

Research Paper

Presenting a Policy Framework for Human Resource Management Subsystems

Jabbar Babashahi*¹, Mohammad Amin Batmani² , Ozra Tavasoli meimondi³

¹. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

². Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculties of Humanities, Islamic Azad University, Kangavar Branch, Kangavar, Kermanshah, Iran

³. MSc. Public Administration, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran



10.22080/SHRM.2022.22768.1264

Received:

July 13, 2021

Accepted:

September 14, 2021

Available online:

October 8, 2021

Keywords:

Policy, Human resource management policy, Human resource subsystems, Thematic analysis.

Abstract

The importance of human resource management subsystems to the policy environment has become very important. The world is moving more and more towards globalization and becoming increasingly competitive. Under these circumstances, some organizations will naturally be more successful than others in terms of the HRM package. The purpose of this study is to present the framework of HRM subsystems policy. From the point of view of research philosophy, this research is based on the philosophy of interpretivism, and accordingly, the applied approach of research is inductive approach, and finally, the research method is based on qualitative content analysis. In addition, this research in light of the purpose and general orientation is the fundamental. The source of data collection is documents, books and highly cited articles. The method of data analysis is theme analysis, in which the comprehensive theme (5 themes), the organizing theme (102 themes) and the basic theme (51 themes) are examined. These pervasive themes include the soft dimensions of human resources and the hard dimensions of human resources. The results of this study showed that human resource management subsystems can be divided into five subsystems: recruitment (6 themes), training and development (8 themes), performance appraisal (10 themes), compensation (15 themes) and labor relations (9 themes). Finally, some suggestions are made based on the research findings. Finally, according to the findings of the research and applied methodology, some suggestions have been made.

*Corresponding Author: Jabbar Babashahi

Address: Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

Email: j.babashahi@ut.ac.ir

Extended abstract

1. Statement of the

Problem:

The importance of human resource management subsystems in the policy environment of organizations has gained much importance nowadays. Given the competitive environment of modern organizations, the quality of decisions related to human resource management plays an important role in the success of organizations. This is a significant issue in the use of the capacity of human resource management policies.

2. Research Objectives:

The purpose of this research is to provide a policy framework for human resource management subsystems.

3. Methodology:

The research philosophy is interpretivism, its approach is inductive and it uses a qualitative

method for content analysis. This research is basic (fundamental) in terms of purpose and general orientation. The source of data collection is documents, books and articles.

4. Data Analysis:

Thematic analysis is used to analyze the data which includes the soft dimensions of human resources and the hard dimensions of human resources.

5. Results and Findings:

The findings of the present study showed that while making decision, human resource managers should consider the various components and dimensions of the decision so that the decision is a supported one because human resource management policies have many dimensions and pillars. The research findings include a comprehensive and systematic package of human resource management policies.



ارائه‌ی چارچوب خط مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی

جبار باباشاهی^{۱*}، محمدامین باتمانی^۲ ID، عذرا توسلی میمندی^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کنگاور، کرمانشاه، ایران.
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.



10.22080/SHRM.2022.22768.1264

چکیده

اهمیت زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در محیط خط مشی سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت شده است. با توجه به فضای رقابتی سازمان‌های امروزی، کیفیت تصمیم‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا خواهد کرد که این مهم از رهگذر بهره‌گیری از ظرفیت خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. هدف این پژوهش ارائه‌ی چارچوب خط‌مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. این پژوهش از نظر فلسفه‌ی پژوهش مبتنی بر فلسفه‌ی تفسیرگرایی است و بر همین اساس رویکرد کاربردی پژوهش، رویکرد استقرایی است و در نهایت روش پژوهش، مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی است. به‌علاوه این پژوهش با توجه به هدف و جهت‌گیری کلی از نوع بنیادی است. منبع گردآوری داده‌ها، اسناد، کتاب‌ها و مقالات پر استناد هستند. شیوه‌ی تحلیل داده‌ها، تحلیل تم می‌باشد که مضمون فراگیر (۵ مضمون)، مضمون سازمان‌دهنده (۱۰۲ مضمون) و مضمون پایه (۵۱ مضمون) بررسی شده است. این مضامین فراگیر شامل ابعاد نرم منابع انسانی و ابعاد سخت منابع انسانی می‌باشند. نتایج این پژوهش نشان داد که می‌توان زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب پنج زیرسیستم کارمندیابی (۶ تم)، آموزش و توسعه (۸ تم)، ارزیابی عملکرد (۱۰ تم)، جبران خدمات (۱۵ تم) و روابط کار (۹ تم). در نهایت، بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی ارائه شده است.

تاریخ دریافت:

۲۲ تیر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۳ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۶ مهر ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

خط‌مشی، خط‌مشی مدیریت منابع انسانی، زیرسیستم‌های منابع انسانی، تحلیل تم.

اقدامات، تناسب بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار حائز اهمیت است و این‌که استراتژی کسب‌وکار باید مقدم بر استراتژی مدیریت منابع انسانی بوده و پیوند تنگاتنگی با آن داشته باشد. دیدگاه پیکره بندی، دیدگاه اقتضایی را یک قدم جلوتر می‌برد و پیشنهاد می‌کند که مدیریت منابع انسانی به استراتژی کسب‌وکار باید کمک کند به‌جای این‌که تنها از آن نشأت بگیرد و همچنین، تناسب همزمان داخلی و خارجی بین محیط خارجی، کسب‌وکار و استراتژی‌های منابع انسانی را مهم می‌داند (Ulrich & Brockbank, 2005). دیدگاه‌های اقتضایی و پیکره‌بندی استدلال می‌کنند که اقدامات مدیریت منابع انسانی نمی‌توانند به‌صورت سازگاری برای همه‌ی سازمان‌ها به کار گرفته شوند. به‌خصوص این‌که رویه‌هایی که

۱ مقدمه و بیان مسأله

پرسش در خصوص این‌که مدیریت منابع انسانی چگونه به عملکرد سازمانی کمک می‌کند سه دیدگاه را ایجاد کرده است (delery & doty, 1996). دیدگاه جهان‌شمول پیشنهاد می‌کند که بسته‌ای از «بهترین اقدامات» با عملکرد بالا باید در پیش گرفته شود که مستقل از استراتژی سازمان باشد این‌که در این دیدگاه تنها رابطه‌ی علی بین خط‌مشی منابع انسانی و عملکرد سازمانی بررسی شده است (Katou & Budhwar, 2007; Katou et al., 2014; Katou, 2012; Katou et al., 2010). دیدگاه اقتضایی مطرح می‌کند که به‌جای اتخاذ مکانیکی بهترین

* نویسنده مسئول: جبار باباشاهی

آدرس: استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

ایمیل: j.babashahi@ut.ac.ir

راهنمای عمل مدنظر مدیران قرار می‌گیرد؛ بدین معنی که مدیران بلندپایه نقش برجسته‌ای در تعیین خط مشی کلی و سراسری سازمان دارند (Rezaeian, 2008). خط مشی از صراحت وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف‌پذیری، جامعیت، هماهنگی، متمایز بودن از قانون و کتبی بودن برخوردار است (David, 2000). و اندراستریتن^۲ (۲۰۱۹)، خط‌مشی‌های منابع انسانی را به منزله‌ی ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم‌ها و شیوه‌های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان تعریف می‌کند.

دای^۴ (۲۰۱۳)، اذعان می‌دارد که خط‌مشی‌هایی اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان جهت می‌دهند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌کنند. در هر سازمانی واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه‌ی فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به‌طور دقیق‌تر جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آن‌ها و به‌طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان از وظایف منابع انسانی به شمار می‌رود. واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان در افق زمانی بلندمدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان کسب کند (Dessler, 2006). هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود و تأثیرگذاری در میدان‌های بزرگ نیازمند این است که بین زیرسیستم‌های خود هماهنگی و انسجام ایجاد کند. زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین زیرسیستم سازمان می‌تواند بر نگرش‌ها، ظرفیت‌ها و رفتارهای کارکنان به‌منظور نیل به اهداف سازمانی تأثیر گذارده و آن‌ها را اصلاح کند (Michie & Sheehan, 1999). البته توجه به این نکته ضروری است که زیرسیستم‌های منابع انسانی دارای رابطه‌ی مستقیم با عملکرد سازمان می‌باشند که این رابطه با تأثیرگذاری خط‌مشی سازمان تقویت می‌شود. اصلی‌ترین زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی نیز شامل (۱) سیستم جذب و استخدام (۲) سیستم آموزش (۳) سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان (۴) سیستم محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا و (۵) روابط کار است (Saadat, 2003).

تاکنون پژوهش‌هایی متعددی در حوزه‌ی تک‌تک استراتژی‌های منابع انسانی انجام شده است ولی در حوزه‌ی خط‌مشی زیرسیستم‌های منابع انسانی پژوهش‌های زیادی انجام نگرفته است. به نظر می‌رسد تبیین رابطه‌ی خط‌مشی منابع انسانی و عملکرد کارکنان بسیار حائز اهمیت است و این جعبه سیاه (Chowhan, 2016) به‌طور درست و اثربخش توسط پژوهش‌گران بررسی نشده است بنابراین از دیدگاه کاتو^۵ (۲۰۱۲)، باید چنین کاری انجام شود. به‌عنوان نمونه، لنگرمن^۶ (۲۰۰۰)، بر روی خط‌مشی‌های آموزش، دوتویت^۷ (۲۰۰۷)، در حوزه‌ی خط‌مشی‌های روابط کار فاکس^۸ و همکاران

برای بازار کالای حساس به قیمت و حجم بالا مناسب است ممکن است برای یک بازار با کیفیت بالا و حجم کم نامناسب باشد.

پژوهشگران و مدیران منابع انسانی به مدتی طولانی ادعا کرده‌اند که فعالیت‌های منابع انسانی نقش مهمی را در عملکرد شرکت ایفا می‌کند. همچنین، گزارش‌های سالانه‌ی شرکت‌های بزرگ با قاطعیت بیان می‌کند که کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها می‌باشند (Barney & Wright, 1998). در عصر حاضر، سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی، کلید کسب مزیت رقابتی می‌باشد. اگر سازمانی نوآوری نداشته باشد نمی‌تواند رشد کند و هرگونه نوآوری و رشد نیز به منابع انسانی ماهر بستگی دارد؛ بنابراین می‌توان گفت منابع انسانی منبعی استراتژیک برای سازمان محسوب می‌شود (Tompkins, 2002). دنیا بیش از پیش به سوی جهانی شدن در حرکت بوده و با سرعت رقابتی‌تر می‌شود. در این شرایط و به‌صورت طبیعی بعضی از سازمان‌ها نسبت به دیگران موفق‌تر خواهند بود. مؤثرترین عامل این تفاوت و مزیت، نیروی انسانی مناسب به‌عنوان یک دارایی استراتژیک است (Stewart & Brown, 2019).

مدیریت بهینه‌ی منابع انسانی نیازمند خط‌مشی‌گذاری مناسب است که در این میان همراهی و تعهد نیروی انسانی برای پیاده‌سازی آن نقش کلیدی را برعهده دارد. به اعتقاد استوارت^۱ و همکاران (۲۰۰۰)، عدم همراهی نیروی انسانی و عدم تعهد عملاً تحقق خط‌مشی را با مشکل روبرو می‌سازد که می‌توان پرونداد آن را در کاهش عملکرد واحدها پیگیری کرد. تعهد نیروی انسانی به سازمان و پیاده‌سازی خط‌مشی نیازمند پیش‌زمینه‌هایی است. به اعتقاد هایتون^۲ (۲۰۰۵)، مدیران نمی‌توانند از کارکنان خود انتظار نتایج عالی داشته باشند مگر این‌که زمینه‌های ایجاد چنین نتایجی را در کارکنان خود ایجاد کنند.

مبحث خط‌مشی ازجمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه‌ی گذشته به‌صورت جدی مورد توجه‌ی صاحب نظران مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. خط‌مشی‌گذاری و مدیریت خط‌مشی‌گذاری شالوده‌ی نقش دست‌اندرکاران و خبرگان اجرایی منابع انسانی معاصر هستند هرچند که تحصیلات یا آموزش اندکی در این عرصه در حال حاضر در دسترس است. به‌صورت سنتی خبرگان اجرایی منابع انسانی این مهارت‌ها را به‌صورت غیررسمی و با آزمون و خطا یاد گرفته‌اند. در نتیجه کیفیت خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها به‌صورت معناداری متفاوت است. به‌هرحال، با توجه به پیچیده‌تر شدن منابع انسانی و افزایش تقاضا نسبت به آن چالش‌های خط‌مشی متناظر با آن‌ها نیز شدت بیشتری پیدا کرده‌اند (Fazey, 2020, p. 3).

خط‌مشی‌ها، اندیشه‌ی ما را در تصمیم‌گیری راهنمایی می‌کنند. خط‌مشی یک برنامه‌ی عمومی است که به‌منزله‌ی

5. Katou

6. Lengermann

7. Du Toit

8. Fox

1. Stewart

2. Hayton

3. Vanderstraeten

4. Dye

ب. مدیریت منابع انسانی: عبارت است از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی، جهت نیل به اهداف سازمانی (Saadat, 2003). به عبارت دیگر، توسعه ی توانایی‌های پرسنلی به شیوه‌ی علمی و افزایش رضایت آنان در جهت به حداکثر رساندن تلاش برای نیل به اهداف سازمانی است (Robbins & Judge, 1988).

ج. خط مشی منابع انسانی: خط مشی‌های منابع انسانی به‌عنوان نقشه راهی برای مدیر عمل می‌کنند. خط‌مشی‌های پرسنلی جایگاه راهنما و آموزش‌هایی را جهت اقدام و انجام فعالیت در اختیار می‌گذارند. آن‌ها استانداردها یا مبانی و اصول کلی را تقویت کرده که طبق آن‌ها تصمیمات اتخاذ و محقق می‌شوند (Singh & Lokotsch, 2005).

د. استراتژی منابع انسانی: سنجه‌های هوشمندانه‌ای جهت مدیریت موضوعات خاص نیروی کاری که اهمیت راهبردی برای سازمان دارند. نکته‌ی مهم این است که خط‌مشی‌ها به‌عنوان توانمندسازهای استراتژی در نظر گرفته می‌شوند و خط مشی منابع انسانی را می‌توان پلی بین استراتژی منابع انسانی و اقدام منابع انسانی دانست. شاید بیش از هر چیز دیگری، خط‌مشی بتواند تضمین کند که رویکرد سازمان منسجم و سازگار باشد. در واقع خط مشی وسیله‌ای جهت ترجمه‌ی استراتژی به اقدام می‌باشد (Fazey, 2010; 2020). همان‌طور که شکل (۱) نشان می‌دهد در واقع خط مشی منابع انسانی وسیله‌ای جهت ترجمه‌ی استراتژی منابع انسانی به اقدامات منابع انسانی است.

خط مشی‌ها امر تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کنند. خط مشی به مدیران در سطوح مختلف برای عمل همراه با اطمینان خاطر بدون نیاز به مشاوره با مقام مافوق در هر زمانی کمک می‌کند. خط‌مشی‌ها در واقع گزینه‌ها و امکاناتی را جهت انتخاب در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. زمانی که موقعیت‌هایی پیش می‌آید که خواستار اتخاذ تصمیماتی هستند، خط مشی سرعت عمل را در چارچوب کلی اهداف سازمان تضمین می‌کند. خط‌مشی‌های مؤثر و کارآمد، رفتار و برخورد هماهنگ و ثابت تمام کارکنان را در سراسر سازمان تضمین می‌کنند. لذا خط‌مشی‌های پرسنلی صحیح و درست یک مبنای اساسی برای شیوه‌های پرسنلی صحیح محسوب می‌شوند. خط‌مشی‌ها در واقع اساس و پایه‌ی مدیریت اصولی را در تقابل با مدیریت مصلحتی فراهم و ارائه می‌کنند. خط‌مشی‌ها یک سیستم منطقی و پیوسته‌ای از تحقق نتایج را فراهم کرده که این موضوع امر کنترل بهتر را تسهیل و میسر می‌سازد. یک خط‌مشی‌ای که به صورت شفاف بیان شده باشد، فرد تصمیم‌گیرنده را از هرگونه تعصبات و علایق فردی آزاد و رها می‌سازد. خط‌مشی‌ها باعث آگاهی کارکنان نسبت به موقعیت قرارگیری درون سازمان می‌شوند و این امر اعتماد به آن‌ها را موجب خواهد شد (Singh & Lokotsch, 2005).

