هایی که در پیش رو است، این مدل پتانسیل این را دارد که تأثیر مثبتی بر بهبود کیفیت عملکرد آموزش و پرورش داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: آمادگی برای تغییر، تغییر سازمانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران.

Shokraviyan_A@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران (نویسنده مسئول)

Nemati_N@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

Bagherpor_T@yahoo.com

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است (تیمینگ و مک نیل^۱، ۲۰۲۳). عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است (تیمینگ و مک نیل، ۲۰۲۳). مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (عزیزی و همکاران، ۲۰۲۱). امروزه به‌خوبی نقش منابع در هر سازمانی مشخص شده می‌باشد. در میان تمامی منابع سازمانها، منابع انسانی حساس و حیاتی‌ترین منبع می‌باشد. علت این اتفاق را دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص در صورت نیاز می‌باشد. از این رو حساسیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مهم و ضروری به نظر می‌رسد (أنور و عبدالله^۲، ۲۰۲۱). در این راستا ژو و ژنگ^۳ (۲۰۲۴)، وایودی^۴ و همکاران (۲۰۲۳)، مکتامار^۵ و همکاران (۲۰۲۳) و اوگونده^۶ و همکاران، (۲۰۲۳) نیز معتقدند که منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین دارای سازمان است و می‌بایست تمهیدات لازم در جهت حفظ و افزایش کارایی آن‌ها اندیشیده شود. لذا توجه به منابع انسانی و مدیریت مناسب این منابع برای سازمان حائز اهمیت و شایان توجه بیش‌ازپیش است.

از طرفی در ساختارهای موجه سازمانی، مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش و کارآمد دو کارکرد اصلی در کنار سایر کارکردهای متداول دارد. در کارکرد اول در هنگام بروز هر یک از انواع تغییر در سازمان (توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز)، مدل مدیریت منابع انسانی توانایی سازگاری یا تطبیق‌پذیری با هر یک از انواع تغییر را دارد؛ یعنی می‌تواند با استفاده از انواع گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت منابع انسانی، مجموعه‌ای از اقدامات که به آن سازه‌های مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود (استخدام، خروج، آموزش، ارزیابی و ...) را

1. Timming & Macneil
2. Anwar & Abdullah
3. Zhou & Zheng
4. Wahyoedi
5. Mukhtar
6. Ogunode

در هر یک از شرایط انواع تغییرات توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز، ظرفیت‌سازی یا ارزش‌پذیری نماید (پچالت و شونز، ۲۰۰۳). به عبارتی دیگر در کارکرد اول، مدل مدیریت منابع انسانی حالت کنشی دارد و با توجه به نوع تغییر و شرایط آن، هرکدام از سازه‌های خود را ظرفیت‌سازی می‌نماید و خود را با شرایط تغییر موردنیاز سازمان تطبیق می‌دهد و نوعی سازگاری با آن ایجاد می‌نماید. در واقع ما با یک مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده روبه‌رو هستیم که توانایی سازگاری با انواع تغییرات را دارد (اندرسون و اندرسون به نقل از سید نقوی و همکاران، ۱۳۸۷). در کارکرد دوم، مدل مدیریت منابع انسانی، فقط حالت Reaction (کنشی) در برابر تغییرات موردنیاز سازمان را ندارد و می‌تواند تغییرات آینده را پیش‌بینی کند و بر اساس این تغییرات احتمالی، سازه‌های مدیریت منابع انسانی را ظرفیت‌سازی نماید؛ یعنی ما با یک مدل مدیریت منابع انسانی که حالت سازگار شوندگی و درعین حال خلاقیت را داراست، رو به رو هستیم که علاوه بر داشتن کارکرد اول یعنی سازگاری و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات پیش‌آمده سازمانی، به‌طور پویا تغییرات احتمالی که ممکن است در آینده سازمان با آن مواجه شود را پیش‌بینی می‌نماید و بر اساس آن‌ها سازه‌های خود را ارزش‌گذاری می‌نماید (اندرسون و اندرسون به نقل از سید نقوی و همکاران، ۱۳۸۷). حال این سؤال مطرح است که:

آیا منابع انسانی آموزش و پرورش در شرایط مختلف تغییرات سازمانی، از چنین الگوی منسجم و سازگار شونده مدیریت منابع انسانی پیروی می‌کنند و کلیه عوامل اثرگذار بر رابطه نظام مدیریت منابع انسانی و ظرفیت تغییر سازمانی در آن روشن است؟
 علی‌رغم مطالب مورد اشاره، منابع انسانی آموزش و پرورش فرآیند طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منعطف و سازگار شونده با انواع تغییرات سازمانی و درعین حال خلاق را دنبال نکرده و واحد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها فاقد کارایی اینچنینی می‌باشد. به عبارتی فقدان یک الگوی علمی معین با کارکردهای ذکر شده در نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش دیده شده است و این امر منجر به اخذ تصمیمات غیر منطبق با تغییرات موردنیاز سازمان می‌شود. به عبارتی دیگر نبود چنین الگویی در سازمانها می‌تواند در زمان تغییرات گریزناپذیر، موجب ظرفیت‌سازی و ارزش‌پذیری نادرست سازه‌های مدیریت منابع انسانی گردد. درنهایت این نارسایی سبب اخذ تصمیمات و تدوین استراتژی‌های نایبجا می‌شود که اتلاف منابع و عدم کارایی سازمانی را در پی خواهد داشت. درعین حال خاو و النور^۲ (۲۰۲۳) و کاتساروس و همکاران (۲۰۲۰) معتقداند تغییرات سازمانی و عدم آمادگی برای این تغییرات یکی از عوامل مهم و اثرگذار بر کاهش خلاقیت

1. Pichault & Schoenaers

2. Khaw & Alnoor

و نوآوری در سازمان است. لذا توسعه منابع انسانی با آمادگی بالا برای تغییرات سازمانی و توجه به انگیزه آنان برای تمرکز بر خلاقیت و نوآوری در خلال تغییرات می‌تواند توسعه منابع انسانی را به همراه داشته باشد.

