



Sirjan Islamic Azad University

Human Resources Excellence

Quarterly Journal of Human Resources Excellence, Year 6, Issue 2, Summer 1404

Requirements and Frameworks for Strategic Human Resources Management in the Organization: Case Study of Payam Noor University of Khorasan Razavi Province

Momammad Jami¹, Masoud Taheri lari², Bahramzadeh Hossein Ali³

Received Date:1403/11/13

Accept Date:1403/09/09

Abstract

The aim of the present study was to investigate the requirements and contexts of strategic human resource management at Payam Noor University of Khorasan Razavi Province. For this purpose, a qualitative approach and thematic analysis method were used. The participants in the study were organizational managers of Payam Noor University of Khorasan Razavi Province, specialists in the field of human resource management, and employees of Payam Noor University of Khorasan Razavi Province. Based on a purposive sampling of 27 people (including 12 managers, 9 employees of Payam Noor University, and 6 specialists in the field of human resource management), they were selected based on work experience and field of expertise. The research data were collected using semi-structured individual interviews. The data were analyzed using the coding method in the form of basic, organizing, and comprehensive themes. To ensure validity and reliability, the Guba and Lincoln method (1980) was used. The research findings indicate four general axes, including program components (decentralization in human resource management programs, optimization of the organization's strategic performance, professional networking of managers, organizational knowledge management); organizational components (including attention to organizational planning and goal setting, internalization of efficient organizational culture, specialization of professional development of human resources, strengthening organizational memory); strategy-oriented components (including attention to constructivism in organizational programs, attention to strategic ethics in management, providing feedback and effective supervisory solutions, integrating theory and practice in the organization); contextual components (including the appropriateness of the organizational structure, delegation of responsibility and authority, equipping and improving technological infrastructures of human resource management, attracting and building a talent supply chain). It is hoped that the results of this research can be effective in human capital productivity and efficiency of human resource management.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Organization, Requirements and Contexts

¹ . PhD student in Human Resource Management, Department of Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

² . Assistant Professor, Department of Governmental Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

³ . Department of Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

Detailed abstract

Introduction

Human resource management, as one of the most important organizational components in any organization, plays a very important role in developing and improving the performance of the people who work in that organization. Human resource management is used to improve the level of knowledge, skills, experience, quality, excellence, and performance of the organization's human capital and even change the individual characteristics of the organization's employees. Strategic human resource management has been defined as a strategic and coherent approach to the phenomenon of managing the most valuable assets of any organization. Considering the importance of the human resource sector and the trends and challenges affecting its management, and how and to what extent strategic human resource management can be successful in the development of the country, especially at the national level, various studies have been conducted. The innovation of the present study is to identify the requirements and effective contexts on strategic human resource management with an emphasis on the perspectives of stakeholders and themes arising from the views of experts in the field of human resource management. In existing research, the emphasis on micro-levels is quite evident and the examination of the requirements and contexts of human resource management at the macro-level of organizations, especially educational organizations such as universities, has been somewhat neglected. Therefore, the present study, pointing to the importance of this issue, seeks to identify the components and themes related to strategic human resource management at the level of Payam Noor University. Given that the Islamic Republic of Iran is also in a strategic opportunity and in the demographic window of the young generation, in this regard, a national and macro-level look at the future and correct policies of human resource management can lead to attention and preparation for creating the necessary contexts for the success of human resources in the organization.

Research Methodology

The present study was conducted with a qualitative approach and thematic analysis method. The participants in the study were organizational managers of Payam-Noor University of Khorasan Razavi Province, specialists in the field of human resource management, and employees of Payam-Noor University of Khorasan Razavi Province. Based on a purposive sampling of 27 people (including 12 managers, 9 employees of Payam-Noor University, and 6 specialists in the field of human resource management), they were selected based on work experience and field of expertise. The data collection tool in this study is a semi-structured interview. The process of analyzing the data obtained from the interview text was also carried out simultaneously with data collection and using Atlas software, considering its importance in the thematic analysis approach. The thematic analysis approach in this study was the thematic network approach. The data were analyzed using the thematic analysis method in the form of basic, organizing, and comprehensive themes. . The method of Guba and Lincoln (1980) was used to ensure validity and reliability.

Innovation and Novelty

A review of the existing research background in Iran revealed that no research had examined the requirements and contexts of strategic human resource management from the perspective of stakeholders in the university. Accordingly, the aim of the present study was to examine the requirements and contexts of strategic human resource management in Payam Noor University of Khorasan Razavi Province. The findings of the present study will pave the way for the development of human resource management in educational organizations such as universities and prevent the waste of human resources in such organizations.

Findings

The research findings indicated four general axes, including components of professional development programs, organizational components existing in the university, strategy-oriented components, and contextual components. Program components (including axes such as decentralization in human resource management programs in the university, optimization of the organization's strategic performance, professional networking of managers for information exchange, organizational knowledge management) and organizational components (including components such as attention to organizational planning and goal setting, internalization of an efficient organizational culture, specialization of human resource professional development, and strengthening organizational memory).

Also, strategy-oriented components (including such areas as paying attention to constructivism in organizational programs, paying attention to strategic ethics in human resource management in the university, providing feedback and effective supervisory solutions, integrating theory and practice in the organization) and contextual components (including such components as the suitability of the organizational structure with human resources and the organization's goal, delegating responsibility and authority to lower-level units, equipping and improving the technological infrastructure of human resource management in the university, attracting and building a talent supply chain) were mentioned.

Conclusion

Based on the findings, it can be concluded that strategic human resource management in an organization depends on various human, organizational, and process factors that must be considered. Based on the research findings, attention should be paid to decentralization in human resource management programs and delegation of responsibilities; assessing human resource needs in the organization; creating organizational succession development platforms; and creating areas for employee interaction and discipline in the organization.



الزامات و بسترهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان: مورد مطالعه دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی

محمد جامی^۱، مسعود طاهری لاری^۲، حسینعلی بهرام زاده^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۹

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی الزامات و بسترهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی بود. به این منظور از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده گردید. مشارکت کنندگان در پژوهش، مدیران سازمانی دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و کارکنان دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی بودند که بر اساس نمونه گیری هدفمند تعداد ۲۷ نفر (شامل ۱۲ نفر از مدیران، ۹ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور و ۶ نفر متخصصان رشته مدیریت منابع انسانی) با ملاک قرار دادن سابقه کاری و حیطه تخصصی انتخاب شدند. داده های پژوهش با استفاده از مصاحبه های فردی نیمه ساختاریافته جمع آوری گردید. داده ها با استفاده از روش کدگذاری در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر تحلیل شدند. برای تأمین روایی و پایایی از روش گویا و لینکلن (۱۹۸۰) استفاده شد. یافته های پژوهش بیانگر چهار محور کلی، شامل مؤلفه های برنامه ای (تمرکززدایی در برنامه های مدیریت منابع انسانی، بهینه سازی عملکرد راهبردی سازمان، شبکه سازی حرفه ای مدیران، مدیریت دانش سازمانی)؛ مؤلفه های سازمانی (مشمول بر توجه به برنامه ریزی و هدف گذاری سازمانی، درونی سازی فرهنگ سازمانی کارآمد، تخصصی سازی توسعه حرفه ای منابع انسانی، تقویت حافظه سازمانی)؛ مؤلفه های راهبرد محور (مشمول بر توجه به سازنده گرایی در برنامه های سازمانی، توجه به اخلاق راهبردی در مدیریت، ارائه بازخورد و راهکار مؤثر نظارتی، تلفیق نظریه و عمل در سازمان)؛ مؤلفه های زمینه ای (مشمول بر تناسب ساختار سازمانی، واسپاری مسئولیت و تفویض اختیار، تجهیز و بهسازی زیرساخت های فناورانه مدیریت منابع انسانی، جذب و ساخت زنجیره تأمین استعداد) عنوان گردید. امید است نتایج این پژوهش بتواند در بهره وری سرمایه انسانی و کارآمدسازی مدیریت منابع انسانی مؤثر واقع شود.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان، الزامات و بسترها

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه آموزشی مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

^۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

taheri.dr44@gmail.com

^۳. گروه آموزشی مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

مقدمه

در دهه اخیر، مفهوم سرمایه انسانی، جایگزین منابع انسانی شده است و مشخص شده است که رویایی با چالش‌ها و مشکلات بیش از آن که نیازمند به ابزارآلات پیشرفته باشد، نیازمند به دانایی و استعداد سرمایه انسانی است (فینی زاده و امین زاده درزی، ۱۳۹۶). سرمایه انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی هر سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان از اهمیتی بسیار برخوردار است (پاتیدار و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ روئول^۲، ۲۰۱۰). در اختیار داشتن سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهم‌ترین مسئله در عرصه‌های مختلف برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (گلداسمیت^۳، ۲۰۲۱)؛ اما پژوهش‌ها بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و نگهداری افراد خود، به‌عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان، تبحر و توانایی لازم را ندارند و حتی در کشورهای توسعه‌یافته نیز، هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (گویس^۴، ۲۰۱۹)؛ بنابراین ازجمله ویژگی‌های یک سازمان اثربخش، توجه به مدیریت منابع انسانی است که از آن تحت عنوان عنصر اصلی در جذب، نگهداشت و ارتقا منابع انسانی یاد می‌شود (چیا^۵، ۲۰۲۱).

مدیریت منابع انسانی^۶ به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمانی در هر سازمان، نقش بسیار مهمی را در توسعه و بهبود عملکرد انسان‌هایی که در آن سازمان فعالیت می‌کنند، دارد (آگونیز^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی به‌منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان آن سازمان به کار می‌رود (علی^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). امروزه موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در جهت اهداف سازمان بکار گیرند (صمیمی و همکاران، ۱۳۹۷). درواقع مدیریت منابع انسانی کلیدی‌ترین ایجادکننده فرهنگ و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌های سازمان است (باستوس^۹، ۲۰۱۷) و مهم‌ترین تسهیل‌گر تحقق اهداف ارتقای قابلیت‌های راهبردی، ارتقای ایجاد ارزش در هر کدام از شرکت‌های زیرمجموعه و پیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷). باید توجه داشت که، مدیریت منابع انسانی سنتی، بر مهارت‌های عملیاتی جهت انجام فعالیت‌هایی چون گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، آموزش و توسعه تمرکز دارد، اما امروزه، مدیریت راهبردی منابع انسانی به مهارت‌های استراتژیک نیاز دارد، مهارت‌هایی چون، برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد بیشتری از سازمان را درگیر می‌سازد (لیو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۳). در همین راستا و با توجه به اهمیت این مهم، مدیریت راهبردی منابع انسانی از اهمیت ویژه و بسزایی در ادبیات رشته برخوردار است (وهابی و همکاران، ۱۴۰۰).

