

فصلنامه مهندسی مدیریت نوین
سال نهم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۲

تجارب مدیران سازمان تأمین اجتماعی از اثربخشی مدیریت منابع انسانی
(رویکرد پدیدارشناسی)

سید مسعود خلیلی^۱، مهربان هادی پیکانی^۲، رضا ابراهیم زاده^۳

چکیده

این پژوهش باهدف تحلیل تجربیات پدیدارشناختی اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی از طریق رویکرد پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی و به روش تحلیل کلایزی داده‌ها، بامطالعه تجربیات مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی صورت پذیرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران سازمان تأمین اجتماعی ایران بوده و ابزار پژوهش، مصاحبه ساختاریافته مبتنی بر تشریح مساعی می‌باشد. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری نظری و با در نظر گرفتن ۷ معیار مشخص، اعضای نمونه انتخاب گردیدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت و در نتیجه تعداد نمونه ۱۲ نفر می‌باشد. یافته‌ها نشان داد عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سه بعد اصلی شامل: بعد ساختاری، بعد فرهنگی و بعد انسانی قابل تقسیم است و تمرکز به این عوامل موجب افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی و به دلیل هم‌راستایی با اهداف کل سازمان موجب افزایش اثربخشی کل سازمان نیز خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، اثربخشی، اثربخشی مدیریت منابع انسانی

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوارسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد خوارسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسؤل)

m.peykani@khuisf.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت، واحد خوارسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

در عصر حاضر، مؤسسات، شرکت‌ها، سازمان‌ها و حتی دولت‌ها در حال رقابت با رقبا و همچنین استفاده از تحولات پرسرعت محیطی بوده و در این رقابت پرسرعت، به دنبال یافتن یک مزیت رقابتی هستند. اثربخشی یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند موجب به نتیجه رسیدن همه تلاش‌ها و جنب‌وجوش‌ها باشد. از طرفی مهم‌ترین منبع هر سازمانی نیروی انسانی آن سازمان است که عامل استفاده از سایر منابع نیز اوست. در نتیجه «اثربخشی مدیریت منابع انسانی» عامل و کلید موفقیت هر مؤسسه جهت دست یافتن به مزیت رقابتی بوده و پیروزی وی را در عرصه رقابت با رقبا در استفاده از منابع محدود محیطی تضمین می‌کند.

اتزیونی^۱ اثربخشی را میزان تحقق اهداف تعریف می‌کند و فیدلر^۲ اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می‌آورد، می‌داند. همچنین ردین^۳ معتقد است که اثربخشی به اندازه‌ای از کار اطلاق می‌شود که مدیران بتوانند با آن به نتایج معینی با نیازهای خاصی از طریق اداره درست به موفقیت سازمان دست یابند. او درعین حال اثربخشی را وابسته به شخصیت، رفتار و انتظار مدیر، زیردستان، همکاران، هم‌قطاران و سازمان می‌داند (مقیمی و همکاران، ۲۰۰۸).

مدیران با شناخت و مدیریت رفتار فردی، فرایندهای گروهی، اجتماعی و سازمانی، می‌توانند به اثربخشی سازمان برسند. بنابراین، می‌توانند با شناخت و اداره صحیح سازمان در هر یک از سه سطح یادشده، در اثربخشی سازمان مؤثر باشند. پیتر دراگر به‌عنوان یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت، میان کارایی و اثربخشی تمایز قائل است. او اثربخشی را به‌عنوان انجام کارهای درست و کارایی را به‌عنوان انجام دادن صحیح کار تعریف کرده و بین این دو، در مرحله انتخاب هدف و نحوه نیل به آن، رابطه و توازن ایجاد می‌کند. به‌این ترتیب، دراگر اثربخشی را در قالب توانایی تعیین هدف مناسب و کارایی را در

¹ Etzioni

² Fydlr

³ Rdyn

چارچوب مفهوم قابلیت استفاده کمتر از منابع برای نیل به اهداف سازمانی، بیان می‌دارد (کاتسیکا^۱ و همکاران، ۲۰۱۷، میان^۲ و همکاران، ۲۰۱۸، جونز^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

کارها و فرایندهای بسیاری در سازمان‌ها وجود دارد که می‌توان آن‌ها را بهبود بخشید؛ سرعت انجامشان را افزایش داده و یا اتلاف منابع در آن‌ها را کاهش داد. اثربخشی مدیریت منابع انسانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست، بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی می‌باشد (کاتسیکا و همکاران، ۲۰۱۷).

اثربخشی در همه حیطه‌های مدیریتی می‌بایست وجود داشته باشد و از این میان مدیریت منابع انسانی می‌تواند بیش از دیگر حیطه‌ها اثربخشی را تقویت نموده و موجب رشد دوچندان اثربخشی کل گردد. نقش مدیریت منابع انسانی در همه مؤسسات و سازمان‌ها از هر نوع که باشند، نقشی اصلی و تعیین‌کننده است، اما در سازمان‌های خدماتی این نقش پررنگ‌تر دیده می‌شود چرا که همه فرایندها را نیروی انسانی انجام می‌دهد و همه نتیجه آن نیز توسط مشتری مستقیماً از نیروی انسانی دریافت می‌گردد. در نتیجه در این نوع از سازمان‌ها توجه ویژه به نیروی انسانی و اثربخشی آن عاملی انکارناپذیر در موفقیت خواهد بود.

سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق‌بگیر (به‌صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به‌صورت اختیاری) است. جمعیت تحت پوشش این سازمان، شامل حدود ۱۲ میلیون نفر بیمه‌شده و بیش از ۲ میلیون نفر مستمری‌بگیر است که با در نظر گرفتن افراد خانواده بیمه‌شدگان، جمعیت تحت پوشش این سازمان برای خدمات درمانی به بیش از ۳۷ میلیون نفر می‌رسد. بر اساس قانون، سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان عمومی غیردولتی است که بخش عمده منابع مالی آن از محل حق بیمه‌ها (با مشارکت بیمه‌شده و کارفرما) تأمین می‌شود و متکی به منابع دولتی نیست. به همین دلیل، دارایی‌ها و سرمایه‌های آن متعلق به اقشار تحت پوشش در نسل‌های متوالی است و نمی‌تواند قابل

¹ Katsikea

² Mian

³ Jones

ادغام با هیچ‌یک از سازمان‌ها و مؤسسات دولتی یا غیردولتی باشد. تکیه‌گاه اصلی این سازمان مشارکت سه‌جانبه کارفرمایان، بیمه‌شدگان و دولت در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری‌های کلان و تأمین منابع مالی است. این سازمان بدون شک از بزرگ‌ترین سازمان‌ها با بیشترین تعداد مخاطبین می‌باشد. لذا از کارکنان بسیاری در حوزه‌های متفاوت و متنوعی استفاده می‌کند. این موضوع نیاز به مدیریت منابع انسانی قوی و پایدار را به‌خوبی توجیه می‌نماید. در این زمینه جلب رضایت مخاطبان می‌تواند در گرو ارتقای کیفی طرح‌های در نظر گرفته‌شده از طرف سازمان باشد. کیفیت ارائه خدمات به این صاحبان سهام در گرو حوزه مدیریت این سازمان بوده و بخش مهمی از وظایف این مدیریت مربوط به بخش منابع انسانی است. اثربخشی مدیریت منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر کیفیت ارائه خدمات توسط کارکنان سازمان دارد و شناخت فهم مدیران از اثربخشی مدیریت منابع انسانی خواهد توانست تأثیر مستقیم بر ارائه خدمات باکیفیت به مخاطبین بگذارد. ضمن آنکه این پژوهش و شناخت فهم مدیران از اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌تواند مورد استفاده سایر سازمان‌های خدماتی و یا مؤسسات دولتی قرار گیرد.

