



Original Article (Mixed)

Design and validation of a sustainable human resource management model with a meritocracy promotion approach in the seven education districts of Mashhad

Maryam Vahidi Rad , Mahmoud Ghorbani , Farideh Hashemiannejad

Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Receive:

04 September 2025

Revise:

06 October 2025

Accept:

16 November 2025

Abstract

The present study aims to design and present a sustainable human resources management model with a meritocracy promotion approach in the seven education districts of Mashhad. The research is of mixed type and the research strategy is content analysis in the qualitative part and survey in the quantitative part. The statistical sample in the qualitative stage was 16 university experts selected as the sample size using the saturation principle and the purposeful and judgmental sampling method. In the quantitative part, all the principals of girls' and boys' schools in the seven education districts of Mashhad were 1327 people. The data collection method is in-depth and semi-structured interviews in the qualitative part and questionnaires in the quantitative part. Data analysis in the qualitative part was done using Maxqda software, SPSS software in the quantitative part, and AMOS in structural equations. The findings in the model of sustainable human resource management with a meritocracy promotion approach include 5 dimensions and 24 components, which include competency-based recruitment, competency-based improvement of sustainable human resources, competency-based human resource retention, sustainable and competency-based human resource performance evaluation, and performance-based payment system. In the quantitative part, the results showed that the aforementioned model has the necessary validity. According to the results of the research, managers of the seven education regions of Mashhad can promote meritocracy in the organization through the development and strengthening of sustainable human resource management.

Keywords:

Human resource management, sustainable human resource management, competence, meritocracy.

Please cite this article as (APA): Vahidi Rad, M., Ghorbani, M. and Hashemiannejad, F. (2026). Design and validation of a sustainable human resource management model with a meritocracy promotion approach in the seven education districts of Mashhad. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 135-160.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.545054.1569>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business**Corresponding Author:** Mahmoud Ghorbani**Email:** mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Today, human resources are considered the most valuable and important assets of organizations. Given the changes and developments of the present era and with the entry of organizations into the knowledge-based economy, human resources are considered the most vital strategic element and the most fundamental way to increase the effectiveness and efficiency of the organization (Rastegar et al., 2024). Therefore, in the era of globalization and increasing technological progress, human capital is recognized as the most important and valuable asset of organizations and the only factor in achieving sustainable competitive advantage. In this regard, financial resources and technologies alone cannot guarantee the advantages of organizations; rather, the presence of talented and capable managers can effectively compensate for the lack or deficiency of other resources (Zibarras & Coan, 2024). The existence of extensive and continuous developments in the social, economic and cultural fields greatly increases the responsibility and duties of social institutions and organizations; and education, as the most important institution emerging from the context of society and at the same time constructive and evolving it, has a significant impact on the progress of society (Maleki Hassanvand et al., 2023). If education in a country is dynamic and lively, that country will naturally be prosperous and developed. For this reason, investment in education has been considered a strategic investment by governments, and neglecting it will face serious challenges for any country (Mohammadi & Tooraani, 2023). Paying attention to meritocracy in the selection, appointment, and selection of educational managers will not only improve management quality, but will also pave the way for the creation of a dynamic and efficient educational system (Rouzbahan et al., 2022). If the criteria for selecting and promoting managers are the necessary expertise and competencies, managers will also pay attention to the effects of applying the aforementioned competencies in advancing goals (Hosseini et al., 2024). This approach provides a suitable basis for all facilities and resources available in the organization to be used optimally and lead to the greatest possible sustainability and productivity of the education system and the realization of its lofty goals in the long term (Rezapour et al., 2024). Therefore, considering the stated problem, this research seeks to answer the question: How is the design and validation of a sustainable human resource management model with a meritocracy promotion approach in the seven education and training districts of Mashhad?

Theoretical framework

Sustainable human resource management

Sustainable human resource management refers to all activities related to the continuous development, implementation, and maintenance of a system that aims to create employees of a sustainable organization. In fact, this concept is that aspect of human resource management that is interested in transforming ordinary employees into sustainable employees so that they can achieve the organization's environmental goals and ultimately make a significant contribution to environmental sustainability (Rastegar et al., 2024).

Meritocracy

Meritocracy is a management philosophy and attitude in which human resources are placed and developed according to their inherent effort and ability. Meritocracy means granting status based on merit and not granting status based on being bright or being a social class. In the meritocracy style, the organization seeks to expand justice. It means that it does the right things correctly, selects and promotes competent people in a reasonable and logical manner,



and pays attention to both individual and organizational interests, and the individual's rightful values are not subject to the unreasonable demands of the majority (Aeinehchi et al., 2024). Dolatyari & Tavakoli (2025) investigated the identification of barriers to green human resource management in order to increase organizational sustainability. They concluded that the absence of necessary green structures, processes, and tools plays the greatest impact on the failure to increase organizational sustainability. Also, factors such as lack of leadership support, challenges in attracting green talented employees, and lack of green competencies are other influential factors. The interactions presented using the matrix of relationships between barriers in implementing green human resource management help human resource professionals visualize the power of the factors' influence on the entire system and focus on important barriers. It is expected that this study can enlighten human resource managers in the optimal use of company resources. Hosseini et al. (2024) investigated the factors affecting the implementation of sustainable human resource management in the oil industry. The results showed that 4 concepts were identified as causal conditions, 19 concepts as intervening conditions, and 33 concepts as background conditions for the implementation of sustainable human resource management.

Research methodology

The research is of mixed type and the research strategy is content analysis in the qualitative part and a survey in the quantitative part. The statistical sample in the qualitative stage was 16 university experts selected as the sample size using the saturation principle and the purposeful and judgmental sampling method. In the quantitative part, all the principals of girls' and boys' schools in the seven education and training districts of Mashhad were 1327 people. The data collection method was in-depth and semi-structured interviews in the qualitative part and questionnaires in the quantitative part.

Research findings

Data analysis in the qualitative part was done using Max Quda software and in the quantitative part, SPSS software and structural equations using AMOS were used. The findings in the sustainable human resource management model with the approach of promoting meritocracy include 5 dimensions and 24 components, which include competency-based recruitment, improvement based on the development of sustainable human resource competency, human resource retention with a competency approach, sustainable and competency-based human resource performance evaluation, and a performance-based payment system. In the quantitative part, the results showed that the aforementioned model has the necessary validity. According to the results of the research, managers of the seven education districts of Mashhad can promote meritocracy in the organization by developing and strengthening sustainable human resource management.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing and presenting a sustainable human resource management model with the approach of promoting meritocracy in the seven education districts of Mashhad. The results of this part of the research are aligned with the findings of Movahedizadeh et al. (2022), Zairhojghan et al. (2021), Tafarjkhah et al. (2021), Rouzbahan et al. (2022), Kakeman et al. (2021), Tafarjkhah et al. (2021), Sharma et al. (2022), Gunawan et al. (2021), Ahmadbeighi et al. (2021), Jaskeviciute et al. (2021), Mohammadi et al. (2023), Jalal Kamali et al. (2023), Moradibarouji et al. (2023). According to the results of the research, the following suggestion was made:



Education organizations should implement the necessary infrastructure, including the establishment of a real and effective suggestion system, to strengthen innovation and initiative of employees, including the creation of incentive mechanisms for innovative and creative employees and the implementation of its guidelines.

علمی پژوهشی (آمیخته)


طراحی و اعتبار سنجی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری در نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد

مریم وحیدی راد^{id}، محمود قربانی^{id}، فریده هاشمیان نژاد^{id}

گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

چکیده	تاریخ دریافت: ۱۳ شهریور ۱۴۰۴
پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری در نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد می‌باشد. پژوهش از نوع آمیخته و استراتژی تحقیق در بخش کیفی، تحلیل محتوا و در بخش کمی، پیمایشی است. نمونه آماری در مرحله کیفی، ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه گیری هدفمند و قضاوتی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در بخش کمی، کلیه مدیران مدارس دخترانه و پسرانه نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد به تعداد ۱۳۲۷ نفر بوده‌اند. روش جمع آوری داده‌ها، در بخش کیفی مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه می‌باشد. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و معادلات ساختاری با استفاده از AMOS استفاده شده است. یافته‌ها در مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری شامل ۵ بعد و ۲۴ مؤلفه است که شامل جذب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشد. در بخش کمی نتایج نشان داد که الگوی مذکور از اعتبار لازم برخوردار است. بنابر نتایج پژوهش، مدیران نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد می‌توانند از طریق توسعه و تقویت مدیریت منابع انسانی پایدار موجبات ارتقای شایسته سالاری در سازمان را فراهم نمایند.	تاریخ بازنگری: ۱۴ مهر ۱۴۰۴
	تاریخ پذیرش: ۲۵ آبان ۱۴۰۴
	کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پایدار، شایستگی، شایسته سالاری.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): وحیدی راد، مریم، قربانی، محمود و هاشمیان نژاد، فریده. (۱۴۰۵). طراحی و اعتبار سنجی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری در نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۱۳۵-۱۶۰.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.545054.1569>