^۱ Patidar et al^۲ Rothwell^۳ Gold Smith^۴ Groves^۵ Chia^۶ Human Resource management^۷ Aguinis^۸ Ali^۹ Bastos^{۱۰} Liu

مفهوم مدیریت منابع انسانی راهبردی، در دهه ۱۹۸۰، با ارائه‌ی دو مدل توسط مدرسه کسب و کار هاروارد^۱، با نام مدل تطبیقی^۲ و مدل چارچوب هاروارد^۳ که راهبرد و مدیریت منابع انسانی را به صورت یکپارچه به یکدیگر پیوند می دادند، توسعه یافت. علیرغم افزایش روزافزون توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی، این مفهوم کماکان غیر شفاف و مبهم است. برخی صاحب نظران، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان یک پیامد، برخی دیگر به عنوان یک فرآیند و سایر صاحب نظران آن را ترکیبی از نتیجه و فرآیند به حساب می آورند (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان رویکردی استراتژیک و منسجم به پدیده مدیریت دارایی های بسیار ارزشمند هر سازمان، تعریف شده است (نویز و همکاران، ۲۰۲۴)، در تعریفی دیگر مدیریت راهبردی منابع انسانی، سامانه های سازمانی که با استفاده از توانایی افراد به مزیت های پایدار رقابتی دست می یابند، معرفی شده است به عبارتی، مدیریت راهبردی منابع انسانی در یک سیستم، تصمیم گیری راهبردی درباره منابع انسانی فعال در آن سیستم معرفی می شود (حسنوند مفرد و همکاران، ۱۳۹۹).

مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی های بسیار ارزشمند هر سازمان، تعریف شده است (نورزی^۴ و همکاران، ۲۰۲۳): یعنی افرادی که به صورت فردی یا دسته جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی، اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت و توسعه منابع انسانی یکی از مهم ترین اهداف راهبردی سازمان های پیشرفته عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی های فردی کارکنان آن سازمان به کار می رود. امروزه موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه های آن دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در جهت اهداف سازمان بکار گیرند (صمیمی و همکاران، ۱۳۹۷).

مدیریت راهبردی منابع انسانی در سطوح کلان و وسیع تر که بازتاب نهادی و ارزشی دارد، با اهمیت تر و حساس تر است؛ زیرا در سطوح کلان و سازمانی مدیران منابع انسانی، در دستیابی به نقش ها و مسئولیت های خود برای استخدام کارمند مناسب با موانع زیادی روبه رو هستند، عدم دستیابی به اشخاص مناسب، بزرگ ترین مانع رشد در بخش دولتی و خصوصی است که به عنوان یک مسئله جدی در تأمین استعدادهای مناسب در مدیریت سرمایه انسانی گزارش شده است (کریشناسمی و مستفید^۵، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت بخش منابع انسانی و روندها و چالش های تأثیرگذار در نحوه مدیریت آن و اینکه چگونه و تا چه حد مدیریت راهبردی منابع انسانی می تواند در توسعه کشور، به خصوص در سطح ملی موفق باشد، پژوهشی مختلف انجام شده است نوآوری پژوهش حاضر، شناسایی الزامات و بسترهای مؤثر بر مدیریت راهبردی منابع انسانی با تأکید بر دیدگاه ذی فعان و مضامین برخاسته از نظر متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی است. در پژوهش های موجود، تأکید بر سطوح خرد، کاملاً مشهود بوده و از بررسی الزامات و بسترهای مدیریت منابع انسانی در سطوح کلان سازمانی و به ویژه سازمان های آموزشی چون دانشگاه تا حدی غفلت شده است. لذا پژوهش حاضر با اشاره

^۱ Harvard Business School

^۲ Matching model

^۳ Harvard framework model

^۴ Nozari

^۵ Krishnaswamy & Mostafiz

به اهمیت این موضوع، به دنبال احصای مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط با مدیریت راهبردی منابع انسانی در سطح دانشگاه پیام نور می‌باشد، با توجه به اینکه جمهوری اسلامی ایران نیز در یک فرصت راهبردی و در پنجره جمعیتی نسل جوان قرار گرفته است، از این حیث نگاه ملی و در سطح کلان، به آینده‌نگری و سیاست‌های صحیح مدیریت منابع انسانی می‌تواند به توجه بخشی و زمینه‌سازی برای ایجاد بسترهای لازم برای موفقیت منابع انسانی در سازمان منجر گردد.

با بررسی پیشینه پژوهشی موجود در ایران، پژوهشی به بررسی الزامات و بسترهای مدیریت راهبردی منابع انسانی از دیدگاه ذی‌نفعان در دانشگاه پرداخته بود. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به الزامات و بسترهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل مضامین این حوزه است. از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که الزامات و بسترهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی از سرمایه‌های بسیار ارزشمند هر سازمان محسوب می‌شود؛ زیرا عملکرد سایر عوامل مانند فناوری و سرمایه فیزیکی، به نیروی انسانی وابسته است (زرگو و پورعزت، ۱۴۰۳). بدون منابع انسانی، سازمان معنایی ندارد و اداره کردن آن غیرممکن است، حتی با وجود فناوری پیشرفته نقش و اهمیت انسان، به عنوان عامل اساسی در حیات و بقای سازمان، همچنان آشکار است (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت راهبردی منابع انسانی برای ایفای نقش مؤثر، به مهارت‌های گسترده و متنوعی نیاز دارد، از جمله دانش فنی (مانند برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مدیریت زمان، ...) و مهارت‌های بین فردی. هرچند برای ایفای نقش در سازمان‌های دولتی، در کنار این موارد به مدیریت استعداد، دانش درباره قانون و دولت نیز نیاز است (آگوینس و همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی، درواقع جنبه‌های انسانی مدیریت را در بر می‌گیرد، زیرا انسان عامل مهمی در رسیدن به هدف‌های سازمان و مدیریت است. تحقیقات امروزی نمایانگر این واقعیت است که رابطه نزدیکی بین نحوه مدیریت منابع انسانی و امکان رسیدن به هدف‌های سازمان وجود دارد. از این روست که مدیریت منابع انسانی به منزله یکی از شریان‌های مهم و حیاتی سازمان محسوب می‌شود.

مدیریت راهبردی منابع انسانی، تخصص ویژه‌ای است که می‌کوشد رضایت کارکنان و هدف‌های سازمان را تأمین کند و به سیاست‌گذاری بپردازد. مدیران منابع انسانی دو نوع وظیفه دارند: نخست، وظایف عمومی، یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل بر واحد نظارت خود و دیگری وظایف اختصاصی، یعنی انجام هر کار لازم برای استخدام طی سنوات خدمت و زمان بازنشستگی تا پایان عمر هر یک از کارکنان و پس از آن مسائل مربوط به مستمری‌بگیران سازمان (ابطحی، ۱۳۹۲).

سیر تحول مدیریت منابع انسانی را با نگاه تازه از حوزه مدیریت منابع انسانی که از اوایل دهه ۱۹۸۰ در متون مدیریت مطرح شد که اساساً با حوزه قدیمی مدیریت کارکنان و اداره امور کارکنان متفاوت است، می‌توان در مراحل ذیل ملاحظه کرد:

مرحله اول: دوران پیش از انقلاب صنعتی، در این دوران بیشتر به اهداف و انگیزه‌های دینی، سیاسی و نظامی توجه شد. مرحله دوم: انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه‌ای (با انقلاب صنعتی اروپا در انگلستان و از سال ۱۷۶۰).

^۱ Aguinis et al

مرحله سوم: پیدایش شرکت‌های مدرن و سرمایه‌داری اداری، درک این نکته که مسائل و مشکلات اولیه انقلاب صنعتی پیش از آنکه مربوط به اختراعات و ماشین‌آلات باشد ناشی از عدم انطباق کارگران عصر کشاورزی با قواعد و انضباط کارخانه‌ای است. از این دوران به بعد بیشتر اهداف و انگیزه‌های اقتصادی محرک فعالیت‌ها و تشکیلات سازمانی شد. مرحله چهارم: مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روانشناسی صنعتی (در اواخر قرن هجدهم).

مرحله پنجم: جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه مدیریت منابع انسانی.

مرحله ششم: نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی در مدیریت علمی).

مرحله هفتم: عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان و کارکرد نگهداری.

مرحله هشتم: پیدایش رشته HRM معاصر (از اوایل دهه ۱۹۸۰).

مرحله نهم: دوران تمرکز استراتژیک در HRM و حرکت به سمت کارکردهای شرکتی و نیز اهمیت یافتن دیدگاه‌های بین‌المللی و سیاسی (از اوایل دهه ۱۹۹۰ تاکنون). (حسنوند مفرد و همکاران، ۱۳۹۹).

در بخش پیشینه تجربی پژوهش، به دستاوردهای پژوهشی با توجه به موضوع پژوهش حاضر، یعنی مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. بدین ترتیب، در این بخش با مروری بر پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان، گزیده‌ای از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها با پژوهش حاضر بررسی شده است.