(۲۰۰۹)، بر روی خط‌مشی‌های آموزش گیل^۱ و میسر^۲ (۲۰۱۱)، بر روی نقش و تأثیر خط‌مشی منابع انسانی پژوهش کرده‌اند. در تمام پژوهش‌های انجام‌شده، فقط خط‌مشی یک زیرسیستم منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفته است ولی اینکه یک پژوهشگر خط‌مشی کامل تمام زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را به‌صورت یکجا مورد مطالعه قرار دهد کاری انجام نشده است و این خلأ تئوریک این پژوهش است؛ بنابراین تئوری مدیریت منابع انسانی استدلال می‌کند که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی یکپارچه، همسو و سازگار، اثرات هم‌افزایانه‌ی مثبتی بر نتایج هدفمند ایجاد می‌کنند؛ بنابراین، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، یعنی «الگوی فعالیت‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی‌شده با هدف توانمند ساختن سازمان در راستای دستیابی به هدف خود» رایت و مک ماهان^۳ (۱۹۹۲)، تأثیری را بر نتایج هدفمند اعمال می‌کنند که فراتر از مجموع خط‌مشی‌های تک‌تک آن‌هاست (Guerci et al., 2017; Jiang et al., 2012). صاحب‌نظران و پژوهش‌گران مدیریت منابع انسانی عمدتاً به این بحث پرداخته‌اند ولی چارچوب ارائه‌شده توسط لوزیر^۴ (۲۰۱۹)، به‌عنوان یک دسته‌بندی مبنای پژوهش قرار گرفته است. هر چند پژوهش‌های پیشین شواهد ناپایداری در مورد وجود اثرات هم‌افزایانه در بین اجزا و مؤلفه‌های سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد (Guersy et al., 2017; Chadwick, 2010). با این وجود، با توجه به تثبیت جایگاه دیدگاه پیکره‌بندی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی این پژوهش به دنبال این است که خط‌مشی تمامی زیرسیستم‌های منابع انسانی به‌صورت کامل را مورد بررسی قرار دهد؛ به عبارت دیگر، هدف پژوهش حاضر استخراج چارچوب خط‌مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. بر همین اساس پرسش اصلی پژوهش این است که چارچوب خط‌مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟

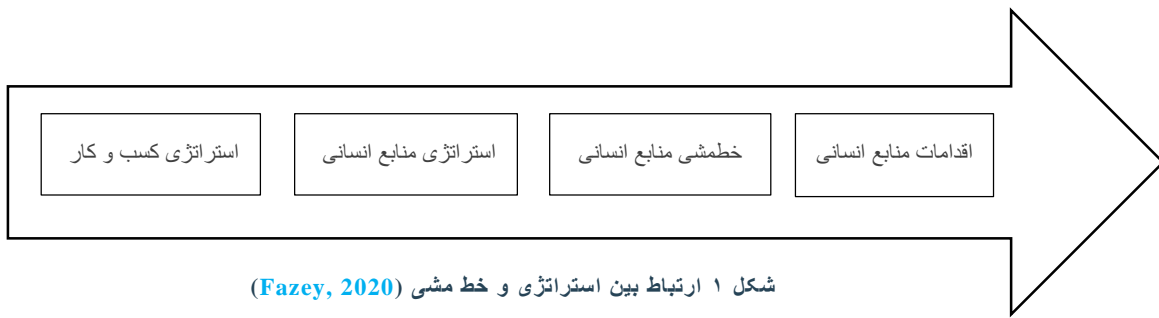
۲ مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مفهوم‌شناسی

الف. خط‌مشی: خط‌مشی دارای دو وجه است: یک وجه مدیریت دولتی و یک وجه استراتژیک. خط‌مشی در وجه مدیریت دولتی به این موضوع می‌پردازد که دولت چه تصمیماتی برای مردم می‌گیرد ولی در وجه استراتژیک به اصول راهنمایی می‌پردازد که برای تصمیم‌گیری مدیران موردنیاز است؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پوشش وجه استراتژیک خط‌مشی است. بر همین اساس خط‌مشی‌ها اصولی هستند که تصمیم‌ها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان را جهت داده و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌کنند (Dye, 2013). یا به عبارت دیگر، خط‌مشی‌ها بیانیه‌ای متشکل از اصولی جهت اقدام هستند که موقعیت تصمیم‌گیری و فعالیت‌های یک سازمان را هدایت می‌کند (Fazey, 2020).

3. Lussier

1. Gill & Meyer
2. Wright & McMahan



شکل ۱ ارتباط بین استراتژی و خط مشی (Fazey, 2020)

۲،۱ زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی

سیستم منابع انسانی از زیرسیستم‌های مختلفی تشکیل شده است که به صورت تخصصی، کارکردها و وظایف مدیریت و بالندگی افراد سازمان را بر عهده دارند. بر اساس نظریات پژوهشگران پنج زیرسیستم اصلی برای سیستم منابع انسانی می‌توان تعریف کرد که شامل کارمندیابی (جذب و استخدام)، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و پاداش و روابط کار است که هر یک از این پنج زیرسیستم به طور مختصر بحث می‌شوند.

۱. زیرسیستم کارمندیابی؛ استخدام از مهم‌ترین اقدامات و تصمیمات در حوزه مدیریت منابع انسانی است که سنگ بنای موفقیت سازمان‌ها را شکل می‌دهد. **دراکر^۳ (۱۹۵۴)**، باور دارد که هیچ سازمانی نمی‌تواند کاری بیش از توانایی کارکنان خود انجام دهد. سازمان‌ها و مدیران آن‌ها مایلند کسانی را استخدام کنند که با فضا، فرهنگ و ارزش‌های سازمان سازگارند و به تقویت و تحکیم آن کمک می‌کنند. کارمندیابی فرآیند شناسایی و جذب افراد برای کار در سازمان است. هدف اصلی کارمندیابی، انتقال تصویر مثبت سازمان به منظور شناسایی و بهره‌برداری از مزایا و تعهدات افرادی است که در آینده کارمندان خوبی خواهند شد؛ بنابراین کارمندیابی مؤثر، مستلزم دعوت از متقاضیان برای دادن درخواست کار، ایجاد علاقه و تمایل در جویندگان کار برای پیوستن به سازمان و ترغیب بهترین متقاضیان برای پذیرش موقعیت شغلی است. سازمان‌هایی که کارمندیابی را به بهترین صورت ممکن انجام می‌دهند در هنگام جذب کارکنان جدید، انتخاب‌ها و اختیارات بیشتری در اختیار دارند. در چنین شرایطی، آن‌ها می‌توانند بهترین افراد را جذب کنند. علاوه بر این، کارمندیابی صحیح باعث می‌شود کارکنان جدید بدانند چه انتظاراتی از سازمان داشته باشند. این موضوع ترک خدمت و در نتیجه هزینه‌های استخدام را کاهش می‌دهد (Stewart & Brown, 2011, p. 188).

۲. زیرسیستم آموزش و توسعه؛ آموزش، تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را

رابطه‌ی بین استراتژی و خط مشی چیزی پیچیده‌تر از رابطه‌ی "یک استراتژی-یک خط مشی" می‌باشد. در واقع ممکن است جهت تحقق یک هدف استراتژیک چندین خط مشی مشارکت داشته باشند. به علاوه، خط مشی‌های منفرد نیز می‌توانند در تحقق چندین هدف استراتژیک، مشارکت داشته باشند (Fazey, 2020).

خط مشی‌ها راهنما و دستور العمل وسیعی را در اختیار قرار می‌دهند به طوری که چگونه اهداف کسب و کار محقق و دست یافتنی شوند. در حالی که اهداف و مقاصد نقاط پایانی را نشان می‌دهند که مدیر بایستی برای رسیدن به آن‌ها تلاش کند، خط مشی‌ها، راهنما و دستور العمل‌هایی ارائه کرده که مدیر باید آن‌ها را در حین دستیابی به نقاط پایانی کار (اهداف) مدنظر قرار دهد. خط مشی روابط صنعتی، پرسنلی یا نیروی کار راهنما و دستور العمل‌هایی را برای بسیاری از انواع ارتباطات شغلی درون سازمان فراهم و ارائه می‌کنند. این دستور العمل‌ها به شناسایی اهداف سازمان در حوزه استخدام، انتخاب، ارتقاء، توسعه، جبران خدمات، ایجاد انگیزه، هدایت و رهبری افراد در سازمان و تشکیلات کاری می‌پردازند. خط مشی‌های پرسنلی به عنوان نقشه راهی برای مدیر عمل می‌کنند (Singh & Vohra, 2005).

به طور کلی خط مشی‌های منابع انسانی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: خط مشی‌های انطباقی^۱؛ تضمین می‌کنند که سازمان به عنوان یک کارفرما به تعهدات قانونی خود عمل می‌کند و به دولت یا صنعت در خصوص مقررات استخدامی پایبند می‌باشند. لذا منابع انسانی، پلیس خط مشی است که تضمین کننده انطباق سازمان با مقررات و قانون می‌باشد. خط مشی‌های استراتژیک^۲؛ به تسهیل‌سازی تغییر و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی کمک می‌کند و همچنین بازتاب نیازهای بلندمدت در ارتباط با مدیریت نیروی کاری می‌باشد. لذا منابع انسانی، نقش شریک استراتژیک سازمان در موفقیت و رسیدن به اهداف را بر عهده دارد (Fazey, 2020).

4. Employee recruiting

1. Compliance Policies
2. Strategic Policies
3. Drucker

و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. اعطای پاداش در سازمان باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد (Saadat, 2003).

۵. زیرسیستم روابط کار؛ روابط کار عبارت است از مجموعه‌ی روابط بین کارگر و کارفرما در محیط کار (Beheshti, 2005). مدیران منابع انسانی در شرکت‌های موفق به دنبال ایجاد فرآیندها و مکانیزم‌هایی هستند که هم برای کارفرما و هم برای کارمند منفعت ایجاد می‌کند و به بهبود روابط کارمند- سازمان کمک می‌کنند. تعارض نقش به‌خصوص تعارض کار- خانواده به علت تغییرات شدید در محیط رقابتی، سازمان‌ها را وادار کرده است که ارزیابی‌های مجددی در مورد چگونگی مدیریت افراد انجام دهند (Fitzsimmons & Stamper, 2014).

۲،۲ چارچوبی در زمینه‌ی خط‌مشی‌های منابع انسانی

در خصوص خط‌مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌گرانی مانند استوارت و براون^۲ (۲۰۱۹)، بامبرگر و همکاران^۳ (۲۰۱۴)، لوزیر^۴ (۲۰۱۸) و سعادت (۲۰۰۳) و ... در کتب و مقالات خود به این موضوع پرداخته‌اند. یکی از این چارچوب‌ها توسط لوزیر (۲۰۱۸)، ارائه شده است. در این پژوهش این چارچوب به‌عنوان مبنایی برای زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که می‌تواند به‌عنوان یک دسته‌بندی در سازمان‌ها به کار گرفته شود. در جدول ۱، دسته‌بندی وی ارائه شده است.

جدول ۱ کارکردهای مدیریت منابع انسانی (Lussier & Hendon, 2019)

تحلیل و طراحی شغل		
وظایف کم	←→	وظایف زیاد
وظایف ساده	←→	وظایف پیچیده
مهارت‌های مورد نیاز اندک	←→	مهارت‌های مورد نیاز زیاد
شرح شغل تخصصی	←→	شرح شغل عمومی
کارمندیابی و انتخاب		
منبع بیرونی	←→	منبع درونی
اجتماعی کردن محدود	←→	اجتماعی کردن محدود
ارزیابی مهارت‌های خاص	←→	ارزیابی مهارت‌های عمومی

بیماموزند. توسعه‌ی کارکنان، مجموعه‌ی فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است (Noe, 2017, p.1).

۳. زیرسیستم ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد (Werther & Davis, 1996). ارزیابی عملکرد ابزار مهمی برای دادن پاداش و یا جبران خدمت به کارکنان است که عملکرد کارکنان، حفظ روابط مناسب، پرورش کارکنان و پذیرش بازخور از سوی کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد و به درک و شناسایی لیاقت و شایستگی کارکنان، عملکرد کنونی آنان و سازماندهی اهداف آینده کمک می‌کند و فرصت انجام وظایف مهم را به‌وجود می‌آورد. سیستم‌های مدیریت عملکرد که به طور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه‌ی قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به طور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش کنند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد به طور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که از کیفیت عملکرد فعلی خود آگاهی داشته باشند، بلکه باعث می‌شود اقداماتی که بایستی در راستای بهبود عملکرد خود به انجام رسانند را تبیین شوند (Snell & Bohlander, 2007).

۴. زیرسیستم جبران خدمات؛ به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود و در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها

4. Lussier

1. Performance Appraisal

2. Stewart & Brown

3. Bamberger et al.

تحلیل و طراحی شغل	
مسیر پیشرفت شغلی وسیع	مسیر پیشرفت شغلی باریک
آموزش و بهسازی	
تمرکز بر مهارت‌های شغلی آینده	تمرکز بر مهارت‌های شغلی جاری
آشناسازی گروهی	آشناسازی فردی
آموزش به همه‌ی کارکنان	آموزش به تعدادی از کارکنان
برنامهریزی شده و نظاممند	خود به خودی، بدون برنامهریزی
مدیریت عملکرد	
معیارهای رفتاری	معیارهای رفتاری
جهت‌گیری اداری	جهت‌گیری توسعه‌ای
معیارهای بلندمدت	معیارهای کوتاه‌مدت
جهت‌گیری گروهی	جهت‌گیری فردی
ساختار پرداخت: مشوق‌ها و مزایا	
سنگینی پرداخت به سمت مشوق‌ها	سنگینی پرداخت به سمت حقوق
مشوق‌های بلندمدت	مشوق‌های کوتاه‌مدت
تأکید بر برابری و انصاف بیرونی	تأکید بر برابری و انصاف داخلی
مشوق‌های فردی	مشوق‌های فردی
روابط کار و کارکنان	
چانه‌زنی فردی	چانه‌زنی جمعی
مشارکت در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری بالا به پایین
فرآیند غیرمقرر	فرآیند مقرر رسمی
ملاحظه‌ی کارکنان به مثابه‌ی دارایی	ملاحظه‌ی کارکنان به مثابه‌ی هزینه

که اقدامات افزایش انگیزه‌ی منابع انسانی بر تمایلات کارکنان فاقد روابط خویشاوندی در توسعه‌ی کیفیت سرمایه‌ی انسانی دارد مستقل از مرحله‌ی تغییر نسل شرکت‌های خانوادگی بوده است.

روح‌الهی و رجبی‌فرجاد (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی» به روش کمی و با هدف بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد مشارکت کارکنان به‌همراه جبران خدمات، رابطه‌ی مثبت و معناداری دارند.

۳ پیشینه‌ی تجربی پژوهش

فرهادی محلی و شرافتی (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر خط‌مشی‌های منابع انسانی بر کیفیت سرمایه‌ی انسانی با نقش تعدیل‌گر تغییر نسل در شرکت‌های خانوادگی» با روش کمی به این نتیجه رسیدند که بین خط‌مشی‌های منابع انسانی، افزایش مهارت و انگیزه‌ی کارکنان دارای روابط خویشاوندی و فاقد روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه‌ی انسانی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. مراحل تغییر نسل در رابطه‌ی بین افزایش مهارت و انگیزه‌ی کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه‌ی انسانی سازمانی نقش تعدیلی نداشت ولی در رابطه‌ی بین افزایش مهارت و انگیزه‌ی کارکنان دارای روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه‌ی انسانی سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی داشته است و با توجه به یافته‌ها، تأثیر مثبتی

ادبیات و متون مدیریت منابع انسانی به کار می‌رود را نشان می‌دهد. با این مدل که شامل فلسفه، خطمشی، برنامه‌ها، اقدامات و فرآیندهای منابع انسانی است می‌توان به درک بیشتری از این تعاملات پیچیده بین فعالیت‌های منابع انسانی دست یافت. در این پژوهش به نقش خطمشی منابع انسانی پرداخته شده است.