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محمود قربانی

ایمیل: mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین و مهمترین دارایی سازمانها شمرده می‌شود. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمانها به اقتصاد دانش محور، نیروی انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود (Rastegar et al, 2024). از این رو در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی سازمانها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. در این راستا، منابع مالی و فناوریها به تنهایی نمی‌توانند مزیت‌های سازمانها را تضمین کنند؛ بلکه وجود مدیرانی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان یا نقص سایر منابع را به طور مؤثری جبران کند (Zibarras & Coan, 2024). وجود تحولات گسترده و پی‌درپی در عرصه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی را به شدت افزایش می‌دهد و آموزش و پرورش، به عنوان مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل‌دهنده آن، تأثیر بسزایی در پیشرفت جامعه دارد (Maleki Hassanvand et al, 2023). اگر آموزش و پرورش در یک کشور پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد، طبیعتاً آن کشور نیز بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش به عنوان یک سرمایه‌گذاری راهبردی مورد توجه حکومتها قرار گرفته است و غفلت از آن، هر کشوری را با چالش‌های جدی مواجه خواهد ساخت (Mohammadi, 2023). به همین دلیل، شایستگی و دانش مدیران و کارکنان به عنوان کلیدی‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌های آموزشی مطرح است و اهمیت منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشینی و تقلید ناپذیری، دوچندان شده است (Sadeghi et al, 2023). از این رو، طراحی سنجها و شاخص‌های مرتبط با شایسته‌سالاری و توسعه آن در مدیریت منابع انسانی پایدار، از اهمیت بالایی برخوردار است (Dolatyari & Tavakoli, 2025). پایداری منابع انسانی به معنای توانمندسازی و ارتقاء مستمر شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان است (Kramar, 2024). این امر به ویژه در حوزه آموزش و پرورش، که به تربیت نسل‌های آینده و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز جامعه می‌پردازد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چرا که آموزش و پرورش به عنوان موتور محرک جامعه، رسالت دارد تا منابع انسانی را به سرمایه‌های انسانی تبدیل کند و تحقق این امر مستلزم وجود مدیران شایسته و توانمند است (Javidi et al, 2023). توجه به شایسته‌سالاری در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران آموزشی نه تنها موجب بهبود کیفیت مدیریتی می‌شود، بلکه زمینه‌ساز ایجاد یک نظام آموزشی پویا و کارآمد خواهد بود (Rouzbahan et al, 2022). اگر ملاک گزینش و ارتقای مدیران، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد، مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه خواهند کرد (Hosseini et al, 2024). این رویکرد، زمینه‌ای مناسب فراهم می‌آورد تا از تمامی امکانات و منابع موجود در سازمان به نحو مطلوب استفاده شود و به پایداری و بهره‌وری هر چه بیشتر نظام آموزش و تحقق اهداف متعالی آن در درازمدت منجر گردد (Rezapour et al, 2024).

لذا این پژوهش به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد پرداخته است و هدف این پژوهش، ارتقاء شایستگی‌ها و رویکردهای شایسته‌سالاری و در نهایت توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمانها و کل جامعه است و در پی آن است که با شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی، به ایجاد بستری مناسب برای رشد و توسعه پایدار در نظام آموزشی بپردازد. لذا نواحی هفت‌گانه

آموزش و پرورش مشهد برای تحقق چشم اندازی که ترسیم کرده باید از الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار برای ارتقای شایسته سالاری پیروی کند. بنابراین، تمرکز این پژوهش بر شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقای شایسته سالاری است. بنابراین با توجه به مسأله عنوان شده این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال است که طراحی و اعتبار سنجی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری در نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد چگونه است؟

ادبیات نظری

مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت پایدار منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های مربوط به توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری مداوم یک سیستم که با هدف ایجاد کارمندان یک سازمان پایدار انجام می‌شود، گفته می‌شود. در واقع این مفهوم آن جنبه مدیریت منابع انسانی است که به تبدیل کارمندان عادی به کارمندان پایدار علاقه دارد تا بتواند به اهداف محیطی سازمان برسد و در نهایت سهم بسزایی در پایداری محیط زیست داشته باشد. این به سیاستها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی اشاره دارد که کارمندان سازمان را به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و شغل ترغیب به پایدارسازی و حفاظت از محیط زیست می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان الگوی برنامه ریزی شده یا استراتژی‌های در حال ظهور منابع انسانی برای فراهم نمودن زمینه دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته است. در حالی که به طور همزمان به تکثیر پایه منابع انسانی در داخل و خارج از سازمان در طی یک دوره طولانی مدت و کنترل اثرات جانبی و بازخورد ایجاد شده توسط خود سیستم‌های منابع انسانی بر پایه منابع انسانی در نتیجه بر خود سازمان می‌پردازد، تعریف نموده است (Rastegar et al, 2024).

شایسته سالاری

شایستگی‌ها در قلب مدیریت منابع انسانی است و مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه ریزی منابع انسانی مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعداد، توسعه شایستگی‌ها مدیریت عملکرد مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها و... فراهم می‌نمایند شایستگی‌ها کلید اصلی دست یابی سازمان به اهداف استراتژیک است. رویکرد شایسته محوری، به عنوان یک اصل استراتژیک، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمانشان است که با در نظر داشتن شایستگی کارکنان سازمان می‌تواند در کل جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد. شایسته سالاری مفهومی رایج و شناخته شده در علوم سیاسی، حکومت داری و شایستگی به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است مدیران و رهبران نقش تعیین کننده و بدون جایگزینی در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته کارآمد اداره و هدایت شده باشد (Sina & Sadati tile bani, 2022).

شایسته سالاری یک فلسفه و نگرش مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی آنها در جایگاه خود قرار گرفته و توسعه می‌یابند. شایسته سالاری به مفهوم اعطاء مقام بر مبنای شایستگی است و نه اعطاء مقام بر مبنای نورچشمی بودن و یا طبقه اجتماعی بودن می‌باشد. در سبک شایسته سالاری سازمان به دنبال گسترش عدالت است یعنی

کارهای درست را به درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقاء می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و ارزش‌های به حق فرد تحت شعاع خواسته‌ی نامعقول اکثریت قرار نمی‌گیرد (Aeinehchi et al, 2024).

پیشینه پژوهش

(Dolatyari & Tavakoli, 2025) به بررسی شناسایی موانع مدیریت منابع انسانی سبز در راستای افزایش پایداری سازمان پرداختند. به این نتیجه رسیدند که عدم وجود ساختارها، فرآیندها و ابزارهای سبز ضروری بیشترین تأثیر را در عدم افزایش پایداری سازمان بازی می‌کند. همچنین عواملی مانند عدم حمایت رهبری، چالش‌ها در جذب کارکنان با استعداد سبز و فقدان شایستگی‌های سبز از دیگر عوامل تأثیرگذار هستند. تعاملات ارائه‌شده با استفاده از ماتریس روابط بین موانع در اجرای مدیریت منابع انسانی سبز به متخصصان منابع انسانی کمک می‌کند تا قدرت تأثیر عوامل را بر کل سیستم تجسم کنند و بر موانع مهم تمرکز نمایند. انتظار می‌رود که این مطالعه بتواند برای مدیران منابع انسانی در استفاده بهینه از منابع شرکت روشنگر باشد.

(Hosseini et al, 2024) به بررسی عوامل مؤثر بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت پرداختند. نتایج نشان داد که ۴ مفهوم به‌عنوان شرایط علی، ۱۹ مفهوم به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، ۳۳ مفهوم به‌عنوان شرایط زمینه‌ای بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی شد.

(Rastegar et al, 2024) به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس پرداختند. نتایج حاکی از آن بوده که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس در مجموع ۱۵۱ مفهوم و ۳۱ مقوله یا کد محوری شناسایی و استخراج شدند. ۳۱ مقوله شناسایی شده در ۶ دسته که شامل شرایط علی، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری یا پدیده قرار گرفتند.

(Ghaleh Agha Babaei, 2023) به بررسی طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت پایدار منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد که ۳ پیشاینده (نظام کاری پایدار، مدیریت پایدار، منابع انسانی پایدار) و ۳ پیامد (سطح فرد، سطح سازمان، سطح اجتماع) برای مدیریت پایدار منابع انسانی شناسایی شد.

