

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰، صص ۱۲۶-۱۴۹

نوع مقاله: پژوهشی اصیل

## الگوی توسعه استراتژیک منابع انسانی (مطالعه موردی: سازمان‌های تحقیقاتی دولتی)

میرعلی سیدنقوی<sup>۱</sup>، وجه الله قربانی زاده<sup>۱</sup>، داود حسین پور<sup>۱</sup>، امین ندائی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۳

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۱۰/۱۰

### چکیده

هدف این مقاله تعیین و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی و ارائه الگویی به‌منظور اجرای اثربخش توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی است. این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است. در این مقاله ابتدا با روش تحلیل محتوا، اطلاعات از منابع الکترونیکی در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی جمع‌آوری شد، سپس با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و نظر نخبگان ابعاد و شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی احصا گشت. در گام بعد، ابعاد و شاخص‌های به‌دست‌آمده در قالب یک مدل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در نرم‌افزار Lisrel تجزیه و تحلیل شده و سازه الگو طبق تحلیل‌های به‌عمل‌آمده به تأیید رسید. نتایج پژوهش نیز نشان می‌دهد که شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی به ۴ بعد تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از ابعاد ساختاری، سیاست‌گذاری، فرهنگی و محیطی که از میان این ابعاد، بعد سیاست‌گذاری مهم‌ترین بعد مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی تشخیص داده شد.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه استراتژیک منابع انسانی، تکنیک دلفی، تحلیل عاملی تأییدی، سازمان‌های تحقیقاتی دولتی، ابعاد، شاخص‌ها

## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر به دلیل تغییرات فراوان در محیط کسب‌وکار، عدم اطمینان نسبت به آینده افزایش یافته و محیط کسب‌وکار بیش‌ازپیش پیچیده و متلاطم شده و پیوسته در حال تغییر است [۱ و ۲ و ۳]. این پیچیدگی و تلاطم باعث شده سازمان‌ها به‌منظور بقا در محیط رقابتی، سعی کنند به‌طور مستمر توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را متناسب با تغییرات محیطی، کارآمد نگه دارند [۴].

این وضعیت، به‌گونه‌ای دیگر و چه‌بسا بیشتر، سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این سازمان‌ها بسترساز رشد و توسعه کشور هستند و ناکارآمدی آن‌ها، مشکلات متعددی را برای سیستم حکمرانی یک کشور به همراه خواهد داشت. سازمان‌های دولتی با توجه به محدودیت‌های ناشی از کمبود بودجه، تنوع و تعدد گروه‌های ذینفع و همچنین نارضایتی ارباب‌رجوع از کیفیت خدمات ارائه‌شده، نسبت به بخش خصوصی، نیاز بیشتری به کارآمدی فرآیندهای خود دارند. از سوی دیگر، این سازمان‌ها به دلیل تغییرات فراوان در خط‌مشی‌ها، تحمیل افق زمانی کوتاه‌مدت به‌واسطه سیکل‌های انتخاباتی و به‌علاوه، نرخ بالای جابه‌جایی میان مدیران انتخابی و انتصابی از توانایی لازم برای درک محیط به‌منظور انطباق کارآمد با الزامات آن برخوردار نیستند [۵]. ناتوانی در درک بهنگام و صحیح محیط و تغییرات آن باعث می‌شود که این سازمان‌ها نتوانند به خوبی خود را با تغییرات محیطی همگام سازند و با استفاده از پتانسیل‌های خارج از سازمان، توانمندی‌های خود را تجدید و به‌روز نمایند که این سبب ایجاد یک چرخه ناکارآمدی در سازمان‌ها شده و خلق ارزش برای ذی‌نفعان را با مشکل مواجه خواهد کرد [۶ و ۷].

با در نظر گرفتن ملاحظات فوق، مسئله اصلی تحقیق حاضر، عدم کارآمدی سازمان‌های دولتی در به‌روز کردن و بازسازی توانمندی‌های خود به دلیل ناتوانی در درک محیط است. برای بررسی این مسئله، سازمان‌های تحقیقاتی دولتی که زیر نظر تعدادی از وزارتخانه‌ها فعالیت می‌کنند، به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده‌اند. وظیفه عمده این سازمان‌ها مانند بسیاری از سازمان‌های تحقیقاتی برطرف کردن نیازهای جامعه و ارائه محصولات و خدمات نوآورانه است. با این حال با برآورد خروجی آن‌ها می‌توان تشخیص داد که این سازمان‌ها در ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان موفق نبوده و از توانمندی لازم به‌منظور تولید محصولات و خدمات نوآورانه برخوردار نیستند [۸].

یکی از عواملی که می‌تواند درک بهتر محیط را برای این سازمان‌ها تسهیل نماید، سرمایه

انسانی است. سرمایه انسانی توانمند، می‌توانند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، یادگیری بهتر و به اشتراک‌گذاری دانش، به‌روز نگه داشتن سازمان‌ها کمک نمایند [۹] و عامل اصلی بقا و حفظ مزیت رقابتی محسوب می‌شود [۱۰]. در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی به دلیل عدم شناخت نیازهای کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، وجود رویکرد سنتی به حوزه منابع انسانی و بی‌توجهی مدیران به رشد و تعالی سازمان، به توسعه استراتژیک کارکنان توجه نمی‌شود یا اگر هم توجهی صورت گیرد مقطعی و سلیقه‌ای است. این عدم توجه یا توجه گذرا و مقطعی امکان توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های سازمان را کاهش می‌دهد. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر تعیین ابعاد و شاخص‌های اصلی توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی در قالب یک الگو است تا زمینه برای فائق آمدن بر مشکلات موجود در این سازمان‌ها فراهم آید.

#### سؤالات پژوهش:

- ۱- عوامل و شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی کدام است؟
- ۲- الگوی توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی چیست؟
- ۳- مؤثرترین عامل تاثیرگذار بر توسعه استراتژیک منابع انسانی سازمان‌های تحقیقاتی دولتی کدام است؟

#### ۲- مبانی نظری

برای غلبه بر رقابت‌ها در حوزه کسب‌وکار، امروزه سازمان‌ها از یک طیف وسیعی از استراتژی‌ها برای سرمایه‌گذاری بر دانش و مهارت‌های کارکنان استفاده می‌کنند. در این راستا سازمان‌ها به‌طور مستمر به دنبال شیوه‌هایی برای مدیریت سرمایه انسانی به‌منظور دستیابی به موفقیت‌های سازمانی هستند، یکی از این شیوه‌ها توسعه استراتژیک منابع انسانی است [۱ و ۱۱]. توسعه استراتژیک منابع انسانی، یک جنبه‌ای از مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که به بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان کمک می‌کند و درواقع توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد را با اهداف و مأموریت‌های استراتژیک سازمان هم‌راستا می‌سازد [۱۲]. لذا توسعه استراتژیک منابع انسانی، شامل تأثیر استراتژی کلی توسعه منابع انسانی بر سازمان می‌شود. توسعه استراتژیک منابع انسانی بر به‌کارگیری سرمایه انسانی یعنی دانش، مهارت و توانایی برای تحقق اهداف کسب‌وکار تأکید می‌کند [۱۱] و سازمان را قادر می‌سازد به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار عناصر دانشی مختلف را با

هم ترکیب کند، دانش جدید و پیشین را به هم متصل نماید و دانش درونی و بیرونی را به صورت هماهنگ به کار گیرد [۱۳].

توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل یکپارچه‌سازی اهداف منابع انسانی با مأموریت‌های سازمان، جلب حمایت مدیران ارشد، انجام پایش محیطی، ایجاد خط‌مشی توسعه منابع انسانی، تشویق مدیران صف به مشارکت در توسعه استراتژیک منابع انسانی، هماهنگی میان شیوه‌های حمایتی مدیریت منابع انسانی، اطمینان از پاسخگویی و ایجاد یک فرهنگ یادگیری است [۱۴]. علاوه بر این، نقش‌های مختلفی برای توسعه منابع انسانی در زمان شکل‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی مطرح شده است که می‌توان به افزایش حضور مدیران توسعه منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ایجاد شایستگی‌های اصلی و محافظت از شایستگی‌های به وجود آمده اشاره کرد [۱۵]. در همین راستا، پارک، جونگ و جو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) چهار نقش کلیدی را که توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌تواند در سازمان ایفا نماید را مطرح کردند. این نقش‌ها شامل توسعه قابلیت‌های اصلی برای تحقق توسعه استراتژیک منابع انسانی، استفاده از ظرفیت‌های سازمانی موجود برای توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌ها، یکپارچه‌سازی استراتژی‌های سازمانی، سیستم‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های توسعه منابع انسانی، و یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های ذینفعان مختلف است [۱۳].

علاوه بر نقش‌های فوق، عوامل خاصی مانند ارزش و منحصربه‌فرد بودن یک شغل، انتظارات کارکنان، قابلیت استخدام و توسعه شغل باید تعیین شده و هم‌راستا با اهداف سازمان باشد. جالب‌توجه است که چندین صاحب‌نظر در حوزه توسعه منابع انسانی، نقش زمینه‌های اجرایی داخلی و روش‌هایی را شناسایی کرده‌اند که ذی‌نفعان از طریق آن‌ها می‌توانند مزیت رقابتی را از طریق توسعه استراتژیک منابع انسانی خلق کنند [۱۵ و ۱۶]. این دیدگاه نیاز به درک میزان شباهت تصمیم‌گیرندگان کلیدی و استفاده از توسعه استراتژیک منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمان را نشان می‌دهد [۱۶].

در ادامه به مؤلفه‌های اصلی توسعه استراتژیک منابع انسانی پرداخته می‌شود: یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه استراتژیک منابع انسانی یکپارچه کردن آموزش و توسعه با مأموریت‌ها و اهداف سازمان است. یکپارچگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با مأموریت‌ها و اهداف سازمان، هماهنگی بهتر محیط داخلی و خارجی سازمان، کاهش ریسک‌های عملیاتی از طریق افزایش حساسیت به محیط خارجی و در نهایت برتری عملیاتی

و مزیت رقابتی را در پی خواهد داشت [۱۷ و ۱۸]. عملکرد توسعه منابع انسانی زمانی تأثیرگذار است که هم از اهداف سازمان آگاه باشد و هم بتواند آن را محقق سازد. این آگاهی برخی اوقات از یک ساختار رسمی و منظم نشئت می‌گیرد، برخی اوقات نیز ریشه در یک ساختار غیررسمی دارد.

علاوه بر یکپارچگی با مأموریت‌ها و اهداف سازمان، توسعه استراتژیک منابع انسانی باید حمایت و مشارکت مدیران ارشد سازمان را نیز به همراه داشته باشد. مطالعات نشان می‌دهد که وقتی مدیریت در توسعه منابع انسانی مشارکت می‌کند، سهم مهمی در پیاده‌سازی آن ایفا می‌کند. با این اوصاف واقعیت این است که در بسیاری از موارد مدیریت ارشد متعهد به فعالیتهای آموزش و توسعه سازمان نیست [۱۴].

همچنین برای توسعه استراتژیک منابع انسانی باید دانش به روزی از محیط خارجی سازمان وجود داشته باشد. عملکرد توسعه استراتژیک منابع انسانی باید توانایی تحلیل محیط خارجی برای تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات را داشته باشد که آن هم خود را در قالب کسب‌وکار و استراتژی توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد [۱]. محیط خارجی مانند شمشیر دو لبه برای توسعه منابع انسانی عمل می‌کند. از یکسو فرصت‌های زیادی را در خود جای داده است و منابع انسانی می‌تواند با بهره‌گیری از این فرصت‌ها، خود را به مؤلفه اصلی موفقیت در کسب‌وکار تبدیل کند. این مورد به‌نوبه خود، نشان‌دهنده فرصتی برای بحث در مورد استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سطوح بالا و حصول اطمینان از این مسئله است که مؤلفه اول، یعنی یکپارچه‌سازی، حاصل شده است. از سوی دیگر محیط ممکن است برای عملکرد توسعه منابع انسانی، تهدید نیز محسوب شود. محیط رقابتی، اگر به‌درستی کنترل نشود، باعث کاهش حاشیه سود سازمان می‌شود و در نتیجه منجر به کاهش بودجه آموزش می‌گردد. این موضوع به‌خوبی نیاز به توسعه استراتژیک منابع انسانی استراتژیک را نشان می‌دهد [۱۴].

یکی از مؤلفه‌های مهم دیگر فرآیندهای برنامه‌ریزی یک سازمان، تدوین برنامه‌ها و سیاست‌ها است. برای اینکه توسعه منابع انسانی هدفی استراتژیک داشته باشد، باید فعالیت‌های مشابهی داشته باشد. برنامه‌ریزی نیروی کار از یک رویکرد استراتژیک باید به صورتی انجام گیرد که سازمان بتواند به‌طور مستمر به فشارهای حاصل از رقابت، روندهای جدید و دگرگونی‌های محیطی پاسخ دهد [۱۹]. برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک محسوب می‌شود که شامل نظارت بر جریان‌های محیطی و مدل‌سازی

سناریوهای مختلف باشد. وقتی عملیاتی شدن این نوع نظارت به صورت دائمی و بلندمدت وارد فرآیند برنامه‌ریزی کسب‌وکار می‌شود، احتمال تأثیرگذاری برنامه توسعه منابع انسانی بر برنامه کسب‌وکار بیشتر می‌گردد. آن‌ها همچنین وضعیت برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی را در حال توسعه می‌دانند و آن را صرفاً راهی برای رفع کمبودهای مهارتی قلمداد نمی‌کنند [۱۴].

