

ارائه مدل مدیریت منابع انسانی سازگارشونده در سازمان های دولتی ایران به روش آمیخته

نیشتمان دباغی^۱، محمد عطایی^{۲*}، غلامرضا معمارزاده طهران^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷

چکیده

هدف از انجام پژوهش تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سازگارشونده با توجه به شرایط سازمان های دولتی ایران می باشد. در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان سازمان امور اداری و استخدامی کشور، و پیاده سازی آن در نرم افزار Maxqda و انجام کدگذاری باز و محوری، مولفه های سازگارشوندگی و کارکردهای منابع انسانی شناسایی و تلخیص گردید و سپس با استفاده از کدگذاری گزینشی چارچوب نهایی مدل مدیریت منابع انسانی سازگارشونده شکل گرفت. یافته های پژوهش نشان از آن دارد که خروجی تحلیل مضمون در حالت تحلیلی از مستندات و تحلیلی از مصاحبه تعداد ۱۱ مولفه در ۳ بعد سازگارشوندگی (معماری منابع انسانی، محیط یک نظام سازگارشونده، شایستگی های نیروی انسانی) و تعداد ۱۰ مولفه در بعد کارکرد می باشد و خروجی تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد ابعاد اصلی مدل شامل سازگارشوندگی با ۱۱ مولفه، کارکرد با ۸ مولفه در آزمون های روایی و پایایی امتیازات لازم را کسب نمودند و مدل نهایی با ۲ بعد، ۱۹ مولفه ارائه گردید. تمام متغیرها بر روی مدیریت منابع انسانی سازگارشونده تأثیرگذار بوده اند. بر اساس ضرایب به دست آمده میزان تأثیرگذاری معماری منابع انسانی ۰،۱۲۶، محیط یک نظام سازگارشونده ۰،۴۱۲، شایستگی های منابع انسانی ۰،۴۷۱ و کارکردهای منابع انسانی ۰،۸۸۷ می باشد.

واژه های اصلی: منابع انسانی، سازگارشوندگی، مدیریت منابع انسانی سازگارشونده، کارکردهای منابع انسانی

۱-مقدمه

تغییراتی که در سال های اخیر در محیط خارجی سازمان ها رخ داده، حاکی از افزایش میزان پویایی، پیچیدگی و عدم اطمینان بوده است. به عبارتی نرخ تحولات محیطی افزایش چشمگیری داشته و این امر موجب شده است سازگاری در حوزه های مختلف سازمانی اهمیت خاصی پیدا کند. تا چند دهه قبل، مدیران سازمان ها می کوشیدند از طریق استانداردسازی فرایندهای منظم کاری و کاهش انعطاف پذیری به حداکثر کارایی ممکن دست یافته و به این ترتیب مزیت رقابتی کسب نمایند. اما زمانی که سرعت تغییرات و پیچیدگی محیطی افزایش یافت، سازگاری نیز مورد توجه و تأکید قرار گرفت. به این ترتیب رویکردهای جدیدی

در عرصه سازمان و مدیریت ظهور کردند که بر دو رکن سازگاری و منابع انسانی استوار بودند و سازمان ها ناچار شدند به منظور بقا و موفقیت به ساختارها، فرایندهای کاری و منابع انسانی سازگارتر با تغییرات روی بیاورند تا بتوانند به سرعت به پویایی محیطی پاسخ داده و از اقتضائات به وجود آمده حداکثر استفاده را ببرند [۲۹]. بخش دولتی نیز از این امر مستثنی نبوده و تحت تأثیر تحولات پرشتاب محیط و تغییر خواسته ها و نیازهای شهروندان ناگزیر به اتخاذ رویکردهای انعطاف پذیر بوده است. در چنین شرایطی سازمان ها باید فرایندهای کاری و نظام های مدیریتی خود من جمله نظام منابع انسانی را به گونه ای اصلاح نمایند که

* atai@iaui.ac.ir

۲- ادبیات نظری

در جهان معاصر که تغییرات فناورانه، اجتماعی و سیاسی با سرعتی فزاینده در حال وقوع است، سازمان ها ناگزیر از بازتعریف الگوهای سنتی مدیریتی هستند. سازمان های دولتی ایران نیز از این قاعده مستثنا نبوده و در معرض فشارهای فزاینده ای از سوی تحولات محیطی، تقاضاهای اجتماعی، اصلاحات اداری، و الزامات بین المللی قرار دارند. در این شرایط، مدیریت منابع انسانی تنها در صورتی می تواند نقش مؤثر و تحول ساز ایفا کند که واجد ویژگی های سازگاری باشد. مدیریت منابع انسانی سازگار شونده مفهومی نوین است که به مجموعه ای از سیاست ها، رویه ها و قابلیت هایی اشاره دارد که سازمان را قادر می سازد تا منابع انسانی خود را متناسب با تغییرات محیطی، فنی و ساختاری بازآرایی کند. این رویکرد برخلاف مدل های ایستا و بروکراتیک که بر تداوم وضعیت موجود تمرکز دارند، بر یادگیری مستمر، چابکی سازمانی، انعطاف در طراحی شغل، توانمندسازی کارکنان، و توسعه سرمایه انسانی تمرکز دارد. [۳۳]

در حوزه نظری، این مفهوم از نظریه قابلیت های پویا [34] نشأت میگیرد که بر توانایی سازمان در حس کردن تغییر، کشف فرصت، و بازپیکربندی منابع تأکید دارد. همچنین با نظریه یادگیری سازمانی [35] همراستا است که بر لزوم بازاندیشی مستمر در فرایندها و رفتارهای سازمانی برای تطبیق با محیط تأکید دارد. در سازمان های دولتی ایران، ساختارهای رسمی، ثبات نسبی در فرایندهای استخدام، محدودیت های قانونی، و مقاومت نهادی در برابر تغییر، چالش هایی جدی برای پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سازگار شونده ایجاد می کند. با این حال، تجربه نهادهایی نظیر سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اجرای طرح هایی همچون "نظام مدیریت عملکرد کارکنان دولت" و "مدل شایستگی های عمومی مدیران" نشان داده است که می توان از طریق اصلاح تدریجی سازوکارهای منابع انسانی، زمینه تحقق این رویکرد را فراهم آورد.

در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در بخش دولتی ایران باید بتواند مسیرهای شغلی منعطف و قابل بازنگری طراحی کند، آموزش های مبتنی بر نیاز آینده و توسعه شایستگی ها را اولویت دهد، از ارزیابی عملکرد سنتی به سوی ارزیابی های چندبعدی و مشارکتی حرکت کند، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را تقویت کرده و