از سویی ورزش مدارس به‌عنوان پایه و اساس توسعه ورزش در کشورها مشخص می‌باشد. سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش مدارس سبب گردیده است تا امروزه از آن به‌عنوان زیربنایی در جهت توسعه ورزش مشخص گردد (دارنل^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). کشورهای پیشرفته از توسعه ورزش مدارس جهت ارتقاء ورزش در ابعاد مختلف استفاده می‌نمایند. سرمایه‌گذاری در حوزه مدارس سبب می‌گردد تا دورنمای مطلوبی از ورزش را ایجاد نمود (کامیره و کندلدن^۲، ۲۰۱۶). امروزه ورزش مدارس به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم و کلیدی در جامعه، سبب می‌گردد تا توسعه پایدار در ورزش به ارمغان آورده شود. بهره‌گیری از ظرفیت‌های ورزش مدارس می‌تواند به توسعه‌یافتگی ورزش در سطح ملی و بین‌المللی منجر گردد. اگرچه ورزش در مدارس به‌عنوان یک مسئله مهم همواره مدنظر بوده است اما توسعه کمی و کیفی دبیران تربیت‌بدنی به‌عنوان عوامل اصلی کیفیت‌بخشی درس تربیت‌بدنی در روند توسعه‌یافتگی ورزش مدارس به‌صورت مناسبی موردتوجه قرار نگرفته است. درعین‌حال هر معلم موظف به پرورش قوای جسمی و ذهنی به‌موازات یکدیگر می‌باشد. معلم به‌عنوان محور آموزش است و توسعه آگاهی، دانش و تخصص در روند اجرای کار در مدارس از اهمیت بسزایی برخوردار است. معلم دانا و آگاه همواره در روش آموزش خود به‌همین مسئله توجه کافی دارد و درعین‌حال توسعه و پیشرفت در این زمینه نیازمند برنامه‌ریزی و پیشرفت است. بااین‌حال در برنامه‌های تربیت‌بدنی و تندرستی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش با طرح‌های متنوع روبرو هستیم و مهم‌تر اینکه هر سال با طرح‌های جدیدتر مواجه می‌شویم که سازگاری با این طرح‌ها و برنامه‌ها نیازمند برنامه‌ریزی مناسب از جانب مدیران دارد. لذا در این تحقیق پس از تحلیل محتوای مستندات و ادبیات در حوزه تغییر سازمانی و مدیریت منابع انسانی، چارچوب نظری تحقیق بر اساس مجموعه متغیرهای مستخرج از ادبیات تحقیق، احصاء شده که این چارچوب مقدماتی محقق را قادر به بررسی نقش متغیرهای میانجی مؤثر بر رابطه میان مدیریت منابع انسانی با ظرفیت تغییر سازمانی می‌سازد. ظرفیت تغییر سازمانی بیانگر زیرمجموعه‌ای خاص در ادبیات منبع است تحت عنوان قابلیت‌های خلاقانه مورد شناسایی قرار می‌گیرد. بر مبنای ادبیات و اسناد موجود فرض بر این شده است که رابطه مثبتی میان ظرفیت تغییر سازمانی و عملکرد سازمان وجود دارد و این

1. Darnell

2. Camire & Kendellen

رابطه در شرایط عدم اطمینان بالا، قوی‌تر خواهد بود و سپس با بهره‌گیری از نظرات خبرگان حوزه مورد مطالعه بر اساس مصاحبه‌های منسجم، مدل نهایی بر پایه نظریه‌های منطبق با چارچوب نظری تحقیق احصاء خواهد شد و در نهایت کارآمدی و صحت مدل حاصله بر اساس پرسشنامه‌های تنظیم شده، مورد آزمون قرار خواهد گرفت. از این روی، در این تحقیق با توجه به مسئله عنوان شده، انواع تغییر سازمانی که برگرفته از مطالعات اندرسون و اندرسون (به نقل از سید نقوی و همکاران، ۱۳۸۷) خواهد بود، در غالب سه نوع تغییرات، توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز مورد بررسی قرار می‌گیرند و همچنین جدول گونه شناسی مدل‌های مدیریت منابع انسانی پیچالت و شونرز^۱ (۲۰۰۳) که منطبق با پیکربندی تعیین شده توسط مینتزبرگ^۲ است، برای ظرفیت‌سازی هر یک از سازه‌های مدیریت منابع انسانی مورد بررسی واقع می‌شوند و در نهایت یک مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده با تأکید بر توسعه خلاقیت منابع انسانی در راستای دستیابی به اهداف کلان سازمان آموزش و پرورش ارائه خواهد شد و نشان داده خواهد شد که چگونه مدل سازگار شونده مدیریت منابع انسانی با تأکید بر توسعه خلاقیت منابع انسانی در برابر تغییرات پیچیده بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد.

روش شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گرندد تئوری^۳ انجام شده است. روش گرندد تئوری معمولاً به سه شیوه سیستماتیک، نوحاسته و سازگارا (ساخت گرایانه) اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش سیستماتیک که به اشتراوس و کوربین^۴ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش دارای ۶ بعد اصلی است: شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید مدیریت منابع انسانی متخصص در زمینه موضوع پژوهش با سابقه انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه، مدیران آموزش و پرورش و کارکنان، معلمان و مدیران مدارس برتر با سابقه بیش از ۱۰ سال و تحصیلات دکتری کشور که به صورت هدفمند مورد مصاحبه قرار می‌گیرند و تا زمان رسیدن به اشباع نظری فرایند مصاحبه ادامه پیدا می‌کند. لیست تقریبی از جامعه آماری تهیه شد. سپس با آن‌ها مکاتباتی صورت گرفت و به ترتیب لیست، با آن‌ها مصاحبه انجام

1. Pichault & Schoenaers
2. Mintzberg
3. Grounded Theory
4. Strauss & Corbin

شد. مصاحبه‌ها در برخی موارد به صورت حضوری و در سایر موارد به دلیل دوری مسافت به صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، در واتساپ، تلگرام، ایتا و برخی نیز به صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۲ مصاحبه).

جهت بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری و برای سنجش پایایی از مطالعه حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

نتیجه	روش	
تأیید	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	روایی
تأیید	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه	
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	تأیید
تأیید	مطالعه حسابرسی فرآیند	
تعداد کل کدها: ۱۰۲	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیر مشابه	توافق درون موضوعی دو کدگذار
تعداد کل توافقات: ۴۳		
تعداد کل عدم توافقات: ۱۶		
پایایی بین دو کدگذار: ۸۴/۳٪		
بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی		

در این راستا استملر^۱ (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود. لازم به ذکر است که کدگذاری‌ها به صورت دستی انجام گردید.

یافته های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲. توصیف ویژگی های دموگرافیک مصاحبه شوندهگان

رد مصاحبه شونده	جنسیت	سن	شغل	رد مصاحبه شونده	جنسیت	سن	شغل
P1	مرد	۴۵	استاد	P12	زن	۴۶	مدیر مدرسه
P2	مرد	۴۱	مدیر ارشد	P13	مرد	۳۹	کارمند
P3	زن	۵۳	معلم	P14	مرد	۴۴	استاد
P4	زن	۴۶	استاد	P15	مرد	۴۶	استاد
P5	مرد	۴۰	استاد	P16	مرد	۴۰	معلم
P6	مرد	۳۹	استاد	P17	مرد	۳۸	کارمند
P7	مرد	۴۴	کارمند	P18	مرد	۴۵	استاد
P8	مرد	۴۳	مدیر مدرسه	P19	مرد	۵۱	مدیر ارشد
P9	مرد	۴۰	معلم	P20	مرد	۵۰	معلم
P10	مرد	۳۸	معلم	P21	مرد	۴۷	استاد
P11	مرد	۴۴	مدیر مدرسه	P22	مرد	۴۶	کارمند

در بخش کدگذاری، نخست همه مصاحبه ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه ها فرآیند کدگذاری آغاز گردید. به منظور جمع آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط، تعداد ۷۹ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش شناسایی شدند. در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه شونده ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین، به صورت مجزا ارائه شده است.