با نگاهی به مطالعات مربوط در این زمینه مشخص می‌شود که در مورد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف مطالعاتی انجام شده است، ولی اینکه فهم مدیران از اثربخشی مدیریت منابع انسانی چگونه است دارای فلسفه مطالعاتی متفاوتی می‌باشد که از نظر ارزش‌شناسی و بررسی رفتارهای پیچیده انسانی دارای اهمیت است و مطالعه جامعی که به بررسی فهم مدیران این سازمان‌ها از اثربخشی مدیریت منابع انسانی پرداخته باشد، وجود ندارد و این مطالعه می‌تواند در این زمینه پیشرو باشد. باتوجه‌به اینکه ادراک کاربر هر پدیده در فرایند کار می‌تواند نقش مهمی در استفاده از آن پدیده برای پیشبرد اهداف سازمان داشته باشد، درک کاربران (مدیران) مدیریت منابع انسانی و اثربخش آن می‌تواند مشخص‌کننده میزان توانمندی این پدیده در پیشبرد اهداف داشته و از سوی دیگر در صورتی که خطای ادراکی در این مدیران وجود داشته باشد می‌توان آن را با ابزار آموزش اصلاح کرده و باعث تقویت اثربخشی آن شد.

با توجه به مطالب مزبور، مسئله اصلی چگونگی شناخت مدیران سازمان تأمین اجتماعی از پدیده اثربخشی مدیریت منابع انسانی است، لذا در پژوهش حاضر محقق با توجه به مطالبی که در بخش منابع انسانی، اثربخشی منابع انسانی و سازمان تأمین اجتماعی ارائه داده است. سعی بر این دارد تا تجربیات مدیران سازمان تأمین اجتماعی از پدیده اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهد. در این راستا، هدف پژوهش حاضر «مطالعه پدیدارشناختی تجارب مدیران سازمان تأمین اجتماعی از اثربخشی مدیریت منابع انسانی» تعیین گردیده است.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی

فرایند تعریف مدیریت منابع انسانی ما را به دو تعریف متفاوت هدایت می‌کند. تعریف اول مدیریت منابع انسانی، فرایند مدیریت افراد در سازمان‌ها به شیوه‌ای ساختاریافته و کامل است. این امر شامل زمینه‌های استخدام کارکنان (استخدام افراد)، حفظ کارکنان، تنظیم و مدیریت پرداخت و مزایا، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر و مراقبت خروج از شرکت است. این تعریف سنتی مدیریت منابع انسانی است که بعضی از متخصصان را به تعریف آن به عنوان یک نسخه مدرن از توابع مدیریت پرسنلی که قبلاً استفاده شده است، هدایت می‌کند (ون¹، ۲۰۱۹).

تعریف دوم مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت افراد در سازمان‌ها از منظر کلان است یعنی مدیریت افراد به شکل یک رابطه جمعی بین مدیریت و کارکنان. این رویکرد بر اهداف و نتایج عملکرد مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. این موضوع بدان معنی است که عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های امروزی با مفاهیم افراد توانمند، توسعه افراد و تمرکز بر روی ایجاد «روابط کاری» برای مدیران و کارکنان مواجه است. در یک جمله، مدیریت کارکنان اساساً دارای محور «نیروی کار» است درحالی که مدیریت منابع انسانی دارای محور «منابع» است. تفاوت کلیدی مدیریت منابع انسانی در زمان‌های اخیر، اهمیت دادن به اهداف مدیریت در ایجاد و استقرار افراد و تأکید بیشتر بر برنامه‌ریزی،

¹ Wen

نظارت و کنترل است. جای تعجب نیست که برخی از شرکت‌های چندملیتی مدیران منابع انسانی را به‌عنوان مدیران مردمی، افراد توانمند و مدیریت مردم می‌خوانند. در سازمان‌های قرن بیست‌ویکم، مدیر منابع انسانی یا مدیران مردمی، به‌عنوان کسی که دارای فعالیت‌های شرح داده‌شده به‌طور سنتی است، مطرح نمی‌شود. در واقع، اکثر سازمان‌ها دارای بخش‌های مختلفی هستند که با کارمندان، حقوق و دستمزد، نگهداری و غیره مواجه هستند. در عوض مدیر منابع انسانی، مسئول مدیریت انتظارات کارکنان نسبت به اهداف مدیریت و هماهنگ کردن هر دو برای اطمینان از تحقق اهداف کارکنان و مدیریت است (وینزی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰؛ وان‌هالا^۲ و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسمیت و بیرنی^۳، ۲۰۱۵).

اثربخشی

اثربخشی با توجه به میزان همسوبودن فعالیت‌ها باهدف‌های تعیین‌شده سنجیده می‌شود. بنابراین افزایش اثربخشی به این معناست که فعالیت‌های ما، بیش از گذشته باهدف‌هایمان همسو شده است.

مثال‌های زیر، استفاده‌ی مناسب از اصطلاح اثربخشی را در جمله‌ها و اظهارنظرها نشان می‌دهد:

استفاده از فضای تبلیغاتی در فرودگاه‌ها برای تبلیغ مواد غذایی، از اثربخشی بالایی برخوردار نیست. اگر فرض کنیم هدف از دوره‌های آموزشی مدیریتی، پرورش مدیران توانمند است، این دوره‌ها چندان اثربخش نبوده‌اند. تا وقتی شاخص‌های کلیدی عملکرد تعریف نشده باشند، ما نمی‌توانیم از اثربخشی فعالیت‌های واحد منابع انسانی صحبت کنیم (بیساس^۴، ۲۰۱۹).

مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید مهم‌ترین

¹ Vinzi

² Vanhala

³ Smith & Birney

⁴ Biswas

هدف مدیر باشد. بازدهی کار یک مدیر نیز باید از طریق صادره‌های مدیریت سنجیده شود نه میزان واردها یعنی موفقیت‌های کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی محول می‌شود یا در روز انجام می‌دهد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند. تعریف اثربخشی عبارت است از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به او محول شده است.

