

طراحی مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر در سازمان امور عشایر ایران

امیر حسین خانی اصل^۱، نسرين جزنی^{۲*}، جواد محرابی^۳

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

^۲ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲

چکیده

امروزه بخش قابل توجهی از خدمات عمومی در کشور توسط کارکنان بخش دولتی و نهادهای عمومی ارائه می‌شود؛ از این رو، بهبود عملکرد منابع انسانی در این نهادها می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت عمومی ایفا کند. این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار با تأکید بر جلب رضایت جامعه عشایری در سازمان امور عشایر ایران انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش‌شناسی، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی در سازمان امور عشایر ایران، داده‌ها گردآوری و با روش تحلیل مضمون کدگذاری و تحلیل گردید. حاصل این مرحله، شناسایی ۶۴ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر شامل «جهت‌گیری سازمان مشتری‌مدار»، «راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی» بود که در طراحی مدل مفهومی به کار گرفته شدند. در بخش کمی پژوهش، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، روابط بین مؤلفه‌ها تحلیل و سطح‌بندی شدند. نتایج این تحلیل نشان داد که استراتژی سازمانی مشتری‌مدار و ساختار سازمانی مشتری‌مدار از جمله عوامل بنیادین و هادی هستند که سایر فرآیندهای منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین مؤلفه‌هایی نظیر فرهنگ مشتری‌مدار و تقویت کانال‌های ارتباطی دوسویه نقش کلیدی در تحقق مدل پیشنهادی ایفا می‌کنند. یافته‌ها نشان دادند که تمام مؤلفه‌های طراحی‌شده دارای روابط معنادار و مثبت با هدف جلب رضایت جامعه عشایری هستند. مدل نهایی با ارائه یک چارچوب سیستمی، بومی‌سازی‌شده و پاسخ‌گو، امکان ارتقاء کارآمدی منابع انسانی در نهادهای عمومی و افزایش اعتماد و رضایت در جامعه عشایری را فراهم می‌سازد.

واژه‌های اصلی: مدیریت منابع انسانی مشتری‌مدار، جامعه عشایری، سازمان امور عشایر ایران، رضایت ارباب رجوع

۱- مقدمه

سیستم‌های مطلوب جهت ایجاد رضایت ارباب رجوع از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های بخش دولتی است [۳۰]. از نظر مانووسوا و بنجامین (۲۰۲۰)، فرهنگ، ساختار فرآیندهای سازمانی به عنوان چالش‌های اساسی در زمینه ارباب رجوع محوری هستند [۲۴]. به اعتقاد بیدما فرر و مدینا گاریدو (۲۰۲۳)، عدم تعهد مدیران ارشد به ارباب رجوع، عدم تعریف شفاف و رسمی استراتژی سازمان در راستای احتیاجات مراجعان، ننگ‌ناندن ارباب رجوع محوری در فرهنگ سازمان، وجود تعارض بین رفتار مدیران با گفته‌های آن‌ها درباره اهمیت مراجعان، عدم توجه به صدای ارباب رجوع و عدم برقراری ارتباط بین مراجعان داخلی سازمان، مهمترین موانع مهم تحقق ارباب رجوع محوری محسوب می‌شوند [۱۱].

در مساله ارباب رجوع و رضایت وی، امروزه جز مباحث پایه‌ای هر سازمان خدماتی و یا تولیدی است. ارباب رجوع^۱، عضوی از سازمان است که رضایت او مستقیماً منجر به توسعه و پایداری سازمان می‌شود، به شکلی که تأثیر نظرات ارباب رجوع در تصمیمات سازمان و برقراری نظام پیشنهادها و نظرسنجی از مراجعان، موجب افزایش اثربخشی خدمات مورد انتظار وی و باعث پاسخگویی بیشتر خواهد شد. ارباب رجوع محوری در اکثر گزارش‌های سالیانه سازمان‌ها به چشم می‌خورد اما تعداد سازمان‌هایی که عملاً توانستند در این مسیر موفق شوند بسیار اندک است [۴].

طبق یافته‌های محققان، طراحی و پیاده‌سازی ساختارها، فرآیندها و

* Hosseinkhaniamir11@gmail.com

همچنین طبق یافته‌های گروه مشاوره‌ای سن دلانی مهم‌ترین موانع ارباب رجوع محوری عبارتند از: عدم تدوین استراتژی کسب و کار در راستای رفع نیاز ارباب رجوع، عدم همکاری و هماهنگی بین واحدهای سازمان، عدم تعهد مدیران ارشد به برنامه‌های ارباب رجوع محوری و عدم طراحی فرآیندهای خلق ارزش در راستای نیاز مراجعان [۲۰].

در این بین مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با سه چالش عمده رو به رو است که عبارتند از: ۱. هماهنگی بین زیر نظام‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، ۲. هماهنگی میان زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی با سایر نظام‌های سازمان، ۳. هماهنگی و انسجام میان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان [۳۱].

نزاریان و همکاران (۲۰۲۱)، نکات ظریف تجربی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را مورد بررسی قرار دادند و مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران به صورت زیر شناسایی شدند: ساختار ناپایدار و شخصی، شرح شغل منسوخ، استاندارد دو گانه در استخدام، عدم تعادل بین دستمزد و عملکرد کارکنان، نبود مسیر شغلی منظم، برنامه‌های آموزش عمومی به جای تخصصی، عدم تعادل بین استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دروغین دانش، عدم انطباق در سیستم‌های منابع انسانی و چالش کارمندان غیر شایسته. همچنین موفقیت و اثربخشی مدیریت منابع انسانی به عوامل زمینه‌ای یا بافت آن نظیر ساختار سازمان، فرهنگ، رهبری و غیره بستگی دارد و برای تحلیل مدیریت منابع انسانی یا ارائه الگو باید این عوامل زمینه‌ای یا بافت هم مورد توجه قرار گیرند. در حالی که پژوهش‌های گذشته توجه چندانی به این عوامل نداشتند یا این که آن‌ها را بصورت کلی بررسی کردند و مؤلفه‌های آن‌ها چندین شناخته شده نیستند. به عنوان مثال، فرهنگ سازمان و رهبری به عنوان عوامل زمینه‌ای هستند که بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند، اما مؤلفه‌های آنها در پژوهش‌های قبلی شناسایی نشده‌اند. به عنوان مثال، در مدل وارویک به اهمیت بافت مدیریت منابع انسانی اشاره شده است اما زیرمعیارها مشخص نشده‌اند، ضمن اینکه بصورت عام هستند [۶]. همچنین در مدل تعالی منابع انسانی ایران فقط به رهبری منابع انسانی اشاره شده است در حالی که همه مدیران دارای نقش رهبری هستند و رهبری در همه واحدها و سطوح اهمیت دارند.