شرایط علی:

جدول ۳. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه شونده‌ها برای شناسایی شرایط علی

مفاهیم

۱. میزان خلاقیت و نوآوری	
۲. میزان آمادگی برای تغییر	
۳. میزان سازگار شونده‌گی و انعطاف‌پذیری افراد	
۴. میزان آموزش‌پذیری	
۵. درون‌گرایی و برون‌گرایی	ویژگی‌های شخصیتی
۶. میزان ریسک‌پذیری	
۷. تحمل ابهام	
۸. سطح استقلال و آزادی در تصمیم‌گیری	ویژگی‌های منابع انسانی
۹. سطح اعتماد به نفس	
۱۰. سطح تحصیلات	
۱۱. سابقه شغلی	
۱۲. جنسیت	ویژگی‌های فردی
۱۳. سطح هوش، هوش اجتماعی و هوش هیجانی	
۱۴. سطح تخصص	
۱۵. تجارب فردی غیر مرتبط با شغل	

۲۲. سبک رهبری مدیران

ویژگی‌های مدیران
۱۶. سبک مدیریتی مدیران
۱۷. سطح آمادگی برای تغییر مدیران
۱۸. میزان سازگارشوندگی مدیران
۱۹. میزان علاقه‌مندی به خلاقیت و نوآوری
۲۰. میزان استقلال مدیران در تصمیمگیری
۲۱. میزان حمایت از خلاقیت و نوآوری در شرایط بحران

۲۳. میزان جابه‌جایی کارکنان در سازمان

۲۴. میزان گردش شغلی باهدف توانمندسازی

۲۵. میزان گردش شغلی باهدف استعدادیابی

۲۶. میزان گردش شغلی باهدف جانشین‌پروری

۲۷. میزان احساس آرامش در محل کار

۲۸. میزان جابه‌جایی در کار

۲۹. میزان تعدیل نیروی انسانی

۳۰. سطح شایسته‌سالاری در سازمان

۳۱. سطح رعایت عدالت در بین کارکنان

۳۲. قدرت و اختیار کارکنان در تصمیمگیری

۳۳. قدرت و اختیار کارکنان در انتقاد از مدیران و سایر کارکنان

گردش شغلی

ویژگی‌های شغلی

امنیت شغلی

قدرت و اختیار

نتایج نشان داد که ۳۳ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می‌باشد.

جدول ۴. خلاصه کدگ ذاری باز و محوری مصاحبه شونده‌ها برای شناسایی عوامل زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله‌ها
۱. فرهنگ فرایندگرا در برابر نتیجه گرا در آموزش و پرورش	فرهنگ سازمان ۱. فرهنگ توجه به شغل در برابر توجه به شاغل در آموزش و پرورش ۲. فرهنگ حمایتگری در آموزش و پرورش
۲. زیرساخت و متراژ مدارس و اماکن آموزش و پرورش	ویژگی‌های سازمان
۳. موقعیت مکانی و دسترسی به آموزش و پرورش	
۴. فاکتورهای زیبایشناختی ساختمان آموزش و پرورش	
۵. میزان ایمنی و سطح رعایت فاکتورهای سلامتی برای کارکنان	
۶. ساختار سازمان آموزش و پرورش	
۷. مقدار بودجه آموزش و پرورش	ویژگی‌های ساختاری
۱۰. میزان دسترسی آموزش و پرورش به تجهیزات و زیرساختهای فنی موردنیاز	فناوری ۸. میزان دسترسی به اینترنت در آموزش و پرورش ۹. میزان دسترسی به فناوری‌های نوظهور (IT، نانو و ..)

نتایج نشان داد که ۱۲ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می‌باشد.

جدول ۵. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه شونده‌ها برای شناسایی عوامل مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
۱. قوانین دست و پاگیر برای ورود و استخدام در آموزش و پرورش	قوانین و مقررات
۲. بروکراسیهای اداری زیاد برای کارکنان در آموزش و پرورش	
۳. قوانین مربوط به تصمیمگیری فردی در آموزش و پرورش	
۴. بودجه کم آموزش و پرورش برای خرید تجهیزات و زیرساختها	اقتصادی
۵. حقوق و مزایای پایین آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمانها	
۶. انگیزانندهای اقتصادی اندک در آموزش و پرورش	
۷. بودجه کم آموزش و پرورش برای افزایش مزایای شغلی کارکنان	

نتایج نشان داد که ۷ کد مفهومی و ۲ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می‌باشد.

جدول ۶. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه شونده‌ها برای شناسایی راهبردهای مؤثر

مفاهیم	مقوله‌ها
۱. آموزش تکنیکهای افزایش خلاقیت و نوآوری به کارکنان	آموزش
۲. آموزش انواع تغییرها و تکنیکهای آمادگی برای تغییر به کارکنان	
۳. آموزش مدیریت دانش در سازمان	
۴. برنامه‌ریزی جهت افزایش و بهبود خلاقیت در کارکنان	برنامه‌ریزی
۵. برنامه‌ریزی جهت استخدام نیروهای انسانی خلاق در سازمان	
۶. برنامه‌ریزی جهت حل چالشهای سازمانی	
۷. برنامه‌ریزی جهت تخصیص منابع مالی موردنیاز برای بروز خلاقیت	
۸. برنامه‌ریزی جهت مدیریت تغییر	
۹. برنامه‌ریزی جهت الگوبرداری از سایر سازمان‌های موفق در زمینه مدیریت منابع انسانی سازگار شونده خلاق	
۱۰. برنامه‌ریزی جهت انتخاب مدیران خلاق و حامی خلاقیت در سازمان	