اثربخشی یکی از مباحث عمده در بحث مدیریت اثربخش است. در فرهنگ، مدیریت اثربخش را درجه و میزان رسیدن به هدف پیش‌بینی‌شده در نتیجه یک اقدام یا فعالیت و یا میزان دستیابی مدیر به بازده موردنیاز شغلی تعریف کرده‌اند. در تعریف دیگری که از اثربخشی شده است، از آن به عنوان حدی که رفتار اجتماعی مشاهده‌شده مطابق با انتظاراتی باشد که برای نقش در نظر گرفته‌شده، نام برده شده است (نائلی، ۱۳۷۵). مفهوم اثربخشی بسیار عمیق بوده و شاخص‌های مختلفی برای سنجش آن وجود دارد. بر اساس تحقیق کامرو و وتن^۱ یک تعریف واضح و روشن برای اثربخشی نه وجود دارد و نه قابل قبول است. از دیدگاه این دو محقق گسترش و پیشرفت چارچوب‌های ارزیابی کارایی از گسترش نظریه‌های آن باارزش‌تر است (دراگانیدیس و منتاز^۲، ۲۰۰۶).

میزان رسیدن به اهداف سازمان یکی از رویکردها در تعریف اثربخشی سازمانی است. تلاش برای اثربخشی وجه اصلی و اشتراک همه سازمان‌هاست به گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام‌شده در حوزه سازمان و مدیریت آگاهانه و غیرآگاهانه، مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند (رابینز^۳، ۲۰۱۷).

اثربخشی منابع انسانی

اثربخشی منابع انسانی فرآیند سنجش میزان تأثیرگذاری فعالیت‌های بخش منابع انسانی بر کسب و کار است. بخش عملیات کارکنان یک شرکت، هر چقدر هم که کوچک باشد، نقش مهمی در موفقیت کلی یک سازمان دارد. به عنوان مثال، یک استراتژی استخدام موفق به هدایت استعدادهای برتر به شرکت کمک می‌کند، در نتیجه بهره‌وری را

¹ Camero & Whetten

² Draganidis & Mentaz

³ Robbins

افزایش می‌دهد و منجر به افزایش درآمد می‌شود. به همین ترتیب، یک سیستم مدیریت عملکرد پویا معیارها و راهنمایی‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کند و به اطمینان از تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.

شاخص‌های کلیدی اثربخشی منابع انسانی

شاخص‌های زیادی از یک بخش منابع انسانی تأثیرگذار وجود دارد. در حالی که هر شرکتی موفقیت تیم عملیاتی افراد خود را متفاوت ارزیابی می‌کند، در اینجا برخی از بزرگترین شاخص‌هایی که تیم منابع انسانی شما تأثیر می‌گذارد آورده شده است.

- کارکنان شاد و متعهد
- مدیران ارتباطی
- نرخ نگهداری بالای کارکنان
- یک برند کارفرمایی قوی
- انطباق با منابع انسانی
- دستورالعمل‌ها (ادی^۱، ۲۰۲۳).

اثربخشی مدیریت منابع انسانی

مفهوم اثربخشی مدیریت منابع انسانی در شمار زیادی از مطالعات موردبررسی قرار گرفته است. منظور از اثربخشی مدیریت منابع انسانی آن است که چگونه اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند در جهت اهداف و خروجی‌های مطلوب سازمانی، مرتبط و همسو شود. اثربخشی مدیریت منابع انسانی اغلب به‌عنوان سهم واحد منابع انسانی در عملکرد سازمانی تلقی می‌شود. اثربخشی مدیریت منابع انسانی با فرض انتخاب صحیح استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در دستیابی سازمان به اهداف اصلی خود، می‌تواند قدرت و سرعت موتور محرکه سازمان در جهت اهدافش را دوچندان کند.

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است. از آنجاکه اثربخشی درجه و میزان نیل به اهداف تعیین‌شده و نتایج مورد انتظار می‌باشد، بنابراین موفقیت مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف و

¹ Eddy

چگونگی ارتباط فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با نتایج مطلوب سازمانی را می‌توان با عنوان اثربخشی مدیریت منابع انسانی دانست. اثربخشی مدیریت منابع انسانی در مطالعات متعددی به‌عنوان ارزشی که متخصصان منابع انسانی برای سازمان ایجاد می‌کنند و چگونگی ارتباط اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود (رائول^۱ و همکاران، ۲۰۰۶؛ کشته‌گر و شکوهی، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

سبحانی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران» باهدف استخراج مدل مذکور داده‌ها از بین خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی و خبرگان سیاست‌گذار در زمینه مدیریت منابع انسانی دریافت و با روش‌های تحلیل مضمون و دلفی فازی موردبررسی قرار گرفت و پس از استخراج مدل به این نتیجه دست‌یافت که علی‌رغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص اجرای استراتژی متعهدانه در فرهنگ سازمانی مشارکتی در شاخص‌های توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌ها می‌بایست بستر قانونی مناسب‌تری تدوین و تصویب گردد تا بتوان در این نوع فرهنگ به اثربخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت اثربخشی سازمانی دست‌یافت (سبحانی و همکاران، ۲۰۱۹، ۵۹-۸۳). دانائی‌فرد و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان «فهم‌شناختی مفهوم اثربخشی مدیریتی: کاربرد ساخت‌گرایی شبکه‌خزانه» باهدف دستیابی به فهم شناختی اثربخشی مدیریتی بومی در بوم محیط سازمان‌های ایرانی از طریق کشف و واکاوی نظریه‌های شخصی مدیران به‌عنوان عواملان اصلی معنابخشی به این سازه ذهنی انجام داد. مدیران میانی دانشگاه‌های جامع برتر بر اساس رتبه‌بندی سال ۱۳۹۰ در شهرهای تهران، مشهد و شیراز جامعه مورد مطالعه این پژوهش را تشکیل دادند. برای انتخاب نمونه، روش نمونه‌گیری هدفمند مورد استفاده قرار گرفت و حجم نمونه برحسب نقطه اشباع، ۳۰ نفر تعیین شد. برای احصاء سازه‌های

¹ Ruel

ذهنی مشارکت‌کنندگان حول موضوع اثربخشی مدیریتی، از روش مصاحبه با تکیه بر تکنیک شبکه خزانة بهره‌برداری به عمل آمد. نتایج حاصل از گردآوری داده‌ها، به ترسیم ۳۰ شبکه خزانة فردی و ۴۰۵ سازه شخصی منجر شد. با انجام تحلیل محتوا بر روی سازه‌های مذکور، شبکه خزانة جمعی پژوهش مشتمل بر ۱۰ عنصر و ۳۳ سازه ثانویه پدید آمد. سپس با انجام تحلیل خوشه‌ای بر روی شبکه خزانة جمعی و همچنین اخذ نظر خبرگان در خصوص خوشه‌بندی‌های انجام‌شده، ۶ بعد اثربخشی مدیریتی در قالب منظومه اثربخشی مدیریتی شامل بعد کارکردی - وظیفه‌ای، شخصی - رفتاری، عملکردی - نتیجه‌ای، ادراکی - شناختی، دینی - اخلاقی و ارتباطی - اجتماعی به تصویر کشیده شد. مهم‌ترین یافته این پژوهش برحسب ابعاد شش‌گانه، نمایش ماهیت سازه‌ای و چندگانه اثربخشی مدیریتی و برجسته ساختن ابعاد به‌اصطلاح «نرم» در مقابل ابعاد به‌اصطلاح «سخت» در معنابخشی به این پدیده سازمانی بوده است؛ با این توضیح که جوهره مدیریت اثربخش پیش از اینکه بر ساختارها، فرایندها و راهبردها که شیء گونه می‌نمایند متکی باشد بیشتر به جنبه‌های انسانی یعنی تکریم و کرامت انسان از طریق تعالی مدیر و کارکنان وابسته است (دانائی فرد و همکاران، ۲۰۱۵).