علاوه بر این، عوامل زمینه‌ای دیگری مانند ارتباطات و زیرساخت‌ها هم هستند که بر مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت ارباب رجوع تأثیر می‌گذارند اما در پژوهش‌های گذشته توجهی به آنها نشده است.

البته الگوهای متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی طراحی و ارائه شده‌اند اما الگوهای موجود فاقد جهت‌گیری خاصی هستند. مدیریت منابع انسانی عام که فاقد هرگونه جهت‌گیری است برای برآورده سازی نیاز مراجعان مطلوبیت کافی ندارد [۲۸].

بیشتر مدل‌های موجود در معرفی زیر معیارها دچار کلی‌گویی بوده و

همین مساله باعث می‌شود مدیران منابع انسانی به هنگام برنامه‌ریزی، ارزیابی و کنترل دچار ابهام و سردرگمی شوند. از آنجایی که مدیریت منابع انسانی نقش چشمگیری در تحقق ارباب رجوع محوری ایفا می‌کند، نبود الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد ارباب رجوع محوری یک مشکل و چالش اساسی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و سبب می‌شود مدیران منابع انسانی نتوانند تصمیمات درستی اتخاذ کنند و به همین دلیل ارباب رجوع محوری با شکست مواجه می‌شود [۷].

لذا با درک خلاء پژوهشی موجود، و با توجه به مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت الگوی جامعی که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت ارباب رجوع را پوشش داده باشد در دسترس نیست و الگوهای موجود در غالب پژوهش‌های پیشین فاقد جهت‌گیری راهبردی بوده و هدفشان صرفاً جلب رضایت کارکنان و دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی است. ضمن این که مؤلفه‌های اولیه شناسایی شده همه جنبه‌های مدیریت منابع انسانی ارباب رجوع محور را شامل نمی‌شود، کلی بوده و جزئیات کافی ارائه نمی‌دهند. همچنین درخصوص شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد جلب رضایت عشایر تاکنون اثر مستقل و کاربردی به رشته تحریر در نیامده است. پژوهش حاضر با تکیه بر تحلیل داده‌های کمی و کیفی به دنبال ارائه یک الگوی سیستمی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور عشایر است که انطباق کاملی با ظرفیت‌های موجود و اقتضائات جدید داشته باشد.

لذا با عنایت به موارد ذکر شده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که: مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر در سازمان امور عشایر ایران چیست؟

۲- ادبیات پژوهش

پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی نشان داده‌اند که بافت سازمانی، شامل ساختار، فرهنگ، سیاست‌ها و مأموریت‌های سازمانی، تأثیر مستقیمی بر راهبردها، فرآیندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی دارد. به‌ویژه، دیدگاه‌های ویلیام و اندرمو (۲۰۱۴)، کریستوفر کیل‌سیستس و همکاران (۲۰۱۳) و عبدالرشید و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که جهت‌گیری سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری جهت‌گیری منابع انسانی دارد؛ و این جهت‌گیری نیز بستر طراحی و اجرای مؤلفه‌های منابع انسانی را فراهم می‌سازد [۲۲].

همچنین، مطابق نظر نرایانان (۲۰۱۵)، در صورتی که اصول مشتری‌محوری در مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف کلان سازمان نهادینه شود، فرایندهای منابع انسانی نیز به‌گونه‌ای جهت‌گیری خواهند شد که پاسخگوی نیازهای واقعی مخاطبان باشند. این مسئله به‌ویژه در تعامل با جوامع خاص مانند جامعه عشایری که دارای ویژگی‌های فرهنگی منحصربه‌فردی هستند، اهمیت مضاعف می‌یابد [۲۶].

بر پایه این بنیان نظری، مدل مفهومی این پژوهش بر پنج مؤلفه کلیدی منابع انسانی با رویکرد مشتری محور (ارباب رجوع محور) متمرکز شده است:

- تحلیل مشاغل مبتنی بر شایستگی؛
 - جذب و تأمین منابع انسانی متناسب با نیازهای جامعه عشایری؛
 - آموزش و توسعه کارکنان با تأکید بر پاسخ گویی به ارباب رجوع؛
 - نظام جبران خدمات بر پایه ارزش آفرینی برای مخاطب؛
 - مدیریت عملکرد مبتنی بر شاخص های رضایت مراجعان.
- این مؤلفه ها از منظر نظری با دیدگاه های آرمسترانگ، کوک، اورلیس و استرانگ همخوان هستند و به صورت درونزا و متعامل بر یکدیگر تأثیرگذارند. همچنین، بر طراحی فرایندهای منابع انسانی متناسب با ویژگی های فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی جامعه هدف تأکید دارند.

در این چارچوب، کارکنان به عنوان سفیران سازمان در تعامل با جامعه تلقی می شوند و برخورداری آن ها از شایستگی های نظیر ارتباط مؤثر، درک فرهنگی، تاب آوری، و مسئولیت پذیری اجتماعی ضروری است. چنین نگاهی، منابع انسانی را در نقش عامل اصلی خلق ارزش اجتماعی و ارتقای اعتماد عمومی تعریف می کند.

در نهایت، رضایت جامعه عشایری به عنوان شاخص کلیدی اثربخشی و موفقیت واحد منابع انسانی در نظر گرفته شده است. افت یا عدم تحقق سطح مطلوب رضایت، نشانه ای برای بازنگری در راهبردها و فرایندهای منابع انسانی خواهد بود. این چارچوب نظری، مدلی سیستمی، پاسخ گو و نتیجه محور ارائه می دهد که در پی ایجاد تعادلی پایدار میان منافع کارکنان، سازمان و جامعه هدف است، و الگویی نوین برای مدیریت منابع انسانی در نهادهای عمومی به ویژه در مناطق کمتر برخوردار پیشنهاد می دهد.