اخوان و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به ارائه مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر رفتار کارکنان مؤسسات آموزشی و دانشگاه پرداختند نتایج نشان دهنده ۸ مقوله اصلی (رفتار سبز کارکنان، انگیزه سبز کارکنان، عملکرد سبز کارکنان، تناسب فرد با شغل، شیوه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، قابلیت‌های پویا در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، آمادگی در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیکی) است. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی جایگاهی قوی در تأثیرگذاری بر قابلیت‌های کارکنان دارد که منجر به عملکرد سبز کارکنان می‌شود، اما تقویت عوامل حمایتی تناسب فرد با شغل و انگیزه کارکنان ضروری است. یگانگی و باباخانی (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی پرداختند. نتایج نشان دهنده این بود که مدیریت استراتژیک منابع انسانی منجر به کاهش هزینه‌های سازمانی و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود.

علیمرادانی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سازمان‌های داوطلبانه نیز نیازمند نظام‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به تناسب ماهیت خویش می‌باشند. نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی پژوهش مورد تأیید واقع شدند. مهدوی، شیخ‌الاسلامی، مرادی و شکری (۱۴۰۰) در پژوهشی به صورت کیفی باهدف طراحی الگوی بومی بلوغ قابلیت منابع انسانی در میان اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر نظریه داده بنیاد به ارائه یافته‌ها پرداختند. یافته‌ها نشان دهنده عوامل محیطی، سازمانی، شغلی و فردی به شرایط علی بلوغ قابلیت اعضای هیات علمی؛ و سبک مدیریتی، عوامل مخل ارتباطات، رهبری اخلاقی، و مشارکت گروه نای کاری اشاره به شرایط مداخله‌گر دارند. تخصیص منابع و امکانات، مدیریت اطلاعات، زمان و نظم، شرایط زمینه‌ای بلوغ اعضا؛ و همچنین برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و ارتباطات، ارزیابی، مدیریت عملکرد، و مدیریت منابع انسانی، راهبردها را شامل می‌شوند. پیامد نای این تحقیق حاکی از ایجاد انگیزه و بهبود نوآوری در راستای توسعه، ارتقا و بهبود مستمر توانایی اعضای هیات علمی دارد.

نویز و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی را شامل استفاده از ظرفیت‌های نوین همچون هوش مصنوعی در مدیریت راهبردی مانند دقت، اتوماسیون، قدرت و ظرفیت محاسباتی، تجربه بی‌درنگ، شخصی‌سازی، و صرفه‌جویی در زمان و هزینه، عملیات سازمانی، مدیریت نیروی کار، توجه به مسئولیت فردی و اخلاقیت جمعی بیان داشتند.

آگونیز و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته نتایج نشان دهنده عواملی چون تجزیه و تحلیل و اصلاح سیاست‌های جبران خسارت و مزایا برای ایجاد برنامه‌های رقابتی، شناخت دانش مدیریت و برنامه‌ریزی، تقویت مهارت‌های بین فردی، توجه به موضوعات بلندمدت و راهبردی، مدیریت ارتباطات، جهت‌دهی به پژوهش‌های آتی و تفویض اختیارات مدیران بود.

نورزی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته نتایج نشان دهنده عواملی چون ارزیابی ارزش استراتژیک (یعنی ارزش طبیعی، درجه تقاضا و احتمال اکتساب)، شبکه زنجیره تأمین پایدار (SSCN)، توجه به تخصص نیروی انسانی، بهینه‌سازی ابعاد سازمان، توجه به نوآوری و اخلاقیت در مدیریت، رهبری تغییرات، توجه به مشارکت و همکاری در برنامه‌ریزی، کیفیت‌بخشی به برنامه‌ها، توجه به قوانین در تدوین و ارزیابی همه‌جانبه بود.

سولجی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی تعالی منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برای آن ۴۰۲ مفهوم اولیه در قالب ۹۲ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی و ابعاد شش‌گانه شرایط علی (محیط و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش، مدیریت مستندسازی محتوای، شغل ثابت مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی، مدیران کیفیت ورودی‌های سازمان و کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت منابع انسانی ناب) و نتایج (سطح، خرد سطح میانی و سطح کلان) شناسایی شد.

بون، هارتونگ و لپارت^۲ (۲۰۱۹) در مروری سیستماتیک به بررسی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی و اندازه‌گیری آن پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری گسترده‌تر دستگاه‌های منابع انسانی و عدم شفافیت در ساختار دستگاه‌های منابع انسانی در سطوح مختلف، پیشرفت تحقیقات را مختل کرده است. بسیاری از تحقیقات تا به امروز با فرض اساسی هم‌افزایی بین شیوه نای منابع انسانی در یک سیستم مطابقت ندارد، اقدامات دارای مشکلاتی هستند و به‌طور فزاینده‌ای دستگاه‌های منابع انسانی را با مفاهیم و نتایج مرتبط اشتباه می‌گیرند و توجه کافی به ساختار سیستم منابع انسانی در سطوح مختلف نمی‌شود. به‌طور کلی، هنوز اطلاعات کمی در مورد عنصر "سیستم‌ها" و نحوه عملکرد هم‌افزایی و تعاملات در یک سیستم منابع انسانی وجود دارد. در همین راستا پیشنهادات عملی در مورد چگونگی پیشبرد تحقیقات دستگاه‌های منابع انسانی به سمت وضوح مفهومی و ایجاد پالایش ارائه می‌کنیم، که هم بر نحوه مفهوم‌سازی، اندازه‌گیری و ترکیب شیوه‌ها در سیستم‌ها و هم بر مطالعه چنین دستگاه‌هایی در سطوح مختلف تحلیل تمرکز می‌کند.

مگنتی، کاربن و موتا^۳ (۲۰۱۹) ضمن پژوهشی پیرامون ابعاد مدیریت منابع انسانی به سه بعد انسانی دست یافتند. بعد اول مربوط به رفتارهای کارکنان در زمینه توسعه رویکردهای سازمان بود که مشتمل بر مشارکت در فعالیت نای بهبود

¹ Solgi et al

² Boon, Den Hartog & Lepak

³ Magnani, Carbone & Moatti

زا، حل مسائل مبتنی بر مشارکت، فعالیت‌های تولید کننده شایستگی بود، بعد دوم مربوط به فعالیت نای تسهیل گر انطباقی بود و شامل اقدامات واحد منابع انسانی در زمینه درک رویکردها، پاسخگویی و اطلاع‌رسانی مدیران، طراحی سیستم پاداش و قدردانی و بعد سوم مربوط به تأثیر رویکردهای ناب بر شرایط و خروجی عملکرد کارکنان شامل تغییر و تحول وظایف شغلی و شرایط کاری و ادراک کارکنان از نتایج پیاده‌سازی طرح‌ها بود.

پاپا و همکاران^۱ (۲۰۱۸) به بررسی اثرات کسب دانش بر عملکرد نوآوری و اثرات تعدیل کننده مدیریت منابع انسانی از نظر حفظ کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پرداختند. برای دستیابی به پاسخ نمونه‌ای متشکل از ۱۲۹ شرکت فعال در طیف گسترده‌ای از بخش‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها از طریق یک پرسشنامه استاندارد برای آزمون فرضیه‌ها از طریق مدل‌های رگرسیون حداقل مربعات معمولی استفاده شده است. نتایج نشان داد که اکتساب دانش به‌طور مثبت بر عملکرد نوآوری تأثیر می‌گذارد و HRM رابطه بین کسب دانش و عملکرد نوآوری را تعدیل می‌کند.

با توجه به پژوهش‌های اجرا شده در این حوزه، می‌توان گفت مطالعه‌ای که با نگاه همه جانبه و سیستمی، الزامات و بسترهای مدیریت منابع انسانی ملی را بررسی کند، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش‌های اخیر مربوط به مدیریت منابع انسانی ملی با نگاه تک بُعدی انجام شده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر با نگاهی پنهانگر و چندبعدی، به موضوع پرداخته شده است. پژوهش حاضر می‌کوشد به این شکاف توجه کند و مدیریت منابع انسانی ملی را به‌عنوان یک سیستم کلی در نظر بگیرد و الزامات و بسترهای آن را بر مبنای وضع موجود شناسایی نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون^۲ انجام شده است. تحلیل مضمون را باید یک روش پژوهش دانست که دارای انعطاف زیاد در تحقیقات کیفی است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است که داده‌های متنوع و پراکنده را به یافته‌های غنی تبدیل می‌کند. جامعه مورد مطالعه این پژوهش مدیران سازمان، متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و کارکنان سازمان‌های مختلف بودند. از آنجا که هدف محققین در انتخاب مشارکت کنندگان دست یافتن به نمونه‌های دارای بیشترین زمینه اطلاعاتی در مورد موضوع پژوهش بود مشارکت کنندگان در پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند موارد مطلوب با توجه به ملاک‌های بیان شده انتخاب شدند و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشارکت کنندگان در پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران (ملاک ورود حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در واحدهای دانشگاه پیام‌نور استان خراسان رضوی)، ۹ نفر از کارکنان دانشگاه پیام‌نور (ملاک ورود حداقل سابقه ۵ سال فعالیت) و ۶ نفر متخصصان رشته مدیریت منابع انسانی (دارای مدرک دکتری) بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم‌افزار اطلس انجام گرفت. رویکرد تحلیل مضمون در این پژوهش، رویکرد شبکه مضامین بوده است. بر اساس این رویکرد،

^۱ Papa et al

^۲ Thematic Analysis

در روندی مشخص، سطح قضایای پدیده را از متن بیرون استخراج می‌شود (مضامین پایه)؛ سپس با دسته‌بندی این مضامین پایه‌ای و تلخیص آن‌ها به اصول مجردتر و انتزاعی‌تر دست پیدا می‌کند (مضامین سازمان دهنده)؛ در قدم سوم این مضامین عالی در قالب استعاره‌های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن درمی‌آیند (مضامین فراگیر)؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. برخلاف روش قالب مضامین، شبکه‌های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شوند تا تصور وجود هرگونه سلسله‌مراتب در میان آن‌ها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود. در این نوع تحلیل، سعی بر این است که از مضامین پایه‌ای که آشکار و مصرح هستند به سوی مضامین انتزاعی‌تر و کلی‌تر حرکت شود تا به مضمون (یا مضامین) اصلی متن دست پیدا کنیم (استرلینگ^۱، ۲۰۰۱). برای تأمین روایی و پایایی و اعتباریابی یافته‌ها از روش گوبا و لینکلن (۱۹۸۰) شامل معیارهای «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید استفاده شد. در زمینه قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت کننده استفاده شد. در زمینه قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرارداد شده. در زمینه قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه قابلیت تأیید مرور و بازخورد هم‌تایان بکار برده شد. در زمینه پایایی نیز از معیارهایی از جمله سازمان‌دهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها و استفاده از کمیته‌ی راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه‌ی مصاحبه و اجماع کمیته در مورد برنامه‌های اجرا شده، استفاده شد.