در پژوهش سایر کشورها نیز می‌توان به پژوهش سالوادور-گومز و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کرد که باهدف بررسی سه عامل توانایی، انگیزه و فرصت در اثربخشی مدیریتی منابع انسانی بین ۱۰۰ شرکت اسپانیایی انجام شد. ابتدا میزان ابتکارات واحد منابع انسانی بررسی گردید و در سه حوزه ارتقای توانایی منابع انسانی، افزایش انگیزه و افزایش فرصت برای کارکنان طبقه‌بندی گردید و سپس میزان اثربخشی این برنامه‌ها از نظر کارکنان ارزیابی گردید. جهت این امر داده‌ها از مدیران منابع انسانی، سرپرستان خط تولید و ۲ تا ۵ نفر از کارکنان خط تولید (مجموعاً ۳۰۲ نفر) دریافت گردید. نتایج نشان می‌دهد اقدامات در خصوص افزایش انگیزه کارکنان به‌طور مستقیم و اقدامات مربوط به افزایش فرصت‌ها و افزایش توانمندی‌ها به‌طور غیرمستقیم موجب افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گردد و همچنین این افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی

موجب افزایش ابتکارات مدیریت منابع انسانی در سه حوزه فوق خواهد شد (سالوادور-گومز و همکاران، ۲۰۲۲، ۱-۳۹).

اوکتام و گوزلوی (۲۰۲۲) در پژوهشی باهدف تدوین راهکارهایی برای اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی در ادارات دولتی (به‌ویژه ارزیابی عملکرد) به مطالعه پرداختند و یافته‌های این پژوهش بایدها و نبایدهای سامانه‌های دولتی را نشان می‌دهد، ۱- الزامات سیستم باید صریح، از پیش تعیین شده و متناسب با حقایق واقعی سازمان باشد. ۲- معیارها باید به‌طور دقیق عملکرد کارکنان را به تصویر بکشد. ۳- تغییرات تأثیر فوری نخواهد داشت. ۴- سیستم ارزیابی عملکرد باید هر سال حداقل یک‌بار بازبینی رسمی عملکرد را انجام دهد. ۵- سیستم ارزیابی عملکرد باید در قلب مدیریت دستگاه‌های دولتی قرار گیرد. ۶- در نتیجه عملکرد، فرهنگ‌سازمانی جدیدی در بخش عمومی پدیدار خواهد شد (اوکتام و گوزلوی، ۲۰۲۲، ۱-۶).

هاملین^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهشی مقایسه‌ای در زمینه اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رهبری در مصر و بریتانیا انجام دادند. آن‌ها نمونه‌های عینی از رفتار مدیریتی اثربخش و کمتر اثربخش یا غیر اثربخش آن‌طور که توسط مافوق‌ها، هم‌ردیفان و زیردستان آن‌ها ادراک می‌شدند را با استفاده از تکنیک رویداد ویژه گردآوری کردند. سپس این رویدادهای ویژه را برای شناسایی تعداد کمتری از عبارتهای رفتاری و معیارهای اثربخشی مورد تجزیه و تحلیل محتوایی قراردادند. ۱۱۲ مورد رفتار مدیریتی مثبت و ۱۱۸ مورد رفتار مدیریتی منفی شناسایی شد. نتایج تحلیل مقایسه‌ای یافته‌های به‌دست آمده از مطالعه مصر و بریتانیا، درجه بالایی از همپوشانی، اشتراک و شباهت را میان ۳ سازمان در دو کشور آشکار کرد. از این رو نتایج این پژوهش، حمایت تجربی قوی برای تبیین‌های عمومی و جهان شمول از ماهیت اثربخشی مدیریتی و رهبری فراهم آورد (هاملین و همکاران، ۲۰۱۵).

^۱ Hamlin

موچیری^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی به‌عنوان تفاوت‌های جنسیتی و مدیریتی در درک رهبری مؤثر، برای آگاهی از اینکه کارکنان چه رهبری را رهبر اثربخش می‌دانند به مطالعه ادراک کارکنان مدیریتی و غیرمدیریتی نسبت به رهبری خوب و اثربخش و همچنین فهم ادراک آن‌ها نسبت به نقش واحدهای کاری در اثربخشی رهبری پرداختند. در این پژوهش برای دستیابی به احساسات، نگرش‌ها و ادراکات کارکنان از سؤالات باز استفاده شد. دو مضمون عمده برای اثربخشی مدیریتی شناسایی شد که هر یک شامل مضمون‌های خردتر، خاص‌تر و متعدد می‌شدند. مضمون اول، کارمند محوری نام گرفت که مرتبط با سطح کارکنان بود و شامل ۷ مضمون خرد می‌شد. براین اساس رهبران اثربخش، انصاف، مساوات و صداقت از خود نشان می‌دهند. تلاش‌های کارکنان را از طریق پاداش‌های مادی و غیرمادی تصدیق می‌کنند، همدلی خود را به کارکنان نشان می‌دهند، بر روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، با آن‌ها به مشورت می‌پردازند و آن‌ها را مورد توجه خود قرار می‌دهند. مضمون دوم رهبری محوری نامیده شد که مرتبط با سطح رهبری بود و شامل ۳۱ مضمون خرد می‌شد. از دیدگاه این مضمون، رهبران اثربخش در محیط کار ارتباطات را ترغیب می‌کنند به همین دلیل کاریزماتیک دیده می‌شوند، کارکنان را مورد کمک و حمایت خود قرار می‌دهند، به‌طور فعال به داده‌ها و بازخوردهای کارکنان خود گوش می‌دهند، کارکنان را برای به انجام رساندن اهداف مرتبط با وظیفه برمی‌انگیزانند و به آن‌ها الهام می‌بخشند، کارکنان را آموزش و توسعه می‌دهند، در دسترس و قابل احترام هستند و از دانش فنی مورد نیاز شغل خود برخوردار هستند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که در حوزه کارمند محوری، بیشتر کارکنان مرد در مقایسه با زن و بیشتر کارکنان غیرمدیریتی تا مدیریتی، انصاف، مساوات و صداقت را به‌عنوان عوامل کلیدی برای رهبری خوب و اثربخش شناسایی می‌کنند. بعلاوه کارکنان غیرمدیریتی، پاداش اقتضایی و سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان را عامل مهم در اثربخشی رهبری می‌دانند. در حوزه رهبر محور، بیشتر کارکنان مرد در مقایسه با زن و بیشتر کارکنان غیرمدیریتی تا مدیریتی، ارتباطات، کمک‌ها و حمایت‌های رهبر، توجه به

