

## مقاله پژوهشی

## مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین

حیب اله فلاح<sup>۱</sup>، اسداله مهرآرا<sup>۲\*</sup>، مجتبی طبری<sup>۳</sup>

## مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران.  
tar\_setar@yahoo.com

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران (\*نویسنده مسئول).  
asadollahmehrrara57@gmail.com

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران  
mo\_tabari@yahoo.com

## چکیده

**هدف:** مطالعه حاضر با هدف مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین، انجام شد. **طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کیفی و کمی استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته و استفاده از نظر خبرگان و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه انجام شد. مصاحبه‌های انجام شده به روش کدگذاری سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه یافت و در بخش کمی نیز ۳۸۴ نفر از مشتریان بانک مسکن حجم نمونه را تشکیل دادند و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند.

**یافته‌های پژوهش:** بر اساس نتایج مولفه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین (اصل خصوصی‌سازی، اصل تمرکززدایی، اصل کوچک‌سازی، اصل مدیریت‌گرایی، بوروکراسی زدایی) تنظیم و پیشنهاد گردید.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** به دلیل تعدد متغیرهای پژوهش و پیچیدگی‌های خاص پژوهش، برای پژوهش‌های آینده باید سایر مؤلفه‌های متغیرها به‌طور دقیق بررسی شوند تا دیگر روابط متغیرها هر چه شفاف‌تر و جامع‌تر شناخته شود.

**پیامدهای عملی:** به منظور جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده، مجرب و متخصص، از امکانات و ابزارهای اصولی و علمی منابع انسانی استفاده شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** به منظور توسعه و رشد متوازن منابع انسانی نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی طراحی و اجرا گردد.  
**نوع مقاله:** مقاله علمی.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، کوچک‌سازی، مدیریت دولتی نوین، خصوصی‌سازی، بانک مسکن.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱  
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





*Research Paper*

## The Model of Human Resource Management based on New Public Management

Habibullah Fallah<sup>1</sup>, Asadullah Mehrara<sup>2\*</sup>, Mojtaba Tabari<sup>3</sup>

### Authors

1. PhD Student in Public Administration, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch, Qaemshahr, Iran.

tar\_setar@yahoo.com

2. Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch, Qaemshahr, Iran

(\*Corresponding Author).

asadollahmehrara57@gmail.com

3. Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch, Qaemshahr, Iran .

mo\_tabari@yahoo.com

### Abstract

**Purpose:** The present study was conducted with the aim of the role model of human resource management based on new public management.

**Design / methodology / approach:** In the present study, two qualitative and quantitative methods were used to collect data. In the qualitative part, using deep, semi-structured interviews and using the opinion of experts, and in a small part, the information questionnaire was collected. The interviews were analyzed using three-step coding method (open coding, axial coding and selective coding). In the qualitative part, the interviews continued until the theoretical saturation, and in the quantitative part, 384 customers of Maskan Bank formed the sample size and completed the questionnaires.

**Findings:** The results showed that finally the components of human resource management were adjusted and proposed based on the new public management approach (principle of privatization, principle of decentralization, principle of downsizing, principle of management, decentralization).

**Limitations and Consequences:** Due to the multiplicity of research variables and the specific complexities of the research, other components of the variables should be carefully considered for future research so that the other relationships of the variables are more transparent and comprehensive.

**Practical implications:** In order to attract and employ educated, experienced and specialized human resources, the basic and scientific facilities and tools of human resources should be used.

**Originality or value of the article:** In order to develop and equipose the balanced human resources, a comprehensive human resource planning system such as career path, succession planning should be designed and implemented.

**Article Type:** Scientific Article

**Key words:** Human Resource Management, Downsizing, New Public Management, Privatization, Maskan Bank.



سازمان‌های دولتی ایران و از جمله بانک مسکن افزون بر تحولات و روندهای جهانی، ناگزیرند با برخی چالش‌های موجود در کشور نیز روبرو شوند. ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری اندک، کم‌کاری، و ارزیابی‌های غیر واقعی از منابع انسانی و بعضاً نارضایتی کارکنان و ارباب رجوع برخی از این چالش‌های هستند. مسلماً رسیدن به این هدف مستلزم برنامه‌ریزی‌های گسترده در ابعاد مختلف است که یکی از این ابعاد بررسی وضعیت نظام اداری کشور و بهبود شاخص‌های توسعه آن از جمله بهبود مدیریت منابع انسانی آن می‌باشد. برای کاهش هزینه‌ها، برخی از سازمان‌ها تلاش کرده تا کارکنان را کاهش داده و نیروی کار را قربانی کنند (Kai, 1998; Labs, 1999; Mariapendar, 2013). این مساله نشان دهنده استفاده اجتماعی غیرمسئولانه از منابع انسانی سازمانی است. اکثر محققین در زمینه مدیریت منابع انسانی معتقدند قابلیت‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عملکرد بالا در یک سازمان منجر شود و این امر به پایداری سازمانی در برخی موضوعات مانند مزیت رقابتی کمک می‌کند، به طوری که سازمان‌هایی که موقعیت خود را به درستی ایجاد کرده‌اند، مزایای رقابتی برتری نسبت به رقبا دارند (Khorasani et al., 2017; Ramlal, 2016).

بر اساس یافته‌های علمی، مدیریت منابع انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به اهداف تلقی می‌شود چرا که ایده‌های جدید برای نوآوری و شکوفایی، دستیابی به تولیدات جدید محققان است. به استناد پژوهش‌های انجام شده مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد (Abbaspour, 2002). بنابراین شناخت وضعیت موجود نظام منابع انسانی و طراحی نظام مطلوب منابع انسانی، زمینه ایجاد بسترهای مناسب را برای بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند. این پژوهش به شناسایی و تبیین عناصر مدیریت دولتی نوین بر مدل مدیریت منابع انسانی بانک مسکن می‌پردازد و سپس به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پرداخته است. مساله این است که از آنجایی که طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین تا به حال با دیدگاه فراگیر، مورد توجه محققان در بانک مسکن قرار نگرفته است، لذا نیاز به مطالعات تجربی دارد. حال با در نظر گرفتن تمامی موارد این سوال مطرح است که عناصر مدیریت دولتی نوین کدامند؟ اهمیت و وزن هر یک از مولفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی چگونه است؟ آیا مدل طراحی شده در جامعه هدف، قابلیت اجرایی دارد؟ روش اجرایی مدل مدیریت منابع انسانی چیست؟ مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین چگونه است؟