(Ghaemi & Asgari, 2023) به بررسی ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز شامل ۹ بعد فرآیند سبز استراتژی سبز حمایت سبز فرهنگ سبز آموزش سبز پاداش سبز مشارکت سبز تجزیه و طراحی شغل سبز مدیریت انضباط سبز و ۲۰ مؤلفه شناسایی و تأیید شد. نتایج نشان داد که بعد استراتژی سبز در مدیریت منابع انسانی سبز در مرحله اول با میانگین (۹۶۷/۰) و دوم با میانگین (۹۴۲/۰) که اعداد به دست آمده تقریباً همپوشانی را در دو مرحله پایانی دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بعد استراتژی سبز مؤلفه همراستایی استراتژیک سبز بالاترین نظرات خبرگان را دارا بوده؛ در مرحله اول با میانگین (۹۹۰/۰) و دوم با میانگین (۹۷۳/۰) که نشان از اشباع کامل نظرات خبرگان و همپوشانی این دو مرحله را دارا بوده است.

(Sharma et al, 2022) به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و پذیرش فناوری‌های صنعت بر مهارت‌های اشتغال‌پذیری پرداختند. نشان دادند که فناوری‌های صنعت همراه با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

ممکن است باعث افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان شود (Gunawan et al, 2021) به بررسی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای بهبود صلاحیت مدیریتی مدیران پرستاری پرداختند. نتایج نشان دادند که نتایج مقیاس نهایی شامل ۳۰ ماده در پنج بعد است که شامل "آموزش و ارزیابی، برنامه ریزی و توسعه شغلی، طرح پاداش، استخدام و گزینش و سیستم ارزیابی" است. (Eyni, 2020) به بررسی تأثیر شایسته‌سالاری بر نوآوری سازمانی در مجتمع تحقیقاتی جهاد دانشگاهی پرداختند. یافته‌های کمی حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که با توجه به ضریب همبستگی بین دو متغیر بالا برابر با ۰/۸۵۲، ضریب تعیین برابر با ۰/۷۲۵ و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با ۰/۷۱۸ به دست آمده که بنابراین ۷۲/۵ درصد از تبیین واریانس مربوط به نوآوری سازمانی به تغییرات شایسته‌سالاری مربوط می‌شود. رعایت شایسته‌سالاری در انتصابات و محیط کاری سالم و مناسب جهت پرورش خلاقیت در اداره سازمان‌ها توصیه می‌شود.

روش پژوهش

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش مبتنی بر طراحی و ارائه مدل، در این روش از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده شده است. به منظور طراحی و ارائه مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری در نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد و اعتبار سنجی آن با رویکرد تحلیل محتوا از روش کیفی استفاده شده است. برای تعمیم یافته‌های بخش کیفی، پس از طراحی و تدوین پرسشنامه، آن را جهت کلیه مدیران مدارس دخترانه و پسرانه نواحی هفت گانه آموزش و پرورش شهر مشهد ارسال نموده است. نمونه آماری در مرحله کیفی، ۱۶ نفر از خبرگان در حوزه‌های مختلف آموزش و پرورش و دارای حداقل پنج سال سابقه مدیریتی در یکی از واحدها و حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی در آموزش و پرورش و ده سال سابقه مدیریت در یکی از واحدهای و حوزه‌های آموزش و پرورش بودند که طی فرایندی هدفمند و قضاوتی به منظور مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری مورد نظر در بخش کمی کلیه مدیران (رسمی، پیمانی و قراردادی) مدارس دخترانه و پسرانه نواحی هفت گانه آموزش و پرورش شهر مشهد (شامل مدارس ابتدایی، فنی و حرفه‌ای، کار و دانش، متوسطه اول و متوسطه دوم نظری) به تعداد ۱۳۲۷ نفر می‌باشند که با شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای سه مرحله‌ای (با تخصیص متناسب و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۴۸۲ نفر بعنوان حجم انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. در این تحقیق جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. در بخش کمی جهت روایی یا اعتبار سنجی در مرحله کمی، مدلی که در مرحله کیفی بدست آمده است روایی صوری و محتوا توسط اساتید و متخصصان اخذ گردید. اعتبار سنجی با معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) اخذ نیز انجام شده است. جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. مقدار آلفا در کلیه شاخص‌ها بالای ۷۰ صدم بوده است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است. در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش کیفی از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری با نرم افزار مکس کیودا استفاده شده است. جهت توصیف داده‌ها و مشاهدات پس از جمع‌آوری، بازبینی، کدگذاری، ورود اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی در نرم‌افزار آماری SPSS از شیوه‌های

توصیف آماری و در بخش آمار استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از SPSS و هم چنین AMOS صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

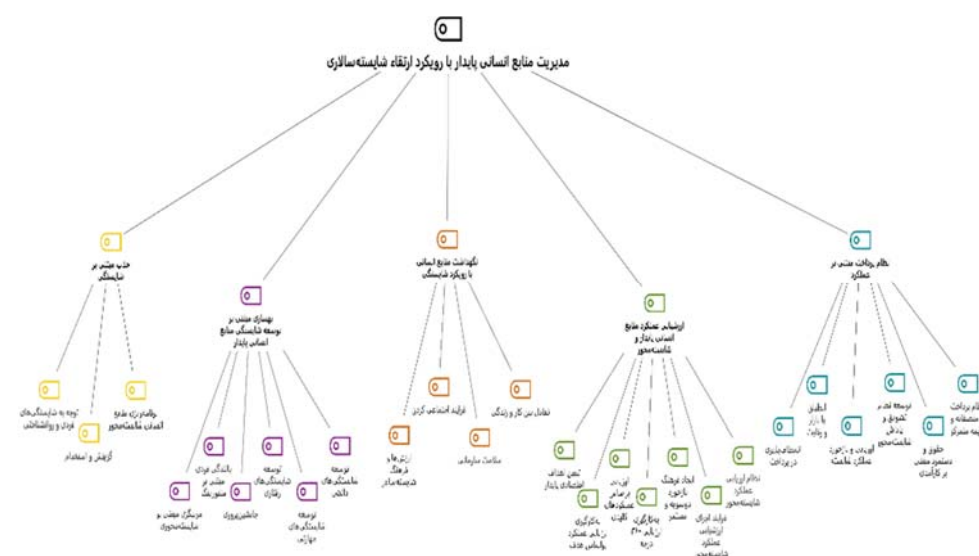
با توجه به اینکه این تحقیق به صورت آمیخته می‌باشد در قسمت اول، داده‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شده است مورد بررسی قرار گرفته سپس در بخش کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از بین داده‌های مصاحبه به دست آمده ۱۴۴ کد باز یا اولیه مربوط به مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری استخراج شده است. در ادامه محقق، به منظور این که کدهای اولیه یا باز را در یک دسته‌بندی قرار دهد، مؤلفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت ابعاد تدوین نموده است:

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدل کیفی مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری

متغیر	ابعاد	مؤلفه
	جذب مبتنی بر شایستگی	برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور
		گزینش و استخدام
		توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی
مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد شایسته سالاری	بهبودی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار	توسعه شایستگی‌های دانشی
		توسعه شایستگی‌های مهارتی
		توسعه شایستگی‌های رفتاری
		جانشین‌پروری
		بالندگی فردی مبتنی بر منتورینگ
		مربوگری مبتنی بر شایسته‌محوری
		سلامت سازمانی
		فرآیند اجتماعی کردن
نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی		ارزش‌ها و معنویت
		ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالار
		نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور
		فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور
ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور		ارزیابی براساس عملکردهای کلیدی
		تبیین اهداف اقتصادی پایدار
		ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه و مستمر
		به کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه
		به کارگیری ارزیابی عملکرد براساس اهداف
		حقوق و دستمزد مبتنی بر کارآمدی
نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد		

توسعه نظام تشویق و پاداش شایسته‌محور		
نظام پرداخت منصفانه و نیمه متمرکز		
ارزیابی و بازخورد عملکرد شایسته		
انطباق با بازار و رقابت		
انعطاف‌پذیری در پرداخت		