¹-Muchiri

کارکنان و توسعه کارکنان را به عنوان عامل اساسی برای رهبری خوب و اثربخش شناسایی می کنند. همچنین در بررسی اثرگذاری واحد کاری بر اثربخشی رهبری، به طور کلی کارکنان احساس می کنند واحد کاری می تواند از طریق کارسخت، تشویق به کار تیمی بیشتر، حمایت یا همکاری با رهبر و دستیابی به ارتباطات بهتر درون واحد کاری در اثربخشی رهبری سازمان سهیم باشد. بعلاوه، یافته های این مطالعه نشان داد که بیشتر کارکنان غیرمدیریتی تا مدیریتی «کار تیمی» را به عنوان عامل اساسی در چگونگی یک واحد کاری در اثربخشی رهبری سازمانی شناسایی کردند (موچیری و همکاران، ۲۰۱۴).

با نگاهی به مطالعات مربوط در این زمینه مشخص می شود که در مورد مدیریت منابع انسانی در سازمان های مختلف مطالعاتی انجام شده است، ولی اینکه تجربه زیسته مدیران از اثربخشی مدیریت منابع انسانی چگونه است دارای فلسفه مطالعاتی متفاوتی می باشد که از نظر ارزش شناسی و بررسی رفتارهای پیچیده انسانی دارای اهمیت است و مطالعه جامعی که به بررسی پدیدار شناختی تجربه مدیران این سازمان ها از اثربخشی مدیریت منابع انسانی پرداخته باشد، وجود ندارد و این مطالعه می تواند در این زمینه از این دیدگاه به عنوان پیشرو باشد.

روش پژوهش

روش این پژوهش، پدیدارشناسی از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع توصیفی است. این روش بر عمق تجربیات تأکید دارد و درک ما را از تجربیات زندگی کاری و شخصی افزایش می دهد. این روش تحقیق نظام دار و دقیقی است که به جلوه گری و نمایاندن ادراکات تجربه انسانی در مورد انواع پدیده ها می پردازد (قیاسوندیان و همکاران، ۲۰۱۲؛ پرهیزگار و اعتمادیان، ۲۰۱۸). هوسرل^۱ معتقد است پدیدارشناسی با هوشیاری در ارتباط بوده و بر مبنای معانی تجارب افراد است (پیرووی^۲، ۲۰۰۵؛ رینرز^۳، ۲۰۱۲). در واقع پدیدارشناسی بررسی هوشیاری با کمک بررسی فعالیت های آن در

¹ Husserl

² Peyrovi

³ Reiners

مورد اشیاء می‌باشد (بروومه^۱، ۲۰۱۱). بنابراین پدیدارشناسان معتقدند هستی انسان تنها از آن جهت معنی‌دار است که ارتباط بین شخص و جهان، زمانی که شخص به تجربیات معنی می‌دهد ظهور پیدا می‌کند (پیرووی، ۲۰۰۵). با توجه به نوع پژوهش و نوع مطالعه، استفاده از روش کلایزی^۲ برای تحلیل داده‌ها مناسب بود.

روش کلایزی الگویی هفت مرحله‌ای برای تحلیل داده‌های کیفی در مطالعات پدیدارشناسی است. تحلیل داده‌ها در روش تحقیق پدیدارشناسی به‌عنوان یک روش تحقیق کیفی، الگوی منظمی از تکرار، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها است. این الگو اغلب از گردآوری داده‌های تحلیل تا اشباع داده‌ها ادامه می‌یابد (کلایزی، ۱۹۷۸).

به‌طور معمول کسانی که با روش فنومنولوژی^۳ توصیفی کار می‌کنند، از روش کلایزی و افرادی که از روش فنومنولوژی تفسیری پیروی می‌کنند، از روش دیکلمن^۴ و همکاران بهره می‌گیرند. کلایزی به سال ۱۹۶۹ مقاله‌ای در زمینه پدیدارشناسی نوشت که بعدها به سال ۱۹۷۸ آن را تصحیح کرد. روشی که او در این مطالعات ارائه کرد همچنان یک روش کارآمد در انجام تحلیل پدیدارشناسی است. همانطور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده روش کلایزی برای تحلیل داده‌ها دارای مراحل زیر است:

۱. مطالعه پروتکل‌ها: تمام توصیف‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شونده که به‌طور مرسوم پروتکل نامیده می‌شود، به‌منظور به‌دست‌آوردن یک احساس و مأنوس شدن با آن‌ها مطالعه می‌شود.
۲. استخراج جملات مهم: به هر یک از پروتکل‌ها مراجعه و جملات و عباراتی را که مستقیماً به پدیده مورد مطالعه مرتبط است، استخراج می‌گردد.
۳. فرموله کردن معانی شناخته‌شده: جهت پی بردن به معانی هر یک از جملات مهم تلاش می‌گردد.
۴. دسته‌بندی داده‌ها: مراحل فوق برای هر پروتکل تکرار شده و معانی فرموله شده و مرتبط به هم در خوشه‌هایی از تم‌ها (موضوعات اصلی) قرار می‌گیرد.

¹ Broome

² Colaizzi

³ Phenomenology

⁴ Dijkman

الف) از طریق مراجعه به پروتکل‌های اصلی، اعتبار خوشه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ب) در این مرحله ممکن است تناقضاتی در بین و یا درون خوشه‌های متعدد مورد توجه قرار گیرند. محقق نایستی از این داده‌ها یا تم‌های به‌ظاهر نامناسب، چشم‌پوشی کند.

۱. تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع: پس از جمع‌بندی مراحل بالا یک توصیف جامع با در نظر گرفتن همه ابعاد از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌گردد.
۲. بیانیه صریح از ساختار اساسی پدیده: توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه که اغلب تحت عنوان «ساختار ذاتی پدیده» نام‌گذاری می‌شود، فرموله می‌گردد.
۳. اعتبارسنجی نهایی داده‌ها: از طریق مراجعه مجدد به هریک از شرکت‌کنندگان و انجام یک مصاحبه منفرد و یا انجام جلسات متعدد مصاحبه، می‌توان نظر مصاحبه‌شوندگان را در مورد یافته‌ها پرسید و نسبت به اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها، اقدام نمود (لینینگر و مک فرلاند^۱، ۲۰۰۲).