۴ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی ادبیات نظری و ارائه‌ی چارچوبی برای خطمشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده است. برای انجام چنین کاری، این پژوهش از نظر فلسفه پژوهش، پایبند به تفسیرگرایی (Saunders et al., 2019) زیرا پژوهشگر صرفاً بصورت ظاهری متن اکتفا نمی‌کند و از راه مطالعه‌ی تفصیلی متن، تفکر در مورد پیام‌های متعدد آن و جست‌وجوی روابط میان اجزاء به معنای دقیق آن پی می‌برد (Newmann, 2011). از نظر رویکرد پژوهش، استقرایی؛ از نظر روش پژوهش، کیفی تکررشی؛ استراتژی این پژوهش، تحلیل تم یا مضمون؛ افق زمانی پژوهش، مقطعی و بر اساس شیوه‌ی گردآوری و تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی اسناد (کتاب‌ها و مقالات نویسندگان برجسته و پرستاد در این حوزه) است (Sekaran & Bougie, 2019). به‌طور کلی در تحلیل محتوا، عناصر مدنظر، گردآوری، طبقه‌بندی و تحلیل می‌شوند (Hafeznia, 2008). بدین ترتیب از طریق روش تحلیل محتوی کیفی پژوهشگر می‌تواند به‌طور نظام‌مند به بررسی روندها و مشخصه‌های اساسی یک متن بپردازد زیرا این روشی برای تحلیل متون است (Stemler, 2000). به‌طور معمول تحلیل محتوا را می‌توان به سه روش کمی، کیفی و ترکیبی (تلفیقی) انجام داد. در حالت اول، داده‌های بسیاری به‌اجمال تحلیل می‌شود و بر آن اساس می‌توان مجموعه‌ای از اسناد یا متون را استخراج، شمارش و طبقه‌بندی کرد. در این حالت روش تحلیل داده‌ها می‌تواند توصیفی یا توصیفی-تحلیلی باشد. در حالت دوم، مقدار کمی داده‌ی مرکب و مفصل تحلیل می‌شود و پایه‌ی واحد اطلاعاتی، وجود یا عدم وجود یک خصیصه است. در این شکل می‌توان برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تمساز یا طراحی الگوهای شناخته‌شده استفاده کرد. در حالت سوم، ترکیبی از دو روش فوق به‌طور همزمان استفاده می‌شود.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها در این پژوهش مدارک و اسناد موجود در زمینه‌ی مورد نظر است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه‌ی مطالعات انجام‌شده در ایران و در سطح بین‌المللی در حوزه‌ی خطمشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد که در بازه‌ی زمانی ۱۹۸۸ تا ۲۰۲۰ در این زمینه انجام شده است و در یکی از پایگاه‌های اطلاعاتی از

لودویکوسکا^۱ (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان «نقش میانجی خطمشی منابع انسانی کارمندمدار در روابط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی» با هدف بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و معرفی خطمشی منابع انسانی کارمندمدار به‌عنوان میانجی در جامعه‌ی آماری متشکل از ۲۶۴ مدیری در هلند با استفاده از تحلیل عامل برای تأیید سازه‌ها و تحلیل رگرسیون برای تأیید مدل پیشنهادی به این نتیجه رسید که خطمشی منابع انسانی کارمندمدار رابطه‌ی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی می‌کند و در نهایت مدلی را ارائه کرده است.

استون^۲ (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان «بهترین اقدامات در منابع انسانی: تحلیلی عمیق از خطمشی منابع انسانی مورد استفاده توسط کمپانی‌های برجسته‌ی ایالات متحده‌ی آمریکا» به بررسی بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی از منظر خطمشی‌های منابع انسانی مورد استفاده‌ی آن‌ها در حوزه‌های منابع انسانی از جمله خطمشی‌های مرخصی، جبران خدمات، برنامه‌های بازنشستگی و اختیار سهام، سلامت، مراقبت از کودکان و مزایای مرتبط، محیط کار عمومی و توسعه‌ی رهبری در پنج شرکت ساوت‌وست ایرلاینز، ساس اینستوجویت، نت‌فلیکس، مایکروسافت و لینکلن الکتریک^۳ می‌پردازد.

گورسی و دیگران^۴ (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان «بینش‌های تجربی در خصوص ماهیت هم‌افزایی‌های میان خطمشی‌های منابع انسانی: تحلیل سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مدار» با هدف آزمون موجودیت و ماهیت هم‌افزایی‌های موجود در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در یک نمونه‌ی آماری متشکل از ۶۰۰۰ کارمند در ۶ کشور اروپایی به این نتیجه رسیدند که برخلاف تصور غالب این هم‌افزایی‌ها بین سیستم‌های منابع انسانی وجود دارد و بر اساس یافته‌های پژوهش به ارائه‌ی پیشنهادهایی در راستای اقدام مدیریت منابع انسانی می‌پردازند.

فالس و همکاران^۵ (۲۰۰۹)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی مزایا، روش‌های ارائه‌ی آموزش ترجیحی و موضوعات مورد علاقه‌ی داوطلبان» بر روی خطمشی‌های منابع انسانی در زیرسیستم آموزش به این نتیجه رسید که بسیاری از داوطلبان آموزش‌های رسمی اندکی دریافت می‌کنند و به‌جای آن از تجارب حرفه‌ای و آموزش‌های غیررسمی از دیگر داوطلبان برای یادگیری وظایف خود بهره می‌برند.

شولر^۶ (۱۹۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استراتژیک منابع انسانی: پیوند افراد با نیازهای استراتژیک کسب‌وکار» برای برقراری ارتباط بین کارکنان و نیازهای استراتژیک کسب‌وکار، الگوی تدوین استراتژی منابع انسانی با مدل ۵ پی^۱ را ارائه کرد و این مدل در زمره‌ی مدل‌هایی است که روابط بین فعالیت‌هایی که اغلب به‌صورت مجزا در

4. Guersy et al.

5. Schuler

6. 5Ps

1. Ludwikowska

2. Stone

3. Southwest Airlines, SAS Institute, Netflix, Microsoft & Lincoln Electric

۴۲۷ مقاله بود و از این تعداد، ۱۰۵ مقاله در حوزه‌ی مدیریت و ارزیابی عملکرد، ۱۰۹ مقاله در حوزه‌ی جذب و استخدام (کارمندیابی)، ۹۹ مقاله در حوزه‌ی جبران خدمات و مسیر شغلی، ۳۷ مقاله در حوزه‌ی آموزش و توسعه، ۳۸ مقاله در حوزه‌ی روابط کار و ۳۹ مقاله در حوزه‌ی خط مشی منابع انسانی بود. با بررسی مقالات در حوزه‌های پنج‌گانه‌ی منابع انسانی، این مقالات چندین بار پالایش شدند و در نهایت ۱۸ مقاله و ۷ کتاب انتخاب شدند که در جدول ۲، فهرست آنها ذکر شده است. همچنین از بین کتاب‌های مرجع، غربال و پالایش نهایی صورت گرفت و ۴ کتاب در سطح داخلی و ۳ کتاب لاتین برای این پژوهش نیز انتخاب شد.

قبیل: «Emerald»، «Science Direct (Elsevier)»، «Web of Science»، «Scopus» و موتور جستجوی «Google Scholar» گردآوری شده است. این اسناد با روش نمونه‌گیری هدفمند و با رویکرد گزینش تدریجی و با صحت‌گذاری کارشناسان خبره و اساتید مجرب انتخاب شدند.

جهت جست‌وجو در این پایگاه‌های اطلاعاتی از کلیدواژه‌های خاصی مانند «Human resource management policy»، «management subsystems Human resource management» و «policy subsystems policy» استفاده شد که خروجی این جستجوها،

جدول ۲ فهرست کتاب‌ها/مقالات مورد استفاده (منبع: داده‌های پژوهش)

نویسنده/ نویسندگان (سال)	عنوان کتاب/مقاله	لیست کتاب‌ها/مقالات	حوزه‌ی کاربردی
Gomez-Mejia et al. (2011)	Managing human resources		جذب و استخدام/ آموزش و توسعه/ جبران خدمات
Lussier & Hendon (2019)	Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development.		جذب و استخدام/ آموزش و توسعه/ جبران خدمات/ روابط کار
Torrington (2013)	Human resource management.		جذب و استخدام
Armstrong & Taylor (2014)	Armstrong's handbook of human resource management practice.		جذب و استخدام
Ozaki & Ghellab (1999)	Muneto negotiating flexibility international labour office.		جذب و استخدام
Clark et al (2010)	An analysis of the failure of electronic media and discovery-based learning		آموزش و توسعه
Choi & Dickson (2009)	A case study into the benefits of management training programs		آموزش و توسعه
Fox et al (2009)	An examination of the benefits, preferred training delivery modes, and preferred topics of 4-H youth development volunteers.		آموزش و توسعه
Peel (1998)	Successful Training.		آموزش و توسعه
Kavanagh et al (2007)	Understanding performance appraisal fairness.		ارزیابی عملکرد
Snell & Bohlander (2007)	Managing Human Resources.		ارزیابی عملکرد
Martocchio (2011)	Strategic compensation: A human resource management approach.		جبران خدمات/ روابط کار
Armstrong, 2005	A Handbook of Human Resource Management Practice.		جبران خدمات
Kalleberg (1995)	Part-time work and workers in the United States: Correlates and policy issues.		روابط کار
Noe (2017); Noe & Kodwani (2018)	Employee training and development		روابط کار
Greenhouse et al (2003)	The relation between work-family balance and quality of life.		روابط کار
Igbinomwanhia et al (2012)	Employee work-life balance as an HR imperative. African Research Review		روابط کار
Du Toit (2007)	What is the future of collective bargaining (and labour law) in South Africa?		روابط کار
Stewart & Brown (2019)	Human Resource Management: Linking Strategy to Practice.		جذب و استخدام/ آموزش و توسعه/ ارزیابی عملکرد/ جبران خدمات/ روابط کار
Bamberger et al, (2014)	Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact.		ارزیابی عملکرد/ جبران خدمات/ روابط کار
Noe et al (2016)	Fundamentals of human resource management.		جذب و استخدام/ آموزش و توسعه
Saadat, 2003	مدیریت منابع انسانی		آموزش و توسعه/ ارزیابی عملکرد/ جبران خدمات
Zohori (2000)	روابط کار (نظریه‌ها و فرایندها)		روابط کار

روابط کار	روابط صنعتی و روابط کار	Beheshti (2005)
روابط کار	روابط کار در سازمان	Shakiba Moghadam (2004)

در این پژوهش جهت اعتباربخشی به یافته‌ها از دو روش استفاده شد. روش اول این است که هر یک از مقوله‌های پنج زیرسیستم اصلی منابع انسانی بر اساس اجماع نظر پژوهشگر و یک خبره‌ی منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. روش دوم تطبیق با چارچوب‌های گذشته است. در این پژوهش در راستای این امر یافته‌های این پژوهش با چارچوب‌های ارائه‌شده معتبر همچون اسنل و بوهلندر^۱ (۲۰۰۷)، دسلر^۲ (۲۰۱۸ و ۲۰۱۹)، نو^۳ (۲۰۱۷)، استورات و براون (۲۰۱۹)، بامبرگر و همکاران^۴ (۲۰۱۴)، لوزیر^۵ (۲۰۱۸)، مقایسه شده و به‌عنوان چارچوب ختمشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است.

۵ جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

همان‌طور که مطرح شد با استفاده از تکنیک تحلیل تم، کدهای استخراجی از هر کدام از زیرسیستم‌های خط‌مشی منابع انسانی شناسایی و تحلیل شدند. برای این منظور در گام اول با مطالعه‌ی دقیق متن اسناد مورد مطالعه هر کدام از این زیرسیستم‌ها شناسایی شدند و تمامی ایده‌های آن‌ها در قالب مفاهیم و تم‌ها دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از این فرایند در جدول (۳)، ارائه شده است. همین کار برای کل موارد انجام شد. بر همین اساس ۱۰۲ مضمون پایه شناسایی شد که با در نظر گرفتن مضامین مشابه، ۸۱ مضمون پایه استخراج شد و بعد از بررسی آن‌ها ۵۱ مضمون سازمان‌دهنده و در گام سوم تحلیل، ۵ مضمون فراگیر شناسایی شد. این فرایند سه مرحله‌ای در جدول (۳)، ارائه شده است.

هرچند که قابلیت اعتماد در روش تحلیل تم بسیار مورد سؤال است، چراکه برداشت‌های ذهنی پژوهشگران و کدگذاران در هنگام طبقه‌بندی و ارزیابی تأثیرگذار است بنابراین هر بحثی از روایی و پایایی نتایج در پژوهش‌های کیفی باید با توجه به ویژگی‌های خاص این نوع پژوهش صورت گیرد. هیچ دو پژوهشگری نتایج یکسانی نخواهند داشت، چون فلسفه و اندیشه‌ی آن‌ها با یکدیگر متفاوت است و همچنین مشارکت‌کنندگان، زمینه و بافت پژوهش می‌تواند در پژوهش‌هایی به ظاهر با موضوعات یکسان، متفاوت باشند (Adib et al, 2011). راه‌حل مسئله این است که کوشش شود پس از طبقه‌بندی و ارزشیابی اولیه، محتوا مجدداً توسط کدگذاران دیگر طبقه‌بندی و ارزشیابی شود و در صورت مطابقت زیاد، نتایج تحلیل‌های دو کدگذار ارزشیابی و تحلیل آن‌ها پذیرفته گردد (Robinson, 2006; Krippendorff, 2005; Yazarlu, 2018). روایی پژوهش در تحلیل تم عبارت است از میزان توافق و اجماع پژوهشگران درباره‌ی هر یک از عوامل و شاخص‌های مرتبط با آن‌ها. هر چه میزان توافق بیشتر باشد، پایایی و اعتبار پژوهش نیز افزایش می‌یابد. در تحلیل تم مقاله‌ها و کتاب‌ها، معیار دیگر اعتبار پژوهش، میزان تکرار عبارات در مقاله‌ها و کتاب‌ها تا سطحی است که اشباع به وجود آید و عوامل و شاخص‌ها تکراری شده و با عبارات قبلی یکسان باشند، به گونه‌ای که عبارات جدید، به ندرت مشاهده شوند و تکرارپذیر نباشند (Neuendorf, 2017). در پژوهش حاضر از استراتژی‌های بازخوانی چندین‌باره‌ی کدها، ردیابی حسابرسی‌گونه و مشارکت همکاران پژوهشی جهت ارتقای روایی پژوهش استفاده شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری اولیه (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	متن	مضامین پایه
۱	منابع کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: منابع داخلی/خارجی. منابع داخلی به دنبال پر کردن پست‌های خالی با افرادی است که در حال حاضر برای سازمان کار می‌کنند اما منابع خارجی به دنبال پر کردن پست‌های خالی با افراد خارج از سازمان است.	منابع داخلی/خارجی کارمندیابی
۲	مدل کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: درون‌سپاری/برون‌سپاری. درون‌سپاری کارمندیابی به این معنی است که سازمان، افراد مورد نظر خود را شناسایی و جذب می‌کند. برون‌سپاری کارمندیابی به این معناست که سازمان برای یافتن افراد مورد نظر خود از مؤسسات کاریابی کمک می‌گیرد.	مدل درون‌سپاری/برون سپاری کارمندیابی
۳	پیام کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: پیام‌رسانی واقع‌گرایانه / پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه. در پیام‌رسانی واقع‌گرایانه، سازمان، اطلاعات مثبت و منفی درباره‌ی محیط کار و شغل را در اختیار کارکنان بالقوه قرار می‌دهد. در پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه، سازمان، هنگام کارمندیابی تنها اطلاعات مثبت را بیان می‌کند و اطلاعات منفی را نادیده می‌گیرد.	پیام‌رسانی واقع‌گرایانه و آرمان‌گرایانه‌ی کارمندیابی