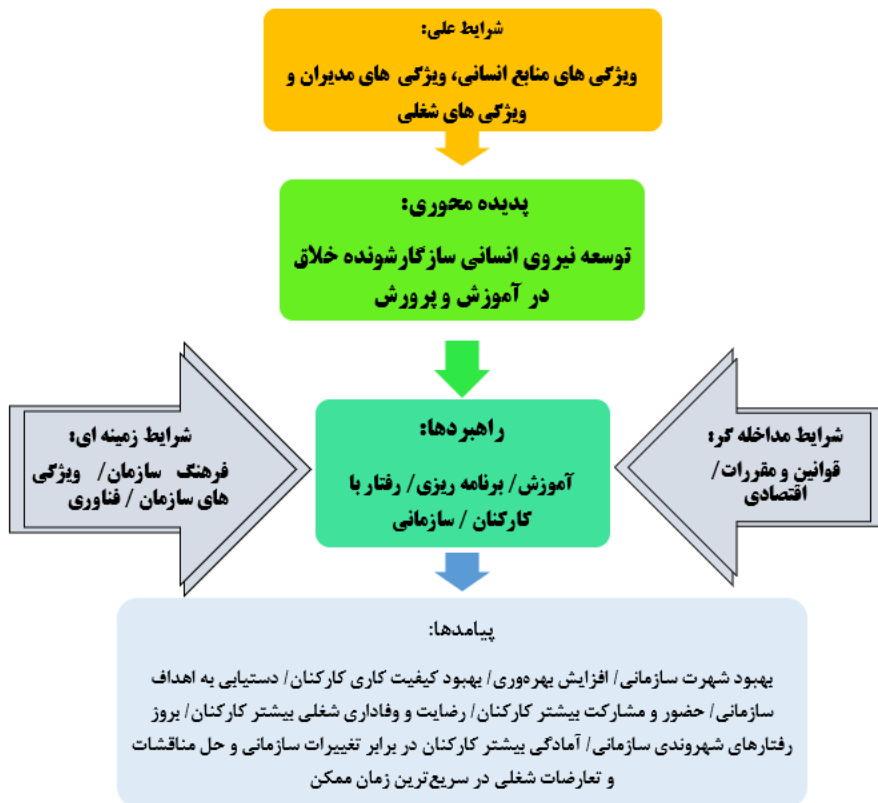
مفاهیم	مقوله‌ها
۱۱. ایجاد انگیزه در کارکنان برای بروز رفتارهای خلاقانه	رفتار با کارکنان
۱۲. تقدیر و ارائه پاداش به کارکنان خلاق	
۱۳. آماده کردن شرایط فعالیت کارکنان خلاق در سازمان با دادن آزادی عمل	
۱۴. آماده کردن محیط، زیرساختها و تجهیزات موردنیاز در سازمان برای بروز خلاقیت کارکنان	
۱۵. ارزیابی عملکرد کارکنان در بعد خلاقیت و میزان سازگارشوندگی در سازمان	سازمانی
۱۶. بهبود شهرت سازمان در بروز خلاقیت	
۱۷. ایجاد شرایط مشابه با تغییرات احتمالی و سنجش میزان سازگارشوندگی و بروز رفتارهای خلاقانه در کارکنان	
۱۸. بهبود وضعیت سازمان در زمینه رفتار شهروندی، مسئولیت پذیری، تعهد شغلی، رضایت شغلی، وفاداری شغلی، عدالت سازمانی، اخلاق سازمانی.	

نتایج نشان داد که ۱۸ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می‌باشد.

جدول ۷. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه شونده‌ها برای شناسایی پیامدهای مؤثر

مفاهیم	مقوله‌ها
۱. بهبود شهرت سازمانی	پیامدها
۲. افزایش بهره‌وری	
۳. بهبود کیفیت کاری کارکنان	
۴. دستیابی به اهداف سازمانی	
۵. حضور و مشارکت بیشتر کارکنان در آموزش و پرورش	
۶. رضایت و وفاداری شغلی بیشتر کارکنان آموزش و پرورش	
۷. بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در آموزش و پرورش	
۸. آمادگی بیشتر کارکنان در برابر تغییرات سازمانی	
۹. حل مناقشات و تعارضات شغلی در سریعترین زمان ممکن	

نتایج نشان داد که ۹ کد مفهومی از پیامدهای توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می باشد. در ادامه، مدل نهایی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش

الگوی توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش، متأثر از شرایط علی (ویژگی های منابع انسانی، ویژگی های مدیران و ویژگی های شغلی) است و با در نظر گرفتن راهندهای استخراجی (آموزشی، برنامه ریزی، رفتار با کارکنان و سازمانی) که متأثر از شرایط زمینه ای (فرهنگ سازمان، ویژگی های سازمان و فناوری) و شرایط مداخله گر (قوانین و مقررات و اقتصادی) می باشد، می توان شاهد ظهور پیامدهایی نظیر بهبود شهرت سازمانی / افزایش بهره‌وری / بهبود کیفیت کاری کارکنان / دستیابی به اهداف سازمانی / حضور و مشارکت بیشتر کارکنان / رضایت و وفاداری شغلی بیشتر کارکنان / بروز رفتارهای شهروندی سازمانی / آمادگی بیشتر کارکنان در برابر تغییرات سازمانی و حل مناقشات و تعارضات شغلی در سریعترین زمان ممکن بود.

بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش بود. الگوی توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش، متأثر از شرایط علی (ویژگی‌های منابع انسانی، ویژگی‌های مدیران و ویژگی‌های شغلی) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (آموزشی، برنامه‌ریزی، رفتار با کارکنان و سازمانی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمان، ویژگی‌های سازمان و فناوری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات و اقتصادی) می‌باشد. در این راستا شایان توجه است که نیروی انسانی سازگار شونده خلاق به عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه سازمانی و افزایش توانمندی‌های سازمانی محسوب می‌شود (سپتارینی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). این نیروی کار با استفاده از توانایی‌های خلاقانه و تطبیقی خود، بهبود عملکرد سازمانی را تسهیل می‌کند و در مسیر رشد و توسعه پیش می‌رود (پرایاگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). افراد سازگار شونده خلاق، توانایی بالایی در تطبیق با تغییرات و چالش‌های محیطی دارند. آن‌ها قادرند با سرعت به مواقع و نیازهای جدید واکنش نشان دهند و راهکارهای نوآورانه برای مسائل پیش‌آمده ارائه کنند. این نیروی کار توانایی تولید ایده‌های جدید، حل مسائل به شکل‌های نوین و ارائه راهکارهای خلاقانه را داراست (راستایوان^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). آن‌ها به دنبال بهبودهای مستمر و ارتقاء فرآیندها و خدمات هستند و قابلیت انعطاف و پذیرش تغییرات را دارند. آن‌ها توانایی کار در محیط‌های پویا و پرتنش را دارند و به سرعت به مواقع نیازهای مختلف پاسخ می‌دهند (گرونوالد^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). این نیروها توانایی خوبی در کار تیمی و همکاری با اعضای دیگر سازمان دارند. آن‌ها با ارتباطات مؤثر و اشتراک تجربیات، بهبود کارکرد گروهی و افزایش بهره‌وری کاری را تسهیل می‌کنند (موگتamar^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). این نیروها قادرند مسائل پیچیده را تجزیه و تحلیل کرده و راهکارهای مناسب و قابل اجرا برای آن‌ها ارائه دهند. آن‌ها با استفاده از توانایی‌های تفکر تحلیلی و تدبیری، به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌پردازند (لی^۶، ۲۰۲۴). باین‌حال نتایج پژوهش حاضر نشان داد که الگوی توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش، متأثر از شرایط علی (ویژگی‌های منابع انسانی، ویژگی‌های مدیران و ویژگی‌های شغلی) است. در این راستا ویژگی‌های منابع انسانی سازگار شونده و خلاق در زمینه آموزش و پرورش از