با توجه به پیشرفت‌های فناوری در راستای تحقق خواسته‌های جامعه، سازمان‌های دولتی باید ساختار خود را متناسب با این پیشرفت‌ها متحول نموده و نوسازی نمایند. در سازمان‌های دولتی همچون بانک مسکن، بهره‌مندی از تکنیک‌هایی همچون استفاده مناسب و به موقع از فناوری اطلاعات با رویکرد شهروندمداری، در راستای ارتقاء شفافیت و پاسخگویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، ارتقاء کیفیت و مطلوبیت ارائه خدمات به مردم امری اجتناب‌ناپذیر شده است. مدل منابع انسانی، ساختار منابع انسانی سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک توصیف می‌کند. مدل منابع انسانی توصیف مشترکی از اهداف اصلی منابع انسانی، قابلیت‌ها، فرآیندها و استانداردهای این حوزه می‌باشد. مدل منابع انسانی، یک پل ارتباطی بین استراتژی و دیگر حوزه‌های

مدیریتی مانند فرآیندها و ساختار سازمانی منابع انسانی است. تعریف مدل منابع انسانی نقش کلیدی و اساسی در مسئولیت‌های عملکردی آن دارد. نتیجه اصلی آن شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌های منابع انسانی و واگذاری پروژه‌های گوناگون به واحدهای مختلف آن می‌باشد. تعریف مدل منابع انسانی کار آسانی نیست ولی وجود آن موجب جلوگیری از برخی اختلالات در آینده می‌شود. این مدل به ساخت تابع عملکردی قوی و رقابتی در سازمان کمک می‌کند. مدل منابع انسانی، فرآیندها و مناطق استراتژیک را که به توسعه بیشتر برای ساخت یک موقعیت قوی و رقابتی در بازار کمک می‌کند یاری می‌رساند. علاوه بر این، باعث شناخت کامل مسئولیت فرآیند منابع انسانی می‌شود و کارکنان از هدف داشتن و هدایت شدن اطمینان حاصل می‌کنند (Ahmadi, 2015). لذا تلاش برای طراحی مدل منابع انسانی در بانک مسکن به گونه‌ای که با ایجاد سازمانی پویا، منجر به تحقق اهداف سازمان گردد، امری ضروری می‌باشد. نیت پژوهش پیش رو این است که با اتخاذ رویکرد مدیریت دولتی نوین، الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار را در سازمان‌های دولتی ایران ارائه کند. همچنین از آنجایی که این پژوهش در قلمرو زمانی و مکانی حاضر برای اولین بار انجام می‌گیرد لذا از نوآوری برخوردار می‌باشد.

تلاش برای شناسایی و تغییرات و قابلیت‌های مدیریت دولتی نوین بر مدل مدیریت منابع انسانی در بانک مسکن به طوری که منجر تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی بانک مسکن گردد، امری ضروری می‌باشد. بنابراین طراحی مدل مدیریت منابع انسانی به عنوان اولویت تحقیق در نظر گرفته شده است و مساله اصلی این تحقیق می‌باشد. امید است با انجام تحقیق حاضر و شناسایی و توسعه مولفه‌ها و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی، دیدگاهمان به مقوله مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار، نگاهی سیستمی باشد تا موجبات ارتقاء سرمایه انسانی که عامل اصلی تمایز سازمان‌ها است را فراهم نماییم.

### مبانی نظری

منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (Afjeh & Ismailzadeh, 2015) مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر داشتن تعهد و دو طرفه بودن ارتباط است. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (Doaei et al., 2010). برای سنجش اقدامات مدیریت منابع انسانی از ابعاد چن و هانگ (۲۰۱۸) شامل کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات استفاده شده است. کارمندیابی یکی از آشکارترین راه‌های سازمان‌ها برای ارتقای ذخیره سرمایه انسانی از طریق پرسنلی است که آنها استخدام می‌کنند. به طور خلاصه پیکربندی منابع انسانی بر شناسایی کارکنانی با مهارت‌های خاص برای تبدیل شدن به سرمایه انسانی تمرکز دارد. چرا که این گونه کارکنان قادرند، رقابت‌پذیری سازمانی را ارتقاء دهند (Amirkhani et al., 2014)

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe et al., 2018)

دکتر آذر و دیگران (۱۳۸۸)، در پژوهشی با یک رویکرد فراگیر، به آزمون ارتباط تمام وظایف مدیریت منابع انسانی با هر سه بعد ادراک عدالت کارکنان؛ یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای پرداخته‌اند که این امر تاکنون در مطالعات منابع انسانی سابقه ندارد. هدف مقاله، طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، جهت تبیین تأثیر هر کدام از وظایف مدیریت منابع انسانی بر ادراک عدالت کارکنان می‌باشد. روش تحقیق پژوهش پیمایشی بوده و در سه بانک ملت، تجارت و کشاورزی اجرا شده است. عوامل مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی منصفانه، از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی و آزمون مدل، با روش معادلات ساختاری انجام شده است. ادراک عدالت نیز با دو روش قطعی و فازی اندازه‌گیری شده و آزمون تفاوت مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، با داده‌های قطعی و فازی ادراک عدالت صورت گرفته است که دو مدل قطعی و فازی، تفاوت معنی‌داری داشته‌اند. نتیجه این تحقیق، مجموعه ویژگی‌هایی از نظام مدیریت منابع انسانی است که به ادراک عدالت منجر می‌شود و در راستای پرورش تعهد و انگیزش در کارکنان به عنوان برجسته‌ترین منبع راهبردی سازمان - مدیران و محققان سازمانی را یاری می‌نماید.

میرفلاح و همکاران (۲۰۱۹)، پژوهشی را با موضوع تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی شرکت: نقش میانجی‌گری قابلیت مدیریت فرآیند کسب و کار و قابلیت یکپارچگی زنجیره تامین انجام دادند. در عصر حاضر، شرکت‌ها برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و مدیریت عملکرد بهتری از خود نشان دهند. تغییرات سریع فناوری اطلاعات، فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی را به طور عمیقی تحت تأثیر قرار داده است. در واقع رونق اقتصادی کشورها، صنایع و شرکت‌ها به بهره‌برداری مناسب از فناوری اطلاعات وابسته است. قابلیت فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته شود و زمینه را برای مقابله با تغییرات سریع محیطی فراهم کند. روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش ۱۲۰ شرکت مورد بررسی قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شده است. تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند و نتایج نشان داد که قابلیت فناوری اطلاعات بر مدیریت عملکرد شرکت از طریق دو متغیر میانجی قابلیت مدیریت فرآیند کسب و کار و قابلیت یکپارچگی زنجیره تامین تأثیر مثبت دارد.