شکل ۱: فرایند ۷ مرحله‌ای تحلیل کلایزی (لینینگر و مک فرلاند، ۲۰۰۲)



¹ Leininger and Mcfarland

فرایند ۷ مرحله‌ای تحلیل کلایزی در این پژوهش به صورت زیر به کار گرفته شد:

۱. پس از مکتوب کردن کلیه فایل‌های صوتی تهیه شده از مصاحبه‌ها (بدون حذف حتی یک کلمه)، همه توضیحات چندین بار به دقت مطالعه شد و در خصوص هر توضیح مصاحبه‌شونده تأمل کافی صورت پذیرفت تا به اصطلاح «ساکن شدن پژوهشگر در داده‌ها» صورت پذیرد. به عبارتی تسلط کافی روی آن‌ها ایجاد گردد.
 ۲. در مرحله دوم، عبارات و جملاتی که به طور مستقیم به پدیده مورد نظر مربوط بود، از مصاحبه‌ها استخراج گردید (مشخص کردن با علامت‌گذاری در متن)
 ۳. معنی هر جمله مشخص شده در حاشیه متن یادداشت گردید (کدگذاری). این مرحله چندین بار برای هر مصاحبه تکرار گردید و تعداد بسیار زیادی کد استخراج گردید..
 ۴. سپس کدهای استخراج شده در موضوعات اصلی دسته‌بندی گردیدند
الف) این کدها به پروتکل‌های اولیه ارجاع گردید و سپس میزان مربوط بودن آن‌ها مشخص گردید تا روایی آن‌ها مشخص شود.
 - ب) در برخی موارد این کدها در درون خوشه‌ها ممکن بود ربط کافی به پروتکل اصلی نداشته باشند در نتیجه با مطالعه مجدد پروتکل اصلی و تأمل کافی در خصوص جایجایی این کدها تصمیم گرفته شد.
 ۵. با مربوط کردن هر بعد از این خوشه‌ها و با تلفیق این ابعاد یک توصیف نهایی و جامع برای موضوع استخراج گردید.
 ۶. در نهایت با فرموله کردن توصیف استخراج شده در مرحله قبلی یک تصویر کلی از ساختار ذاتی پدیده که اثربخشی مدیریت منابع انسانی بود ارائه گردید.
 ۷. با مراجعه مجدد به تعداد ۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان و ارائه یافته‌ها به ایشان از صحت نتایج و یافته‌ها اطمینان حاصل شد.
- نمونه‌ای از تحلیل به روش کلایزی در این پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

*			*	*		*				*	مقاله مرتبط
	*									*	ترجمه و تألیف مرتبط
*			*	*		*		*	*	*	سابقه تدریس مرتبط
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳ سال سابقه مدیریتی

ویژگی‌های مدیران مورد مطالعه در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است.
 جدول شماره ۳. تحلیل وضعیت جمعیت شناختی افراد مورد مطالعه

نسبت فراوانی	فراوانی	ویژگی جمعیت شناختی
۸/۳	۱	کارشناسی
۷۵	۹	کارشناسی ارشد
۱۶/۷	۲	دکتری
۲۵	۳	۱۰ تا ۲۰ سال
۷۵	۹	بیشتر از ۲۰ سال
۴۱/۷	۵	مدیرکل یا معاون مدیرکل
۲۵	۳	رئیس شعب تیب ممتاز
۳۳/۳	۴	رئیس ادارات ستادی

یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌بندی نهایی کلیه مقوله‌ها و مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها، سه بعد کلی شناسایی گردید که همه نشانه‌ها و عوامل مؤثر بر پدیده اثربخشی مدیریت منابع انسانی در این سه بعد دسته‌بندی گردید. این سه بعد شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. بعد ساختاری
۲. بعد فرهنگی
۳. بعد انسانی

مضامین هر بعد به شرح ذیل مشخص گردیدند:

۱. بعد ساختاری:

- ۱.۱. مهارت‌های کارکنان به صورت مستمر در حال تجزیه و تحلیل و اصلاح باشد.

- ۱.۲. شرح شغل‌های کارکنان به صورت منعطف طراحی گردند.
- ۱.۳. ترکیبی از فعالیت‌های روتین و پویا برای هر شغل تعریف و مشخص گردد.
- ۱.۴. وظایف تعریف شده برای هر شغل کافی باشد.
- ۱.۵. طراحی و ایجاد ساختارهای نیمه و گروهی وجود داشته باشد.
- ۱.۶. تقسیم کار به صورت منصفانه انجام شود.
- ۱.۷. برای تک تک کارکنان برنامه ریزی شغلی وجود داشته باشد.
- ۱.۸. یک نظام منسجم مدیریت عملکرد قوی در سازمان وجود داشته باشد.
- ۱.۹. سلسله مراتب سازمانی تا حد ممکن کاهش یابد.
- ۱.۱۰. ساعات حضور کارکنان بر اساس نیاز و با دقت بالا انجام گردد.
- ۱.۱۱. جذب نیرو بر اساس نیاز و با دقت بالا انجام گردد.
- ۱.۱۲. کارکنان با انگیزش بالا جذب و استخدام شوند.
- ۱.۱۳. قوانین و مقررات استخدامی با کیفیت مدون گردیده و به خوبی رعایت شوند.
- ۱.۱۴. نقاط قابل بهبود شناسایی شده و برای بهبود آن‌ها برنامه ریزی شود.
- ۱.۱۵. در طراحی و تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، از همراستایی آن‌ها با خط‌مشی‌های کلی سازمان اطمینان حاصل شود.

۲. بعد فرهنگی:

- ۲.۱. حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود ایجاد شود.
- ۲.۲. محرک‌های عملکرد برای رسیدن به اهداف کسب و کار توسط رهبران تقویت شود.
- ۲.۳. معیارهای اخلاقی مدنظر قرار داشته باشد.
- ۲.۴. انگیزه رهبری خدمت در سازمان نهادینه شود.
- ۲.۵. سرمایه معنوی تقویت شود.
- ۲.۶. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های مشترک بین مدیران و کارکنان توسعه یابد.
- ۲.۷. روابط پایدار و مشارکتی بین کارکنان و مدیریت ایجاد شود.
- ۲.۸. از نظرات کارکنان برای بهبود اوضاع سازمان به طور مستمر استفاده شود.
- ۲.۹. بین مدیران و کارکنان اعتماد متقابل وجود داشته باشد.
- ۲.۱۰. تعامل کافی بین سطوح بالا و پائین سازمان وجود داشته باشد.

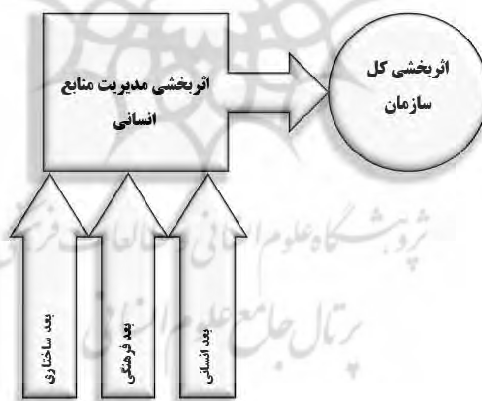
- ۲.۱۱. اعتماد سازمانی وجود داشته باشد و مستمر تقویت شود.
- ۲.۱۲. رفتارهای مطلوب در بخشهای مختلف گسترش یابد.
- ۲.۱۳. فرهنگ سازمانی به خوبی اجرا شود.
- ۲.۱۴. ارزش‌های اصلی سازمان به خوبی رعایت شود.
- ۲.۱۵. پویایی سازمانی در سازمان طراحی شده و توسعه یابد.