4. Bamberger et al.
5. Luspier

1. Snell & Bohlander
2. Dessler
3. Noe

ردیف	متن	مضامین پایه
۴	تصمیمات استراتژیک انتخاب، تمرکز بر دو عامل اساسی است: تناسب با شغل/تناسب با سازمان. چنانچه هدف تناسب با شغل باشد، سازمان تلاش می‌کند توانایی‌ها و علائق کارکنان را با نیازمندی‌های شغل متناسب سازد. این نوع تناسب به مهارت‌های فنی فرد بستگی دارد. در تناسب فرد با سازمان، بیش از مهارت‌های فنی بر شخصیت، ارزش‌ها و اهداف فرد تأکید می‌شود.	تناسب با شغل/تناسب با سازمان در تصمیمات استراتژیک سازمان
۵	استخدام افراد به دو صورت امکان‌پذیر است: استخدام رسمی/ استخدام غیررسمی. استخدام رسمی برای در اختیار گرفتن سمت‌های ثابت در مشاغل حاکمیتی در نظر گرفته می‌شود. استخدام غیررسمی هر گونه استخدام به‌صورت پیمانی، قراردادی، خرید خدمت، روزمزد و کارگری و عناوین مشابه می‌باشد.	استخدام رسمی/ استخدام غیررسمی افراد
۶	استراتژی کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: دامنه‌ی مهارت گسترده/ دامنه‌ی مهارت محدود. استراتژی دامنه‌ی مهارتی گسترده، بر جذب تعداد زیادی از متقاضیان تأکید می‌کند. استراتژی دامنه‌ی مهارتی محدود، به دنبال جذب گروه کوچکی از متقاضیان است که دارای ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام شغل خاصی هستند.	دامنه‌ی مهارت گسترده/ دامنه‌ی مهارت محدود
۷	روش‌های استخدام به دو دسته تقسیم می‌شوند: استخدام الکترونیکی/ استخدام حضوری. استفاده از اینترنت برای اهداف استخدام، معمولاً استخدام الکترونیکی نامیده می‌شود اما استخدام حضوری در مکان‌های مشخص و به‌صورت اختصاصی امکان‌پذیر می‌باشد. حضور مدیر استخدامی برای این برنامه‌ریزی ضروری است.	استخدام الکترونیکی/ استخدام حضوری
۸	سیستم کاری استخدام به دو دسته تقسیم می‌شوند: سیستم کاری ثابت/ شناور (انعطاف‌پذیر). در سیستم کاری ثابت، کار تمام وقت در ساعات معینی از روز و روزهای معینی در هفته می‌باشند و زمان‌های ثابت شروع و پایان کار و دوره‌های ثابت استراحت روزانه همه از پیش تعیین شده هستند. سیاست ساعت کاری منعطف به کارکنان اجازه می‌دهد تصمیم بگیرند که چه زمانی کار کرده و چه زمانی به کار خود خاتمه دهند.	سیستم کاری ثابت/ شناور (انعطاف‌پذیر)
۹	انواع قرارداد استخدام به دو دسته تقسیم می‌شوند: قرارداد دائمی/ قرارداد موقت. چنانچه در یک قرارداد که کار آن جنبه استمرار دارد و تنها تاریخ شروع قرارداد ذکر شود و مدت اتمام قرارداد درج نشده، قرارداد کار، دائمی محسوب می‌شود. قرارداد موقت، نوعی قرارداد است که تاریخ شروع و پایان آن از همان ابتدا تعیین می‌شود و در طول قرارداد نیز کارفرما نمی‌تواند قرارداد را فسخ کند.	قرارداد دائمی/ قرارداد موقت

الف. زیرسیستم کارمندیابی: در جدول (۴) خروجی تحلیل محتوای حوزه کارمندیابی ارائه می‌گردد.

جدول ۴ نتایج تحلیل محتوای حوزه کارمندیابی (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	متن	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	منبع مضمون
۱	منابع کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: منابع داخلی/خارجی. منابع داخلی به دنبال پر کردن پست‌های خالی با افرادی است که در حال حاضر برای سازمان کار می‌کنند اما منابع خارجی به دنبال پر کردن پست‌های خالی با افراد خارج از سازمان است.	کارمندیابی	نوع منبع کارمندیابی	Gomez-Mejia et al., 2001; Lussier & Hendon, 2019; Noe et al., 2016; Stewart & Brown, 2019; Torrington et al., 2013
۲	مدل کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: درون‌سپاری/برون‌سپاری. درون‌سپاری کارمندیابی به این معنی است که سازمان، افراد مورد نظر خود را شناسایی و جذب می‌کند. برون‌سپاری کارمندیابی به این معناست که سازمان برای یافتن افراد مورد نظر خود از مؤسسات کاریابی کمک می‌گیرد.	کارمندیابی	مدل کارمندیابی	Noe et al., 2016; Torrington et al., 2013; Taylor & Armstrong, 2014; Saadat, 2003
۳	پیام کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: پیام‌رسانی واقع‌گرایانه / پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه. در پیام‌رسانی واقع‌گرایانه، سازمان، اطلاعات مثبت و منفی درباره‌ی محیط کار و شغل را در اختیار کارکنان بالقوه قرار می‌دهد. در پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه، سازمان، هنگام کارمندیابی تنها اطلاعات مثبت را بیان می‌کند و اطلاعات منفی را نادیده می‌گیرد.	کارمندیابی	پیام کارمندیابی	Stewart & Brown, 2019
۴	تصمیمات استراتژیک انتخاب، تمرکز بر دو عامل اساسی است: تناسب با شغل/تناسب با سازمان. چنانچه هدف تناسب با شغل باشد، سازمان تلاش می‌کند توانایی‌ها و علائق کارکنان را با نیازمندی‌های شغل متناسب سازد. این نوع تناسب به مهارت‌های فنی فرد بستگی دارد. در تناسب فرد با سازمان، بیش از مهارت‌های فنی بر شخصیت، ارزش‌ها و اهداف فرد تأکید می‌شود.	انتخاب	منبع/ملاک انتخاب	Stewart & Brown, 2019
۵	استخدام افراد به دو صورت امکان‌پذیر است: استخدام رسمی/ استخدام غیررسمی. استخدام رسمی برای در اختیار گرفتن سمت‌های ثابت در مشاغل حاکمیتی در نظر گرفته می‌شود. استخدام غیررسمی هر گونه استخدام به‌صورت پیمانی، قراردادی، خرید خدمت، روزمزد و کارگری و عناوین مشابه می‌باشد.	جذب	اشکال استخدامی	Gomez-Mejia et al., 2001
۶	استراتژی کارمندیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: دامنه‌ی مهارت گسترده/ دامنه‌ی مهارت محدود. استراتژی دامنه‌ی مهارتی گسترده، بر جذب تعداد زیادی از متقاضیان تأکید می‌کند. استراتژی دامنه‌ی مهارتی محدود، به دنبال جذب گروه کوچکی از متقاضیان است که دارای ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام شغل خاصی هستند.	کارمندیابی	استراتژی کارمندیابی	Stewart & Brown, 2019

۷	روش‌های استخدام به دو دسته تقسیم می‌شوند: استخدام الکترونیکی/ استخدام حضوری. استفاده از اینترنت برای اهداف استخدام، معمولاً استخدام الکترونیکی نامیده می‌شود اما استخدام حضوری در مکان‌های مشخص و بصورت اختصاصی امکان‌پذیر است. حضور مدیر استخدامی برای این برنامه‌ریزی ضروری است.	استخدام	روش استخدام	Taylor & Armstrong, 2014; Noe et al., 2016; Torrington et al., 2013
۸	سیستم کاری استخدام به دو دسته تقسیم می‌شوند: سیستم کاری ثابت/ شناور (انعطاف‌پذیر). در سیستم کاری ثابت، کار تماموقت در ساعات معینی از روز و روزهای معینی در هفته می‌باشند و زمان‌های ثابت شروع و پایان کار و دوره‌های ثابت استراحت روزانه همه از پیش تعیین‌شده هستند. سیاست ساعت کاری منعطف به کارکنان اجازه می‌دهد تصمیم بگیرند که چه زمانی کار کرده و چه زمانی به کار خود خاتمه دهند.	استخدام	سیستم کاری استخدام	Ozaki & Ghellab, 1999
۹	انواع قرارداد استخدام به دو دسته تقسیم می‌شوند: قرارداد دائمی/ قرارداد موقت. چنانچه در یک قرارداد که کار آن جنبه استمرار دارد و تنها تاریخ شروع قرارداد ذکر شود و مدت اتمام قرارداد درج نشود، قرارداد کار، دائمی محسوب می‌شود. قرارداد موقت، نوعی قرارداد است که تاریخ شروع و پایان آن از همان ابتدا تعیین می‌شود و در طول قرارداد نیز کارفرما نمی‌تواند قرارداد را فسخ کند.	استخدام	انواع قرارداد	Noe et al., 2016

ب. زیرسیستم آموزش و توسعه: در جدول (۵) خروجی تحلیل محتوای حوزه‌ی آموزش و توسعه ارائه می‌گردد.

جدول ۵ نتایج تحلیل محتوای حوزه‌ی آموزش و توسعه (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	متن	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع تم
۱	روش‌های آموزش به دو دسته تقسیم می‌شود: آموزش مجازی/ آموزش حضوری. آموزش مجازی یک شیوه‌ی نوین آموزشی می‌باشد که به‌منظور دسترسی آسان و ارزان همه به منابع و خدمات آموزشی در هر زمان و در هر مکان با استفاده از ابزارهای الکترونیکی انجام می‌گیرد. آموزش حضوری در مکان‌های مشخص و بصورت اختصاصی امکان‌پذیر می‌باشد و زمان برگزاری دوره‌های آموزش حضوری با هماهنگی قبلی است.	آموزش	روش‌های آموزش	Clark et al., 2009; Noe et al., 2016
۲	آموزش کارکنان می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: آموزش رسمی/ آموزش غیررسمی. آموزش‌های رسمی، آموزش‌هایی هستند که دارای ساختار، هدف، برنامه‌ریزی، روش تدریس و ضوابط پذیرش بسیار محکم و غیرقابل تغییر می‌باشند. آموزش‌های رسمی، بیشتر جنبه‌ی نظری دارند. آموزش‌های غیررسمی، سعی دارند کارآموزی و مهارت‌های عملی را در افراد ایجاد کنند. آموزش‌های غیررسمی، بیشتر کوتاه‌مدت و مهارت‌محورند. ضوابط پذیرش در آموزش غیررسمی، بسیار انعطاف‌پذیرند.	آموزش	مبنای آموزش	Stewart & Brown, 2019
۳	برنامه‌های آموزشی می‌توانند به دو دسته تقسیم شوند: برنامه‌ی آموزشی سخت‌گیرانه/ سهل‌گیرانه. آموزش سخت‌گیرانه آموزشی است که برای ارتقای کیفیت فرصت‌های یادگیری جهت‌گیری نوینی را باید دنبال کند. تناسب محتوا با نیازهای سازمان برای افراد ضروری است. متأسفانه، این تناسب در برنامه‌های آموزشی سهل‌گیرانه بسیار ضعیف است و همین امر موجب می‌شود که چون افراد نمی‌توانند این اطلاعات را با مسائل روز تطبیق دهند، احساس می‌کنند مطالبی که می‌آموزند بی‌فایده است اما شیوه‌ی آموزش سخت‌گیرانه باعث شده که افراد مسئولیت‌پذیرتر شده و تصمیمات بهتری در مورد سازمان بگیرند.	آموزش	دیدگاه به آموزش	Choi & Dickson, 2009
۴	شیوه‌های انتقال دانش به دو دسته تقسیم می‌شود: آموزش فردی/ آموزش گروهی. آموزش فردی آموزشی است که فرد را در راه رسیدن به یک وضعیت مطلوب هدایت می‌کند. آموزش گروهی رویکرد نیازسنجی آموزش به دو دسته تقسیم می‌شود: نیازسنجی پیش‌نگرانه/ نیازسنجی واکنشی. نیازسنجی پیش‌نگرانه، فرآیندی نظام‌مند برای تعیین و اولویت‌بندی برنامه‌های آموزشی است. نیازسنجی واکنشی، یک فرآیند حل مسأله است که با تعریف مسأله آغاز می‌شود و با بررسی ریشه‌های مشکل و شناسایی راه‌حل برای آن ادامه می‌یابد. نیازسنجی واکنشی به مسائل عملکردی مانند کاهش فروش و افزایش ترک خدمت توجه می‌کند.	آموزش	روش‌های انتقال دانش	Fox et al., 2009; Gomez-Mejia et al., 2001; Lussier & Hendon, 2019
۵	رویکردهای آموزشی به دو دسته تقسیم می‌شوند: آموزش انفرادی/ آموزش سیستمی. در آموزش انفرادی با افزودن به دانش شغلی فرد یا آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به‌خصوصی، می‌خواهند که رفتار و نگرش فرد در جهت نیل به اهداف سازمان تغییر کند اما در آموزش سیستمی به‌جای تغییر فرد، سیستم تغییر داده می‌شود یعنی آن دسته از روابط و مرادفات اجتماعی که به‌منظور رسیدن به اهداف سازمانی باشند را تغییر می‌دهند یا از بین می‌برند. در آموزش سیستمی تأکید بر آموزش مهارت‌های "میان فردی"، یعنی توانایی ایجاد رابطه‌ی سالم و سازنده با دیگران است. منظور از سیستم در اینجا، کل سازمان یا بخشی از آن است.	آموزش	رویکرد نیازسنجی آموزش	Stewart & Brown, 2019
۶	رویکردهای آموزشی به دو دسته تقسیم می‌شوند: آموزش انفرادی/ آموزش سیستمی. در آموزش انفرادی با افزودن به دانش شغلی فرد یا آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به‌خصوصی، می‌خواهند که رفتار و نگرش فرد در جهت نیل به اهداف سازمان تغییر کند اما در آموزش سیستمی به‌جای تغییر فرد، سیستم تغییر داده می‌شود یعنی آن دسته از روابط و مرادفات اجتماعی که به‌منظور رسیدن به اهداف سازمانی باشند را تغییر می‌دهند یا از بین می‌برند. در آموزش سیستمی تأکید بر آموزش مهارت‌های "میان فردی"، یعنی توانایی ایجاد رابطه‌ی سالم و سازنده با دیگران است. منظور از سیستم در اینجا، کل سازمان یا بخشی از آن است.	آموزش	رویکردهای آموزش	Saadat, 2003
۷	تکنیک‌های آموزشی به دو دسته تقسیم می‌شوند: آموزش ضمن کار/ آموزش خارج از محیط کار. منظور از آموزش ضمن کار این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود. در حالی‌که آموزش خارج از محیط کار در محلی خاص (کلاس یا مرکز آموزشی) انجام می‌شود و کار مولدی را شامل نمی‌شود.	آموزش	تکنیک‌های آموزش	Peel, 1998; Saadat, 2003

آموزش در خارج از محیط کار غالباً به شکل دوره درمی‌آید. مدت دوره‌ها ممکن است متفاوت باشد و از یک یا دو ساعت تا چندین ماه به طول انجامد.	آموزش	مدل طراحی آموزش	۸
مدل‌های طراحی برنامه‌ی آموزش به دو دسته تقسیم می‌شوند: مدل سنتی/ مدل سریع.			
مدل سنتی برنامه‌های آموزش مبین فرآیند چرخه‌ای آموزش است. چرخه با ارزیابی نیاز آغاز و با طراحی، اجرا و ارزیابی ادامه می‌یابد. البته این فرآیند هیچگاه کامل نمی‌شود زیرا نیازهای آموزش دائم تغییر می‌کنند؛ بنابراین، پس از هر ارزیابی، نیازسنجی جدیدی مطرح می‌شود. سازمان‌ها زمانی از مدل سریع طراحی آموزش استفاده می‌کنند که زمان اهمیت برای آن‌ها نداشته باشد. در این مدل، هم‌زمان با نیازسنجی، طراحی و اجرای برنامه‌ی آموزشی آغاز می‌شود و ارزیابی نیز هم‌زمان با آن ادامه می‌یابد. استفاده از مدل سنتی یا سریع، بستگی به ماهیت برنامه‌ی آموزشی دارد.			

Stewart & Brown, 2019

ج. زیرسیستم ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد که در نهایت به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. در جدول ۶، خروجی تحلیل محتوای حوزه‌ی ارزیابی عملکرد ارائه می‌گردد.

