

Identification of Dimensions and Components of Human Resource Development in Non-Governmental Organizations

1. Zahra Sarakhs^{ID}: Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

2. Vahid Chenari^{ID}*: Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: vahid.chenari@iaau.ac.ir

Abstract:

The objective of this study is to identify the dimensions and components of human resource development in non-governmental organizations. The present research follows a qualitative methodology based on the meta-synthesis approach. The statistical population consisted of experts and specialists in non-governmental organizations. A total of 15 experts with the highest level of experience related to the research topic were selected through a purposive judgmental sampling method. Data collection was conducted through in-depth semi-structured interviews. To ensure data credibility, criteria such as credibility (or trustworthiness), member checking, data source triangulation, negative case analysis, and transferability were employed. For data analysis, the three-stage coding method—open coding, axial coding, and selective coding—was applied. Furthermore, to determine the components and dimensions of human resource development, the fuzzy Delphi method and Interpretive Structural Modeling (ISM) were used to identify internal relationships among variables. The findings revealed the identification of 78 indicators, 11 components, and 3 main dimensions, including individual, organizational, and environmental dimensions. Moreover, the results from Interpretive Structural Modeling indicated that individual dimensions ranked at the first level, while organizational and environmental dimensions occupied the second and third levels, respectively. It can be concluded that human resource development in non-governmental organizations is primarily influenced by individual dimensions, followed by organizational and environmental dimensions. Therefore, policymakers should place greater emphasis on the personal and individual characteristics of human resources.

Keywords: Human Resource Development, Non-Governmental Organizations, Individual Dimensions, Organizational Dimensions, Environmental Dimensions.

How to Cite: Sarakhs, Z., & Chenari, V. (2025). Identification of Dimensions and Components of Human Resource Development in Non-Governmental Organizations. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(4), 1-18.



شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد

۱. زهرا سرخس ^{id}: گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲. وحید چناری ^{id*}: گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: vahid.chenari@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع فرا ترکیب می‌باشد. جامعه آماری شامل، خبرگان و صاحب‌نظران در سازمان‌های مردم‌نهاد بودند که تعداد ۱۵ نفر از خبرگان که بیشترین تجربه را در خصوص موضوع تحقیق داشتند، انتخاب شدند. با روش نمونه هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد. جهت اعتبار داده‌ها از معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری، بررسی توسط اعضاء خبره، سه سویه‌سازی منابع داده‌ها، تحلیل موارد منفی و قابلیت انتقالپذیری استفاده شد. معیارهای برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. همچنین در ادامه جهت تعیین مؤلفه‌ها و ابعاد توسعه انسانی از روش دلفی فازی و معادلات ساختاری تفسیری (SIM) جهت تعیین روابط درونی متغیرها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد ۷۸ شاخص، ۱۱ مؤلفه و ۳ بعد اصلی شامل ابعاد فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند. همچنین نتایج معادلات ساختاری تفسیری نشان داد که ابعاد فردی در سطح اول و ابعاد سازمانی و محیطی نیز به ترتیب در سطوح دوم و سوم قرار گرفتند. می‌توان نتیجه گرفت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد بیشتر به ابعاد فردی و سپس ابعاد سازمانی و محیطی متأثر است؛ لذا برنامه ریزان امور باید نسبت به ویژگی‌های فردی و شخصی منابع انسانی فردی توجه نمایند.

کلیدواژه‌گان: توسعه منابع انسانی، سازمان‌های مردم‌نهاد، ابعاد فردی، ابعاد سازمانی، ابعاد محیطی

نحوه استناددهی: سرخس، زهرا، و چناری، وحید. (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۸(۴)، ۱-۱۸.



مقدمه

سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که با تکیه بر سرمایه انسانی توانمند و دانش‌محور، در راستای خلق ارزش‌های پایدار و اتخاذ راهبردهای نوین گام برمی‌دارند. در این میان، اهمیت توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی و گران‌بها برای سازمان‌ها، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Nilammadi et al., 2024). توسعه منابع انسانی نه تنها عاملی برای ارتقای بهره‌وری سازمانی تلقی می‌شود، بلکه ابزاری راهبردی در جهت حفظ و انگیزش کارکنان نیز به شمار می‌رود (Eknath & Janardhan, 2020). در واقع، منابع انسانی توسعه‌یافته قادر خواهند بود سازمان را در تحقق اهداف راهبردی یاری داده و آن را در مسیر پایداری قرار دهند.

در سطح کلان، مفهوم توسعه منابع انسانی با ابعاد گوناگونی همچون آموزش، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و پرورش مهارت‌های مدیریتی گره خورده است. بر اساس دیدگاه خراسانی و همکاران، توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌هایی برای آموزش فردی و سازمانی، مدیریت اجرا، شناسایی استعدادها و همچنین توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان است که همگی در راستای بهبود عملکرد سازمان طراحی می‌شوند (Khorasani et al., 2016). افزون بر آن، میکا و همکاران نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی می‌تواند اثربخشی و رضایت شغلی کارکنان را به‌طور چشم‌گیری افزایش دهد (Micah et al., 2022). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOها) که با ساختاری غیرانتفاعی و مبتنی بر مشارکت داوطلبانه فعالیت می‌کنند، از اهمیتی دوچندان برخوردار است.

سازمان‌های مردم‌نهاد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان جامعه مدنی، نقشی حیاتی در فرآیند توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی ایفا می‌کنند. این نهادها با اتکا به سرمایه اجتماعی و مردمی خود، در جلب مشارکت شهروندان، پیگیری مسائل حقوق بشر، ترویج عدالت اجتماعی و همچنین رفع محرومیت‌های منطقه‌ای و محلی فعالانه عمل می‌نمایند (Ali, 2020; Lewis et al., 2020). مطابق با یافته‌های علی (۲۰۲۰)، بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل توانایی‌شان در پاسخ‌گویی به نیازهای محلی و اجتماعی، جایگزینی مؤثر برای نهادهای رسمی در توسعه جوامع روستایی بوده‌اند (Ali, 2020). از سوی دیگر، بلور فروش و همکاران نشان داده‌اند که فعالیت این نهادها، به‌رغم مأموریت‌های خیرخواهانه‌شان، با چالش‌هایی در زمینه فرسودگی منابع انسانی، ضعف در تعاملات درون‌سازمانی، و نبود قوانین حمایتی مؤثر مواجه است (Blour Froush et al., 2023). از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های مردم‌نهاد با آن روبه‌رو هستند، ضعف در نظام مدیریت منابع انسانی است. بررسی‌های صورت‌گرفته در زمینه سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه زنان نیز این نکته را تأیید می‌کند که نبود شناخت و تجربه کافی در حوزه مدیریت منابع انسانی، منجر به هدررفت منابع و فرصت‌ها شده است (Kaloudis, 2017). در چنین شرایطی، تدوین و پیاده‌سازی یک نظام توسعه منابع انسانی که با ماهیت مشارکتی، داوطلبانه و مردمی این سازمان‌ها سازگار باشد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به تعبیر آلهشان، بهره‌گیری از مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای عملکرد کارکنان، جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، و دستیابی به موفقیت سازمانی در NGOها داشته باشد (Alishahan, 2021).

توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد باید مبتنی بر شناسایی دقیق ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار باشد. برانت در مطالعه‌ای پیرامون توسعه منابع انسانی در سازمان‌های بین‌المللی نشان داده است که طراحی نظام شایسته‌سالاری، جذب و استعدادیابی کارکنان، و ایجاد انگیزه‌های یادگیری سازمانی، زمینه‌ساز دستیابی به مزیت رقابتی در عرصه فعالیت‌های داوطلبانه است (Brunt & McCourt, 2012). این رویکرد به‌ویژه زمانی اهمیت می‌یابد که ساختار سازمانی NGOها اغلب منعطف و فاقد سلسله‌مراتب رسمی است، و لذا تکیه بر شایستگی‌های فردی و انگیزش درونی کارکنان، محور اساسی پویایی آن‌ها محسوب می‌شود (Cavanagh et al., 2017).

از سوی دیگر، در فضای متحول و رقابتی امروز، سازمان‌های مردم‌نهاد برای ادامه فعالیت اثربخش نیازمند منابع انسانی خلاق، نوآور و مسئولیت‌پذیر هستند. بررسی پژوهش غلامی و همکاران نیز تأکید دارد که توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران مبتنی بر چهار محور سازمانی، شغلی، فردی و راهبردی بوده و طراحی مؤلفه‌های مرتبط با این محورها، لازمه تحقق کارآمدی منابع انسانی است (Gholami et al., 2023). به همین ترتیب، قربانی و همکاران با تمرکز بر راهبردهای توسعه مشارکت اجتماعی در سازمان‌های مردم‌نهاد، پیشنهاد داده‌اند که تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی نظیر جلوگیری از وابستگی مالی، آموزش مستمر، تدوین مقررات شفاف و ساختار کارآمد سازمانی، از الزامات توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود (Ghorbani et al., 2023).

در این چارچوب، مفهوم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد باید با نگرش جامع به ابعاد فردی (نظیر انگیزه‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی، نوع شخصیت)، ابعاد سازمانی (شامل نظام جذب و استخدام، آموزش، ارزشیابی عملکرد، و ارتقاء) و ابعاد محیطی (عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری) طراحی گردد. نایلامادی و همکاران در پژوهش خود بر اهمیت یکپارچگی بین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با محیط دیجیتال تأکید کرده و نقش فناوری را در تحول عملکرد منابع انسانی بسیار مؤثر دانسته‌اند (Nilammadi et al., 2024). این مهم در فضای فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد که با محدودیت‌های بودجه‌ای و امکانات مواجه‌اند، ضرورت اتخاذ نوآوری‌های فناورانه و دیجیتال را دوچندان می‌کند.

افزون بر آن، از آنجایی که بسیاری از کارکنان در سازمان‌های مردم‌نهاد به صورت داوطلبانه فعالیت می‌کنند، ایجاد بسترهایی برای یادگیری مداوم، انگیزه‌بخشی غیرمادی، و فرصت‌های ارتقاء شغلی درونی، از جمله ضرورت‌های حیاتی در توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود (Tonkanejad & Davari, 2009). این سازمان‌ها باید نظام‌های انعطاف‌پذیر برای آموزش، بازخورد و مشارکت کارکنان طراحی کنند که هم‌راستا با اهداف سازمانی و ارزش‌های اجتماعی آن‌ها باشد.

با مرور جامع ادبیات مرتبط با موضوع می‌توان چنین استنباط کرد که فقدان یک الگوی جامع و بومی‌سازی‌شده برای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد ایران، موجب شده است تا این سازمان‌ها از ظرفیت بالقوه خود در به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی توانمند فاصله بگیرند. به همین دلیل، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

روش مطالعه در پژوهش حاضر کیفی و از نوع فرا ترکیب می‌باشد. فرا ترکیب یکی از اقسام روش‌های فرا مطالعه است. برای شناسایی الگوی نظام‌مند جهت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد از روش فرا ترکیب که روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیب جامعی از این موضوع بر پایه یافته‌های مقالات داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است. جامعه آماری شامل، خبرگان و صاحب‌نظران در سازمان‌های مردم‌نهاد بودند. مشارکت کنندگان در پژوهش عبارت بودند از ۱۵ نفر از خبرگان تحقیق که بیشترین تجربه را در خصوص موضوع تحقیق داشتند. علاوه بر آن این مشارکت‌کنندگان بیش از ۸ سال در سازمان‌های مردم‌نهاد سابقه کار داشتند در ضمن سمت‌های مدیریتی را تجربه کرده و دارای تحصیلات حداقل فوق‌لیسانس به بالا بودند. همچنین خبرگان و صاحب‌نظران فعال در سازمان‌های مردم‌نهاد که از تجربه‌ی بالایی برخوردار بودند. روش انتخاب و نمونه‌گیری، روش هدفمند قضاوتی است. ضمن هدفمند بودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد خواسته شد که افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی به ما ارائه دهند را معرفی کنند. روایی و پایایی در فاز کیفی پژوهش حاضر بر اساس معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری، بررسی توسط اعضاء خبره، سه سویه‌سازی منابع داده‌ها، تحلیل موارد منفی و قابلیت انتقال‌پذیری صورت گرفته است. معیارهای فوق به عنوان قابلیت اعتماد برای جایگزینی روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی در نظر گرفته شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. همچنین در ادامه جهت دستیابی مؤلفه‌ها و ابعاد توسعه انسانی از روش دلفی فازی و معادلات ساختاری تفسیری (SIM) استفاده شده است.

یافته‌ها

ابتدا برخی از مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش ارائه شده است. ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردها و ۴۰ درصد زن تشکیل می‌دهند. تمامی پاسخ‌دهندگان دارای سنین بیشتر از ۳۵ سال داشتند. ۵۰ درصد نمونه دارای مدرک دکتری هستند که بیانگر سطح بالایی علمی و تخصصی افراد این سازمان است. همچنین، تمامی افرادی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند دارای بیشتر از ۱۰ سال سنوات خدمت بودند. ابتدا اظهارات خبرگان مورد تحلیل قرار گرفت که حاصل آن شامل ۱۰۰ شاخص اولیه، ۱۱ مؤلفه و ۳ بعد اصلی یعنی فردی، محطی و سازمانی بود. در ادامه از خبرگان خواسته شد تا تمامی مفاهیم استخراج شده در تحقیق را بر اساس متغیرهای کلامی اعمال نظر نمایند. در این مرحله ۳ دور نظرات خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نهایی آن در جدول ۱، ارائه شده است.