یافته‌ها

تحلیل مصاحبه‌های مشارکت کنندگان در پژوهش و ارزیابی مؤلفه‌های آن در ۴ بُعد اصلی دسته‌بندی و در ذیل شرح داده شده است.

۱. مؤلفه‌های برنامه‌ای مدیریت راهبردی منابع انسانی

در این کد اصلی، دیدگاه مشارکت کنندگان در زمینه مؤلفه‌های برنامه‌ای در تمرکززدایی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان، شبکه‌سازی حرفه‌ای مدیران، مدیریت دانش سازمانی دسته‌بندی شده است.

جدول ۱: مؤلفه‌های برنامه‌ای مدیریت راهبردی منابع انسانی

سؤال تحقیق	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱-۱ خودارزیابی مدیران، رویکرد پایین به بالا و عدم تحمیل در انتصاب مدیران، توجه به ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بومی در ارتقا کیفیت مدیریت منابع انسانی، اتکا به نظرسنجی و نیازسنجی‌های درون‌سازمانی، توجه به نیازهای نیروی انسانی (نیازسنجی)، اعمال نظر و دخالت دادن نظر کارکنان سازمان		تمرکززدایی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی	
۲-۱ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیران، شناسایی خزانه استعدادی مدنظر در سازمان، شناسایی افراد بااستعداد در تمام سطوح سازمانی، تدوین چشم‌انداز مشترک بین سازمان‌های ذی‌نفع، انعطاف‌پذیری راهبردی، تصمیم‌گیری راهبردی و هدفمند مدون، توسعه استراتژی‌های رقابتی، آشنایی کامل با آیین‌نامه‌ها و اشتراک دانش و تسلط بر رویکردهای مدیریت منابع انسانی		بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان	

^۱ Attrid

۴-۱ شبکه‌سازی حرفه‌ای مدیران	ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تعاملی درون‌سازمانی در راستای تشریک‌مساعی، ایجاد شبکه ارتباطی مدیران جهت هم‌افزایی، تشکیل گروه‌های تخصصی در حیطه توجه به توسعه پایدارسازمانی، استفاده از بسترهای اطلاعاتی مبتنی بر سامانه در راستای نظارت و توانمندسازی کارکنان، استفاده از سازوکارهای ارتباط محور در توسعه منابع انسانی و ارتباط (انجمن، چت و اتاق‌های ارتباطی)
۵-۱ مدیریت دانش سازمانی	توجه به طراحی دانش سازمانی، استفاده از اصول سازمان‌دهی دانش در برنامه‌های سازمان، طبقه‌بندی اطلاعات، لینک سازی اطلاعات با زمینه‌های اجرایی سازمان، بهسازی فرایندهای مدیریت دانش منابع انسانی

۱-۱. تمرکززدایی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی

به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان با اتکا به کارآمدی و توانمندی کارکنان در راستای کیفیت‌بخشی به برنامه‌های درون‌سازمانی باید نگاه و توجه ویژه‌ای به تمرکززدایی و نفی دیدگاه از بالا به پایین در داشته باشد. در همین راستا کدهای به‌دست‌آمده ذیل عنوان خودارزیابی مدیران، رویکرد پایین به بالا و عدم تحمیل در انتصاب مدیران، توجه به ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بومی در ارتقا کیفیت مدیریت منابع انسانی، اتکا به نظرسنجی و نیازسنجی‌های درون‌سازمانی، توجه به نیازهای نیروی انسانی (نیازسنجی)، اعمال نظر و دخالت دادن نظر کارکنان سازمان احصا شدند. در همین راستا مدیر (۳) بیان داشت:

" برای ارزیابی وضعیت کیفی سازمان و اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، بهترین نهاد و بهترین افراد، خود مدیر سازمان هستند. ایشان به وضعیت قبلی و فعلی سازمان آگاه بوده و از میزان اجرای فعالیت‌های درون‌سازمانی و مدیریت آن به‌خوبی آگاهی دارند و می‌توانند به ارزیابی صحیح بپردازند."

۱-۲. بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان

بررسی شاخص‌های مدیریت کارآمد بخشی از ملزومات و بسترهای مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به نظام بهینه مدیریتی است و توجه به آن به شکلی در جوامع مختلف مدنظر قرار گرفته است که تضمین کیفیت و گواهی‌های مرتبط با آن به ستون اصلی در مؤسسات و سازمان‌ها تبدیل شده است. ذیل این عنوان، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیران، شناسایی خزانه استعدادی مدنظر در سازمان، شناسایی افراد بااستعداد در تمام سطوح سازمانی، تدوین چشم‌انداز مشترک بین سازمان‌های ذی‌نفع، انعطاف‌پذیری راهبردی، تصمیم‌گیری راهبردی و هدفمند مدون، توسعه استراتژی‌های رقابتی، آشنایی کامل با آیین‌نامه‌ها و اشتراک دانش و تسلط بر رویکردهای مدیریت منابع انسانی قرار گرفتند. در همین راستا مشارکت‌کننده (۴) بیان داشت:

" ما الان چندین ساله که در مدیریت‌های ما ثبات به‌منظور بهینه‌سازی در سازمان‌ها ندارند، یعنی ثبات نیست اگر هم هست به دلیل عملکرد بهینه و چشم‌انداز آینده نگرانه نیست به دلیل ارتباطات خارج سازمان و خطوط ربط‌های سیاسی است."

۱-۳. شبکه‌سازی حرفه‌ای مدیران

ازجمله ابعاد مهم و مؤثر در مدیریت منابع انسانی، توجه به گفتمان سازی و شبکه‌سازی است. شبکه‌سازی باعث می‌شود بتوانیم از ظرفیت افراد مختلف، دانش و تجربه آن‌ها استفاده بهینه ببریم. توجه به شبکه‌سازی به شکلی باعث می‌شود مدیریت جمعی و استفاده از خرد جمعی در مدیریت شکل بگیرد. به عقیده مشارکت‌کنندگان ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تعاملی درون‌سازمانی در راستای تشریک‌مساعی، ایجاد شبکه ارتباطی مدیران جهت هم‌افزایی، تشکیل گروه‌های

تخصصی در حیطه توجه به توسعه پایدار سازمانی، استفاده از بسترهای اطلاعاتی مبتنی بر سامانه در راستای نظارت و توانمندسازی کارکنان، استفاده از سازوکارهای ارتباط محور در توسعه منابع انسانی و ارتباط (انجمن، چت و اتاق‌های ارتباطی) ازجمله مؤلفه‌های اساسی و مهم در مدیریت منابع انسانی است. مدیر (۲) با اشاره به توانایی هم‌افزایی مدیران بیان داشت:

"جامعه مدیران در سازمان‌های مختلف جامعه وسیع و در عین حال دارای اندیشه‌ای است. اگر در طراحی برنامه‌ها به شبکه‌سازی و گفت‌وگو پروری توجه بشه می‌توان از ظرفیت اندیشه‌ها و تعامل به این منظور استفاده کرد و هم‌اندیشی بهتری داشت که نتیجه آن طراحی برنامه سازمانی قوی‌تر و مبتنی بر عمل است."

۱-۵. مدیریت دانش سازمانی

از دیگر مؤلفه‌های برنامه‌ای که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند مدیریت دانش سازمانی است. مدیریت دانش سازمانی از محورهای اصلی است که سبب می‌شود دانش برنامه‌ای مدیریت منابع انسانی، از پیوستگی و انسجام خوبی برای اثربخشی بیشتر برخوردار باشد. این مؤلفه مشتمل بر مضامینی همچون توجه به طراحی دانش سازمانی، استفاده از اصول سازمان‌دهی دانش در برنامه‌های سازمان، طبقه‌بندی اطلاعات، لینک سازی اطلاعات با زمینه‌های اجرایی سازمان، بهسازی فرایندهای مدیریت دانش منابع انسانی بود. در همین راستا مدیر (۴) بیان داشت:

"مدیریت منابع انسانی فقط ابعاد درون سازمانی نیست بلکه زمینه‌های برون سازمانی هم مؤثره. باید بشه که از دانش برون سازمانی استفاده لازم برده."