ج. زیرسیستم ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد که در نهایت به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. در جدول

جدول ۶ نتایج تحلیل محتوای حوزه‌ی ارزیابی عملکرد (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	متن	مضمون سازمان-دهنده	مضمون پایه	منبع تم
۱	خطاهای ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می‌شوند: ارزیابی نابجا/ نقصان ارزیابی. ارزیابی نابجا، زمانی اتفاق می‌افتد آنچه نباید ارزیابی شود در ارزیابی عملکرد کارمند به آن توجه شود. نقصان ارزیابی، زمانی اتفاق می‌افتد آنچه باید در ارزیابی کارمند لحاظ شود نادیده گرفته شود.	ارزیابی عملکرد	خطاهای ارزیابی عملکرد	Stewart & Brown, 2019
۲	معیارهای ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می‌شوند: معیارهای عینی/ معیارهای ذهنی. معیارهای عینی عملکرد، بر رفتار یا پیامد (نتیجه) تمرکز می‌کنند. معیارهای ذهنی عملکرد بر قضاوت ارزیابان (سرپرستان، همکاران و ...) استوار است.	ارزیابی عملکرد	معیارهای ارزیابی عملکرد	Bamberger et al, 2014; Stewart & Brown, 2019
۳	سیستم ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می‌شود: عادلانه بودن ارزیابی عملکرد/ ناعادلانه بودن ارزیابی عملکرد. ارزیابی عملکرد زمانی می‌تواند عادلانه تلقی شود که ارزیابان، رفتارهایی که در ارزیابی مورد توجه قرار می‌دهند را مشخص کنند و بصورت روشن و واضح آن‌ها را برای کارکنان عنوان کنند. ارزیابی عملکرد زمانی می‌تواند ناعادلانه باشد که سوءگیری و قضاوت و ارزیابی افراد منهای کار ارزیابی قرار گیرد.	ارزیابی عملکرد	دیدگاه نسبت به ارزیابی عملکرد	Kavanagh et al., 2007
۴	رویکردهای ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می‌شوند: ارزیابی عملکرد آزاد/ ارزیابی عملکرد اجباری. در سیستم ارزیابی عملکرد آزاد روش این‌گونه است که شخص ارزیاب نمره‌ی همه افراد را طوری بدهد که در حدود میانگین قرار گیرند. در سیستم ارزیابی اجباری، مسئله‌ی تعصب در مورد نمره‌هایی که نزدیک به میانگین باشند حل می‌شود؛ زیرا به او دستور می‌دهند که سیستم پراکندگی نمره‌ها باید به صورتی مشخص باشد.	ارزیابی عملکرد	رویکردهای ارزیابی عملکرد	Bamberger et al, 2014
۵	سیستم‌های ارزیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: سیستم‌های شایستگی‌محور/ تساوی‌محور. در سیستم ارزیابی عملکرد شایستگی‌محور، تمرکز بر روی سنجش شایستگی است تا عملکرد بالا برای دستیابی به نتایج مطلوب را بشناسند. شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد. در سیستم ارزیابی عملکرد تساوی‌محور، تمرکز بر روی برابری و تساوی میان کارکنان است تا روحیه‌ی همکاری و مشارکت را بین کارکنان ترویج دهند.	ارزیابی عملکرد	نوع سیستم‌های ارزیابی عملکرد	Stewart & Brown, 2019
۶	سطح سیستم‌های ارزیابی به دو دسته تقسیم می‌شوند: سیستم پیچیده/ سیستم ساده. سیستم‌های پیچیده‌ی ارزیابی، حجم سنگینی از اطلاعات را به وجود می‌آورند. پردازش اطلاعات و نتیجه‌گیری از آن، مستلزم تجزیه‌وتحلیلی عمیق و همه‌جانبه می‌باشد که معمولاً بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است اما سیستم‌های ساده‌ی ارزیابی به خاطر انعطاف‌پذیری بیشتر، به راحتی می‌توان آن‌ها را متناسب با شرایط تغییر داد.	ارزیابی عملکرد	سطح سیستم‌های ارزیابی عملکرد	Saadat, 2003
۷	منابع ارزیابی کارکنان به دو دسته تقسیم می‌شوند: ارزیابی فردی/ ارزیابی گروهی. در ارزیابی فردی، معمولاً ارزیابی فرد توسط سرپرست مستقیم وی انجام می‌گیرد ولی در این روش، ممکن است سرپرست تمام جوانب را در نظر نگیرد و با سوگیری و تعصب، اثر نامطلوبی بر ارزیابی بگذارد. ممکن است کار کارمند به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط باشد. در این موارد از ارزیابی گروهی استفاده می‌شود. در ارزیابی گروهی، از چندین ارزیاب که دیدگاه‌های مختلفی دارند برای ارزیابی استفاده می‌شود تا اثر ناشی از تعصب‌های شخصی هر یک از ارزیاب‌ها را از کاهش دهد یا اینکه تعصب‌ها را از بین ببرد.	ارزیابی عملکرد	منابع ارزیابی عملکرد	Bamberger et al, 2014; Saadat, 2003
۸	روش‌های ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می‌شود: روش‌های مبتنی بر رفتار/ روش‌های مبتنی بر نتایج. در روش مبتنی بر رفتار تلاش می‌شود رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. در روش مبتنی بر نتایج، بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد.	ارزیابی عملکرد	روش‌های ارزیابی عملکرد	Snell & Bohlander, 2007; Lussier & Hendon, 2019; Saadat, 2003
۹	ارزیابی عملکرد با توجه به ماهیت داده‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: ارزیابی عملکرد نسبی/ ارزیابی عملکرد مطلق.	ارزیابی عملکرد	منابع ارزیابی عملکرد	Bamberger et al, 2014

			ارزیابی بر مبنای نسبی (برای مثال درجه یا میزانی که تعداد شکایت‌های رسیدگی شده بالاتر از میانگین است). ارزیابی بر مبنای مطلق (برای مثال تعداد شکایت‌هایی که در هر ساعت مورد رسیدگی قرار می‌گیرند). به‌طور کلی، هر قدر تعداد محدودیت‌هایی که از نظر موقعیت مربوط به شغل می‌شوند، بیشتر باشند، انگیزه برای ارزیابی عملکرد بر یک مبنای نسبی پیش‌تر خواهد بود.
			جهت‌گیری ارزیابان در ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می‌شوند: سهل‌گیری ارزیاب/ سخت‌گیری ارزیاب.
10	ارزیابی عملکرد	جهت‌گیری ارزیابان در ارزیابی عملکرد	بعضی از ارزیابان بسیار سخت‌گیر هستند و کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزیابی می‌نمایند. برخی از ارزیابان بسیار سهل‌گیرند و با اغماض و چشم‌پوشی، عملکرد کارکنان را در سطحی بالاتر از آنچه واقعاً هست ارزیابی می‌کنند.

د. زیرسیستم جبران خدمات: جبران خدمات، فرآیند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان است. در حالت کلی، جبران خدمت مبین مجموعه پاداش‌های مادی و معنوی است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. در جدول (۷) خروجی تحلیل محتوای حوزه‌ی جبران خدمات ارائه می‌گردد.

جدول ۷ نتایج تحلیل محتوای حوزه‌ی جبران خدمات (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	متن	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع تم
۱	انواع پاداش به دو دسته‌ی کلی تقسیم می‌شوند: پاداش احتمالی (متغیر)/ پاداش ثابت. طراحی بسته‌ی جبران خدمات هر سازمانی با سازمان دیگر تفاوت دارد. پرداخت احتمالی مبین پاداش‌هایی است که می‌تواند از دوره‌ای به دوره‌ی دیگر متفاوت باشد. پاداش ثابت مبین میزان حقوق و دستمزد برای افراد در موقعیت‌های مختلف در یک سازمان است.	جبران خدمات	انواع بسته‌ی جبران خدمات	Gomez-Mejia et al., 2001; Bamberger et al., 2014; Stewart & Brown, 2019
۲	پاداش احتمالی به دو دسته تقسیم می‌شود: پاداش فردی/ پاداش گروهی. پاداش‌های فردی نوعی پاداش احتمالی است که بر اساس عملکرد فردی پرداخت می‌شود. پاداش‌های گروهی نوعی دیگر از پاداش‌های احتمالی است که بر مبنای عملکرد جمعی گروه یا سازمان پرداخت می‌شود.	جبران خدمات	انواع پاداش احتمالی	Lussier & Hendon, 2019; Bamberger et al., 2014; Stewart & Brown, 2019; Martocchio, 2011
۳	پاداش‌ها به دو دسته‌ی دیگر طبقه‌بندی می‌شوند: پاداش‌های مادی/ پاداش‌های معنوی. پاداش مادی وسیله و ابزاری در دست مسئولان برای هدفمند کردن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان است مثل حقوق و دستمزد، انعام، جایزه‌ی نقدی، کوپن، پرداخت‌های نقدی به دلیل افزایش تولید و سپیم نمودن کارکنان در سود. در پاداش معنوی نیازی به نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود ندارد و فرد با انگیزه‌ی درونی بی‌سوی هدف می‌رود از جمله احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احسان آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش.	جبران خدمات	ماهیت پاداش	Bamberger et al., 2014
۴	سیستم پاداش به دو دسته تقسیم می‌شوند: توزیع منصفانه/ توزیع غیرمنصفانه. توزیع پاداش در داخل سازمان باید عادلانه باشد. کارکنان هنگامی سیستم پاداش را درست می‌دانند که احساس نمایند تبعیضی در توزیع پاداش‌ها میان آن‌ها و سایر کارکنان وجود ندارد و اشخاص برای کار و عملکرد مشابه، دریافت مشابه دارند یا کسانی که دارای بازدهی برابرند، دریافتی یکسان دارند اما توزیع غیرمنصفانه زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس تبعیض می‌کنند و اطمینان می‌یابند که با آن‌ها با عدل و انصاف رفتار نشده است.	جبران خدمات	دیدگاه نسبت به سیستم پاداش	Martocchio, 2011; Saadat, 2003
۵	پاداش‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: پاداش درونی/ پاداش بیرونی. پاداش درونی به این معناست که اگر کاری ذاتاً برای فرد ارزش داشته باشد انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء جدانشدنی آن می‌باشد؛ اما پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد و پاداشی است که به شکل پرداخت از سوی کارفرمایان می‌باشد، به جذب و حفظ کارمندان کمک می‌کند. اصلی‌ترین پاداش بیرونی، پاداش مالی است.	جبران خدمات	جهت‌گیری پاداش	Armstrong, 2005
۶	استراتژی پرداخت می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: استراتژی پرداخت تدافعی/ استراتژی پرداخت تهاجمی. شیوه‌ی پرداخت در سازمان‌هایی که استراتژی تدافعی دارند بدین‌گونه است که پیوسته عملکرد افراد را ارزیابی می‌کنند و پرداخت به همان اندازه که بر رعایت عدالت در خارج از سازمان تأکید می‌کنند در درون سازمان هم رعایت می‌کنند، پاداش‌ها در سطح متوسط است و به‌ندرت امکان دارد که پاداش در بلندمدت به فرد پرداخت شود. شیوه‌ی پرداخت در سازمان‌هایی که استراتژی تهاجمی دارند بیشتر بر کار تیمی و نگهداری کارکنان در سازمان تأکید می‌شود. این نوع استراتژی به پرداخت سنگین به تیم‌ها تأکید دارد.	جبران خدمات	استراتژی پرداخت	Bamberger et al., 2014
۷	مزایای شغلی می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: مزایای قانونی/ مزایای اختیاری. مزایای قانونی مزایایی هستند که طبق قانون باید به کارکنان پرداخت شوند. قوانین و مقررات دولتی، پرداخت مزایای قانونی را الزامی کرده است. این مزایا، کارکنان را در مقابل صدمات ناشی از بیکاری محافظت می‌کند. مزایای اختیاری شامل مزایایی است که سازمان‌ها بصورت اختیاری و داوطلبانه به کارکنان پرداخت می‌کنند.	جبران خدمات	نوع مزایا	Martocchio, 2011; Stewart & Brown, 2019

			سیستم جبران خدمات به دو دسته کلی تقسیم می‌شود: جبران خدمات کوتاهمدت/جبران خدمات بلندمدت. چنانچه سازمانی بخواهد رفتارهای استراتژیک معطوف به نوآوری، خلاقیت، کار تیمی و تمایل به ریسک‌پذیری را افزایش دهد باید سیستم جبران خدمات را به‌گونه‌ای طراحی کند که صرفاً به دنبال کارایی کوتاهمدت نباشد. پرداخت بلندمدت پیوندی میان اعضای درون سازمان برقرار می‌کند و ظرفیت بقای سازمان را بالا می‌برد. همچنین کارکنان را تشویق می‌کند که دیدگاه بلندمدتی نسبت به سازمان اتخاذ کنند.	۸	جبران خدمات	جهت‌گیری سیستم جبران خدمت	Jerez-Gomez, et al., 2005; Lussier & Hendon, 2018
			طرح‌های اعطای پاداش به دو دسته تقسیم می‌شوند: پرداخت یکجا/پرداخت طولانی. برخی سازمان‌ها بر آن شده‌اند که کل مبلغ افزایش حقوق سالانه‌ی کارکنان را یکجا به آن‌ها پرداخت نمایند. جنبه‌ی انگیزشی این روش قوی‌تر از روش طولانی است زیرا پرداخت یکجای کل مبلغ، به مراتب مشهودتر و محسوس‌تر و تأثیر آن بیشتر خواهد بود اما برخی سازمان‌ها افزایش حقوق سالانه‌ی کارمند را به‌صورت اقساط ماهانه و طی سال به او پرداخت می‌کنند.	۹	جبران خدمات	طرح‌های اعطای پاداش	Saadat, 2003
			پرداخت مینا به دو دسته تقسیم می‌شوند: پرداخت مبتنی بر شغل/پرداخت مبتنی بر مهارت. در روش مبتنی بر شغل، هر شغل به‌وسیله‌ی یک سیستم نمره‌دهی ارزیابی می‌شود و برای مشاغلی که امتیاز بالاتری کسب می‌کنند، پرداخت مینا در سطح بالاتری تعیین می‌شود. در روش مبتنی بر مهارت، وظایفی که کارمند قادر به انجام آن‌هاست تعریف می‌شود. کارکنانی که بتوانند کارها و وظایف بیشتری را انجام دهند، دستمزدهای بیشتری دریافت می‌کنند.	۱۰	جبران خدمات	معیارهای پرداخت مینا	Gomez-Mejia et al., 2001; Stewart & Brown, 2019; Martocchio, 2011
			کانون تمرکز سیستم جبران خدمات می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: رقابت‌پذیری بیرونی/عدالت درونی. در رقابت‌پذیری بیرونی، سازمان تحت تأثیر فشار بازار و بر اساس مقایسه‌های بیرونی با سایر سازمان‌ها، پرداخت را تعیین می‌کند اما سازمانی که بر بازار بیرونی متکی نباشد، عدالت درونی را ملاک تعیین پرداخت خود قرار می‌دهد.	۱۱	جبران خدمات	کانون تمرکز سیستم جبران خدمات	Armstrong, 2005
			پاداش‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: پاداش نقدی/پاداش غیرنقدی. منظور از پاداش‌های نقدی، دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند. پاداش‌های غیرنقدی آن‌هایی هستند که تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند بلکه با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد؛ مثلاً دفتر بزرگ با دکوری به سلیقه‌ی مدیر، عنوان شغلی پرباهت، داشتن منشی مخصوص و ...	۱۲	جبران خدمات	انواع پاداش	Saadat, 2003
			سیستم پرداخت می‌تواند به دو دسته تقسیم شوند: پرداخت مبتنی بر ارشدیت/پرداخت مبتنی بر عملکرد. سازمان‌هایی که پرداخت مبتنی بر ارشدیت به کار می‌برند اساس فرض خود را بر این می‌گذارند که تجربه‌آموزی هنگام انجام وظیفه موجب افزایش نقشی می‌شود که کارکنان ایفا می‌کنند و این افزایش نقش مستلزم پرداخت بیشتری است. سازمان‌هایی که پرداخت مبتنی بر عملکرد به کار می‌برند به کارکنانی که عملکرد بیش از متوسط سازمان داشته باشند پاداش بیشتری می‌پردازند.	۱۳	جبران خدمات	مبنای سیستم پرداخت	Gomez-Mejia et al., 2001; Bamberger et al., 2014
			سیاست پرداخت‌ها می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: پرداخت آشکار/پرداخت محرمانه. پرداخت آشکار پرداختی است که همه‌ی افراد از آن مطلع باشند. پرداخت محرمانه پرداختی است که کسی از آن مطلع نباشد. مدیران از اینکه همه‌ی اطلاعات مربوط به جبران خدمات، آشکار و باز باشد نگران تعارضات و اعتراضات ناخواسته‌ی افراد هستند و از طرفی، کارکنان آشکار بودن صددرصد هم‌چیز را هم از روی کنجکاو و هم به دلیل ظاهر عادلانه‌ی آن می‌پسندند؛ در این میان، قاطعانه نمی‌توان گفت کدام بیشتر به سود سازمان است.	۱۴	جبران خدمات	سیاست پرداخت	Bamberger et al., 2014
			پرداخت به مشاغل به دو دسته تقسیم می‌شود: پرداخت به مشاغل مدیریتی/غیرمدیریتی (حرفه‌ای). پرداخت به مشاغل مدیریتی معمولاً ترکیبی از حقوق، مزایا، امتیازهای خاص و پرداخت‌های تشویقی است اما تعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه‌ای، کار ساده‌ای نیست و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاو، خلاقیت، نوآندیشی، قدرت تشخیص مسائل و حل آن‌ها می‌باشد که قابل‌اندازه‌گیری دقیق نیست. در مشاغل حرفه‌ای، ذهنیت و قضاوت و ملاک ارزشی ارزیاب‌کننده، نقش بیشتری دارد.	۱۵	جبران خدمات	انواع پرداخت به مشاغل	Saadat, 2003

بهبود شرایط کاری است. در جدول (۸)، خروجی تحلیل محتوای حوزه‌ی روابط کار ارائه می‌گردد.