نتایج نشان داد که بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش شامل ۵ بعد و ۲۶ مؤلفه است. این ابعاد شامل جذب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشند. بعد جذب مبتنی بر شایستگی شامل مؤلفه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور، گزینش و استخدام و توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی، بعد بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار شامل مؤلفه‌های توسعه شایستگی‌های دانشی، توسعه شایستگی‌های مهارتی، توسعه شایستگی‌های رفتاری، جانشین‌پروری، بالندگی فردی مبتنی بر منتورینگ و مربیگری مبتنی بر شایسته‌محوری، بعد نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی شامل مؤلفه‌های سلامت سازمانی، تعادل بین کار و زندگی، فرآیند اجتماعی کردن و ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالار، بعد نظام ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور، فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور، ارزیابی براساس عملکردهای کلیدی، تبیین اهداف اقتصادی پایدار، ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه و مستمر، به کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه، به کارگیری ارزشیابی عملکرد براساس اهداف و در نهایت بعد شامل مؤلفه‌های حقوق و دستمزد مبتنی بر کارآمدی، توسعه نظام تشویق و پاداش شایسته‌محور، نظام پرداخت منصفانه و نیمه متمرکز، ارزیابی و بازخورد عملکرد شایسته، انطباق با بازار و رقابت و انعطاف‌پذیری در پرداخت می‌باشد. شکل ۱-مدل کیفی استخراج شده از ادبیات تحقیق و داده‌های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل کیفی مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته‌سالاری استخراج شده از ادبیات تحقیق و داده‌های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

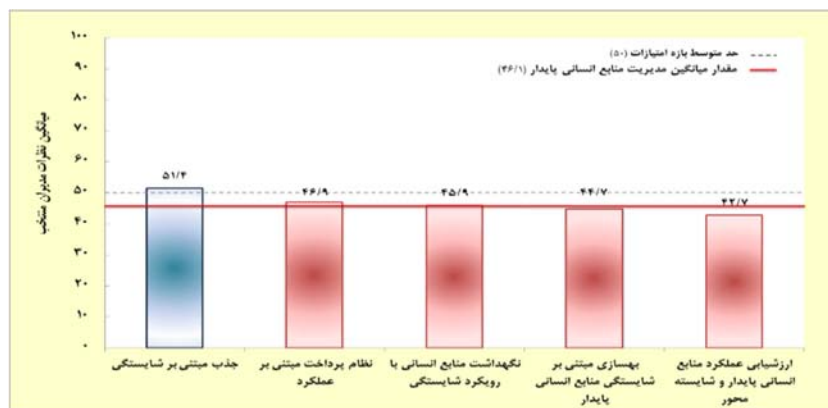
در ادامه به بررسی توصیفی ابعاد و متغیرهای اصلی مورد مطالعه در تحقیق حاضر پرداخته می‌شود. در بررسی توصیفی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق، سعی بر آن است تا نحوه توزیع امتیازات حاصل از مقایسه سازی نظرات اخذ شده از نمونه مورد مطالعه در پاسخگویی به هریک از شاخص‌های طرح شده در پرسشنامه تحقیق که منجر به حصول نمراتی برای متغیرهای تحقیق (ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری) می‌گردد، توسط شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، طی جداولی ارائه شود تا زمینه‌ی آشنایی بیشتر با هر کدام از این متغیرها که در واقع وضعیت موجود نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد را در مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری مشخص می‌نماید، فراهم گردد. که نتایج آن در ذیل بیان گردید:

جدول ۲. آماره‌های توصیفی مربوط به مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد

متغیرها	میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف معیار
برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور	۴۹/۳	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۲/۹
گزینش و استخدام	۵۴/۱	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۳/۷
توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی	۵۰/۸	۱۲/۵	۱۰۰/۰	۱۳/۲
جذب مبتنی بر شایستگی	۵۱/۴	۱۸/۱	۱۰۰/۰	۱۰/۲
توسعه شایستگی‌های دانشی	۴۵/۲	۹/۴	۱۰۰/۰	۱۴/۴
توسعه شایستگی‌های مهارتی	۴۵/۵	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۴/۳
توسعه شایستگی‌های رفتاری	۴۰/۶	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۶/۱
جانشین‌پروری	۴۴/۶	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۹/۰
بالندگی فردی مبتنی بر منتورینگ	۴۷/۰	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۶/۲
مربیگری مبتنی بر شایسته‌محوری	۴۶/۱	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۷/۱
بهسازی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی پایدار	۴۴/۷	۱۰/۶	۱۰۰/۰	۱۱/۲
تعادل بین کار و زندگی	۴۷/۱	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۲۰/۱
سلامت سازمانی	۴۵/۳	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۵/۶
فرآیند اجتماعی کردن	۴۹/۲	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۷/۲
ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالار	۴۲/۸	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۶/۷
نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی	۴۵/۹	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۲/۷
نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور	۳۵/۰	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۴/۶
فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور	۴۱/۸	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۵/۱
ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه و مستمر	۴۹/۶	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۲۰/۴
به کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه	۵۰/۰	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۹/۹
ارزیابی براساس عملکردهای کلیدی	۴۶/۵	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۹/۹
به کارگیری ارزیابی عملکرد براساس اهداف	۴۴/۶	۰۰/۰	۱۰۰/۰	۲۰/۴

۱۷/۰	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۴/۰	تبیین اهداف اقتصادی پایدار
۱۰/۶	۱۰۰/۰	۰۰/۸	۴۲/۷	ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور
۲۰/۶	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۷/۹	نظام پرداخت منصفانه و نیمه متمرکز
۲۴/۰	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۹/۲	حقوق و دستمزد مبتنی بر کارآمدی
۲۱/۹	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۶/۶	توسعه نظام تشویق و پاداش شایسته‌محور
۲۲/۹	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۸/۶	ارزیابی و بازخورد عملکرد شایسته
۲۳/۰	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۷/۹	انطباق با بازار و رقابت
۲۲/۲	۱۰۰/۰	۰۰/۰	۴۱/۰	انعطاف‌پذیری در پرداخت
۱۶/۳	۱۰۰/۰	۱/۳	۴۶/۹	نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
۹/۵	۱۰۰/۰	۱۳/۷	۴۶/۱	مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری

با بررسی یافته‌های توصیفی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری که در جدول بالا ارائه گردیده، مشاهده می‌شود که تنها یک بعد و مؤلفه دارای مقدار میانگینی در حد متوسط ۵۰ است و مقادیر سایر ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار متوسطی کمتر از ۵۰ دارند. بُعد جذب مبتنی بر شایستگی با مقدار میانگین ۵۱/۴ از سایر ابعاد بالاتر و بُعد ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور با امتیاز ۴۲/۷ از همه پایین‌تر است. همچنین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری از دیدگاه نمونه مورد مطالعه دارای میانگین ۴۶/۱ با انحراف معیار ۹/۵ است. حداکثر امتیاز مشاهده شده پنج بُعد جذب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد برابر با ۱۰۰ شده که نشان می‌دهد میان مدیران حاضر در نمونه فرد یا افرادی حضور داشته‌اند که برای پاسخگویی به تمامی سئوالات این ابعاد از گزینه‌ی «خیلی زیاد» استفاده نموده‌اند. از طرف دیگر حداقل امتیاز بعد نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی برابر با ۰/۰ است که نشان می‌دهد آزمودنی یا آزمودنی‌هایی در نمونه بوده‌اند که برای پاسخگویی به تمامی سئوالات این بعد از گزینه‌ی «خیلی کم» استفاده نموده‌اند. مقادیر کوچک انحراف معیار حاصله نیز نشان‌دهنده‌ی توافق تقریبی در دیدگاه‌های پاسخگویان راجع به سئوالات و ابعاد مختلف ارزیابی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد است. در شکل (۲) نمودار مقایسه ابعاد مورد مطالعه با میانگین کل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری رسم و به نمایش درآمده است.



شکل ۲. نمودار مقایسه میانگین وضعیت موجود ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد

همان‌طور که در نمودار ستونی رسم شده در شکل (۲) مشاهده می‌گردد، تنها میانگین وضعیت موجود بعد جذب مبتنی بر شایستگی از حد متوسط بازه مورد مطالعه کمی بالاتر است و در وضعیت نسبتاً متوسطی قرار دارد. سایر ابعاد تشکیل دهنده متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری که به رنگ قرمز مشخص شده‌اند مقدار میانگینی کوچکتر از سطح متوسط مورد مطالعه کسب نموده‌اند. همچنین مشاهده می‌شود میانگین سه بعد نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، بهسازی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی پایدار و ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور از میانگین کل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری نیز کمتر است در ادامه پیش از انجام استنباط آماری، لازم است تا نرمال بودن داده‌های متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گیرد. مقادیر چولگی و کشیدگی مربوط به متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های آن‌ها در جدول (۳) ارائه می‌شود.