۳. بعد انسانی:

- ۳.۱. توانمندی‌های بالقوه کارکنان شناسایی گردد.
- ۳.۲. مسیر پیشرفت شغلی برای افراد ایجاد شود.
- ۳.۳. امکان رشد شغلی در سازمان فراهم شود.
- ۳.۴. به کارکنان در انتخاب روش انجام کار اختیار داده شود.
- ۳.۵. قابلیت‌های فردی به خوبی شناسایی شود.
- ۳.۶. ویژگی‌های فردی مثل انگیزه، مهارت‌های فردی و خلاقیت تقویت شود.
- ۳.۷. توان بالقوه افراد در نظر گرفته شود.
- ۳.۸. برای نگهداشت منابع انسانی برنامه‌ریزی گردد.
- ۳.۹. خدمات کارکنان به صورت مناسب و عادلانه جبران شود.
- ۳.۱۰. پاداش‌های مناسب به افراد ارائه گردد.
- ۳.۱۱. برای پرداخت‌های انگیزشی از یک سیستم و فرایند صحیح استفاده شود.
- ۳.۱۲. ارزیابی عملکرد کارکنان به طور صحیح انجام شود.
- ۳.۱۳. به کارکنان از وضعیت سازمان آگاهی کافی داده شود.
- ۳.۱۴. محیط برای ارتقاء یادگیری کارکنان محیا شود.
- ۳.۱۵. آگاهی عاطفی کارکنان پرورش یابد.
- ۳.۱۶. آموزش و بهسازی مدیران اجرا شود.
- ۳.۱۷. آموزش افراد به طور مستمر مورد تأکید و توجه باشد.
- ۳.۱۸. اطلاعات سازمان (با در نظر گرفتن محدودیت‌های خاص) در اختیار کارکنان قرار گیرد.
- ۳.۱۹. کارکنان دانشی در سازمان حفظ شوند.

- ۳.۲۰. مهارت‌های کارکنان توسعه یابد.
- ۳.۲۱. از مدیریت شایستگی برای ارتقاء شغلی استفاده شود.
- ۳.۲۲. از مشارکت کارکنان در مدیریت کیفیت خدمات استفاده شود.
- ۳.۲۳. کارکنان در جریان پیشرفت امور سازمان قرار گیرند.
- ۳.۲۴. گروه‌های کاری تشکیل گردد.
- ۳.۲۵. رقابت کاری سالم در بین کارکنان ایجاد گردد.
- ۳.۲۶. نشاط و شادابی در سازمان ایجاد شود.
- ۳.۲۷. انزوای شغلی در بین کارکنان کاهش یابد.
- ۳.۲۸. احساس تبعیض در سازمان کاهش یابد.
- ۳.۲۹. بین زندگی کاری و شخصی کارکنان تعادل ایجاد شود
- مدل نهایی پژوهش در شکل شماره ۲ ارائه گردیده است

شکل شماره ۲: ابعاد اثربخشی مدیریت منابع انسانی



بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، موارد موردنیاز برای ایجاد و تقویت اثربخشی در سیستم مدیریت منابع انسانی در سه بعد کلی - ساختاری، فرهنگی، انسانی - قابل تقسیم است و این عوامل می‌تواند منجر به مدیریت اثربخش منابع انسانی گردد.

در تطبیق نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیشین، در خصوص پژوهش انجام‌شده توسط سبحانی‌پور و همکاران (۲۰۱۹)، هر سه عامل توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های انسانی و کار تیمی را می‌تواند در بعد انسانی پژوهش حاضر طبقه‌بندی کرد و از این دید، ضمن تأیید بخشی از یافته‌های این پژوهش، نشان‌دهنده نگاه جامع‌تر پژوهش حاضر به مقوله اثربخشی مدیریت منابع انسانی است. در یافته‌های پژوهش دانائی فرد و همکاران (۲۰۱۵) نیز عوامل مربوط به اثربخشی مدیریتی به دودسته کلی جنبه‌های نرم و جنبه‌های سخت تقسیم می‌گردد، که جنبه‌های سخت آن شامل ساختار، فرایند و راهبرد، مطابق با بعد ساختاری و جنبه‌های نرم شامل تکریم و کرامت انسان از طریق تعالی مدیر و کارمند بیشتر مطابق با بعد انسانی و فرهنگی این پژوهش دارد. پژوهش سالوادور-گومز و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد افزایش انگیزه به‌طور مستقیم و همچنین افزایش فرصت‌ها و توانمندی‌ها به‌صورت غیرمستقیم بر افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی مؤثر است که همه این عوامل از زیرمجموعه‌های بعد انسانی پژوهش حاضر می‌باشد. اوکتام و گوزالوی (۲۰۲۲) نیز ادعا می‌کنند استانداردهایی صریح و از پیش تعیین‌شده، وجود معیارهای دقیق برای نشان دادن عملکرد واقعی کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد با قابلیت بازبینی سالانه و تمرکز بر ارزیابی عملکرد موجب اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گردد، که همگی در بعد انسانی پژوهش حاضر طبقه‌بندی می‌گردد. همچنین موچیری و همکاران (۲۰۱۴) کمک‌ها و حمایت‌های رهبر (مطابق با زیرمجموعه‌های بعد فرهنگی این پژوهش)، توجه به کارکنان (مطابق با زیرمجموعه‌های بعد انسانی این پژوهش) و توسعه کارکنان (مطابق با زیرمجموعه‌های بعد انسانی این پژوهش) را موجب اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌دانند و معتقدند از طریق واحدهای کاری، کار سخت (بعد ساختاری)، تشویق به کار تیمی (بعد انسانی)، حمایت و همکاری با رهبر (بعد فرهنگی) و ارتباط بهتر (بعد فرهنگی) می‌تواند باعث تقویت اثربخشی مدیریت منابع انسانی شد. این موارد می‌تواند در تأیید نتایج پژوهش حاضر کمک‌کننده باشد.

سه بعد ارائه‌شده در پژوهش حاضر قبلاً توسط سلطانی (۱۹۹۸) به‌عنوان پیش‌نیازهای استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی عنوان‌شده که در دسته‌بندی

ارائه شده:

پیش نیازهای ساختاری شامل: وجود پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی، تکنولوژی انعطاف پذیر، ساختار انعطاف پذیر منابع انسانی و وجود مکانیزم حسابداری منابع انسانی؛ پیش نیازهای فرهنگی شامل: وجود تفکر استراتژیک در سازمان و وجود فرهنگ استراتژیک در سازمان.