سازگاری بیشتری را در پاسخگویی به پویایی و عدم اطمینان محیطی دارا باشند. سازگار شوندگی منابع انسانی از دو دیدگاه برای سازمان حائز اهمیت است: از دیدگاه بیرونی، منابع انسانی سازگار شونده ابزار رقابتی محسوب می شوند و به پایداری مزیت رقابتی در بلند مدت منجر می گردند. منابع انسانی سازگار شونده خود کنترلی و خود تنظیمی بیشتری دارند، دارای مدل های ذهنی مختلفی هستند و رویکردهای متفاوتی برای حل مسئله خلق می کنند. این ویژگی ها برای سازمان بسیار ارزشمند می باشند و در صورت مدیریت صحیح آن ها دستاوردهای چشمگیری به ارمغان می آورند. از دیدگاه درونی انعطاف پذیری سازمان رقم می خورد. سازگار شوندگی به جذب، استخدام و حفظ افراد شایسته منجر می شود، کاهش هزینه ها، افزایش درک نیازهای بازار، خلق ایده های نو و در نتیجه آن نوآوری، بهبود عملکرد را در پی خواهد داشت. با همه مزایایی که به کارگیری نیروی کار سازگار شونده به همراه دارد در صورتی که به درستی مدیریت نشود پیامدهای منفی فراوانی به دنبال دارد. سازگار شوندگی نیروی کار پیچیدگی هماهنگی امور، طولانی شدن فرآیند تصمیم گیری و گاهی تنش بین کارکنان را در پی خواهد داشت. انجام این تحقیق قادر به توسعه ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی سازگار شونده از طریق دسته بندی جدیدی از ابعاد سازگار شوندگی، شناسایی ابعاد و مولفه های بومی مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی ایران و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی بوده و از سوی دیگر از طریق ایجاد ارتباط میان ابعاد سازگار شوندگی و کارکردهای منابع انسانی و سنجش روابط آن ها - موضوعی که در مطالعات پیشین بدان پرداخته نشده و روش های مدیریت منابع انسانی سازگار شونده فارغ از نوع سازگار شوندگی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته اند- گامی رو به جلو در حیطه مدیریت منابع انسانی بر خواهد داشت. لذا سوال اصلی پژوهش و سوالات فرعی به شرح ذیل مطرح می گردند:

سوال اصلی

مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

سوالات فرعی

۱. مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی ایران از چه ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی برخوردار است؟

۲. روابط میان مولفه های سازگار شوندگی و کارکردهای منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

اعتماد نهادی را افزایش دهد، و با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، فرایندهای منابع انسانی را دیجیتالی و چابک کند.

مدیریت منابع انسانی سازگار شونده از منظر عملی، به معنای توانایی پاسخ‌گویی پیش‌نگر به تغییرات است، نه صرفاً واکنش پسینی. این رویکرد به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا در برابر بحران‌ها نظیر تغییرات قانون‌گذاری یا فشارهای بودجه‌ای نه‌تنها پایدار بمانند، بلکه قابلیت تحول‌آفرینی نیز کسب کنند. [30]

بومی‌سازی مفهوم مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان‌های دولتی ایران مستلزم بازبینی عمیق در قوانین استحضامی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های ارزیابی، و نقش رهبری در فرآیندهای منابع انسانی است. تنها در این صورت است که منابع انسانی می‌توانند نه فقط سازگار با تغییر، بلکه محرک اصلی تغییر در سازمان‌های دولتی باشند. تحقیقات مربوط به سازگار شوندگی منابع انسانی نشان می‌دهند که نگرش‌های سازمانی نسبت به سازگار شوندگی منابع انسانی رو به افزایش است. تحقیقات نشان می‌دهند آنچه که سازمان‌های عصر حاضر نیاز دارند و کسب مزیت رقابتی و ادامه حیات را برای آنان ممکن می‌سازد، استانداردهای جدید عملکرد است که باید در راستای دستیابی و توسعه سازگار شوندگی تدوین شود [۱۰]. این استانداردها انتظارات سازمان از منابع انسانی خود را متحول ساخته و سازگار شوندگی را محور بحث منابع انسانی قرار می‌دهد. مسئله تغییر ماهیت کار و روابط استخدامی تقریباً از اواخر دهه ۱۹۸۰ در عرصه مدیریت سازمان‌ها مطرح شده و می‌توان گفت کیفیت زندگی کاری را دچار تحولات اساسی کرده است [۱۳]. تغییرات اجتماعی قابل توجهی که رخ داده و تغییرات فناوری که دنیای کسب و کار را تحت تأثیر قرار داده، استفاده از الگوهای کاری متنوع‌تر افزایش سازگاری سازمانی را ضروری می‌سازد [۲۳] از سوی دیگر، باتوجه به ظهور شرایط جدید نظیر رقابتی ناشناخته، غیرقابل پیش‌بینی بودن متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمان، عدم اطمینان و تلاطم‌های محیطی از سازمان‌های عصر حاضر انتظار می‌رود که به جای استفاده از ساختارهای بوروکراتیک و تمرکز بر ثبات، به دنبال رویکردهای نوآورانه باشند [۲۶]. بنابراین می‌توان گفت با متحول شدن سبک زندگی و تغییر نیازها و انتظارات کارکنان نسل جدید، تغییرات محیطی سریع و مداوم، جهانی شدن، تحولات فناوری محیط فعالیت سازمان‌ها متلاطم گشته و امکان پیش‌بینی و ثبات از سازمان‌ها سلب شده است و دیگر شیوه‌های سنتی اداره سازمان‌ها کارایی و اثربخشی لازم را ندارند [۲۸]. به همین دلیل

، هم‌زمان با افزایش پیچیدگی و پویایی در محیط، سازمان‌ها به طور روزافزون به آن دسته از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی روی آورده‌اند که به افزایش سازگار شوندگی با این تحولات کمک نمایند [۱۶]. به عبارتی دیگر فرایندهای منابع انسانی باید به گونه‌ای تدوین و اجرا شوند که کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازهای بازار و سازگاری با تغییرات محیطی به نحوی اثربخش مدیریت و سازگار نمایند. با اجرای مدیریت منابع انسانی سازگار شونده، منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح سازمان‌ها خواهند بود و سازمانی موفق است که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. [۲۱]

یک نظام مدیریت منابع انسانی سازگار شونده، در ایجاد مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد و می‌تواند تغییرات مورد نظر و الزامی سازمان‌ها را به ثمر برساند. [۲۱]

با علم سنجی صورت گرفته در نمایه اسکاپوس و وب آف ساینس با کلید واژه مدیریت منابع انسانی و سازگار شونده در ۳۷ سال اخیر تعداد ۱۷۶ مستند شناسایی شد که فراوانی آن‌ها در نمودار (۱) ارائه شده است:

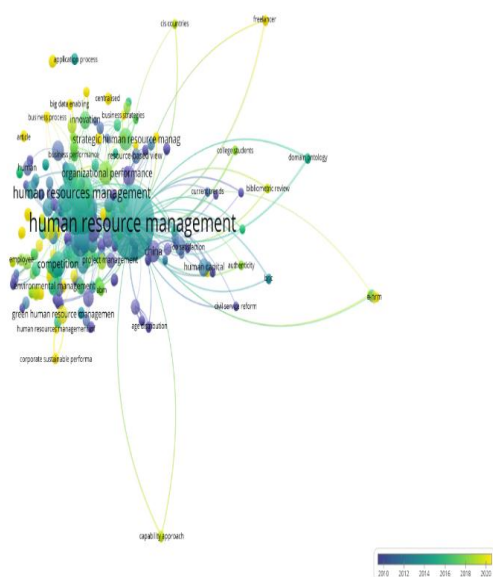
از این بین ۳۳٫۶ درصد مقالات در مجلات مدیریت کسب و کار، ۱۱٫۱ درصد در حوزه علوم کامپیوتر، ۸٫۰ درصد در علوم اجتماعی، ۷٫۷ درصد در حوزه اقتصادی و مابقی در سایر حوزه‌ها به چاپ رسیده است. رشد چاپ مجلات در فاصله سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۷ در حوزه مدیریت و سازگار شوندگی اهمیت این بحث را در حوزه‌های مطالعاتی نشان می‌دهد. از سویی استخراج و بررسی گراف رخدادها در نمایه VOS Viewer نشان دهنده این است که موضوع سازگار شوندگی و هم‌رخدادهای آن که شامل مباحث کارکردها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی آن می‌باشد. تبدیل به موضوع مطرح، داغ و پرتکراری در میان محققان سال‌های اخیر گشته است.