در همین راستا برای داشتن یک برنامه توسعه منابع انسانی تأثیرگذار، به مجموعه‌ای منسجم از اقدامات مکمل منابع انسانی نیز نیاز است [۱]. هدف این اقدامات بهبود جنبه‌های مختلف روابط کاری است، مانند: تقویت قابلیت برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، سیاست‌گذاری در جهت ارتقای کیفیت کارکنان جدیدالاستخدام، ایجاد روابط نزدیک‌تر با نهادهای آموزشی در تمامی سطوح، رسمی سازی هر چه بیشتر ارزیابی عملکرد و برنامه‌های آموزشی و پیاده‌سازی سیستم توسعه با محوریت فرد و سازمان [۱۴]. باکلی و کاپل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقدند در گذشته توسعه منابع انسانی یک فرآیند بسته بود. این مسئله باعث شده که برنامه‌های توسعه، مبتنی بر نیازهای سازمان نباشد و اهداف استراتژیک آن را در نظر نگیرد. توسعه منابع انسانی، زمانی استراتژیک است که در یک فرآیند همه‌جانبه و یکپارچه تمایل به حفظ، توسعه و انگیزه دادن به منابع انسانی خود را داشته باشد [۲۰]. به‌زعم کپ<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) نیز آموزش استراتژیک و فعالیت‌های توسعه اهمیت بسیاری برای واقعیت بخشیدن به هر چیزی هستند که ممکن است از نظر معنایی به‌عنوان مدیریت منابع انسانی توصیف شوند. در نتیجه اگرچه توسعه استراتژیک منابع انسانی باعث ایجاد انگیزه برای رویکردهای یکپارچه‌تر HRM می‌شود اما لازم است تعامل نزدیک‌تری هم بین برنامه توسعه منابع انسانی و سایر فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد [۲۱].

مؤلفه اصلی دیگر توسعه استراتژیک منابع انسانی، ارزیابی استراتژی است. اگر توسعه منابع انسانی به دنبال این باشد که رویکرد استراتژیک داشته باشد باید فعالیت‌های خود را ارزیابی کند [۱]. جانسون و شولز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) چارچوب ارزیابی مؤثری ارائه کردند که در توسعه منابع انسانی کاربرد دارد که به شرح زیر است [۲۲]:

(۱) معیارهای برابری: این معیارها درصد تعیین میزان متناسب بودن فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با موقعیت مشخص شده در تحلیل استراتژیک است. سؤال اصلی این

است که: آیا استراتژی واحد توسعه منابع انسانی با اهداف سازمان تطابق دارد؟ چه میزان آموزش برای برطرف کردن مشکلات در سازمان داده شده است؟

۲) معیارهای امکان‌پذیری: این معیارها امکان‌پذیر بودن برنامه‌ها و سیاست‌های توسعه منابع انسانی را در عمل نشان می‌دهند. نمونه‌هایی از سؤالات آن‌ها شامل این موارد می‌شود: آیا می‌توان آن‌ها را به صورت یک منبع به دست آورد؟ آیا عملکرد توسعه منابع انسانی قادر به اجرایی شدن در هر سطحی هست؟

۳) معیارهای قابل‌قبول بودن: این معیارها بررسی می‌کنند که آیا پیامدهای روند یک استراتژی قابل‌قبول هستند یا نه. سؤالات که باید مدنظر گرفت عبارت‌اند از: آیا فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در محیط سازمان قابل‌قبول هستند؟ آیا فعالیت‌های پیشنهادی توسعه منابع انسانی با سیستم‌های موجود تطابق دارد یا نیاز به تغییرات اساسی وجود دارد؟ آیا فعالیت‌های پیشنهادی برای انتظارات کلی درون سازمان قابل‌قبول خواهند بود؟ در کل عملکردهای استراتژی محور توسعه منابع انسانی ارزیابی فعالیت‌های خود زمان صرف می‌کنند و اقداماتی انجام می‌دهند که به نظر تناسب جدی با مدیریت سازمان خود دارند.

## ۲-۱- پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهش‌های صورت گرفته درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی، هر کدام از پژوهشگران از دیدگاه خاص به این مقوله نگریسته‌اند. برای مثال گاراوان<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مقاله خود با عنوان "دیدگاه استراتژیک به توسعه منابع انسانی" که به صورت مروری انجام شده است، یک مدل چند سطحی از توسعه استراتژیک منابع انسانی ارائه داد. این مدل بیشتر بر تعامل بین زمینه، فرایندهای توسعه منابع انسانی، رضایت ذی‌نفعان و خصوصیات متخصصان توسعه منابع انسانی متمرکز است [۱۶]. کلاردی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز در مطالعه خود با عنوان "نقش استراتژیک توسعه منابع انسانی در مدیریت شایستگی‌های اصلی"، سه نقش استراتژیک را برای کارکرد توسعه منابع انسانی در مدیریت شایستگی‌های اصلی ارائه کرد که عبارت‌اند از شرکت در برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه شایستگی‌های اصلی و محافظت از شایستگی‌های اصلی [۱۵].

آلگاراچا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود با عنوان "حرکت به سوی همسوسازی سازمانی از

طریق توسعه استراتژیک منابع انسانی" با استفاده از مطالعه موردی، نقش محوری توسعه استراتژیک منابع انسانی را در ایجاد همسوسازی سازمانی بررسی کرد. او در این مقاله به سه نتیجه کلی رسید: ۱- محیط عملیاتی و عوامل مربوط به شرکت، توسعه استراتژیک منابع انسانی را تسهیل می‌کند. ۲- گرایش ذی‌نفعان داخلی به توسعه استراتژیک منابع انسانی در تسهیل پیاده‌سازی آن نقش حیاتی دارد. ۳- قدرت توسعه منابع انسانی در توانایی آن در پاسخ به انتظارات ذی‌نفعان و مشارکت آن در تحولات سازمانی قرار دارد [۱۱].

فالولا، آباسیلیم و سالائو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز در مقاله خود با عنوان "توسعه استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد شغلی و رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها" با استفاده از روش معادلات ساختاری، نقش استراتژیک توسعه منابع انسانی را در عملکرد کارکنان و رقابت‌پذیری سازمانی در دانشگاه‌های خصوصی بررسی کرد. او به این نتیجه رسید که پیشبرد پیاده‌سازی توسعه استراتژیک منابع انسانی، مربی‌گری، همکاری تحقیقاتی و ارتباط علمی، یادگیری سازمانی و استقرار/ جهت‌گیری، تأثیر مثبتی بر آموزش، پژوهش، نوآوری و خدمات اجتماعی می‌گذارد و در نهایت عملکرد هیئت‌علمی و رقابت‌پذیری سازمانی را ارتقا می‌دهد [۱۲].

بارتلت<sup>آ</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه خود دو نگرش کلی به توسعه استراتژیک منابع انسانی را در سطح کلان با هم مقایسه کرد. در این مطالعه تطبیقی، کاربرد یک رویکرد کیفی پایش محیطی در مقابل پایش‌بینی کمی بازار کار برای نیروی کار در آینده در مشاغل مربوط به توریسم و مهمان‌نوازی در ایالات‌متحده بررسی شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران صنعت توریسم در ایالت مینسوتا بودند. وی دریافت که در آینده تغییراتی در اندازه، ویژگی‌ها و سطوح تحصیلی مورد نیاز برای کارکنان در صنعت توریسم رخ خواهد داد. با مقایسه دو رویکرد مذکور مشخص شد که هر کدام از آن‌ها، انواع متفاوتی از داده‌ها را برای برنامه‌ریزی نیروی کار به‌منظور کمک به مدیران منابع انسانی در تصمیمات کارمندیابی در آینده این صنعت خلق می‌کنند. در واقع یک رویکرد ترکیبی برای پیش‌بینی اندازه، ترکیب و نیازهای توسعه منابع انسانی در نیروی کار صنعت توریسم و مهمان‌نوازی باید مورد استفاده قرار گیرد [۱۹].

گارواو (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان توسعه استراتژیک منابع انسانی: حرکت به سوی یک چارچوب مفهومی برای درک کمک آن به قابلیت‌های پویا، مفهوم قابلیت‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی پویا را معرفی کرد. این مفهوم شامل عوامل توانمندسان، مؤلفه‌های خاص، فرایندهای زیربنایی و قابلیت‌های منحصربه‌فرد توسعه استراتژیک منابع انسانی است

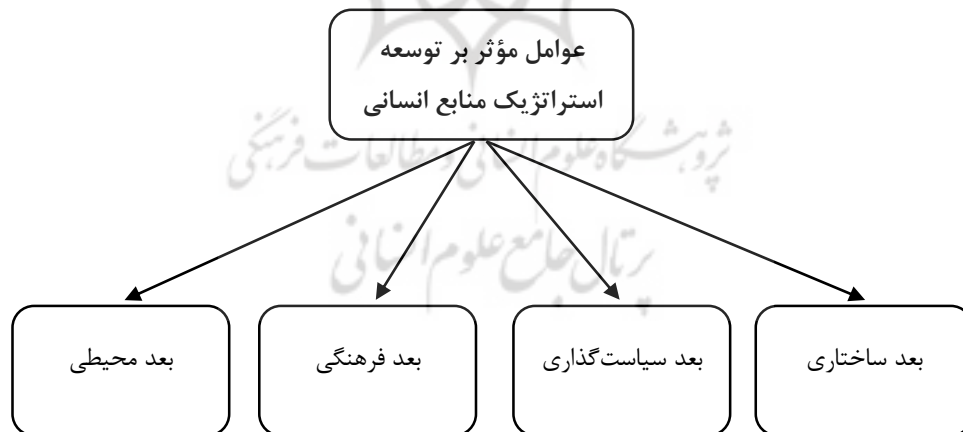


[۱۶].

میتساکیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان "دیدگاه کارکنان درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی قبل و بعد از بحران مالی جهانی" که با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۴۲ نفر از کارکنان حوزه بانکداری انجام شد، به این نتیجه رسید که از نظر کارکنان توسعه استراتژیک منابع انسانی یک مفهوم نظری است تا اینکه یک واقعیت سازمانی باشد. وی همچنین در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۹ انجام داد، بر این نکته تاکید کرد که چگونه اهتمام به توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌تواند در یک محیط پیچیده، پویا و به‌طور مستمر در حال تغییر کسب‌وکار بکار رود. این مقاله با بررسی مفهوم بلوغ توسعه استراتژیک، نقاط قوت و ضعف مدل‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد [۱].

## ۲-۲- مدل مفهومی پژوهش

با بررسی ادبیات پژوهش و مطالعه جامع دیدگاه اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی، شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی احصا شد. سپس، به‌منظور دسته‌بندی شاخص‌ها، کانون ۴ نفره از خبرگان شکل گرفت. این کانون شاخص‌های استخراج شده را به چهار بعد تقسیم کردند (شکل ۱). این ۴ بعد شامل ابعاد ساختاری، سیاست‌گذاری، فرهنگی و محیطی هستند که چارچوب نظری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

مبنای فلسفی پژوهش حاضر پراگماتیسم، جهت‌گیری آن توسعه‌ای، رویکرد پژوهش استقرایی- قیاسی، هدف پژوهش اکتشافی و صبغه پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) است و به‌صورت میدانی اجرا شده و استراتژی آن نیز روش دلفی است.

در مرحله اول تحقیق، اغلب کتاب‌ها، مقالات و منابع موجود در کتابخانه‌های چاپی و الکترونیک در حوزه پژوهش بررسی و تحلیل شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، فیش‌ها و یادداشت‌هایی بودند که برای ثبت شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی استفاده شده‌اند. در مرحله دوم به‌منظور دستیابی به اتفاق آرا پیرامون عوامل و شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی از تکنیک دلفی استفاده شد. در این مرحله باید پرسش‌نامه‌هایی برای اعضای پنل ارسال گردد و پاسخ‌های آن‌ها به‌صورت بی‌نام میان سایر اعضا به اشتراک گذاشته شود. این فرایند باید تا حصول اتفاق نظر میان صاحب‌نظران ادامه یابد. برای شروع فرایند دلفی ابتدا باید اعضای پنل دلفی مشخص شوند که طبق نظر صاحب‌نظران ۱۰ تا ۱۵ نفر برای تشکیل پنل کافی هستند [۲۳]. با این حال در این پژوهش یک پنل ۲۲ نفری تشکیل شد که شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های برتر کشور و تعدادی از مدیران بخش خصوصی یا پژوهشکده‌های دولتی هستند که به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. در دور اول شاخص‌های چهار بعد تأثیرگذار بر توسعه استراتژیک منابع انسانی یعنی ابعاد ساختاری، سیاست‌گذاری، فرهنگی و محیطی که از ادبیات موضوع استخراج شده بود و با نظر خبرگان دسته‌بندی شده‌اند، در قالب یک پرسش‌نامه برای اعضای پنل ارسال گردید. سپس با جمع‌بندی پاسخ‌ها برخی از شاخص‌ها با نظر اعضای پنل حذف شدند. در مرحله دوم، پرسش‌نامه به همراه پاسخ‌های ارائه شده مجدداً برای اعضای پنل ارسال گردید و جمع‌بندی از پاسخ‌ها صورت گرفت و باز نیز برخی از شاخص‌ها حذف شد. در دور سوم دلفی نیز فرآیند دور دوم تکرار شد. با توجه به ضریب کندال در مرحله سوم وفاق به‌صورت کامل میان اعضای پنل حاصل گشت. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان مشخص شده است:

جدول ۱. گروه خبرگان منتخب

درصد فراوانی	فراوانی	سطوح	
۰/۷۲	۱۶	مرد	جنسیت
۰/۲۷	۶	زن	
۰/۶۴	۱۴	هیئت علمی	جایگاه شغلی
۰/۲۳	۵	مدیر	
۰/۱۴	۳	معاون	
۰/۷۲	۱۶	دکتر	تحصیلات
۰/۲۷	۶	کارشناسی ارشد	
۰	۰	کارشناسی	
۰/۵۵	۱۲	دانشگاه	محل خدمت
۰/۳۲	۷	بخش خصوصی	
۰/۱۴	۳	پژوهشگاه‌های دولتی	

در مرحله سوم، از طریق تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش اعتبارسنجی شده و عوامل مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی رتبه‌بندی می‌شود. در این مرحله با استفاده از ابعاد و شاخص‌های به دست آمده از مرحله اول، پرسش‌نامه‌ای با ۳۵ سؤال طراحی شد. جامعه آماری تحقیق در این مرحله اعضای هیئت علمی ۵ سازمان تحقیقاتی دولتی اعم از سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی، پژوهشگاه دانش‌های بنیادی، پژوهشگاه نیرو و پژوهشگاه ملی مهندسی ژنتیک و زیست‌فناوری می‌باشند. این سازمان‌ها بر اساس ۲ معیار دولتی بودن و تحقیقاتی بودن به صورت هدفمند انتخاب شدند. پرسش‌نامه طراحی شده برای تمامی اعضای هیئت علمی این سازمان‌ها از طریق ایمیل ارسال شد و در مجموع ۱۳۰ پرسش‌نامه کامل و عودت گردید. روایی صوری پرسش‌نامه از طریق نظر نخبگان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸۲ به دست آمد (جدول ۲). در نهایت اعتبار مدل و رتبه‌بندی عوامل توسعه استراتژیک منابع انسانی از طریق تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفت.

**جدول ۲. پایایی پرسشنامه پژوهش**

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	عوامل	ضریب آلفای کرونباخ کل
۰/۹۴۶	۱۲	ساختاری	۰/۹۸۲
۰/۹۲۷	۷	سیاست‌گذاری	
۰/۹۵۴	۹	فرهنگی	
۰/۹۳۰	۷	محیطی	

**۴- یافته‌های پژوهش**

**۴-۱- تعیین سطح اتفاق نظر پانل دلفی**

در پژوهش حاضر، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پنل از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی نیز، معیار تصمیم‌گیری، اتفاق نظر قوی میان اعضای پنل است که بر اساس ضریب کندال تعیین می‌شود. جدول ۳ چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب و جدول ۵ نتایج محاسبات ضریب کندال دوره‌های اول، دوم و سوم را نشان می‌دهد. ابتدا یک پرسشنامه محقق ساخته بر اساس ادبیات تحقیق طراحی گردید که شامل ۴ بعد و ۴۴ شاخص بود. ۴ بعد اصلی شامل بعد ساختاری، بعد سیاست‌گذاری، بعد فرهنگی و بعد محیطی است. بعد ساختاری شامل ۱۶ شاخص، بعد سیاست‌گذاری شامل ۸ شاخص، بعد فرهنگی شامل ۱۰ شاخص و بعد محیطی نیز شامل ۱۰ شاخص است (پیوست اول).

**جدول ۳. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب کندال شاخص‌های تأیید شده**

مقدار ضریب کندال	تفسیر میزان اتفاق نظر
۰/۹	بسیار قوی
۰/۷	قوی
۰/۵	متوسط
۰/۳	ضعیف
۰/۱	بسیار ضعیف

بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	وجود ندارد	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
------------	------	-------	----	------------	-----------------------------

پس از اجرای دور اول دلفی، ضریب هماهنگی کندال به منظور بررسی میزان هماهنگی پنل دلفی درباره عوامل و شاخص‌های پژوهش محاسبه شد و ضریب ۰/۵۲ که حاکی از اتفاق نظر متوسط اعضاست، به دست آمد. در این مرحله سه شاخص از بعد ساختاری، یک شاخص از بعد سیاست‌گذاری، یک شاخص از بعد فرهنگی و دو شاخص از بعد محیطی طبق نظر اعضای پنل حذف شدند. پس از اجرای دور دوم دلفی، ضریب هماهنگی کندال به منظور بررسی مجدد میزان هماهنگی پنل دلفی درباره عوامل و شاخص‌های پژوهش محاسبه شد و ضریب ۰/۵۶ به دست آمد که حاکی از بالا رفتن اتفاق نظر میان اعضاست. در این مرحله نیز طبق نظر خبرگان یک شاخص از بعد ساختاری و یک شاخص از بعد محیطی حذف شد. در دور سوم ضریب کندال به ۰/۷۱ رسید که با توجه به اینکه تعداد اعضای پنل در این پژوهش ۱۶ نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار محسوب می‌شود.

جدول ۴. نتایج محاسبات ضریب توافق کندال برای دلفی

دور دلفی	تعداد پرسش‌نامه توزیع شده	تعداد پرسش‌نامه جمع‌آوری شده	ضریب کندال
دور اول	۲۱	۲۱	۰/۵۲
دور دوم	۲۱	۱۶	۰/۵۶
دور سوم	۱۶	۱۴	۰/۷۱

جدول ۵ الگو کیفی توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی را نشان می‌دهد. این الگو شامل ۴ عامل و ۳۵ شاخص است که طی فرایند دلفی با حذف چندعامل حاصل شد.