میر سپاسی و دیگران (۲۰۰۹)، پژوهشی با هدف طراحی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی در بخش تعاونی انجام دادند. این مدل روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها را از طریق تبیین روابط بین ابعاد سازمان تعاونی (جذابیت، ارتباطات سازمانی انسانی، احساس وحدت، تجربه خاص، تعهد) و ابعاد مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداری، به‌کارگیری، بهسازی) نشان می‌دهد. در این تحقیق از سه پرسشنامه در سه مرحله تعیین مولفه‌های سازمان تعاونی، تعیین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی و تعیین ارزش عاملی مولفه‌های سازمان

تعاونی بر مولفه‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. ابزار تحلیل داده‌ها، آماره‌های تحلیلی (آزمون T با نمونه مستقل، تحلیل واریانس) و آماره توصیفی و تحلیل عاملی شاخص‌ها (از طریق نرم افزار لیزرل) می‌باشد. همچنین آزمون مدل و روابط بین مسیرها توسط آزمون T سویل انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد وضعیت موجود سازمان‌های تعاونی در ابعاد منابع انسانی نسبتاً مناسب است. لیکن تفاوت معنی‌داری با توجه به تقسیم‌بندی جنسیتی، تحصیلات و سابقه کار وجود دارد. در بین مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاونی، مؤلفه‌های سرمایه معنوی- انسانی، اخلاقی و دیدگاه لثو و در بین مولفه‌های گروه مدیریت منابع انسانی، مؤلفه‌های سامانه اطلاعات و انگیزه محوری بیشترین ارزش را دارند. پیشنهاد این تحقیق شامل شبکه‌سازی اجتماع سازمانی تعاونی و برنامه‌ریزی حضور بیشتر زنان در پست‌ها کلیدی، تقویت ابزارهای ارتباط آزادانه سازمانی، برنامه‌ریزی جذب افراد مستعد با شخصیت برونگرا و سازگار و صلح‌جو، ایجاد انگیزه کار گروهی، ایجاد ساختار منعطف با دوایر کیفیت، تفویض اختیار بیشتر، نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، توسعه شغلی، ارزیابی مبتنی بر عملکرد و کاهش محدودیت‌های سازمانی است.

میرسپاسی و دیگران (۲۰۱۸) در پژوهشی با استفاده از رویکرد اجتماعی-فنی و اضافه کردن شاخه بوم‌شناختی به آن سعی شده کرده‌اند تا مدلی برای سیستم مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با رویکرد بوم‌شناسانه طراحی کنند. داشته‌های منابع انسانی سازمان، سرمایه انسانی؛ داشته‌های اجتماعی سازمان، سرمایه اجتماعی و داشته‌های بوم‌شناختی سازمان، سرمایه بوم‌شناختی سازمان در نظر گرفته شده است. طبق نظریه اجتماعی-فنی، استفاده بیشینه از همه سرمایه‌ها امکان‌پذیر نیست و باید به ترکیب بهینه‌ای از آن‌ها دست یافت تا این ترکیب بتواند به حداکثرسازی عملکرد نیروی انسانی کمک کند. برای این منظور از گروه خبره‌ای که از طریق تکنیک گلوله برفی انتخاب شده بودند، خواسته شد تا اهمیت شاخص‌های هر یک از سرمایه‌ها را در وظایف منابع انسانی مشخص کنند. داده‌های به دست آمده از طریق روش برنامه‌ریزی خطی تکنیک صفر و یک، برای دستیابی به مدل بهینه، تحلیل شد. در پایان نتایج با قانون خدمات کشوری تطبیق داده شده و پیشنهادهایی ارائه شده است.

مقدم و دیگران (۲۰۱۵)، در پژوهشی در پی تبیین مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در گروه ایران ترانسفو بوده‌اند. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۹ نفر از خبرگان آشنا به مباحث کارآفرینی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله با کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده استخراج بالغ بر ۳۷۰ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله است که در قالب مدل پارادیمی شامل بهبود قابلیت کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان مقوله محوری و شرایط علی (قابلیت سازمانی- منبع محوری کارکنان و ضرورت حمایت مدیریت ارشد)، عوامل زمینه‌ای (محیط رقابتی- بینش کارآفرینانه مدیریت و همراستایی استراتژیک)، شرایط مداخله‌گر (گریزپایی کارآفرینان، تطبیق‌ناپذیری سیستم موجود منابع انسانی- بی‌انصافی سازمانی- نظام ارزش‌یابی معیوب- رفیق‌نوازی و فرهنگ

محافظة کاری)، راهبردها (فرآیند محوری- متمایزسازی نظام مدیریت منابع انسانی) و عوامل پس‌آیندی در (سطوح فردی، واحدی و سازمانی)، قرار گرفت.

### روش‌شناسی

در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کیفی و کمی استفاده شده است در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه اطلاعات جمع‌آوری شده است. مدت زمان انجام مصاحبه‌ها، به طور میانگین بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بوده و زمانی که داده‌ها به مرحله اشباع رسیدند، فرایند جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت. مصاحبه‌های انجام شده به روش کدگذاری سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه یافت و در بخش کمی نیز ۳۸۴ نفر از مشتریان بانک مسکن حجم نمونه را تشکیل دادند و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. البته تعداد ۴۲۰ پرسشنامه پخش شد که ۳۸۴ پرسشنامه مخدوش نبود. پرسشنامه‌های بخش کمی بر اساس اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها تدوین شد. در اینجا ابتدا یافته‌های بخش کیفی را به ترتیب پرسش‌های پژوهش که با استفاده از کدگذاری در طی مراحل چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند ارائه می‌گردد. و سپس یافته‌های بخش کمی به صورت جدول و تحلیل آماری ارائه می‌شود.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

کدگذاری داده‌ها در پژوهش حاضر بر طبق نظریه زمینه‌ای در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

در جدول ۱ خلاصه شده است:

جدول ۱- نتایج کدگذاری محوری

گزینه	شاخص
کاهش تمرکز	اصل خصوصی سازی
افزایش اختیارات مدیران	
افزایش کارایی منابع انسانی	
کاهش امنیت شغلی	
کاهش تمایل نخبگان	
پاداش بر اساس عملکرد	
ترغیب کارکنان به آموزش	
بهبود و افزایش کیفیت حرفه‌ای کارکنان	
افزایش برون‌گرایی	
اندازه‌گیری عملکرد کارکنان	
جلب رضایت نهادهای سیاسی	
کاهش چانه‌زنی اتحادیه‌ها	
کاهش اختیارات مدیران	
افزایش انعطاف‌پذیری	
کاهش چسبندگی کارکنان	

افزایش کارایی	اصل کوچک‌سازی
بروز رفتارهای ناعادلانه	
تفویض اختیار	
تسریع کنترل و نظارت کارکنان	
چابک سازی واحدها	
افزایش بی‌رویه هزینه‌های پرسنل	
کاهش تصدی‌گری دولت	
تمرکز بر نقش‌های حاکمیتی	
کاهش احساس امنیت شغلی	
کاهش هزینه	
افزایش سودآوری	
ابتکار عمل	
افزایش روحیه	
فرصت آموزش مجدد	
مشارکتی مداری	اصل مدیریت گزایی
افزایش سیستم‌های ارزیابی عملکرد	
افزایش شفافیت	
اصلاح سیستم بودجه‌بندی	
کاهش توجه به ارزش‌های دموکراسی	
توسعه سازمانی	
افزایش کارآمدی سازمان	بوروکراسی زدایی
روان شدن فعالیت‌ها	
افزایش رضایت شهروندان	
افزایش فساد سازمانی	
افزایش انعطاف‌پذیری	
افزایش خلاقیت	
افزایش نوآوری	
حذف مکاتبات و قوانین غیر ضروری	
بهبود فرایندهای داخلی	

مطابق با نتایج، مدل اولیه زیر را می‌توان برای این تحقیق در نظر گرفت.

در این بخش کدگذاری گزینشی از کدهای مفهومی و مولفه‌ها ارائه می‌گردد: پس از انجام کدگذاری باز و مشخص شدن مولفه‌های اصلی به مرحله کدگذاری انتخابی می‌پردازیم بنابراین در این مرحله به توضیح خط اصلی داستان پرداخته می‌شود و سپس با توجه به مولفه‌های حاصل از کدگذاری مقوله اصلی پدیدار می‌گردد و در نهایت با ربط دادن مقوله اصلی با مقولات دیگر با استفاده از همان مدل پارادایمی به مرتب ساختن مقولات با یکدیگر پرداخته می‌شود تا این که کدگذاری محوری نهایی طبق پارادایم اصلی شکل بگیرد.





سلامت کارکنان: افزایش سلامت روحی و جسمی (برنامه‌های آموزشی و انگیزشی، ایجاد واحدهای درمانی و ...)	اصل کوچک‌سازی
ارتقای سطح کیفی خدمات بیمه و بازنشستگی، تسهیل در خروج نیروی انسانی به روش‌های بازنشستگی و ...	
خدمات رفاهی: براساس نیازها و مقتضیات محلی اداره می‌شود.	
ارتباطات و انگیزش: افزایش انگیزش به سبب افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، کاهش انگیزش به سبب افزایش بروز رفتارهای ناعادلانه و نامتناسب، افزایش ارتباطات رسمی	
رهبری: جنبه مشارکتی و قدرت و اختیار توزیع می‌گردد.	
انتقال و جابه‌جایی و انضباط: انتقال با سیاست‌های تشویقی از تهران به سایر استان‌ها	
کارمندیابی: در صورت نیاز از خارج سازمان	
انتخاب: آزمونهای استخدامی مبتنی بر مهارت	
انتصاب: نیروهای جدید با مهارت‌های جدید غیررسمی، قراردادی .....)	
ارزیابی عملکرد: مبتنی بر نتایج	
آموزش: بر اساس نیازسنجی سازمان، استفاده از مشاوران خارجی به جای آموزش‌های مجدد	
جبران خدمات: کاهش حقوق و پاداش‌ها	
سلامت کارکنان: کاهش سلامت روحی و جسمی (عدم امنیت شغلی و افزایش استرس، افزایش فشار کاری و...)	
بیمه و بازنشستگی: مختل شدن حقوق بازنشستگی کارکنان در حال انتقال به بخش خصوصی	
خدمات رفاهی: کاهش خدمات رفاهی به سبب سیاست کاهش هزینه	
ارتباطات و انگیزش: کاهش انگیزش کارکنان و افزایش ارتباطات غیررسمی و رسمی	اصل مدیریت گرای
رهبری: جنبه دلجویانه	
انتقال و جابه‌جایی و انضباط: افزایش جابه‌جایی (طراحی مجدد مشاغل) ، افزایش انضباط کاری، افزایش انتقال (بازنشستگی، بازخرید، برکناری، ترک کار.....)	
کارمندیابی: از خارج سازمان	
انتخاب: آزمون‌های مبتنی بر مهارت	
انتصاب: به صورت غیررسمی و قراردادی.....)	
ارزیابی عملکرد: مبتنی بر نتایج	
آموزش: آموزش فراخور نیاز، برنامه‌های آموزشی مدون ، آموزش‌های کاربردی	
جبران خدمات: پاداش بر اساس میزان کار، پاداش موردی بر حسب انجام کار، پرداخت براساس میزان حرفه‌ای‌گرایی	
سلامت کارکنان: افزایش سلامت روحی و جسمی به سبب افزایش نوآوری و خلاقیت و مشارکت کارکنان	
بیمه و بازنشستگی : -	
خدمات رفاهی: کاهش می‌یابد.	
ارتباطات و انگیزش: افزایش انگیزش و افزایش ارتباطات غیررسمی	
رهبری: اقتضایی	

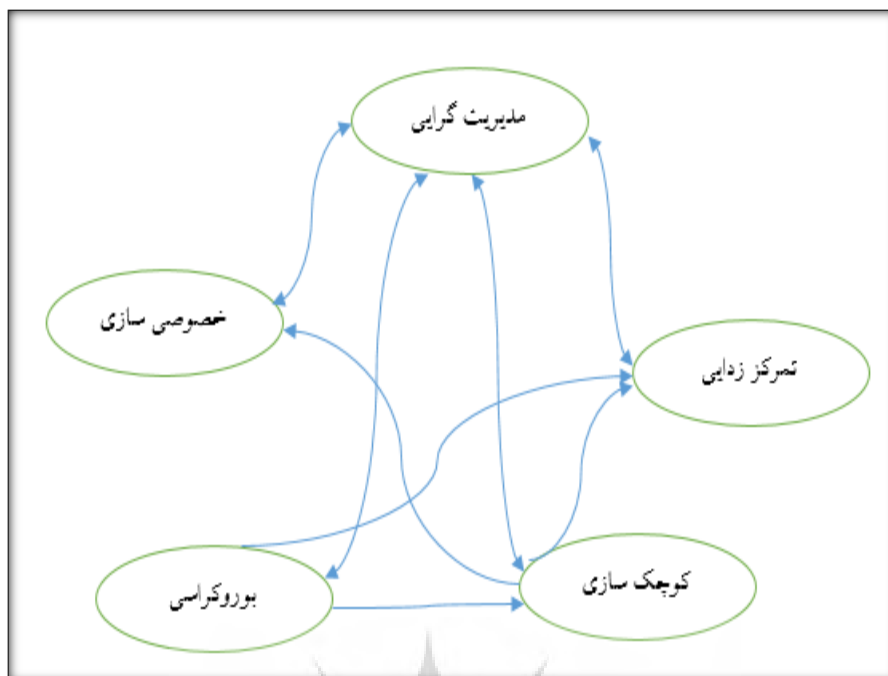
انتقال و جابه‌جایی و انضباط: تعدیل نیروی کار و افزایش جابه‌جایی کارکنان	پوروکراسی زدایی
کارمندیابی: از داخل و خارج سازمان	
انتخاب: انتخاب کارکنان دانشی و خلاق	
انتصاب: به صورت غی رسمی و قراردادی با قراردادهای کوتاه مدت.....	
ارزیابی عملکرد: مبتنی بر نتایج	
آموزش: آموزش به صورت الکترونیکی و حذف کاغذبازی و حضور فیزیکی کارکنان	
جبران خدمات: پاداش به سطح بازار نزدیک می‌شود (استانداردها)، پاداش‌های انعطاف‌پذیر	
سلامت کارکنان: افزایش سلامت روحی و جسمی به سبب افزایش مشارکت واقعی کارکنان و بالارفتن سطح کنترل فردی کارکنان بر کار	
بیمه و بازنشستگی: بهبود کیفیت و افزایش سرعت و پیگیری در انجام خدمات بیمه و بازنشستگی	
خدمات رفاهی: بهبود فرایندهای خدمات رفاهی	
ارتباطات و انگیزش: افزایش انگیزش (خلاقیت و نوآوری) و افزایش ارتباطات غیررسمی و ارتباطات افقی	
رهبری: جنبه مشارکتی و توفیق‌گرا	
انتقال و جابه‌جایی و انضباط: افزایش جابه‌جایی کارکنان (برون‌سپاری و پیمانکاری)، سیستم انضباطی و تنبیهات کم می‌شود به سبب خود انضباطی بین کارکنان	

تحلیل استنباطی این پژوهش به سه بخش تقسیم می‌شود که بخش اول آن مرتبط با تکنیک دالالاست. برای تعیین وزن هر دسته از متغیرها که این پرسشنامه همانند پرسشنامه‌های ماتریسی است فقط با این اختلاف که امتیازدهی در این پرسشنامه برحسب امتیاز صفر الی ۴ می‌باشد، بخش دوم تکنیک AHP فازی و بهره‌گیری از پرسشنامه ی ماتریسی زوجی و نیز امتیازگیری از ۱ کمترین اهمیت الی ۹ بیشترین اهمیت می‌باشد و بخش سوم مرتبط با روش معادلات ساختاری برای تعیین وزن سوالات و نیز تعیین میزان ارتباط و شدت اثرگذاری سوالات خواهد بود که در نهایت با بهره‌گیری از این عامل مدل خروجی به دست می‌آید.

جدول ۳: رابطه علی معلولی

T	اصل خصوصی سازی	اصل تمرکز زدایی	اصل کوچک‌سازی	اصل مدیریت گرایی	پوروکراسی زدایی
اصل خصوصی سازی	0	0	0	1	0
اصل تمرکز زدایی	0	0	0	1	0
اصل کوچک‌سازی	1	1	0	1	0
اصل مدیریت گرایی	1	1	1	0	1
پوروکراسی زدایی	0	1	1	1	0

نکته مورد توجه در این قسمت، مبنای صفر و یک در این جدول مبنای ماهیتی عددی نمی‌باشد، بلکه هویتی مد نظر می‌باشد. در واقع این اعداد پاسخ به این سوال می‌باشند که آیا مقادیر روابط مستقیم و غیرمستقیم کمتر از میزان حد آستانه‌ای که معرفی شده هستند یا خیر؟ در صورت کمتر بودن میزان برابر با صفر و در غیراین صورت (فراتر از میزان حد آستانه) مقدار برابر یک می‌باشد که با این توضیح نمودار زیر شکل گرفته است.



نمودار ۲: روابط علی میان متغیرها

نمودار بالا که به بیان روابط علی میان متغیرها می پردازد در واقع به این امر اشاره می نماید که هر کدام از معیارها بر اساس دیدگاه های خبرگان با کدام معیار دارای ارتباط می باشند و بر اساس این امر می توان مدعی بود که بیشترین تعامل مربوط به عامل مدیریت گرایبی و کمترین تعامل مربوط به بوروکراسی زدایی می باشد.

سپس با جمع سطرهای جدول عامل R و با جمع ستون ها عامل J مشخص می شود که در گام بعد به دو حالت R+J (کمترین و بیشترین تعامل مشخص می شود) و R-J (موثرترین و تاثیرپذیرترین مشخص می شود) پرداخته شده است که در جدول های زیر قابل مشاهده می باشند.

جدول ۴: محاسبه تاثیر گذاری عوامل

R	مجموع سطری درایه ها	
J	مجموع ستونی درایه ها	
R+J	بردار برتری	بیانگر مجموع تاثیرپذیری و تاثیرگذاری عامل مورد نظر در سیستم
R-J	بردار ارتباط	بیانگر اثرگذاری هر عامل بر مجموعه عوامل دیگر سیستم
R>J	$R-J > 0$	معیار تاثیرگذار است و متغیر علت محسوب می شود
R<J	$R-J < 0$	معیار تاثیرپذیر است و متغیر معلول محسوب می شود

جدول ۵: تاثیر متقابل عوامل

	اصل خصوصی سازی	اصل تمرکز زدایی	اصل کوچک سازی	اصل مدیریت گرایي	بوروکراسی زدایی
<b>R+J</b>	29.933021	29.934555	29.932788	30.341887	29.110125
<b>R-J</b>	1.3755656	-0.300813	1.3754444	-0.900377	-0.174376

برای هر معیار متناسب با دسته بندی سوالات پرسشنامه ها از خبرگان خواسته شد که نظر خود را نسبت به هر عامل از ۱ الی ۹ امتیازدهی کنند که پس از میانگین گیری هندسی برای هر ماتریس اقدام به نرمال سازی شد و در نهایت وزن نهایی برای هر مولفه مشخص شده است که در ادامه به آن می پردازیم.

جدول ۶: اوزان به هنجار

	اصل خصوصی سازی	اصل تمرکز زدایی	اصل کوچک سازی	اصل مدیریت گرایي	بوروکراسی زدایی
<b>w</b>	0.2921	0.1112	0.2525	0.3382	0.1095

در نتیجه :

$$W1 = \text{وزن به هنجار شده اصل خصوصی سازی} = 0.2921$$

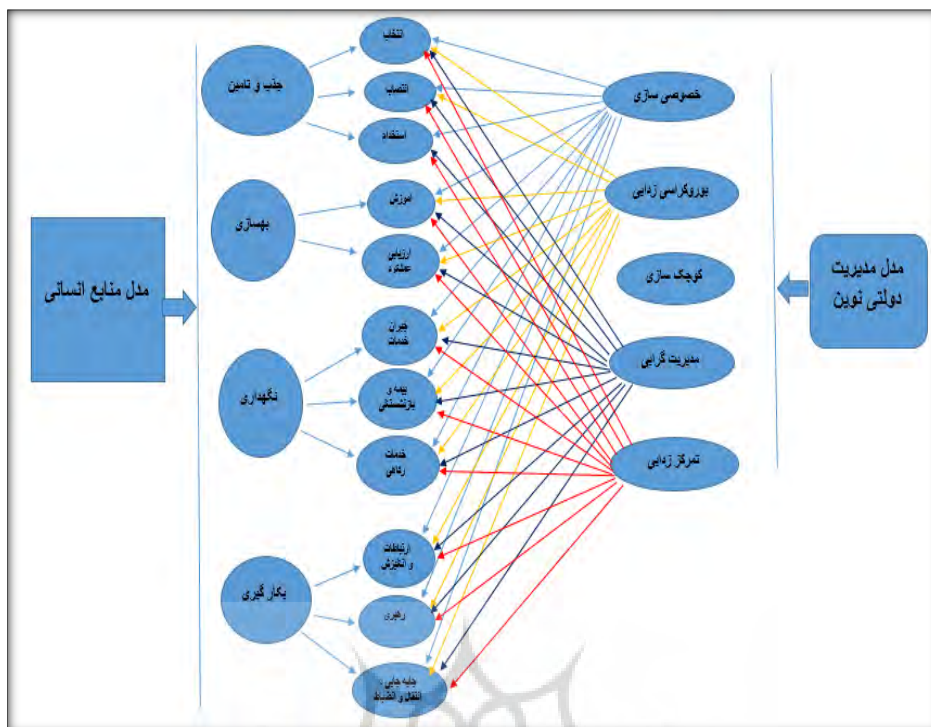
$$W2 = \text{وزن به هنجار شده اصل تمرکز زدایی} = 0.1112$$

$$W3 = \text{وزن به هنجار شده اصل کوچک سازی} = 0.2525$$

$$W4 = \text{وزن به هنجار شده اصل مدیریت گرایي} = 0.3382$$

$$W5 = \text{وزن به هنجار شده اصل بوروکراسی زدایی} = 0.1095$$

با توجه به موارد مطرح شده مدل زیر را می توان پیشنهاد کرد:



نمودار ۳: تاثیر متغیرها

در این بخش با توجه به متغیرهای بدست آمده از کدگذاری انتخابی و گزینشی که در واقع مدل مفهومی نیز بر مبنای آنها استوار می‌باشد به تدوین پرسشنامه و آزمون مدل تحقیق در نرم افزار PLS پرداخته می‌شود.

### آزمون KMO

این آزمون نشان دهنده آن است که آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی هست یا خیر؟ ضریب آزمون KMO همواره بین ۰ و ۱ در نوسان است.

جدول ۷: آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.840
Approx. Chi-Square	.840
Bartlett's Test of Sphericity	Df 10431.951
	Sig. 1540

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰.۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} > 0.05$ ) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است.

## برآورد مدل و ارزشیابی برازندگی

پایایی و روایی در روش PLS در دو بخش بررسی می‌شود:

الف) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری و ب) بخش مربوط به مدل ساختاری.

کلیه معیارهای برازش مدل در جدول زیر خلاصه شده‌اند:

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
اصل خصوصی سازی	0.803	0.821	0.882	0.714	191.55	116.209	0.222
اصل تمرکز زدایی	0.735	0.742	0.850	0.654	209.32	302.653	0.198
اصل کوچک‌سازی	0.870	0.870	0.939	0.885	109.07	158.209	0.108
اصل مدیریت گرایی	0.855	0.857	0.896	0.634	112.17	94.290	0.027
بوروکراسی زدایی	0.745	0.758	0.886	0.796	323.37	216.099	0.231

روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا، ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که این ماتریس مشابه ماتریس فوق است با این تفاوت که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از متغیرها می‌باشد. در جدول فوق مقادیر قطر اصلی با عدد ۱ نشان داده شده‌اند. بنابراین ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا در زیر ترسیم شده است:

جدول ۹: روایی و واگرایی ماتریسی متغیرها

	اصل خصوصی سازی	اصل تمرکز زدایی	اصل کوچک‌سازی	اصل مدیریت گرایی	بوروکراسی زدایی
اصل خصوصی سازی	0.832				
اصل تمرکز زدایی	0.133	0.829			
اصل کوچک‌سازی	0.089	0.042	0.903		

اصل مدیریت گرایی	0.120	0.113	0.069	0.843	
بوروکراسی زدایی	0.209	0.008	0.107	0.155	0.839

همانگونه که در جدول فوق مشخص شده است، در قطر اصلی مقدار جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی دو متغیر بیشتر است.

### معیار (GOF) Goodness Of Fit

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است.

Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

Communality = از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون زای مدل به دست می‌آید.

$R^2$  = میانگین مقادیر R Square متغیرهای درونزای مدل است.