1. Saptarini
2. Prayag
3. Rustiawan
4. Groenewald
5. Muktamar
6. Lee

جنبه‌های گوناگونی قابل شناسایی هستند که هر کدام دارای اهمیت خاصی در توانایی افراد برای موفقیت و عملکرد برتر در این حوزه می‌باشند. یکی از ویژگی‌های اصلی این نیروها، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات است. این افراد توانایی سازگاری با تحولات فناوری، تغییرات در روش‌های آموزشی و نوآوری‌ها را دارند. همچنین، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای متناسب با نیازهای عصر را در اختیار دارند و توانایی به‌روزرسانی و توسعه آن‌ها را دارا هستند. دیگر ویژگی مهم، خلاقیت و نوآوری است. این افراد توانایی ارائه راهکارهای خلاقانه و نوآورانه برای مسائل و چالش‌های مختلف آموزشی و پرورشی را دارند و توانایی حل مسائل پیچیده را دارند. در راستای نتایج پژوهش حاضر ماساتو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که مدیریت زمان و مهارت در برنامه‌ریزی و مدیریت منابع نیز از مهم‌ترین ویژگی‌های آن‌هاست. انگیزه و اشتیاق به بهبود عملکرد و ارتقای شغلی، نیز از مهم‌ترین ویژگی‌های این نیروهاست. افرادی که دارای انگیزه و اشتیاق به پیشرفت هستند، توانایی تحمل چالش‌ها و پیشبرد اهداف سازمانی را دارا هستند. به‌طور کلی، افراد سازگار شونده و خلاق در زمینه آموزش و پرورش، با داشتن ویژگی‌های فوق، می‌توانند به‌عنوان موتورهای اصلی پیشرفت و توسعه این حوزه عمل کنند و نقش بسزایی در بهبود عملکرد و کیفیت ارائه خدمات آموزشی و پرورشی ایفا کنند. درعین حال توانایی بهینه‌سازی و مدیریت منابع انسانی از طریق استخدام، انتخاب، آموزش و ارتقاء مهارت‌ها و دانش، سازگاری افراد با شرایط پر تنش و مبهم را افزایش می‌دهد و می‌تواند به افزایش خلاقیت افراد در این محیط‌ها کمک کند. لذا ارائه برنامه‌های آموزشی با رویکردهای نوآورانه و مطابق با نیازهای شغلی و فردی افراد، توانایی آن‌ها را در تسلط بر مهارت‌ها و مفاهیم جدید تقویت می‌کند.

در زمینه ویژگی‌های مدیران نیز شایان توجه است که سبک رهبری مدیران، سبک مدیریتی مدیران، سطح آمادگی برای تغییر مدیران، میزان سازگار شوندگی مدیران، میزان استقلال مدیران در تصمیم‌گیری و میزان حمایت از خلاقیت و نوآوری در شرایط بحران شرایط علی مدل می‌باشد. در این راستا رزکی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند مدیران با نگرشی تحولی و ارتباط فعال با کادر اجرایی و آموزشی، انگیزه و اعتماد را در افراد افزایش می‌دهند. کاکامو^۳ و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند که مدیرانی که از نوآوری حمایت می‌کنند و فرصت‌های خلاقانه را برای افراد فراهم می‌کنند، برنامه‌های توسعه نیروی انسانی را بهبود می‌بخشند.

در زمینه ویژگی‌های شغلی می‌توان گفت که فراهم کردن محیط کاری مناسب و پویا که

1. Masato
2. Rezeki
3. Caccamo

به انعطاف‌پذیری، همکاری و توانمندی‌های افراد توجه داشته باشد، می‌تواند توسعه نیروی انسانی را تسهیل کند که این نتیجه با نتایج کلیموسکیخ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) و آبی‌دون^۲ (۲۰۲۴) همسو است. در زمینه پاداش و تشویق نیز می‌توان گفت که سیاست‌ها و برنامه‌های پاداش و تشویقی برای افرادی که بهبود، خلاقیت و نوآوری را به سازمان می‌آورند، می‌تواند افراد را مشتاق به آموزش و توسعه کند و آموزش مناسب می‌تواند توانمندی کارکنان را در شرایط پر تنش افزایش دهد. به‌طور کلی این الگوی توسعه به‌شدت به نحوه مدیریت و ارتقاء منابع انسانی، ایجاد محیط کاری مؤثر و توانمند و توجه به نیازهای افراد و سازمان متمرکز است تا بتواند به جذب و حفظ نیروهای خلاق و سازگار در آموزش و پرورش کمک کند.

الگوی توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در حوزه آموزش و پرورش تأثیر گرفته از چندین راهبرد استخراجی است، در این راستا راهبرد آموزشی شامل برنامه‌های آموزشی متنوع و جذاب برای پرسنل می‌شود. آموزش‌های عالی و نوآورانه که بر اساس نیازهای واقعی سازمان و افراد تدوین می‌شوند، می‌توانند مهارت‌ها و دانش موردنیاز را به نیروی کار منتقل کرده و ایجاد توانمندی‌های جدید را تسهیل کنند. یکی از مهم‌ترین مزایای آموزش، توانایی افراد در تطبیق با تغییرات و نیازهای متغیر محیط شغلی است (ستیونو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). افرادی که به‌طور مداوم آموزش می‌بینند، بهبودهای لازم در مهارت‌ها و دانش فنی خود ایجاد می‌کنند و در نتیجه می‌توانند بهتر و مؤثرتر در انجام وظایف خود عمل کنند. این توانایی تطبیق با تغییرات، افراد را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پویا و نوظهور عمل کنند و با چالش‌ها و موقعیت‌های جدید روبرو شوند (سادرجات^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

علاوه بر این، آموزش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار توسعه دانش و مهارت‌ها عمل کند که به افراد کمک می‌کند تا در موقعیت‌های کاری مختلف موفقیت‌آمیز باشند (راستیوان^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). افرادی که به مهارت‌های مدیریتی، کارگروهی، ارتباطی و تفکر استراتژیک تسلط دارند، معمولاً به‌عنوان نیروی کار ماهر و مجرب در سازمان شناخته می‌شوند و می‌توانند در ارتقای اهداف و استراتژی‌های سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند (لی و پیلز^۶، ۲۰۲۳). با این حال آموزش، توانمندی‌های منابع انسانی را در سازمان تقویت می‌کند و افراد را برای تحمل و مواجهه با چالش‌های پیش رو آماده می‌سازد. این توانایی تطبیق با تغییرات و توسعه دانش و مهارت‌ها، باعث بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی و تقویت فرهنگ سازمانی

1. Klimovskikh
2. Abidovna
3. Setiono
4. Sudrajat
5. Rustiawan
6. Li & Pilz

مناسب می‌شود که همگی به توسعه پایدار و موفقیت سازمانی منجر خواهد شد.