جدول (۱): پیشینه خارجی و داخلی

ردیف	نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	محور اصلی پژوهش	نتایج و یافته های کلیدی
۱	کانیز و همکاران (۲۰۲۲)	تمایز شیوه های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی	مقایسه مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی و خصوصی	تأکید بر فرصت های برابر در بخش عمومی؛ توسعه و رفاه بیشتر در بخش خصوصی مشاهده می شود.
۲	القحطانی و عیتسی (۲۰۲۰)	توسعه شیوه های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های دولتی عربستان	چالش های ساختاری و نقش ها در مدیریت منابع انسانی	واگذاری اختیارات منجر به ابهام نقش و تنش قدرت؛ تأکید بر هم راستایی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلان.
۳	تنسی و سینگ (۲۰۲۰)	بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی، مشارکت و عملکرد سازمانی در اتیوپی	نقش واسطه ای مشارکت در مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر عملکرد دارد؛ مشارکت کارکنان واسطه مؤثر؛ خودمختاری عامل کلیدی تعامل.
۴	فیروزآبادی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدل ارزیابی تعالی منابع انسانی با رویکرد پویایی شناسی	نقش رهبری و انگیزش در تعالی منابع انسانی	رهبری اخلاقی و تجربه عملی مدیران، موجب افزایش تعهد، انگیزه و عملکرد منابع انسانی می شود.
۵	قلی پور سوتو و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای حکمرانی خوب در ایران	عوامل کلیدی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی	تأکید بر ۵ عامل کلیدی: ساختار حمایتی، توسعه، نظارت، اخلاق مداری و شایسته سالاری.
۶	سبحانی پور و همکاران (۱۳۹۹)	مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در بسستر مشارکتی	نیاز به اصلاحات قانونی در راستای توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت ها در مدیریت منابع انسانی مشارکتی.
۷	لطیفی و محمودی (۱۳۹۵)	مقایسه طرح تکریم با اصول مشتری مداری	تطبیق مفاهیم مشتری مداری با خدمات دولتی	اصول مشتری مداری در بخش دولتی نیز کاربرد دارد و موجب ارتقاء رضایت ارباب رجوع می شود.

در گام بعد، مبتنی بر مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده توصیف شد. در نهایت، با تحلیل و تجمیع مضمون‌های سازمان‌دهنده، ۲ مضمون فراگیر به‌دست آمد که ابعاد کلان مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد جلب رضایت عشایر را تشکیل می‌دهند. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر در قالب جدول ۲ ارائه شده‌اند.

با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق مشخص گردید که مدل‌های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی رویکرد بیرون به داخل نداشته و فاقد جهت‌گیری ارباب رجوع محور هستند. به عبارتی دیگر، این مدل‌ها بر افزایش بهره‌وری کارکنان و سودآوری سازمان تمرکز دارند [۱۵ و ۲۸ و ۲۹].

۳- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، در زمره تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، در زمره تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود. از حیث نوع پژوهش، این مطالعه یک پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است که در دو مرحله انجام شده است.

در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و جامعه عشایری، الزامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد جلب رضایت عشایر مورد بررسی قرار گرفت. پس از انجام ۱۸ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد و متن مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (رویکرد آترید و استرلینگ) تحلیل گردید.

در فرآیند کدگذاری، طبقه‌بندی، نام‌گذاری و ادغام کدها، در نهایت از حدود ۳۰۰ کد اولیه، ۶۴ مضمون پایه استخراج شد.

سپس این مضامین پایه در قالب ۹ مضمون سازمان‌دهنده و در ادامه در قالب ۲ مضمون فراگیر طبقه‌بندی و ادغام شدند. بر اساس یافته‌های حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مضامین شناسایی‌شده، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته با ۶۲ گویه تدوین شد که با استفاده از طیف لیکرت طراحی شده و میان ۳۰۲ نفر از مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان امور عشایری ایران توزیع گردید.

در ادامه، به منظور آزمون مدل مفهومی و بررسی روایی و پایایی سازه‌های مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (نسخه سوم) استفاده شد.

در این مرحله ابتدا مدل اندازه‌گیری برای ارزیابی اعتبار و برازش شاخص‌ها بررسی شد و سپس نتایج مدل ساختاری تحلیل گردید.

در پایان، با استفاده از تحلیل مسیر، صحت و سقم فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

۴- تجزیه و تحلیل داده

مبتنی بر روش پژوهش، در مرحله اول مضمون‌های پایه از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و جامعه عشایری استخراج شد. در این راستا، ۶۴ مضمون پایه از نکات کلیدی متن‌ها شناسایی شد.

جدول (۲): مدل تحلیلی مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر در سازمان امور عشایر ایران

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
راهبردها، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی	تأمین منابع انسانی	دقیق بودن الزامات شغلی برای انتخاب
		معیار قرار دادن مشتری مداری به عنوان مهمترین الویت انتخاب کارکنان
		آموزش های گسترده بدو ورود در راستای نیاز مشتریان
		شایستگی های مشتری مدار به عنوان مبنای جذب و استخدام
		حفظ تناسب واقعی تعداد مشاغل سازمانی در راستای نیاز مشتریان
		برندسازی کارفرما و تأثیر آن در جذب موفق نیرو
	آموزش و بهسازی	شفاف سازی اهداف آموزشی متناسب با نیاز مشتریان
		توسعه مهارت های شغلی مبتنی بر انتظارات مشتری
		گردآوری نظام مند اطلاعات از مشتریان
		استفاده از فناوری های نوین آموزشی
		تسهیم دانش مشتری محور
		ارزش آفرینی دوره های آموزشی
	جبران خدمات	طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب پرداخت بر مبنای عملکرد مشتری مدار
		طرح های رتبه بندی کارکنان با هدف ارزیابی و پاداش دهی بر مبنای عملکرد مشتری مدار
		پاداش سالانه فردی و جمعی بابت عملکرد مشتری مدار
		معیار قرار دادن توجه به مطالبات مشتریان در نظام جبران خدمت مشتری مدار
		معیار قرار دادن خدمات مشاوره به مشتریان در نظام جبران خدمت مشتری مدار
		استراتژی مناسب پرداخت در زمان های فشار کاری
	مدیریت عملکرد	معیار قرار دادن تعامل مثبت با مشتری
		مرتبط ساختن معیارهای عملکردی به نتایج مشتری محور
		ارزیابی عملکرد با رویکرد شایسته سالاری
		امتیاز بیشتر برای افراد فعال در جلب رضایت مراجعان
		تعیین شاخص های عملکردی در هر بخش با توجه به اهداف مختص آن
		شفاف سازی شاخص های عملکردی و تعاملات دوسویه کارکنان و مشتریان
	تجزیه و تحلیل شغل	معیار قرار دادن تلاش کارکنان در ارائه تصویر مثبتی از سازمان نزد مشتریان
		تجزیه و تحلیل وظایف شغلی بر اساس نیاز مشتریان
		برنامه ریزی برای شناسایی مهارت ها و دانش لازم و جدید در حوزه های شغلی
		تقسیم وظایف شغلی به صورت خردتر و تخصصی تر
		متنوع کردن وظایف شغلی با توجه به نیاز مشتریان
		تعریف شرح شغل منعطف بر اساس نیاز مشتریان
استراتژی سازمانی مشتری مدار	استراتژی سازمانی مشتری مدار	ارائه شرح شغل و شرایط احراز متناسب با اخلاق حرفه ای
		برنامه ریزی استراتژیک با محوریت مشتری محوری