جدول ۵. الگو کیفی توسعه استراتژیک منابع انسانی طبق فرایند دلفی

شاخص‌ها	عامل	
برنامه‌ریزی آموزشی با نگاه راهبردی	بعد ساختاری	
وجود ارزیابان خبره		
تعیین نیازهای آموزشی بر اساس نتایج ارزیابی		
برخورداری از کادر آموزشی متخصص		
وجود امکانات آموزشی		
ارزیابی نتایج آموزش		
ممیزی فرایندهای آموزش و ارزیابی		
وجود قوانین حمایت‌گر از نظام آموزشی		
ساختار منعطف سازمانی		
سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد		
نظام مشارکت در اخذ تصمیمات		
تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان	بعد سیاست‌گذاری	
پایش محیطی		
تحلیل شایستگی‌های اصلی شرکت		
وجود مأموریت‌ها و اهداف شفاف سازمانی		
سیاست‌گذاری مبتنی بر مدل‌های شایستگی		
بهره‌برداری از تجربه‌های نظام آموزشی دنیا به‌منظور سیاست‌گذاری		
سازوکارهای مالی حمایت از توسعه استراتژیک منابع انسانی		
انطباق سیاست‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با سیاست‌های کلان سازمان		
توسعه و تبیین فلسفه توسعه استراتژیک منابع انسانی از طریق جلسات و سمینارها		
توسعه فرهنگ یادگیری		
دیدگاه مدیران ارشد درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی		بعد فرهنگی
حمایت از یادگیری مستمر مدیران		
حمایت از ایده‌های جدید		
وجود فرهنگ شایسته‌سالار در سازمان		
مشارکت کارکنان در برنامه‌ها توسعه استراتژیک منابع انسانی		
مشارکت مدیران در برنامه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی		
بررسی و بازدید از سایر شرکت‌های موفق در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی		
حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری در جامعه		
حمایت قانونی از آموزش سازمانی مانند معافیت‌های مالیاتی برای تشویق سازمان‌ها به امر آموزش	بعد محیطی	

عامل	شاخص‌ها
	حمایت از خلاقیت و نوآوری در کشور
	فرهنگ ملی
	تغییرات تکنولوژیکی
	قوانین کار
	تحولات بازار کار

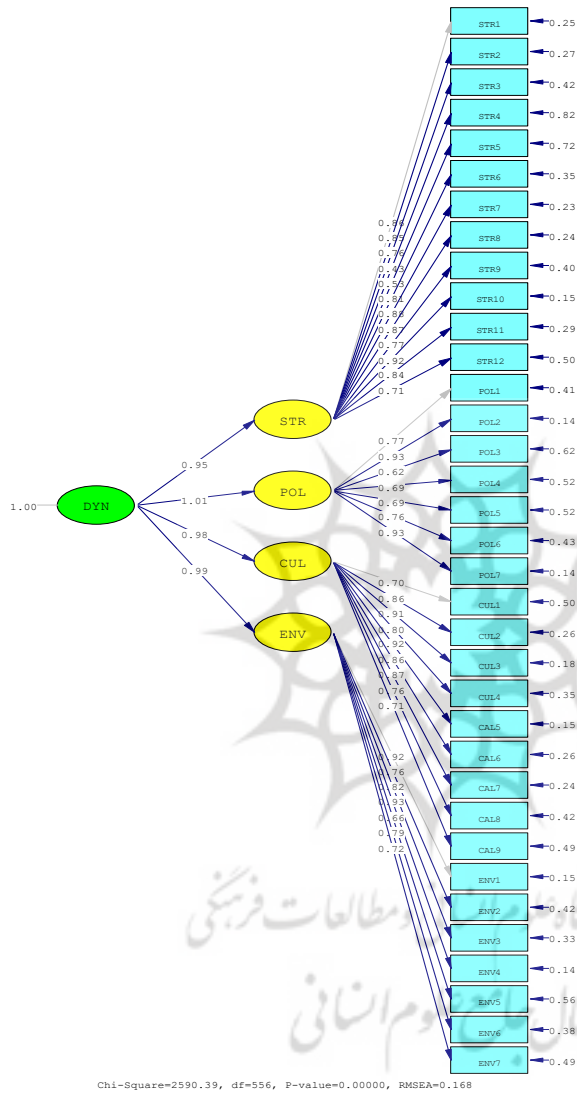
#### ۴-۲- تحلیل عاملی تائیدی

به منظور تائید الگو توسعه استراتژیک منابع انسانی از تحلیل عاملی تائیدی استفاده می‌شود. پیش از تحلیل عاملی باید مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی بررسی شود، بدین منظور در این پژوهش از آماره‌های شاخص کفایت نمونه‌گیری کایزر- مایر- اوکلین و آزمون کرویت بارتلت استفاده شده است. آزمون کایزر مشخص می‌کند که آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های اساسی هست یا خیر؟ [۲۴]. آزمون کرویت بارتلت نیز میزان معناداری روابط بین ابعاد مورد نظر را نشان می‌دهد. مقدار آماره KMO عدد ۰/۷۹۵ به دست آمد که نشانگر کفایت نمونه‌گیری است. معناداری آزمون کرویت بارتلت نیز نشان می‌دهد که شرایط تحلیل عاملی برقرار است (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج آزمون کایزر- مایر- اوکلین و آزمون کرویت بارتلت

نام آزمون آماری	شاخص آزمون	مقدار	توضیحات
آزمون کایزر مالین اکلین	KMO	۰/۷۹۵	کفایت نمونه‌گیری در حد بسیار خوب است.
آزمون بارتلت	$X^2$ (آماره کای دو)	۳۶۸۸/۳۷۷۲۵	رابطه معنادار است.
	df (درجه آزادی)	۳۶	
	p-value	۰/۰۰۰	

با مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، از تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم به منظور آزمون الگوی مفهومی پژوهش استفاده شد.



شکل ۲. مدل کمی توسعه استراتژیک منابع انسانی



قدرت رابطه بین ابعاد (متغیر پنهان) و شاخص‌ها (متغیر قابل مشاهده) به وسیله بار عاملی یا ضریب عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از  $0/6$  باشد مطلوب است. پس از تأیید همبستگی متغیرها برای آزمون فرضیات تحقیق، باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آزمون  $t$  استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود؛ بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  بزرگ‌تر شود، رابطه معنادار است. نتایج در جداول ۷ و ۸ بیان شده است. همچنین تجزیه و تحلیل نتایج نشان می‌دهد که از میان ابعاد چهارگانه توسعه استراتژیک منابع انسانی، بعد سیاست‌گذاری با ضریب تأثیر (بار عاملی)  $1/01$  مهم‌ترین بعد مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی است و پس از آن، بعد محیطی با بار عاملی  $0/99$ ، بعد فرهنگی با بار عاملی  $0/98$  و بعد ساختاری با بار عاملی  $0/95$  در رتبه‌های دوم تا چهارم قرار دارند.