در زمینه راهبرد برنامه‌ریزی می‌توان گفت مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی بهینه استفاده از نیروی انسانی را فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی مناسب می‌تواند منجر به تعیین اولویت‌ها، تخصیص منابع بهتر و مدیریت بهتر زمان و انرژی شود که در نهایت، عملکرد و عملیات سازمان را بهبود می‌بخشد. برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه منابع انسانی سازگار شونده خلاق عمل کند. این برنامه‌ریزی شامل مراحل تدوین، اجرا، ارزیابی و تنظیم استراتژی‌ها و برنامه‌های آینده است که باعث بهبود فرآیندهای آموزشی، افزایش مهارت‌ها و توانایی‌ها و تسهیل در رشد و پیشرفت کارکنان می‌شود (پراتیوی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

در زمینه راهبرد رفتار با کارکنان نیز شایان توجه است که سبک‌های رهبری مؤثر، ارتباط باز و سازماندهی مناسب فرایندهای کاری، اعتماد و همکاری درون تیمی، انعطاف‌پذیری در روابط کاری و ایجاد فضای کاری حمایت‌کننده از خلاقیت و نوآوری، همگی جزء این راهبرد می‌باشند. در این راستا رهبران تحول‌آفرین نقش بسیار مهمی در ایجاد محیطی خلاق و پویا دارند. آن‌ها با برخورداری از مهارت‌های رهبری مؤثر، انگیزه‌بخشی و توانایی‌های توسعه فردی، کارکنان را به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت می‌کنند (جریمل^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). درعین حال فرهنگ سازمانی با تمرکز بر ارزش‌ها، باورها و قوانین و مقررات، تأثیر مستقیمی بر رفتار و انگیزه کارکنان دارد. تشویق به ارائه ایده‌های نو و پذیرش اشتباهات به‌عنوان فرصت‌های یادگیری از جمله اقداماتی هستند که می‌تواند در توسعه خلاقیت کارکنان مؤثر باشد (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۲).

در ادامه راهبرد استخراجی، می‌توان به اهمیت ایجاد یک محیط کاری انعطاف‌پذیر و پذیرا به نوآوری و خلاقیت اشاره کرد. سازمان‌هایی که به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا ایده‌های جدید ارائه دهند، اشکالات را بررسی کنند و از رویکردهای نو و خلاقانه برای حل مسائل استفاده کنند، معمولاً موفق‌تر عمل می‌کنند و توانایی رقابت در بازار را دارند.

همچنین، توسعه مهارت‌ها و دانش‌های لازم برای ایجاد و پشتیبانی از محیط کار خلاق نیز بسیار حائز اهمیت است. آموزش‌های مرتبط با توسعه فردی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت زمان، حل مسائل و کار تیمی، کارکنان را به ارائه ایده‌های جدید و اجرای آن‌ها تشویق می‌کنند و به ایجاد یک فرهنگ کاری خلاق و پویا کمک می‌کنند (سالما^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Pratiwi
2. Greimel
3. Salma

همچنین، استفاده از روش‌ها و فرآیندهای مدیریتی مناسب نیز می‌تواند در توسعه منابع انسانی سازگار شونده خلاق مؤثر باشد. این شامل تعیین اهداف واضح، ارزیابی عملکرد منظم، ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی است (جیانگ^۱، ۲۰۲۳). درنهایت، توسعه منابع انسانی سازگار شونده خلاق نیاز به رویکردها و سیاست‌های جامع و هماهنگ دارد که از تمامی ابعاد شرکت‌کنندگان در سازمان، از جمله کارکنان، مدیران و مدیران ارشد، حمایت کند. این تأکید بر فراهم کردن محیطی که افراد به آزادی بیشتری برای بیان ایده‌ها، ارائه پیشنهادات و اجرای آن‌ها دسترسی دارند، به‌عنوان یک راهبرد مهم در توسعه منابع انسانی سازگار شونده خلاق مطرح می‌شود.

بر اساس نتایج، راهبردهای سازمانی نیز از جمله راهبرد استخراجی مدل پژوهش حاضر می‌باشد. این عامل شامل ساختار سازمانی منعطف و تطبیق‌پذیر، فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از خلاقیت و ابتکار، فرآیندهای کاری شفاف و قابل‌دسترس، ایجاد مکانیسم‌های انگیزشی و پاداشی برای ایده‌های نوآورانه و ایجاد فضاهای کاری است که افراد بتوانند به راحتی ایده‌ها و نوآوری‌های خود را به اشتراک بگذارند را شامل می‌شود. راهبردهای سازمانی باهدف تنظیم و هماهنگی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف کلی سازمان، موجب می‌شوند که کارکنان باهدف مناسب و توانایی‌های خود بهبودی پیدا کنند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند (اسچارز^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). راهبردهای سازمانی می‌توانند به ایجاد فرهنگ سازمانی ارتقاء بخشند که محیطی مناسب برای رشد و توسعه کارکنان، ارتقاء کارآمدی و پذیرش تغییرات باشد (کوماریاه^۳، ۲۰۲۳). ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تعامل بین اعضای سازمان و تشویق به ایده‌پردازی و نوآوری، می‌توانند انگیزه و الهام بخشی برای کارکنان ایجاد کنند که باعث افزایش مشارکت و مسئولیت‌پذیری، رشد حرفه‌ای و توسعه فردی و سازمانی شود (ایسکامتو^۴، ۲۰۲۳). به‌طور کلی با استفاده از این راهبردها، الگوی توسعه نیروی انسانی سازگار شونده و خلاق در حوزه آموزش و پرورش توانایی‌های متنوعی مانند توانایی تطبیق با تغییرات، ایجاد راهکارهای نوآورانه، بهره‌وری بالا و ارتقاء کیفیت خدمات را ارتقاء خواهد داد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش متأثر از شرایط زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمان، ویژگی‌های سازمان و

1. Jiang
2. Schwarz
3. Komariyah
4. Iskamoto

فناوری می‌باشد.

