



مجله علمی

مدیریت نوآفرینی

Innovation
management

رهیافتی نو در شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه

علیرضا رجبی^{۱*}، نرگس حسن‌مرادی^۲

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۸	مدیریت اثربخش منابع انسانی تضمین کننده رشد و ارتقاء سازمان است. برای دستیابی به این منظور، پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها ضروری است. مطالعه حاضر با هدف شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه انجام شد تا ضمن بهره‌گیری از آن‌ها در الگوی یادشده، چارچوب رشد و تعالی سازمان را در دسترس قرار دهد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از انواع پژوهش‌های کیفی بوده که براساس روش اکتشافی انجام و برای افزایش اعتبار آن از روش‌های لینکلن و گوبا (مقبولیت، تأییدپذیری، وابستگی و قابلیت انتقال) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، ۱۵ نفر از مدیران راهبردی حوزه فرهنگی سپاه بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و داده‌ها از راه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و جهت تجزیه و تحلیل آن‌ها از روش تحلیل مضمون و تحلیل تفسیری استفاده شد. پس از تحلیل و سازماندهی یافته‌ها، مشخص شد: سه عرصه تأمین، آموزش و نگهداشت و ۱۰ عامل در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی نقش‌آفرین بوده و متناسب با آن‌ها، ۳ استراتژی: «تقویت شناسایی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی مستعد، علاقمند و برخوردار از توان تحرک، پویایی و انعطاف‌پذیری در حوزه فرهنگی»، «هدفمندسازی آموزش و توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء توان مدیریت فرهنگی با تأکید بر تجارب میدانی» و «ارتقاء انگیزه‌های فرهنگی منابع انسانی و افزایش میزان تعلق ایشان به حوزه فرهنگ با گسترش حمایت‌های معنوی» در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه شناسایی شد.
کلیدواژه‌ها	راهبرد، استراتژی منابع انسانی، مدیران فرهنگی

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس

ایمیل: rajabia59@yahoo.com

* نویسنده مسئول: علیرضا رجبی

۱. دکترای مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

مقدمه

یکی از مؤلفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت برای سازمان‌ها، متمرکز شدن بر تدوین استراتژی می‌باشد (محرم‌زاده، ۱۳۹۴). استراتژی جهت‌گیری کلی سازمان را نشان می‌دهد (موسوی جد، ۱۳۹۰). روی هم رفته، می‌توان استراتژی‌ها را ابزاری دانست که سازمان می‌تواند با استفاده از آنها به اهداف خود دست یابد. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور مؤثر برنامه‌های استراتژیکی برای منابع انسانی و سازمان خود تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آن است که لازمه شکل‌گیری استراتژی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان می‌باشد (اصل مرز، ۱۳۸۸). استراتژی به عنوان مقوله کهن در علوم و فنون نظامی، مفهومی کم و بیش شناخته شده دارد. استراتژی از واژه‌ای یونانی با معنای ژنرال ارتش^۱ مشتق شده و استراتژیست‌های^۲ سازمان نیز حکم ژنرال سازمان را دارند. استراتژی واژه‌ای است که همانند واژه‌های رهبری، لجستیک^۳ و عملیات از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و در این حوزه برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله، نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابند، به کار می‌رود (آرمسترانگ^۴، ۱۳۸۴). استراتژی یک برنامه یا نقشه کلی است که از مجموعه‌ای عملیات تشکیل و برای رسیدن به یک هدف معین مطرح می‌شود. راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه‌جانبه که نشان می‌دهد سازمان چگونه می‌خواهد به مأموریت و هدف‌های خود دست یابد (میری و همکاران، ۱۴۰۲). راهبرد به معنی اختصاص منابع و ابزار برای دستیابی به هدف‌های تعیین شده و رسیدن به وضع مطلوب است (مطالعات گروهی دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۹۰). استراتژی منابع انسانی^۵ به معنای الگویی از مجموعه تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌هایی می‌پردازد که منابع انسانی به آن نیاز دارند. هدف از این راهبرد نیز ارتباط سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی منابع انسانی است (کروبی و همکاران، ۱۴۰۰). راهبرد منابع انسانی به بحران‌های بلندمدت می‌پردازد و ساختار، کیفیت فرهنگ و ارزش‌ها را که برای تأمین و توسعه منابع انسانی ضرورت دارد مورد بررسی قرار می‌دهد (زاده گرگان و سلطانی تربتی، ۱۴۰۰). یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. توسعه منابع انسانی یکی از ضروریات سازمان است که لزوم پیوند آن با ارزش‌های اخلاقی اجتناب‌ناپذیر است چرا که سهل انگاری و بی‌عدالتی در اجرای آن منجر به عدم توسعه فردی و سازمانی می‌شود (حاجی‌لو و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی از راه برنامه‌ریزی کارآمد و اثربخش می‌تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را فراهم ساخته و یا توانایی نیروهای موجود را ارتقاء بخشد. از این رو، برای تداوم موجودیت سازمان و حصول به اهداف آن برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد (گندمیان، ۱۴۰۲). سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک باید در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در نظر گرفته و استراتژی‌های صحیح و بهینه را اتخاذ کنند (قاضی میرسعید و علائی، ۱۴۰۲). عوامل سازمانی مؤثر در توسعه منابع انسانی شامل عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای هستند بنابراین زمانی می‌توان شاهد توسعه منابع انسانی در سازمان شد که میزان رسمیت، پیچیدگی و تمرکز کاهش یابد و به استراتژی‌ها، فرهنگ سازمانی، توسعه فناوری اطلاعات، مشتریان، رقبا و قوانین بیش‌تر توجه شود (خورشیدی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک و اهداف سازمان. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. شولر^۶ (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». براین اساس استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به مدیریت منابع انسانی می‌پردازد و به آن نیاز دارد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط

1. Army General

2. Strategists

3. Logistics

4. Armstrong

5. Human Resources Strategy (HRS)

6. Schuler

ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است. به عبارت دیگر خروجی تدوین استراتژی منابع انسانی برای ما مشخص می‌کند که بتوانیم در هر کدام از زیرسیستم‌های منابع انسانی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش و روابط با کارکنان چه رویه‌هایی را می‌بایست در پیش بگیریم. استراتژی منابع انسانی یک بحث مفهومی است؛ به عنوان مثال در این حوزه گفته نمی‌شود که باید چه میزان حقوق و مزایا پرداخت شود بلکه در مورد مبنای پرداخت بحث می‌شود و یک راهنمای عمل تهیه و انواع استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود (محرّم‌زاده و عابدی، ۱۴۰۰). مدیر فرهنگی نیز کسی است که علم و هنر بکارگیری منابع و نیروها از راه برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل آنها برای دستیابی به اهداف تعیین شده در عرصه فرهنگ (عقاید، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک در جامعه و نیز فعالیت‌ها و محصولات هنری) را دارا می‌باشد (صالحی امیری و عظیمی، ۱۳۹۱). در این پژوهش مدیران فرهنگی عبارتند از: مدیران سطوح گوناگون مراکز فرهنگی، تبلیغی و اجتماعی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که ضمن سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی‌ها و تبیین راهبردهای فرهنگی، در عملیات فرهنگی، برنامه‌ریزی فرهنگی، همکاری و تعامل فرهنگی، آموزش و اطلاع‌رسانی فرهنگی، اقتصاد و سرمایه‌گذاری فرهنگی، پژوهش‌ها و حقوق فرهنگی نیز که به توسعه فرهنگی خواهد انجامید، توانایی‌های مناسبی را دارا هستند. برخی از آسیب‌های سازمانی نشأت گرفته از ناکارآمدی‌های شخصیتی مدیران ارشد سازمان‌ها است (صائب نیا و اسکندری نیا، ۱۴۰۲). امروزه مدیران سازمان‌ها در راستای ایفای مأموریت خود ناچارند تا به صورت مستمر آسیب‌پذیری سازمان خود را در مواجهه با خطرات بالقوه‌ای که می‌تواند مانع تحقق چشم‌انداز و اهداف مدنظرشان شود را ارزیابی کرده تا با انتخاب بهترین راهبردهای ممکن بر آنها غلبه نمایند (صادقی، ۱۴۰۱). یکی از مهم‌ترین اقداماتی که سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحیح و به موقع است. شاپوالو^۱ (۲۰۲۴) استرس و هم‌چنین، عدم مدیریت صحیح در سازمان، چن و هولادی^۲ (۲۰۲۳) کاهش اثرات توسعه منابع انسانی، لی و چن^۳ (۲۰۲۲) بروکراسی اداری و فرانکس^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، ساختار سازمانی را از جمله عوامل ایجاد و بروز آسیب‌های سازمان عنوان کرده‌اند. بون^۵ و همکاران (۲۰۱۹) اثبات کردند که از آنجایی که مهم‌ترین سرمایه سازمان، منابع انسانی است، مدیریت آن می‌تواند نقش قابل توجهی در کنترل شرایط محیطی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌ها داشته باشد. لینهام^۶ (۲۰۱۴) معتقد است با توجه به تغییرات محیط پیرامون و نیاز به روزآمدسازی کارکنان، توسعه منابع انسانی از اهمیتی ویژه برخوردار است. کالینز^۷ (۲۰۲۱) نیز تأکید می‌کند سرمایه‌گذاری در توسعه ظرفیت‌های انسانی یکی از ابعاد مهم ارتقاء سازمان بشمار می‌رود. رستمی و همکاران (۱۴۰۱) مؤلفه‌های شایستگی، سازگاری، خودآگاهی، هدفمندی، خودباوری و معنویت را مؤثر در توسعه منابع انسانی عنوان کرده‌اند. موسوی و همکاران (۱۳۹۷) بر این باورند که توانایی‌های فکری و ذهنی رهبران، آموزش و توسعه، شایستگی‌ها، همراستایی استراتژیک، توسعه سازمانی، سیستم جبران خدمات جامع، کارمندیابی و استخدام، رفاه، ایمنی و نگهداشت و مدیریت عملکرد از گزاره‌هایی هستند که می‌تواند به توسعه منابع انسانی منجر شود. حقانی و همکاران (۱۳۹۷) بر این باورند که وضعیت موجود سازمان‌ها در ابعاد و مولفه‌های سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری، بالاتر از وضعیت استاندارد است، ولی در بعد سرمایه مشتری یا رابطه‌ای وضعیت آن‌ها از وضعیت استاندارد پایین‌تر است. سید تقوی و همکاران (۱۳۹۸) اثبات کردند که شناخت ابعاد توسعه منابع انسانی و ارائه راهکارهای منطقی جهت

1. Shapovalova

2. Chen & Holladay

3. Lee & Chen

4. Franckx

5. Boon

6. Linham

7. Collins

توانمندسازی و توسعه آنها با در نظر داشتن الزامات رویکرد خدمات عمومی نوین از اهم وظایف مدیران سازمان‌های دولتی بشمار می‌رود. این راهبردها به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۳). بامبرگر و مشولم^۱ (۲۰۰۰) بر این باورند که راهبردهای منابع انسانی، نتیجه‌ای از موجودیت سازمان است و الگویی از تصمیم‌هایی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد. آن‌ها پس از بررسی الگوهای قبلی منابع انسانی به طور عمیق و دقیق الگوی خود را براساس دو بعد کنترل (کنترل محصول یا فرایند) و کانون توجه (داخل و خارج)، چهار گونه راهبرد منابع انسانی معرفی کردند که عبارتند از راهبرد پدران^۲، ثانویه^۳، متعهدانه^۴ و پیمانکارانه. براین اساس راهبرد پدران دربارۀ مشاغل ساده و تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود. راهبرد ثانویه برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن‌ها، به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت، موجود است و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. راهبرد متعهدانه در مشاغل پیچیده و تخصصی به کار گرفته می‌شود، کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت‌اند و جایگزینی آن‌ها دشوار است. از این رو، ضروری است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت و راهبرد پیمانکارانه نیز برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان، هزینه بالایی را بر شرکت تحمیل می‌کند زیرا شرکت به این نوع از مشاغل، در مقاطعی کوتاه و به طور موقت نیاز دارد (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). الگوهای راهبردهای منابع انسانی براساس دیدگاه بامبرگر و مشولم در شکل ۱، تبیین شده است.