جدول ۱. نتایج اختلاف میانگین نظرات دور دوم و سوم خبرگان

شاخص‌ها	مقادیر دور دوم			مقادیر دور سوم			میزان	
	میانگین فازی			میانگین فازی			اختلاف	قطعی
شیوه کادریایی	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۴	۰.۷۲۵	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۷۵۹	۰.۰۳
گزینش	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۸۱۹	۰.۰۵
جابه جایی کارکنان	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۵	۰.۷۵۶	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۷۷۸	۰.۰۲
بازنشستگی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۷۷۵	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۷۷۸	۰.۰۰
جذب نخبگان	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۹	۰.۷۸۴	۰.۶۱	۰.۸۶	۰.۸۳۱	۰.۰۵
چرخش شغلی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۳	۰.۷۶۹	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۷۹۱	۰.۰۲
راه‌نمای مسیر شغلی	۰.۴۴	۰.۶۶	۰.۸۳	۰.۶۴۷	۰.۴۵	۰.۶۸	۰.۶۶۳	۰.۰۲
تعهد به اهداف سازمانی	۰.۳۴	۰.۵۸	۰.۸۰	۰.۵۷۲	۰.۳۶	۰.۵۹	۰.۵۸۱	۰.۰۱
تخصص و مهارت‌های لازم	۰.۴۳	۰.۶۵	۰.۸۶	۰.۶۴۷	۰.۴۰	۰.۶۳	۰.۶۲۸	-۰.۰۲
توانمندی‌های ارتباطی و مشارکتی	۰.۴۴	۰.۶۶	۰.۸۶	۰.۶۵۶	۰.۳۹	۰.۶۱	۰.۶۰۶	-۰.۰۵
جان‌نشین‌پروری	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۷۲۲	-۰.۰۶
نیازسنجی آموزشی	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۶	۰.۸۱۶	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۷۹۱	-۰.۰۲
محتوی آموزش	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۵	۰.۷۲۸	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۷۸۱	۰.۰۵
استمرار آموزش	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۸	۰.۸۱۹	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۷۶۹	-۰.۰۵
برنامه‌ریزی آموزشی	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۹	۰.۸۲۲	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۸۰۰	-۰.۰۲
همراستایی آموزش با اهداف سازمانی	۰.۴۰	۰.۶۴	۰.۸۵	۰.۶۳۱	۰.۳۹	۰.۶۱	۰.۶۱۳	-۰.۰۲
روش آموزش	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۶	۰.۸۰۶	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۷۸۸	-۰.۰۲
ارزیابی آموزش	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۸	۰.۷۸۱	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۷۶۹	-۰.۰۱

ادامه جدول ۱. نتایج اختلاف میانگین نظرات دور دوم و سوم خبرگان

شاخص‌ها	مقادیر دور دوم			مقادیر دور سوم			میزان	
	میانگین فازی			میانگین فازی			اختلاف	قطعی
استفاده از روش‌های آموزش تجربی و عملی	۰.۵۰	۰.۷۵	۰.۹۳	۰.۷۳۱	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۷۶۳	۰.۰۳

توسعه مهارت‌های ارتباطی و همکاری تیمی	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۵	۰.۷۹۴	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۶	۰.۷۶۹	-۰.۰۳
آموزش‌های عمومی و تخصصی و پاداش آموزش	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۶	۰.۷۶۹	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۹	۰.۷۹۴	۰.۰۳
توانمندسازی نیروی انسانی	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۵	۰.۷۵۶	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۸	۰.۸۰۰	۰.۰۴
استانداردسازی آموزش	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۵	۰.۷۲۸	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۴	۰.۷۴۴	۰.۰۲
انعطاف‌پذیری در ارائه آموزش‌ها	۰.۳۹	۰.۶۳	۰.۸۳	۰.۶۱۶	۰.۳۵	۰.۵۸	۰.۸۱	۰.۵۷۸	-۰.۰۴
افزایش آگاهی از مسائل اجتماعی و حقوقی	۰.۳۹	۰.۶۳	۰.۸۴	۰.۶۱۹	۰.۳۶	۰.۶۰	۰.۸۱	۰.۵۹۴	-۰.۰۳
توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۴	۰.۷۲۵	۰.۴۸	۰.۷۳	۰.۹۳	۰.۷۱۳	-۰.۰۱
بصیرت	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۵	۰.۷۸۴	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۸	۰.۷۷۲	-۰.۰۱
روحیه ایثار	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۱	۰.۷۱۹	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۵	۰.۷۵۶	۰.۰۴
گسترش تجربیات	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۴	۰.۷۵۳	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۷۷۵	۰.۰۲
مدیریت استعداد	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۹	۰.۸۱۳	۰.۶۱	۰.۸۶	۰.۹۹	۰.۸۳۱	۰.۰۲
توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰.۴۴	۰.۶۶	۰.۸۶	۰.۶۵۶	۰.۴۳	۰.۶۵	۰.۸۴	۰.۶۴۱	-۰.۰۲
ایجاد فرهنگ یادگیری و رشد مداوم	۰.۴۰	۰.۶۴	۰.۸۱	۰.۶۲۲	۰.۴۱	۰.۶۴	۰.۸۳	۰.۶۲۸	۰.۰۱
تقویت روحیه تیمی و همکاری	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸	۰.۰۱
نتایج ارزیابی	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۸	۰.۸۱۹	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۸	۰.۸۰۹	-۰.۰۱
معیارهای ارزیابی عملکرد	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۶	۰.۷۶۹	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۹	۰.۸۰۳	۰.۰۳
روش ارزیابی عملکرد	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۴	۰.۷۵۳	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۸	۰.۷۶۳	۰.۰۱
شایسته محوری	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۸	۰.۷۹۱	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۹	۰.۸۲۲	۰.۰۳
بهبود عملکرد کارکنان	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۴	۰.۷۵۳	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۶	۰.۷۵۰	۰.۰۰
نوآوری و خلاقیت در حل مشکلات	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۴	۰.۷۵۳	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۰۱
تعهد به توسعه فردی و حرفه‌ای	۰.۳۶	۰.۶۰	۰.۸۳	۰.۵۹۷	۰.۳۹	۰.۶۳	۰.۸۴	۰.۶۱۹	۰.۰۲
کار تیمی و همکاری	۰.۴۴	۰.۶۸	۰.۸۶	۰.۶۶۳	۰.۳۹	۰.۶۱	۰.۸۰	۰.۶۰۳	-۰.۰۶
بازخورد و بهبود مستمر	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۸	۰.۸۰۰	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۵	۰.۸۱۳	۰.۰۱
یادگیری	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۸	۰.۷۸۱	۰.۰۳
روش‌های ارتقا	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۵	۰.۷۸۴	۰.۶۳	۰.۸۸	۰.۹۸	۰.۸۳۸	۰.۰۵
معیارهای ارتقا	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۹	۰.۸۰۳	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۶	۰.۷۸۸	-۰.۰۲
تفویض اختیار	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۸	۰.۷۹۱	۰.۰۴

سطح تحصیلات	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۹	۰.۸۱۳	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۸	۰.۸۰۰	-۰.۰۱
تعهد به ارزشهای سازمانی	۰.۴۰	۰.۶۴	۰.۸۶	۰.۶۳۴	۰.۳۶	۰.۶۰	۰.۸۳	۰.۵۹۷	-۰.۰۴
مهارتهای رهبری و مدیریت	۰.۵۹	۰.۸۳	۰.۹۶	۰.۸۰۰	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۹	۰.۸۲۲	۰.۰۲
ادامه جدول ۱. نتایج اختلاف میانگین نظرات دور دوم و سوم خبرگان									
شاخص‌ها	مقادیر دور دوم			مقادیر دور سوم			میزان		
	میانگین فازی			میانگین فازی			اختلاف		
	قطعی			قطعی			اختلاف		
بهره‌وری و عملکرد مستمر	۰.۴۳	۰.۶۶	۰.۸۶	۰.۶۵۳	۰.۴۶	۰.۷۰	۰.۸۸	۰.۶۸۴	۰.۰۳
خدمات کارکنان	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۴	۰.۷۶۳	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۹	۰.۷۸۴	۰.۰۲
نظام پرداخت	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۶	۰.۷۸۸	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۸	۰.۷۹۱	۰.۰۰
بیمه و بازنشستگی	۰.۶۵	۰.۹۰	۰.۹۸	۰.۸۵۶	۰.۶۳	۰.۸۸	۰.۹۸	۰.۸۳۸	-۰.۰۲
میزان حقوق	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۶	۰.۷۹۷	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۴	۰.۷۵۳	-۰.۰۴
پایداری مالی و تامین منابع	۰.۳۶	۰.۶۰	۰.۸۰	۰.۵۹۱	۰.۴۳	۰.۶۸	۰.۸۸	۰.۶۶۳	۰.۰۷
محاسبه حقوق بازنشستگی بر اساس سابقه و عملکرد									
عملکرد	۰.۳۴	۰.۵۸	۰.۸۰	۰.۵۷۲	۰.۳۵	۰.۵۹	۰.۸۱	۰.۵۸۴	۰.۰۱
پوشش بیمه‌های تکمیلی و درمانی	۰.۴۰	۰.۶۴	۰.۸۴	۰.۶۲۸	۰.۳۸	۰.۶۱	۰.۸۳	۰.۶۰۶	-۰.۰۲
رفاه فردی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۹	۰.۷۸۴	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۸	۰.۷۸۱	۰.۰۰
رفاه اجتماعی	۰.۶۴	۰.۸۹	۱.۰۰	۰.۸۵۳	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۹	۰.۸۲۲	-۰.۰۳
تسهیلات	۰.۴۶	۰.۷۱	۰.۹۰	۰.۶۹۷	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۹	۰.۷۹۴	۰.۱۰
پاداش و مزایا	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۹	۰.۸۱۳	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۸	۰.۸۰۰	-۰.۰۱
اهداف سازمان	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۶	۰.۷۸۸	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۷۷۵	-۰.۰۱
ماهیت سازمان	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۹	۰.۸۱۳	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸	-۰.۰۳
ماموریت سازمان	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۸	۰.۷۸۱	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۸	۰.۷۹۱	۰.۰۱
فرهنگ سازمانی	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۴	۰.۷۶۳	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۹	۰.۸۲۲	۰.۰۶
ساختار سازمانی منعطف	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۶	۰.۷۸۸	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	-۰.۰۴
تعادل بین کار و زندگی	۰.۳۸	۰.۶۱	۰.۸۳	۰.۶۰۶	۰.۴۰	۰.۶۴	۰.۸۳	۰.۶۲۵	۰.۰۲
رضایت شغلی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۸	۰.۷۸۱	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۷۷۵	-۰.۰۱
محیط کار	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۰۲
عدالت سازمانی	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۵	۰.۷۵۶	۰.۴۸	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۷۰۶	-۰.۰۵
احساس تعلق سازمانی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۷۷۵	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۶	۰.۸۰۶	۰.۰۳

انگیزه توفیق طلبی	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۴	۰.۷۶۳	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۶	۰.۷۵۰	-۰.۰۱
ارائه فرصت‌های داوطلبانه و خودمختاری	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۹	۰.۷۸۴	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۳	۰.۷۲۲	-۰.۰۶
توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۸	۰.۷۸۱	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	-۰.۰۳
دانش و تسهیم اطلاعات	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۵	۰.۷۵۶	-۰.۰۱
تعهد	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۳	۰.۷۴۱	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۵	۰.۷۸۴	۰.۰۴
اعتماد متقابل	۰.۴۴	۰.۶۶	۰.۸۴	۰.۶۵۰	۰.۴۳	۰.۶۵	۰.۸۴	۰.۶۴۱	-۰.۰۱
نوع شخصیت	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۸	۰.۷۶۳	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۸	۰.۷۷۲	۰.۰۱
روحیات و خلیات فرد	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۵	۰.۷۸۴	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۶	۰.۸۱۶	۰.۰۳

ادامه جدول ۱. نتایج اختلاف میانگین نظرات دور دوم و سوم خبرگان

شاخص‌ها	مقادیر دور دوم			مقادیر دور سوم			میزان	
	میانگین فازی			میانگین فازی			اختلاف	قطعی
هوشمندی و آگاهی و سازگاری	۰.۶۰	۰.۸۵	۱.۰۰	۰.۸۲۵	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۵	۰.۷۵۶
همدلی و حساسیت اجتماعی	۰.۳۳	۰.۵۵	۰.۷۸	۰.۵۵۰	۰.۳۰	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۵۳۱
مهارت‌های ارتباطی قوی	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۸	۰.۷۹۱	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۶	۰.۸۰۶
توانایی کار تیمی	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۴	۰.۷۴۴
صداقت و اعتمادپذیری	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷
مسئولیت‌پذیری	۰.۵۱	۰.۷۶	۰.۹۵	۰.۷۴۷	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۶	۰.۷۸۸
انعطاف‌پذیری	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۹	۰.۸۱۳	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۵	۰.۷۹۴
توانمندی حل مسئله	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۸	۰.۸۱۹
مشتریان	۰.۴۶	۰.۷۱	۰.۹۰	۰.۶۹۷	۰.۴۹	۰.۷۴	۰.۹۳	۰.۷۲۲
عرضه‌کنندگان	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۶	۰.۸۰۶	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۷۷۵
رقبا	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۸	۰.۸۰۹	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۶	۰.۷۹۷
تعامل با جامعه محلی و ذی‌نفعان	۰.۲۹	۰.۴۵	۰.۶۹	۰.۴۶۹	۰.۳۶	۰.۵۸	۰.۸۰	۰.۵۷۸
دولت	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۶	۰.۷۶۹	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۸	۰.۸۰۰
محیط سیاسی	۰.۴۸	۰.۷۳	۰.۹۱	۰.۷۰۹	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸
محیط اجتماعی	۰.۵۳	۰.۷۸	۰.۹۳	۰.۷۵۰	۰.۵۸	۰.۸۳	۰.۹۸	۰.۸۰۰
محیط فناوری	۰.۵۹	۰.۸۴	۰.۹۹	۰.۸۱۳	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۴	۰.۷۸۱
محیط اقتصادی	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸	۰.۵۶	۰.۸۱	۰.۹۸	۰.۷۹۱
محیط فرهنگی	۰.۵۴	۰.۷۹	۰.۹۵	۰.۷۶۶	۰.۵۵	۰.۸۰	۰.۹۶	۰.۷۷۸
حمایت قانونی از نظام آموزشی	۰.۵۰	۰.۷۵	۰.۹۴	۰.۷۳۴	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۹۹	۰.۸۲۲
روندهای جهانی و بین‌المللی	۰.۴۱	۰.۶۴	۰.۸۴	۰.۶۳۱	۰.۴۳	۰.۶۵	۰.۸۱	۰.۶۳۴

روابط بین‌المللی و کمک‌های خارجی ۰.۴۱ ۰.۶۳ ۰.۸۳ ۰.۶۲۲ ۰.۳۸ ۰.۵۹ ۰.۸۰ ۰.۵۸۸ ۰.۰۳

بر اساس نتایج جدول ۱، توافق نظر بالای خبرگان بر روی معیارها مشخص شد. در این مرحله با دریافت بازخورد از خبرگان و درخواست آن‌ها موارد با امتیاز کمتر از ۷۰ (مشخص شده با رنگ قرمز) از تمامی شاخص‌ها حذف شده و بقیه موارد به عنوان موارد نهایی انتخاب شد. در انتها تعداد شاخص‌های تحقیق برابر با ۷۸ مورد نهایی شد (جدول ۲).

جدول ۲. مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و شاخص‌های اولیه استخراج شده تحقیق

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
ابعاد سازمانی	نظام جذب و به‌کارگیری	شیوه کادریابی
		گزینش
		جابه‌جایی کارکنان
		بازنشستگی
		جذب نخبگان
		چرخش شغلی
		راهنمای مسیر شغلی
		تعهد به اهداف سازمانی
		تخصص و مهارت‌های لازم
		توانمندی‌های ارتباطی و مشارکتی
		جانشین‌پروری
	نظام آموزش	نیازسنجی آموزشی
		محتوی آموزش
		استمرار آموزش
		برنامه‌ریزی آموزشی
		همراستایی آموزش با اهداف سازمانی
		روش آموزش
		ارزیابی آموزش
		استفاده از روش‌های آموزش تجربی و عملی
		توسعه مهارت‌های ارتباطی و همکاری تیمی
		آموزش‌های عمومی و تخصصی و پاداش آموزش
		توانمندسازی نیروی انسانی
		استانداردسازی آموزش
		انعطاف‌پذیری در ارائه آموزش‌ها
		افزایش آگاهی از مسائل اجتماعی و حقوقی
	نظام تربیت و پرورش	توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت
		بصیرت
		روحیه ایثار
		گسترش تجربیات
		مدیریت استعداد
		توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی
		ایجاد فرهنگ یادگیری و رشد مداوم

نظام ارزشیابی عملکرد	تقویت روحیه تیمی و همکاری
	نتایج ارزیابی
	معیارهای ارزیابی عملکرد
	روش ارزیابی عملکرد
	شایسته محوری
	بهبود عملکرد کارکنان
	نوآوری و خلاقیت در حل مشکلات
	تعهد به توسعه فردی و حرفه‌ای
	کار تیمی و همکاری
	بازخورد و بهبود مستمر
نظام ارتقا	یادگیری
	روش‌های ارتقا
	معیارهای ارتقا
	تفویض اختیار
	سطح تحصیلات
	تعهد به ارزش‌های سازمانی
	مهارت‌های رهبری و مدیریت
	بهره‌وری و عملکرد مستمر
نظام حقوق بازنشستگی	خدمات کارکنان
	نظام پرداخت
	بیمه و بازنشستگی
	میزان حقوق
	پایداری مالی و تامین منابع
	محاسبه حقوق بازنشستگی بر اساس سابقه و عملکرد
	پوشش بیمه‌های تکمیلی و درمانی
	رفاه فردی
	رفاه اجتماعی
	تسهیلات
	پاداش و مزایا
ویژگی‌های سازمان	اهداف سازمان
	ماهیت سازمان
	ماموریت سازمان
	فرهنگ سازمانی
	ساختار سازمانی منعطف
	تعادل بین کار و زندگی
	رضایت شغلی
	محیط کار
	عدالت سازمانی
انگیزه‌های فردی	احساس تعلق سازمانی
ابعاد فردی	انگیزه توفیق‌طلبی
	ارائه فرصت‌های داوطلبانه و خودمختاری
	توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی

دانش و تسهیم اطلاعات	ویژگی های شخصی	
تعهد		
اعتماد متقابل		
نوع شخصیت		
روحیات و خلقیات فرد		
هوشمندی و آگاهی و سازگاری		
همدلی و حساسیت اجتماعی		
مهارت های ارتباطی قوی		
توانایی کار تیمی		
صداقت و اعتمادپذیری		
مسئولیت پذیری		
انعطاف پذیری		
توانمندی حل مسئله		
مشتریان	محیط نزدیک	ابعاد محیطی
عرضه کنندگان		
رقبا		
تعامل با جامعه محلی و ذی نفعان		
دولت		
محیط سیاسی	محیط دور	
محیط اجتماعی		
محیط فناوری		
محیط اقتصادی		
محیط فرهنگی		
حمایت قانونی از نظام آموزشی		
روندهای جهانی و بین المللی		
روابط بین المللی و کمک های خارجی		

بر اساس نتایج جدول ۲، ۷۸ شاخص، ۱۱ مولفه و ۳ بعد اصلی شامل بعد فردی، سازمانی و محیطی حاصل شد. در ادامه از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. برای شناسایی رابطه زمینه‌ای بین ابعاد، از ۲۰ خبره استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل ابعاد، یک رابطه زمینه‌ای از نوع "منجر به" انتخاب شده است. این بدان معناست که یک متغیر به متغیر دیگر منتهی می‌شود. بر این اساس، رابطه زمینه‌ای بین متغیرها ایجاد می‌شود. *SSIM* برای تعیین روابط ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سازمانهای مردم نهاد در جدول ۴ آورده شده است. در این جدول نظر اکثریت به عنوان نظر نهایی انتخاب شد به عنوان مثال فرض شود در مقایسه دو بعد (یک سلول جدول ماتریس خودتعالیمی ساختاری) از بین ۲۰ نفر، ۱۱ خبره مقدار *V* را اختصاص دهند. چون بیش از نیمی از خبرگان این نظر را داده‌اند، مقدار *V* برای آن سلول انتخاب می‌شود. به عبارت دیگر مُد (نما) نظرات استفاده شده است.

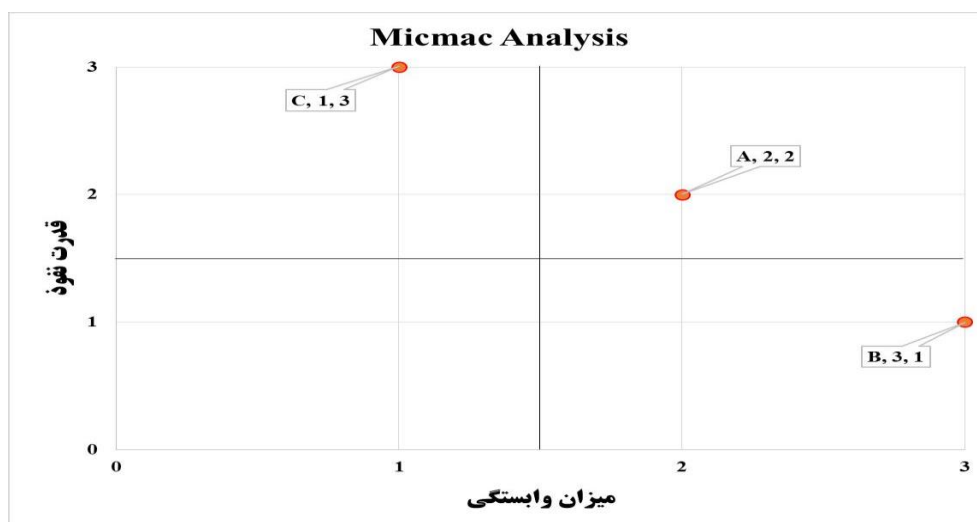
جدول ۴. ماتریس خود-تعامل ساختاری (*SSIM*) نهایی

	C	B	A	
A		V	X	A
O		X		B
X				C

در ادامه تحلیل، سطوح، قدرت نفوذ و قدرت وابستگی ابعاد طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در سازمانهای مردم نهاد در جدول ۵، نشان داده شده است.