در زمینه فرهنگ‌سازمانی می‌توان گفت اگر فرهنگ‌سازمانی محورهایی همچون انعطاف‌پذیری، همکاری، ارزش‌های شهروندی، انگیزه‌دهی و پذیرش خطا را ترویج کند، مدل توسعه نیروی انسانی می‌تواند بر پایه این اصول تدوین شود. ایجاد یک محیط کاری پویا و پرانرژی که به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌های خلاقانه خود را پیاده‌سازی کنند، از مهم‌ترین و مهم‌ترین پیش‌نیازهای اجرای مدل در سازمان است. واهدیواناتی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) فرهنگ‌سازمانی را از مهم‌ترین عوامل بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان برشمردند. در زمینه ویژگی‌های سازمان می‌توان گفت سازمان‌هایی که بهبود مستمر و اصول مدیریتی پویا را ترویج می‌کنند، می‌توانند با ایجاد فضایی برای آزادی فکر و ایده‌پردازی، محیطی را برای توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق فراهم کنند. این سازمان‌ها باید توانایی تشویق و پاداش ایده‌های نوآورانه را داشته باشند و از ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و آماده برای تغییرات بهره بگیرند.

درعین حال استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش و پرورش، از جمله استفاده از روش‌های آموزش مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و افزایش توانایی‌های کارکنان و مدرسان کمک کند. این فناوری‌ها می‌توانند به عنوان ابزاری برای ایجاد محیط‌های آموزشی خلاق و تعاملی مورد استفاده قرار گیرند و باعث ارتقای سطح توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان گردند (فیتریا^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین، مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می‌تواند از شرایط زمینه‌ای مختلفی بهره برد و با توجه به این شرایط، به‌روزرسانی و بهینه‌سازی شود. مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر قرار می‌گیرد که شامل قوانین و مقررات، وضعیت اقتصادی و سیاست‌های مربوط به آموزش و پرورش است. این شرایط می‌توانند بر سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تأثیرگذار باشند و در توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق تأثیرات متنوعی داشته باشند. در این راستا قوانین و مقررات مرتبط با حوزه آموزش و پرورش می‌توانند تأثیر مستقیمی بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی داشته باشند. این قوانین و مقررات ممکن است محدودیت‌هایی برای اجرای تدریس خلاقانه و نوآورانه، استفاده از فناوری‌های نوین، استخدام و انتقال نیروی انسانی و تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی ایجاد کنند که می‌تواند تأثیر مستقیمی بر توسعه نیروی انسانی داشته باشد. از سویی شرایط اقتصادی کشور و منطقه نیز می‌تواند بر توسعه نیروی انسانی در آموزش و پرورش تأثیرگذار باشد. افت یا افزایش

1. Wahdiniawati
2. Fitria

بودجه‌های آموزشی، تغییرات در قیمت‌ها و هزینه‌ها، وضعیت شغلی کارکنان و استقرار سیاست‌های اقتصادی ممکن است به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در توسعه و سازگار سازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش مطرح شوند. همچنین سیاست‌ها و تصمیمات مربوط به حوزه آموزش و پرورش از دیگر عوامل تأثیرگذار بر توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق می‌باشند. این سیاست‌ها شامل سیاست‌های حمایت از نوآوری و خلاقیت، توسعه مهارت‌های ضروری برای توانمندسازی کارکنان، ایجاد فضای آموزشی مبتنی بر تعامل و همکاری و تدوین برنامه‌های آموزشی مناسب برای توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش می‌شوند.

بنابراین، شرایط مداخله‌گر اقتصادی، قانونی و سیاستی می‌توانند بر توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی داشته باشند و از آنجاکه این عوامل به‌طور مداوم تغییر می‌کنند، توسعه نیروی انسانی نیز نیازمند تجدیدنظر و تطابق مداوم با این شرایط است.

با این حال و به‌طور کلی مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق در آموزش و پرورش می‌تواند به پیامدهای مثبتی منجر شود، در این راستا می‌توان گفت با توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق، افراد قادر خواهند بود تا رویکردهای نوین، مبتنی بر تفکر انتقادی و خلاقیت را در آموزش و پرورش به کار ببرند. این امر منجر به بهبود کیفیت فرایندهای آموزشی و پرورشی و ارتقای سطح تحصیلات و مهارت‌های دانش‌آموزان می‌شود. با ارائه آموزش‌های مناسب، ارزشیابی عملکرد و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، نیروی انسانی در حوزه آموزش و پرورش توانایی‌های لازم برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های نوین را پیدا می‌کند. این اقدامات باعث ارتقای کیفیت تدریس و مدیریت آموزشی می‌شود. توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق منجر به ترویج فرهنگ خلاقیت، نوآوری و تفکر انتقادی در محیط آموزشی و پرورشی می‌شود. این فرهنگ سبب می‌شود که دانش‌آموزان توانایی حل مسائل پیچیده، طراحی پروژه‌های نوین و ایجاد راهکارهای خلاقانه را پیدا کنند. نیروی انسانی سازگار شونده خلاق توانایی مواجهه با تحولات و چالش‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، فناوری و اقتصادی را دارا می‌شود. این امر باعث ارتقای انعطاف‌پذیری و توانایی سازمان به‌منظور تطبیق با تغییرات می‌شود. با این حال برای توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود در مرحله اول، نیازهای آموزشی و پرورشی معلمان و کارکنان سازمانی بررسی می‌شود. این شامل تحلیل نیازهای آموزشی و نیازهای سازمانی برای توسعه و پیشرفت است. در مرحله دوم، بر اساس نیازهای تحلیل‌شده، برنامه‌های آموزشی و پرورشی مناسب و شخصی‌سازی‌شده طراحی می‌شود. این برنامه‌ها باید از جمله مواد آموزشی مبتنی بر تفکر انتقادی و خلاقیت، روش‌های تدریس نوین و

فعالیت‌های عملی و تجربی باشند. در مرحله سوم، برنامه‌های آموزشی اجرا شده و عملکرد شرکت‌کنندگان ارزیابی می‌شود. این شامل ارائه آموزش‌های مستمر، فرآیندهای بازخورد و ارزیابی عملکرد و به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی می‌شود. در ادامه ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا، بازتاب‌دهنده ارزش‌های خلاقیت، نوآوری و تفکر انتقادی لازم‌الاجرا است. این فرهنگ سبب ایجاد محیطی می‌شود که افراد به آزادی بیشتر در بیان ایده‌های خود و انجام تجربیات جدید دست پیدا می‌کنند. ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های تشویقی و پاداشی برای تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های خلاقانه، نوآوری و مشارکت فعال در فرآیندهای آموزشی و پرورشی اهمیت دارد. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، از جمله فناوری‌های آموزشی و دیجیتال، می‌تواند در تسهیل فرآیندهای آموزشی و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مؤثر باشد. توسعه مهارت‌های رهبری و ایجاد رهبرانی که قادر به تشویق خلاقیت و نوآوری در سازمان هستند، از جمله عوامل مهم در توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق است.