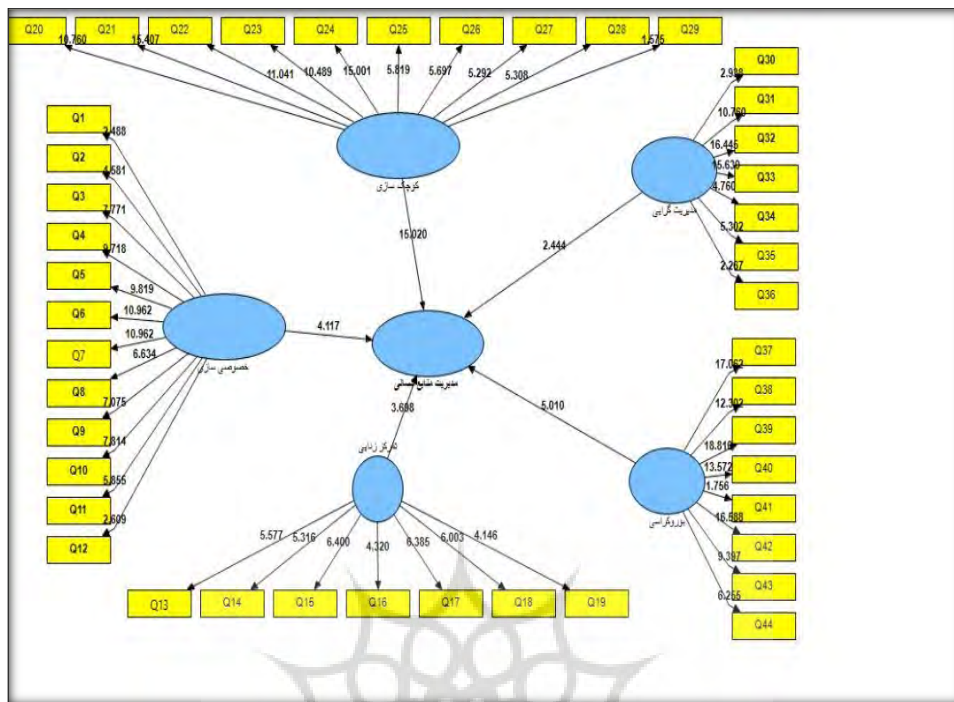
$$GOF = \sqrt{0.575 * 0.535} = 0.555$$

با توجه به سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰.۵۵۵ برای GOF، نشان از برازش مناسب مدل دارد.

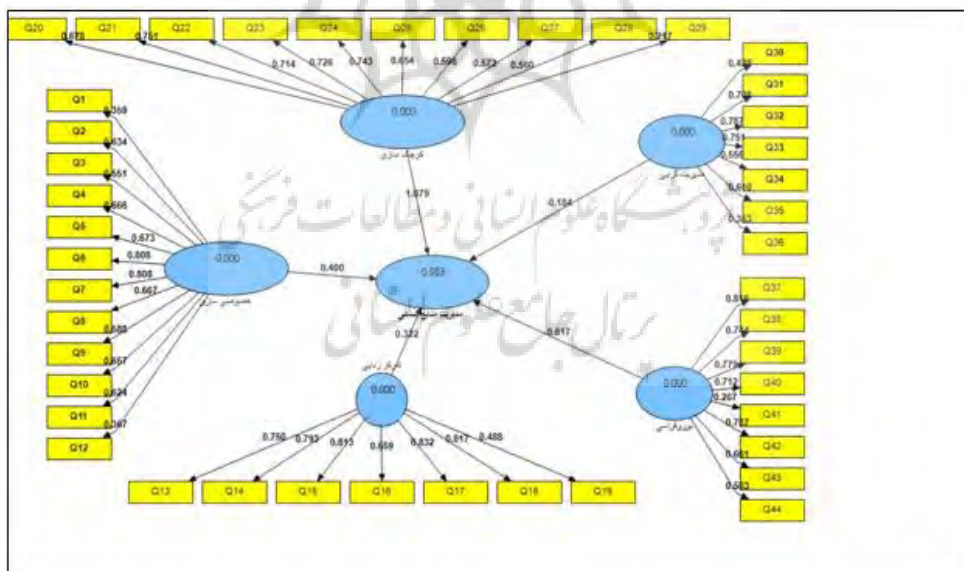
دو نمودار زیر نشان‌دهنده مدل‌های کلی خروجی نرم‌افزار PLS است که همزمان هم در برگیرنده مدل ساختاری و هم مدل اندازه‌گیری می‌باشد که در ادامه آنها را به تفصیل تفکیک نموده و مورد بررسی قرار خواهیم داد.



نمودار ۴ مقادیر t را برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری نشان می‌دهد.



نمودار ۴: مدل پایه با مقادیر تی معناداری برای فرضیه های تحقیق



نمودار ۵: مدل پایه با مقادیر تی معناداری برای فرضیه های تحقیق

نمودار ۵ مقادیر تی را بین متغیرهای مورد بررسی نشان می‌دهد. مقادیر تی بر روی فلش‌ها مشخص شده‌اند.

نمودار ۵ مقادیر بار عاملی را برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: خلاصه نتایج

T-Value	ضرایب استاندارد	بررسی رابطه‌ها درون مدل ساختاری تحقیق
۳.۶۹۸	۰.۳۲۲	تمرکز زدایی -> مدیریت منابع انسانی نوین
۴.۱۱۷	۰.۴	خصوصی سازی -> مدیریت منابع انسانی نوین
۱۵.۰۲	۱.۰۷۹	کوچک سازی -> مدیریت منابع انسانی نوین
۲.۴۴	۰.۱۸۴	مدیریت گرایي -> مدیریت منابع انسانی نوین
۵.۰۱	۰.۶۱۷	بروکراسی زدایی -> مدیریت منابع انسانی نوین

### نتیجه گیری

منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (Afjeh & Ismailzadeh, 2015) مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید برداشتن تعهد و دو طرفه بودن ارتباط است. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (Doaei et al., 2010).

مطابق با نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران ارشد با روشن ساختن اهداف و اطلاع‌رسانی به موقع آن به پرسنل می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در پرسنل تقویت نمایند و باعث مشارکت و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شوند و شرکت را به سمت کسب مزیت رقابتی و بقا سوق دهند.
- مدیران ارشد با کسب مزیت رقابتی پایدار و با استفاده از منابع خود می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند و بقای خود را تضمین نمایند.
- گزینش افراد مبتکر و خلاق در واحدهای مختلف شرکت و توجه به تفاوت‌های شخصیتی و تنوع دیدگاه‌ها و نظرات پرسنل شرکت و به کارگیری افراد موافق و مخالف در جلسات کاری جهت ایجاد زمینه‌های خلاقیت و ابتکار و ارزیابی عملکرد پرسنل بر اساس میزان ارائه ایده‌ها و افکار جدید، راهکارهای نوین، چاپ مقالات علمی و حمایت مالی و معنوی از آنها از طرف مدیران عالی شرکت.