شکل ۱. الگوهای راهبردهای منابع انسانی براساس دیدگاه بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

انسان جایگاهی ویژه در مدیریت نوین دارد و نقش راهبردی آن همواره مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت است. آشکار است که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان، رکن تشکیل‌دهنده آن، دلیل بقا و فراهم آورنده زمینه‌های دگرگونی و تغییر سازمان بشمار می‌آیند (آناستازیو^۵، ۲۰۲۰). در دهه‌های گذشته نگرش سازمان‌ها نسبت به انسان تغییر کرده است. مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول روزآمد در مواجهه با شرایط محیطی پیچیده و متنوع است و اگر نتوان با تحولات سریع متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام ساخت، بی‌گمان سازمان در تحقق اهداف شکست خواهد خورد (گوئینگز، واکر و وید^۶، ۲۰۲۱). سازمان‌ها برای رسیدن به قله‌های تعالی و سرآمدی، باید نیروی انسانی متعالی و سرآمد در اختیار داشته باشند. با این اوصاف می‌توان نتیجه گرفت موفقیت هر سازمان ارتباط مستقیم با نیروی انسانی متعالی و سرآمد دارد. در همین راستاست که منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی استراتژیک و چارچوب عملیاتی سازمان یکپارچه شود

^۱. Bamberger & Meshoulam

^۲. Parentalistic

^۳. Secondary

^۴. Commitment

^۵. Anastasiou

^۶. Goings, Walker and Wade

(قلیچ‌لی، ۱۳۸۹). امروزه برخورداری از منابع انسانی و توجه استراتژیک به آن، یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها بشمار می‌رود. از سویی تعالی منابع انسانی از معیارها و شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند؛ به گونه‌ای که مدیران منابع انسانی از راه آن‌ها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی نقاط قوت خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی کنند (منگیپودی و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در واقع، مدل تعالی منابع انسانی ابزاری است که نقاط قوت و قابل رشد در ابعاد گوناگون منابع انسانی سازمان را شناسایی نموده و به متصدیان ارائه می‌کند. به بیان دیگر، سرآمدسازی منابع انسانی، نقشی تعیین‌کننده و تسهیل‌گر در تعالی سازمان برعهده دارد (قویدل باجگیران و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به مطالب پیش‌گفته، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی پاسخگو، خلاق و انعطاف‌پذیرند (جنی و همکاران^۲، ۲۰۲۳)، تا چرخه حیات خود را ادامه دهند (حیدری، ۱۴۰۲). هم‌چنین، جایگاه محوری منابع انسانی در سازمان‌ها، آن را عاملی راهبردی در اداره سازمان مطرح می‌کند؛ بنابراین، طراحی و تدوین راهبردهای متمرکز بر مدیریت منابع انسانی، سازمان را قادر خواهد ساخت تا به اهداف راهبردی خود دست یابد (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵). از سویی طراحی و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، هم‌چنان نیازمند توجهی خاص جهت اشاعه الگوهای بومی متناسب با سازمان‌های گوناگون می‌باشد. براین اساس، دستیابی به راهبردهای یاد شده، ضرورت یافته و تبیین و شناسایی آن‌ها، منجر به کسب موفقیت در سازمان خواهد شد.

مدیران و رهبران سازمان وظیفه طراحی و ساخت مسیر رشد و تعالی را بر عهده داشته و کارکنان مسئولیت پیمودن آن را جهت دستیابی به اهداف سازمان بر عهده دارند. از این رو شناسایی استراتژی‌هایی که موجبات جذب بهینه کارکنان و استمرار تلاش پرانگیزه ایشان می‌شود همیشه مورد توجه مدیران و سازمان‌ها بوده است. بدیهی است برای پیمودن مسیر رشد و تحقق اهداف و هم‌چنین، دستیابی به تعالی، سازمان نیاز به منابع انسانی‌ای دارد که عمیقاً به چشم‌انداز، اهداف و رسالت‌های سازمان معتقد و متعهد باشند. امروزه رسیدن به اهداف سازمان به توانایی، صلاحیت و شایستگی‌های کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر بستگی دارد (سبزی و همکاران، ۱۴۰۲) و این کارکنان هستند که باید به تحقق اهداف راهبردی سازمان پرداخته و بینش جدیدی برای رشد، توسعه، خلاقیت و نوآوری برای نیروهای خود به وجود آورند (نیکولاسکو و همکاران، ۲۰۲۰). به این منظور سازمان باید استراتژی‌های متناسبی را در فرآیندهای جذب، سازماندهی و بکارگیری طراحی و عملیاتی کند. به عبارتی در صورت طراحی استراتژی‌های مذکور انتظار است سازمان: توانمندسازی هدفمند مدیران فرهنگی را مبتنی بر ارزش‌های محوری متأثر از رسالت و مأموریت، در دسترس قرار دهد، بتواند تهدیدات و تغییرات را پیش‌بینی کرده و در زمان مناسب و در برابر آن‌ها واکنشی به موقع بروز دهد، ضمن اینکه ارزیابی صحیحی از اثربخشی رهبری، مدیریت و مرجعیت مدیران و کارکنان در تحقق اهداف سازمان بدست خواهد آمد و همین امر منجر به بروز رفتارهای فعال، پویا، هماهنگ و هم‌افزا در سازمان شده و یکپارچگی را رقم خواهد زد. با توجه به اینکه رسالت و مأموریت بخش فرهنگی سازمان معطوف به فرهنگ‌سازی، تقویت باورها و اعتقادات، ارتقاء روحیه، انگیزش و منزلت‌بخشی به کارکنان و حفظ و تقویت احساس افتخار کارکنان به سازمان می‌باشد، لذا، تبیین و شناسایی راهبردها و استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. از سویی مدیران فرهنگی اگرچه از ابزار، تکنولوژی، هنر و فنون ارتباطی و تبلیغی برخوردار بوده و از آن بهره می‌گیرند، لکن همواره می‌دانند که محیط اصلی تعاملی آنان و جامعه مخاطب آنان، نوع انسان بوده و بدین‌سان تنوع، پیچیدگی و توان انعطاف‌پذیری بالایی را تجربه خواهند کرد. چنانچه مدیران بکارگیری شده در این حوزه از سطح مناسبی از دانش، مهارت، ادراک و انگیزه برخوردار نباشند، توان رصد و تحلیل محیط، مخاطبین، تغییرات و پیامدها را نداشته و ادراک صحیحی از میزان فعالیت فرهنگی و دامنه اثرگذاری آن نخواهند داشت. این موضوع زمینه‌ساز سلیقه‌گرایی، آشفتگی، ناهماهنگی در رفتار فرهنگی، خنثی‌سازی فعالیت‌های فرهنگی متوازن و در یک کلام هرج و مرج فرهنگی خواهد شد. لذا، رشدناپاافتگی، عدم ادراک محیط و شرایط زمینه‌ای، کمی شناخت نسبت به ویژگی‌های شخصی مدیران، کم توجهی به راهبردها، نتایج، کارکنان و حوزه رهبری و ... افزون بر تأثیر مستقیم در ناکارآمدی و غیراثربخش بودن مدیران فرهنگی،

^۱. Mengipudi et al

^۲. Jani et al

موجبات آشتی فرهنگی در سازمان را فراهم کرده و دستیابی به اهداف فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی را دچار اختلال نموده، جابجایی اهداف و انحراف از مسیر را رقم خواهد زد. از سویی نبود استعداد کافی، نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان و مشکلات اقتصادی، سازمان‌ها را در تنگنانهایی متعدد قرار داده است (کریستوفر و دوی، ۲۰۲۲). براین اساس تبیین و شناسایی راهبردها و استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه بسیار ضروری است. با این حال، نقطه تمایز و نوآوری پژوهش انجام شده این است که استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه به شدت متکی بر رسالت‌های فرهنگی اجتماعی این نهاد بوده و در مقایسه با سایر پژوهش‌ها به ارزش‌های فرهنگی تمرکز دارد. براین اساس می‌توان انتظار داشت که توجه جدی به استراتژی‌های یاد شده، ضمن تعالی‌بخشی به مدیران فرهنگی منجر به رشد حرفه‌ای کارکنان، توسعه و پیشرفت منابع انسانی و ارتقاء سازمان خواهد شد.

بیان مسأله

در دنیای امروز، سازمان‌ها در رقابت دائمی قرار دارند. شدت رقابت هر ساله افزایش می‌یابد و به طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی سازمان، با دیگر مدیران و رهبران سازمان همکاری می‌کند تا راهبرد سازمان را به عمل تبدیل کند. نقش توسعه منابع انسانی بسیار دارای اهمیت بوده و به سازمان‌ها کمک می‌کند در طی هرگونه بحرانی به مراقبت از ارزشمندترین دارایی‌هایشان بپردازند. (دیرانی و همکاران^۱، ۲۰۲۰). در واقع، توسعه منابع انسانی به عنوان یک عنصر موفقیت در عصر پیچیدگی‌ها و بحران‌ها در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند سازمان‌ها را از راه سیاست‌ها و استراتژی‌های خاص خود به سوی جنبش تغییر هدایت کند (میتساکیس^۲، ۲۰۲). فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر، بهبود دانش، مهارت و شایستگی است. در حقیقت توسعه منابع انسانی حاصل تلاقی سه سازه انسان، سازمان و یادگیری است (سارم^۳، ۲۰۱۷). مدیریت راهبردی منابع انسانی، به سازمان‌ها در کسب مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند و امکان هماهنگی لازم در فعالیت‌های سازمان و ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها استفاده بهینه داشته باشند و به یکپارچگی و هماهنگی راهبردی که در سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی خلاصه می‌شود، نائل شوند (آرمسترانگ، ۲۰۰۱). پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در مدیریت راهبردی، بویژه در حوزه راهبردهای منابع انسانی، حاکی از آن است که مدیریت اثربخش منابع انسانی تضمین کننده افزایش بهره‌وری، سودآوری و شأن و منزلت اجتماعی سازمان است (ابطحی و جعفری نیا، ۱۳۸۷). نگاه دقیق به پیامدهای حاصل از اجرای برنامه‌های ۵ ساله سازمان در گذشته و آسیب‌شناسی آن‌ها بیانگر آن است که بخشی از بدنه مدیران فرهنگی به واسطه کم‌توجهی به استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و معطوف به محیط فعالیت ایشان، از صلاحیت‌های لازم بویژه شناخت و معرفت لازم در درک حوزه فرهنگ برخوردار نبوده‌اند. این در حالی است که بخشی از مدیران و کارکنان شاغل در بدنه مدیریت فرهنگی با مدل‌های مدیریتی غیرقابل انعطاف، تک‌بعدی و بدون توجه به افق، رسالت و اهداف؛ شرایطی را رقم زده‌اند که نه تنها فاقد اثربخشی بوده‌اند بلکه فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب را بیش‌تر کرده و ناکارآمدی فرهنگی را در سازمان رقم زده‌اند. لذا، نقش طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه به منظور اصلاح و بازسازی شبکه مدیران و عناصر فرهنگی و توسعه دانش، مهارت‌ها، علایق، انگیزه‌ها و ارتقاء توان ادراکی مدیران فرهنگی، غیر قابل اغماض است. بر این اساس این پژوهش به دنبال شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه بوده و در پی آن است که به این سؤال پاسخ بدهد که «با توجه به ویژگی‌های حاکم بر سازمان سپاه و رسالت‌های فرهنگی این