۲. مؤلفه‌های سازمانی مدیریت راهبردی منابع انسانی

مشارکت‌کنندگان در این زمینه اذعان داشتند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد سازمانی و چارچوب‌های بستر ساز در سازمان است، چراکه همچون سایر فرایندهای مدیریتی، مدیریت منابع انسانی نیز بدون توجه به ابعاد سازمانی از منصفه اثربخشی خارج خواهد شد و دچار ازهم گسیختگی خواهد گشت. لذا در بحث از جنبه سازمانی آن باید مؤلفه‌هایی را مدنظر قرارداد که رعایت این مؤلفه‌ها باعث کارایی و اثربخشی فرایند اجرایی می‌باشد. مفاهیم به‌دست آمده از مصاحبه‌ها در این زمینه به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۲: مؤلفه‌های سازمانی مدیریت راهبردی منابع انسانی

سؤال تحقیق	کدباز	کد محوری	کد منتخب
مؤلفه‌های سازمانی مدیریت منابع انسانی	۲-۱	طراحی سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر پرورش شایستگی‌های کلیدی مدیران و منابع انسانی، داشتن برنامه و چشم‌انداز متناسب برای اجرای طرح‌های سازمانی، پایبندی به اجرای صحیح وظائف شغلی، توجه به‌واقع بینی در طراحی برنامه‌های سازمانی، تناسب بخشی بین اهداف سازمانی و ابعاد برنامه‌های آن، انعطاف بخشی به برنامه‌های سازمانی	توجه به برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازمانی
	۲-۲	تعهد حرفه‌ای نسبت به برنامه‌های سازمان (پایبندی به اصول حرفه‌ای سازمان)، تعهد ارزشی (پایبندی به ارزش‌های سازمانی)، مسئولیت‌پذیری، علاقه به کار، وجدان کاری و رجحان منافع سازمانی بر فردی در اجرای برنامه‌های سازمانی، متعهد سازی عوامل درون سازمان و منابع انسانی در راستای اجرای بهتر برنامه‌ها، مشاوره با مدیران	درونی سازی فرهنگ سازمانی کارآمد

قبل و افراد مؤثر در انتخاب مدیران کارآمد، توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان، همراهی و همدلی در فعالیت‌های حرفه‌ای

۳-۲	عضویت فعال در گردهمایی‌های تخصصی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، دانش رهبری و مدیریت منابع انسانی، داشتن توانایی استفاده از مدیریت دانش برای تسهیم فعالیت‌های مدیریتی، آشنایی به برنامه‌های ارتقا سازمانی و کاربست آن در توسعه ارکان مختلف سازمان	تخصصی سازی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی
۶-۲	توجه به معضلات مدیریتی و حل آن با رویکردهای پژوهشی مناسب، استفاده از مکانیسم‌های پاداش‌دهی مناسب در جهت حفظ سرمایه انسانی، توجه به نگرش‌های حرفه‌ای مدیران، کاربست مؤلفه‌های اخلاق محور در فرایندهای سازمانی، حمایت و پشتیبانی جانشینان توانمند و مستعد	تقویت حافظه سازمانی

۱-۲ توجه به برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازمانی

توجه به برنامه‌ریزی و ترسیم چشم‌اندازهای روشن، ازجمله ویژگی‌های مهم در ابعاد سازمانی به حساب می‌آید. مشارکت‌کنندگان در پژوهش طراحی سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر پرورش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، داشتن برنامه و چشم‌انداز متناسب برای اجرای طرح‌های سازمانی، پایبندی به اجرای صحیح وظایف شغلی، توجه به واقع بینی در طراحی برنامه‌های سازمانی، تناسب بخشی بین اهداف سازمانی و ابعاد برنامه‌های آن، انعطاف بخشی به برنامه‌های سازمانی را ازجمله مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازمانی عنوان کردند که جز الزامات مدیریت منابع انسانی باید مدنظر قرار گیرد. در این زمینه مدیر(۴) بیان داشت:

"در مدیریت سازمان و تدوین و سیاست‌گذاری‌های آن، باید چارچوب‌ها را به‌خوبی شناخت و ملاک‌ها و معیارهای اجرای صحیح طرح را مدنظر قرارداد. باید توجه به این عوامل به‌عنوان یک اصل مدنظر قرار گیرد تا در طول فرایند و سایر ابعاد سازمانی نیز بتوان جاری و ساری شدن مدیریت مؤثر را مشاهده نمود."

۲-۲ درونی سازی فرهنگ سازمانی کارآمد

توجه به فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در زمینه مدیریت منابع انسانی به پیامدهای سودمندی برای سازمان می‌تواند منجر شود. تعهد سازمانی و حرفه‌ای به معنای پذیرش و باور هدف‌های سازمان، میل به تلاش زیاد در راستای سازمان و میل به ماندن در سازمان است (کون و بنکر^۱، ۲۰۰۴) که در مدیریت فرهنگ سازمانی می‌تواند کمک‌کننده باشد. در همین راستا، مؤلفه‌های تعهد حرفه‌ای نسبت به برنامه‌های سازمان (پایبندی به اصول حرفه‌ای سازمان)، تعهد ارزشی (پایبندی به ارزش‌های سازمانی)، مسئولیت‌پذیری، علاقه به کار، وجدان کاری و رجحان منافع سازمانی بر فردی در اجرای برنامه‌های سازمانی، متعهد سازی عوامل درون سازمان و منابع انسانی در راستای اجرای بهتر برنامه‌ها، مشاوره با مدیران قبلی و افراد مؤثر در انتخاب مدیران کارآمد، توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان، همراهی و همدلی در فعالیت‌های حرفه‌ای اشاره شد. در این زمینه مدیر(۳) بیان داشت:

"این‌که در بحث از مدیریت دوره‌ها و به‌خصوص مدیریت منابع انسانی، تعهد به ارزش‌ها و قوانین سازمانی درون سازمان وجود داشته باشد. باعث می‌شود باعلاقه بیشتری کار خود را دنبال نموده و با مسئولیت‌پذیری، بستری مناسب برای ارتقا مدیریت و کارکنان فراهم آید."

^۱ . Kwon & Banks

۲-۳ تخصیصی سازی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی

داشتن تخصص یکی از لازمه‌های انجام موفق هر حرفه‌ای می‌باشد. با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی ناظر بر ابعاد مدیریتی و بالأخص مهارت‌های آن است، تخصص حرفه‌ای مدیران و کارکنان می‌تواند به اجرا و ارزیابی هر چه بهتر طرح بینجامد. در بین نظرات مشارکت کنندگان در پژوهش به عضویت فعال در گردهمایی‌های تخصصی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، دانش رهبری و مدیریت منابع انسانی، داشتن توانایی استفاده از مدیریت دانش برای تسهیم فعالیت‌های مدیریتی، آشنایی به برنامه‌های ارتقا سازمانی و کاربست آن در توسعه ارکان مختلف سازمان اشاره داشتند. در همین راستا مدیر (۲) بیان داشت:

"مدیر در اجرای طرح و برنامه‌ریزی آن نقش بسیار مهمی دارد اما مشکل ما این است که مدیران ما توانمندی لازم برای این امور را ندارند مدیر باید از قدرت و مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان به خوبی استفاده نمایند تا طرح به سمت اهداف هدایت شود همچنین مدیر باید بتواند بودجه و منابع مالی که به کار اختصاص پیدا کرده است را به شکل بهینه و صحیح در راستای اهداف سازمان مصرف نماید مدیریت هنر استفاده کردن از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها و داشتن مهارت‌های مختلف است."

۲-۴ تقویت حافظه سازمانی

از دیگر محورهایی که در ابعاد سازمانی، مدنظر مشارکت کنندگان بود تقویت نیروی انسانی در راستای تشویق برای تصدی پست‌های مدیریت سازمانی بود. در این زمینه مشارکت کنندگان در پژوهش به مؤلفه‌هایی چون؛ توجه به معضلات مدیریتی و حل آن با رویکردهای پژوهشی مناسب، استفاده از مکانیسم‌های پاداش‌دهی مناسب در جهت حفظ سرمایه انسانی، توجه به نگرش‌های حرفه‌ای مدیران، کاربست مؤلفه‌های اخلاق محور در فرایندهای سازمانی، حمایت و پشتیبانی جانشینان توانمند و مستعد اشاره کردند. مشارکت کننده (۲) در این زمینه بیان داشت:

"مشکل کار اینه که الان نیروی خوب و متخصص ما رغبتی برای مدیریت نداره و جذابیتی براش نداره. به همین خاطر متقاضی کمه، بهتره که سازمان قبل از هر چیز بتونه مزیت رقابتی ایجاد کنه که افراد شایسته بهتر به سمت وسوی مدیریت سازمان میل پیدا کنند و بعد به فکر برنامه‌ها بیفته"

۳. مؤلفه‌های راهبرد محور مدیریت منابع انسانی

مشارکت کنندگان در پژوهش معتقد بودند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد راهبردی مدیریت منابع انسانی است. این بخش از پژوهش معطوف به مؤلفه‌های بهسازی سازمان و ملاحظات راهبردی پیرامون آن است. مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها در این زمینه به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۳: مؤلفه‌های راهبرد محور مدیریت منابع انسانی

سؤال تحقیق	کد باز	کد محوری	کد منتخب
۳-۱ استفاده از روش‌های فعال مدیریتی در برنامه‌های سازمانی، تأکید بر ساخت دانش به جای انتقال دانش در برنامه‌های مدنظر، مسئولیت سپاری به عوامل درون سازمانی، افزایش نقش مدیران در کیفیت بخشی به فعالیت‌های سازمان، مدیریت الهام بخش و هدفمند، اعمال روش‌های مدیریت جمعی، توجه به دموکراسی سازمانی در طراحی برنامه‌های مدیریتی		توجه به سازنده گرایی در برنامه‌های سازمانی	مؤلفه‌های راهبرد محور مدیریت منابع انسانی

۳-۲	احترام گذاشتن به تفاوت‌های درون‌سازمانی، استقرار فرهنگ خودتصحیحی در بین مدیران سازمان، استفاده از ظرفیت‌های یادگیری مادام‌العمر در پیشبرد برنامه‌های سازمان، رعایت اخلاق در فرایندهای انتشار و تسهیم دانش مدیریتی، رعایت اصول اخلاقی در مدیریت هدفمند	توجه به اخلاق راهبردی در مدیریت
۳-۳	تأکید بر بازخورددهی در بررسی فعالیت منابع انسانی سازمان، توجه به زمان‌بندی در بازخورد دهی، بررسی اصول مدیریت راهبردی، کنترل اجرایی برنامه‌ها، جامعیت بخشی به ارزیابی‌های مدیریتی	ارائه بازخورد و راهکار مؤثر نظارتی
۳-۴	واسپاری نقش‌های پژوهشی به سازمان در راستای کیفیت بخشی به مدیریت، پیاده‌سازی روش‌های نوین آموزشی در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای سازمانی، مدیریت دانش مبتنی بر پژوهش در سازمان و بین کارکنان	تلفیق نظریه و عمل در سازمان

۳-۱ توجه به سازنده گرایی در برنامه‌های سازمانی

سازنده گرایی از نظریه‌های جدید و منحصربه‌فرد یادگیری می‌باشد. سازنده گرایی بیان می‌کند که فراگیر باید در محیط یادگیری فعال باشد. مهارت‌های اجتماعی و بین فردی را در خود ایجاد کند. از یادگیری لذت برد، از محتوای آموخته شده درک داشته باشد و یاد بگیرد که به شیوه مؤثر فکر کند. دانستن چگونه فکر کردن، تصمیم‌گیری فرد را در موارد دنیای واقعی افزایش می‌دهد و باعث ایجاد مهارت‌های اجتماعی و بین فردی می‌شود. در همین راستا، سازنده گرایی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی نیز از رویکردها و راهبردهایی است که کمک می‌کند طرح و اهداف آن متناسب با فضای سازمان رشد یابد و مدیران بتوانند با ظرفیت فکری جمعی به خلق دانش بپردازند. در این زمینه با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌هایی چون، استفاده از روش‌های فعال مدیریتی در برنامه‌های سازمانی، تأکید بر ساخت دانش به جای انتقال دانش در برنامه‌های مدنظر، مسئولیت سپاری به عوامل درون‌سازمانی، افزایش نقش مدیران در کیفیت بخشی به فعالیت‌های سازمان، مدیریت الهام‌بخش و هدفمند، اعمال روش‌های مدیریت جمعی، توجه به دموکراسی سازمانی در طراحی برنامه‌های مدیریتی موردتوجه بود. در این زمینه مشارکت‌کننده (۷) بیان داشت:

"آنچه در سطح سازمان مدنظر است و می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد این است که بتوانیم از تجربیات همکاران و مدیران توانمند که در طول سالیان سال این تجربیات را کسب کردند استفاده کنیم برای استفاده از این تجربیات نیاز به بسترسازی برای انتقال تجربیات داریم که به نظر من می‌توانیم با مربیگری و ایجاد فضای کوچینگ این انتقال تجربه شکل صحیح انجام دهیم."

۳-۲ توجه به اخلاق راهبردی در مدیریت

توجه به اخلاق و اخلاق حرفه‌ای- راهبردی ازجمله راهبردهایی است که در مدیریت منابع انسان مطرح می‌باشد و از الزامات آن است. اخلاق حرفه‌ای و لحاظ نمودن مباحث اخلاقی در برنامه‌های سازمان به اجرای بهتر و چارچوب محور این طرح می‌انجامد و از سندسازی و بیراهه رفتن جلوگیری می‌کند. به همین دلیل یکی از مؤلفه‌های این پژوهش نیز به حساب می‌آید. در این زمینه به مضامینی چون، احترام گذاشتن به تفاوت‌های درون‌سازمانی، استقرار فرهنگ خودتصحیحی در بین مدیران سازمان، استفاده از ظرفیت‌های یادگیری مادام‌العمر در پیشبرد برنامه‌های سازمان، رعایت اخلاق در فرایندهای انتشار و تسهیم دانش مدیریتی، رعایت اصول اخلاقی در مدیریت هدفمند اشاره شده است. در این زمینه مشارکت‌کننده (۵) بیان داشت:

"آموزه‌های دینی ما همواره ما را به خود سنجی و بررسی وضعیت خود دعوت کردند اما در زندگی روزمره کمتر به این بحث و موضوع می‌پردازیم به عنوان مثال در همین برنامه‌های سازمان نیاز است که مدیران خودشان، خود را ارزیابی کنند و وضعیت سازمان و مدیریت خود را از نظر میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌هایی که تدوین کردند خودشان به دست آورد اما این موضوع کمتر مورد بررسی و تأکید قرار گرفته است و بیشتر به خود برنامه و برنامه‌ریزی توجه می‌شود در حالی که ارزیابی مستمر و پیوسته کار نیز یکی از ارکان مهم است."

۳-۳ ارائه بازخورد و راهکار مؤثر نظارتی

نظریات مرتبط با مدیریت منابع انسانی که توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان گردید، یکی از ارکان اصلی در راستای ایجاد تغییرات مؤثر را عنصر نظارت و بازخورددهی و ارائه راهکارهای اثربخش می‌دانست. باید توجه داشت که بازخورد دهی به جهت تصحیح رفتار و ماندگاری است و این اصل در اصول روانشناسی ارزشیابی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (رضامراد و اعتماد الاسلامی، ۱۳۹۲). در این زمینه مشارکت‌کنندگان به مؤلفه‌هایی چون، تأکید بر بازخورددهی در بررسی فعالیت منابع انسانی سازمان، توجه به زمان‌بندی در بازخورد دهی، بررسی اصول مدیریت راهبردی، کنترل اجرایی برنامه‌ها، جامعیت بخشی به ارزیابی‌های مدیریتی اشاره داشتند. در همین رابطه مدیر (۹) بیان داشت:

"در برنامه‌های آموزشی و راهبردهایی که برای سازمان‌ها اتخاذ می‌شود باید توجه کرد که چه فرایندهایی اشتباه هست و بازخوردهای اصلاحی مؤثر داد. چرا که بدون بازخورد اصلاحی عملاً کار ما تأثیری در بهبود فرایند نخواهد داشت."

۳-۴ تلفیق نظریه و عمل در سازمان

تلفیق نظریه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی با پژوهش و پژوهش محور کردن مراکز آموزشی از جمله مؤلفه‌های اساسی این طرح می‌باشد. تلفیق آموزش و پژوهش سبب عملی ساختن و مبتنی ساختن آموزش‌ها بر دنیای واقع و فرایند حل مسئله می‌گردد. پژوهش و استفاده از رویکردهای آن در مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود کیفیت و تعالی مدیریت مدرسه‌ای به سمت آزمایش و خطا صحیح و یا استفاده از یافته‌های پژوهشی مناسب رهنمون شود. در این زمینه مشارکت‌کنندگان به مؤلفه‌هایی چون؛ تأکید بر بازخورددهی در بررسی فعالیت منابع انسانی سازمان، توجه به زمان‌بندی در بازخورد دهی، بررسی اصول مدیریت راهبردی، کنترل اجرایی برنامه‌ها، جامعیت بخشی به ارزیابی‌های مدیریتی اشاره داشتند. مدیر (۱۰) در این باره بیان داشت:

"از جمله بایسته‌های مدیریتی، فرایندهای نظارت است که البته با نیت بازخورددهی و رفع اشکال باشد نه مع‌گیری."

۴. مؤلفه‌های زمینه‌ای مدیریت راهبردی منابع انسانی

مشارکت‌کنندگان در این باره اذعان داشتند که زیرساخت‌ها و زمینه‌های اجرایی مدیریت منابع انسانی می‌توانند در پیشبرد اهداف آن سهم باشند. عوامل ساختاری متشکل از بخش‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که دسترسی به مدیریت اثربخش و پرورش آن را تسهیل می‌نمایند. مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها در این زمینه به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۴: مؤلفه‌های زمینه‌ای مدیریت راهبردی منابع انسانی

سؤال تحقیق	کد باز	کد محوری	کد منتخب
۴-۱ جامعیت در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، هماهنگی و تنظیم عناصر منتهی به اهداف، توجه به ظرفیت سازمانی، توجه به توسعه پایدار، تسهیل دسترسی‌پذیری به بخش‌های مختلف سازمان بر مبنای نیاز		تناسب ساختار سازمانی	۴-۱

۴-۲	ایجاد تعهد حرفه‌ای در مدیران، توجه به جنبه‌ها و حیطه‌های وظائف افراد، لزوم پاسخگویی و رصد میزان تحقق اهداف منابع انسانی، واسپاری مسئولیت‌های فردی در راستای اهداف سازمانی، ارائه اختیار و مسئولیت به شکل توأمان و متعادل، توجه به تمام ارکان مسئولیتی در حیطه اهداف سازمانی	واسپاری مسئولیت و تفویض اختیار
۴-۳	ایجاد و تقویت دانش رهبری و مدیریت سازمانی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی، بسترسازی برای استفاده از مدیریت دانش الکترونیک برای تسهیم، زمینه‌سازی برای اشتراک منابع آنلاین، ارائه مسیرهای ارتباطی مبتنی بر وب بین مدیران و کارکنان	تجهیز و بهسازی زیرساخت‌های فناوریانه مدیریت منابع انسانی
۴-۴	توجه به نیاز به نیروی انسانی در افق بلندمدت، استعداد پروری و توسعه کیفی توانمندی‌های کارکنان، تنوع‌بخشی به نیروی انسانی توانمند، شبکه‌سازی و برقراری ارتباط راهبردی بین کارکنان	جذب و ساخت زنجیره تأمین استعداد

۴-۱ تناسب ساختار سازمانی

مدیریت منابع انسانی بدون توجه به ساختار متناسب سازمانی، امکان بروز و نمو نخواهد داشت. در همین رابطه مضامین جامعیت در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، هماهنگی و تنظیم عناصر منتهی به اهداف، توجه به ظرفیت سازمانی، توجه به توسعه پایدار، تسهیل دسترسی‌پذیری به بخش‌های مختلف سازمان بر مبنای نیاز شناسایی شدند. مشارکت‌کننده (۲) در این ارتباط بیان داشت:

"ساختار سازمانی باید با اهداف و کمیت‌ها و کیفیت‌های مدنظر سازمان متناسب باشد و این وظیفه مدیران سازمانی است که بر اجرای این امر نظارت داشته باشند."

۴-۲ واسپاری مسئولیت و تفویض اختیار

واسپاری و تفویض اختیار به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش از جمله الزامات مدیریت منابع انسانی در سازمان است. در این راستا کدهای به‌دست‌آمده از نظر مشارکت‌کنندگان عبارت‌اند از: ایجاد تعهد حرفه‌ای در مدیران، توجه به جنبه‌ها و حیطه‌های وظائف افراد، لزوم پاسخگویی و رصد میزان تحقق اهداف منابع انسانی، واسپاری مسئولیت‌های فردی در راستای اهداف سازمانی، ارائه اختیار و مسئولیت به شکل توأمان و متعادل، توجه به تمام ارکان مسئولیتی در حیطه اهداف سازمانی. مشارکت‌کننده (۳) در این باره بیان داشت:

"سازمان‌ها از استفاده و لزوم توجه به ظرفیت جمعی، غافل شده‌اند اگر مدیران با زمینه‌های مسئولیت و مدیریتی قبل از دوره تصدی آشنا شوند می‌توانند بهتر به این فعالیت بپردازند."