- استفاده از نتایج حاصل از تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته و به‌کارگیری این نتایج در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های شرکت.
- مدیران بانک مسکن باید سعی کنند ساختارهای غیر رسمی و نامتمرکز را جایگزین ساختارهای سنتی نمایند تا بتوانند گرایش به کارآفرینی را افزایش دهند و در نتیجه بتوانند پاسخگویی سریع و مناسب به نیازهای مشتریان داشته باشند. لذا پیشنهاد می‌شود برای تقویت گرایش به کارآفرینی مدیران بانک مسکن، قوانین و مقررات کم شود و موانع ارتباطات و تبادل اطلاعات به حداقل برسد و با به‌کارگیری ساختارهای ارگانیک و پویا، آزادی عمل بیشتری به متخصصان و افراد حرفه‌ای داده شود.
- تعارض، عاملی بازدارنده در مسیر توسعه گرایش به کارآفرینی در بانک مسکن است که برای رفع آن، کارکنان را باید به بحث در خصوص مسائل کاری تشویق کرد تا نظراتشان را به نحو مناسب به یکدیگر منتقل نمایند، اهداف و منافع واحدهای کاری با یکدیگر و نیز با اهداف کلی سازمان همسو شود و فضای باز گفتگو در همه حال وجود داشته باشد. همچنین به‌کارگیری مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی برای حل تعارض و ارتقاء سطح ارتباطات، اعتماد، همکاری و هماهنگی‌ها نقش مهمی در افزایش گرایش به کارآفرینی دارد.
- مدیران منابع انسانی بانک مسکن می‌بایست از فناوری‌های نوین استفاده شده در مدیریت منابع انسانی مانند مدیریت الکترونیک منابع انسانی که امروزه کم و بیش مورد استفاده قرار می‌گیرد و پیش‌بینی می‌شود در آینده به تمام فرایندهای منابع انسانی تسری پیدا کند استفاده کنند. ایجاد پرتال آموزشی، سیستم‌های حضور و غیاب الکترونیکی، شبکه‌های اشتراک درون و برون سازمانی نمونه‌هایی از این نوع مدیریت منابع انسانی هستند. مدیریت الکترونیک منابع انسانی پتانسیل کاهش هزینه مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخگویی، بهبود فرایند تصمیم‌گیری و توسعه خدمات مشتری را داراست و به همین دلیل به مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند تا استراتژیک‌تر، منعطف‌تر و از نظر هزینه مقرون به صرفه‌تر باشد. همچنین برطرف کردن ضعف‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در حوزه فرهنگ و بهره‌وری، از طریق همگام ساختن ارائه خدمات با فناوری روز، سرعت در معرفی خدمات جدید و قابل اعتماد، ایجاد تصویر متمایز از آن و بهبود خدمات فعلی نسبت به گذشته.
- برای تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به منظور افزایش مشارکت، نوآوری، افزایش روحیه و انگیزش کارکنان پیشنهاد می‌شود به توسعه و گسترش فرهنگ پر محتوای اسلامی و نیز نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمانی توجه شود.
- به منظور آگاه‌سازی مدیران سنتی و اصلاح باورها و اعتقادات منفی آنان در استفاده از علوم و فنون جدید جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی از آموزش تخصصی مناسب استفاده گردد.

- به منظور توسعه و رشد متوازن منابع انسانی نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و .... طراحی و اجرا گردد.
- به منظور جذب و به کارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده، مجرب و متخصص، از امکانات و ابزارهای اصولی و علمی منابع انسانی استفاده شود.
- طرح‌های حقوق و دستمزد طوری تهیه شود که کارکنان پیوند آن را با بهره‌وری به‌خوبی درک نمایند.

## منابع

1. Abbas Al-Refaie. (2015) "Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling" *Computers in Human Behavior* Volume 43 February 2015 Pages 293-303
2. Ashish Malik, Vijay Pereira, Pawan Budhwar (2018) "Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens" *Organizational Dynamics* Volume 47, Issue 3 July–September 2018 Pages 180-188
3. Belhaj Rachid, Professor Tkiouat Mohamed, Mohamed Ali Khouaja (2018) "An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors" *Simulation Modelling Practice and Theory* Volume 88 November 2018 Pages 32-47
4. Dianna L. Stone, Kimberly M. Lukaszewski (2009) "An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems" *Human Resource Management Review* Volume 19, Issue 2 June 2009 Pages 134-143
5. Inga Lapiņa, Gunta Maurāne, Olga Stariņeca (2014) "Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 110 24 January 2014 Pages 577-586
6. Janaka Siyambalapitiya, Xu Zhang, Xiaobing Liu (2018) "Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry" *Journal of Cleaner Production* Volume 20110 November 2018 Pages 542-555
7. Jing Y, Y. Yusilza MY, Ramayah T, Fawehinmi O, 2019, nexus between green intellectual capital and green human resource management, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>.
8. Kankanige Udara Sandakelum Somarathna (2020) "An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation" *Simulation Modelling Practice and Theory* In press, journal pre-proof Available online 26 May 2020 Article 102118
9. Kapil, P., 2015a. Green HRM- Engaging Human Resource in reducing carbon footprint and enhancing environment sustainability : A case study based approach. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 2, 5–14.
10. Kim Y, Kim W, Choi H, Kullada P, 2019, the effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
11. Mark Podolsky (2018) "The process of strategic work modeling:: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management

- practices" *Organizational Dynamics* Volume 47, Issue 1 January–March 2018 Pages 17-24
12. Rima Žitkienė, Ugnė Blusytė (2015) "The management model for human-resource outsourcing among service companies" *Intellectual Economics* Volume 9, Issue 1 April 2015 Pages 80-89
13. V. N. Amrutha, S. N. Geetha (2020) "A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability" *Journal of Cleaner Production* Volume 24720 February 2020 Article 119131
14. Weiguo Yang, Yanjun Guan, Xin Lai, Zhuolin She, Andrew John Lockwood (2015) "Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals" *Journal of Vocational Behavior* Volume 90 October 2015 Pages 154-162
15. Yu Zhou, Yingying Zhang, Jun Liu (2012) "A hybridism model of differentiated human resource management effectiveness in Chinese context" *Human Resource Management Review* Volume 22, Issue 3 September 2012 Pages 208-219