پیش نیازهای انسانی شامل: وجود نیروی انسانی استراتژی خیز، وجود نیروی انسانی متخصص و وجود نیروی انسانی داوطلب توسعه و پرورش معرفی گردیده اند (سلطانی، ۱۹۹۸).

پس از تطبیق مدل پژوهش حاضر با مدل ارائه شده توسط سلطانی (۱۹۹۸) به نظر می رسد اثربخشی مدیریت منابع انسانی پیش نیاز برنامه ریزی صحیح استراتژیک منابع انسانی بوده و برای برنامه ریزی صحیح استراتژیک منابع انسانی ابتدا می بایست از اثربخشی مدیریت آن اطمینان حاصل کرد. یافته های این پژوهش، نکات کلیدی و راه های ارتقاء این اثربخشی را ارائه نموده است.

پیشنهاد می گردد در سازمان در هر یک از ابعاد نام برده شده نقاط حساس عنوان شده مورد بازبینی قرار گرفته و با اصلاح آن ها به اثربخشی در حوزه مدیریت منابع انسانی کمک بیشتری گردد. ضمناً پژوهش های بیشتری در خصوص هر یک از حوزه ها با همه جزئیات آن می تواند منجر به معرفی یک الگوی جامع اثربخشی مدیریت منابع انسانی گردد.

فهرست منابع

Armstrong, Michael (2010), Strategic Human Resources Management (A Guide to Action), translator: Seyed Mohammad Arabi and Omid Mahdieh, Cultural Research Office, Tehran.

Biswas S (2019), "Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and Its Impact on Organisational Effectiveness: A Study in Indian Organisations", IIMB Management Review, Vol. 22, No. 3, pp. 102-110.

Broome R E (2011). Descriptive phenomenological psychological

method: An example of a methodology section from doctoral dissertation San Francisco, California: Saybrook University confrance,p25-40.

Colaizzi, P. F., Valle, R. S., & King, M. (1978). Existential phenomenological alternatives for psychology. *Psychological research as the phenomenologist views it*, 48-71.

Danaeefard, Hassan, Mortazavi, Leila, Fani, Ali Asghar, & Azar, Adel. (2015). Cognitive understanding of managers about managerial effectiveness: Application of repertory grid technique. *Organizational Culture Management*, 13(2), 317-342. SID. <https://sid.ir/paper/196417/en>

Draganidis, Fotis. Mentaz, Gregories, (2006), *Competency Based Approaches And Coputer Security*, Vol 14(1), pp 51-84.

Ghiyasvandian, Sh, Emami Sigaroudi A, Nikbakht, A. (2012), "Experiences of doctoral students in nursing, related to blended learning. 10th International Conference on Knowledge, Economy and Management. Istanbul.turkey.2012.

Hamlin, R.G., Nassar, M., and Wahba, K. (2015), Behavioural criteria of managerial and leadership effectiveness within Egyptian and British public sector hospitals: An empirical study and multiple- case/cross-nation comparative analysis. *Human Resource Development International* , Vol.13, No. 1, pp 43-64.

<https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-effectiveness/>

Jones, D. C, Kalmi, P, & Kauhanen, A. (2019). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1), 1-21.

Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Perdikis, N.& Kehagias, J. (2017). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*,46, 221-223.

Keshtegar, A., & Shukuh, J. (2015). Explain the relationship between human resource information systems and the effectiveness of human resource management. *Public Management Researches*, 8(29), 131-152. doi: 10.22111/jmr.2015.2311

Leininger, M. and McFarland, M. R., (2002), *Trancultural Nursing*, 3 rd ed., New York, MC Graw-Hill, Medical Pub.

Mian, Z, Hai, L, & Jun, W. (2018). "Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance". *Front Business Research China*, 2(2), pp

Moghimi, & Kadri. (2008). Examining the entrepreneurial skills of managers and organizational effectiveness in small and medium-sized businesses (SMEs). *Knowledge Management Quarterly* (not published), 21(2).

Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., Di Milia, L. V., and Walumbwa, F. O. (2014), Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 5, PP. 462-492

Naeli. (1996). The role of specialized educational management in the effectiveness of the education system. *Educational Sciences*, 3(1), 14-33.

Parhizgar; Mohammad Mehdi, & Etemadian, Sajjad, (2018). Phenomenology of the Experiences of Transformational Leaders with Entrepreneurial Orientation and Integrative Performance in Customs Electronicization, *Organizational Behavior Studies*, Year 7, No. 1 (25), p.11 (in persian).

Peyrovi H (2005). [Clinical Experience of Nursing Students: A Qualitative Study] Tehran: Tehran University of Medical Sciences (Persian).

Reiners G M. (2012) Understanding the differences between Husserl's (descriptive) and Heidegger's (interpretive) phenomenological research. *Journal of Nursing and Care*.no 1 (5).p 1-3.

Robbins, Stephen P. (2017), *Fundamentals of Organizational Behavior*, translated by Ali Parsaian, Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office, 45th edition, p. 52, 2017.

Ruel, Huub J.M. at el., Bondrouk, Tanya V., Velde, M., (2006), The contribution of e-HRM to HRM effectiveness Results from a quantitative study in a Dutch Ministry.

Salvador-Gómez, A. Bou-Llusar, J. C. & Beltrán-Martín, I. 2023. A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: an empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, Published online: 02 Jan 2023. 1-39.

Sanjaghi, Mohammad Ibrahim, Farhi Bouzanjani, Barzou, Shams Ahmar, & Mehran. (2011). Investigating the effect of the sense of organizational justice on the relationship between the strategic approach in the human resource management system and the organizational commitment of employees. *Islamic Management*,

82(19), 139-170.

Seyedjavadin, & Farahi. (2012). The most effective human resource management practices in successful organizations. *Management research in Iran*, 1(16), 19-38.

Smith PA, Birney LL (2015). "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", *Int. J. Educ. Manage*, 19(6): 469-485.

Sobhanipour, S. M., Zarei Matin, H., Alvani, S. M., & Jandaghi, G. R. (2019). The Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Participatory Organizational Culture in the Public Section in Iran. *Public Management Researches*, 12(43), 59-83. doi: 10.22111/jmr.2019.4743

soltani, I. (1998). Prerequisites for strategic planning of human resources. *Management Studies in Development and Evolution*, 7(27.28), 167-183.

Uktam K; Guzaloy K.2022. Assessing the effectiveness of human resource management system in public administration. *Academicia Globe: Inderscience Research*.Jun 2022;3(6):1-6.

Vanhala, Mika . Ahteela, Riikka (2010). "The effect of HRM practices on impersonal organizational trust", *Management Research Review*, Vol. 34 Iss:8, 869 – 888

Vinzi, V. E, Chin, W. W, Henseler, J, Wang, H. (Eds.), (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods, and Applications*. Dordrecht,London, New York.

Wen Wu, S. (2019). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis *Expert Systems with Applications*, 37, 134–139.