همچنین رابطه مثبت و معناداری میان سیاست های مدیریت سازگار شونده سازمان ها و روش های مدیریت منابع انسانی مشاهده شده است [۳].

ارزیابی سازگار شوندگی مدیریت منابع انسانی بر شیوه های منابع انسانی بر اساس بستر شبکه، جدیدترین مطالعه در این حوزه است که توسط یانگجون^۲ و همکاران [۳۲] انجام شده است. با استفاده از داده های شبکه، نتایج نشان می دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازگار شونده تأثیر مثبت و معناداری بر شیوه های منابع انسانی سازمانی دارد. در این مطالعه به بررسی روابط ابعاد سازگار شوندگی با روش های مدیریت منابع انسانی سازگار شونده پرداخته نشده است و اغلب مطالعات سازگار شوندگی را در قالب متغیری کلی مورد بررسی قرار داده اند.

با بررسی دقیق ادبیات تحقیق، تأثیرات مدیریت منابع انسانی سازگار شونده بر عملکردهای سازمانی و نقش ویژگی های منابع انسانی و نوع سازگار شوندگی در این زمینه بیان شده است [۸].

با بررسی دقیق تر پیشینه موضوع و گراف رخدادها (شکل ۱) در می یابیم که در مطالعات هر جایی صحبت از سازگار شوندگی به میان می آید هم رخدادهای کارکردهای منابع انسانی هم مطرح گشته و اساساً مبحث سازگار شوندگی در مطالعات در بستر کارکردها مطرح می گردد.



شکل (۲): گراف هم رخدادهای مبحث سازگار شوندگی برگرفته از نمایه

Vos Viewer



شکل (۱): علم سنجی صورت گرفته در نمایه اسکاپوس با کلید واژه

مدیریت منابع انسانی و سازگار شونده طی سال های ۱۹۸۷ تا ۲۰۲۴

۳- چارچوب نظری پژوهش

مطالعاتی چون هارتونگ^۱ و همکاران [۱۹] نیز رابطه معناداری میان سازگار شوندگی منابع انسانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی به تصویر کشیده اند. از یک سو تأثیر مجموعه ای از شیوه های سازگار شوندگی منابع انسانی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمان ها وجود داشته است و از سوی دیگر، کارکردهای مطلوب مدیریت منابع انسانی به سازمان در زمینه دستیابی به اهداف مدیریت سازگار شوندگی یاری می رساند.

سازگار شوندگی بر روی کارکردهای منابع انسانی به طور غیرمستقیم اثرگذار بوده است. عوامل واسطه ای همچون استراتژی های منابع انسانی که از استراتژی کلی سازمان نشأت می گیرد در این امر نقش داشته اند. به عبارتی شیوه های منابع انسانی سازگار شونده از طریق استراتژی های منابع انسانی رابطه معناداری با کارکردهای منابع انسانی دارند [۹]. به عنوان مثال می توان به استخدام، آموزش، ارزیابی و جبران خدمت اشاره کرد [۷]. این کارکردهای منابع انسانی از استراتژی های منابع انسانی به دست می آیند که در نهایت منجر به نتایج خاصی همچون تعهد، دل بستگی و بهبود عملکرد همچون بهره وری، نوآوری و کیفیت می شوند [۱۱].

^۲ Yingjun, Han., Hanand Hongjun Lian

^۱ Hartung

روش گردآوری داده‌ها در بخش کمی توصیفی همبستگی یا توصیفی پیمایشی/توصیفی همبستگی است.

۶- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه بخش کیفی

در مرحله مطالعات اکتشافی، جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدارک، اسناد و مقالات نمایه شده در نمایه‌های فارسی مورد تأیید وزارت علوم مانند پایگاه جهاد دانشگاهی و نورمگز و همچنین کلیه مقالات نمایه شده در نمایه اسکاپوس و وب آف ساینس با موضوع "سازگارشوندگی منابع انسانی" و در مرحله مصاحبه کیفی جهت شناسایی مولفه‌ها جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی: مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی و خبرگان تجربی و سازمانی: مدیران و کارشناسان دفتر آمار و برنامه ریزی و دفتر تامین، جذب و رشد نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی کشور می باشد.

حجم نمونه شامل ۱۰ نفر خبرگان دفتر آمار و برنامه‌ریزی و دفتر تامین، جذب و رشد نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی کشور بود. روش نمونه‌گیری به روش هدفمند و حجم نمونه طبق نظر دانایی فرد و همکاران [۴]، با تحلیل مصاحبه‌های متوالی معیار قضاات در مورد زمان متوقف کردن نمونه برداری، "کفایت نظری" مقوله‌ها یا نظریه بود. در این پژوهش از مصاحبه هشتم داده‌ها به مرحله اشباع رسید اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی مصاحبه‌ها طی مدت ۵ ماه پس از انجام نزدیک به ۲۰ ساعت مصاحبه تا ۱۰ خبره ادامه پیدا کرد.

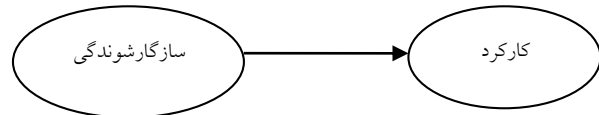
در تحقیق حاضر خبرگان از ویژگی‌های زیر برخوردار می باشند:

- ۱- دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد
- ۲- دارا بودن حداقل ده سال سابقه کار مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی با طی سلسله مراتب سازمانی در سازمان مربوطه به گونه‌ای که در فرایندهای مدیریت منابع انسانی دخیل بوده و آشنا با مباحث جذب و گزینش و استخدام، آموزش و در حوزه ذیربط و در سازمان مربوطه باشند.

- ۳- علاقمند به مشارکت در نظر سنجی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته باشند.

- ۴- خبرگان دانشگاهی شاغل دستگاه‌ها در اولویت قرار گرفتند.

لذا از مجموع مطالعات و علم سنجی می‌توان دریافت ابعاد سازگارشوندگی منابع انسانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین می‌توان مدل مفهومی زیر را با توجه به ادبیات موضوع، جهت پژوهش انتخاب کرد:



شکل (۳): مدل مفهومی برگرفته از ادبیات پژوهش

۴- روش‌شناسی پژوهش

باید توجه داشت تمام پدیده‌های سازمان و مدیریت به ویژه پدیده‌هایی که با رفتار انسانی سروکار دارند را نمی‌توان به شیوه کاملاً عینی مورد مشاهده قرار داد [۲]. پدیده "مدیریت منابع انسانی سازگارشونده" دارای متغیرهای ناساخته‌ای است که کنترل آن‌ها بسیار دشوار است لذا مفروضه‌های زیربنایی استفاده از روش‌های تحقیق کمی در این پژوهش صدق نمی‌کند. بدین جهت فقط با استفاده از روش‌های تحقیق کمی به تنهایی نمی‌توان به واقعیت "مدیریت منابع انسانی سازگارشونده در سازمان‌های دولتی ایران" دست یافت [۶].

به عبارتی دیگر برای پاسخگویی به هدف طراحی مدل، نظر خبرگان آشنا به محیط کشور ایران، سازمان‌های دولتی و مدیریت منابع انسانی، داده‌های بخش کیفی را تامین نمود و سپس در مرحله کمی آزمون‌های آماری مدل حاصل از بخش کیفی در قلمروی سازمان‌های دولتی ایران، میان هدف تحقیق، شیوه گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها سازگاری لازم را برقرار کرد و علاوه بر داشتن ابعاد اندازه‌پذیر پدیده مورد مطالعه "مدیریت منابع انسانی سازگارشونده در سازمان‌های دولتی ایران" سایر ابعاد این پدیده نیز مورد توجه قرار گرفت.

۵- روش گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مطالعه اسناد و مدارک و مقالات موجود در نمایه‌های فارسی مورد تأیید وزارت علوم و لاتین و سازمان امور اداری و استخدامی کشور و مصاحبه نیمه ساخت یافته استفاده شد. جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های سازگارشوندگی و کارکرد از تحلیل مضمون و مصاحبه نیمه ساخت یافته و کدگذاری بهره‌گیری شد.

۷- جامعه آماری، روش نمونه گیری، حجم نمونه بخش کمی

در مرحله کمی بررسی و اعتبارسنجی مدل معالات ساختاری، نمونه آماری شامل ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور می باشد که به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. پرسشنامه طراحی شده برای آزمون مدل مفهومی پژوهش حاصل از مرحله کیفی، بین جامعه آماری شامل ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور در برگه های پرسشنامه چاپ شده و پرسشنامه تحت وب به صورت تصادفی طبقه ای توزیع گردید. انتخاب این سازمان به دلیل نقش مؤثر و سیاست گذار آن در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی صورت گرفته است.

۸- ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی

در این پژوهش در بخش کیفی جهت دستیابی به اطلاعات مناسب، به مطالعه و بررسی اسنادی پرداخته شد و با استفاده از ادبیات موضوع استخراج شده از پیشینه پژوهش ها مفاهیم اصلی پژوهش به دست آمد. سپس در گام بعد به منظور تکمیل همه موارد مهم در موضوع مورد بحث، به مصاحبه از خبرگان آشنا به مدیریت منابع انسانی سازگار شونده با تمرکز بر سازمان های دولتی ایران پرداخته شد.

۹- ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی

برای گردآوری داده های کمی از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. که بر اساس نتایج حاصل از مرحله کیفی پژوهش و ادبیات نظری موجود پرسشنامه محقق ساخته ای طراحی و توزیع شد. سوالات پرسشنامه به دو بخش تقسیم بندی می شوند:

الف- ۸ سوال در خصوص اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در زمینه جنسیت، سن، تحصیلات، تجربه کاری، ماهیت شغل، نوع و اندازه اداره و واحد سازمانی به صورت پاسخ بسته است.

ب- ۷۲ سوال تخصصی (گویه یا سنجه)، طیف اندازه گیری لیکرت ۵ گزینه ای، برای سنجش ۲ بعد اصلی و ۱۱ مولفه. در این پرسشنامه برای هر مولفه حداقل ۲ سوال طراحی گردیده است.

۱۰- روایی و پایایی ابزار بخش کیفی

برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش شناسی

نظریه برخاسته از داده ها مورد استفاده قرار گرفت. بر پایه مطالعات فلینت^۱ و همکاران [۱۴]. در این خصوص معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال پذیری، اتکاپذیری، تصدیق پذیری و راستی، لینکن و گویا^۲ [۲۲] و معیارهای نظریه برخاسته از داده ها شامل تطابق، فهم پذیری، عمومیت و کنترل پذیری کوربین و اشتراوس^۳ [۱۲] است.

۱۱- روایی و پایایی ابزار بخش کمی

همبستگی درونی سوالات یک متغیر (داخل مدل) را پایایی ترکیبی^۴ (CR) می گویند. در داخل مدل ضرایب بار عاملی، خطاها، ضرایب مسیر و دیگر پارامترها بر همبستگی سوالات تأثیر می گذارد. بنابراین مهم ترین آزمون پایایی، آزمون پایایی ترکیبی است چون بر اساس اجزای مدل، رابطه بین سوالات بررسی می شود.

در مدل تازه تولد یافته $CR > 0/6$ باشد کافی است و اگر مدل در مرحله بلوغ (مدلی که بارها چک شده باشد) باشد $CR < 0/95$ باشد $0/7 < CR$ باشد خوب است [۲۷]. کلیه ضرایب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است. بنابراین سوالات در داخل مدل از ثبات و همبستگی برخوردارند و نتایج به نمونه های دیگر از همان جامعه قابل تعمیم است. برای پاسخ به فرضیات پژوهش از تحلیل عاملی تائیدی استفاده شد. در روش شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفت تا مشخص شود گویه های انتخاب شده برای اندازه گیری متغیرهای مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای رسیدن به این هدف از تحلیل عامل تائیدی استفاده شد. به این شکل که بار عاملی هر گویه با متغیر خود دارای مقدار t بالاتر از ۱,۹۶ باشد که نشان دهنده داشتن دقت لازم گویه مورد نظر برای اندازه گیری آن سازه یا متغیر مکنون است. به عبارتی دیگر در این روش آماره t معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می دهد. در سطح اطمینان ۹۵٪ اگر مقدار t value بیشتر از ۱/۹۶ باشد و یا p value کمتر از ۵٪ باشد یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر t value بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد و یا p value بیشتر از ۵٪ باشد، اثر معنی داری وجود ندارد و اگر t value کوچک تر از ۱/۹۶- باشد و یا p value کمتر از ۵٪ باشد یعنی اثر منفی وجود دارد و معنی دار است. آزمون معناداری، ضریب مسیر، شدت و جهت تأثیر را نشان می دهد. برای محاسبه روایی بخش کمی از روایی محتوایی و سازه استفاده شد.

⁴ Composite Reliability

¹ Flint

² Lee, H. W., Pak

³ Corbin, J., & Strauss

در روایی محتوایی از نظر خبرگان دانشگاهی (اعضای هیات علمی و اساتید) و استاد راهنما برای سنجش میزان درستی و مناسب بودن گویه‌ها استفاده شد. پرسشنامه و جدول تعاریف مفهومی طراحی شده توسط پژوهشگر برای خبرگان ارسال و سوالات پرسشنامه به لحاظ ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن توسط خبرگان اصلاح و نهایی گردید و همین گونه بر اساس نظر خبرگان و اینکه این سوالات مناسب هستند یا خیر، سوالات نامناسب حذف شدند.

در نرم افزار "اسمارت پی‌ال‌اس"^۱ و فن حداقل مربعات جزئی محاسبه روایی، در سه بخش روایی همگرا، روایی واگرا و روایی سازه بررسی شد. در آزمون‌های روایی همگرا بررسی صورت می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که شاخص‌های اندازه‌گیری کننده هر متغیر با یکدیگر همگرایی داشته باشند و شامل دو آزمون است. در آزمون اول روایی همگرا مطابق با نظر هیر^۲ [۱۸]، اسنل^۳ و همکاران [۲۵] و رینگل^۴ [۲۴] باید مقادیر میانگین واریانس استخراجی AVE^۵ برای هر متغیر بالای ۰/۵ باشد تا روایی الگو مورد تأیید قرار گیرد. در آزمون دوم روایی همگرا می‌بایست مقادیر ضرایب پایایی ترکیبی (CR) هم بزرگتر از ۰/۷ باشد و هم از میانگین واریانس استخراج شده بیشتر باشد ($CR > AVE$). با برقراری شرط دوم روایی همگرا ($CR > AVE$)، روایی همگرایی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

همان طور که گفته شد برای محاسبه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود AVE محاسبه شد به نحوی که هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است. برای محاسبه روایی در نرم‌افزار PLS از خروجی این نرم‌افزار استفاده شد. شاخص AVE برای همه ابعاد و مولفه‌های به دست آمده بزرگتر از ۰/۵ بود بنابراین روایی همگرا تأیید شد.