۵. زیرسیستم روابط کار: روابط کار به بررسی روابط بین کارفرما و کارگر و همچنین اتحادیه‌های کارگری می‌پردازد و هدف آن‌ها بهبود روابط فی‌مابین کارگر و کارفرما و همچنین

جدول ۸ نتایج تحلیل محتوای حوزه‌ی روابط کار (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	متن	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع تم
۱	نگرش به روابط کار به دو دسته تقسیم می‌شود: نگرش وحدت‌گرا/نگرش کثرت‌گرا. نگرش وحدت‌گرا مبتنی بر این فرض است که سازمان به‌عنوان یک گروه واحد، متشکل از افرادی است که در ساختار واحدی از اختیارات، تعهدات و مجموعه‌ای از ارزش‌ها، منافع و اهداف مشترک فعالیت می‌نمایند. نگرش کثرت‌گرا مبتنی بر این فرض است که سازمان از افرادی تشکیل گردیده	روابط کار	نگرش به روابط کار	Zohori, 2000

			است که در گروه‌های متمایز عضویت دارند. این سازمان به‌طور دائم در معرض تنش‌های پویایی است که از تضاد ذاتی منافع بین جناح‌های مختلف ناشی می‌شود. سیستم‌های حاکم بر سازمان‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: سازمان‌های دارای اتحادیه/بدون اتحادیه.
Bamberger et al, 2014	سیستم‌های روابط کار حاکم	روابط کار	۲ در سیستم حاکم بر سازمان‌هایی که دارای اتحادیه هستند، مدیریت ناگزیر است مقررات مربوط به کار و سیستم اداری امور را با نمایندگان کارکنان تعیین کند و در این‌باره مذاکره (چانه‌زنی) نماید. در سیستم حاکم بر سازمان‌های بدون اتحادیه، مدیریت می‌تواند به‌صورت یک‌طرفه مقررات کار را تعیین و اداره کند و نیز در این‌باره تصمیم بگیرد که در مورد شکایت کارکنان چگونه باید اقدام شود. جهت‌گیری روابط کار به دو دسته تقسیم می‌شود: روابط کار بلندمدت/روابط کار کوتاه‌مدت.
Stewart & Brown, 2019	جهت‌گیری روابط کار	روابط کار	۳ سازمان‌هایی که به دنبال روابط کاری بلندمدت و برابری میان کارگران هستند، سازگاری و تناسب بیشتری با اتحادیه‌های کارگری دارند. در مقابل، سازمان‌های علاقه‌مند به روابط کاری کوتاه‌مدت که به تفاوت بین افراد توجه می‌کنند، با اتحادیه‌ها سازگاری و تناسب ندارند. در نتیجه به نظر می‌رسد که سازمان‌های دارای استراتژی منابع انسانی تمایز، بیشترین مشکل را با اتحادیه‌ها داشته باشند. احساس نسبت به روابط کار به دو دسته تقسیم می‌شود: احساس امنیت/عدم امنیت.
Kalleberg, 1995	احساس نسبت به روابط کار	روابط کار	۴ مدل سنتی استخدام که در آن اکثر کارکنان، به‌ویژه مردان به کارفرمایان خود به‌صورت تمام‌وقت و نسبتاً دائمی متصل بودند و وفادار و متعهد به کارفرمایان خود بودند و با تخصیص وجوه ایمن و طولانی‌مدت به کار خود متوسل می‌شدند. اکنون مشاغل کمتر دائمی و کمتر ایمن هستند. جهت‌گیری سازمان‌ها نسبت به روابط کار به دو دسته تقسیم می‌شود: اهتمام به تعادل/عدم تعادل بین کار و زندگی.
Noe, 2017; Greenhouse et al., 2003; Igbinomwanhia et al., 2012; Martocchio, 2011	رویکرد نسبت به کار و زندگی	روابط کار	۵ برای اکثر مردم کار و خانواده دو جنبه‌ی بسیار مهم از زندگی هستند. تعارض کار- خانواده زمانی وجود دارد که انتظارات مرتبط با یک نقش خاص، الزامات مرتبط با نقش دیگر را برآورده نمی‌سازد و از کارکرد مؤثر آن نقش جلوگیری می‌کند؛ بنابراین می‌توان گفت که تعارض بین حوزه‌های کار و خانواده ریشه در تعارض بین نقش‌ها دارد. اختلافات در روابط کار به دو دسته تقسیم می‌شود: اختلافات انفرادی/اختلافات گروهی (دسته‌جمعی).
Shakiba Moghadam, 2004	انواع اختلافات	روابط کار	۶ اختلاف فردی، اختلافی است که بین فرد کارمند و کارفرما بروز پیدا می‌کند. رایج‌ترین نوع این اختلاف، مسئله‌ی اخراج کارمند از سوی کارفرماست. در اختلافات دسته‌جمعی یا گروهی تعداد زیاد و یا همه‌ی کارکنان یک واحد صنعتی و یا یک تشکل بر سر مسائلی همچون دستمزد، شرایط و محیط کاری و یا پذیرش یک مدیر جدید با کارفرما یا مدیریت اختلاف پیدا می‌کنند که این نوع اختلاف احتمالاً به اعتصاب کارگران یا تعطیل کارگاه توسط کارفرما منجر می‌شود. روش‌های مذاکره به دو دسته تقسیم می‌شود: مذاکره‌ی سنتی/مذاکره‌ی مبتنی بر منافع.
Stewart & Brown, 2019	روش‌های مذاکره	روابط کار	۷ در مذاکرات سنتی، طرفین خواسته‌های خود را بیان می‌کنند و سپس بر راه‌حلی پافشاری می‌کنند که به بهترین وجه این موضوع را برآورده سازد. مذاکرات مبتنی بر منافع، نوعی استراتژی مبتکرانه برای مذاکرات دسته‌جمعی است. مذاکرات مبتنی بر منافع متفاوتند، یعنی هر کدام از طرفین، عوامل مورد نظر خود برای دیگری توضیح می‌دهد. سپس هر دو طرف تلاش می‌کنند با همکاری یکدیگر، راه‌حلی بیابند که به بهترین نحو، خواسته‌های دو طرف را برآورده سازد. چانه‌زنی در روابط کار به دو دسته تقسیم می‌شود: چانه‌زنی فردی/چانه‌زنی جمعی.
Martocchio, 2011; Du Toit, 2007; Lussier & Hendon, 2019; Shakiba Moghadam, 2004	انواع چانه‌زنی در روابط کار	روابط کار	۸ چانه‌زنی بخشی از یک مذاکره است. چانه‌زنی به معنی اصرار هر یک از دو طرف معامله در مراعات سود خویش است. چانه‌زنی فردی فرایندی از مذاکره بین یک فرد و یک کارفرماست که انگیزه‌ی مشترکی برای همکاری دارند. چانه‌زنی جمعی فرایندی از مذاکره بین کارفرمایان و گروهی از کارگران در جهت تنظیم دستمزد کار، شرایط کاری، مزایا و جنبه‌های دیگر مزد کارگران و حقوق برای کارگران است. منافع کارکنان معمولاً توسط نمایندگان یک اتحادیه‌ی کارگری که کارکنان به آن تعلق دارند ارائه می‌شوند. اعتصاب‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: اعتصاب موفق/اعتصاب ناموفق.
Beheshti, 2005 ; Shakiba Moghadam, 2004	انواع اعتصاب	روابط کار	۹ اگر کارگران بتوانند با اعتصاب، وضع موجود را تغییر داده و خواسته‌های خود را به کارفرما بقبولانند در این صورت، چنین اعتصابی موفق بوده و روحیه‌ی کارگران نیز تقویت می‌گردد اما اگر کارکنان نتوانند با اعتصاب وضع موجود را تغییر دهند در این صورت چنین اعتصابی ناموفق خواهد بود.

در جدول (۹) مضامین شناسایی‌شده در قالب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر نشان داده شده‌اند.

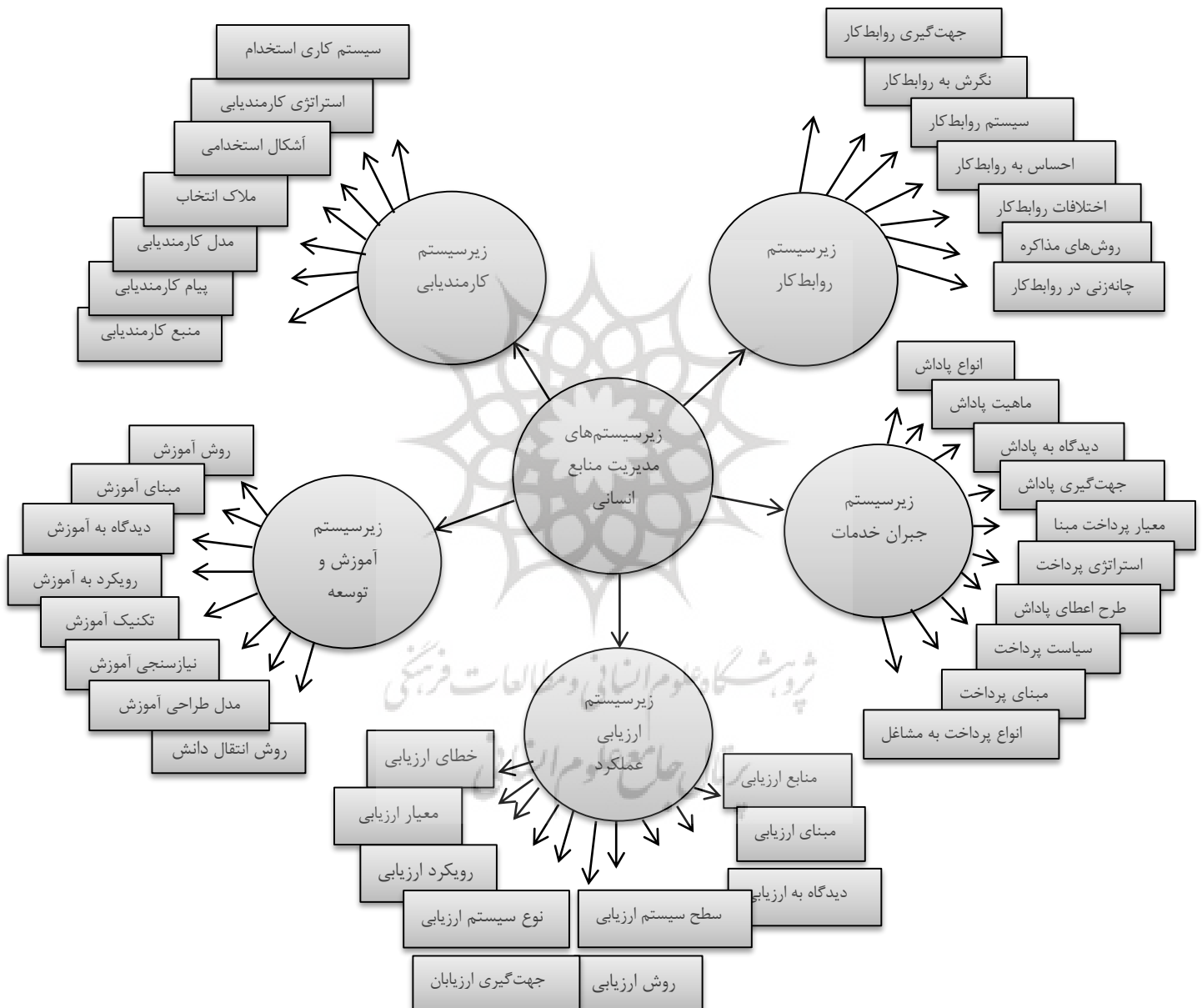
جدول ۹ مضامین شناسایی‌شده (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱	منابع داخلی/خارجی کارمندیابی	نوع منبع کارمندیابی	
۲	مدل درون‌سپاری/بیرون‌سپاری کارمندیابی	مدل کارمندیابی	
۳	پیام‌رسانی واقع‌گرایانه و آرمان‌گرایانه‌ی کارمندیابی	پیام کارمندیابی	ابعاد سخت (جذب و استخدام)
۴	تناسب با شغل/تناسب با سازمان تصمیمات استراتژیک سازمان	مبنا/ملاک انتخاب	

	اشکال استخدامی	استخدام رسمی/ استخدام غیررسمی افراد	۵
	استراتژی کارمندیابی	دامنه‌ی مهارت گسترده/ دامنه‌ی مهارت محدود	۶
	روش استخدام	استخدام الکترونیکی/ استخدام حضوری	۷
	نوع سیستم کاری استخدام	سیستم کاری ثابت/ شناور (انعطاف‌پذیر)	۸
	انواع قرارداد استخدامی	قرارداد دائمی/ قرارداد موقت	۹
	روش‌های آموزش	آموزش مجازی/ آموزش حضوری	۱۰
	مبنای آموزش	آموزش رسمی/ آموزش غیررسمی	۱۱
	دیدگاه نسبت به آموزش	برنامه‌ی آموزشی سخت‌گیرانه/ سهل‌گیرانه	۱۲
تلفیق ابعاد نرم و سخت (آموزش و توسعه)	روش‌های انتقال آموزش	آموزش فردی/ آموزش گروهی	۱۳
	رویکرد نیازسنجی آموزشی	نیازسنجی پیش‌نگرانه/ نیازسنجی واکنشی	۱۴
	رویکردهای آموزش	آموزش انفرادی/ آموزش سیستمی	۱۵
	تکنیک‌های آموزش	آموزش ضمن کار/ آموزش خارج از محیط کار	۱۶
	مدل طراحی آموزش	مدل سنتی/ مدل سریع	۱۷
	خطاهای ارزیابی عملکرد	ارزیابی نابجا/ نقصان ارزیابی	۱۸
	معیارهای ارزیابی عملکرد	معیارهای عینی/ معیارهای ذهنی	۱۹
	دیدگاه نسبت به ارزیابی عملکرد	عادلانه بودن ارزیابی عملکرد/ ناعادلانه بودن ارزیابی عملکرد	۲۰
تلفیق ابعاد سخت و نرم (مدیریت و ارزیابی عملکرد)	رویکردهای ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد آزاد/ ارزیابی عملکرد اجباری	۲۱
	نوع سیستم‌های ارزیابی عملکرد	سیستم‌های شایستگی‌محور/ تساوی‌محور	۲۲
	سطح سیستم‌های ارزیابی عملکرد	سیستم پیچیده/ سیستم ساده	۲۳
	منابع ارزیابی عملکرد	ارزیابی فردی/ ارزیابی گروهی	۲۴
	روش‌های ارزیابی عملکرد	روش‌های مبتنی بر رفتار/ روش‌های مبتنی بر نتایج	۲۵
	مبنای ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد نسبی/ ارزیابی عملکرد مطلق	۲۶
	جهت‌گیری ارزیابان عملکرد	سهل‌گیری ارزیاب/ سخت‌گیری ارزیاب	۲۷
	انواع بسته‌ی جبران خدمات	پاداش احتمالی (متغیر)/ پاداش ثابت	۲۸
	انواع پاداش احتمالی	پاداش فردی/ پاداش گروهی	۲۹
	ماهیت پاداش	پاداش‌های مادی/ پاداش‌های معنوی	۳۰
	دیدگاه نسبت به سیستم پاداش	توزیع منصفانه/ توزیع غیر منصفانه	۳۱
	جهت‌گیری پاداش	پاداش درونی/ پاداش بیرونی	۳۲
	استراتژی پرداخت	استراتژی پرداخت تهاجمی/ استراتژی پرداخت تدافعی	۳۳
	نوع مزایا	مزایای قانونی/ مزایای اختیاری	۳۴
ابعاد سخت (جبران خدمات)	جهت‌گیری سیستم جبران خدمات	جبران خدمات کوتاه‌مدت/ جبران خدمات بلندمدت	۳۵
	طرح‌های اعطای پاداش	پرداخت یکجا/ پرداخت طولانی	۳۶
	معیارهای پرداخت مینا	پرداخت مبتنی بر شغل/ پرداخت مبتنی بر مهارت	۳۷
	کانون تمرکز سیستم جبران خدمات	رقابت‌پذیری بیرونی/ عدالت درونی	۳۸
	انواع پاداش	پاداش نقدی/ پاداش غیرنقدی	۳۹
	مبنای سیستم پرداخت	پرداخت مبتنی بر ارشدیت/ پرداخت مبتنی بر عملکرد	۴۰
	سیاست پرداخت	پرداخت آشکار/ پرداخت محرمانه	۴۱
	انواع پرداخت به مشاغل	پرداخت به مشاغل مدیریتی/ غیرمدیریتی (حرفه‌ای)	۴۲
	نگرش به روابط کار	نگرش وحدت‌گرا/ نگرش کثرت‌گرا	۴۳
	سیستم‌های روابط کار	سازمان‌های دارای اتحادیه/ بدون اتحادیه	۴۴
	جهت‌گیری روابط کار	روابط کار بلندمدت/ روابط کار کوتاه‌مدت	۴۵
ابعاد نرم (روابط کار)	احساس نسبت به روابط کار	احساس امنیت/ عدم امنیت	۴۶
	رویکرد نسبت به کار و زندگی	اهتمام به تعادل/ عدم تعادل بین کار و زندگی	۴۷
	انواع اختلافات	اختلافات انفرادی/ اختلافات گروهی (دسته‌جمعی)	۴۸
	روش‌های مذاکره	مذاکره‌ی سنتی/ مذاکره‌ی مبتنی بر منافع	۴۹
	انواع چانه‌زنی	چانه‌زنی فردی/ چانه‌زنی جمعی	۵۰
	انواع اعتصاب	اعتصاب موفق/ اعتصاب ناموفق	۵۱

۶ یافته‌های پژوهش و چارچوب مفهومی نهایی (شبکه‌ی مضامین)

پس از شناسایی مضامین سه‌گانه در مراحل سه‌گانه شبکه‌ی مضامین با بررسی کتب و مقالات و همچنین ادبیات پژوهش در قالب شکل (۲) استخراج و ترسیم شد.