جهت گیری سازمان	ساختار سازمانی مشتری مدار	لزوم اصلاح بیانیه مأموریت سازمان و خلق ارزش فراتر از انتظار مشتریان
		چشم انداز سازمانی مشتری محور منطبق با مسائل و مشکلات
		ارزش های سازمانی متناسب با مشتری محوری
		توجه رسالت سازمانی به مشتری محوری
		لزوم همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان در راستای نیاز مشتریان
		مشارکت واحد منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان در راستای نیاز مشتریان
		شناسایی فرصت ها و تعهدات در بُعد منابع انسانی با رویکرد مشتری محوری
		لزوم برنامه ریزی مدون برای تغییر ساختار و تطابق بر اساس نیاز مراجعان
	فرهنگ سازمانی مشتری مدار	انعطاف پذیری ساختار و خلق ارزش های افقی در سازمان
		ایجاد تغییر در ساختار سازمانی با توجه به نیازهای ایجادشده برای سازمان
		طراحی فرآیندهای پشتیبانی بر اساس مشتریان هدف
		روزآمد کردن ساختار سازمان بر اساس نیاز مشتریان
		انطباق ساختار و استراتژی مشتری محور به طور متقابل
		مناسب بودن شرایط ساختاری سازمان برای اجرای استراتژی های مشتری محور
		انعکاس اهمیت مشتریان در فرهنگ سازمان
		آگاهی کارکنان از اهمیت جلب رضایت مشتریان
	کانال های ارتباطی دو سویه	اعتقاد کارکنان به اهمیت شان برای سازمان
		نگرش کارکنان درباره اهمیت جلب رضایت مشتریان
		نگرش کارکنان به اهمیت ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان
		افتخار کارکنان به ارزش ها و اهداف سازمان
		اعتقاد کارکنان به اهمیت تمامی فرآیندها و واحدهای سازمان برای جلب رضایت مشتریان
		ارائه خدمات برتر به مشتریان به عنوان ارزش کارکنان
		فرهنگ قبول اشتباه
		احترام متقابل به عنوان یکی از عناصرفرهنگ مشتری مدار
ساختار سازمانی مشتری مدار	انعکاس نظرات مشتریان در تصمیم گیری های سازمانی	
	شفاف سازی فراگیر و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به مشتریان	
	لزوم آموزش در حوزه مهارت های ارتباط با مشتری	
	نقش مدیریت در ایجاد روابط حسنه در راستای تحقق استراتژی مشتری محوری	
	رفع تبعیض بین مشتریان	
	آگاه کردن کارکنان از نظرات و دیدگاه های مشتریان	
	انعطاف پذیری در ارائه خدمات	
	تأکید بر اهمیت مقوله تکریم مشتری	

مدل را نمایش می‌دهد و جداول مربوطه، سطح هر یک از مؤلفه‌ها را تشریح می‌کنند این مدل، نه تنها بر پاسخ‌گویی به جامعه هدف (عشایر) تأکید دارد، بلکه با نهادینه‌سازی اصول مشتری‌محوری در فرایندهای منابع انسانی، به دنبال ارتقای اعتماد عمومی، اثربخشی عملکردی و خلق ارزش اجتماعی در نهادهای عمومی است.

جدول (۴): سطح بندی مضامین سازمان دهنده مدیریت منابع انسانی با

هدف جلب رضایت عشایر (سطح اول)

شماره عامل	عامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	استراتژی سازمانی مشتری مدار	C-۱,C-۲,C-۳,C-۴,C-۵,C-۶,C-۷,C-۸,C-۹	C-۱,C-۳,C-۴	C-۱,C-۳,C-۴	ح
۲	ساختار سازمانی مشتری مدار	C-۲,C-۳,C-۴,C-۵,C-۶,C-۷,C-۸,C-۹	C-۱,C-۲,C-۳,C-۴	C-۲,C-۳,C-۴	
۳	فرهنگ سازمانی مشتری مدار	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	۱
۴	کانال های ارتباطی دو سویه	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	۱
۵	تأمین منابع انسانی	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	۱
۶	آموزش و بهسازی	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	۱
۷	جبران خدمات	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	۱
۸	مدیریت عملکرد	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	۱
۹	تجزیه و تحلیل شغل	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۱C-۲C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	C-۳C-۴C-۵C-۶C-۷C-۸C-۹	

۱-شناخت روابط با استفاده از ماتریس خود تعاملی ساختاری^۲ (SSIM) ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس این روابط و با استفاده از نظرات ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان آشنا با مسائل مدیریت منابع انسانی در حوزه جامعه عشایری تکمیل گردید (جدول ۳). جمع‌بندی دیدگاه‌های آنان مبنای تنظیم نهایی جدول خودتعاملی قرار گرفت. در ادامه، بر مبنای روابط شناسایی‌شده بین مؤلفه‌ها، نقشه ساختاری روابط میان عوامل اصلی مدل ترسیم و در شکل ۱ ارائه شده است.