مدل توسعه نیروی انسانی سازگار شونده خلاق چارچوبی ارزشمند برای توانمندسازی معلمان و نیروی انسانی فعال در آموزش و پرورش ارائه می‌دهد. با وجود چالش‌هایی که در پیش رو است، این مدل پتانسیل این را دارد که تأثیر مثبتی بر بهبود کیفیت عملکرد آموزش و پرورش داشته باشد.

منابع

- اندرسون، د و اندرسون، لیندا، ا. (۱۳۸۷). فراسوی مدیریت تغییر، ترجمه سید نقوی، میرعلی و المدرسی، مهدی الحسین، تهران: انتشارات ارگ، چاپ اول.
- جان نثار احمدی، ه، شیرازی، ع، رحیم نیا، ف، خوراکیان، ع. (۱۳۹۸). تبیین مؤلفه‌های اقدامات رهبران در اجرای موفق برنامه‌های تغییر. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۱(۲): ۱۵۷-۱۸۴.
- حمزوی، ح، رضائی منش، ب. رودساز، ح. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۱۰): ۳۵-۷۲.
- سپهری اصیل، ح، شاه قلیان، ک. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۹۸(۳۶): ۹۱-۹۸.
- صانعی، ن. دانایی، ا. همتیان، ه. (۱۳۹۹). طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی. علوم روانشناختی، ۱۹(۹۴): ۵۸-۶۶.
- کرامتیان، ع، شاه‌قلیان، ک. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۹۹(۴۰): ۵-۴۵.
- محمدی، پ، قنبری، س. اردلان، م. (۱۴۰۲). نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر معلمان با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای آنان. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۸): ۷۷-۹۳.

Abidovna, A. S. (2024). Formation and development of career as personnel technology of human resource management. *Gospodarka i Innowacje*. (45), 327-332.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6)

Caccamo, M., Pittino, D., & Tell, F. (2023). Boundary objects, knowledge integration, and innovation management: A systematic review of the literature. *Technovation*, 122, 102645.

Elgamel, M. A. (2018): Dynamic organizational capabilities: the joint effect of agility, resilience and empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 44-49.

Fitria, T. N. (2023). Augmented reality (AR) and virtual reality (VR) technology in education: Media of teaching and learning: A review. *International*

Journal of Computer and Information System (IJCIS), 4(1), 14-25.

Gabutti, I., & Morandi, F. (2019): HRM practices and organizational change: Evidence from Italian clinical directorates. *Health services management research*, 32(2), 78-88.

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.

Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., & Pernites, M. J. (2024). Adapting HRM Practices to Globalization: Strategies for Success in a Borderless Economy. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IM-JRISE)*, 1(3), 142-149.

Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55.

Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975.

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.

Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.

Klimovskikh, N., Sekerin, V., Makushkin, S., Kuzmicheva, A., Leontev, M., & Kochetkov, E. (2023). Impact of human resource management on improving the innovation potential of an enterprise to achieve the principles of sustainable development. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(1), e0274-e0274.

Komariyah, I., Prayudi, A., Edison, E., & Laelawati, K. (2023). The Relationship between Organizational Culture and Competence with Organizational Commitment in Employees of Bumd Binjai, North Sumatra. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(2), 210-218.

Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2016): Effects of human resource

- management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 1-28.
- Lee, K. J. (2024). Adaptive expertise, career adaptability, and career success of R&D personnel. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(4), 733-745.
- Li, J., & Pilz, M. (2023). International transfer of vocational education and training: A literature review. *Journal of Vocational Education & Training*, 75(2), 185-218.
- Masato, D., & Kim, S. K. (2023). Global workforce challenges for the mold making and engineering industry. *Sustainability*, 16(1), 346.
- Muktamar, A., Fakriah, F., Suharmono, S., Hartini, H., & Wardani, R. A. (2023). Human Resource Management in Indonesia: Bibliometric Analysis. *Journal of Economic Global*, 1(1), 1-13.
- Muktamar, A., Wahdiniawati, S. A., Fatmawati, F., & Mardikawati, B. (2023). Challenges and Opportunities in HRM Research in the Era of Globalization: A Bibliometric Analysis of the Effects of Cultural Diversity and Innovation in Organizations. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(11), 1177-1186.
- Nwachukwu Prince Ololube .Dennis Ogutum Ololube. (2017). Organizational Change Management: Perceptions, Attitude, Application, and Change Management Practices in Nigerian Universities. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)* 4(1)
- Ogunode, N. J., & Emmanuel, D. (2023). Human Resource Management in University System in Nigeria: Barriers and Possible Solutions. *ijtimoiy fan-larda innovasiya onlayn ilmiy jurnali*, 3(3), 1-11.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2003): HRM practices in a process of organisational change: a contextualist perspective. *Applied Psychology*, 52(1), 120-143.
- Pratiwi, T., Junaidah, M. A., Kholid, H. I., & Thahir, H. A. (2023, January). Human resources planning in madrasah ibtidaiyah working group in pringsewu district. In *proceeding international conference on islam, law, and society* (Vol. 2, No. .(1)
- Prayag, G., & Dassanayake, D. C. (2023). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(10), 2312-2336.
- Rezeki, F. (2023). The Influence Of Transformational Leadership Style, Or-

ganizational Culture and Organizational Communication on Employee Job Satisfaction. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 698-714.

Rustiawan, I., Amory, J. D. S., & Kristanti, D. (2023). The Importance of Creativity in Human Resource Management to Achieve Effective Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (AD-MAN)*, 1(3), 144-149.

Rustiawan, I., Safariningsih, R. T. H., & Zen, A. (2023). Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 233-244

Salma, A. N., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Ethical dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity, OCB dan Work Engagement Pada UMKM. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2946-2953.

Saptarini, N. I., & Mustika, M. D. (2023). Workforce agility and adaptive performance in government institution: the mediating role of work engagement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 55-62.

Schwarz, G., Newman, A., Yu, J., & Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: the roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197-222.

Setiono, B. A., & Hidayat, S. (2023). The Effect of Human Resources and Competence Training Revitalization on Employee Performance at PT. Pelindo. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(09).

Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-46.

Sudrajat, J., & Permana, I. A. (2024). Human resources training and development in the digital era. *International Journal of Law Social Sciences and Management*, 1(1).

Timming, A. R., & Macneil, J. (2023). Bridging human resource management theory and practice: Implications for industry-engaged academic research. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 592-605.

Wahdiniawati, S. A., & Sarinastiti, N. (2023). Employee Development:

Analysis Organization Culture, Competence and Mentoring: A Literature Review. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 295-308.

Wahyoedi, S., Suherlan, S., Rijal, S., Azzaakiyyah, H. K., & Ausat, A. M. A. (2023). Implementation of Information Technology in Human Resource Management. *Al-Buhuts*, 19(1), 300-318.

Yang, X. (2014): Resistance to Organizational Change and the Value of Communication: the case of Volvo Cars Human Resources Department.

Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35.