۴-۳ تجهیز و بهسازی زیرساخت‌های فناوریانه مدیریت منابع انسانی

از دیگر زمینه‌های اجرای مؤثر برای مدیریت منابع انسانی، توجه به بهره‌گیری از فناوری‌ها و تجهیزات فناوریانه است. در این باره مشارکت‌کنندگان در طرح، مؤلفه‌های ایجاد و تقویت دانش رهبری و مدیریت سازمانی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی، بسترسازی برای استفاده از مدیریت دانش الکترونیک برای تسهیم، زمینه‌سازی برای اشتراک منابع آنلاین، ارائه مسیرهای ارتباطی مبتنی بر وب بین مدیران و کارکنان را از جمله کدهای این بخش قلمداد نمودند. در استناد به مضامین مطروحه به نمونه‌ای از بیانات اشاره می‌شود.

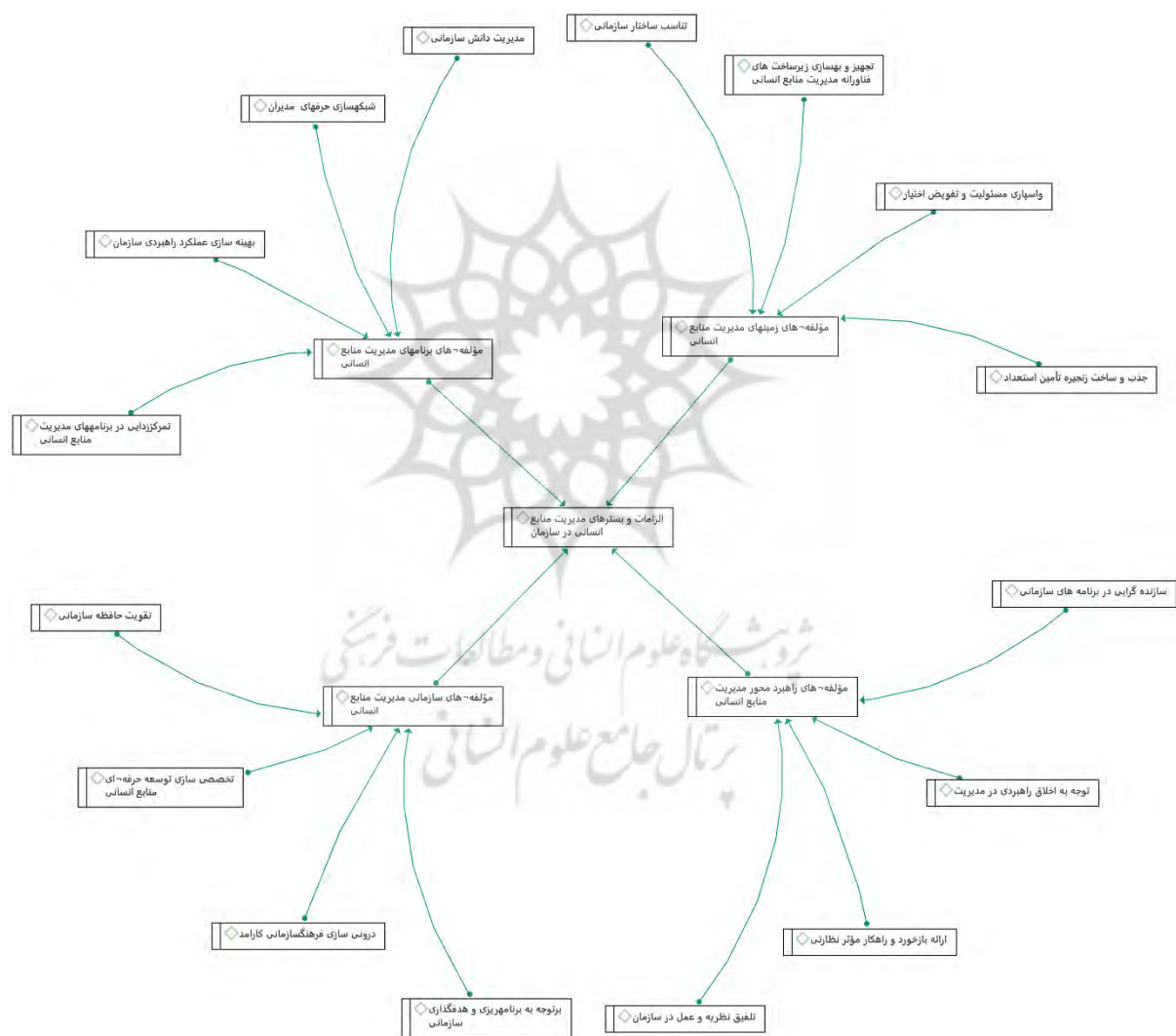
"دنیای امروز، دنیای فناوری و استفاده از آن برای دستیابی به اهداف است. مدیریت منابع انسانی نیز به‌عنوان رویکردی در حال بروزرسانی می‌تواند از این ظرفیت باری اشتراک منابع یا هم‌فزایی بین مدیران استفاده کند." (مدیر، ۹).

۴-۴ جذب و ساخت زنجیره تأمین استعداد

توجه به زنجیره تأمین استعداد و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد از جمله بایسته‌های مدیریت منابع انسانی قلمداد گردید. در این زمینه مؤلفه‌های توجه به نیاز به نیروی انسانی در افق بلندمدت، استعداد پروری و توسعه کیفی توانمندی‌های کارکنان، تنوع بخشی به نیروی انسانی توانمند، شبکه سازی و برقراری ارتباط راهبردی بین کارکنان از جمله مؤلفه‌های این محور به حساب می‌آیند. در این باره مدیر (۱) بیان داشت:

"مدیریت منابع انسانی نیاز به هم‌افزایی و نظارت مستمر دارد. در صورتی که نظارت بر طرح شکل مستمر و مداوم به خود بگیرد می‌توان به اجرای درستش هم امید داشت."

در ادامه شبکه مضامین برخاسته از نتایج پژوهشی تصویر شده است.



شکل 1 شبکه مضامین الزامات و بسترهای مدیریت منابع انسانی در سازمان

بحث و نتیجه گیری

توجه به نیروی انسانی شایسته و کارآمد به خصوص در بخش مدیریت از ملزومات حیاتی هر سازمان است. ازجمله فرایندهایی که بقا و تداوم کیفیت را تا حدود بسیاری تضمین می‌سازد، مدیریت منابع انسانی است. در پژوهش حاضر با توجه به روش‌شناسی پژوهش که تحلیل مضامین برگرفته از مصاحبه‌ها و دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌باشد نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش با توجه به فرآیند کدگذاری مرحله‌بندی (باز، محوری و انتخابی) در ۴ بُعد مؤلفه‌های برنامه‌ای، سازمانی، راهبرد محور و زمینه‌ای سازمان یافت. که در ادامه به تشریح آن پرداخته می‌شود.

مؤلفه‌های برنامه‌ای مدیریت منابع انسانی: به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، برنامه‌های مبتنی بر مدیریت منابع انسانی باید دارای ویژگی‌هایی باشد که به افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی منجر شود. در این زمینه مضامین سازمان دهنده تمرکززدایی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان، شبکه‌سازی حرفه‌ای مدیران، مدیریت دانش سازمانی ذیل این عنوان احصا گردید. در تبیین این نتایج می‌توان به یافته‌های کیشناسی و مستفید (۲۰۱۹) و زرگو و پورعزت (۱۴۰۳) اشاره داشت که تمرکززدایی و استفاده از دیدگاه‌های مشارکتی و شبکه‌سازی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان بستر اجرا سازی برنامه‌ها به شکل اثربخش عنوان نموده‌اند و برای تحقق این امر همان‌گونه که در پژوهش حاضر مورد تأکید قرار گرفت مؤلفه‌هایی همچون رویکرد پایین به بالا و عدم تحمیل در انتصاب مدیران، توجه به ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بومی در ارتقا کیفیت مدیریت منابع انسانی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تعاملی درون‌سازمانی در راستای تشریک مساعی، ایجاد شبکه ارتباطی مدیران جهت هم‌افزایی، تشکیل گروه‌های تخصصی در حیطه توجه به توسعه پایدارسازمانی و راهکارهای مدیریت دانش در سازمان می‌تواند مؤثر باشد.

مؤلفه‌های سازمانی مدیریت منابع انسانی: از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد سازمانی مدیریت منابع انسانی است، چراکه همچون سایر فرایندهای مدیریتی، مدیریت منابع انسانی نیز بدون توجه به ابعاد سازمانی از منصفه اثربخشی خارج خواهد شد و دچار ازهم گسیختگی خواهد گشت. لذا در بحث از جنبه سازمانی آن باید مؤلفه‌هایی را مدنظر قرارداد که رعایت این مؤلفه‌ها باعث کارایی و اثربخشی فرایند اجرایی می‌باشد. مضامین سازمان دهنده در این بخش، توجه به برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازمانی، درونی سازی فرهنگ سازمانی کارآمد، تخصصی سازی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی، تقویت حافظه سازمانی عنوان گردید که با نتایج پژوهش‌های آگونس و همکاران (۲۰۲۴) و مهدوی و همکاران (۱۴۰۰) از حیث توجه به عوامل سازمانی و شغلی در مدیریت منابع انسانی همسویی دارد. در تبیین این نتایج باید بیان داشت که توجه به ترسیم برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در سازمان و ایجاد محیط یادگیرنده می‌تواند به پویایی مدیریت منابع انسانی بینجامد و سبب تقویت سازمان از نظر کیفیت نیروی انسانی گردد. در این راستا از دیگر مؤلفه‌های بسترساز تخصصی سازی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی بود که بر مبنای دانش رهبری و تخصص آن می‌تواند موردتوجه بیشتری نیز واقع گردد.