جدول ۳. نتایج بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

شاخص‌های بررسی نرمالیتی		مؤلفه‌ها	متغیر اصلی
کشیدگی	چولگی		
0/573	0/005	برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور	مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری
0/909	-0/596	گزینش و استخدام	
0/027	-0/118	توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی	
-0/109	0/030	توسعه شایستگی‌های دانشی	
0/203	0/105	توسعه شایستگی‌های مهارتی	
0/237	-0/029	توسعه شایستگی‌های رفتاری	
-0/145	-0/077	جانشین‌پروری	
0/439	-0/344	بالندگی فردی مبتنی بر منتورینگ	
0/155	-0/121	مربیگری مبتنی بر شایسته‌محوری	

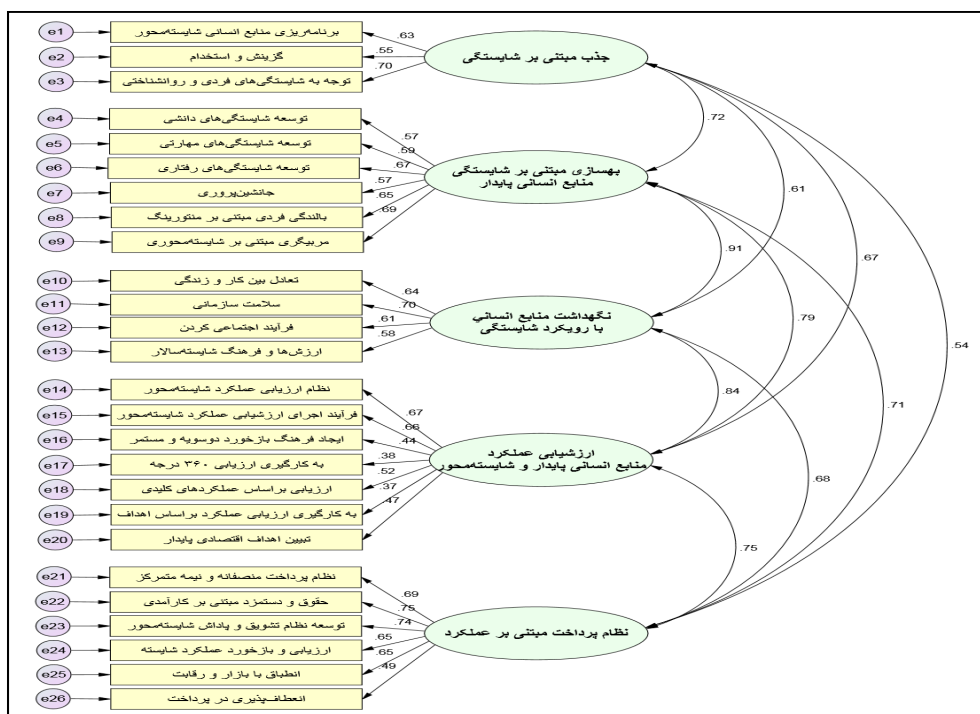
-0/132	-0/243	تعادل بین کار و زندگی
0/247	-0/052	سلامت سازمانی
-0/122	-0/114	فرآیند اجتماعی کردن
-0/177	0/004	ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالار
0/786	0/328	نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور
0/542	0/102	فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور
-0/412	-0/111	ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه و مستمر
-0/276	-0/076	به کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه
-0/082	0/296	ارزیابی براساس عملکردهای کلیدی
-0/139	0/236	به کارگیری ارزیابی عملکرد براساس اهداف
0/378	-0/146	تبیین اهداف اقتصادی پایدار
-0/369	-0/068	نظام پرداخت منصفانه و نیمه متمرکز
-0/544	-0/098	حقوق و دستمزد مبتنی بر کارآمدی
-0/298	0/081	توسعه نظام تشویق و پاداش شایسته‌محور
-0/481	-0/135	ارزیابی و بازخورد عملکرد شایسته
-0/368	-0/007	انطباق با بازار و رقابت
-0/679	0/076	انعطاف‌پذیری در پرداخت

با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی گزارش شده برای متغیرهای پژوهش، مشاهده می‌شود که اکثر مقادیر محاسبه شده در بازه (۲ و -۲) قرار داشته و حتی عموماً بین (۰/۵ و -۰/۵) به دست آمده‌اند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که توزیع داده‌های مربوط به این متغیرها نرمال است.

در ادامه به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق پرداخته می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر مشخص گردید، مدل این تحقیق شامل متغیر اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد است. لازم به ذکر است این متغیر مشتمل بر تعدادی بُعد و مؤلفه است. لذا برای این ابعاد مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول و سپس مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق (مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم) مورد بررسی قرار می‌گیرند. پس از تأیید مناسب مدل، از یافته‌های حاصله برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق استفاده خواهد شد. بنابراین در ادامه نتایج و یافته‌های حاصل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول و مرتبه دوم برازش یافته به داده‌های گردآوری شده، ارائه می‌گردد.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق

در این بخش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری شامل پنج بُعد جذاب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و توسعه شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد به عنوان متغیرهای پنهان، و مؤلفه‌های آن‌ها به عنوان متغیرهای آشکار است. این مدل در شکل (۳) به نمایش درآمده است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری به همراه ضرایب استاندارد شده

حال در جدول (۴) ضرایب استاندارد برآورد شده به همراه مقادیر معنی‌داری و سایر شاخص‌های آماری آن‌ها ارائه شده است. ضرایب استاندارد شده همان ضرایب مدل هستند که به بازه ۱- تا ۱ انتقال یافته‌اند و لذا امکان مقایسه‌ی آن‌ها برای متغیرهای مختلف وجود دارد.

جدول ۴. نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری

P-value	انحراف معیار	ضریب استاندارد شده	متغیرها	
-	-	۰/۶۳۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور	جذب مبتنی بر شایستگی
۰/۰۰۰	۰/۱۰۲	۰/۵۴۶	گزینش و استخدام	
۰/۰۰۰	۰/۱۰۹	۰/۷۰۰	توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی	
-	-	۰/۵۷۰	توسعه شایستگی‌های دانشی	شایستگی منابع انسانی پایدار بهسازی مبتنی بر توسعه
۰/۰۰۰	۰/۱۰۱	۰/۵۹۵	توسعه شایستگی‌های مهارتی	
۰/۰۰۰	۰/۱۱۹	۰/۶۶۷	توسعه شایستگی‌های رفتاری	
۰/۰۰۰	۰/۱۳۳	۰/۵۶۷	جانشین‌پروری	
۰/۰۰۰	۰/۱۱۸	۰/۶۴۵	بالندگی فردی مبتنی بر منتورینگ	
۰/۰۰۰	۰/۱۲۷	۰/۶۸۸	مربیگری مبتنی بر شایسته‌محوری	
-	-	۰/۶۴۳	تعادل بین کار و زندگی	
۰/۰۰۰	۰/۰۶۷	۰/۶۹۶	سلامت سازمانی	
۰/۰۰۰	۰/۰۷۲	۰/۶۱۳	فرآیند اجتماعی کردن	
۰/۰۰۰	۰/۰۶۹	۰/۵۷۵	ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالار	
-	-	۰/۶۷۳	نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور	ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور
۰/۰۰۰	۰/۰۸۳	۰/۶۶۴	فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور	
۰/۰۰۰	۰/۱۰۷	۰/۴۴۴	ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه و مستمر	
۰/۰۰۰	۰/۱۰۴	۰/۳۸۴	به کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه	
۰/۰۰۰	۰/۱۰۶	۰/۵۲۵	ارزیابی براساس عملکردهای کلیدی	
۰/۰۰۰	۰/۱۰۶	۰/۳۶۵	به کارگیری ارزیابی عملکرد براساس اهداف	
۰/۰۰۰	۰/۰۹۰	۰/۴۶۷	تبیین اهداف اقتصادی پایدار	
-	-	۰/۶۸۶	نظام پرداخت منصفانه و نیمه متمرکز	
۰/۰۰۰	۰/۰۹۰	۰/۷۴۸	حقوق و دستمزد مبتنی بر کارآمدی	
۰/۰۰۰	۰/۰۸۱	۰/۷۴۱	توسعه نظام تشویق و پاداش شایسته‌محور	
۰/۰۰۰	۰/۰۸۴	۰/۶۵۱	ارزیابی و بازخورد عملکرد شایسته	
۰/۰۰۰	۰/۰۸۴	۰/۶۵۲	انطباق با بازار و رقابت	
۰/۰۰۰	۰/۰۸۰	۰/۴۹۱	انعطاف‌پذیری در پرداخت	

همان‌طور که نتایج جدول (۵) نشان می‌دهند به ازای تمامی ضرایب رگرسیونی مقدار P -value کوچک‌تر از سطح خطای آزمون ($\alpha = 0/05$) می‌باشد ($P\text{-value} < \alpha = 0/05$)، بنابراین تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. همچنین اکثر این ضرایب دارای مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند که نشان‌دهنده‌ی توانایی بالای این مؤلفه‌ها در تبیین ابعاد تشکیل‌دهنده متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری است. اینک در جدول (۶) شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری گزارش می‌شود. اگر مقادیر شاخص‌های برازش در محدوده‌ی مطلوب قرار گیرند نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل برای داده‌های گردآوری شده هستند.