جدول ۷. میزان اثرگذاری و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی

رتبه‌بندی	سطح معناداری	میزان اثرگذاری	عوامل
۱	۹/۱۲	۱/۰۱	سیاست‌گذاری
۲	۱۳/۶۹	۰/۹۹	محیطی
۳	۴/۴۱	۰/۹۸	فرهنگی
۴	۸/۴۲	۰/۹۵	ساختاری

همچنین در بررسی شاخص‌های مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی همان‌طور که در جدول زیر مشخص است، با توجه به بارهای عاملی در حالت استاندارد و همچنین ارزش  $t$  روابط میان همه ابعاد و شاخص‌ها برقرار است. طبق جدول زیر، سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد و ممیزی فرایندهای آموزش و ارزیابی به ترتیب با  $0/92$  و  $0/88$  بیشترین تأثیر را بر بعد ساختاری دارند. همچنین انطباق سیاست‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با سیاست‌های کلان سازمان با  $0/94$  و تحلیل شایستگی‌های اصلی شرکت با  $0/93$  بیشترین تأثیر را بر بعد سیاست‌گذاری دارد. درباره بعد فرهنگی نیز حمایت از ایده‌های جدید و حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته پروری در جامعه نیز به ترتیب با  $0/92$  و  $0/91$  بیشترین تأثیر

را دارا هستند. فرهنگ ملی و حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته پروری در جامعه نیز با ۰/۹۲ و ۰/۹۳ بیشترین تأثیر را بر بعد محیطی دارند.

جدول ۸. میزان اثرگذاری و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر به توسعه استراتژیک منابع انسانی

رتبه	سطح معناداری	میزان اثرگذاری	شاخص‌ها	عامل
۱	۱۰/۲۲	۰/۹۲	سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد	ساختاری
۲	۹/۷۷	۰/۸۸	ممیزی فرایندهای آموزش و ارزیابی	
۳	۹/۶۹	۰/۸۷	وجود قوانین حمایت‌گر از نظام آموزشی	
۴	۹/۵۹	۰/۸۶	برنامه‌ریزی آموزشی با نگاه راهبردی	
۵	۹/۵۲	۰/۸۵	وجود ارزیابان خبره	
۶	۹/۳۴	۰/۸۴	نظام مشارکت در اخذ تصمیمات	
۷	۸/۹۶	۰/۸۱	ارزیابی نتایج آموزش	
۸	۸/۵۷	۰/۷۷	ساختار منعطف سازمانی	
۹	۸/۴۷	۰/۷۶	تعیین نیازهای آموزشی بر اساس نتایج ارزیابی	
۱۰	۷/۸۹	۰/۷۱	تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان	
۱۱	۶/۰۰	۰/۵۳	وجود امکانات آموزشی	
۱۲	۴/۸۵	۰/۴۳	برخورداری از کادر آموزشی متخصص	
۱	۱۰/۳۹	۰/۹۴	انطباق سیاست‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با سیاست‌های کلان سازمان	سیاست‌گذاری
۲	۱۰/۳۴	۰/۹۳	تحلیل شایستگی‌های اصلی شرکت	
۳	۸/۶۷	۰/۷۷	پایش محیطی	
۴	۸/۴۷	۰/۷۶	سازوکارهای مالی حمایت از توسعه استراتژیک منابع انسانی	
۵	۷/۹۳	۰/۶۹	سیاست‌گذاری مبتنی بر مدل‌های شایستگی	
۶	۷/۹۰	۰/۶۷	بهره‌برداری از تجربه‌های نظام آموزشی دنیا به منظور سیاست‌گذاری	
۷	۷/۰۶	۰/۶۲	وجود مأموریت‌ها و اهداف شفاف سازمانی	



رتبه	سطح معناداری	میزان اثرگذاری	شاخص‌ها	عامل
۱	۴/۶۱	۰/۹۲	حمایت از ایده‌های جدید	فرهنگی
۲	۴/۵۹	۰/۹۱	دیدگاه مدیران ارشد درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی	
۳	۴/۵۶	۰/۸۷	مشارکت کارکنان در برنامه‌ها توسعه استراتژیک منابع انسانی	
۴	۴/۵۵	۰/۸۶	توسعه فرهنگ یادگیری	
۴	۴/۵۵	۰/۸۶	وجود فرهنگ شایسته‌سالار در سازمان	
۵	۴/۴۷	۰/۸۰	حمایت از یادگیری مستمر مدیران	
۶	۴/۴۱	۰/۷۶	مشارکت مدیران در برنامه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی	
۷	۴/۳۳	۰/۷۱	بررسی و بازدید از سایر شرکت‌های موفق در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی	
۸	۴/۳۳	۰/۷۰	توسعه و تبیین فلسفه توسعه استراتژیک منابع انسانی از طریق جلسات و سمینارها	
۱	۱۳/۴۴	۰/۹۳	فرهنگ ملی	محیطی
۲	۴/۶۱	۰/۹۲	حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته پروری در جامعه	
۳	۱۳/۷۰	۰/۸۲	حمایت از خلاقیت و نوآوری در کشور	
۴	۱۲/۴۱	۰/۷۹	قوانین کار	
۵	۱۱/۶۸	۰/۷۶	حمایت قانونی از آموزش سازمانی مانند معافیت‌های مالیاتی برای تشویق سازمان‌ها به امر آموزش	
۶	۱۰/۵۰	۰/۷۲	تحولات بازار کار	
۷	۹/۲۷	۰/۶۶	تغییرات تکنولوژیکی	

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محققان در این پژوهش که با هدف تعیین ابعاد و شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی انجام گرفت، با استفاده از رویکردهای کیفی از طریق تکنیک دلفی و رویکرد کمی با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی به الگو عوامل مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی دست یافتند و این عوامل را رتبه‌بندی کرده‌اند. پژوهش حاضر اولین تحقیقی است که با استفاده از یک روش ترکیبی (کیفی-کمی) توسعه استراتژیک منابع انسانی را در چند سازمان تحقیقاتی دولتی در ایران بررسی کرده است.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش با یک دلفی سه مرحله‌ای ابعاد و شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با نظر نخبگان استخراج شد. این ابعاد شامل ابعاد ساختاری، سیاست‌گذاری، فرهنگی و محیطی است. بعد ساختاری، شاخص‌های برنامه‌ریزی آموزشی با نگاه راهبردی، تعیین شاخص‌های واقعی ارزیابی، وجود ارزیابان خبره، بازخورد داده‌های ارزیابی به کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی بر اساس نتایج ارزیابی، برخورداری از کادر آموزشی متخصص، وجود امکانات آموزشی، ارزیابی نتایج آموزش، ممیزی فرایندهای آموزش و ارزیابی، چندمنظورگی نظام آموزشی سازمان، وجود قوانین حمایت‌گر از نظام آموزشی، ساختار منعطف سازمانی، سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد، نظام مشارکت در اخذ تصمیمات، تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان را در برمی‌گیرد. بعد سیاست‌گذاری شامل شاخص‌های پایش محیطی، تحلیل شایستگی‌های اصلی شرکت، گونه‌شناسی نیازهای مشتریان، وجود مأموریت‌ها و اهداف شفاف سازمانی، سیاست‌گذاری مبتنی بر مدل‌های شایستگی، بهره‌برداری از تجربه‌های نظام آموزشی دنیا به‌منظور سیاست‌گذاری، سازوکارهای مالی حمایت از توسعه استراتژیک منابع انسانی، انطباق سیاست‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با سیاست‌های کلان سازمان است. بعد فرهنگی دربرگیرنده شاخص‌های توسعه و تبیین فلسفه توسعه استراتژیک منابع انسانی از طریق جلسات و سمینارها، تأکید بر چندمهارته بودن کارکنان، توسعه فرهنگ یادگیری، دیدگاه مدیران ارشد درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی، حمایت از یادگیری مستمر مدیران، حمایت از ایده‌های جدید، وجود فرهنگ شایسته‌سالار در سازمان، مشارکت کارکنان در برنامه‌ها توسعه استراتژیک منابع انسانی، مشارکت مدیران در برنامه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی، بررسی و بازدید از سایر شرکت‌های موفق در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی است. بعد محیطی نیز شامل شاخص‌های حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته

پروری در جامعه، حمایت قانونی از آموزش سازمانی مانند معافیت‌های مالیاتی برای تشویق سازمان‌ها به امر آموزش، حمایت از خلاقیت و نوآوری در کشور، فرهنگ ملی، تغییرات تکنولوژیکی، قوانین کار، ویژگی‌های صنعت، روندهای اقتصادی و اجتماعی، ویژگی‌های بازار کار، تفاوت‌های میان فرهنگی است.

در پاسخ به سؤال دوم تحقیق این عوامل و شاخص‌های مربوط به آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مورد آزمون قرار گرفت و اعتبار الگو مورد تأیید قرار گرفت. در پاسخ به سؤال سوم، با بررسی ابعاد مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی مشخص شد که بعد سیاست‌گذاری مهم‌ترین بعد مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی است. در مورد شاخص‌های ابعاد توسعه استراتژیک منابع انسانی، سامانه پاداش مبتنی بر عملکرد و ممیزی فرایندهای آموزش و ارزیابی مهم‌ترین شاخص مؤثر بر بعد ساختاری، انطباق سیاست‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با سیاست‌های کلان سازمان و تحلیل شایستگی‌های اصلی شرکت مهم‌ترین شاخص مؤثر بر بعد سیاست‌گذاری، حمایت از ایده‌های جدید و دیدگاه مدیران ارشد درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی، مهم‌ترین شاخص مؤثر بر بعد فرهنگی، فرهنگ ملی و حمایت از شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری نیز مهم‌ترین شاخص مؤثر بر بعد محیطی هستند.

از محدودیت‌های تحقیق در مرحله مطالعه کتابخانه‌ای می‌توان به تعداد محدود مقالات داخلی و خارجی و در مرحله جمع‌آوری داده با توجه به جوامع آماری وسیع، به زمان‌بر بودن جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی اشاره کرد.

#### پیشنهادهات:

- ۱- سازمان‌های تحقیقاتی دولتی باید تمرکز بیشتری بر حوزه سیاست‌گذاری داشته باشند و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های درستی را در راستای توسعه استراتژیک منابع انسانی تدوین نمایند.
- ۲- سیاست‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی باید با سیاست‌های کلان سازمان‌های تحقیقاتی دولتی هماهنگ باشد.
- ۳- جهت ارتقای توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی شیوه پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد پیشنهاد می‌گردد.
- ۴- برای ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای توسعه استراتژیک منابع انسانی باید از

ایده‌های جدید حمایت کرد و نگرش مدیران را در جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی اصلاح نمود.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

۱. Park, Jeong, & Ju
۲. Buckley and Caple
۳. Keep
۴. Johnson and Scholes
۵. Garavan
۶. Clardy
۷. Alagaraja
۸. Falola, basilim, Salau
۹. Bartlett
۱۰. Mitsakis
۱۱. Kendall's Coefficient of Concordance

## ۷- منابع

- [1] Mitsakis, F. (2019). Modify the Redefined: Strategic Human Resource Development Maturity at a Crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470-506.
- [2] Herd, A. M., Shuck, B. M., & Githens, R. P. (2018). Strategic Human Resource Development Alignment from the Employee's Perspective: Initial Development and Proposition Testing of a Measure. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 269-291.
- [3] Peyman A., & Pezeshkan, A. (2011). Developing a Human Resource Strategy Framework: A Knowledge Oriented Approach. *Journal of Management Researches in Iran*, 15(1), 1-29. (in Persian)
- [4] Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-

345.

- [5] Alvani, S. M. & Nedaei, A. (1398). *Public sector networks: from theory to practice*. Tehran. Mahkameh. (in Persian)
- [6] Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- [7] Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International journal of management reviews*, 11(4), 463-494.
- [8] Karimian, Z., Sabbaghian, Z., & Saleh Siddiqui, Bahram (1390). Investigating the barriers and challenges of research and production of science in medical universities. *Iranian Higher Education*, 3(4), 63-35. (in Persian)
- [9] Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289-306.
- [10] Abolfathi, J., Rasouli R., Zamaheni M., & Estiri M. (2019). Identifying dimensions of human resources model based on an approach to high performance work systems (studied case: knowledgebased companies). *Journal of Management Researches in Iran*, 23(1), 49-74.
- [11] Alagaraja, M. (2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development. *Human Resource Development International*, 16(1), 74-93.
- [12] Falola, H. O., Salau, O. P., Olokundun, M. A., Oyafunke-Omoniy, C. O., Ibidunni, A. S., & Oludayo, O. A. (2018). Employees' intrapreneurial engagement initiatives and its influence on organisational survival. *Business: Theory and Practice*, 19, 9-16.
- [13] Park, S., Jeong, S., & Ju, B. (2018). MOOCs in the workplace: an intervention for strategic human resource development. *Human Resource Development*

*International*, 1-12.

- [14] Garavan, T. N., & Carbery, R. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European industrial training*, 15(1), 17-30.
- [15] Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human resource development international*, 11(2), 183-197.
- [16] Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- [17] Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paillé, P. (2015). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 479-500.
- [18] Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- [19] Bartlett, K. R., Johnson, K. R., & Schneider, I. E. (2016). Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 440-461.
- [20] Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. Kogan Page Publishers.
- [21] Keep, E. (1989). Corporate training strategies: The vital component. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on HRM* (109-125). London, UK: Routledge
- [23] Hsu C. C. and Sandford, B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12(10), 1-8.
- [24] Habibpour Gatabi, K., & Safari Shali, R. (1390). *Comprehensive Guide to SPSS Application in Survey Research*. Tehran. Motafakeran Publications.