جدول (۳): ماتریس خودتعاملی ساختاری مضامین سازمان دهنده

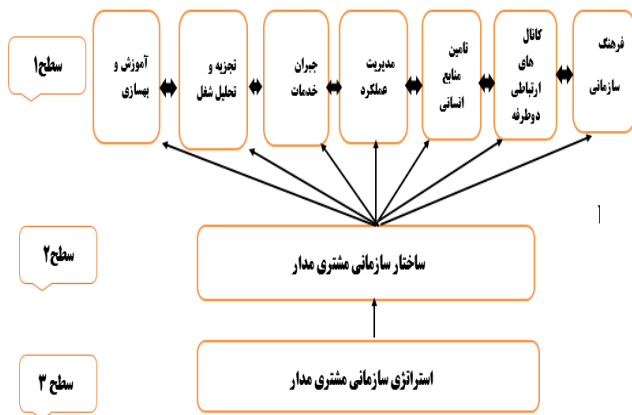
مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر

ردیف	شرح عامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	استراتژی سازمانی مشتری مدار		V	X	V	V	V	V	V	V
۲	ساختار سازمانی مشتری مدار			A	V	V	V	V	V	V
۳	فرهنگ سازمانی مشتری مدار				X	V	V	V	V	V
۴	کانال های ارتباطی دو سویه					A	A	A	A	A
۵	تأمین منابع انسانی						X	A	X	A
۶	آموزش و بهسازی							X	X	X
۷	جبران خدمات								X	X
۸	مدیریت عملکرد									X
۹	تجزیه و تحلیل شغل									

۲- مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی با رویکرد جلب رضایت عشایر در راستای طراحی مدلی جامع برای مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت جامعه عشایری، چارچوب نظری پژوهش بر مبنای تلفیق رویکردهای سیستمی، مشتری‌محور و زمینه‌محور در مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. به‌منظور سازمان‌دهی مؤلفه‌های اصلی و ایجاد انسجام مفهومی میان آن‌ها، از مدل نظام‌مند و مشتری‌محور مدیریت منابع انسانی الهام گرفته شده است که ریشه در آثار اندیشمندانی چون «مایکل آرمسترانگ» (۲۰۰۹)، «دیو اورلیس» (۲۰۱۳) و «استرانگ و هریس» (۲۰۱۴) دارد [۱]. در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های مدل در قالب سه سطح ساختاری طبقه‌بندی شده‌اند که بر اساس ماتریس دسترسی نهایی حاصل از تحلیل ماتریس اولیه استخراج گردید. شکل (۱) ساختار نهایی

۲- Structural self-Interaction Matrix .

وسیله مربع ها و خطوط طراحی شده است. جهت ارتباط آن ها با خطوط پیکانی مشخص شد.



شکل (۱): تعداد سطوح و مضامین (مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر)

همان طور که از سطوح شکل فوق مشخص می باشد، مؤلفه سطح ۳ (مؤلفه استراتژی سازمانی مشتری مدار) منشأ دیگر مؤلفه ها می باشند، زیرا بر سایر مؤلفه های دیگر تأثیرگذار بوده و می بایست به عنوان عوامل هادی و پیش برنده مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر در سازمان امور عشایر ایران، مورد توجه قرار گیرند. مرحله آخر نیز تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و ترسیم ماتریس نفوذ-وابستگی است. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایین تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش برندگی بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می شوند.

شاخص های مدیریت منابع انسانی مشتری مدار را می توان بر اساس قدرت نفوذ هر شاخص در شاخص های دیگر و میزان وابستگی هر شاخص به شاخص های دیگر در چهار ناحیه زیردسته بندی کرد: ناحیه ۱: سطح استقلال، مؤلفه هایی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر مؤلفه ها دارند. ناحیه ۲: سطح وابستگی، مؤلفه هایی که وابستگی زیادی به دیگر مؤلفه ها دارند. ناحیه ۳: سطح ارتباط، مؤلفه هایی که رابطه دو طرفه ای با دیگر مؤلفه ها دارند. ناحیه ۴: سطح نفوذ (عدم وابستگی)، مؤلفه هایی که بر مؤلفه های دیگر نفوذ قابل توجهی دارند.

جدول (۵): سطح بندی مضامین سازمان دهنده مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر (سطح دوم)

شماره عامل	عامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	استراتژی سازمانی مشتری مدار	C-۱, C-۲	C-۱	C-۱	
۲	ساختار سازمانی مشتری مدار	C-۲	C-۱, C-۲	C-۲	۲

جدول (۶): سطح بندی مضامین سازمان دهنده مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر (سطح سوم)

شماره عامل	عامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	استراتژی سازمانی مشتری مدار	C-۱	C-۱	C-۱	۳

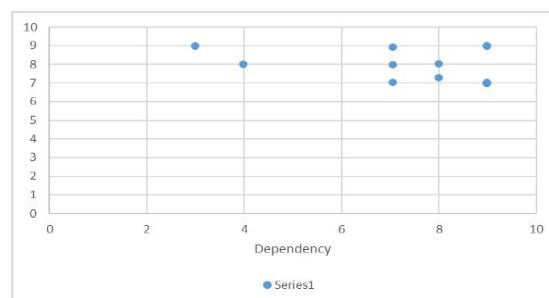
با تحلیل ماتریس دسترسی نهایی به دست آمده می توان تعداد سطوح و عوامل مرتبط با هر سطح را تعیین نمود. جدول زیر سطوح هر یک را نشان می دهد:

جدول (۷): سطح بندی مضامین سازمان دهنده مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر

سطح ۱	فرهنگ سازمانی مشتری مدار	کانال های ارتباطی و روابط دوطرفه	تأمین منابع انسانی	آموزش و بهسازی	مدیریت عملکرد	تجزیه و تحلیل شغل
سطح ۲	ساختار سازمانی مشتری مدار					
سطح ۳	استراتژی سازمانی مشتری مدار					

شکل ۱، تعداد سطوح و مضامین موجود در هر یک از آن ها به همراه شبکه تعاملات آن ها با یکدیگر را نمایش می دهد. نمودار مذکور به

کمک گرفته شد. شکل (۳) مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد برای مدل اصلی نشان می دهد. در این نمودار اعداد یا ضرایب به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می باشند. این معادلات را بارهای عاملی می گویند. دسته دوم معادلات اصطلاحاً ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می شوند. به این «ضرایب مسیر» گفته می شود. حد ضرایب اصطلاحاً مجاز برای بار عاملی $0/6$ است، چنانچه مقدار بارعاملی از $0/6$ کمتر باشد، باید از مدل حذف شود تا برازش مدل مناسب شود. همان گونه که شکل (۳) نشان می دهد بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل اصلاح شده برای تمامی شاخص ها بار عاملی مناسب بوده است، بنابراین مدل اندازه گیری قابل قبول می باشد. شکل (۴) مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق معنی داری ضرایب برای مدل اصلاح شده، نشان می دهد. بر طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار و مقدار آماره t از $1/96$ بیشتر است.



شکل (۲): نمودار قدرت نفوذ-وابستگی مؤلفه های مدیریت منابع

انسانی با هدف جلب رضایت عشایر

مطابق شکل، هیچ یک از مضمون های سازمان دهنده (مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر) در نواحی مضمون های وابسته و خودمختار قرار نگرفته اند. این بدین معنی است که هیچ مضمونی به طور کامل مستقل از دیگر مضامین نیست (بدون هیچ تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری). این بیانگر ارتباط قوی مؤلفه ها با یکدیگر می باشد. اکثریت مؤلفه ها (نه مؤلفه نشان داده شده در نمودار) از نوع ارتباطی هستند که در ناحیه سه مشخص شده اند. با توجه به اینکه از ۹ مؤلفه اصلی شناسایی شده، تعداد ۷ مؤلفه در این ناحیه قرار دارند، با توجه به این که مضامین ارتباطی دارای ارتباط دوطرفه با سایر مؤلفه ها هستند این موضوع نشان می دهد که تغییر هر یک از آن ها، باعث تغییر در سایر مؤلفه های مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر که با آن ها در ارتباط هستند، خواهد گردید و همچنین همزمان میزان تأثیرپذیری و وابستگی آن ها به یکدیگر نیز زیاد می باشد.

در نتیجه به منظور فهم مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر در سازمان های دولتی، می بایست همه مؤلفه های شناسایی شده مورد توجه قرار گیرد، که این موضوع در چارچوب نظری نیز تبیین شده بود.

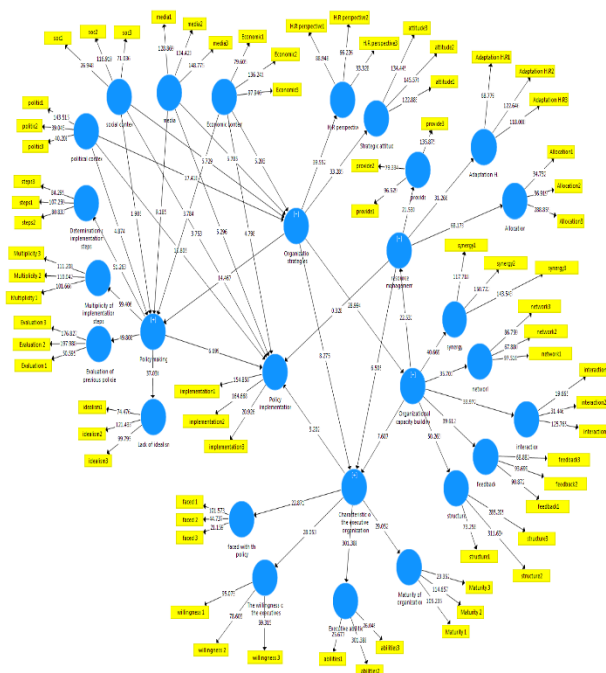
دو مضمون سازمان دهنده (مؤلفه های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی با هدف جلب رضایت عشایر شامل؛ استراتژی سازمانی مشتری مدار و ساختار سازمانی مشتری مدار) در ناحیه مضمون های نفوذی قرار می گیرند که نشان دهنده نفوذی است که بر سایر مضامین دارند. به عبارت دیگر این دو مضمون وابستگی کم تری به دیگر مضامین و در عین حال نفوذ و تأثیر زیادی بر آن ها دارند. این موضوع نشان می دهد باید به این مؤلفه ها، به عنوان عوامل پیشرو و زیربنایی توجه ویژه ای شود.

در این تحقیق برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. ابتدا مدل اندازه گیری برای اطمینان از روایی و برازش مناسب شاخص های سنجش مورد بررسی قرار می گیرد و سپس نتایج به دست آمده از مدل ساختاری ارائه می گردد. در نهایت نیز با استفاده از تحلیل مسیر صحت و سقم فرضیه های پژوهش مورد بررسی قرار خواهند گرفت. برای اجرای تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری می بایست از روش حداقل مربعات جزئی استفاده نمود. در این تحقیق از نرم افزار اسمارت پی ال اس برای تحقق این امر

شکل (۳): مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب مسیر و بارهای

بیرونی

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده گر (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل ها) می باشد. با توجه به نمودار فوق می توان بارهای عاملی هر یک از سوالات تحقیق را مشاهده نمود.



شکل (۴): مدل ساختاری تحقیق همراه با مقادیر t-value

همچنین مدل اندازه گیری در حالت تخمین ضرایب t در شکل ۴ قابل رویت بوده که نشان از معناداری روابط کلیه متغیرهای مکنون با سوالات مربوطه و معناداری مدل می باشد. زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگتر از $1/96$ یا کوچکتر از $1/96$ - نشان دهنده معنادار بودن روابط است.

برائزش کلے، مدل

به منظور برازش کلی مدل، شاخص های برازش ریشه میانگین مربعات باقیمانده، برازش هنجار شده، کای اسکور و حداقل مربعات بدون وزن بررسی شد. با توجه به جدول ۹ همه شاخصه های مورد استفاده در تحقیق نشان می دهند که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول (۸): شاخص های تعیین برآزش مدل ساختاری

شاخص	دامنه قابل قبول	ارزش مشاهده شده	نتایج
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۳	مناسب
d-uls	کمتر از ۰/۹۵	۰/۷۴۱	مناسب
d-g	کمتر از ۰/۹۵	۰/۶۳۵	مناسب
chi-square	کمتر از ۳	۲/۳۱۳	مناسب
NFI	بیشتر از ۰/۰۹	۰/۹۳۷	مناسب

۵ - نتیجہ گیری

یافته‌های این پژوهش، با هدف طراحی مدلی بومی و پاسخ‌گو برای بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان های عمومی دولتی از جمله سازمان امور عشایر ایران، نشان داد که سیاست‌گذاری منابع انسانی زمانی می‌تواند مؤثر واقع شود که در چارچوبی سیستمی، زمینه‌محور و

مشتري محور صورت گيرد. تحليل داده‌هاي كيفي با استفاده از روش مدل سازي ساختاري-تفسيري نشان داد كه مؤلفه‌هاي كليدي عملكرد منابع انساني با يكدیگر رابطه‌اي درون‌زا، تعاملی و سلسله‌مراتبی دارند كه بدون شناخت لايه‌هاي ارتباطی آن‌ها، امكان تحقق اثربخش فرايندهاي منابع انساني وجود ندارد. در سطح بنيادي، يافته‌ها نشان داد كه ساختار سازماني، فرهنگ حاكم، مأموريت اجتماعي سازمان و نوع سياست‌هاي كلان منابع انساني، نقش «زيرساختي» در شكل‌گيري و موفقيت فرايندهاي عملياتي منابع انساني ايفا مي‌كنند. اين موضوع كاملاً با مطالعات پيشين چون تحقيقات (پريرا، ماليك، و فروز، ۲۰۲۱؛ اووسو-انسا و آساموا، ۲۰۲۱؛ شترلاند و دورفلر، ۲۰۲۰؛ يه، لو، و هه، ۲۰۱۹؛ الجه، رويز-پالومينو، و لينوسا-لانگرو، ۲۰۲۰؛ آري و همكاران، ۲۰۲۳) همسو است كه تأكيد دارند جهت‌گيري كلان سازماني، قالب و مسير اجرايي مديريت منابع انساني را تعيين مي‌كند [۲۷ و ۲۸ و ۳۲ و ۳۶]. مدل طراحي شده در اين تحقيق، با بهره‌گيري از ديدگاه مايكل آرمسترانگ در زمينه هم‌راستايي فرايندهاي منابع انساني با اهداف استراتژيك سازمان، به‌ويژه در بسترهاي فرهنگي خاص، تلاش كرد نقشه راهي اجرايي براي بهبود عملكرد منابع انساني با رويكرد جلب رضايت جامعه عشائري ترسيم نمايد. تأكيد بر مؤلفه‌هايي مانند تحليل شغل مبتني بر شايستگي، جذب هدفمند، آموزش مسئله‌محور، جبران خدمات متناسب با ارزش آفريني و آريزايي عملكرد بر پايه شاخص‌هاي رضايت مراجعان، بيانگر درك عميق از اصول مشتري‌مداري در منابع انساني است.

يافته‌ها حاكي از آن است كه منابع انساني در نهادهاي عمومي بايد از نقش سنتي و انفعالي فاصله گرفته و به يك واحد راهبردي و ارزش آفريني تبديل شود. در اين مسير، كاركنان تنها اجراكننده فرايندها نيستند، بلكه به‌عنوان سفيران فرهنگي و اجتماعي سازمان، نقشي تعيين‌كننده در شكل‌دهي به ادراك جامعه از سازمان ايفا مي‌كنند. بنابراين، تقويت شايستگي‌هاي نرم نظير درك فرهنگي، ارتباط مؤثر، تاب‌آوري و مسئوليت‌پذيري اجتماعي، به‌عنوان مزاياي رقابتي منابع انساني در نظر گرفته مي‌شود.

نتیجه دیگر تحقیق آن است که مدل‌های منابع انسانی نمی‌توانند صرفاً از منظر اثربخشی درونی مورد ارزیابی قرار گیرند، بلکه باید خروجی‌محور، پاسخ‌گو و متناسب با نیازهای محیط پیرامونی سازمان باشند. در بافت تحقیق حاضر، که تمرکز بر جامعه عشایری به‌عنوان یکی از اقشار راهبردی و کمتر برخوردار کشور بود، این نکته اهمیت مضاعف دارد.

در نهایت، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نگاه سنتی به مدیریت منابع انسانی دیگر پاسخگو نیست. ضرورت گذار به الگوهای مشارکت‌محور، تعاملی و جامعه‌محور در طراحی و اجرای سیاست‌های منابع انسانی، یکی از پیام‌های کلیدی این تحقیق است. سازمان‌هایی که بتوانند این گذار را به‌درستی مدیریت کنند، نه‌تنها عملکرد داخلی خود را بهبود می‌بخشند، بلکه اعتماد عمومی را نیز به‌عنوان سرمایه اجتماعی بلند مدت، حفظ و تقویت خواهند کرد.

منابع و مآخذ

- Journal of Contemporary Hospitality Management, ۳۲(۶), ۲۰۳۰-۲۰۵۳.
- [۱۸] Fukuyama, F. (۱۹۹۸). **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. Free Press.
- [۱۹] Hanifan, L. J. (۱۹۱۶). **The Rural School Community Center**. Annals of the American Academy of Political and Social Science, ۶۷, ۱۳۰-۱۳۸.
- [۲۰] Hemel, S., Rademakers, M. (۲۰۱۶). **Building Customer-Centric Organizations: Shaping Factors and Barriers**. ResearchGate.
- [۲۱] Järval, J., Randma-Liiv, T. (۲۰۱۰). Public sector HRM: **The Case of no Central Human Resource Strategy**. Baltic Journal of Management, ۵(۲), ۲۴۲-۲۵۶.
- [۲۲] Kilsits, C., Van Der Meer, W., Rahim, A. (۲۰۱۳). **The Influence of Organizational Context on Human Resource Practices**. Journal of Strategic HRM, ۱۲(۳), ۵۰-۵۸.
- [۲۳] Loury, G. C. (۱۹۷۰). **A Dynamic Theory of Racial Income Differences**. MIT Press.
- [۲۴] Manovsova, R., Benjamin, R. P. (۲۰۲۱). **The Impact of Internal Marketing on Service Quality, Perceived Value, Consumer Satisfaction and Loyalty in the Service Sector**. International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis, ۴(۲), ۲۱۸-۲۲۷.
- [۲۵] Narayanan, S. (۲۰۱۵). **Embedding Customer Orientation in HRM Systems**. International Journal of Human Resource Studies, ۵(۲), ۲۳-۴۱.
- [۲۶] Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Soares, A. (۲۰۲۱). **Working together: Factors Affecting the Relationship Between Leadership and Job Satisfaction in Iranian HR Departments**. Journal of General Management, ۴۶(۳), ۲۲۹-۲۴۵.
- [۲۷] Owusu-Ansah, W., Asamoah, D. (۲۰۲۱). **Corporate social Responsibility and Community Development: The Case of UTI Bank Ghana Limited**. Journal of African Business, ۲۲(۱), ۷۵.
- [۲۸] Pereira, V., Malik, A., Froese, F. J. (۲۰۲۱). **Strategic Human Resource Management in The Era of Environmental Disruptions: A Systematic Literature Review**. Journal of Cleaner Production, ۳۱۲, ۱۲۷۶۸۷.
- [۲۹] Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., Brewster, C. (۲۰۲۰). **Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Enterprises**. International Journal of Manpower, ۴۱(۶), ۷۳۷-۷۵۴.
- [۳۰] Sachan, A., Kumar, R., Kumar, R. (۲۰۱۸). **Examining the Impact of E-government Service Process on User Satisfaction**. Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, ۱۱(۳), ۳۲۱-۳۳۶.
- [۳۱] Sowa, J. E. (۲۰۲۰). **Reinvigorating the Spirit of Strategic Human Resource Management**. Public Personnel Management, ۴۹(۴), ۵۱۰-۵۳۰.
- [۳۲] Stierand, M., Dörfler, V. (۲۰۲۰). **Am I Doing the Right Thing? Unpacking Workplace Rituals as Mechanisms for Strong Organizational Culture**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, ۳۲(۳), ۱۰۳۱-۱۰۵۰.
- [۳۳] Strong, M., Harris, M. (۲۰۱۴). **Building Human Capability Through Integrated HR Systems**. Human Resource Development Review, ۱۲(۱), ۷-۲۴.
- [۳۴] Tensay, A. T., Singh, M. (۲۰۲۰). **The Nexus Between HRM, Employee Engagement and Organizational Performance of Federal Public Service Organizations in Ethiopia**. Heliyon, ۶(۶), e۰۴۰۹۴.
- [۳۵] Vandermere, W. (۲۰۱۴). **Organizational Context and Strategic HRM: A contingency perspective**. European Journal of Management, ۱۶(۲), ۷۷-۹۰.
- [۳۶] Ye, Y., Lyu, Y., He, Y. (۲۰۱۹). **Servant Leadership and Proactive Customer Service Performance**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, ۳۱(۳), ۱۳۳۰-۱۳۴۷.
- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی (ترجمه سید محمد اعرابی و داور ونوس). تهران: انتشارات فرهنگ.
- [۲] اولریش، دیو. (۱۳۹۲). **قهرمانان منابع انسانی** (ترجمه اصغر مشبکی و محمد فریدونی). تهران: مهربان نشر.
- [۳] باب‌الحوایجی، فهیمه. اباذری، زهرا. سامانیان، مصیب. زارع، فاطمه. (۱۴۰۲). **ارائه الگوی برای پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در سازمان امور عشایری ایران**. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۶(۳)، ۱۵۸-۱۸۶.
- [۴] زارع، بیژن. نصیری، حمید. جابرانصاری، محمدرضا. (۱۴۰۳). **طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه محور**. مدیریت بهره‌وری. شماره ۷۰.
- [۵] رحمة‌الله قلی‌پور، سوتنه. حمداللهی، هاتف. سیدجوادین، سیدرضا. قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۹). **طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب**. حقوق اداری، ۲۴(۸)، ۱۳۵-۱۶۰.
- [۶] سبحانی‌پور، سیدمحمدرضا. زارعی متین، حسن. الوانی، سیدمهدی. جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۸). **طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران**. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۳)، ۵۹-۸۳.
- [۷] سوری، خدیجه. زمانی مقدم، افسانه. میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۲). **طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب‌رجوع‌محور**. مدیریت بهره‌وری، ۱۷(۲)، ۲۲۷-۲۵۰.
- [۸] فیروزآبادی، امیراحسان. امامی‌فر، سعید. اسلامی، حسین. همتیان، هادی. (۱۳۹۸). **طراحی مدل ارزیابی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در شرکت کاشی و سرامیک درسا سرام میبد**. در اولین کنفرانس بین‌المللی اصول فناوریانه در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- [۹] کوک، جان. (۱۳۹۰). **استراتژی منابع انسانی** (ترجمه عباس صالح‌پور). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۱۰] لطیفی قرمیش، کمال. محمودی‌فر، یوسف. (۱۳۸۵). **مقایسه محتوای طرح تکریم در مقایسه با اصول و مبانی مشتری‌مداری**. مدیریت سلامت، ۹(۲۶)، ۷-۱۴.
- [۱۱] Al-Jabri, I. M., Sohail, M. S. (۲۰۲۲). **The Interrelationship Between Internal Marketing, Employee Perceived Quality, and Customer Satisfaction – A Conventional Banking Perspective**. Journal of Strategic Marketing, ۳۰(۴), ۴۵۲-۴۶۷.
- [۱۲] Alqahtani, M., Ayentimi, D. T. (۲۰۲۱). **The Devolvment of HR Practices in Saudi Arabian Public Universities: Exploring Tensions and Challenges**. Asia Pacific Management Review, ۲۶(۲), ۸۶-۹۴.
- [۱۳] Aryee, S., Hsiung, H.-H., Jo, H., Chuang, C.-H., Chiao, Y.-C. (۲۰۲۳). **Servant Leadership and Customer Service Performance: Testing Social Learning and Social Exchange-Informed Motivational Pathways**. European Journal of Work and Organizational Psychology, ۳۲(۴), ۵۰۶-۵۱۹.
- [۱۴] Caniz, A., Smith, J., Johnson, R. (۲۰۲۲). **Differentiating Human Resource Management Practices in the Public Sector: A Comparison of HRM in Public and Private sectors**. International Journal of Public Administration and Policy, ۱۵(۳), ۴۵-۶۲.
- [۱۵] Cohen, D. J., Kaufman, B. E. (۲۰۲۳). **Reimagining HR for The Future: A Customer-Centric Approach**. Human Resource Management Review, ۲۳(۲), ۱۰۰۹۳۴.
- [۱۶] Coleman, J. S. (۱۹۸۰). **Foundations of Social Theory**. Harvard University Press.
- [۱۷] Elche, D., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J. (۲۰۲۰). **Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Empathy and Service Climate**. International