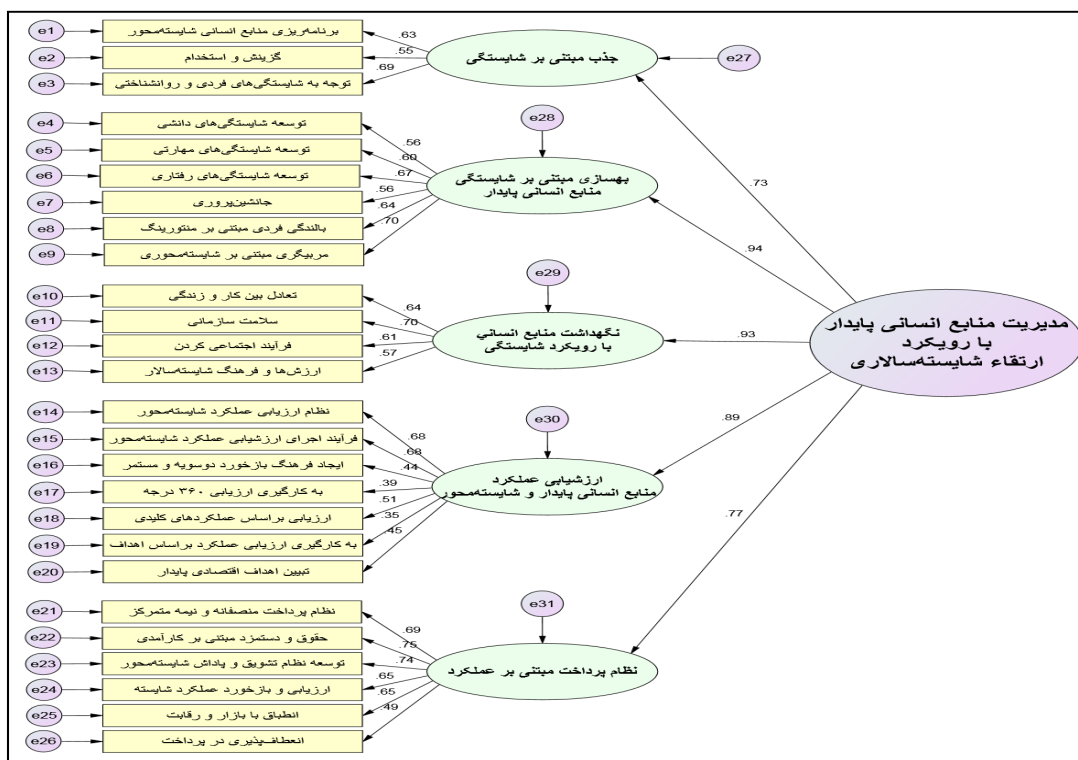
جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری

$\chi^2/d.f$	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMR)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۲۹۲	۰/۰۵۱	۰/۰۴۹	۰/۹۰۱	۰/۹۱۲
<p>$\chi^2/d.f \leq 5$; $TLI, CFI \geq 0.90$; $RMSEA \leq 0.09$; $SRMR \leq 0.10$</p> <p>$d.f=289$ و $\chi^2=662$</p>				

با توجه به آن که همگی شاخص‌های برازش در محدوده مطلوب قرار دارند، مناسبت مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در برازش به داده‌های گردآوری شده از جامعه آماری تحقیق تأیید می‌شود. حال در مرحله‌ی بعد مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق (مرتبه دوم) مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری به داده‌ها برازش می‌یابد.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق

مدل اندازه‌گیری کلی مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری شامل متغیرهای آشکار، متغیرهای پنهان مرتبه اول و متغیر پنهان مرتبه دوم است. متغیر پنهان مرتبه دوم که در واقع همان متغیر اصلی تحقیق یعنی مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری می‌باشد براساس متغیرهای پنهان مرتبه اول اندازه‌گیری می‌شود. لذا مدل مفهومی اندازه‌گیری کلی تحقیق در شکل (۴) ارائه شده است. نتایج نشان داد که برای ضرایب همگی ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار $t\text{-value} < 1/96$ می‌باشد. بنابراین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مورد مطالعه معنی‌دار هستند.



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق همراه با ضرایب استاندارد شده

این مدل براساس شاخص‌های نیکویی برازش، مدلی معنی‌دار بوده و در جداول ادامه ابتدا به بررسی مقادیر حاصل از مناسبیت مدل پرداخته می‌شود و سپس ضرایب استاندارد شده برای هر یک از متغیرهای پنهان مدل (متغیرهای پنهان مرتبه اول و متغیر پنهان مرتبه دوم) و معنی‌داری آنها گزارش می‌شود.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMR)	$\chi^2/d.f$
۰/۹۱۲	۰/۹۰۳	۰/۰۵۳	۰/۰۵۴	۲/۳۳۶
$\chi^2/d.f \leq 5$; $TLI, CFI \geq 0.90$; $RMSEA \leq 0.09$; $SRMR \leq 0.10$				
$d.f = 294$ و $\chi^2 = 686$				

همان‌طور که از نتایج گزارش شده در جدول فوق برمی‌آید، تمامی شاخص‌های نیکویی برازش در محدوده‌ی مقادیر مطلوب قرار دارند. اینک نتایج مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق در جدول بعد ارائه می‌شود که در ذیل نمایش یافته است. با توجه به نتایج این جدول، برای تمامی متغیرها، مقدار P-value کوچک‌تر از سطح خطای آزمون یعنی $\alpha = 0.05$ می‌باشد ($P\text{-value} < \alpha = 0.05$). لذا تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها از نقشی معنی‌دار در مدل برخوردارند. همچنین مقادیر ضرایب استاندارد شده برای همگی ابعاد بزرگتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده‌ی نقش مهم و تأثیرگذار هر یک از این ابعاد

در تبیین متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری است. به‌عنوان مثال، ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده که یکی از مهمترین شاخص‌های ارزیابی مدل می‌باشد و باید کمتر از ۰/۰۹ باشد، در این مدل برابر ۰/۰۵۴ بوده که نشان از مطلوبیت مدل طراحی شده دارد.

جدول ۷. نتایج مدل اندازه‌گیری کلی تحقیق

متغیرها	ضریب استاندارد شده	انحراف معیار	P-value
جذب مبتنی بر شایستگی	برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور	۰/۶۳۵	-
	گزینش و استخدام	۰/۵۵۱	۰/۰۰۰
	توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی	۰/۶۹۳	۰/۰۰۰
منابع انسانی پایدار	توسعه شایستگی‌های دانشی	۰/۵۶۲	-
	توسعه شایستگی‌های مهارتی	۰/۵۹۸	۰/۰۰۰
	توسعه شایستگی‌های رفتاری	۰/۶۶۷	۰/۰۰۰
	جانشین‌پروری	۰/۵۶۴	۰/۰۰۰
	بالندگی فردی مبتنی بر منتورینگ	۰/۶۴۱	۰/۰۰۰
	مربوگری مبتنی بر شایسته‌محوری	۰/۶۹۷	۰/۰۰۰
	تبادل بین کار و زندگی	۰/۶۴۵	-
نگهداشت منابع انسانی	سلامت سازمانی	۰/۷۰۲	۰/۰۰۰
	فرآیند اجتماعی کردن	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰
	ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالار	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰
	نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور	۰/۶۸۴	-
پایدار و شایسته‌محور	فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد شایسته‌محور	۰/۶۸۳	۰/۰۰۰
	ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه و مستمر	۰/۴۴۴	۰/۰۰۰
	به‌کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه	۰/۳۹۰	۰/۰۰۰
	ارزیابی براساس عملکردهای کلیدی	۰/۵۰۶	۰/۰۰۰
	به‌کارگیری ارزیابی عملکرد براساس اهداف	۰/۳۴۷	۰/۰۰۰
	تبیین اهداف اقتصادی پایدار	۰/۴۵۳	۰/۰۰۰
	نظام پرداخت منصفانه و نیمه متمرکز	۰/۶۸۹	-
نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	حقوق و دستمزد مبتنی بر کارآمدی	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰
	توسعه نظام تشویق و پاداش شایسته‌محور	۰/۷۳۸	۰/۰۰۰
	ارزیابی و بازخورد عملکرد شایسته	۰/۶۵۳	۰/۰۰۰
	انطباق با بازار و رقابت	۰/۶۵۱	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۰/۰۷۹	۰/۴۹۰	انعطاف پذیری در پرداخت	مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری
-	-	۰/۷۲۸	جذب مبتنی بر شایستگی	
۰/۰۰۰	۰/۱۵۰	۰/۹۴۰	بهسازی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی پایدار	
۰/۰۰۰	۰/۲۲۳	۰/۹۳۱	نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی	
۰/۰۰۰	۰/۱۶۲	۰/۸۸۵	ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور	
۰/۰۰۰	۰/۲۰۶	۰/۷۶۸	نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	

همان‌طور که نتایج گزارش شده در جدول فوق نشان می‌دهد و صفحه‌ی قبل نیز توضیح داده شد، تمامی ضرایب استاندارد شده مدل معنی‌دار بوده و مقادیر اکثر آنها از ۰/۵ بالاتر است که حاکی از نقش و میزان تأثیرگذاری بالا این متغیرها در مدل طراحی شده می‌باشد.

لذا با عنایت به توضیحات صفحه‌ی قبل و یافته‌های جدول فوق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل طراحی شده مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقاء شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد که توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری تشکیل گردیده از اعتبار لازم برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

با استفاده از نتایج مدل نهایی تحقیق می‌توان چنین بیان نمود که مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد شایسته‌سالاری در نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش مشهد دارای ۵ بعد جذب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد است. در این راستا نتایج حاصل از این سؤال پژوهش در برخی از تحقیقات همسو است.

در بعد **جذب مبتنی بر شایستگی** (Movahedizadeh et al, 2022) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد کیفی مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد می‌باشد که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته‌بندی شدند. نتایج حاصله از اولویت‌بندی نشان داد که در شایستگی فردی؛ کد محوری رفتاری، در شایستگی مدیریتی؛ کد محوری توانایی رهبری، در شایستگی شغلی؛ کد محوری مهارتی، مهم‌ترین شایستگی مورد نیاز مدیران شهرداری مشهد می‌باشد. (Zairhojghan et al, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان رویکرد شایسته‌سالاری: طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در ادارات کل ورزش و جوانان ایران شایسته‌سالاری سازمانی یکی از ابعاد مدل طراحی شده می‌باشد. همچنین (Tafarjkhah et al, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت برق بیان کردند که به‌گزینی و نگهداری کارکنان یکی از راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت برق می‌باشد. درنهایت در مؤلفه توجه به شایستگی‌های فردی و روانشناختی (Rouzbanan et al, 2022) در مطالعه‌ای با عنوان بهینه‌سازی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی با تکنیک دلفی-فازی و رویکرد مفهوم سازی داده بنیاد شایستگی فردی و شخصیتی را بعنوان یکی از ابعاد بهینه‌سازی الگوی

شایستگی مدیران دانشگاهی شناسایی نمودند. همچنین (Kakeman et al, 2021) نیز در مطالعه‌ای با عنوان توسعه شایستگی‌های محوری مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران ۷ شایستگی مدیریتی محوری شامل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد مدیریت عملیات و مدیریت منابع و آگاهی از محیط شایستگی‌های بین فردی کیفیت ارتباطات و مدیریت روابط نفوذ و هدایت افراد و سازمان توانمندسازی و مدیریت تغییرات و حرفه‌ای‌گرایی و حرفه‌ای بودن را نشان داد.

در بعد **بهبودی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار** (Tafarjkhah et al, 2021) نیز در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت برق بیان کردند که به‌گزینی و نگهداری کارکنان یکی از راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت برق می‌باشد. مطالعه (Sharma et al, 2022) با عنوان تحلیل تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و پذیرش فناوری‌های صنعت بر مهارت‌های اشتغال‌پذیری نیز نشان داد فناوری‌های صنعت همراه با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و پذیرش فناوری‌های صنعت باعث افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان شود که نیاز سازمان‌های آینده است. (Gunawan et al, 2021) نیز در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای بهبود صلاحیت مدیریتی مدیران پرستاری بیان کردند که آموزش و ارزیابی، برنامه ریزی و توسعه شغلی، طرح پاداش، استخدام و گزینش و سیستم ارزیابی از ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشند.

در باب بعد **نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی** می‌توان به پژوهش (Ahmadbeighi et al, 2021) با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار مؤثر بر توسعه صنعت خودرو ایران اشاره کرد. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که جذب و حفظ نیروی انسانی، بالاترین اولویت را در میان شرایط زمینه‌ای داشت. همچنین (Jaskeviciute et al, 2021) نیز در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین رفاه کارکنان و اعتماد سازمانی در زمینه مدیریت پایدار منابع انسانی پرداختند و نشان دادند که روابط مستقیم و غیر مستقیم بین رفاه کارکنان و مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد.

در بعد **ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور** (Mohammadi et al, 2023) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با تکنیک داده بنیاد بیان کردند که از افزایش عملکرد فرد و سازمان از پیامدهای استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان است. (Jalal Kamali et al, 2023) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی عوامل مرتبط با الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین رابطه آن با توانمندسازی ساختاری و آوای کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران با روش تحلیل مضمون بیان کردند که مدیریت منابع انسانی پایدار موجب توانمندسازی کارکنان می‌گردد. (Moradibarouji et al, 2023) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد شغلی و سلامت روان کارکنان سازمان پزشکی قانونی نشان دادند مدیریت منابع انسانی پایدار و ابعاد آن (انتخاب، مشارکت و توانمندسازی) بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان سازمان پزشکی قانونی کشور تأثیر دارند. (Khaksar-Boldaji et al, 2021) نیز در مطالعه‌ای با عنوان اثر مدیریت منابع انسانی و زنجیره تأمین سبز بر عملکرد پایدار سازمان ورزش شهرداری تهران با نقش میانجی پایداری سازمانی بیان کردند مدیریت منابع انسانی بر عملکرد پایدار سازمان تأثیر دارد. همچنین (Wuen et al, 2022) در مطالعه‌ای با عنوان تحلیل کمی مدیریت استراتژیک منابع انسانی پایدار و یادگیری سازمانی: پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط نشان دادند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و یادگیری سازمانی را تأیید کرد که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط مبتنی بر خدمات دار. (Hitka et al,)

2021) نیز در مطالعه‌ای با عنوان فرآیندهای مدیریت منابع انسانی پایدار از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایت شغلی نشان دادند که فرآیندهای مدیریت منابع انسانی پایدار بر ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

در رابطه با بعد **نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد**، (Ahmadbeighi et al, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار مؤثر بر توسعه صنعت خودرو ایران بیان کردند که مزایای مالی و رشد اقتصادی، بالاترین اولویت را در میان نتایج و پیامدها به خود اختصاص دادند. (Mirzalo & Mosavi Kashi, 2019) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان زن آموزش و پرورش بیان کردند که اخلاق کار اسلامی و عدالت سازمانی نیز بر این پیامدهای رفتاری تأثیر گذارند.

مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد شایسته سالاری در آموزش و پرورش به معنای ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر اصول ماندگاری و شایستگی است. این مفهوم تحت تأثیر نیاز به جذب، نگهداری و توسعه معلمان و کارکنانی است که دارای صلاحیت‌های بالا و قابلیت‌های لازم برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش هستند. به طور کلی، فرآیند استخدام باید به گونه‌ای طراحی شود که افراد با استعداد و شایسته جذب شوند که این شامل فراهم کردن آموزش‌های مداوم و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای معلمان است تا به بهبود مهارت‌ها و دانش آنان کمک کند. همچنین ایجاد یک محیط کاری مثبت که کارکنان را تشویق به ماندن در سازمان کند و استفاده از معیارهای شفاف و عادلانه برای ارزیابی عملکرد کارکنان، که به ایجاد انگیزه و بهبود کیفی در آموزش کمک می‌کند. این رویکرد می‌تواند به بهبود کل سیستم آموزشی کمک کند و باعث افزایش کیفیت و کارایی در آموزش و پرورش شود. بنابراین بر مبنای یافته‌های تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- ملاک تشویق و تنبیه از روش سنتی فعلی تغییر پیدا کند و از نظر ارباب رجوع در تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان منظور گردد و از سوی مدیریت عالی سازمان بین کارکنان موفق و خاطی در دادن پاداش اضافه کار و غیره تفاوت قائل شود.

- سازمان آموزش و پرورش باید زیرساخت‌های لازم را از جمله استقرار نظام پیشنهادات به صورت واقعی و مؤثر در جهت تقویت نوآوری و ابتکار کارکنان به عمل آورند که از آن جمله ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای کارکنان نوآور و خلاق و جاری سازی دستورالعمل‌های آن می‌باشد.