مهم‌ترین آزمون‌های روایی که با تعریف ذاتی روایی همخوانی دارد آزمون‌های روایی واگرا (روایی افتراقی یا روایی تشخیصی) است. در این آزمون شاخص‌های اندازه‌گیری کننده هر متغیر از شاخص‌های متغیرهای دیگر متمایز و قابل افتراق می‌باشد.

نکته اینکه در روایی واگرا حق حذف هیچ‌گونه سوالی وجود ندارد. برای روایی واگرا آزمون فورنل و لارکر^۶ استفاده شد فورنل و لارکر در سال ۲۰۱۹ بیان کردند که علاوه بر سوالات یک متغیر که باید از سوالات متغیر دیگر واگرا باشد باید خود متغیرهای پژوهش نیز بر اساس مفاهیم-شان همبستگی بحرانی با یکدیگر نداشته باشند [۱۵]. آن‌ها از جدول همبستگی متغیرها و میانگین واریانس استخراجی استفاده کردند و جدولی را با نام جدول فورنل و لارکر پدید آوردند. اعداد روی قطر اصلی، جذر میانگین هستند. در صورتی که جذر میانگین بزرگ‌تر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر باشد روایی واگرا توسط این آزمون تأیید می‌شود. مطابق این آزمون نتایج بیانگر روایی واگرا بود. چون روایی همگرا و واگرا تأیید شد روایی سازه هم تأیید شد.

برای محاسبه پایایی از دو آزمون ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد. در آزمون ضریب آلفای کرونباخ همبستگی درونی سوالات یک متغیر (خارج از الگو) است. آلفای کرونباخ بین سوالات همبستگی پیرسون می‌گیرد. مقدار آلفای کرونباخ برای هر متغیر باید بالای ۰/۷ باشد. اگر الگو تازه تولد یافته باشد، یعنی الگو از طریق پژوهش کیفی استخراج شده باشد، بالای ۰/۶ هم قابل‌پذیرش است. در آزمون دوم یعنی آزمون ضریب پایایی همان طور که قبلاً گفته شد ضریب باید بزرگتر از ۰/۷ باشد که مقدار این ضریب برای هر ۲ بعد اصلی بزرگ‌تر از ۰/۷ بود و بنابراین از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

۱۲- روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک موجود و مصاحبه و پیاده‌سازی آن در نرم افزار MAXQDA2020 و انجام کدگذاری باز و محوری مولفه‌های سازگارشنودگی و کارکردهای منابع انسانی شناسایی و تلخیص شد و در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری گرینشی چارچوب نهایی سازگارشنودگی منابع انسانی شکل گرفت. در این مرحله ۳ بعد معماری منابع انسانی، محیط یک نظام سازگارشنوده و شایستگی‌های نیروی انسانی در بحث منابع انسانی سازگارشنوده و ۸ مولفه در بحث کارکردهای منابع انسانی شناسایی شد.

^۵ AVE: Average Variance Extracted

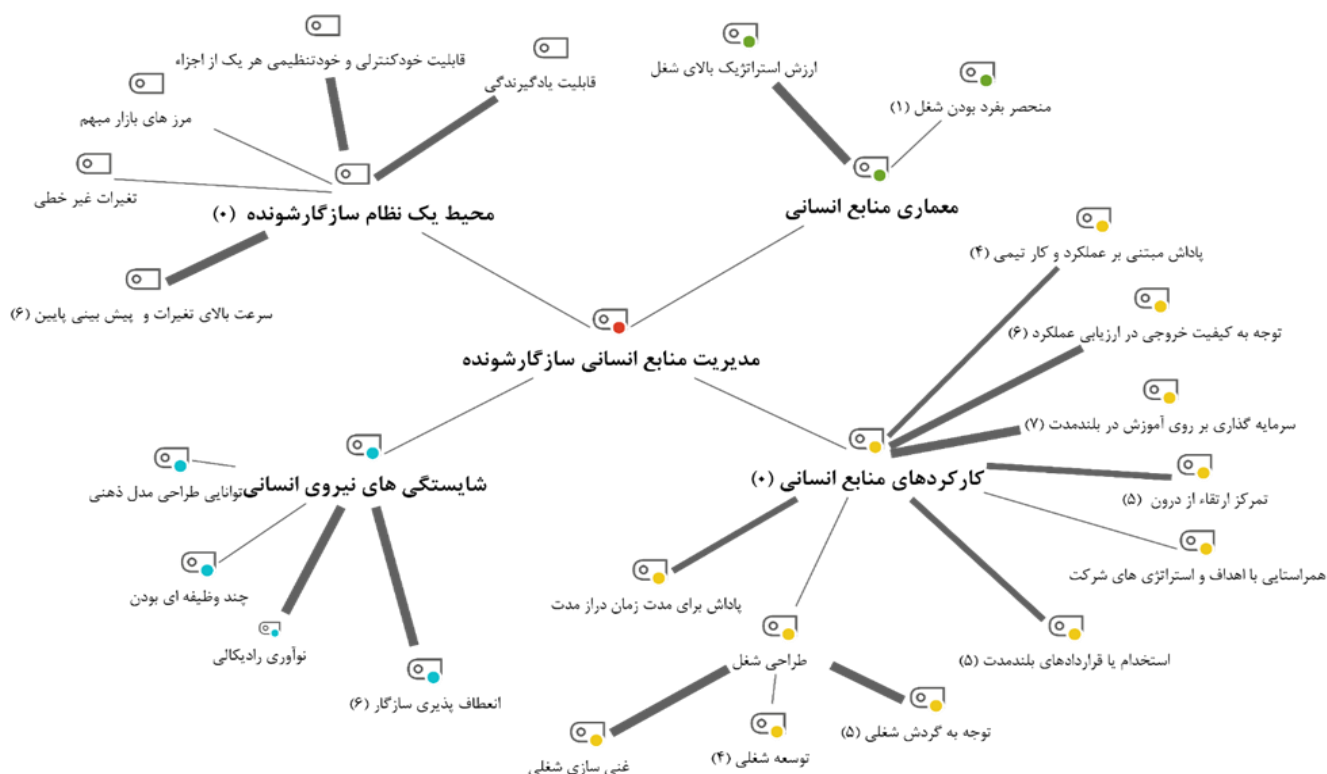
^۶ Fornell-Larcker

^۱ Smart PLS: partial least squares

^۲ Hair

^۳ Snell

^۴ Ringle



در ادامه خروجی تحلیل مضمون ها و مصاحبه های صورت گرفته در قالب مدل با دو بعد سازگار شوندگی منابع انسانی و کارکردهای منابع انسانی ارائه می گردد.

پس از آن مولفه های سازگار شوندگی و کارکرد شناسایی شده وارد مدل معادلات ساختاری شدند و جهت بررسی و اعتبارسنجی مدل، پرسشنامه ای میان ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور که به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند، توزیع و مدل پیشنهادی مورد تأیید قرار گرفت.

سازگار شونده گی

- پاداش مبتنی بر عملکرد و کار تیمی
- توجه به کیفیت خروجی و ارزیابی عملکرد
- سرمایه گذاری بر روی آموزش در بلند مدت
- تمرکز ارتقاء از درون
- همراهی با اهداف و استراتژی های شرکت
- استخدام با قراردادهای بلند مدت
- طراحی شغل
- پاداش برای مدت زمان بلند مدت

- شایستگی های نیروی انسانی
- محیط یک نظام سازگار شونده
- معماری منابع انسانی

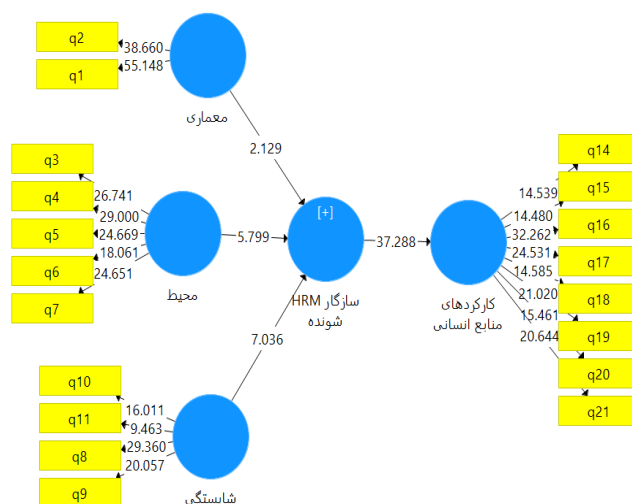
شکل (۵): مدل مستخرج از کدگذاری ها

۱۳- یافته های تحقیق

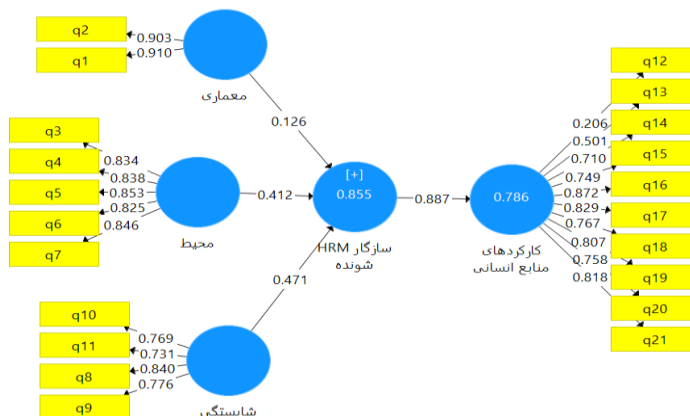
در بخش پیش پردازش داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS داده مفقودی وجود نداشت همچنین بررسی در بخش داده های پرت نشان داد که مقدار نامعقول و پرتی در داده های نمونه ی تحقیق وجود ندارد. سپس با استفاده از نرم افزار مقادیر انحراف معیار استاندارد پاسخ های هر یک از نمونه ها را محاسبه و مقادیر کمتر از ۰,۳ در پرسشنامه نیز بررسی شد که وجود نداشت بنابراین با توجه به ۳ فعالیت بالا تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع شده بود که همگی آن ها به طور کامل پاسخ داده شده بود و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. برگرفته از روش های^۱ [۱۷].

با استفاده از نرم افزار smartpls مدل در دو حالت اولیه اجرا شد. یک بار در حالت تخمین ضرایب استاندارد و بار دیگر در حالت معناداری ضرایب. سپس بعد از انجام آزمون همگن بودن شاخص های یک متغیر، سؤالات متغیرهایی که از یک جنس نیستند حذف می شوند و مجدد مدل در دو حالت اجرا و در قالب مدل اصلاح شده در پژوهش آورده شده است. بعد از این مرحله کلیه آزمون ها بر اساس مدل اصلاح شده انجام شد و پایایی و روایی مدل تائید قرار گرفت و بر اساس آزمون برازش GOF مدل ۰,۷۶ برآورد شد که چون بسیار بزرگتر از ۰,۳۶ می باشد کیفیت کلی مدل بسیار بالا برآورد شد و می توان گفت قدرت پیش بینی مدل خیلی بالا است [۵].

^۱ Haier



شکل (۶): اجرای مدل پیش از آزمون همگنی و شناسایی بارهای عاملی قابل حذف



شکل (۷): اجرای مدل اصلاح شده

نیشتمان رباغی و همکاران / ارائه مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی ایران به روش آمیخته

آزمون مدل اصلی پژوهش در حالت معناداری ضرایب در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون مدل به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری

مسیر روابط علی	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
سازگار شونده ← کارکرد	۰,۸۸۷	۳۷,۲۸۸	پذیرفته شد

جدول (۳): مولفه های دارای بیشترین ضریب معناداری

ابعاد مدل	مولفه با بیشترین ضریب معناداری	ضریب معناداری	وضعیت
سازگار شونده	شایستگی منابع انسانی	۷,۰۳۶	۰,۴۷۰
کارکرد	توجه به کیفیت خروجی در ارزیابی عملکرد	۳۲,۲۶۲	۰,۸۶۷

در میان ابعاد سازگار شوندگی، بعد شایستگی منابع انسانی با ضریب معناداری ۷,۰۳۶ و ضریب مسیر استاندارد ۰,۴۷۰ بالاترین امتیاز را در ابعاد سازگار شوندگی مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی کسب نمود. بدین معنی که از دید پاسخ دهندگان به سوالات، در دستگاه های دولتی شایستگی نیروی انسانی رابطه معناداری با سازگار شوندگی مدیریت منابع انسانی داشته و بیشترین عامل ایجاد سازگار شوندگی می باشد.

سوال اول فرعی- مدل مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی ایران از چه ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی برخوردار است؟
مولفه های اعتبارسنجی شده مدل در قالب جدول (۱) ارائه گردیده است.

جدول (۱): مولفه های اعتبارسنجی شده مدل

ردیف	بعد	مولفه
۱	محیط	قابلیت خودکنترلی و خود تنظیمی
۲		قابلیت یادگیرندگی
۳		مرزهای بازار مبهم
۴		تغییرات غیرخطی
۵		سرعت بالای تغییرات و پیش بینی پایین
۶	شایستگی	توانایی طراحی مدل ذهنی
۷		چندوظیفه ای بودن
۸		نوآوری رادیکالی
۹		انعطاف پذیری سازگار
۱۰	معماری	ارزش استراتژیک بالای شغل
۱۱		منحصر به فرد بودن شغل
۱۲	کارکرد منابع انسانی	توجه به کیفیت خروجی در ارزیابی عملکرد
۱۳		پاداش مبتنی بر عملکرد و کار تیمی
۱۴		پاداش برای مدت زمان بلندمدت
۱۵		طراحی شغل
۱۶		استخدام با قراردادهای بلند مدت
۱۷		همراستایی با اهداف و استراتژی ها
۱۸		تمرکز ارتقاء از درون
۱۹		سرمایه گذاری بر روی آموزش

سوال دوم فرعی: روابط میان مولفه های سازگار شوندگی و کارکردهای منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

قدرت و شدت رابطه بین متغیر پنهان و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی ضریب مسیر نشان داده می شود که مقداری بین صفر و یک است. اگر ضریب مسیر کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. [۲۰]. با استفاده از مدل درونی و مقایسه مقدار t محاسبه شده برای ضریب هر مسیر می توان به بررسی و تأیید یا رد مدل پرداخت. بدین سان اگر مقدار قدر مطلق آماره t بزرگتر از ۱۰۹۶ شود در سطح اطمینان ۹۵٪ و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۲,۵۸ شود ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. نتایج