مؤلفه‌های راهبرد محور مدیریت منابع انسانی: راهبردهای اجرایی برای دستیابی به نتایج مؤثر در مدیریت منابع انسانی ذیل این مقوله قرار گرفتند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقد بودند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد راهبردی است. این بخش از پژوهش معطوف به مؤلفه‌های آموزشی و ملاحظات راهبردی پیرامون مدیریت منابع انسانی است. ذیل این عنوان، محورهای توجه به سازنده گرایی، توجه به اخلاق راهبردی در

مدیریت، ارائه بازخورد و راهکار مؤثر، تلفیق نظریه و عمل در سازمان قرار داشتند. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های بون، هارتونگ و لپارت (۲۰۱۹) و نوزری و همکاران (۲۰۲۳) که به بررسی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، قرابت دارد در تبیین مؤلفه‌ها در محورهای مذکور باید بیان داشت که سازنده‌گرایی در سازمان به ساخت دانش مدیریتی و افزایش نقش ذی‌نفعان در فرایند اشاره دارد. محور توجه به اخلاق راهبردی بر استفاده از ظرفیت‌های یادگیری مادام‌العمر و احترام به چارچوب‌های سازمانی و فرهنگ اخلاقی می‌پردازد که می‌تواند با ارائه بازخوردها و راهکارهای مؤثر نیز به استفاده از روش‌های ارزشیابی تکوینی به‌جای پایانی در برنامه‌های سازمانی تقویت گردد.

مؤلفه‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی: زمینه‌ها و ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدیریت منابع انسانی به‌مثابه چارچوب‌های الهام‌بخش سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. مشارکت‌کنندگان در این باره اذعان داشتند که زیرساخت‌ها و زمینه‌های اجرایی می‌توانند در پیشبرد اهداف آن و پیاده‌سازی برنامه‌ها سهم باشند. یافته‌های پژوهش در این بخش بر ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدیریت منابع انسانی تأکید داشت که با یافته‌های آگونیز و همکاران (۲۰۲۴)، مگننی، کاربن و موتا (۲۰۱۹) و پاپا و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد در پژوهش‌های مذکور فعالیت‌های تسهیل‌گر مدیریت منابع انسانی به طراحی سیستم‌های نرم‌افزاری سازمانی و جذب و ساخت زیرساخت و همچنین تفویض اختیار مناسب اشاره داشت که در پژوهش حاضر نیز مؤلفه‌هایی همچون بسترسازی برای استفاده از مدیریت دانش الکترونیک برای تسهیم، زمینه‌سازی برای اشتراک منابع آنلاین، استعداد پروری و توسعه کیفی توانمندی‌های کارکنان، تنوع‌بخشی به نیروی انسانی توانمند در راستای تأکید بر این نتایج بود.

در این پژوهش سعی شد به الزامات و بسترهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان پرداخته شود. امید است با توجه به یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های هم‌راستای این پژوهش گامی کوچک در طراحی الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی در سازمان برداشته شود. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اینکه از محورهای مهم برنامه‌ای در مدیریت راهبردی منابع انسانی، تمرکززدایی در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و واسپاری مسئولیت‌ها است در این زمینه پیشنهاد می‌شود ضمن کوچک سازی ساختار سازمانی زمینه تمرکززدایی سازمانی فراهم شود.
- با توجه به اینکه یکی از ابعاد مهم در مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان نیازسنجی منابع انسانی است در این زمینه پیشنهاد می‌شود به نیازسنجی منابع انسانی در سازمان توجه شود. در این زمینه می‌توان از بسترهای نیازسنجی شبکه‌ای در سازمان‌ها استفاده کرد و سایر فعالیت‌های سازمانی را بر بستر این نیازسنجی مدیریت کرد.
- در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان از رویکردهای نوین چون منتورینگ و کوچینگ سازمانی استفاده شود تا مدیریت دانش سازمانی به خوبی انجام شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد زمینه‌ای در انتساب و انتخاب مدیران به شایسته‌سالاری توجه شود و زمینه‌های جانشین - پروری برای مدیران سازمانی فراهم آید. در این زمینه پیشنهاد می‌شود بسترهای جانشین پروری سازمانی فراهم گردد.

- با توجه به مؤلفه‌های راهبردی مدیریت راهبردی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود زمینه‌های تعامل‌پذیری و انضباط - کاری کارمندان در سازمان فراهم آید و این مهم مود توجه قرار گیرد. در این زمینه می‌توان منشور اخلاقی و رفتاری کارمندان در سازمان تهیه شود.
- با توجه به اینکه یکی از محورهای اصلی در مؤلفه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، اخلاق راهبردی در مدیریت است از این رو پیشنهاد می‌شود به مدیریت اخلاق محور در سازمان و ایجاد بسترهای اخلاقی در سازمان توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد بهینه‌سازی عملکرد پیشنهاد می‌شود به اولویت‌بندی اهداف و مأموریت‌های سازمان توجه شود.
- با توجه به نقش هوش مصنوعی در مدیریت راهبردی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود از هوش مصنوعی در جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان استفاده شود.



منابع

- اخوان، مریم، قاسمی همدانی، ایمان و ابراهیمی خراجو، وحیده (۱۴۰۳). ارائه مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر رفتار سبز کارکنان مؤسسات آموزشی و دانشگاه. **مدیریت منابع انسانی پایدار**، ۶(۲)، ۷-۲۶.
- تقوی، زهره؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل (۱۳۹۹). بررسی بلوغ منابع انسانی دانشگاه نای دولتی تربیت بدنی با تأکید بر شناسایی مؤلفه‌ها و آینده پژوهی، **مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، ۹(۳۵)، ۹۹-۱۰۸.
- حسنوند مفرد، مهدی؛ محمدی، جهان و عباسی، رضا (۱۳۹۹). بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت با نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی (مطالعه موردی: دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی تأمین اجتماعی البرز). **نشریه پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها**، ۱(۳)، ۱۲۹-۱۵۲.
- زرچو، شبنم و پورعزت، علی اصغر. (۱۴۰۳). واکاوی نقش مولفه‌های سرمایه اجتماعی بر تبیین بدینی سازمانی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۷(۶۳)، ۳۳-۶۴.
- سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراستخواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی). **مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی**، ۴(۶)، ۲۹-۵۶.
- صمیمی، سمیه؛ ایمانی، محمدنقی و دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۷). مدل مدیریت ریسک مبتنی بر سطوح بلوغ، قابلیت‌های منابع انسانی و کیفیت آموزش (مورد مطالعه: مجتمع گاز پارس جنوبی)، **نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۹(۳)، ۲۲۱-۲۴۵.
- علیمردانی، محمدعلی، مرتضوی، مهدی و کاظمی، ابوالفضل (۱۴۰۲). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه. **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، ۵۴(۱۵)، ۱۱-۲۰.
- فدایی کیوانی، رضا؛ سادات اشکور، سیده زلیخا. (۱۳۹۶). جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر، **نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه**، ۲(۵)، ۱-۲۱.
- مندعلی، مسعود؛ سلیمانی، مریم؛ باقری، ابوالقاسم و ستوده ارانی، حسین (۱۳۹۸). ارزیابی میزان بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک و تأثیر آن بر بهینه‌سازی سرمایه‌های فکری در سازمان (مورد مطالعه: شرکت مخابرات شهر تهران). **فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی**، ۹(۶)، ۶۹-۸۷.
- مهدوی، مریم؛ شیخ‌الاسلامی، نادر؛ حسن مرادی، نرگس و شکری، نرجس (۱۴۰۰). طراحی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در میان اعضای هیأت علمی بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس). **دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۲(۶)، ۱۶۷-۱۵۲.
- واعظی، سمیرا؛ تقی زاده هرات، علی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ شیخ ابراهیم (۱۳۹۷). تعامل مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی با شرکت‌های تابعه مبتنی بر دیدگاه بلوغ. **فرایند مدیریت و توسعه**، ۳۱(۱)، ۵۶-۲۷.

- وهایی، سید عباس؛ سلیمانی، مجید و افکار، عادل (۱۴۰۰). اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در کارکنان دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران. **نشریه علوم ورزش**، ۱۳(۴۲)، ۱۹۸-۲۱۲.
- یزدانی، حمید رضا؛ زارع، حمید و حدپور سراج، مرضیه. (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای مدیریت برون سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فراترکیب. **مطالعات منابع انسانی**، ۱۱(۱)، ۲۶-۵۳.
- یگانگی، سید کامران و باباخانی، زهرا (۱۴۰۳). مروری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی. **پژوهش های علوم مدیریت**، ۶(۱۸)، ۱۳۴-۱۴۷.
- Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 1, 101-129.
- Ali, S. R., Hossain, M. A., Islam, K. Z., & Shafiul Alam, S. M. (2024). Weaving a greener future: The impact of green human resources management and green supply chain management on sustainable performance in Bangladesh's textile industry. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 8, 100-123.
- Bastos, P. P. Z. (2017). Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe de 2016: poder estrutural, contradição e ideologia. *Revista de Economia Contemporânea*, 21.
- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579-1590.
- Ilic, B. S. (2023). Green management of human resources in the context of modern entrepreneurship and technologies.
- Krishnaswamy, J. & Mostafiz, I. (2019). Challenges of Human Resource Leaders: A conceptualized research model. Researchgate, <https://www.researchgate.net/publication/331431851>.
- Magnani, F., Carbone, V., & Moatti, V. (2019, April). The human dimension of lean: a literature review. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 20, No. 2, pp. 132-144). **Taylor & Francis**.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100-108.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100-108.
- Nozari, H., & Ghahremani-Nahr, J. (2023). A Comprehensive Strategic-Tactical Multi-Objective Sustainable Supply Chain Model with Human Resources Considerations. *Supply Chain Analytics*, 4, 100-124.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.
- Solgi, Z., Vahdati, H., Mousavi, S., & Nazarpoori, A. H. (2021). Designing a model of lean human resource excellence; Basis for measuring the lean degree of human resources in the public sector. *Management Research in Iran*, 25(1), 74-93.