شکل ۲ ساختار شبکه‌ی مضامین یا چارچوب مفهومی نهایی پژوهش (منبع: داده‌های پژوهش)

با توجه به رویکرد دوقطبی در تعیین خط مشی‌ها، در ادامه نسخه‌ی تفصیلی هرکدام از خط مشی‌های مرتبط با زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی در جداول (۱۰-۱۴) ارائه شده است.

جدول ۱۰ یافته‌های زیرسیستم کارمندیابی (منبع: داده‌های پژوهش)

منبع تم	مضمون سازمان‌دهنده: زیرسیستم کارمندیابی	مضمون پایه
Gomez-Mejia et al., 2001		استخدام رسمی >--- اشکال استخدامی >--- استخدام غیررسمی
Torrington et al., 2013		درون‌سپاری >--- مدل کارمندیابی >--- برون‌سپاری
Stewart & Brown, 2019		دامنه‌ی مهارت گسترده >--- استراتژی کارمندیابی >--- دامنه‌ی مهارت محدود
Lussier & Hendon, 2019; Gomez -Mejia et al., 2001; Torrington et al., 2013; Noe et al., 2016; Taylor & Armstrong, 2014		منابع داخلی >--- نوع منبع کارمندیابی >--- منابع خارجی
Stewart & Brown, 2019		پیام‌رسانی واقع‌گرایانه >--- پیام کارمندیابی >--- پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه
Stewart & Brown, 2011		تناسب با شغل >--- ملاک انتخاب >--- تناسب با سازمان
Noe et al., 2016; Taylor & Armstrong, 2014; Martocchio, 2011		الکترونیکی >--- روش استخدام >--- حضوری
Ozaki & Ghellab, 1999		ثابت >--- سیستم کاری استخدام >--- شناور (انعطاف‌پذیر)
Noe et al., 2016		قرارداد دائم >--- انواع قرارداد >--- قرارداد موقت

جدول ۱۱ یافته‌های زیرسیستم آموزش و توسعه (منبع: داده‌های پژوهش)

منبع تم	مضمون سازمان‌دهنده: زیرسیستم آموزش و توسعه	مضمون پایه
Fox et al., 2009; Lussier & Hendon, 2019; Gomez-Mejia et al., 2001		آموزش فردی >--- روش‌های انتقال دانش >--- آموزش گروهی
Stewart & Brown, 2019		مدل سنتی >--- مدل طراحی آموزش >--- مدل سریع
Saadat, 2003		آموزش انفرادی >--- رویکردهای آموزش >--- آموزش سیستمی
Stewart & Brown, 2019		نیازسنجی پیش‌نگرانه >--- رویکرد نیازسنجی آموزش >--- نیازسنجی واکنشی
Choi & Dickson, 2009		آموزش سخت‌گیرانه >--- دیدگاه به آموزش >--- آموزش سهل‌گیرانه
Peel, 1998 Saadat, 2003		آموزش ضمن کار >--- تکنیک‌های آموزش >--- آموزش خارج از محیط کار
Clark et al., 2009; Noe et al., 2016		آموزش مجازی >--- روش‌های آموزش >--- آموزش حضوری
Stewart & Brown, 2019		آموزش رسمی >--- مبنای آموزش >--- آموزش غیررسمی

جدول ۱۲ یافته‌های زیرسیستم ارزیابی عملکرد (منبع: داده‌های پژوهش)

منبع تم	مضمون سازمان‌دهنده: زیرسیستم ارزیابی عملکرد	مضمون پایه
Stewart & Brown, 2019		شایسته‌محور >--- نوع سیستم‌های ارزیابی عملکرد >--- تسنای‌محور
Saadat, 2003		سیستم پیچیده >--- سطح سیستم‌های ارزیابی عملکرد >--- سیستم ساده
Bamberger et al, 2014		ارزیابی عملکرد آزاد >--- رویکردهای ارزیابی عملکرد >--- ارزیابی عملکرد اجباری
Kavanagh et al., 2007		عادلانه بودن >--- دیدگاه نسبت به ارزیابی عملکرد >--- ناعادلانه بودن
Bamberger et al, 2014		ارزیابی عملکرد نسبی >--- مبنای ارزیابی عملکرد >--- ارزیابی عملکرد مطلق
Bamberger et al, 2014; Stewart & Brown, 2019		معیارهای عینی >--- معیارهای ارزیابی عملکرد >--- معیارهای ذهنی
Bamberger et al, 2014; Saadat, 2003		ارزیابی فردی >--- منابع ارزیابی عملکرد >--- ارزیابی گروهی
Stewart & Brown, 2019		ارزیابی نابجا >--- خطاهای ارزیابی عملکرد >--- نقصان ارزیابی
Snell & Bohlander, 2007; Lussier & Hendon, 2019; Saadat, 2003		مبتنی بر رفتار >--- روش‌های ارزیابی عملکرد >--- مبتنی بر نتایج
Saadat, 2003		سهل‌گیری ارزیاب >--- جهت‌گیری ارزیابان در ارزیابی عملکرد >--- سخت‌گیری ارزیاب

جدول ۱۳ یافته‌های زیرسیستم جبران خدمات (منبع: داده‌های پژوهش)

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده: زیرسیستم جبران خدمات	منبع تم
جبران خدمات کوتاهمدت <--- جهت‌گیری سیستم جبران خدمات <--- جبران خدمات بلندمدت		Jerez-Gomez, et al., 2005; Gomez-Mejia & Werner, 2008; Lussier & Hendon, 2018
رقابت‌پذیری بیرونی <--- کانون تمرکز سیستم جبران خدمات <--- عدالت درونی		Armstrong, 2005
مزایای قانونی <--- نوع مزایا <--- مزایای اختیاری		Stewart & Brown, 2019
پاداش درونی <--- جهت‌گیری پاداش <--- پاداش بیرونی		Armstrong, 2005
توزیع منصفانه <--- دیدگاه نسبت به سیستم پاداش <--- توزیع غیرمنصفانه		Saadat, 2003
پاداش نقدی <--- انواع پاداش <--- پاداش غیرنقدی		Saadat, 2003
پاداش احتمالی (متغیر) <--- انواع پاداش <--- پاداش ثابت		Gomez-Mejia et al., 2001; Bamberger et al, 2014; Stewart & Brown, 2019
پاداش فردی <--- انواع پاداش احتمالی <--- پاداش گروهی		Lussier & Hendon, 2019; Bamberger et al, 2014; 2015; Stewart & Brown, 2019; Martocchio, 2011
پاداش مادی <--- ماهیت پاداش <--- پاداش معنوی		Bamberger et al, 2014
استراتژی پرداخت تدافعی <--- استراتژی پرداخت <--- استراتژی پرداخت تهاجمی		Bamberger et al, 2014
پرداخت مبتنی بر شغل <--- معیارهای پرداخت مبنای <--- پرداخت مبتنی بر مهارت		Gomez-Mejia et al., 2001; Stewart & Brown, 2019
پرداخت آشکار <--- سیاست پرداخت <--- پرداخت محرمانه		Bamberger et al, 2014
مبتنی بر ارشدیت <--- مبنای سیستم پرداخت <--- مبتنی بر عملکرد		Gomez-Mejia et al., 2001; Bamberger et al, 2014
پرداخت یکجا <--- طرح‌های اعطای پاداش <--- پرداخت طولانی		Saadat, 2003
پرداخت به مشاغل مدیریتی <--- انواع پرداخت به مشاغل <--- پرداخت به مشاغل غیرمدیریتی (حرفه‌ای)		Saadat, 2003

جدول ۱۴ یافته‌های زیرسیستم روابط کار (منبع: داده‌های پژوهش)

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده: زیرسیستم روابط کار	منبع تم
نگرش وحدت‌گرا <--- نگرش به روابط کار <--- نگرش کثرت‌گرا		Zohori, 2000
سیستم دارای اتحادیه <--- سیستم‌های روابط کار حاکم بر سازمان‌ها <--- سیستم بدون اتحادیه		Bamberger et al, 2014
روابط کار بلندمدت <--- جهت‌گیری روابط کار <--- روابط کار کوتاهمدت		Stewart & Brown, 2019
امنیت <--- احساس نسبت به روابط کار <--- عدم امنیت		Kalleberg, 1995
اهتمام به تعادل بین کار و زندگی <--- جهت‌گیری نسبت به روابط کار <--- اهتمام به عدم تعادل بین کار و زندگی		Noe, 2017; Greenhouse et al., 2003; Igbinomwanhia et al., 2012; Martocchio, 2011
اختلافات افرادی <--- انواع اختلافات روابط کار <--- اختلافات گروهی (دسته‌جمعی)		Shakiba Moghadam, 2004
مذاکره سنتی <--- روش‌های مذاکره <--- مذاکره مبتنی بر منافع		Stewart & Brown, 2019
چانه‌زنی فردی <--- انواع چانه‌زنی در روابط کار <--- چانه‌زنی جمعی		Du Toit, 2007; Lussier & Hendon, 2019; Martocchio, 2011; Shakiba Moghadam, 2004
اعتصاب موفق <--- انواع اعتصاب <--- اعتصاب ناموفق		Shakiba Moghadam, 2004; Beheshti, 2005

زیرسیستم روابط کار دارای ۹ تم فرعی (جدول ۱۴) شناسایی شدند که در جداول (۱۰-۱۴) نمایش داده شده‌اند.

کیفیت تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی به کیفیت اطلاعات در خصوص خط مشی منابع انسانی بستگی دارد. هرچه اطلاعات کامل‌تر، جدیدتر و به‌روزتر باشد، امکان تصمیم‌گیری درست و مناسب بیشتر خواهد بود. مدیران ناچارند از بین راه‌های متعددی که پیش‌روی دارند، یکی را انتخاب کنند. مدیران باید پیش از انتخاب بتوانند درباره‌ی نتایج اقدام خود بیندیشند. تردیدی نیست که وقتی مدیران بخواهند اقدامی انجام دهند ابتدا باید جهت‌گیری خود را مشخص کنند. در مدیریت

۷ بحث و نتیجه‌گیری

برای پاسخ به سؤال پژوهش، پژوهش حاضر پس از مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه‌ی خط‌مشی زیرسیستم‌های منابع انسانی به یک چارچوب مفهومی اولیه رسید (جدول ۱) و با استفاده از تکنیک تحلیل تم یا مضمون، چارچوب نهایی (شکل ۲) ارائه شد. خط‌مشی زیرسیستم کارمندیابی دارای ۶ تم فرعی (جدول ۱۰)، خط‌مشی زیرسیستم آموزش و توسعه دارای ۸ تم فرعی (جدول ۱۱)، خط‌مشی زیرسیستم ارزیابی عملکرد دارای ۱۰ تم فرعی (جدول ۱۲)، خط‌مشی زیرسیستم جبران خدمات دارای ۱۵ تم فرعی (جدول ۱۳) و خط‌مشی

بهره برد؛ یعنی برخی فرآیندها که در کوتاهمدت باعث موفقیت سازمان می‌شوند ممکن است خود عاملی برای تشدید مسائل و مشکلاتی شوند که روز به روز رو به وخامت می‌گذارند. با به‌کارگیری تفکر سیستمی و داشتن نگاهی کلی بر فرآیندها و عوامل مؤثر در سیستم‌های حاکم بر فعالیت شرکت‌ها می‌توان به ریشه‌ی مشکلات پی برد و برای رفع آن استراتژی‌هایی را تبیین کرد.

به‌علاوه این اصول در قالب اصول راهنمای حاکم بر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌شوند که در واقع چارچوب راهنمای کار مدیران و تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی هستند که می‌خواهند فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف سازمان طراحی کنند. و بر اجرای خط مشی مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند (Rajapakshe, 2017). این اصول راهنمای ارائه‌شده در این پژوهش با دید گسترده‌تری نسبت به پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مطالعات مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای توجهی خود را بر روی اثراتی که بسته‌ها و مجموعه‌هایی از خط‌مشی‌ها بر روی نتایج هدف‌گذاری شده دارند متمرکز می‌کنند (Kepes & Delery, 2008; Jackson et al, 2014). در همین راستا با هدف بررسی صحت نتایج پژوهش این پژوهش با پژوهش‌های چهار پژوهشگر برجسته در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی (Stewart & Brown, 2019; Bamberger et al, 2014; Gomez-Mejia et al, 2001; Lussier & Hendon, 2019) مقایسه شده است که نتایج این مقایسه‌ها در جدول (۱۶)، ارائه شده است. لازم به ذکر است که سطرهای رنگی شده‌ی نوآوری پژوهش حاضر است که هیچ‌کدام از این چهار پژوهش‌گر برجسته‌ی منابع انسانی در این شاخص‌ها نظری ارائه نداده‌اند و تجویزی نداشته‌اند.

منابع انسانی نیز این جهت‌گیری‌ها در قالب خط‌مشی خود را نشان می‌دهند؛ بنابراین مدیران در اتخاذ تصمیم باید به مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف تصمیم توجه کنند تا تصمیمی که اتخاذ می‌کنند دارای پشتوانه باشد که ریشه‌ی این عقبه‌ها در خط‌مشی نهفته است.