جدول (۴): شاخص‌های سازگارشوندگی دارای بیشترین ضرایب معناداری

ردیف	مولفه‌های سازگارشونده	شماره سوال	شاخص با بیشترین ضریب معناداری	بارهای عاملی در حالت ضریب معناداری	بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد
۱	شایستگی منابع انسانی	Q8	توانایی طراحی مدل ذهنی	۲۹,۳۶۰	۰,۸۴۰
۲	محیط یک نظام سازگارشونده	Q4	قابلیت خودکنترلی و خودتنظیمی	۲۹,۰۰۰	۰,۸۳۸
۳	معماری منابع انسانی	Q1	ارزش استراتژیک بالای شغل	۵۵,۱۴۸	۰,۹۱۰

محیط‌های پویا و تقویت ذهنیت استراتژیک دانست. در توضیح بیشتر می‌توان گفت توانایی طراحی مدل‌های ذهنی یک رویکرد ساختارمند برای کارکنان ارائه می‌دهد تا مسائل پیچیده را راحت‌تر درک کنند. همچنین این مدل‌ها به عنوان چارچوب‌های شناختی عمل کرده و در تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های منطقی کمک‌کننده می‌باشند. با استفاده از این توانایی کارکنان می‌توانند برای شناسایی الگوهای سازمانی و کسب تجربه از گذشته بهتر عمل نمایند [۳۱]. لذا باید توانایی طراحی مدل‌های ذهنی متنوع به صورت الگوریتمی برای مدیریت صحیح سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرند. داده‌های تحقیق نیز نشان از آن دارد بعد توانایی طراحی مدل‌های ذهنی از نگاه مدیران دولتی تأثیر زیادی در مدیریت منابع انسانی سازگارشونده دارد.

بعد محیط یک نظام سازگارشونده توسط چهار مولفه قابلیت خودکنترلی و خود تنظیمی، قابلیت یادگیرندگی، مرزهای بازار مبهم و تغییرات غیرخطی تبیین و از دید پاسخ‌دهندگان قابلیت خودکنترلی و خودتنظیمی با ضریب معناداری ۲۹,۰۰۰ و ضریب مسیر ۰,۸۳۸ مهم‌ترین عامل در تبیین سازگارشوندگی محیطی کارکنان می‌باشد. امروزه جوامع مختلف می‌کوشند تا از طرق گوناگون قابلیت خودکنترلی را در سازمان‌های خود محقق سازند. هدفی که از خودکنترلی دنبال می‌شود ایجاد حالتی درونی در فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل سازد. سازمان‌ها به این بلوغ رسیده‌اند که ایجاد قابلیت خودکنترلی و خود تنظیمی در سازمان امری واجب است و توجه به شخصیت و حرمت کارکنان، افزایش رضایت شغلی و تأمین نیازهای کارکنان، ایجاد انگیزه، حس تعلق و وفاداری به سازمان و تشویق افراد به خودکنترلی و خود تنظیمی برای رسیدن به مدیریت منابع انسانی سازگارشونده ضروری می‌باشد.

در میان ابعاد شایستگی منابع انسانی شاخص توانایی طراحی مدل‌های ذهنی، در میان ابعاد محیط یک نظام سازگارشونده شاخص قابلیت خودکنترلی و خودتنظیمی، در میان ابعاد معماری منابع انسانی ارزش استراتژیک بالای شغل دارای بالاترین ضریب معناداری می‌باشند. شایستگی منابع انسانی در این پژوهش شامل توانایی طراحی مدل ذهنی، چندوظیفه‌ای بودن، نوآوری رادیکالی و انعطاف پذیری سازگار می‌باشد که تمام این مشخصه‌ها برای موفقیت سازمان‌ها ضروری می‌باشند. لذا مدیران باید برای پیشبرد اهداف سازمانی بیشترین تمرکز و توجه خود را بر جذب، آموزش و نگهداشت منابع انسانی با داشتن چنین ویژگی‌هایی معطوف نمایند. در میان این مولفه‌ها، توانایی طراحی مدل ذهنی با بالاترین ضریب معناداری ۲۹,۳۶۰ و ضریب مسیر ۰,۸۴۰ از دید پاسخ‌دهندگان بیشترین عامل تبیین سازگارشوندگی بوده و بعد از آن مولفه‌های چندوظیفه‌ای بودن، نوآوری رادیکالی، و انعطاف‌پذیری سازگار بالاترین ضریب معناداری را به خود اختصاص داده‌اند.

مدل‌های ذهنی چارچوب یا فرآیندهای فکری هستند که نوع نگاه افراد نسبت به مسائل اطراف را شکل می‌دهند و بر برداشت آن‌ها نسبت به جهان به صورت مستقیم تأثیرگذار هستند. آن‌ها چشم‌انداز متفاوتی ایجاد می‌نمایند تا بتوان درک بهتری نسبت به موضوعات مختلف داشت، تصمیم درست‌تری اتخاذ نمود و رفتار مناسب‌تری در مواجهه با تغییرات داشت [۱]. اهمیت داشتن توانایی طراحی مدل‌های ذهنی برای منابع انسانی سازمان‌های دولتی را می‌توان در کاهش پیچیدگی‌های سازمانی، اتخاذ تصمیم آگاهانه، شناسایی الگوهای سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری در

ارزش استراتژیک بالای شغل و منحصر به فرد بودن شغل تبیین شده است و مولفه ارزش استراتژیک بالای شغل، بیشترین امتیاز را در میان سایر شاخص های معماری منابع انسانی برای رسیدن به یک مدیریت منابع انسانی سازگار شونده کسب کرده است. با شناسایی مشاغل استراتژیک، مدیریت منابع انسانی می داند روی چه مشاغلی تمرکز و سرمایه گذاری کند و از اتلاف منابع جلوگیری نماید، در نتیجه سازگاری با تغییرات محیطی هم سریع تر اتفاق خواهد افتاد.

در این پژوهش همچنین نشان داده شد که همبستگی معناداری میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی سازگار شونده وجود دارد. مدیریت منابع انسانی از طریق کارکردهای خود به سازمان ها کمک می کند تا ضمن تأمین نیروی انسانی کارآمد، زمینه توسعه، نگهداشت و بهره برداری بهینه از این سرمایه انسانی را فراهم کنند. این کارکردها، نقش کلیدی در تحقق اهداف سازمانی، افزایش بهره وری، و تقویت مزیت رقابتی ایفا می کنند. در شرایط پویای محیطی و تغییرات مستمر در فضای کسب و کار، بازطراحی این کارکردها از اهمیت مضاعفی برخوردار است. می توان گفت مدیریت منابع انسانی سازگار شونده اثرگذار بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی من جمله استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد و پاداش و... می باشد. بعد سازگاری منابع انسانی به صورت مستقیم بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. افزایش سازگاری در مدیریت منابع انسانی منجر به بهبود در جذب، توسعه، نگهداشت و ارتقاء کارکنان می شود.

بعد دیگر سازگار شوندگی، معماری منابع انسانی می باشد که توسط دو مولفه ارزش استراتژیک بالای شغل و منحصر به فرد بودن شغل تبیین و از دید پاسخ دهندگان در دستگاه های دولتی کشور مولفه ارزش استراتژیک بالای شغل با ضریب معناداری ۵۵,۱۴۸ و ضریب مسیر ۰,۹۱۰ بیشترین سهم را در تبیین سازگار شوندگی معماری منابع انسانی دارا می باشد. در شرایط رقابتی و متغیر امروزی سازمان هایی می توانند بقا و پیشرفت داشته باشند که برنامه ریزی های لازم را با توجه به شرایط انجام دهند. یکی از مهم ترین گام ها در این جهت، شناسایی ارزش استراتژیک مشاغل است. مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که به فرآیندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می باشند و حتی موثر بودن سایر مشاغل سازمان بستگی زیادی به آن ها دارد. مدیرانی که ارزش استراتژیک مشاغل را تشخیص ندهند سرمایه گذاری متوازی برای همه مشاغل انجام می دهند که این نمونه بارزی از اتلاف منابع من جمله منابع مالی و مادی است.

۱۴- نتیجه گیری

برای رسیدن به هدف تحقیق با استفاده از رویکرد ترکیبی کمی و کیفی پس از جمع آوری اطلاعات و تحلیل آنها به نتایج زیر دست یافتیم. در میان ابعاد مدیریت منابع انسانی سازگار شونده، بعد شایستگی منابع انسانی بالاترین امتیاز را در میان ابعاد مدیریت منابع انسانی سازگار شونده در سازمان های دولتی کسب نمود. بدین معنی در دستگاه های دولتی شایستگی نیروی انسانی رابطه معناداری با مدیریت منابع انسانی سازگار شونده داشته و بیشترین عامل ایجاد سازگار شوندگی می باشد. در میان ابعاد شایستگی منابع انسانی، شاخص توانایی طراحی مدل های ذهنی دارای بالاترین ضریب معناداری می باشد. توانایی طراحی مدل های ذهنی متنوع، سازگاری کارکنان سازمان ها را در محیط های پویا و متغیر امروزی افزایش می دهد. با این ویژگی ذهنیت استراتژیک افراد نیز تقویت شده و سازگاری سازمان هم به سطح مطلوب خواهد رسید. بعد محیط یک نظام سازگار شونده یکی دیگر از ابعاد مدیریت منابع انسانی سازگار شونده است که شاخص مهارت خودکنترلی و خودتنظیمی بالاترین امتیاز را در میان سایر شاخص های آن کسب نموده مهارت خودکنترلی و خودتنظیمی نیز که به معنای توانایی منطبق ساختن پاسخ ها و احساسات کارکنان با شرایط مختلف می باشد از موارد مهمی است که مورد توجه سازمان های امروزی قرار گرفته است زیرا تجهیز کارکنان به این قابلیت آن ها را با تغییرات محیطی سازگارتر می کند تا بتوانند مسائل و شرایط را از منظرهای مختلف مورد ارزیابی قرار دهند. معماری منابع انسانی سومین بعد از مدیریت منابع انسانی سازگار شونده می باشد که توسط دو مولفه

منابع و مأخذ

- researchparadigms. problems of education in the 21st century 13 13-18.
- [۱۸] Hair, C. (2010). Cultural diversity in organizations: diversity strategy of an Austrian subsidiary of a multinational corporation. Doctoral dissertation, Innsbruck university.
- [۱۹] Hartung, F. M., & Renner, B. (2013). Social curiosity and gossip: related but different drives of social functioning. *PLoS One*, 8(7), e69996.
- [۲۰] Kline, Rex. (1994). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Methodology in the Social Sciences)*, New York: Guilford Press, 3rd Edition. ISBN- 21st century, 13, 13-18.
- [۲۱] Lado, A.A. & Wilson, M.C. (2018). Human resource systems & sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Journal* 19 (4), 699-727.
- [۲۲] Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
- [۲۳] O'Reilly, C. A., Harrell, J. B., & Tushman, M. L. (2000). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51, 1-25.
- [۲۴] Ringle, R. J., Stefanie K. Johnson (2016). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 33-42
- [۲۵] Snell, S.-C., & Kang, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65-92.
- [۲۶] Sushil, S., (2016). *Systems Dynamics a Practical Approach Hardcover*, John Wiley and Sons Ltd. 253-275.
- [۲۷] Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organizational learning, knowledge assets and hr practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20, 64-79.
- [۲۸] Vecchiato, R., (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 31-47
- [۲۹] Wikhamn, W. (2019), Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 76 (2019), 102- 110.
- [30] Wright, P. M., & Nyberg, A. J. (2023). Reimagining HR in Dynamic Environments. *Human Resource Management Review*.
- [۳۱] Yadav, S., & Lenka, U. (2022). Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990- 2019). *Personnel Review* 288.
- [۳۲] Yingjun, H., & Hongjun, L., (2016). Dynamic Assessment of Human Resource Management on Organizational Effectiveness based on Network Platform, *International Journal of Smart Home Vol. 10, No. 4* (2016), pp. 279-288.
- [33] YLengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- [34] YTece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- [35] Yu.Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- [۱] الوانی، سیدمهدی. معمارزاده، غلامرضا. ایران دوست، ابراهیم. (۱۳۹۵). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا - مورد مطالعه شرکتهای برق ایران، مدیریت شهری، ۴۳-۱۷۶-۱۶۳
- [۲] بازرگان، عباس. (۱۳۹۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. انتشارات نشر دیدار، ویرایش چهارم.
- [۳] حاجیلو، وحید. معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۷). طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های اخلاقی، دوره ۹، شماره ۳۳، ص ۱۸-۱۰.
- [۴] دانایی فرد، حسن. الوانی، مهدی. آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع شامل: مبانی فلسفی پژوهش و استراتژی‌های پژوهش کیفی. انتشارات صفار، ویرایش سیزدهم.
- [۵] داوری، علی. رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- [۶] صالحی، منیره. یمنی دوزی سرخابی، محمد. توفیقی داریان، جعفر. (۱۳۹۶). ارزیابی مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران مبتنی بر رویکرد سیستم‌های سازگار شونده پیچیده، مجله آموزش عالی ایران، شماره ۳۴، ۱۷-۱.
- [۷] کیخا، احمد. غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۹). الگوی برای دانشگاه سازگار شونده، مجله آموزش عالی ایران، شماره ۴۶، ۸۳-۱۱۱.
- [۸] میرکمالی، سید محمد. فرهادی راد، حمید. (۱۳۹۱). طراحی مدلی برای اندازه‌گیری سازگاری سازمانی با محیط بیرونی: مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، مجله علمی پژوهشی علوم تربیتی، شماره ۹۶، ۴۴-۲۲.
- [۹] یمنی دوزی سرخابی، محمد. صالحی، منیره. (۱۳۹۳). از برنامه‌ریزی استراتژیک تا طراحی سازگار شونده، مجله آموزش عالی ایران، شماره ۲۳، ۲۹-۱۲. [10]
- Beltrin, M. & Rocapoic, A., (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2911-2926.
- [۱۱] Boselie, P., (2014). *Strategic human resource management: A Balanced Approach*. 2nd Edition, Tata McGraw-Hill.
- [۱۲] Corbin, J., & Strauss, A., (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Boston: SAGE Publications.
- [۱۳] Evans, A. (2011). *Creating a Tipping Point: Stragic Human Resource in Higher Education*. Jossey-Bass, 31-5
- [۱۴] Flint, L.J., (2002). *Stories of success: Self-interventions of gifted underachievers*. Unpublished doctoral dissertation. University of Georgia, Athens.
- [۱۵] Fornell, A., Larcker, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
- [۱۶] Garcia-Morales, V. J.; Jiménez, B.; Maria M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2017). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- [۱۷] Haier, O., (2009). An analysis of the strenghts and limitation of qualitative and quantitative