- پیشنهاد می‌شود سازمان از اصول تشویقی، توانمند سازی و ترغیبی برای نگهداشت منابع انسانی استفاده کند و شیوه‌هایی را به کار گیرد که کارکنان نگرش خود را در سازمان به طور مثبت ابراز دارند. مثلاً با صراحت و در ضمن انجام شیوه جدید نظر خود را بیان دارند. کارگزاران عوامل نگهداشت کارکنان را بشناسند و در تقویت نمودن آنها قدم بردارند و از توانمندی مدیرانی که به عنوان عامل نگهداشت کارکنان عمل می‌کنند در سطوح بالای مدیریت استفاده شود.

- طراحی چارچوب شایستگی‌های پرسنل آموزش و پرورش (از جمله دانش و توانایی‌ها و تجربه‌های آنها) و برنامه ریزی توسعه نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی؛

–مستولان سازمان آموزش و پرورش در چشم اندازها، اهداف و رسالت‌های خود در چارچوب قالب‌های علمی و استاندارد جهانی به روز (آپدیت) شوند و با تلاش برای تحقق زمینه توسعه و افزایش میزان شایسته‌سالاری مطلوب در محیط سازمان خود را براساس آخرین یافته‌های علمی، تطبیق و به رشد خود ادامه دهند.

Reference

- Aeinehchi, H., & Esmaeilzadeh Ghandehari, M. R., & Peymanizad, H., & Fahim Davin, H. (2024). Presenting a merit-oriented service compensation system model for veterans in sports. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 58-80. doi: 10.22034/jmep.2024.425487.1278.. (In Persian).
- Ahmadbeighi, A., & Ahmadi, M., & Zameni, F. (2021). Designing a comprehensive model of sustainable human resource management system in order to develop the automotive industry. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 19(43), 37-48. doi: 10.22034/jtd.2021.244208. (In Persian).
- Dolatyari, F., & Tavakoli, A. (2025). Identifying the obstacles of green human resource management in order to increase the sustainability of the organization. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 208-231. doi: 10.22034/jmep.2024.434888.1309. (In Persian).
- Eyni, A. (2020). The effect of meritocracy on organizational innovation in Alborz University Campus. *Management and Educational Perspective*, 2(1), 87-101. doi: 10.22034/jmep.2020.234864.1017. (In Persian).
- Ghaleh Agha Babaei, F. (2023). The Antecedents and Consequences of sustainable human resource management. *Organizational Culture Management*, 21(3), 255-266. doi: 10.22059/jomc.2023.356400.1008528. (In Persian).
- Ghaemi, H., & Asgari, M. H. (2023). Presenting a model of green human resources management with a metacombinatiion approach. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 122-145. doi: 10.22034/jvcbm.2023.391719.1080. (In Persian).
- Gunawan, J., & Aunguroch, Y., & Fisher, ML., & McDaniel, AM., & Liu, Y. (2021). Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: A scale development. *Int J Nurs Pract*. 2021;e12936
- Hitka, M., & Schmidtová, J., & Lorincová, S., & Štarchoň, P., & Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of human resource management processes through employee motivation and job satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-26.
- Hosseini, R., & Jan Ahmadi, K., & Ghaffari, H. (2024). The effect of knowledge-based leadership on sustainable competitive advantage with the mediation of management meritocracy (case study: Tehran Post Office). *Psychological Researches in Management*, 10(1), 143-163. doi: 10.22034/jom.2024.2012489.1112. (In Persian).
- Hosseini, S.A., & Moghaddam, A., & Damganian, H., & Shafiei Nikabadi, M. (2024). Factors affecting the application of sustainable human resource management in the oil industry. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 16 (62):25-44. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1697-fa.html>. (In Persian).
- Jalal Kamali, M., & Jalali Jawaran, R.n., & Pourafghan, A., & Salajqeh, S. (2023). Identifying factors related to the sustainable human resource management model and explaining its relationship with structural empowerment and employee voice in the National Iranian Copper Industries Company using thematic analysis method. *Human Resources Excellence*, 13(4), 67-89.. (In Persian).
- Javidi, M. R., & Poursafei, H., & Zirak, M., & Momeni Mahmavi, H. (2023). Designing and validating the competency model of educational administrators with a succession approach. *Iranian journal of management sciences*, 16(64), 87-121.. (In Persian).
- Jaskeviciute, Asta Stankeviciene, Danuta Diskiene and Julija Savicke (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118-131.

- Kakemam, E., & Janati, A., & Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M., & Liang, Z., (2021). Developing competent public hospital managers: a qualitative study from Iran. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(2), 149-163. (In Persian).
- Khaksar-Boldaji, D., & Soleimani, M., & Afkar, A. (2021). The effect of human resource management and green supply chain on the sustainable performance of Tehran Municipality Sports Organization with the mediating role of organizational sustainability. *Environmental Science and Technology*, 24(12), 61-77. (In Persian).
- Kramar, R. (2024). "Sustainable Human Resource Management: A New Paradigm for Organizational Effectiveness." *International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-20
- Maleki Hassanvand, M., & Abdulahi, H., & Tahheri, M., & Ghadri, M. (2023). Designing a Merit Selection Model for Primary School Teachers (The study of Khorramabad city). *Iranian Pattern of Progress*, 10(3), 44-61. (In Persian).
- Mirzali, M., & Mosavi Kashi, Z. (2019). The Impact of Islamic Human Resource Management on Behavioral Consequences of Female Education Personnel. *Sociology of Education*, 5(1), 146-159. doi: 10.22034/ijes.2019.43757
- Mohammadi, A., & Tooraani, H. (2023). Competency Model for Selection and Appointment of Ministerial Administrators within the Educational Leadership and Management Subsystem. *QJOE*; 39 (3):87-110
- Mohammadi, R., & Abdollahi, B., & Jafarinia, S., & hassanpoor, A. (2023). Designing a sustainable human resource management model whit grounded theory technique (Experimental control: Solico Kalleh Food Industries Group). *Journal of Executive Management*, 15(29), 67-96. doi: 10.22080/jem.2023.22840.3689. (In Persian).
- Moradibarouji, A., & Alavimatin, Y., & Boudagi Khajeh Nobar, H. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management on Job Performance and Mental Health of Forensic Staff. *RJMS*; 30 (4):24-32. (In Persian).
- Movahedizadeh, H., & Mohebbi, S., & Gelerd, P. (2022). Developing a Model for Managers' Meritocracy in Mashhad Municipality by Adopting a qualitative approach (Thematic Analysis). *Transformation Management Journal*, 13(Autumn & Winter 2022), 185-205. doi: 10.22067/tmj.2022.70869.1128. (In Persian).
- Rastegar, M., & Shahamat, N., & Salehi, M., & Zarei, R. (2024). Analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad Universities of Fars province. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 280-303. doi: 10.22034/jmep.2023.390184.1177. (In Persian).
- Rezapour, F., & Moharramzadeh, M., & Azizian Kohan, N., & Naghizadeh-Baghi, A. (2024). Talent Management Model for Meritocracy of Managers and Leaders in Sport Organizations. *Sport Management Journal*, 16(4), 35-15. doi: 10.22059/jsm.2023.359574.3145. (In Persian).
- Rouzbahan, M.V., & Gholipour, R., & Seyed Javadin, S.R. (2022). Optimizing the Competency Model of University Administrators with Delphi-Fuzzy Technique and Grounded Theory Approach. *jor*; 19 (1):57-80. (In Persian).
- Sadeghi, M., & Jafari, S., & Mohammadi, S. (2023). Identification and Validation of the Components of Training Qualified Human Resources at Farhangian University: A Mixed-Method Study. *Educational and Scholastic studies*, 12(1), 83-57. doi: 10.48310/pma.2023.2850. (In Persian).
- Sharma, M., & Luthra, S., & Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*, (ahead-of-print).⁷
- Sina, F., & Sadati tile bani, S. J. (2022). The role of mediation of meritocracy in the relationship between organizational justice and organizational learning in Mazandaran Tejarat Bank employees. *Educational Administration Research*, 13(52), 33-56.
- Tafarjkhah, M., & Bagherzadeh Khajeh, M., & Iranzadeh, S. (2021). Sustainable Human Resources Management in the Electricity Industry. *Quarterly Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 1(1), 1-35. (In Persian).
- Wuen, C. H., & Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2022). Quantitative Analysis of Strategic Human Resource Management and Organizational Learning: The Sustainability of MSMEs in Brunei



- Darussalam. In Handbook of Research on Developing Circular, Digital, and Green Economies in Asia (pp. 59-85). IGI Global.
- Zairhojghan, B., & Kashif, M., & Fattahpour Marandi, M. (2021). Meritocracy Approach: Designing a Model for Talent Management and Succession in General Departments of Sports and Youth in Iran. *Human Resource Management in Sports*, 9(1), 85-98. doi: 10.22044/shm.2022.11342.2402. (In Persian).
- Zibarras, L., & Coan, P. (2024). The Role of Human Resource Management in Promoting Sustainability: A Review and Future Directions. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 1-20.