در پژوهش حاضر سعی شد اصول راهنمای حاکم بر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه شود که این اصول راهنما همان خط‌مشی‌ها هستند. این اصول راهنما کمک می‌کنند تا فردی که قرار است در سازمان نسخه‌ای تجویز کند بداند که تجویز وی با لحاظ نمودن و با نگاه به چه چیزی باشد. در این پژوهش سعی شد که بسته‌ی کاملی ارائه گردد تا تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی (مدیران/کارشناسان، مشاوران و بهره‌برداران) در تصمیم‌گیری‌های خود به ابعاد مختلف آن فکر کرده و نگاه سیستماتیک داشته باشند و عناصر مختلف در طراحی بسته‌های منابع انسانی را مدنظر قرار دهند و دچار نگاه جزیره‌ای نشده و نسخه‌ای تجویز نکنند که از یک‌جهت خوب باشد و از جهت دیگر بد باشد بلکه نگاه باید سیستمی و خوشه‌ای باشد چون تفکر سیستمی تفکری کل‌نگر است و به افراد کمک می‌کند به مسائل به‌صورت جامع و نظام‌مند نگاه کنند. یکی از مزایای مهم تفکر سیستمی، توانایی مواجهه‌ی اثربخش با این دست از مسائل و ارتقای تفکرات به سطحی است که منجر به کسب نتایج مطلوب حتی در شرایط پیچیده و بغرنج می‌شود. ویژگی‌های تفکر سیستمی باعث شده است تا دشوارترین نوع مسائل به‌روشی اثربخش‌تر حل شوند. تفکر سیستمی به تحلیل مسائلی که موضوعات پیچیده‌ای دارند، مسائلی که به‌شدت به گذشته و عوامل متعددی وابسته هستند و مسائلی که ریشه در هماهنگی‌های نامؤثر عناصر درگیر و ذی‌مدخل دارند، می‌پردازد. تصویر گسترده حاصل از تفکر سیستمی شناخت لازم برای خلق راهکارهای بلندمدت را فراهم می‌آورد. از همین رویکرد در امور سازمان‌ها نیز می‌توان

جدول ۱۵ اصول راهنمای حاکم بر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (منبع: داده‌های پژوهش)

Lussier & Hendon, 2019	Gomez-Mejia et al., 2001	Bamberger et al, 2014	Stewart & Brown, 2019	نویسندگان (سال)	
				شاخص‌ها	حوزه‌ی کارکردی
✓	✓		✓	منبع کارمندیابی	کارمندیابی
			✓	پیام کارمندیابی	
			✓	مبنای انتخاب	
				مدل کارمندیابی	
	✓			اشکال استخدامی	
			✓	استراتژی کارمندیابی	
				روش استخدام	
				سیستم کاری استخدام	
				انواع قرارداد	
				روش‌های آموزش	
			✓	مبنای آموزش	آموزش و توسعه
				دیدگاه به آموزش	
✓	✓			روش انتقال دانش	

			✓	رویکرد نیازسنجی	ارزیابی عملکرد	
				رویکردهای آموزش		
				تکنیک‌های آموزش		
		✓	✓	معیارهای ارزیابی		
			✓	خطاهای ارزیابی		
				دیدگاه به ارزیابی		
		✓		رویکردهای ارزیابی		
			✓	نوع سیستم ارزیابی		
				سطح سیستم ارزیابی		
		✓		منابع ارزیابی		
✓				روش‌های ارزیابی		
		✓		مبنای ارزیابی		
				جهتگیری ارزیابان	جبران خدمات	
	✓	✓	✓	انواع پاداش		
✓		✓	✓	انواع پاداش احتمالی		
		✓		ماهیت پاداش		
				دیدگاه به سیستم پاداش		
				جهتگیری پاداش		
	✓		✓	معیارهای پرداخت مبنای		
			✓	نوع مزایا		
		✓		استراتژی پرداخت		
✓	✓			جهتگیری جبران خدمت		
				طرح‌های اعطای پاداش		
				کانون تمرکز جبران خدمت		
				انواع پاداش		
		✓		سیاست پرداخت		
	✓	✓		مبنای سیستم پرداخت		
				انواع پرداخت به شاغل		روابط کار
				نگرش به روابط کار		
		✓		سیستم حاکم بر سازمان‌ها		
		✓		جهتگیری روابط کار		
				احساس نسبت به روابط کار		
				جهتگیری نسبت به روابط		
				انواع اختلافات		
			✓	روش‌های مذاکره		
✓				انواع چانه‌زنی در روابط کار		
				انواع اعتصاب		

۸ پیشنهاد‌های پژوهش

پیشنهاد‌های این پژوهش در سه مقوله ارائه می‌شود:

الف. پیشنهادات نظری: جهت تدوین چارچوب خط مشی زیرسیستم‌های منابع انسانی مطالعه‌ی مبتنی بر فرایند این جریان (مطالعه‌ی چگونگی رسیدن از استراتژی به خط مشی) صورت گیرد.

ب. پیشنهادات روش‌شناختی: از روش‌های دیگری مانند روش هرمونیک، روش تئوری درام و ... به تدوین چارچوب خط مشی زیرسیستم‌های منابع انسانی پرداخته شود.

ج. پیشنهادهای کاربردی: با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه کرد:

۱. در حوزه‌ی کارمندیابی و استخدام، پیشنهاد می‌شود مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی نگاه کلی و سیستماتیک داشته باشند و از استراتژی تلفیقی استفاده کنند. اگر یک سازمان با هسته‌ی کوچک و شبکه‌ی بزرگ وجود داشته باشد می‌توان با استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت هم از استخدام رسمی و هم از استخدام غیررسمی استفاده کرد، هم از مدل کارمندیابی درون‌سپاری و هم از مدل کارمندیابی برون‌سپاری استفاده کرد. بهتر است مدیران هم از افراد با دامنه‌ی مهارتی محدود و هم از افراد با دامنه‌ی مهارتی گسترده برای مشاغل مختلف استفاده کنند. در این راستا، توصیه می‌شود که مدیران هم از منابع داخلی و هم از منابع خارجی استفاده کنند؛ پیشنهاد می‌شود مدیران نگاه واقع‌گرایانه به کارمندیابی داشته باشند نه نگاه آرمان‌گرایانه.

۲. در حوزه‌ی آموزش و توسعه، مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی می‌توانند با استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت‌های آموزش، در انتقال دانش هم از ظرفیت آموزش فردی و هم از ظرفیت آموزش گروهی استفاده کنند، هم از ظرفیت آموزش حضوری و هم از ظرفیت آموزش مجازی استفاده کنند، هم از ظرفیت آموزش رسمی و هم از ظرفیت آموزش غیررسمی استفاده کنند، هم از آموزش ضمن خدمت و هم از آموزش خارج از خدمت استفاده کنند. بهتر است مدیران مدل طراحی آموزش را منطقی طراحی کنند نه سنتی و نه سریع. مدیران می‌توانند با استفاده از رویکرد استراتژیک و سیستمی به آموزش از ظرفیت آموزش انفرادی و در برخی موارد از ظرفیت آموزش سیستمی استفاده کنند. در این راستا، توصیه می‌شود که رویکرد مدیران رویکرد پیش‌نگرانه باشد نه واکنشی. بهتر است که نگاه مدیران به آموزش واقع‌بینانه باشد نه سخت‌گیرانه و نه سهل‌گیرانه.

۳. در حوزه‌ی ارزیابی عملکرد، بهتر است سیستم ارزیابی عملکرد چندسطحی (فردی، گروهی و سازمانی) باشد. توصیه می‌شود مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی از سیستم ارزیابی عملکرد شایسته‌محور و در برخی موارد از سیستم ارزیابی عملکرد تساوی‌محور استفاده کنند. پیشنهاد

می‌شود از رویکرد تلفیقی استفاده شود هم از معیارهای عینی و هم از معیارهای ذهنی استفاده کنند، از نظر روش هم از روش مبتنی بر رفتار و هم از روش مبتنی بر نتیجه استفاده شود. از سیستم‌های ساده‌ی ارزیابی که انعطاف‌پذیری بیشتری دارند استفاده کنند و در برخی موارد نیز از سیستم‌های پیچیده‌ی ارزیابی استفاده کنند. مدیران باید نگاه عادلانه به ارزیابی عملکرد داشته باشند نه نگاه ناعادلانه. بهتر است رویکرد مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی نسبت به ارزیابی عملکرد منطقی باشد نه آزاد و نه اجباری. در این راستا، توصیه می‌شود مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی از ارزیابی گروهی استفاده کنند نه از ارزیابی فردی. مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی باید ارزیابی منطقی در ارزیابی عملکرد کارکنان داشته باشند نه سهل‌گیرانه و نه سخت‌گیرانه.

۴. در حوزه‌ی جبران خدمات، مدیران با نگاهی بلندمدت و استراتژیک، هم از جبران خدمات کوتاهمدت و هم از جبران خدمات بلندمدت استفاده کنند. مدیران باید بین رقابت‌پذیری بیرونی و عدالت درونی تعادل ایجاد کنند. مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی باید به بضاعت سازمان نگاه کنند و بسته‌ی مزایای اختیاری را تقویت کنند. نگاه مدیران نسبت به توزیع پاداش، نگاهی منصفانه باشد نه غیرمنصفانه. مدیران باید به‌صورت متوازن از پاداش نقدی و غیرنقدی استفاده کنند. در این راستا، توصیه می‌شود مدیران حداکثر استفاده را از پاداش متغیر به‌عمل آورند. توصیه می‌شود مدیران از پاداش فردی و در برخی موارد از پاداش گروهی استفاده کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود معیار پرداخت مدیران هم مبتنی بر شغل و هم مبتنی بر مهارت باشد. باید در سازمان امکان‌سنجی صورت بگیرد که آیا فرهنگ سازمان ظرفیت دارد و آیا می‌شود پرداخت به‌صورت آشکار انجام شود؟ در غیر این صورت درصد پرداخت محرمانه برآمد و با تناسب به شرایط سازمان، سیاست پرداخت را تعیین کرد. توصیه می‌شود در طرح‌های اعطای پاداش مدیران هم از پرداخت طولانی و هم از پرداخت یکجا استفاده کنند.

۵. در حوزه‌ی روابط کار، پیشنهاد می‌شود نگرش و رویکرد غالب مدیران، مشاوران و طراحان سیستم منابع انسانی کثرت‌گرا باشد اما در صورتی‌که اغتشاش و بی‌نظمی، آشوب و در مواقعی‌که بحران باشد باید رویکرد آن‌ها وحدت‌گرا باشد. مدیران باید با نیروهای کلیدی خود روابط بلندمدت ایجاد کنند. در این راستا، توصیه می‌شود فضای سازمان، فضایی باشد که امنیت روانی حاکم باشد؛ یعنی هم برای نیروهایی که قرارداد کوتاهمدت دارند و هم برای نیروهایی که قرارداد بلندمدت دارند باید فضا دوستانه باشد. فضای سازمان باید سیاست درهای باز باشد به‌گونه‌ای که سیاست باز حاکم باشد. در این صورت کسی میل و رغبتی چندانی به اعتصاب ندارد چون وقتی صدا و آوای افراد شنیده شود، به خواسته‌های آن‌ها گوش داده شود و تا حد امکان ترتیب اثر داده شود این رفتارها بروز نمی‌کنند.

۹ منابع

- Adib hajbagheri, M., Parvizi, S., & Salsali, M. (2011). *Qualitative research methods*. Boshra Publisher. (in Persian)
- Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2015). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. T & F India.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Beheshti, J. (2005). *Industrial relations and labor relations*. Negahe Danesh.
- Bernardin, H. J. (2003). *Human resource management: An experiential approach*. Irwin Professional Pub.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Textbooks Collection.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Management, Work and Organisations*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 103-116.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Christopher, N. (2019). The effectiveness of HRM policies and practices. *International journal of social sciences*, 2(1), 24-32.
- Clark, R. E., Yates, K., Early, S., & Moulton, K. (2009). An analysis of the failure of electronic media and discovery-based learning: Evidence for the performance benefits of guided training methods. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 263-297. John Wiley & Sons, Inc.
- CresWell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Pearson.

- David, F. R. (2000). *Strategic Management*. Pearson College.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Dessler, G. (2006). *Human resource management: An Asian perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2018). *Fundamentals of human resource management*. 5th ed. Pearson.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management*. Pearson.
- Do, H., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2018). Relationship between innovation-led HR policy, strategy, and firm performance: A serial mediation investigation. *Human Resource Management*, 57(5), 1271-1284.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Du Toit, D. (2007). What is the future of collective bargaining (and labour law) in South Africa. *Indus. LJ*, 28, 1405-1435.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational research methods*, 10(1), 5-34.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding Public Policy*. Pearson New International Edition. Pearson Higher Ed.
- Farhadi Mahalli, A., sherafati, N. (2020). The Effect of Human Resource Policies on Human Capital quality with the Moderating Role of Generational Stage in Family Firms. *Public Policy In Administration*, 10(4), 35-51. (in Persian)
- Fazey, M. (2010). *Human Resource Policy: Concepts, Processes and Applications*. Tilde University Press.
- Fazey, M. (2020). *Human resource policy: Connecting strategy with real-world practice*. Anthem Press.
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee-organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(1), 80-94.
- Fox, J., Hebert, L., Martin, K., & Bairnsfather, D. (2009). An examination of the benefits, preferred training delivery modes, and preferred topics of 4-H youth development volunteers. *Journal of Extension*, 47(1), 1-9.
- Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D., & DeWaard, J. (2014). *Research Methods in the Social Sciences*. Worth Publishers.
- Gao, Y., & Gao, E. (2016). Dynamic Capabilities Enhancing Path: a Perspective on Human Resource Policy. *6th International*

- Conference on Management, Education, Information and Control (MEICI 2016)*. Atlantis Press.
- Gill, C., & Meyer, D. (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 5-28.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2011). *Managing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Dimick, D. E., & Templer, A. J. (2001). *Managing Human Resources*. 3rd Canadian ed. Toronto: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L., & Werner, S. (2008). *Global Compensation: Foundations and Perspectives*. Routledge.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Guerci, M., Radaelli, G., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Empirical insights on the nature of synergies among HRM policies-An analysis of an ethics-oriented HRM system. *Journal of Business Research*, 71, 66-73.
- Hafeznia, M. (2008). *Introduction to Humanities Research*. Samt publisher. (in Persian)
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Journal*, 15(5), 21-41.
- Igbinomwanhia, O. R., Iyayi, O., & Iyayi, F. (2012). Employee work-life balance as an HR imperative. *African research review*, 6(3), 109-126.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Kalleberg, A. L. (1995). Part-time work and workers in the United States: Correlates and policy issues. *Washington and Lee Law Review*, 52(3), 771-798.
- Katou, A. (2012). Investigating reverse causality between HRM policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.

- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49(1), 1-35.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal*, 28(1), 25-39.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human resource management*, 53(4), 527-544.
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150.
- Kepes, S., & Delery, J. (2008). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Lengermann, P. A. (2000). *How long do the benefits of training last? Evidence of long term effects across current and previous employers*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ludwikowska, K. (2021). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance. *In Forum Scientiae Oeconomia*, 9(2), 131-150.
- Lussier, R. (2018). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Cengage Learning.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage Publications, Inc, 3rd edition.
- Martocchio, J. J. (2011). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Pearson Education India.
- Michie, J., & Sheehan, M. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 211-234.
- Mishra, S. N. (2001). Book Reviews. *Indian Journal of Public Administration*, 47(1), 108-110.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. Second Edition, sage.
- Newman, W. L. (2011). *Quantitative and Qualitative Approaches to Social Research*. Translated by Abolhassan Faghihi and Asal Aghaz, Tehran: Termeh Press, Volume I. (In Persian)
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee Training and Development*. 7e. McGraw-Hill Education.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Noe, R., (2017). *Employee training and development*. 7e. McGraw-Hill Education.
- Ozaki, M., & Ghellab, Y. (1999). *Negotiating flexibility: The role of the social partners and the state*. International Labour Organization.
- Peel, M. (1998). *Successful Training*. Hodder & Stoughton.
- Rajapakshe, W. (2017). Factors Affecting Human Resources Management Policy Implementation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1129-1144.
- Rezaeian, A. (2008). *Principles of organization and management*. SAMT. (in Persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (1988). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Robinson, L. T. (2006). Curmudgeons and dragons? A content analysis of the Australian print media's portrayal of the information profession 2000 to 2004. *Library and Information Science Research Electronic Journal*, 16(2), 1-19.
- Ruhollahi, A. A., & Rajabi Farjad, H. (2015). An Appraisal of the Effects of Human Resource Management Policies on Organizational Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(3), 105-130. (in Persian)
- Saadat, E. (2003). *Human resources management*. Samt. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson education, 8th Edition.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shakiba Moghadam, M. (2004). *Organizational labour relations (O. L. R) for public administration students*. 1th Edition, Mir. (in Persian)
- Singh, M., & Vohra, N. (2005). Strategic human resource management in small enterprises. *the Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 57-70.
- Singh, P., & Lokotsch, K. (2005). Effects of transformational leadership on human resource management in primary schools. *South African journal of education*, 25(4), 279-286.
- Snell, S. A. & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*. 7(17), 137-146.

- Stewart Jr, J., Hedge, D. M., & Lester, J. P. (2000). *Public policy: An evolutionary approach*. Nelson Education.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press, Boston.
- Stewart, G. L. & Brown. K. G. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. John Wiley & Sons.
- Vanderstraeten, A. (2019). *Strategic HRM and Performance: A Conceptual Framework*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Werther, J., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. 5th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Stone, K. (2017). *Best Practices in Human Resources: An In-depth Analysis of Innovative HR Policy Used by Top Companies*. Doctoral dissertation, The College at Brockport.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Tompkins, J. (2002). Strategic human resources management in government: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110.
- Yazarlu, R. (2005). *Introduction to content analysis*. Hamrah; 16, 2-7. (in Persian)
- Zohori, Q. (2000). *Labor relations: theories and processes*. Mir: Tehran, 1th Edition. (in Persian)
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2013). *Human resource management*. Prentice Hall.

شعبه پژوهش‌های علمی و مطالعات فرهنگی
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی