طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه

محمدعلی علیمردانی[۱]، مهدی مرتضوی[۲،*]، ابوالفضل کاظمی[۳]

[۱]دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

[۲]دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران(عهده‌دار مکاتبات)

[۳]دانشیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: تیر ۱۴۰۲، اصلاحیه: مرداد ۱۴۰۲، پذیرش: شهریور ۱۴۰۲

چکیده

امروزه منابع انسانی به عنوان عامل کلیدی و توسعه هر سازمانی مطرح می‌باشد، در همین خصوص اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بخش سوم به دلیل ویژگی‌هایی نظیر داوطلبانه و غیرانتقاعی بودن، اهمیت دو چندانی دارد. از این رو این پژوهش به مدل‌سازی مدیریت منابع انسانی درسازمان‌های داوطلبانه پرداخته و از روش تحقیق آمیخته اکتشافی بهره برده است. در بخش کیفی،تحلیل تم در نرم‌افزار NVIVO بوده وجامعه آماری پژوهش متشکل از خبرگان کمیته امداد امام(ره)می‌باشند. با لحاظ شرایط خبرگی، حجم جامعه خبرگان۱۵ نفر بوده و تعداد نمونه نیز با استفاده از تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۵ نفر مشخص شد و در نهایت ۸ بُعد با ۲۹ شاخص، شناسایی شدکه ابعاد شناسایی‌شده درتحلیل تم شامل تأمین، بالندگی و آموزش، بکارگیری و انگیزش، مراقبت و نگهداشت، سازمان و زیرساخت منابع انسانی، نتایج و پیامدهای ادراکی وعملکردی، محیط داخلی و محیط بیرونی می‌باشد. در قسمت کمّی، جامعه آماری کارشناسان کمیته امداد امام(ره)بودندکه در همین خصوص تعداد ۱۷۵ پرسشنامه گردآوری شد و تجزیه و تحلیل با روش تحلیل عامل تأییدی در نرم‌افزار AMOS انجام شد. نتایج به‌دست‌آمده مؤید آن است که سازمان‌های داوطلبانه نیز نیازمند نظام‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به تناسب ماهیت خویش می‌باشند. نتایج بخش کمّی نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی پژوهش مورد تائید واقع شدند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی؛ سازمان‌های داوطلبانه؛ منابع انسانی دانش‌محور؛ سرمایه فکری

۱- مقدمه

سازمان‌های داوطلبانه به عنوان سازمان‌های بخش سوم، نقش مهمی در حکمرانی متعالی ایفا می‌نمایند. این سازمان‌ها به دنبال بسیج نیروهای داوطلب برای بهبود وضعیت جامعه، رفع کاستی‌ها، بروز وظهور دیدگاه‌ها و دستیابی به توسعه پایدار هستند.در ایران و جوامع اسلامی نیز سازمان‌های داوطلبانه و مردم نهاد، کاربرد دارند[۳۴]. آنچه امروزه برای سازمان‌ها؛ مزیت رقابتی ایجاد نموده، داشتن نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست تا جایی که می‌توان چنین ادعا نمود یکی از مهم‌ترین عوامل برتری سازمان‌ها نسبت به یکدیگر، داشتن نیروی انسانی با کارکردهای بهینه (کارآمد) است. بدین معنا که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، چراکه نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمانی است[۱۱]

نگرش به منابع انسانی در مقوله مدیریت؛ به‌عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و با ارزش است؛ زیرا به‌خوبی مبرهن است که کاهش کمّی و کیفی کارکردهای منابع انسانی، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی گردد[۲۳]. تجدید منابع ارزشمند سازمان در جهت تداوم حیات سازمان، ضروری است و تئوری رشد جدید نیز با تأکید بر منابع انسانی به‌عنوان عامل مهم تأثیرگذار بر رشد اقتصادی آن را مورد توجه قرارداده است. منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه، سرمایه اجتماعی سازمان محسوب می‌شوند و به‌نوعی با منابع انسانی در سازمان‌های انتفاعی، متفاوت هستند[۴]. دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌های داوطلبانه و مردم نهاد امروزی این است چگونه نیروی انسانی مناسب و بهینه‌ای را جذب و نگهداری نمایند در همین راستا یکی از ارکان تحقق رسالت سازمان‌های داوطلبانه نیز؛ مدیریت موثر منابع انسانی بوده، بنابراین لازم است تدابیری اندیشید تا مدلی کاربردی برای مدیریت منابع انسانی در این گونه سازمان‌ها طراحی گردد[۱]. بدون شک زمانی سازمان‌های داوطلبانه نقش خود را در به‌کارگیری انسان‌های صالح و سالم و رشد یافته به نحو احسن ایفا می‌کند که بتواند با استفاده از گروه‌های مردمی داوطلب، آگاه و کارآمد که در حقیقت عضو اساسی، هسته مرکزی و به‌اصطلاح روح سازمان محسوب می‌شوند را جذب و در سازمان، نگهداری نمایند.

*m-mortazavi@modares.ac.ir

زیرا دانش و تجربه گروه‌های داوطلب در این دست از سازمان‌ها می‌تواند گامی اساسی در تحقق اهداف سازمان باشد.
بنابراین برای مدیریت بهینه نیروی انسانی توجه به مضامینی همچون هوش هیجانی، هوش عاطفی و هوش معنوی از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است[۲۵]. چراکه به‌نوعی می‌تواند منجر به تقویت کارکرد سرمایه اجتماعی در سازمان و تحقق اهدافی همچون کمک‌رسانی، رفع کاستی‌ها و یا حتی رفع شکاف‌های موجود گردد[۲]. ازاین‌رو، برای پیاده‌سازی طرح‌ها و ایده‌ها و توسعه عملکردها، منابع انسانی دخیل بوده و به‌تبع آن نوآوری در سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز به مدیریت منابع انسانی بستگی دارد.
اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه فکری و فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارند و این نشان‌دهنده ویژگی‌های ارزشمند سازمان ازجمله استخدام، مهارت و انگیزش کارکنان، روابط خارجی و دانش موجود در سیستم اطلاعاتی، اسناد و پایگاه‌های داده است[۳۱]. این عناصر هرکدام بر عملکرد خلاقانه منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین مدیریت منابع انسانی با افزایش پایگاه اطلاعاتی و بهبود نوآوری و مدیریت صحیح به بهره‌وری کمک می‌کنند[۲۲]. بنابراین می‌توان گفت که بهره‌وری و نوآوری در سازمان عمدتاً توسط روش‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌شود[۲۹].
در شرکت‌های خدماتی و داوطلبانه که از تکنولوژی بالایی برخوردار نیستند، شدت ارتباط بیشتری بین سرمایه فکری، عملکرد شرکت همچنین سرمایه فکری و نوآوری سازمانی وجود دارد[۸]. سازمان‌ها با طراحی و اجرای فعالیت‌های آموزشی و توسعه توانمندی منابع انسانی، می‌توانند مناسب بودن تخصص و مهارت‌های موجود کارکنان را بهینه‌سازی کرده و در نتیجه باعث بهبود سرمایه انسانی شوند[۳].
سازمان‌های داوطلبانه، عمدتاً سازمان‌هایی هستند که به هیچ دولتی وابسته نبوده و در سطح محلی، ملی یا بین‌المللی برای خدمت‌رسانی و یا سیاست‌گذاری عمومی شکل‌گرفته‌اند. به دلیل غیرانتفاعی بودن این دست از سازمان‌ها، برای جذب نیروی انسانی از مدل و آزمون مناسب و کارآمدی استفاده‌نشده و در نتیجه از داوطلبین غربالگری مناسبی صورت نمی‌گیرد[۱۴]. درنهایت ممکن است افرادی در سازمان جذب گردند که انگیزه لازم برای خدمات‌رسانی را نداشته فلذا به‌زودی سازمان را ترک کنند، این امر جز هزینه مازاد برای سازمان؛ پیامد دیگری ندارد چراکه این سازمان برای خدمات‌رسانی ناچار به جذب مجدد منابع انسانی است. همچنین در برخی موارد بی‌اعتمادی مدیران به منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه می‌تواند مشکلات مذکور را ابقا نماید. به‌زعم محقق با طراحی مدل مدیریت منابع انسانی مختص سازمان‌های داوطلبانه می‌توان مشکلات فوق‌الذکر را رفع نموده و یا به حداقل رساند. سؤال حائز اهمیتی که برای سازمان وجود دارد این است که چگونه می‌توان منابع انسانی را توسعه داد تا به‌عنوان سرمایه دانشی و فکری که نقش تعیین‌کننده‌ای در حمایت از هدف سازمان ایفا می‌کند، باشد. لذا هدف غایی محقق از انجام تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال است که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه چگونه است؟

۲- ادبیات پژوهش

امروزه یکی از دانش‌های ضروری برای اداره سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. در واقع، مدیریت منابع انسانی، ایجاد، پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف است. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی‌توان با کارایی مطلوب به اهداف، دست یافت و انسان‌ها را در راستای رشد وتعالی، هدایت و رهبری نمود. آنچه باعث برتری یک اجتماع بر سایر اجتماعات بشری می‌شود، تنها ناشی از پرورش، حفظ و نگهداری، توسعه و تکامل انسان‌ها و افراد در دسترس هر جامعه است؛ زیرا منابع مادی، مالی و تسهیلاتی، همه ساخته دست بشر است[۵]. اما در برخی جوامع انسانی، هنوز جایگاه انسان به‌خوبی درک نشده است و حتی با اذعان به این امر؛ هنوز مشاهده می‌شود که از طرف برنامه‌ریزان، نقش این عنصر اساسی، کمرنگ جلوه داده‌شده و در برخی حوزه‌ها ؛ ملزوم بر لازم؛ رجحان یافته است[۱۰]کما این‌که پرداختن به مدیریت سایر منابع بیش از مدیریت منابع انسانی موردتوجه بوده و لزوم بررسی دقیق جایگاه و اهمیت این رکن سازمانی در سایه، قرارگرفته است[۲۴] درنتیجه، راهبردهای نوآورانه می‌تواند یک عامل کلیدی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در هنگام ایجاد اهداف، برای سطوح سازمانی باشد[۱۳]. زمانی که یک شرکت دارای استراتژی صحیح مدیریت منابع انسانی است، منابع انسانی به سمت یک سیستمی باکارایی بالا پیش می‌رود[۲۶].
برترم[۱] و همکاران[۷] (۲۰۱۷) به بررسی اهمیت فزاینده مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیردولتی، داوطلبانه و سازمان‌های غیرانتفاعی پرداختند. آن‌ها با مرور هشت مقاله منتخب، ضرورت اهمیت جذب، ایجاد انگیزه و حفظ نیروی داوطلبان را متذکر شده و در نهایت، رابطه مثبت بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد فردی و سازمانی را نشان دادند. گریگز و هولدن[۲][۱۶] (۲۰۰۹) به نقش یادگیری در کمک به سازمان های داوطلبانه برای دستیابی به اهداف سازمانی و به طور خاص، درک ارتباط بین نحوه سازمان دهی، مدیریت و ارائه یادگیری در سازمان های بخش داوطلبانه و تأثیر آن بر عملکرد پرداختند. از نظر سودان و پاندی[۳۳][۳] (۲۰۱۷)، سازمان‌های غیردولتی و مردم نهاد نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها داشته و در واقع فلسفه وجودی چنین سازمان‌هایی ورود به عرصه‌ها و صنعت‌هایی است که دولت توان یا تمایل لازم را برای ورود به آنها ندارد. از آنجا که این سازمان‌ها به تأمین نیازهای جامعه در حوزه‌های مختلف مانند فقر،سلامت وحقوق بشر می‌پردازند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. کلیهر و پری[۴][۱۸] (۲۰۱۵) ، به بررسی عملکرد مدیریت منابع انسانی در بخش

[۱] Bartram
[۲] Griggs & Holden
[۳] Soodan & Pandey
[۴] Kelliher & Parry

داوطلبانه انگلستان پرداختند. بسیاری از سازمان‌های بخش داوطلبانه انگلستان در سال‌های اخیر، شرایط متغیری را تجربه کرده و به طور فزاینده درگیر قرارداد برای ارائه خدمات بودجه دولتی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بیشتر سازمان‌های بخش داوطلبانه، شیوه‌های منابع انسانی عملکردگرا، طرح‌های ارتباطی و مشارکتی و شیوه‌های رفاه محور را در پیش گرفته‌اند. به عبارتی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی حاکی از دور شدن از رویکردهای سنتی در بخش داوطلبانه است و تصویر نسبتاً مثبتی از عملکرد منابع انسانی در بخش داوطلبانه وجود دارد.

برای این پژوهش؛ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه را می‌توان؛ مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، ابتکارات و استراتژی‌هایی دانست که سازمان ها از آن برای بهبود عملکردشان استفاده می‌کنند[۱۷]. سازمان‌ها با تکیه‌بر نوآوری در پی افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند و نوآوری، فعالیت پیچیده‌ای است که دانش جدید را به کار می‌گیرد که بخشی از این دانش جدید از عوامل خارجی و بخشی نیز از طریق فعالیت منابع انسانی صورت گرفته در داخل سازمان به دست می‌آید[۱۲]. در پژوهش‌هایی، به این نتیجه رسیده‌اند که اعمال مدیریت منابع انسانی برای بروز نوآوری و رقابت پایدار، عاملی ضروری است[۹]. محققان استدلال می‌کنند که سازمان‌هایی که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود را با استراتژی مختص خود هماهنگ می‌کنند[۱۵] در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، موفق‌تر خواهند بود[۲۷]. سازمان‌هایی که در توسعه خلاقیت بنیادی، سرآمد هستند اما در بهره‌برداری از منابع موجود از عملکردهای منابع انسانی که خلاقیت و ریسک‌پذیری را ارتقا می‌بخشند، قدرت بالایی ندارند[۳۶]. نمونه‌هایی از این شیوه‌ها شامل ارزیابی نتیجه گرا و تعاریف شغلی ضعیف است[۳۲]. سازمان‌هایی که با موفقیت از حوزه‌های تخصصی موجود بهره‌برداری می‌کنند اما در تولید نوآوری کاملاً جدید، نمی‌توانند از عملکردهای منابع انسانی که انعطاف‌پذیری، بهبود مستمر و ادغام دانش ضمنی را تقویت می‌کنند، بهره‌مند شوند. نمونه‌هایی از این روش‌ها شامل استخدام داخلی، تیم‌ها، آموزش رسمی، ارزیابی‌های کوتاه‌مدت نتیجه گرا و پاداش جهت مشارکت کارکنان است[۲۰]. سازمان‌هایی که در توسعه روش‌های جدید و بنیادی تبحر دارند و در بهره‌برداری از منابع موجود نیز قدرتمندند، از عملکردهای منابع انسانی که مدیریت پیچیدگی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری را ارتقا می‌بخشند؛ بهره‌مند می‌شوند. نمونه‌هایی از این شیوه‌ها شامل سیستم مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر، تیم‌ها، جوایز و شیوه‌هایی است که ارتباطات صریح را ارتقاء می‌دهد[۳۸].سازمان‌هایی هستند که در توسعه روش‌های جدید و بنیادی سرآمد نیستند همچنین در بهره‌برداری از منابع موجود هم آن‌چنان قوی نیستند ولی از مزایا و عملکردهای منابع انسانی که ثبات و اجتماعی شدن سریع اعضای جدید را ارتقا می‌بخشد، بهره‌مند هستند[۳۵]. نمونه‌هایی از این شیوه‌ها شامل استخدام داخلی، آموزش رسمی، ارزیابی رفتار، تعریف شغل محدود و مسیرهای شغلی روشن است[۳۷]. با توجه به ماهیت منابع انسانی و نوآوری، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی در افزایش سرمایه فکری و توانایی نوآوری شرکت تأثیر داشته باشند[۶]. همچنین در راستای مطالعاتی که انجام‌شده، برای بهبود وضعیت نوآوری، مدیران باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سنتی را برای پیشبرد اهداف سازمان و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های داوطلبانه اعمال کنند. سکو و همکاران[۳۰][۵] (۲۰۲۲)، اهمیت برنامه توانمندی برای توسعه منابع انسانی را نشان دادند. مالیک و همکاران[۲۱][۶] (۲۰۲۲)، توانمندسازی را یکی از ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی معرفی کردند.

۳- روش‌شناسی پژوهش

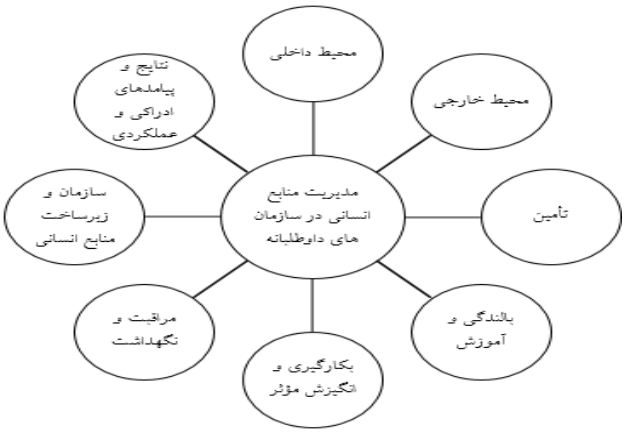
از آنجایی‌که پژوهش حاضر درصدد طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه ، یک پژوهش کاربردی[۷] است فلذا محقق در تلاش برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است و در این راستا درصدد توسعه دانش کاربردی و کشف دانش تازه‌ای در سازمان‌های داوطلبانه است.

در بخش کیفی پژوهش، از روش تحلیل تم استفاده‌شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر، متشکل از خبرگان سازمان‌های داوطلبانه می باشد که شاخص های انتخاب خبرگان در هر پژوهش و جامعه آماری می تواند متفاوت باشد. لذا محقق در این پژوهش؛ تلاش نموده است تا شاخص هایی را تعیین نماید که با ابتنای بر آن، خبرگان مدیریت منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه را انتخاب نماید که این شاخص ها شامل داشتن سمت مدیریتی؛ سابقه کاری بالای ۲۰ سال؛ سابقه فعالیت در امور داوطلبانه؛ حداقل سن ۴۵ سال و دارا بودن مدرک تحصیلی دکتری مدیریت و بالاتر می باشد که با در نظر گرفتن شرایط خبرگی؛ حجم جامعه خبرگان ۱۵ نفر را شامل گردید. تعداد نمونه با استفاده از تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی مشخص شد. بعد از استخراج سؤالات؛ مصاحبه نیمه ساختاریافته و اصلاح آن‌ها بر اساس ابهام و سؤالات مصاحبه‌شوندگان نیز صورت گرفت. مصاحبه‌ها در نرم‌افزار NVIVO تحلیل شدند.

به‌منظور برازش الگوی حاصل از تحلیل کیفی، از روش تحلیل عامل تائیدی در نرم‌افزار AMOS استفاده‌شده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استخراج‌شده از تحلیل کیفی استفاده گردیده است. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی CVR و CVI بر اساس نظر ۱۰ نفر بهره گیری شد و پایایی پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ مورد تائید قرار گرفت. جامعه آماری، کارشناسان کمیته امام خمینی(ره) بودند که تعداد اعضای جامعه ۲۵۰ نفر مشخص شد و بر اساس فرمول کوکران، ۱۷۵ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب اعضای نمونه استفاده شد.

---

[۵] Secco et al.
[۶] Malik et al.
[۷] Applied Research



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۴- یافته‌های پژوهش

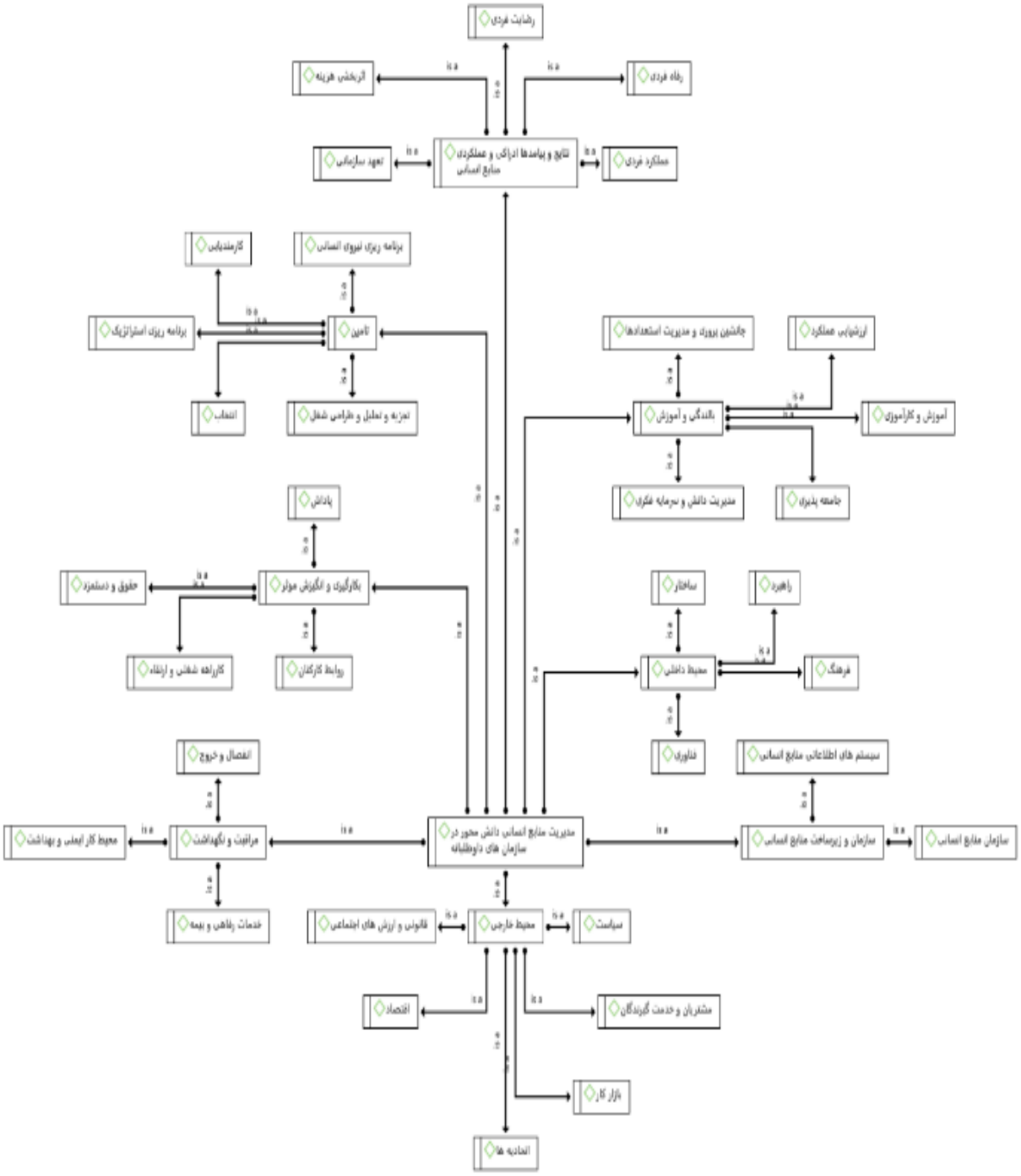
با استفاده از مستندات سازمان‌های داوطلبانه همچنین نظر ۳ نفر از مدیران، به بررسی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سازمان های داوطلبانه پرداخته شد. این مدیران دارای مدرک دکتری در حوزه مدیریت منابع انسانی،با سابقه فعالیت مدیریت در سازمان‌های داوطلبانه و دارای سن بالاتر از ۴۵ سال بودند. جهت ایجاد کدهای اولیه (باز) در مرحله اول از تحلیل مضمون مبتنی بر قیاس، که برخی آن را تحلیل هدایت‌شده هم نامیده‌اند، استفاده شد.

شکل (۲): ابرکدهای ایجادشده از مصاحبه‌ها در خروجی نرم‌افزار Nvivo

استفاده از این رویکرد زمانی ضرورت می‌یابد که پیرامون موضوع تحقیق، دیدگاه‌های نظری گوناگونی وجود دارد و هدف از انجام تحقیق، آزمون نظریه‌های پیشین و یا بسط آن‌ها در یک زمینه متفاوت است. در این پژوهش با توجه به نظریات و ادبیات موجود، محورهای اصلی از تعریف عملیاتی استخراج شدند و در هشت مضمون محوری تأمین، بالندگی و آموزش، به‌کارگیری و انگیزش، مراقبت و نگهداشت، سازمان و زیرساخت منابع انسانی، نتایج و پیامدها، محیط داخلی و محیط خارجی، واکاوی و سازمان‌دهی گردید، سپس با توجه به تعاریف عملیاتی هر محور اصلی، مفاهیم کدگذاری و تعداد ۱۳۴ کد با تکرار شناسایی شدند. در این پژوهش فراوانی محورهای تأمین ۲۹، بالندگی و آموزش ۲۲ ، به‌کارگیری و انگیزش مؤثر ۳۰، مراقبت و نگهداشت ۶ ، زیرساخت منابع انسانی ۷، نتایج و پیامدها ۱۰، محیط داخلی ۱۸ و محیط خارجی ۱۲ مورد به ثبت رسید. ضریب کاپا در این بررسی ۰,۷۶ به دست آمد که ضریب مناسبی جهت همخوانی و توافق کدگذاری ها و درنتیجه، پایایی پژوهش است. مضامین محوری و ابعاد آن‌ها در جدول (۱) ارائه شده است :

جدول (۱): مؤلفه‌های شناسایی‌شده

مضمون محوری	مضمون سازنده	مضمون گزینشی
مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه	تأمین	برنامه‌ریزی استراتژیک
		برنامه‌ریزی نیروی انسانی
		تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل
		انتخاب
		کارمند یابی
	بالندگی و آموزش	جامعه‌پذیری
		آموزش و کارآموزی
		جانشین پروری ومدیریت استعدادها
		ارزشیابی عملکرد
		مدیریت دانش و سرمایه فکری
	به‌کارگیری و انگیزش مؤثر	پاداش
		حقوق و دستمزد
		کار راهه شغلی و ارتقاء
		روابط کارکنان
	مراقبت و نگهداشت	محیط کار ایمنی و بهداشت
		انفصال و خروج
		خدمات رفاهی و بیمه
	سازمان و زیرساخت منابع انسانی	سازمان منابع انسانی
		سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی
	نتایج و پیامدهای ادراکی و عملکردی منابع انسانی	تعهد سازمانی
		اثربخشی هزینه
		رفاه فردی
		رضایت فردی
		عملکرد فردی
	محیط داخلی	فرهنگ
		ساختار
		فناوری
		راهبرد
	محیط خارجی	اتحادیه‌ها
		قانونی و ارزش‌های اجتماعی
		سیاست
		اقتصاد
		بازار کار
		مشتریان و خدمت گیرندگان



شکل (۳): مدل نهایی تائید شده مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه (مدل نهایی مستخرج از پژوهش) خروجی نرم‌افزار Nvivo

مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه به شرح ذیل است. بر این اساس، مدل مزبور شامل ۸ بُعد و ۲۹ شاخص است.

در بخش کمّی، ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی بررسی شد. ۱۴۷ نفر (۸۴/۱) درصد مرد و ۲۳ نفر (۱۳/۱) درصد زن و ۵ نفر(۲/۸) داده گمشده بودند. بیشترین افراد (۱۱۰ نفر) از نمونه آماری (۶۲/۸) درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و کمترین آن‌ها ۱۱ نفر (۶/۲) درصد ۵۰ سال و بالاتر می‌بودند.

در ابتدا روایی پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های CVR و CVI بررسی شد. پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. مقدار CVR ۰/۸۸ به دست آمد و مقدار CVI نیز ۰/۸۱ به دست آمد. بر

اساس حد قابل‌قبول هر دو شاخص روایی محتوایی تائید شدند. پایایی پرسشنامه بر اساس شاخص آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که مورد تائید واقع شد. پرسشنامه بین ۱۷۵ نفر از اعضای نمونه توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده وارد نرم‌افزار AMOS شدند و با استفاده از روش تحلیل عامل تائیدی مورد بررسی قرار گرفتند.

در ادامه یافته‌های توصیفی پژوهش، شاخص‌های آماری مانند میانگین، میانه، مُد، انحراف معیار، ضریب پراکندگی، چولگی، کشیدگی برای کلیه متغیرهای تحقیق ارائه گردیده است. در جدول شماره (۲) یافته‌های توصیفی متغیرهای تحقیق آورده شده است.

جدول (۲):شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	میانه
تأمین	۳/۷۳	۳/۸۰
بالندگی و آموزش	۳/۷۳	۴
به‌کارگیری و انگیزش مؤثر	۳/۵۷	۳/۷۵
مراقبت و نگهداشت	۳/۶۲	۳/۶۷
سازمان و زیرساخت منابع انسانی	۳/۶۹	۴
نتایج وپیامدهای ادراکی و عملکردی	۳/۷۲	۳/۸
محیط داخلی	۳/۸۲	۴
محیط خارجی	۳/۵۴	۳/۶۷

به‌منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد که در جدول شماره(۳) منعکس گردیده است.

جدول(۳): نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنف

متغیرها	آماره کولموگروف	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
تأمین	۱/۱۵۴	۰/۴۱	نرمال
بالندگی و آموزش	۱/۷۵۱	۰/۲۲	نرمال
به‌کارگیری و انگیزش مؤثر	۱/۴۵۳	۰/۲۹	نرمال
مراقبت و نگهداشت	۱/۷۷۱	۰/۳۴	نرمال
سازمان و زیرساخت منابع انسانی	۱/۲۶۳	۰/۱۸	نرمال
نتایج وپیامدهای ادراکی و عملکردی	۱/۷۷۰	۰/۴۵	نرمال
محیط داخلی	۱/۷۹۰	۰/۳۰	نرمال
محیط خارجی	۱/۳۶۵	۰/۴۸	نرمال

بر اساس نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در تمامی موارد، مقدار معناداری بزرگ‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) به‌دست‌آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد و توزیع داده‌ها ، نرمال است.

پیش از اقدام به استفاده از روش تحلیل عاملی باید از کافی بودن حجم نمونه جهت تحلیل عاملی، اطمینان حاصل شود. یکی از روش‌های بررسی کفایت نمونه جهت تحلیل عاملی، محاسبه شاخص کفایت نمونه است که با نماد KMO نمایش می دهند. برون داد برای آماره KMO در جدول شماره (۴) مشخص شده است.

جدول (۴): شاخص KMO و آزمون بارتلت برای کفایت نمونه

ضریب کی ام او برای تعیین بسندگی حجم نمونه		۰/۸۶۸
آماره آزمون بارتلت	آماره کای اسکور	۱۱۲/۱۵۴
	درجه آزادی	۱۴۴
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

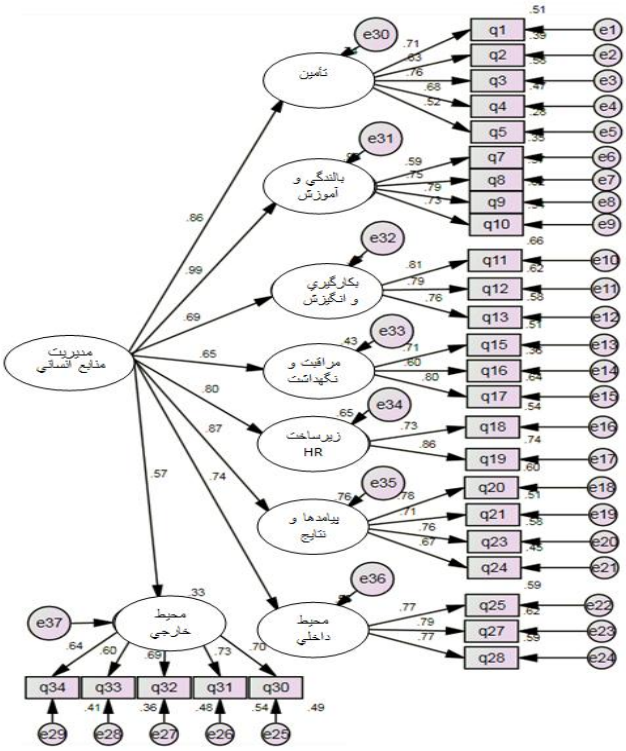
اگر مقدار شاخص KMO بیش از ۰/۷ باشد حجم نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. مقدار KMO نیز ۰/۸۶۸ و در بازه مورد قبول به دست آمد، بنابراین مرحله دوم شروع می‌شود.

شاخص‌های برازش مدل اصلاحی در جدول شماره (۵) آورده شده است که با توجه به مطلوب بودن اکثریت آن‌ها، برازش مدل اصلاحی، مناسب است.

جدول (۵): شاخص‌های برازش مدل مدیریت منابع انسانی بعد از اصلاح

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر- بونت	۰/۹≤	۰/۹۱۶	تائید
RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹≤	۰/۹۷۳	تائید
IFI	شاخص برازش افزایشی	۰/۹≤	۰/۹۷۶	تائید
TLI	شاخص برازش توکر-لویس	۰/۹≤	۰/۹۶۹	تائید
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹≤	۰/۹۷۵	تائید
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹≤	۰/۹۲۷	تائید
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۵>	۰/۰۳۳	تائید
SRMR	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	۰/۰۸≥	۰/۰۶۸	تائید
CMIN/ DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	۲>	۱/۱۲۲	تائید

در ادامه مدل تحلیل عامل تائیدی برازش شده در نرم‌افزار AMOS مشخص‌شده است:



شکل (۴):تحلیل عاملی تأییدی مدل مدیریت منابع انسانی با ضریب استاندارد

همان‌گونه که در شکل ۴ به‌خوبی مشخص است، تمامی روابط به لحاظ آماری معنی‌دار هستند. بار عاملی تمامی روابط بالاتر از ۰/۳ به‌دست‌آمده است. همچنین آماره t تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ است.

۵- نتیجه‌گیری

این پژوهش به مدل‌سازی مدیریت منابع انسانی با رویکرد آمیخته در سازمان‌های داوطلبانه پرداخته است. بر اساس تئوری دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان دارایی‌های کمیاب و تکرار نشدنی در نظر گرفت که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ها فراهم می‌نماید. در این تحقیق یک مدل ۸ بُعدی با ۲۹ شاخص، شناسایی شد. این ۸ بُعد عبارت‌اند از: تأمین، بالندگی و آموزش، بکارگیری و انگیزش موثر، مراقبت و نگهداشت، سازمان و زیرساخت منابع انسانی، نتایج و پیامدها ، محیط داخلی و محیط خارجی.

خاطرنشان می سازد که ابعاد تبیین شده برای منابع انسانی تمام وقت، شباهت زیادی به بخش خصوصی داشته هر چند بایستی روحیه نوع دوستی، تعاون و باور به ارزش های آن سازمان در کارکنان این بخش وجود داشته باشد، اما در خصوص کارکنان داوطلبانه ویژگی های ابعاد و شاخص های مدل متفاوت است که در ادامه تبیین شده است:

-**تامین:** طراحی شغل به عنوان یک فرآیند کلیدی در سازمان های داوطلبانه مطرح می باشد. این فرآیند در سازمان های داوطلبانه بیشتر بر اساس ویژگی های شاغل و با تاکید بر نقش و تکالیف و مسئولیت های داوطلب می باشد تا بر وظایف و خود شغل، تاکید شود و به تناسب استعداد و شایستگی های فرد، تلاش می شود فرآیند انتخاب وی انجام پذیرد.نتایج این بخش با یافته های پدی[۸] (۲۰۰۱) تناسب دارد. همچنین در استاندارد سازی شایستگی ها و جذب منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه، شاهد تمرکز بر ارزش های اجتماعی و شایستگی های رفتاری و باور به اهداف و ماموریت های داوطلبانه آن سازمان می باشد.

- **بالندگی و آموزشی:** جهت توسعه منابع انسانی در سازمان های داوطلبانه، بر توسعه ابعاد ذهنی و معنوی افراد تأکید می گردد و در راستای تعالی اجتماعی همچنین اهداف و چشم انداز آن سازمان، تلاش بر این است تا بتوان انگیزه های اجتماعی و جمعی افراد را برانگیخت و با الگو کردن افراد برجسته، موجبات یک کارآموزی مناسب را فراهم نمود. در همین خصوص بیشتر از روش های مرشد و راشدی و یا آموزش در سایه استفاده می شود. همچنین ارزیابی عملکرد؛ راهکار دیگری در جهت مدیریت منابع انسانی است. یک سیستم مدیریت عملکرد قوی، یکی از استراتژی‌های رقابتی در حوزه منابع انسانی است که تقلید آن نیز دشوار است. با بررسی دقیق و صحیح مدیریت عملکرد، می‌توان به عنوان یک حامی در کنار داوطلبان قرار گرفت تا بتوانند نقاط قابل بهبود خویش را توسعه دهند.
- **بکارگیری و انگیزش:** معمولا افراد در سازمان های داوطلبانه با ایمان و باور به ارزش‌ها و مأموریت آن سازمان و با انگیزه های غیر مادی ورود می کنند، لذا جهت جبران خدمات، تاکید بر ابعاد غیرمادی نظیر رسیدن به اهداف و نتایج مورد انتظار، تقدیر و تشکر در مجامع، منزلت بخشی، توسعه شایستگی های رفتاری و ذهنی می باشد. همچنین در کارراهه شغلی نیز، بیشتر تاکید بر کارراهه حرفه ای افقی و ارتقاء فرد در سطوح مختلف یک پست، به جای ارتقاء عمودی در سطوح پستی بالاتر می باشد.
- **مراقبت و نگهداشت:** با توجه به اینکه افراد ؛ بیشتر به صورت داوطلبانه و خودجوش در این سازمان ها ورود می کنند؛ نگهداشت آنها به میزان توانمندی سازمان در تحقق اهداف مورد انتظار افراد داوطلب از حیث ارزش ها و باورها بستگی دارد. در همین خصوص شناخت ویژگی ها و دغدغه های فردی افراد، داشتن رویه های سازمانی منعطف و چابک می تواند موجبات نگهداشت بیشتر این افراد را فراهم سازد.
- **سازمان و زیرساخت منابع انسانی:** از جهت ساختاری به دلیل وجود رسمیت پایین و وجود سازوکار هماهنگی بر اساس رسالت سازمانی؛ شاهد ساختاری تخت می باشیم. همچنین در خصوص مدیریت اطلاعات منابع انسانی با توجه به گسترش فناوری های نوین نظیر هوش مصنوعی، این شاخص از اهمیت به سزایی برخوردار است.

در پایان می توان گفت سازمان های داوطلبانه دارای ماهیت خاص و ویژه ای هستند که این مهم بر مدیریت منابع انسانی آنان اثر گذاشته و برای مدیریت این موضوع نیازمند پیاده سازی مناسب ابعاد مدل ارایه

[۸] Paddy

شده برای کارکنان تمام وقت و داوطلب خود با استراتژی های منابع انسانی مجزا می باشند.

منابع و مأخذ

[۱] بیگدلی، محمد. داودی، رسول. کمالی، نقی. انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۳۹۷). **شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش بمنظور ارائه یک مدل مفهومی**. مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال ۱۰، شماره ۲،

[۲] تیموری، نازنین. رنگریز، حسن. عبداللهی، بیژن. زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۷). **اولویت بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی**، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۰(۲)، صص ۲۳۰-۲۰۷.

[۳] رزاقی، نادر. لطفی خاچکی، بهنام. (۱۳۹۷). **تحلیل جامعه شناختی چالش های بقا و پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه آسیب های اجتماعی؛ با تامید بر رابطه آن‌ها با دولت**. جامعه شناسی نهادهای اجتماعی، دوره ۵، شماره ۱۱.

[۴] زارعی متین، حسن. قنبری، علی اکبر. قانع، مرضیه. (۱۳۹۴). **بررسی رابطه هوش عاطفی و سرمایه اجتماعی در تشکل‌های مردم نهاد**. مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، شماره ۱.

[۵] سید جوادین، سیدرضا. فراحی، محمد مهدی. (۱۳۹۱). **اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق. پژوهش‌های مدیریت در ایران**. ۱۶ (۱): ۳۷-۱۹.

[٦] Al-Hakin, L.A.Y., Hassan, S. (٢٠١٣). **Knowledge Management Strategies, innovation, and organization performance.** J. Adv. Manag. Res, ١٠, ٥٨–٧١.

[٧] Bartram, T., Cavanagh, J., Hoye, R. (٢٠١٧). **The Growing Importance of Human Resource Management in the NGO**. Volunteer and Not-for-Profit Sectors, The International Journal of Human Resource Management. ٢٨ (١٤): ١٩٠١-١٩١١.

[٨] Boyer, E.J. (٢٠١٦). **Identifying a Knowledge Management Approach for Public-Private Partnerships**. Public Perform. Manag. Rev, ٤٠, ١٥٨–١٨٠.

[٩] Chen, M. Y. C., Lam, L. W., Zhu, J. N. (٢٠٢٠). **Should Companies Invest in Human Resource Development Practices? The Role of Intellectual Capital and Organizational Performance Improvements**. Personnel Review. ١٠,١١٠٨/PR-٠٤-٢٠١٩-٠١٧٩

[١٠] Chen, Y.Y., Yeh, S.P., Huang, H.L. (٢٠١٢).D**oes Knowledge Management "Fit" Matter to Business Performance**?. J. Knowl. Manag. ١٦, ٦٧١–٦٨٧

[١١] Damavandian, A., Akbari, P. (٢٠٢٢). **The Mediating Role of Social Capital in the Impact of Knowledge-Based Human Resource Management Practices on Knowledge Sharing.** Management and Educational Perspective, ٣(٤),١٠٣ -١١٨.

[١٢] Della Torre, E. (٢٠١٩). **Collective Voice Mechanisms, HRM Practices and Organizational Performance in Italian Manufacturing Firms**. European Management Journal, ٣٧(٣), ٣٩٨–٤١٠.

[١٣] Donate, M. J., Peña, I., Sanchez de Pablo, J. D. (٢٠١٦). **HRM Practices for Human and Social Capital Development: Effects on Innovation Capabilities.** International Journal of Human Resource Management, ٢٧(٩), ٩٢٨–٩٥٣.

[١٤] Farooq, M., Ullah, I., Hameed, R.M. (٢٠١٦). **HR Practices and Organization Innovation.** The mediating role of knowledge management effectiveness. J. Soc. Dev. Sci. ٧, ٥٠–٦٧.

[١٥] Garcia-Morales, V.J., Lloren-Montes, F.J., Verdu_jover, A.J. (٢٠٠٧). **The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation**. Br. J. Manag, ١٩, ٢٩٩–٣١٩

[١٦] Griggs, V., Holden R. (٢٠٠٩). **The Practice of HRD in the Voluntary Sector: towards an Understanding of Impact.** ١٠th International Conference on HRD Research and Practice across Europe, Newcastle, UK.

[١٧] Gupta, K., Goel, S., Bhatia, P. (٢٠٢٠). **Intellectual Capital and Profitability: Evidence from Indian Pharmaceutical Sector.** Vision (Basel), ٢٤(٢), ٢٠٤–٢١٦.

[١٨] Kelliher, C., Parry, E. (٢٠١٥). **Change in Healthcare: the Impact on NHS Managers.** Journal of Organizational Change Management, ٢٨(٤), ٥٩١.

[١٩] Kokkaew, N., Peansupap, V., Jokkaw, N. (٢٠٢٢). **An Empirical Examination of Knowledge Management and Organizational Learning as Mediating Variables between HRM and Sustainable Organizational Performance**. Sustainability, ١٤, ١٣٣٥١.

[٢٠] Li, R., Du, Y.-F., Tang, H.-J., Boadu, F., Xue, M. (٢٠١٩). MNEs' **Subsidiary HRM Practices and Firm Innovative Performance.** A Tacit Knowledge Approach. Sustainability , ١١, ١٣٨٨

[٢١] Malik, A., Pereira, V., Budhwar, P. (٢٠٢٢). **Multilevel Relational Influences on HRM Practices: a Cross-Country Comparative Reflective Review of HRM Practices in Asia.** Asian Bus Manage ٢١, ٧٤٥–٧٧٩.

[٢٢] Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., Rabbiosi, L. (٢٠١٢). **Linking HRM and Knowledge Transfer via Individual-Level Mechanisms.** Human Resource Management, ٥١(٣), ٣٨٧–٤٠٥.

[٢٣] Muir, A., Bernhardt, J., Boucher, N. (٢٠٢٣). **Confronting a Post-Pandemic New-Normal Threats and Opportunities to Trust-Based Relationships in Natural Resource Science and Management.** Journal of Environmental Management, ٣٣٠: ١١٧-١٤٠.

[٢٤] Naz, F., Aftab, J., Awais, M. (٢٠١٦). **Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan.** International Journal of Management. Accounting and Economics, ٣(١١), ٦٩٩–٧٠٨.

[٢٥] Nguyen, T. M., Malik, A. (٢٠٢١). **Impact of Knowledge Sharing on Employees' Service Quality: The Moderating Role of Artificial Intelligence.** International Marketing Review, ٣٩(٣), ٤٨٢–٥٠٨.

[٢٦] Norwan, A., Siew, N., Norazlyn, k. (٢٠٢٢). **Why Knowledge-Based Human Resource Management Matters for Business Service SMEs?**. International Journal of Management Practice, Inderscience Enterprises Ltd, vol. ١٥(٥), pages ٥٤٩-٥٨٥

[٢٧] Otoo, F. N. K. (٢٠١٩). **Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance**. Employee Relations: The International Journal, ٤١(٥), ٩٤٩–٩٧٠

[٢٨] Paddy, B. (٢٠٠١). **A Matter of Design: Job Design Theory and Application to the Voluntary Sector.** Publisher: Volunteer Canada.

[٢٩] Rashid, M. K., Niazi, A. A. K., Noreen, M. (٢٠١٨). **Impact of Intellectual Capital on Firms' Market Value and Financial Performance: Empirical Evidence from Pakistan**. NUML International Journal of Business & Management, ١٣(١), ٢٢–٣٤

[٣٠] Secco, M.P., Bruschi, G.J., Vieira, C.S., Cristelo, N. (٢٠٢٢). **Geomechanical Behaviour of Recycled Construction and DemolitionWaste Submitted to Accelerated Wear**. Sustainability (٢٠٢٢), ١٤, ٦٧١٩

[٣١] Sekiguchi, T., Froese, F. J., Iguchi, C. (٢٠١٦). **International Human Resource Management of Japanese Multinational Corporations:** Challenges and future directions. Asian Business & Management, ١٥(٢), ٨٣–١٠٩.

[٣٢] Singh, S.K., Mazzucchelli, A., Vessal, S.R., Solidoro, A. (٢٠٢١). **Knowledge-Based HRM Practices and Innovation Performance: Role of Social Capital and Knowledge Sharing.** Journal of International Management, ٢٧, ١٠٠٨٣٠.

[۳۳] Soodan, V., Pandey, A. C. (۲۰۱۷). **Impact Assessment of Leadership Style on Job Satisfaction of NGO Employees in Uttarakhand-India**. International Journal of Management & Social Sciences, ٦(١).٦-١٢.

[۳٤] Shah, N., Irani, Z., Sharif, A. M. (۲۰۱۷). **Big Data in an HR Context: Exploring Organizational Change Readiness.** employee attitudes and behaviors. Journal of Business Research, ۷۰, ٣٦٦-٣٧٨.

[۳۵] Su, Z.X., Wright, P. M., Ulrich, M. D. (۲۰۱۸). **Going beyond the SHRM Paradigm: Examining four Approaches to Governing Employees**. Journal of Management, ٤٤(٤), ١٥٩٨–١٦١٩.

[۳٦] Zack, M., McKeen, J., Singh, S. (۲۰۰۹). **Knowledge Management and Organizational Performance**: An exploratory analysis. J. Knowl. Manag, ١٣, ٣٩٢–٤٠٩.

[۳۷] Zhang, B., Chen, J.X., Tian, A. W., Tang, F., Niu, Y., Zeng, Q. (۲۰۲۲). **The Effects of Industry Dynamism, Firm Size, Ownership on HR Strategic Integration in China**. The International Journal of Human Resource Management, ٣٣(٩), ١٧٨٢–١٨١١.

[۳۸] Zhu, C. J., Warner, M. (۲۰۱۹). **The Emergence of Human Resource Management in China: Convergence**. Divergence and Contextualization. Human Resource Management Review, ٢٩(١), ٨٧–٩٧.