جدول ۵. سطوح، قدرت نفوذ و قدرت وابستگی ابعاد توسعه منابع انسانی در سازمانهای مردم نهاد

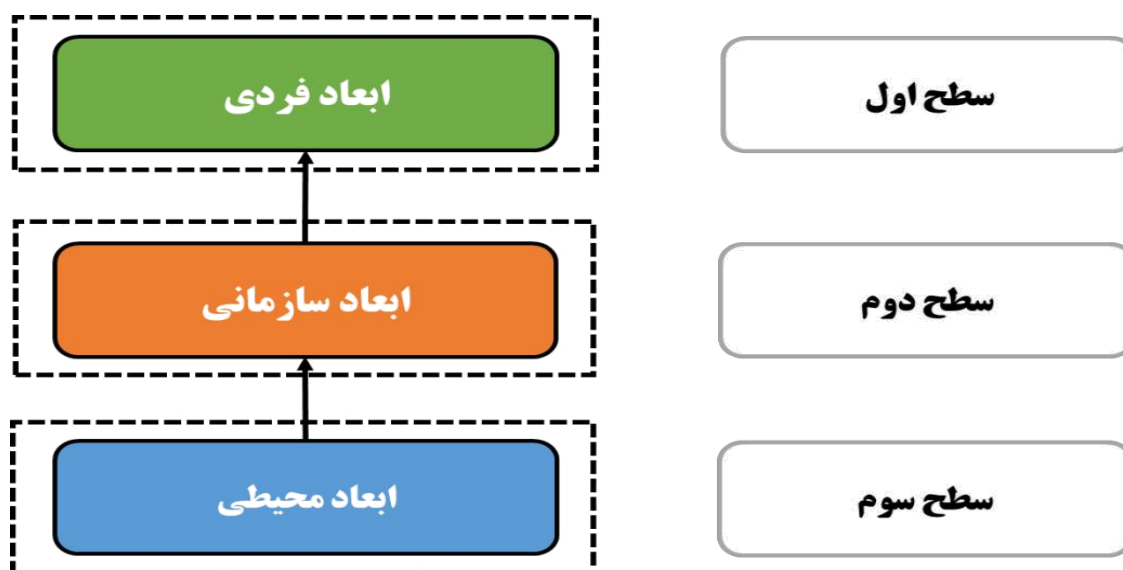
ابعاد	نماد	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
ابعاد سازمانی	A	A-C	A-B	A	۲	۲	۲
ابعاد فردی	B	A-B-C	B	B	۱	۱	۳
ابعاد محیطی	C	C	A-B-C	C	۳	۳	۱



شکل ۱. نمودار قدرت نفوذ و قدرت وابستگی

مدل پژوهش تحقیق از لحاظ سطح بندی به صورت شکل ۲، می باشد. بر این اساس ابعاد فردی در سطح اول می باشند. ابعاد سازمانی در سطح دوم می باشند. در نهایت ابعاد

محیطی در سطح سوم می باشند.



شکل ۲. سطوح بدست آمده از معیارها

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد در سه بعد اصلی فردی، سازمانی و محیطی قابل شناسایی است که در مجموع ۱۱ مؤلفه و ۷۸ شاخص برای این ابعاد استخراج شد. در این میان، تحلیل معادلات ساختاری تفسیری نشان داد که بعد فردی به‌عنوان سطح اول، بعد سازمانی در سطح دوم و بعد محیطی در سطح سوم قرار دارد. این سطح‌بندی نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد بیش از هر چیز به عوامل فردی وابسته است و متغیرهای سازمانی و محیطی در مراتب بعدی اثرگذاری قرار دارند.

این نتایج با پژوهش‌های پیشین در زمینه نقش منابع انسانی در سازمان‌های غیردولتی هم‌راستا هستند. به‌عنوان مثال، آلهان (۲۰۲۱) در مطالعه خود تأکید می‌کند که موفقیت سازمان‌های مردم‌نهاد به‌طور مستقیم به شیوه مدیریت منابع انسانی آن‌ها وابسته است، به‌ویژه در زمینه جذب و نگهداشت نیروهای داوطلب که سرمایه انسانی اصلی این سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند (Alshahan, 2021). همچنین نتایج تحقیق برانث نشان داد که کارکنان NGOهای بین‌المللی، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی راهبردی سازمان می‌دانند و معتقدند برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان، عامل اصلی پایداری سازمان‌های غیرانتفاعی در محیط‌های چالش‌برانگیز است (Brunt & McCourt, 2012).

هم‌راستا با یافته‌های حاضر، مطالعه نایلامادی و همکاران نیز بیان می‌دارد که در عصر دیجیتال، موفقیت سازمان‌ها تنها به سرمایه فیزیکی وابسته نیست، بلکه سرمایه انسانی توسعه‌یافته با مهارت‌های جدید ارتباطی، فناوریانه و حل مسئله، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند (Nilammadi et al., 2024). در همین راستا، بعد فردی شناسایی شده در پژوهش حاضر که شامل مؤلفه‌هایی چون مهارت‌های ارتباطی، تعهد، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، دانش، انگیزه‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد، با این نگاه هم‌خوانی دارد.

در سطح سازمانی نیز یافته‌ها نشان دادند که مؤلفه‌هایی همچون نظام آموزش، جذب و به‌کارگیری، ارتقاء، ارزشیابی عملکرد و ساختار سازمانی منعطف، از مهم‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد محسوب می‌شوند. این نتایج با مطالعات غلامی و همکاران هم‌راستا هستند که در طراحی الگوی توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان نیز، بر لزوم ساختارهای انگیزشی، نظام‌های آموزش مستمر، و مدیریت شایسته‌محور تأکید داشتند (Gholami et al., 2023). همچنین در پژوهش قربانی و همکاران به راهبردهایی چون تدوین ساختار سازمانی مؤثر، شفافیت مقررات مالی، و آموزش مستمر به‌عنوان پیش‌نیازهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد اشاره شده است (Ghorbani et al., 2023).

نتایج این تحقیق همچنین بعد محیطی را به‌عنوان سطح سوم اثرگذاری در توسعه منابع انسانی شناسایی نمود. این بعد شامل شاخص‌هایی همچون محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری و تعامل با دولت، جامعه محلی و نهادهای بین‌المللی می‌شود. این مسئله با یافته‌های کلودیس مطابقت دارد که بیان می‌کند بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل عدم توجه به تغییرات محیطی از جمله فشارهای سیاسی، فرهنگی و مالی، در مسیر انزوای انحلال قرار می‌گیرند (Kaloudis, 2017). همچنین، کاوانا و همکاران نیز تأکید کرده‌اند که الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها باید متناسب با زمینه‌های فرهنگی و ساختار بومی کشورها تدوین شود تا از اثربخشی لازم برخوردار گردد (Cavanagh et al., 2017).

در این میان، آنچه بیش از پیش اهمیت می‌یابد، طراحی نظام توسعه منابع انسانی با نگاه سیستمی و میان‌رشته‌ای است؛ نظامی که ابعاد فردی و سازمانی را در تعامل با اقتضات محیطی تحلیل و ترکیب کند. به عبارتی دیگر، رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد نمی‌تواند صرفاً با تکیه بر آموزش یا مدیریت عملکرد پیش رود، بلکه باید با شناسایی پیچیدگی‌های محیطی، از جمله نوسانات اقتصادی، تغییرات اجتماعی و تحولات فناوریانه، یک مسیر منعطف و پویا برای توانمندسازی منابع انسانی تدوین شود. بر اساس یافته‌های اکناث و جاناردان، سطح توسعه منابع انسانی در هر سازمانی وابسته به درک یکپارچه از مؤلفه‌های فردی، سازمانی و محیطی است و فقدان چنین نگاهی منجر به تضعیف ساختار سرمایه انسانی خواهد شد (Eknaath & Janardhan, 2020).

در تحلیل مؤلفه‌های شناسایی شده نیز باید گفت که مؤلفه‌های مربوط به تعهد، روحیه تیمی، مهارت‌های ارتباطی و نوآوری در بُعد فردی از جایگاه برجسته‌ای برخوردارند. این موضوع با یافته‌های بلورفروش و همکاران که به کاهش کیفیت تعاملات درون و بین گروهی در سازمان‌های خیریه پرداخته‌اند، همسو می‌باشد و نشان می‌دهد فقدان تمرکز بر عوامل فردی می‌تواند به فرسایش کیفیت منابع انسانی منجر شود (Blour Forough et al., 2023).

از دیگر نکات قابل توجه در این تحقیق، اهمیت استفاده از روش‌های علمی همچون دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تحلیل روابط میان ابعاد توسعه منابع انسانی است. این روش‌ها، امکان سنجش قدرت نفوذ و وابستگی هر بُعد را فراهم می‌کنند و به تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های مردم‌نهاد کمک می‌کنند تا اولویت‌ها و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی خود را به صورت دقیق‌تری تنظیم کنند.

این پژوهش همانند سایر مطالعات کیفی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آن که مشارکت‌کنندگان تحقیق عمدتاً از میان خبرگان با سابقه در سازمان‌های مردم‌نهاد انتخاب شده‌اند و ممکن است دیدگاه‌های آنان بازتاب‌دهنده تجربه سایر متخصصان یا داوطلبان جوان‌تر نباشد. دوم آنکه تحلیل داده‌ها مبتنی بر روش‌های کیفی است و با وجود اعتباربخشی از طریق مثلث‌سازی داده‌ها و بررسی توسط اعضای خبره، همچنان احتمال وجود سوگیری در تفسیر داده‌ها یا سطحی‌نگری برخی پاسخ‌ها وجود دارد. همچنین محدودیت در دسترسی به منابع و مطالعات روزآمد بین‌المللی در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد فارسی‌زبان، دامنه مقایسه‌های تطبیقی را کاهش داده است. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، نمونه‌های متنوع‌تری از مشارکت‌کنندگان با تجربه‌های مختلف، از جمله کارکنان جوان، داوطلبان تازه‌وارد، مدیران ارشد و کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد گوناگون مورد بررسی قرار گیرند. همچنین بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به افزایش دقت و تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند. علاوه بر این، بررسی تطبیقی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد در کشورهای مختلف، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه، می‌تواند چارچوب‌های جدیدی برای سیاست‌گذاری ارائه دهد. در نهایت، تحلیل اثرات فناوری دیجیتال، هوش مصنوعی و آموزش‌های مجازی در ارتقاء عملکرد منابع انسانی در این نهادها نیز یک مسیر پژوهشی نو و ضروری خواهد بود.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مردم‌نهاد نسبت به طراحی نظام توسعه منابع انسانی جامع و متناسب با ساختار مشارکتی خود اقدام کنند. این نظام باید شامل آموزش‌های مستمر مهارتی، سازوکارهای بازخورد دوسویه، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و برنامه‌های انگیزشی غیرمادی باشد. همچنین توجه به انعطاف‌پذیری شغلی، توانمندسازی داوطلبان، و ایجاد مسیرهای پیشرفت حرفه‌ای درون‌سازمانی برای حفظ و ارتقاء منابع انسانی حیاتی است. در کنار آن، ایجاد ارتباط مؤثر با نهادهای حاکمیتی و بهره‌گیری از حمایت‌های قانونی و مالی نیز می‌تواند زمینه‌ساز پایداری منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی



این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Human resource development (HRD) has become a foundational pillar in enhancing organizational performance, particularly in knowledge-based and mission-driven environments such as non-governmental organizations (NGOs). In today's rapidly changing world, organizations that seek sustainability and competitiveness must prioritize the development of their human resources as a key driver of strategic success. As Nilammadi et al. (2024) affirm, organizations that invest in their human capital and align their strategic goals with their human resource capabilities are more likely to adapt and thrive in a digital, knowledge-centric era (Nilammadi et al., 2024). HRD in NGOs is especially critical, given their reliance on skilled volunteers and staff who often work in high-pressure and resource-limited environments.

In NGOs, where formal authority is often minimal and work is guided by shared values and voluntary commitment, effective human resource strategies must accommodate flexibility, empowerment, and intrinsic motivation. Eknath and Janardhan (2020) emphasize that HRD extends beyond technical training to include personal growth, leadership development, and organizational learning (Eknath & Janardhan, 2020). Similarly, Khorasani et al. (2016) contend that HRD must focus on both individual capabilities and systemic organizational practices to build collective resilience and performance (Khorasani et al., 2016).

The role of NGOs in societal development has also heightened the importance of HRD within these organizations. NGOs serve as vital civil society actors in delivering public goods, advocating for human rights, and mobilizing grassroots engagement. According to Lewis et al. (2020), NGOs are not only service providers but also social innovators that need competent, values-driven, and well-supported human resources to remain relevant and effective (Lewis et al., 2020). Furthermore, NGOs are increasingly held accountable to diverse stakeholders—beneficiaries, donors, governments—which makes human capital their most valuable asset in sustaining legitimacy and impact (Ali, 2020) (Ali, 2020).

Despite this importance, HRD in NGOs often suffers from a lack of systematic planning and institutional frameworks. Kaloudis (2017) notes that many NGOs operate with underdeveloped HR structures, resulting in inefficient use of talent and high turnover (Kaloudis, 2017). Alshahan (2021) further points out that NGOs face challenges in strategic HR management, especially due to resource constraints and the voluntary nature of their workforce (Alshahan, 2021). These challenges are compounded by organizational cultures that may resist formal management practices, leading to fragmented and ad hoc approaches to staff development.

Prior studies have attempted to explore the sociological and structural challenges of HR practices in NGOs. Blour Foroush et al. (2023) highlight the psychosocial stressors and institutional dysfunctions that can arise when HR systems are misaligned with organizational missions (Blour Foroush et al., 2023). Ghorbani et al. (2023) underscore the necessity of strategic planning and sustainable participation mechanisms in building capacity within NGOs (Ghorbani et al., 2023). Moreover, Gholami et al.



(2023) recommend that HRD initiatives be rooted in an understanding of organizational, job-related, and personal dimensions that collectively shape workforce performance (Gholami et al., 2023).

Given the increasing visibility and impact of NGOs in Iran and other developing countries, there remains a significant gap in localized frameworks for HRD tailored to the unique contexts of NGOs. As Brunt and McCourt (2012) argue, international models of participation and empowerment must be reconciled with local practices and values to ensure meaningful development outcomes (Brunt & McCourt, 2012). This study seeks to address this gap by identifying the key dimensions and components of HRD in Iranian NGOs through a qualitative meta-synthesis and interpretive structural modeling approach. The findings aim to inform both academic discourse and practical implementation by providing a comprehensive, evidence-based model of HRD suited for the specific cultural, operational, and structural realities of NGOs.

Methods and Materials

This qualitative study employed a meta-synthesis methodology to extract and integrate findings from existing literature and expert interviews concerning HRD in NGOs. The study population consisted of experts and practitioners with extensive experience in NGO operations in Iran. Fifteen participants were selected via purposive and judgmental sampling, ensuring diversity in background, managerial experience, and academic qualifications. Data collection was conducted through in-depth, semi-structured interviews, which allowed for rich, nuanced insights into HRD practices and challenges.

To ensure data trustworthiness, the study applied criteria such as credibility, member checking, triangulation of data sources, and negative case analysis. Data were analyzed using a three-stage coding process—open, axial, and selective coding—to identify themes, subthemes, and relationships. In the second phase, fuzzy Delphi technique was used to validate the extracted components, followed by Interpretive Structural Modeling (ISM) to determine the structural relationships among the dimensions and components of HRD.

Findings

The analysis resulted in the identification of 78 primary indicators, grouped into 11 components and categorized into three major dimensions: individual, organizational, and environmental. These three dimensions represent the core domains influencing HRD in NGOs.

At the individual level, key components included motivation, personal traits, communication skills, empathy, responsibility, and problem-solving ability. Organizational dimensions encompassed systems of recruitment and employment, training and development, performance evaluation, promotion mechanisms, and institutional culture. Environmental dimensions included factors such as political environment, legal frameworks, cultural context, economic conditions, and interactions with local communities, donors, and government agencies.

The ISM analysis revealed that the individual dimension held the strongest influence (Level 1), followed by the organizational dimension (Level 2), and finally the environmental dimension (Level 3). This hierarchy indicates that personal attributes and behaviors are the most foundational for HRD in NGOs, whereas organizational structures and environmental factors exert more distal but still significant influences.

Discussion and Conclusion

The results of the study reaffirm the centrality of the individual in driving effective HRD in NGOs. The prominence of the individual dimension suggests that capacity-building efforts should begin with empowering individuals through targeted training, leadership development, and role clarity. This aligns with the assertion of Eknath and Janardhan (2020) that HRD is fundamentally about unlocking human potential and aligning it with organizational goals.



The organizational dimension's placement in the second tier underscores the role of institutional frameworks in sustaining human capital. Clear recruitment policies, structured training programs, performance evaluation systems, and promotion mechanisms are vital to maintain staff engagement and retention. These findings are consistent with Alshahan (2021), who emphasizes the strategic role of HRM in ensuring that qualified, motivated individuals are recruited and retained in NGOs.

The environmental dimension, while ranked third, is by no means negligible. External factors such as funding stability, political support, cultural attitudes, and technological infrastructure shape the operating context for HRD initiatives. The dynamic and often volatile environment in which NGOs operate necessitates adaptive and responsive HR practices that are grounded in context-sensitive strategies. The work of Kaloudis (2017) supports this by demonstrating how environmental instability can erode HR systems if not properly anticipated and managed.

One of the key insights of this study is the interdependence of these three dimensions. HRD in NGOs cannot be viewed as a linear or isolated process; rather, it must be seen as an ecosystem where individual capacities are nurtured within organizational structures that are responsive to environmental conditions. This integrative perspective corresponds with the holistic HRD models advocated by scholars such as Lewis et al. (2020) and Cavanagh et al. (2017), who stress the importance of alignment between individual, organizational, and societal factors.

Furthermore, the study highlights the importance of institutionalizing HRD practices in NGOs that are often informal or under-resourced. Building systems for career development, providing incentives for continuous learning, and fostering a culture of feedback and reflection are essential steps in professionalizing the sector. As Brunt and McCourt (2012) argue, NGOs must "walk the talk" by ensuring that their internal HR practices reflect their external values and missions.

In conclusion, this research contributes to the growing literature on human resource development in NGOs by offering a validated, context-sensitive model grounded in empirical data. The proposed framework underscores the primacy of the individual as the foundation for HRD, while also accounting for the crucial roles of organizational systems and environmental realities. The findings offer actionable insights for NGO leaders, policymakers, and development practitioners seeking to enhance organizational capacity through strategic HRD interventions. Future research may further refine this model through comparative studies across cultural or regional contexts, and explore its applicability in different types of NGOs, including those focused on health, education, humanitarian aid, and advocacy.

References

- Ali, N. S. (2020). Non-Governmental Organizations and Their Role in Rural Community Development. *Indian Journal of Ecology*, 47, 368-372. https://www.researchgate.net/publication/346075964_Non-Governmental_Organizations_and_Their_Role_in_Rural_Community_Development
- Alshahan, Z. (2021). The role of human resource management in the development of NGOs. <https://www.researchgate.net/publication/353287406>
- Blour Foroush, A., Bayangani, B., & Faeghi, S. (2023). Sociological analysis of activities and performances of charitable institutions (Ethnography of one health charity). *Journal of Endowment and Charity Studies*, 1(1), 209-238. https://ecs.ui.ac.ir/article_27279.html?lang=en
- Brunt, C., & McCourt, W. (2012). Do International Non-Governmental Organizations Walk the Talk? Reconciling the 'Two Participations' in International Development. *Journal of International Development*, 24(5), 585-601. <https://doi.org/10.1002/jid.2851>
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Eknath, S. M., & Janardhan, G. D. (2020). Level of human resources development: a conceptual and review exposition. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(03), 687-691. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.3130>



- Gholami, A. N., Khatibi, A., & Heidari Nejad, S. (2023). Designing a human resource development model for the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 15(78), 107-142. https://smrj.ssric.ac.ir/article_3735.html?lang=en
- Ghorbani, M. R., Taghipour, F., & Pourmiri, M. (2023). Strategies for developing social participation in NGOs and charitable institutions. *Local Development (Urban-Rural)*, 15(1), 237-252. https://jrd.ut.ac.ir/article_93432.html?lang=en
- Kaloudis, G. (2017). Non-governmental organizations: Mostly a force for good. *International Journal on World Peace*, 34(1), 81. <https://www.proquest.com/openview/f8ad04980c9144ee0c0658c5d0f0a85f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30293>
- Khorasani, A., Javanbakht, A., & Chavoshi, S. S. (2016). Investigating the impact of in-service training on human resource empowerment dimensions. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*, 9(3), 41-69. <http://istd.saminattech.ir/en/Article/29531>
- Lewis, D., Kanji, N., & Themudo, N. S. (2020). *Non-governmental organizations and development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429434518>
- Micah, A. E., Solorio, J., Stutzman, H., Zhao, Y., Tsakalos, G., & Dieleman, J. L. (2022). Development assistance for human resources for health, 1990-2020. *Human Resources for Health*, 20(1), 51. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00744-x>
- Nilammadi, W. O. M., Savitry, O. H. D., & Wuryani, E. (2024). The Concept of Human Resource Management In The Life Of Business Organizations In The Digital Era. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 14(1), 20-28. <https://doi.org/10.25139/sng.v14i1.8358>
- Tonkanejad, M., & Davari, A. (2009). Human resource development with organizational sociological approach. *Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, 51-80. <https://sid.ir/paper/163140/en>