^۱. Dirani et al

^۲. Mitsakis

^۳. Sarem

نهاد در پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی و با عنایت به کارکردهای مورد انتظار از مدیران فرهنگی، استراتژی‌ها و راهبردهای منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه چیست؟»

پیشینه پژوهش

انصاری و همکاران (۱۴۰۳). در پژوهشی با عنوان زمینه، پیامد و راهبردهای توسعه استعداد معلمان تازه کار که با هدف طراحی الگوی توسعه استعداد معلمان تازه کار انجام شد به این نتیجه رسیدند که رسیدن به یک الگوی توسعه استعداد مناسب در جهت افزایش کارایی نظام تعلیم و تربیت نیازمند یک نگاه جامع و مشارکت حداکثری همه افراد و نهادهای مؤثر در این حوزه است. اخوان و همکاران (۱۴۰۳). در پژوهشی با عنوان ارائه مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر رفتار سبز کارکنان دانشگاهها و موسسات آموزشی تأکید می‌کنند که لازم است تا چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها و اقداماتی که آن‌ها برای موفقیت بیش‌تر باید انجام دهند به طور سیستماتیک مورد توجه قرار گیرد. نتایج پژوهش ایشان نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی جایگاهی قوی در تأثیرگذاری بر قابلیت‌های کارکنان دارد که منجر به عملکرد سبز کارکنان می‌شود، اما تقویت عوامل حمایتی تناسب فرد با شغل و انگیزه کارکنان ضروری است. سبزی و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان مدل سیستمی توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد کیفی نتیجه گرفتند: درون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی شامل مولفه‌های ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های سازمانی؛ فرایندهای سیستم توسعه منابع انسانی شامل مولفه‌های برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک؛ برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی شامل مولفه‌های چابکی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیروی انسانی است. اکاتی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان بازکاوی معنایی راهبردهای توسعه منابع انسانی درحوزه مدیریت آسیب‌های اجتماعی با استفاده از رویکرد داده کاوی، راهبردهای توسعه منابع انسانی در درخت تصمیم‌گیری، شامل شایستگی‌ها، توسعه سازمان، همراستایی استراتژیک، ایمنی و جبران خدمات را بررسی کرده و به این نتیجه رسیدند که از بین متغیرها در حوزه آسیب اجتماعی، شایستگی بیش‌ترین نیاز را به بهینه‌سازی دارد و بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مرتبط با همراستایی استراتژیک می‌باشد. دودمان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تدوین مدل سازمان آموزش و پرورش معنویت‌گرا مبتنی بر گراند تئوری نتیجه گرفتند که مدل پارادایمی سازمان آموزش و پرورش معنویت‌گرا شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها می‌باشد. آنها استراتژی‌ها را شامل: الگوسازی، شایسته‌گزینی، ارائه مشوق‌های مادی و معنوی، ایجاد بسترهای مناسب، تدوین استراتژی‌های حمایت نهادی عنوان کرده و پیامدها را رشد و توسعه‌ی فردی، بالندگی و بهره‌وری سازمانی و شکل‌گیری جامعه معنوی و رشد یافته توصیف کرده‌اند. شیربیگی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات به این نتیجه رسیدند که برای ایجاد یک تغییر کلی در سازمان لازم است تا فرآیند آن از راه راهبردهای منابع انسانی به کار گرفته شود. سازمان‌دهی فرآیند تغییرات نیازمند ایجاد توازن ظریف میان ذی‌نفعان سازمان است. تحول در راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها، ساختارها و همچنین، انتظارات تجاری‌سازی می‌شود این تحول مشابه معماری ایجاد تغییرات است. یافته‌های پژوهش محرم‌زاده و عابدی (۱۴۰۰) با عنوان تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش پرورش (مورد مطالعه: ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی). نشان داد: بعد تدافعی از ابعاد مربوط به استراتژی سازمان و بعد پیمانکارانه از ابعاد مربوط به استراتژی منابع انسانی، تأثیر معناداری بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش ندارد. در خصوص دیگر ابعاد استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی، بیش‌تر مدیران آموزش و پرورش موافق تأثیر مثبت ابعاد استراتژی‌های بررسی شده (تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و پدران، متعهدانه، ثانویه) بر عملکرد مدیران و کارکنان می‌باشند. در نهایت آن‌ها نتیجه گرفتند که استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش تأثیرگذار است. عطاریا و دبیری (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر عملکرد استراتژی منابع انسانی در بهبود خدمات آستانه مقدسه حضرت معصومه (سلام الله علیها)، نتیجه گرفتند: عملکرد استراتژی‌های منابع انسانی در بهبود خدمات آستانه مقدسه حضرت معصومه تأثیر مثبت و معناداری دارد و استراتژی‌های مشارکت، بیش‌ترین تأثیر را بر بهبود خدمات آستانه مقدسه داشته است. محمدی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰) در

پژوهشی با عنوان مدل همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان با رویکرد دینامیک به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل موثر بر همسوسازی منابع انسانی و منابع سازمانی به ۵ دسته اصلی شامل ایجاد محیط مناسب سازمانی، ارتقای کیفی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منسجم، توانمندی مدیران و توجه به ساز و کارهای رفاهی است. فتحی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش الگوی همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان (مطالعه موردی: بانک رفاه) نشان دادند که مهم‌ترین عوامل موثر بر همسوسازی منابع انسانی و منابع سازمانی عبارتند از: متغیرهای علی، شامل: ایجاد محیط مناسب کار، روحیه مدیران، امنیت روانی کارکنان، حمایت سازمان از نیروها، اخلاق مداری، ارتقای کیفی نیروهای جذب شده، شایسته سالاری، رفع نواقص سازمان و رضایت کارکنان؛ شرایط زمینه‌ای، شامل: رشد اخلاقی کارکنان، توجه به رفاه کارکنان، تأمین اعتبار، حذف هزینه‌های اضافی، برنامه‌ریزی منسجم در جهت اهداف سازمان، شناخت موانع رشد و ارتقای فناوری سازمان؛ شرایط مداخله‌گر، شامل: تبعیض میان کارکنان، سلاقی مدیریتی و محدودیت در آرایه پیشنهادها و انتقادات. نتایج پژوهش دهقانان و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان تحلیل متون راهبردهای توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری مبتنی بر تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف نشان داد که گفتمان حاکم بر متون از راه عناصر گفتمانی دیدگاه یکپارچه در نظریه‌های خود و کار، رویکرد مبتنی بر عملکرد در نظریه‌های یادگیری در کار و فرایند یادگیری هدایت شده در نظریه‌های یادگیری مفصل‌بندی شده است و نظم گفتمانی بر کلیت این گفتمان حاکمیت دارد. رحمتی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان راهبردهای جذب، نگهداشت و رهایی از خدمت منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، نتیجه گرفتند که در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرایند فوق، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام‌بخشی و هماهنگی بین سیاست‌های و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی ناجا فراهم گردد. قویدل باجگیران و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان الگوی ماهیت‌شناختی تعالی فردی معلم ماهیت تعالی فردی معلمان را در قالب ۳ مضمون فراگیر (قابلیت‌های فردی، روان‌شناختی و حرفه‌ای) شناسایی و نتیجه گرفتند: توسعه قابلیت‌هایی تشکیل‌دهنده تعالی فردی معلمان می‌تواند زمینه مناسبی برای ارتقای عملکرد معلمان و تعالی آموزش و پرورش در نقش‌آفرینی هرچه مؤثرتر در مسیر توسعه همه‌جانبه جامعه ایفا کند. نتایج پژوهش محمدی نجف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان طراحی مدل استراتژی محور توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری و تدوین نقشه راه (مورد مطالعه: استان اصفهان)، نشان داد: طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل، ارائه آموزش‌های همگانی، تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف دوره‌های آموزشی به ترتیب مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان بشمار می‌روند. تدبیری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری) به تبیین و شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی مبادرت کرده و براین اساس ۶ مقوله شامل: انگیزشی، ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، توسعه و توانمندسازی، توسعه متولیان منابع انسانی و استراتژی و ساختار سازمانی را شناسایی کردند. رستم پور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان آسیب شناسی و بهبود عملکرد حوزه آموزش و سرمایه انسانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد تعالی سازمانی، معیارهایی شامل: تقویت ارتباطات سازمانی میان سطوح سازمانی موجود، یکپارچه‌سازی اهداف در چارچوب برنامه‌های سازمانی، سنجش رضایت خدمت‌گیرندگان به صورت دوره‌ای، برقراری ارتباطات دو سویه با خدمت‌گیرندگان، بازنگری استراتژی‌های آرایه خدمت، اهتمام مدیریت ارشد جهت مساعدت و پشتیبانی جامع از کارکنان، انجام هدفگذاری در خصوص کیفیت خدمات قابل آرایه، مشارکت مدیران ارشد در فرآیند شناخت نیازهای آینده خدمت‌گیرندگان را به عنوان معیارهایی جهت بهبود عملکرد در حوزه آموزش و سرمایه انسانی را شناسایی و پیشنهاد کرده‌اند. نوه ابراهیم و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان فراترکیب الگوهای تدوین راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی که با رویکرد فراترکیب کیفی انجام گرفت، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ تم شامل بینش و تحلیل گری استراتژیک، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ و رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک را به عنوان راهبردهای منابع انسانی شناسایی کردند که می‌تواند زمینه مشارکت بیش‌تر کارکنان، شناسایی استراتژی‌های واقع بینانه و کاربردی، هماهنگی با جهت‌گیری‌های کلان سازمان و ... را در سازمان فراهم آورد. اعرابی و نسبی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی ابراز داشتند: دانشگاه با اجرای راهبردهای ۲۵ گانه: بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در بهبود بهره‌وری منابع انسانی، نظام‌مند کردن پرداخت پاداش بر

مبنای عملکرد، بهره‌گیری از حسن شهرت دانشگاه در جذب فارغ التحصیلان نخبه متناسب با نیازهای جامعه و تشکیلات مصوب، بهره‌گیری از فرآیند جذب شفاف و مشخص، بهره‌گیری از نرخ بالای خدمات در جذب منابع انسانی برای مناطق محروم و واحدهای کم جاذبه، قانونمند کردن انتصاب و ارتقاء با تأکید بر توانمندها و شایسته سالاری در سطوح گوناگون، تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به منظور افزایش مشارکت و نوآوری مدیران و کارکنان و تقویت کار تیمی، کاربرد تر کردن دوره ۱ و افزایش کیفیت خدمات، توسعه و تنوع برنامه های آموزشی کارکنان متناسب با اهداف و چشم انداز دانشگاه، طراحی و به روزرسانی مستمر سیستم نیازسنجی آموزشی متناسب با بررسی و تحلیل مشاغل و با بهره‌گیری از فناوری‌های روز، ارتقاء سطح کمی و کیفی مدارک علمی کارکنان، توزیع بهینه منابع انسانی طبق تشکیلات به روز شده با بهره‌گیری از همکاری واحدهای تابعه و روش‌های علمی و استاندارد، بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی به منظور جذب منابع انسانی نخبه بومی و معرفی مشاغل و خدمات دانشگاه به جامعه، هماهنگی بیش‌تر سیاست‌ها و خط مشی‌های کارکنان با سیاست‌های دانشگاه در راستای انطباق با سند جامع سلامت و چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، تدوین برنامه‌های جامع آموزشی بدو خدمت کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها، طراحی و اجرای نظام جامع ارزشیابی بر اساس شایستگی، طرح بررسی و تحلیل مشاغل و عملکرد کارکنان، باهدف تحقق اهداف سازمانی و رضایت گروه‌های هدف، بهره‌گیری از اصول و موازین اخلاقی و اسلامی در تدوین منشور اخلاقی، شفاف سازی و اصلاح فرآیندها و استفاده از نظام‌های کنترل کیفیت و فناوری‌های نوین و ایجاد تمهیدات لازم در راستای ترغیب مدیران به ارزیابی عملکرد بر اساس عملکرد واقعی و دوری از خطاهای ارزیابی؛ می‌تواند به هم‌افزایی در فعالیت‌ها و هماهنگی بیش‌تر در سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای کلی نائل شود. نتایج پژوهش ابراهیمی و فتحی (۱۳۹۵) با عنوان ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی های منابع انسانی، که بر اساس شاخص‌های دو بُعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی (یعنی ضرورت و واپایش فرایند/ نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی/ خارجی) تدوین شد، نشان داد: راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانیه برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است.

درنهایت، راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های شغلی مذکور تدوین شد. با توجه به مطالعات و بررسی‌های انجام شده، مهم‌ترین یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته در راستای این پژوهش در جدول ۱، تبیین و دسته‌بندی شده است:

جدول ۱. عوامل تأثیرگذار در استراتژی منابع انسانی مبتنی بر پژوهش‌ها

نویسندگان/ سال	اهداف و یا سئوالات اصلی	استراتژی منابع انسانی و عوامل مؤثر
انصاری و همکاران (۱۴۰۳)	زمینه، پیامد و راهبردهای توسعه استعداد معلمان تازه کار که با هدف طراحی الگوی توسعه استعداد معلمان تازه کار	رسیدن به یک الگوی توسعه استعداد مناسب در جهت افزایش کارایی نظام تعلیم و تربیت نیازمند یک نگاه جامع و مشارکت حداکثری همه افراد و نهادهای مؤثر در این حوزه است.
اخوان و همکاران (۱۴۰۳)	ارائه مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر رفتار سبز کارکنان دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی	تقویت عوامل حمایتی، تناسب فرد با شغل و انگیزه کارکنان عوامل مؤثر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های کارکنان است که منجر به عملکرد سبز کارکنان می‌شود.
سبزی و همکاران (۱۴۰۲)	مدل سیستمی توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد کیفی	درون‌دادها: ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های سازمانی؛ فرآیندها: برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک؛ برون‌دادها: چابکی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیروی انسانی است.

نویسندگان/ سال	اهداف و یا سئوالات اصلی	استراتژی منابع انسانی و عوامل مؤثر
اکاتی و همکاران (۱۴۰۲)	بازکای معنایی راهبردهای توسعه منابع انسانی در حوزه مدیریت آسیب‌های اجتماعی با استفاده از رویکرد داده کاوی	راهبردهای توسعه منابع انسانی در درخت تصمیم‌گیری، شامل شایستگی‌ها، توسعه سازمان، همراستایی استراتژیک، ایمنی و جبران خدمات است و از بین متغیرها در حوزه آسیب اجتماعی، شایستگی بیش‌ترین نیاز را به بهینه‌سازی دارد و بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی کنندگی مرتبط با همراستایی استراتژیک می‌باشد.
دودمان و همکاران (۱۴۰۱)	تدوین مدل سازمان آموزش و پرورش معنویت گرا مبتنی بر گراند تئوری	مدل پارادایمی سازمان آموزش و پرورش معنویت‌گرا شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها است. استراتژی‌های این الگو شامل: الگوسازی، شایسته‌گزینی، ارائه مشوق‌های مادی و معنوی، ایجاد بسترهای مناسب و تدوین استراتژی‌های حمایت نهادی می‌باشد.
شیربیگی و همکاران (۱۴۰۰)	ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات	برای ایجاد تغییر کلی در سازمان لازم است تا فرآیند آن از راه راهبردهای منابع انسانی به کار گرفته شود. تحول در راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها، ساختارها و هم‌چنین، انتظارات تجاری‌سازی می‌شود.
محرم‌زاده و عابدی (۱۴۰۰)	تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش پرورش (مورد مطالعه: ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی)	ابعاد استراتژی‌های بررسی شده (تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و پدران، متعهدانه، ثانویه) بر عملکرد مدیران و کارکنان تأثیرگذارند و استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش تأثیرگذار است.
عطارنیا و دبیری (۱۴۰۰)	تأثیر عملکرد استراتژی منابع انسانی در بهبود خدمات آستانه مقدسه حضرت معصومه (سلام الله علیها)	عملکرد استراتژی‌های منابع انسانی در بهبود خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد و استراتژی‌های مشارکت، بیش‌ترین تأثیر را بر بهبود خدمات آستانه مقدسه داشته است.
محمدی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰)	مدل همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان با رویکرد دینامیک	مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی و منابع سازمانی شامل ۵ دسته اصلی: ایجاد محیط مناسب سازمانی، ارتقای کیفی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منسجم، توانمندی مدیران و توجه به ساز و کارهای رفاهی است.
فتحی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان (مطالعه موردی: بانک رفاه)	متغیرهای علی، شامل: ایجاد محیط مناسب کار، روحیه مدیران، امنیت روانی کارکنان، حمایت سازمان از نیروها، اخلاق مداری، ارتقای کیفی نیروهای جذب شده، شایسته‌سالاری، رفع نواقص سازمان و رضایت کارکنان؛ شرایط زمینه‌ای، شامل: رشد اخلاقی کارکنان، توجه به رفاه کارکنان، تأمین اعتبار، حذف هزینه‌های اضافی، برنامه‌ریزی منسجم در جهت اهداف سازمان، شناخت موانع رشد و ارتقای فناوری سازمان؛ شرایط مداخله‌گر، شامل: تبعیض میان کارکنان، سلاقی مدیریتی و محدودیت در ارایه پیشنهادها و انتقادهای.
دهقانان و همکاران (۱۴۰۰)	تحلیل متون راهبردهای توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری مبتنی بر تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف	گفتمان حاکم بر متون از راه عناصر گفتمانی دیدگاه یکپارچه در نظریه‌های خود و کار، رویکرد مبتنی بر عملکرد در نظریه‌های یادگیری در کار و فرایند یادگیری هدایت شده در نظریه‌های یادگیری فصل‌بندی شده است و نظم گفتمانی بر کلیت این گفتمان حاکمیت دارد.

نویسندگان/ سال	اهداف و یا سئوالات اصلی	استراتژی منابع انسانی و عوامل مؤثر
رحمتی (۱۴۰۰)	راهبردهای جذب، نگهداشت و رهایی از خدمت منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران	در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرایند (جذب، نگهداشت و رهايي)، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام‌بخشی و هماهنگی بین سیاست‌های و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی ناجا فراهم می گردد.
قویدل باجگیران و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی ماهیت‌شناختی تعالی فردی معلم	ماهیت تعالی فردی معلمان در قالب ۳ مضمون فراگیر (قابلیت‌های فردی، روان‌شناختی و حرفه‌ای) شناسایی و نتیجه گرفتند: توسعه قابلیت‌هایی تشکیل‌دهنده تعالی فردی معلمان می‌تواند زمینه مناسبی برای ارتقای عملکرد معلمان و تعالی آموزش و پرورش در نقش‌آفرینی هرچه مؤثرتر در مسیر توسعه همه‌جانبه جامعه ایفا کند.
محمدی نجف آبادی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل استراتژی محور توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری و تدوین نقشه راه (مورد مطالعه: استان اصفهان)	طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل، ارائه آموزش‌های همگانی، تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف دوره‌های آموزشی به ترتیب مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در استان اصفهان بشمار می‌روند.
تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری)	۶ مقوله ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی شامل: انگیزشی، ارتباط حوزه منابع انسانی با کارکنان، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، توسعه و توانمندسازی، توسعه متولیان منابع انسانی و استراتژی و ساختار سازمانی را شناسایی شد.
رستم پور و همکاران (۱۳۹۸)	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد حوزه آموزش و سرمایه انسانی در شرکت های تولیدی با رویکرد تعالی سازمانی	معیارهایی شامل: تقویت ارتباطات سازمانی میان سطوح سازمانی موجود، یکپارچه‌سازی اهداف در چارچوب برنامه‌های سازمانی، سنجش رضایت خدمت‌گیرندگان به صورت دوره‌ای، برقراری ارتباطات دو سویه با خدمت گیرندگان، بازنگری استراتژی‌های آرایه خدمت، اهتمام مدیریت ارشد جهت مساعادت و پشتیبانی جامع از کارکنان، انجام هدفگذاری در خصوص کیفیت خدمات قابل آرایه، مشارکت مدیران ارشد در فرآیند شناخت نیازهای آینده خدمت‌گیرندگان را به عنوان معیارهایی جهت بهبود عملکرد در حوزه آموزش و سرمایه انسانی شناسایی و پیشنهاد شده است.
نوه ابراهیم و همکاران (۱۳۹۸)	فرا ترکیب الگوهای تدوین راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی	۷ تم شامل بینش و تحلیلگری استراتژیک، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ و رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک را به عنوان راهبردهای منابع انسانی شناسایی شد که می تواند زمینه مشارکت بیش‌تر کارکنان، شناسایی استراتژی‌های واقع بینانه و کاربردی، هماهنگی با جهت‌گیری‌های کلان سازمان و ... را در سازمان فراهم آورد.

نویسندگان / سال	اهداف و یا سئوالات اصلی	استراتژی منابع انسانی و عوامل مؤثر
اعرابی و نسبی (۱۳۹۵)	کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در بهبود بهره‌وری منابع انسانی، نظام‌مند کردن پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد، بهره‌گیری از فرآیند جذب شفاف و مشخص، بهره‌گیری از نرخ بالای خدمات برای مناطق محروم و واحدهای کم جاذبه، قانونمند کردن انتصاب و ارتقاء با تأکید بر توانمندی‌ها و شایسته سالاری، تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت و نوآوری مدیران و کارکنان و تقویت کار تیمی، توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان متناسب با اهداف و چشم‌انداز، طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از فناوری‌های روز، تدوین برنامه‌های جامع آموزشی بدو خدمت کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، تدوین منشور اخلاقی، شفاف‌سازی و اصلاح فرآیندها و استفاده از نظام‌های کنترل کیفیت و فناوری‌های نوین و ایجاد تمهیدات لازم در راستای ترغیب مدیران به ارزیابی عملکرد بر اساس عملکرد واقعی شاخص‌های دو بُعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی (یعنی ضرورت واپایش فرایند/ نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی/ خارجی) تدوین شد، نشان داد: راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانه برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است. درنهایت، راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های شغلی مذکور تدوین شد.

پس از مطالعه پیشینه پژوهش‌ها آنچنان که در جدول ۱ تبیین شد مشخص می‌شود: ۱۵ عامل «تقویت عوامل حمایتی، فرآیند جذب شفاف و مشخص، ایجاد محیط مناسب کار، مدیریت استراتژیک دانش، استراتژی و ساختار سازمانی، توانمندی مدیران، اخلاق مداری، رضایت کارکنان، تأمین اعتبار، تقویت ارتباطات سازمانی با سطوح موجود، فرهنگ و رهبری استراتژیک، شناخت نیازهای آینده خدمت گیرندگان، افزایش مشارکت، استفاده از فناوری‌های نوین و پایش استراتژیک» به عنوان عوامل مؤثر در استراتژی‌های منابع انسانی، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است که در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. عوامل مورد توجه پژوهشگران در طراحی و کاربست استراتژی‌های منابع انسانی

راهبردهای منابع انسانی	فراوانی	درصد
تقویت عوامل حمایتی	۷	۱۲/۳
فرآیند جذب شفاف و مشخص	۷	۱۲/۳
ایجاد محیط مناسب کار	۵	۸/۸
مدیریت استراتژیک دانش	۷	۱۲/۳
استراتژی و ساختار سازمانی	۵	۸/۸
توانمندی مدیران	۳	۵/۳
اخلاق مداری	۳	۵/۳
رضایت کارکنان	۳	۵/۳
تأمین اعتبار	۲	۳/۵
تقویت ارتباطات سازمانی با سطوح موجود	۲	۳/۵
فرهنگ و رهبری استراتژیک	۴	۷

رهیافتی نو در شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه			۷۳
شناخت نیازهای آینده خدمت گیرندگان	۲	۳/۵	
افزایش مشارکت	۲	۳/۵	
استفاده از فنآوری‌های نوین	۲	۳/۵	
پایش استراتژیک	۳	۵/۳	
جمع	۵۷	۱۰۰	

با درنظر گرفتن مشابهات و همراستایی عوامل، ۳ عرصه تأمین و مراعات، اداره و هدایت و حفظ و نگهداشت تشخیص داده شد. در ادامه فراوانی و درصد هر عامل و هر عرصه مشخص شد که جزئیات دسته‌بندی صورت گرفته در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. فراوانی عوامل و عرصه‌های مورد توجه پژوهشگران در طراحی و کاربری استراتژی‌های منابع انسانی

راهِبردهای منابع انسانی	عرصه	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
فرآیند جذب شفاف و مشخص	۷	۱۲/۳			
ایجاد محیط مناسب کار	۵	۸/۸			
تأمین اعتبار	۲	۳/۵	۱۸	۳۱/۵۶	
شناخت نیازهای آینده خدمت گیرندگان	۲	۳/۵			
استفاده از فنآوری‌های نوین	۲	۳/۵			
فرهنگ و رهبری استراتژیک	۴	۷			
استراتژی و ساختار سازمانی	۵	۸/۸			
مدیریت استراتژیک دانش	۷	۱۲/۳	۲۲	۳۸/۶	
توانمندی مدیران	۳	۵/۳			
پایش استراتژیک	۳	۵/۳			
اخلاق مداری	۳	۵/۳			
افزایش مشارکت	۲	۳/۵			
تقویت عوامل حمایتی	۷	۱۲/۳	۱۷	۲۹/۸۴	
رضایت کارکنان	۳	۵/۳			
تقویت ارتباطات سازمانی با سطوح گوناگون	۲	۳/۵			
جمع	۵۷	۱۰۰	۵۷	۱۰۰	

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از انواع پژوهش‌های کیفی بوده و براساس روش اکتشافی انجام شده و بر حسب هدف نیز یک پژوهش توسعه‌ای است. پژوهشگر با مطالعه منابع علمی و پژوهشی از راه روش کتابخانه‌ای و اسنادی، در وهله نخست به استخراج مولفه‌ها پرداخت و سپس با هدف اعتباربخشی به آن‌ها و هم‌چنین، گردآوری داده‌ها در محیط پژوهش، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره برده است. جامعه آماری پژوهش در اجرای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مدیران راهبردی و ستادی بخش‌های فرهنگی سپاه شامل: مدیران سطوح گوناگون مراکز فرهنگی و تربیتی نمایندگی ولی فقیه در سپاه و مدیران سطوح گوناگون مراکز فرهنگی و اجتماعی سپاه بودند که پژوهشگر به روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی و غیراحتمالی) به ایشان مراجعه و پس از ۱۵ مصاحبه به اشباع رسید. در ادامه با استفاده از روش تحلیل مضمون و تحلیل تفسیری و از مسیر سازماندهی مضامین پایه، تنظیم مضامین سازمان دهنده و استخراج مضامین فراگیر، نسبت به دسته‌بندی و احصاء نتایج و با استفاده از روش دستی اقدام شد. در نهایت، با توجه به نتایج و خروجی‌های بدست آمده از روش تحلیل مضمون^۱، نسبت به

^۱. Thematic Analysis

شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌ها و مصادیق مورد توجه برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی، اقدام شد. در تعیین حجم نمونه، ملاک‌هایی برای خبرگی تعیین شد که عبارتند از: محل اشتغال، رتبه شغلی، سابقه کار فرهنگی، تحصیلات متناسب و مرتبط با حوزه فرهنگ و تجارب مدیریتی در بخش‌های فرهنگی. وضعیت سن، سابقه کار، تحصیلات و جنسیت مصاحبه‌شوندگان در جدول ۴ تبیین شده است.

جدول ۴. وضعیت سن، سابقه کار، تحصیلات و جنسیت مصاحبه‌شوندگان

سن					
سن	بالاتر از ۶۰	۵۱-۶۰	۴۱-۵۰	۳۱-۴۰	جمع کل
تعداد	۶	۲	۲	۵	۱۵
درصد	۴۰	۱۳/۳	۱۳/۳	۳۳/۳	۱۰۰
سابقه کار					
سابقه	بالای ۴۰	۳۱-۴۰	۲۱-۳۰	۲۰-۱۱	زیر ۱۰
تعداد	۵	۳	۴	۲	۱
درصد	۳۳/۳	۲۰	۲۶/۷	۱۳/۳	۶/۷
رشته تحصیلی					
وضعیت	خارج فقه	علوم قرآن	مدیریت فرهنگی	هنر و ادبیات	علوم سیاسی
تعداد	۲	۲	۴	۲	۱
درصد	۱۳/۳	۱۳/۳	۲۶/۷	۱۳/۳	۶/۷
رتبه شغلی					
وضعیت	هیأت رئیسه	مراکز راهبردی	هیأت علمی	مسئول معاونت	مسئول اداره
تعداد	۱	۲	۳	۴	۳
درصد	۶/۷	۱۳/۳	۲۰	۲۶/۷	۲۰
جنسیت					
نوع مدرک	حوزوی (معادل دکتری)	دکتری	ارشد	جنس	زن
تعداد	۲	۷	۶	تعداد	۱
درصد	۱۳/۳	۴۶/۷	۴۰	درصد	۶/۷

برای قابلیت ثبات، داده‌ها توسط دو پژوهشگر بازنگری شد. برای تأییدپذیری مطالعه، فرایند انجام کار در اختیار چند تن از پژوهشگرین قرار داده شد و صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شد. در زمینه انتقال‌پذیری، دست‌نوشته‌ها، مصاحبه‌ها و واحدهای تحلیل همراه با کدهای اولیه استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه و نظرات تکمیلی آن‌ها اخذ و اصلاحات لازم انجام و نکات پیشنهادی لحاظ شد. درنهایت، جهت اطمینان از معتبربودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی، از روش بازبینی توسط اعضا (۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار (۲ نفر از اساتید خبره) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

هدف از انجام پژوهش عبارت است از: شناسایی و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه با تأکید بر آموزش مدیران یاد شده می‌باشد و در مسیر انجام پژوهش به دنبال آن است که به سئوالات زیر پاسخ دهد: راهبرد تأمین منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه چیست؟ راهبرد مرتبط با آموزش منابع انسانی و ارتقاء تجارب مدیران فرهنگی در الگوی مورد نظر چیست؟ راهبرد حفظ و نگهداشت منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه چیست؟

برای دستیابی به استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی ویران فرهنگی سپاه از خبرگان سؤال شد: از منظر شما «عوامل موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی (جذب، سازماندهی، آموزش، کارآمدی، ارزیابی و بکارگیری) کدامند؟» پر واضح است که محورهای ۶ گانه «جذب، سازماندهی، آموزش، کارآمدی، ارزیابی و بکارگیری» ناظر بر حوزه فرآیندهای مدیریت بوده و به دنبال احصاء عوامل موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی است. به اعتقاد اغلب خبرگان حوزه مدیریت و سازمان، فرآیند جذب، سازماندهی، آموزش، کارآمدی، بکارگیری و ارزیابی از مهم‌ترین نقاط مورد تمرکز مدیران ارشد بوده و چنانچه ضعف و ناکارآمدی در سازمان مشاهده شود، بدون تردید یکی از نقاطی که مورد بررسی آسیب‌شناسانه قرار می‌گیرد این بخش خواهد بود. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۱ معتقد است: «برای جذب منابع انسانی مؤثر در سازمان باید فرآیند جذب را در سطوح پایه‌ای مد نظر قرار داد. به بیانی دیگر زمانی باید مدیران فرهنگی را برای جذب شناسایی کرد که شخصیت‌ها جامد نشده و استعدادها و خلاقیت‌ها قابل تشخیص و شکل‌دهی است». بدیهی است فرآیند مدیریت نیز با نظام ارزشی حاکم بر سازمان و رسالت آن تطابق خواهد داشت، ولی باید مراقب بود که چارچوب‌های ارزشی سازمان اسیر انحراف، کوچک‌کردن میدان دید و سطحی‌نگری نشود. در این رابطه خبره شماره ۱۱ تأکید می‌کند: «جذب هدفمند و عادلانه افراد، با وسعت دید و توجه به کارآیی فرهنگی و کارکردهای تخصصی و فنی آنان و پرهیز از سطحی‌نگری و گزینش سلیقه‌ای پژوهشگر خواهد شد». با این حال، در اولویت‌قرار گرفتن ویژگی‌های علمی- تخصصی و اخلاقی مورد نظر برای مدیران فرهنگی سپاه حتماً در فرآیند مدیریت (جذب، سازماندهی و ...) بسیار ضروری است. تا آنجا که مصاحبه‌شونده شماره ۷ کم‌توجهی به این موضوع را به عنوان یکی از آسیب‌های سازمان سپاه عنوان کرده و تصریح می‌کند: «متأسفانه» جریان فرهنگی در کشور و در سپاه اولویت نیست، لذا، برای گزینش عناصر فرهنگی دقت لازم انجام نمی‌شود. به بیان دیگر، اگر می‌خواهیم سازمان کارآمد فرهنگی داشته باشیم بویژه در عصر فعلی که اولویت بر مبنای جنگ فرهنگی است، باید اولویت را به حوزه فرهنگی بدهیم». در همین رابطه خبره شماره ۸ ضمن اشاره به اینکه یکی از معضلات حوزه فرهنگ این است که گاهی به دلیل بیکار بودن فرد یا خالی بودن جایگاه، مدیر بکارگرفته می‌شود. اظهار می‌دارد: «سازماندهی باید مبتنی بر نیازهای آینده سازمان باشد. یعنی بدانیم در آینده چه مدیرانی با چه آموزش‌های جذب شوند. در جذب و سازماندهی، اصل اساسی شخصیت مدیر فرهنگی و کارویژه فرهنگی است هرچند شخصیت فرهنگی باید از انعطاف و انطباق لازم نسبت به مسائل فرهنگی در محیط خود برخوردار باشد». وی در ادامه به نکته مهمی اشاره می‌کند و آن اینکه: «زمانی که از مفهوم تعالی در فرد و سازمان سخن رانده می‌شود باید [در فرآیند مدیریت] به انگیزش‌های متعالی و ارزش‌های فرامادی توجه بیش‌تری کرد».

با توجه به سطور بالا و با استخراج، پیاده‌سازی و دسته‌بندی ۲۳۴ داده از مجموع پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان؛ تعداد ۵۰ عامل موثر ذیل فرآیندهای ۶ گانه جذب، سازماندهی، کارآمدی، آموزش، ارزیابی و بکارگیری شناسایی شد. در ادامه برای هر یک از فرآیندها، جدول جدولی شامل عوامل مؤثر بر آن فرآیند، فراوانی و درصد اهمیت هر یک از عوامل ارائه شد. از آنجا که تمامی فرآیندها با یکدیگر هم‌مرزی، ارتباط و درهم‌تنیدگی دارند، در پایان، فراوانی و درصد هر یک از عوامل با هم مقایسه و میزان تأثیر آن‌ها در فرآیند مدیریت منابع انسانی احصاء شد. هم‌چنین، با اجرای تقاطع‌گیری، عوامل هر یک از فرآیندها در یک نگاه ارزیابی شده و عوامل مشترک در حوزه‌های متعدد فرآیند مدیریت منابع انسانی بدست آمد. با توجه به توضیحات بالا، فرآیند اقدامات صورت گرفته به تفکیک در ادامه آمده است.

عوامل موثر بر فرآیند جذب

در این حوزه پس از تجمیع و بررسی تعداد ۵۰ داده حاصل از مصاحبه‌ها، ۸ عامل شامل: «ویژگی‌ها و استعدادهای فردی، دانش و تحصیلات مرتبط، انگیزه و احساس مفید بودن، توان مدیریت، مهارت و دانش حرفه‌ای، علاقه به امور فرهنگی، تجارب فرهنگی و شکیبایی و سعه صدر» شناسایی شد که در قالب جدول ۵ ارائه شده است. به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازماندهی شد. براین اساس مهم‌ترین عامل در فرآیند جذب عبارت است از: ویژگی‌ها و استعدادهای فردی که وزنی معادل ۲۸ درصد را به خود اختصاص داده است.

جدول ۵. عوامل موثر بر فرآیند جذب مدیران فرهنگی سپاه

عوامل موثر	فراوانی	درصد
ویژگی‌ها و استعدادهای فردی	۱۴	۲۸
دانش و تحصیلات مرتبط	۷	۱۴
انگیزه و احساس مفید بودن	۷	۱۴
توان مدیریت	۶	۱۲
مهارت و دانش حرفه‌ای	۶	۱۲
علاقه به امور فرهنگی	۵	۱۰
تجارب فرهنگی	۳	۶
شکیبایی و سعه صدر	۲	۴
جمع	۵۰	۱۰۰

عوامل موثر بر فرآیند سازماندهی:

در این حوزه پس از تجمیع و بررسی تعداد ۴۳ داده حاصل از مصاحبه‌ها، ۹ عامل شامل: «میزان علاقه منابع انسانی به شغل، ویژگی‌ها و توانایی‌های جسمی، روحی و ذهنی، تخصص و مهارت حرفه‌ای، میزان انگیزه، تناسب تحصیلات و تجارب با شغل، نیاز سازمان، توانایی مدیریتی، پویایی و چالاکی و میزان تأثیرگذاری» شناسایی شد که در قالب جدول ۶ ارائه شده است. هم‌چنین، به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازماندهی شد. براین اساس، ۳ عامل میزان علاقه منابع انسانی به شغل، ویژگی‌ها و توانایی‌های جسمی، روحی و ذهنی و تخصص و مهارت حرفه‌ای، وزنی معادل ۵۸/۲ درصد را بدست آورده و توجه به آن‌ها در موفقیت فرآیند مدیریت منابع انسانی مدیران فرهنگی، دارای اهمیت خواهد بود.

جدول ۶. عوامل موثر بر فرآیند سازماندهی مدیران فرهنگی سپاه

عوامل موثر	فراوانی	درصد
میزان علاقه منابع انسانی به شغل	۱۰	۲۳/۳
ویژگی‌ها و توانایی‌های جسمی، روحی و ذهنی	۸	۱۸/۶
تخصص و مهارت حرفه‌ای	۷	۱۶/۳
میزان انگیزه	۶	۱۴
تناسب تحصیلات و تجارب با شغل	۵	۱۱/۶
نیاز سازمان	۴	۹/۳
توانایی مدیریتی	۱	۲/۳
پویایی و چالاکی	۱	۲/۳
میزان تأثیرگذاری	۱	۲/۳
جمع	۴۳	۱۰۰

عوامل موثر بر فرآیند آموزش:

در این حوزه پس از جمع و بررسی تعداد ۳۱ داده حاصل از مصاحبه‌ها، ۸ عامل شامل: «آموزش‌های مهارتی، آموزش‌های کاربردی، آموزش‌های کارگاهی و تعاملی، آموزش‌های میدانی، آموزش‌های کلاسیک، استاد، فراگیران و محتوا» شناسایی شد که در قالب جدول ۷ ارائه شده است. نکته قابل توجه اینکه پاسخ‌های ارائه شده به این بخش از سؤال به زعم پژوهشگر در ۲ حوزه: عوامل روشی با وزنی معادل ۹۰/۴ و عوامل علی با وزنی معادل ۹/۶ دسته‌بندی و طبقه‌بندی می‌شود. به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازماندهی شد.

جدول ۷. عوامل موثر بر فرآیند آموزش مدیران فرهنگی سپاه

عوامل موثر	فراوانی	درصد		
آموزش‌های مهارتی	۹	۲۹		
آموزش‌های کاربردی	۸	۲۵/۸		
آموزش‌های کارگاهی و تعاملی	۶	۱۹/۴	۲۸	۹۰/۴
آموزش‌های میدانی	۴	۱۲/۹		
آموزش‌های کلاسیک	۱	۳/۲		
استاد	۱	۳/۲		
فراگیران	۱	۳/۲	۳	۹/۶
محتوا	۱	۳/۲		
جمع	۳۱	۱۰۰		

عوامل موثر بر فرآیند کارآمدی:

در این حوزه پس از جمع و بررسی تعداد ۴۶ داده حاصل از مصاحبه‌ها، ۱۳ عامل شامل: «اعتمادافزایی، تعامل و ارتباط‌گیری، دوره‌های آموزشی، تفویض اختیار، تامین الزامات، حمایت‌های معنوی، جو و فرهنگ سازمانی، استعداد و روحیه فردی، عوامل انگیزشی، ایجاد محیط کار و تجربه، پویایی و نشاط، بازدیدهای میدانی و اولویت‌بخشی سازمانی» شناسایی شد که در قالب جدول ۸ ارائه شده است. به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازماندهی شد.

جدول ۸. عوامل موثر بر فرآیند کارآمدی مدیران فرهنگی سپاه

عوامل موثر	فراوانی	درصد		
اعتمادافزایی	۵	۱۰/۹		
تعامل و ارتباط‌گیری	۵	۱۰/۹		
دوره‌های آموزشی	۴	۸/۷		
تفویض اختیار	۴	۸/۷		
تامین الزامات	۴	۸/۷		
حمایت‌های معنوی	۴	۸/۷		
جو و فرهنگ سازمانی	۴	۸/۷		
استعداد و روحیه فردی	۴	۸/۷		
عوامل انگیزشی	۳	۶/۵		
ایجاد محیط کار و تجربه	۳	۶/۵		
پویایی و نشاط	۲	۴/۳		

عوامل موثر	فراوانی	درصد
بازدیدهای میدانی	۲	۴/۳
اولویت‌بخشی سازمانی	۲	۴/۳
جمع	۴۶	۱۰۰

عوامل موثر بر فرآیند ارزیابی:

در این حوزه پس از کدگذاری، تجمیع و بررسی تعداد ۳۴ داده حاصل از مصاحبه‌ها، ۶ عامل شامل: «استمرار ارزیابی و اجرای آن از قبل تا بعد از آموزش، انصاف، شفافیت و حمایت در ارزیابی، استانداردسازی ارزیابی، هدایت مصلحانه در ارزیابی، بررسی میزان اثربخشی در ارزیابی و دانش‌پایه بودن ارزیابی» شناسایی شد که در قالب جدول ۹ ارائه شده است. به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازماندهی شد. با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۹، ۲ عامل استمرار ارزیابی و اجرای آن از قبل تا بعد از آموزش، انصاف، شفافیت و حمایت در ارزیابی، وزنی معادل ۵۲/۹ درصد را بدست آورده و توجه به آن‌ها در موفقیت فرآیند مدیریت منابع انسانی مدیران فرهنگی، دارای اهمیت خواهد بود. یکی از نکات قابل توجه در فرآیند ارزیابی این است که فرآیند ارزیابی باید فراتر از برنامه‌ها و موضوعات مقطعی و در راستای رسالت و ارزش‌های سازمان در نظر گرفته شود، چنانچه ارزیابی فقط برای انجام برنامه انجام شود خروجی ندارد، در ارزیابی باید به تعالی و علوطلبی مدیران توجه شود.

جدول ۹. عوامل موثر بر فرآیند ارزیابی مدیران فرهنگی سپاه

عوامل موثر	فراوانی	درصد
استمرار ارزیابی و اجرای آن از قبل تا بعد از آموزش	۱۰	۲۹/۴
انصاف، شفافیت و حمایت در ارزیابی	۸	۲۳/۵
استانداردسازی ارزیابی	۵	۱۴/۷
هدایت مصلحانه در ارزیابی	۵	۱۴/۷
بررسی میزان اثربخشی در ارزیابی	۵	۱۴/۷
دانش‌پایه بودن ارزیابی	۱	۲/۹
جمع	۳۴	۱۰۰

عوامل موثر بر فرآیند بکارگیری

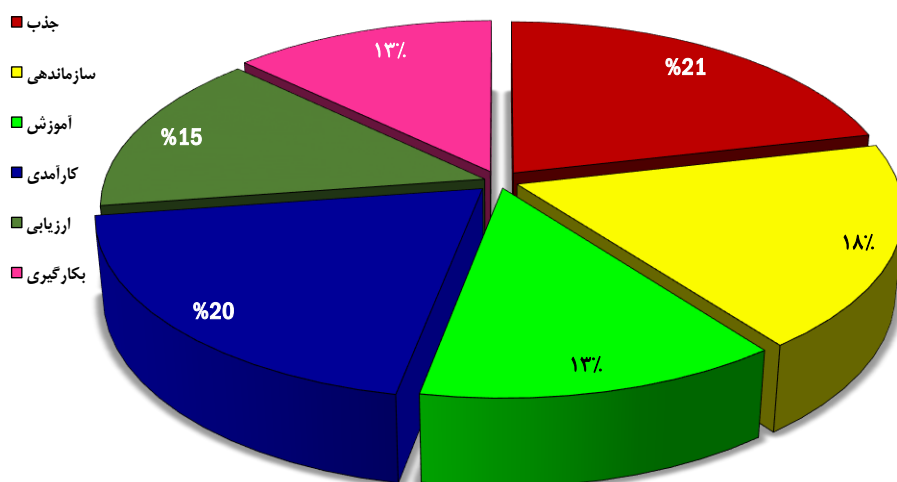
در این حوزه پس از کدگذاری، تجمیع و بررسی تعداد ۳۰ داده حاصل از مصاحبه‌ها، ۶ عامل شامل: «حمایت از عملکردها و برنامه‌ها، استفاده هدفمند از منابع انسانی، توجه به قابلیت‌های ذهنی و مهارتی، علاقه‌مندی و انگیزه‌بخشی، تقویت روحیه انقلابی و اهمیت شغل» شناسایی شد. به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای وزن هر یک از آن‌ها مشخص و در جدول ۱۰ سازماندهی شد. با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۱۰، عامل «حمایت از عملکردها و برنامه‌ها»، وزنی معادل ۴۶/۷ درصد را بدست آورده و توجه به این عامل در موفقیت فرآیند بکارگیری منابع انسانی، حائز اهمیت است. هم‌چنین، این توجه درخصوص عامل «استفاده هدفمند از منابع انسانی» در فرآیند بکارگیری، قابل توجه می‌باشد. باید توجه داشت که در فرآیند بکارگیری باید زوایای گوناگون فرهنگی و اقتضائات محیطی در نظر گرفته شده و قابلیت‌های هر مدیر (فهم از محیط فرهنگی، سواد فرهنگی و ...) بررسی شود تا فرآیند بکارگیری موثر باشد.

رهیافتی نو در شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه		
جدول ۱۰. عوامل موثر بر فرآیند بکارگیری مدیران فرهنگی سپاه		
عوامل موثر	فراوانی	درصد
حمایت از عملکردها و برنامه‌ها	۱۴	۴۶/۷
استفاده هدفمند از منابع انسانی	۷	۲۳/۳
توجه به قابلیت‌های ذهنی و مهارتی	۵	۱۶/۷
علاقه‌مندی و انگیزه‌بخشی	۲	۶/۷
تقویت روحیه انقلابی	۱	۳/۳
اهمیت شغل	۱	۳/۳
جمع	۳۰	۱۰۰

مقایسه فراوانی و درصد هر یک از عوامل و میزان تأثیر آن‌ها در فرآیند مدیریت
 به منظور دستیابی به پاسخ و تحلیل اثر و اهمیت هر یک از فرآیندهای ۶ گانه بر فرآیند مدیریت منابع انسانی، همه عوامل و داده‌های فرآیندها با هم مقایسه و در جدول ۱۱ سازماندهی و ارائه شد.

جدول ۱۱. فراوانی و درصد اهمیت عوامل موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی			
نوع فرآیند	تعداد عوامل	فراوانی داده‌ها	درصد اهمیت
جذب	۸	۵۰	۲۱/۴
سازماندهی	۹	۴۳	۱۸/۴
آموزش	۸	۳۱	۱۳/۲
کارآمدی	۱۳	۴۶	۱۹/۷
ارزیابی	۶	۳۴	۱۴/۵
بکارگیری	۶	۳۰	۱۲/۸
جمع	۵۰	۲۳۴	۱۰۰

همچنان‌که از داده‌های جدول ۱۱ بدست می‌آید، فرآیند جذب مهم‌ترین حوزه فرآیند منابع انسانی است و فرآیندهای کارآمدی و سازماندهی، ارزیابی، آموزش و بکارگیری در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. فراوانی و وزن عوامل موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی در نمودار ۱ تبیین شده است.



نمودار ۱. میزان اهمیت عوامل موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی

تقاطع‌گیری عوامل مشترک در فرآیند مدیریت منابع انسانی

به این منظور ابتدا کلیه عوامل و فرآیندها مطابق جدول ۱۲ گردآوری و سپس عوامل مشترک هر یک از فرآیندها، در زیر جدول احصاء و سازماندهی شد.

جدول ۱۲. جدول تقاطع‌گیری عوامل مشترک در فرآیند مدیریت منابع انسانی

عوامل موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی					
جذب	سازماندهی	آموزش	کارآمدی	ارزیابی	بکارگیری
ویژگی‌ها و استعدادهای فردی	میزان علاقه منابع انسانی به شغل	آموزش‌های مهارتی	اعتمادافزایی تعامل و ارتباط‌گیری	استمرار ارزیابی و اجرای آن از قبل تا بعد از آموزش	حمایت از عملکردها و برنامه‌ها
دانش و تحصیلات مرتبط	ویژگی‌ها و توانایی‌های	آموزش‌های کاربردی	دوره‌های آموزشی	انصاف، شفافیت و حمایت در ارزیابی	استفاده هدفمند از منابع انسانی
انگیزه و احساس مفید بودن	جسمی، روحی و ذهنی	آموزش‌های کارگاهی و تعاملی	تفویض اختیار تامین الزامات	هدایت مصلحانه در ارزیابی	توجه به قابلیت‌های ذهنی
توان مدیریت مهارت و دانش حرفه‌ای	تخصص و مهارت حرفه‌ای	آموزش‌های میدانی	حمایت‌های معنوی	ارزیابی بررسی میزان اثربخشی در ارزیابی	و مهارتی علاقمندی و انگیزه‌بخشی
علاقه به امور فرهنگی	میزان انگیزه تناسب تحصیلات و تجارب با شغل	آموزش‌های کلاسیک	جو و فرهنگ سازمانی	دانش پایه بودن ارزیابی	تقویت روحیه انقلابی
تجارب فرهنگی	نیاز سازمان	استاد	استعداد و روحیه فردی		اهمیت شغل
شکلیابی و سعه صدر	توانایی مدیریتی پویایی و چالاکی میزان تأثیرگذاری	فراگیران محتوا	عوامل انگیزشی ایجاد محیط کار و تجربه پویایی و نشاط		

بازدیدهای میدانی اولویت‌بخشی سازمانی			
علاقه‌مندی	علاقه به امور فرهنگی	میزان علاقه منابع انسانی به شغل	علاقه‌مندی
استعداد فردی	ویژگی‌ها و استعدادهای فردی	ویژگی‌ها و توانایی‌های جسمی، روحی و ذهنی	توجه به قابلیت‌های ذهنی و مهارتی
تحصیلات	دانش و تحصیلات مرتبط	تناسب تحصیلات با شغل	استعداد و روحیه فردی
تجارب	تجارب فرهنگی	تناسب تجارب با شغل	ایجاد محیط کار و تجربه
توان مدیریت	توان مدیریت	توانایی مدیریتی	
انگیزه	انگیزه و احساس مفید بودن	میزان انگیزه	عوامل انگیزشی
پویایی میدان/ عملیات	پویایی و چالاکی	پویایی و نشاط آموزش‌های میدانی	پویایی و نشاط آموزش‌های میدانی
حمایت		حمایت‌های معنوی	حمایت از عملکردها و برنامه‌ها

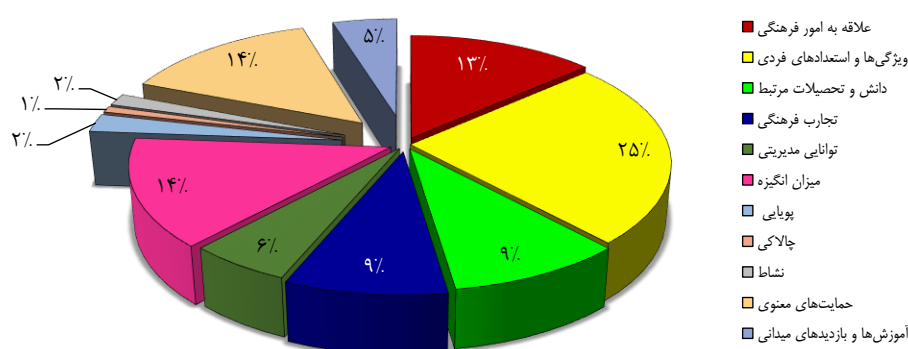
با بررسی و تقاطع‌گیری انجام شده در نهایت مشخص شد موضوعات «علاقه به امور فرهنگی، ویژگی‌ها و استعدادهای فردی، دانش و تحصیلات مرتبط، تجارب فرهنگی، توانایی مدیریتی، میزان انگیزه، پویایی، چالاکی، نشاط، حمایت‌های معنوی و آموزش‌ها و بازدیدهای میدانی» جزء عوامل مشترک موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی بشمار می‌روند. فراوانی، درصد و اهمیت عوامل مشترک موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی در جدول ۱۳ و نمودار ۲ دسته‌بندی و تبیین شده است.

جدول ۱۳. فراوانی عوامل مشترک موثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی

عوامل	حوزه اشتراک	فراوانی	وزن
علاقه به امور فرهنگی	۳	۱۷	۱۳/۵
ویژگی‌ها و استعدادهای فردی	۴	۳۱	۲۴/۶
دانش و تحصیلات مرتبط	۲	۱۲	۹/۵
تجارب فرهنگی	۳	۱۱	۸/۷
توانایی مدیریتی	۲	۷	۵/۶
میزان انگیزه	۴	۱۸	۱۴/۳
پویایی	۲	۳	۲/۴

چالاکي	۱	۱	۰/۸
نشاط	۱	۲	۱/۶
حمایت‌های معنوی	۲	۱۸	۱۴/۳
آموزش‌ها و بازدیدهای میدانی	۲	۶	۴/۸
جمع	۱۲۶		۱۰۰

با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۱۳، از مجموع ۱۱ عامل مؤثر در فرآیند مدیریت منابع انسانی، ۴ عامل «ویژگی‌ها و استعدادها» فردی، میزان انگیزه، حمایت‌های معنوی و علاقه به امور فرهنگی»، وزنی معادل ۶۶/۷ درصد را بدست آورده و توجه به آن‌ها در کسب موفقیت و تحقق اهداف حاصله از مدیریت فرآیند منابع انسانی، دارای اهمیت است.



نمودار ۲. میزان اهمیت عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی

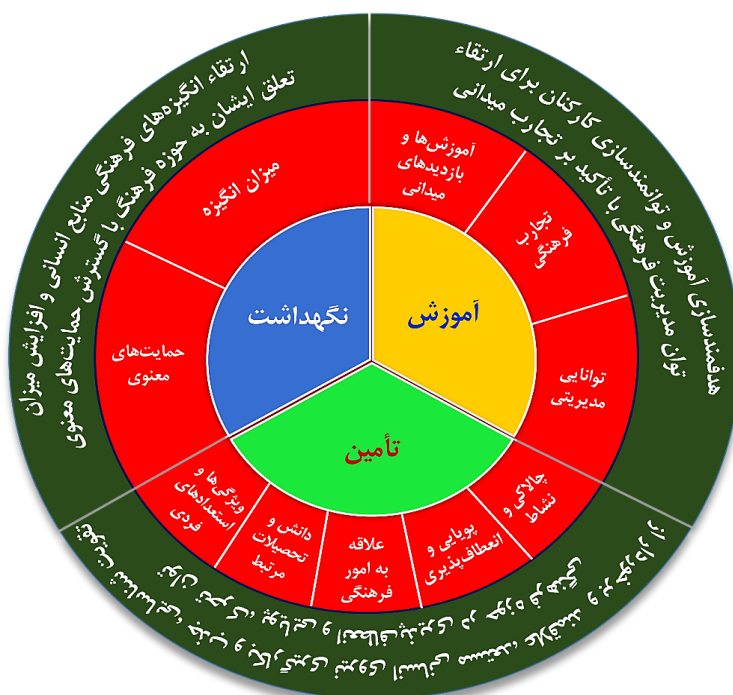
تدوین استراتژی‌های منابع انسانی

با توجه به نتایج مستخرج از داده‌های پژوهش در حوزه استراتژی منابع انسانی و فرآیندهای مرتبط با آن از قبیل جذب، سازماندهی، کارآمدی، آموزش، بکارگیری و ارزیابی مدیران فرهنگی سپاه، مشخص شد مهم‌ترین موضوعات و عوامل مشترک مؤثر بر فرآیند مدیریت منابع انسانی در این استراتژی عبارت است از: «علاقه به امور فرهنگی، ویژگی‌ها و استعدادها» فردی، دانش و تحصیلات مرتبط، تجارب فرهنگی، توانایی مدیریتی، میزان انگیزه، پویایی، چالاکي، نشاط، حمایت‌های معنوی و آموزش‌ها و بازدیدهای میدانی». با دسته‌بندی عوامل یاد شده و تعیین عرصه برای هر دسته همگن، سه عرصه تأمین، آموزش و نگهداشت بدست آمد. همچنین، متناسب با عوامل مشترک و عرصه‌های یافت شده، استراتژی‌های منابع انسانی احصاء شد که عبارتند از: «تقویت شناسایی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی مستعد، علاقمند و برخوردار از توان تحرک، پویایی و انعطاف‌پذیری در حوزه فرهنگی»، «هدفمندسازی آموزش و توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء توان مدیریت فرهنگی با تأکید بر تجارب میدانی» و «ارتقاء انگیزه‌های فرهنگی منابع انسانی و افزایش میزان تعلق ایشان به حوزه فرهنگ با گسترش حمایت‌های معنوی». استراتژی‌های یاد شده در جدول ۱۴ تبیین و در شکل ۱ به صورت مفهومی مدل‌سازی و تبیین شده است.

جدول ۱۴. عرصه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی پژوهش

عوامل مشترک (شاخص‌ها)	عرصه	استراتژی منابع انسانی
ویژگی‌ها و استعدادها» فردی	تأمین	تقویت شناسایی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی مستعد، علاقمند و برخوردار از
دانش و تحصیلات مرتبط		توان تحرک، پویایی و انعطاف‌پذیری در حوزه فرهنگی
علاقه به امور فرهنگی		

پویایی و انعطاف‌پذیری		
چالاکي و نشاط		
آموزش‌ها و بازدیدهای میدانی		
تجارب فرهنگی	آموزش	هدف‌مندی آموزش و توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء توان مدیریت فرهنگی
توانایی مدیریتی		با تأکید بر تجرب میدانی
میزان انگیزه	نگهداشت	ارتقاء انگیزه‌های فرهنگی منابع انسانی و افزایش میزان تعلق ایشان به حوزه
حمایت‌های معنوی		فرهنگ با گسترش حمایت‌های معنوی



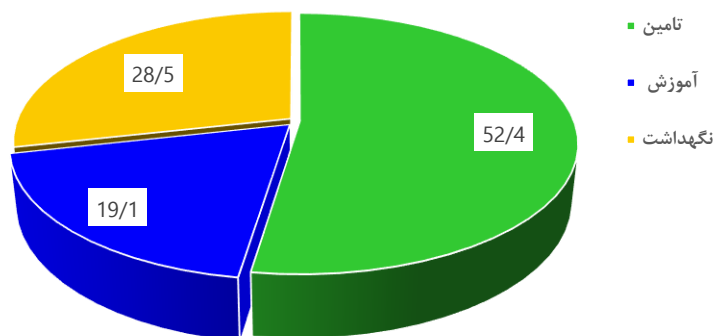
شکل ۱. مدل مفهومی عوامل مشترک، عرصه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه

این استراتژی‌ها، به عنوان یک چارچوب مفهومی، سعی دارند تا نیروی انسانی را به‌طور جامع با سازمان متناسب و با اهداف و نیازهای آن هماهنگ کنند. استفاده از این استراتژی‌ها باعث افزایش انعطاف‌پذیری، تعهد کارکنان، و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. میزان اهمیت عرصه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی در این پژوهش در جدول ۱۵ و نمودار ۳، تبیین شده است.

جدول ۱۵. میزان اهمیت عرصه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی پژوهش

عوامل مشترک (شاخص‌ها)	عرصه	فراوانی	درصد	فراوانی عرصه	درصد عرصه
ویژگی‌ها و استعدادهای فردی		۳۱	۲۴/۶		
دانش و تحصیلات مرتبط		۱۲	۹/۵		
علاقه به امور فرهنگی	تأمین	۱۷	۱۳/۵	۶۶	۵۲/۴
پویایی و انعطاف‌پذیری		۳	۲/۴		
چالاکي و نشاط		۳	۲/۴		
آموزش‌ها و بازدیدهای میدانی		۶	۴/۸		
تجارب فرهنگی	آموزش	۱۱	۸/۷	۲۴	۱۹/۱
توانایی مدیریتی		۷	۵/۶		

میزان انگیزه	نگهداشت	۱۸	۱۴/۳	۳۶	۲۸/۵
حمایت‌های معنوی		۱۸	۱۴/۳		
جمع		۱۲۶	۱۰۰	۱۲۶	۱۰۰



نمودار ۳. میزان اهمیت عرصه‌های استراتژی‌های منابع انسانی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، سازمان‌ها در رقابت دائمی قرار دارند. شدت رقابت هرساله افزایش می‌یابد و به طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند. بدون تردید مدیریت اثربخش منابع انسانی تضمین‌کننده رشد و ارتقاء سازمان است. بخشی از مدیران و کارکنان شاغل در بدنه مدیریت فرهنگی با شیوه‌های مدیریتی غیرقابل انعطاف و بدون توجه به افق، رسالت و اهداف؛ شرایطی را رقم زده‌اند که نه تنها فاقد اثربخشی شده بلکه فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب را بیش‌تر کرده و ناکارآمدی فرهنگی را در سازمان رقم زده‌اند. لذا، طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان ضروری است. براین اساس مطالعه حاضر به دنبال شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه می‌باشد. براساس نتایج حاصله از این پژوهش، مشخص شد مهم‌ترین موضوعات و عوامل مشترک مؤثر بر استراتژی‌های منابع انسانی عبارت است از: «علاقه به امور فرهنگی، ویژگی‌ها و استعدادهای فردی، دانش و تحصیلات مرتبط، تجارب فرهنگی، توانایی مدیریتی، میزان انگیزه، پویایی، چالاکی، نشاط، حمایت‌های معنوی و آموزش‌ها و بازدیدهای میدانی». با دسته‌بندی عوامل یاد شده و تعیین عرصه برای هر دسته همگن، سه عرصه تأمین با میزان اهمیت ۵۲ درصد، آموزش با میزان اهمیت ۱۹ درصد و نگهداشت با میزان اهمیت ۲۹ درصد بدست آمد. هم‌چنین، متناسب با عوامل مشترک و عرصه‌های یافت شده، استراتژی‌های منابع انسانی که شامل ۳ استراتژی: «تقویت شناسایی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی مستعد، علاقمند و برخوردار از توان تحرک، پویایی و انعطاف‌پذیری در حوزه فرهنگی»، «هدفمندسازی آموزش و توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء توان مدیریت فرهنگی با تأکید بر تجارب میدانی» و «ارتقاء انگیزه‌های فرهنگی منابع انسانی و افزایش میزان تعلق ایشان به حوزه فرهنگ با گسترش حمایت‌های معنوی» در الگوی تعالی مدیران فرهنگی سپاه احصاء شد. با توجه به نتایج حاصله می‌توان ادعا کرد که نتایج این پژوهش، نتایج پژوهش سبزی و همکاران (۱۴۰۲) در استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک و برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی شامل مولفه‌های چابکی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیروی انسانی را تأیید می‌کند و با مولفه‌های راهبردهای توسعه منابع انسانی در درخت تصمیم‌گیری، شامل شایستگی‌ها، توسعه سازمان، همراستایی استراتژیک، ایمنی و جبران خدمات در پژوهش اکاتی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌راستاست. هم‌چنین، استراتژی‌های ارائه مشوق‌های مادی و معنوی، ایجاد بسترهای مناسب، تدوین استراتژی‌های حمایت نهادی و توسعه‌ی فردی، بالندگی و بهره‌وری سازمانی را در پژوهش دودمان و همکاران (۱۴۰۱) را تأیید می‌کند. این پژوهش هم‌چنین، نتایج پژوهش شیربگی و همکاران (۱۴۰۰) درخصوص اینکه تحول در راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها و ساختارها می‌شود را تأیید کرده و یافته‌های پژوهش محرم‌زاده و عابدی (۱۴۰۰)

درخصوص اینکه ابعاد استراتژی‌های تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه؛ و پدران، متعهدانه و ثانویه بر عملکرد مدیران و کارکنان تأثیر مثبت دارد را تأیید می‌کند. همچنین، پژوهش اخیر با نتایج پژوهش عطارنیا و دبیری (۱۴۰۰) پیرامون اینکه عملکرد استراتژی‌های منابع انسانی در بهبود خدمات سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و استراتژی‌های مشارکت، بیش‌ترین تأثیر را بر بهبود خدمات داشته است، هم‌راستاست. همچنین، نتایج پژوهش محمدی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰) پیرامون اینکه مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی، ایجاد محیط مناسب سازمانی، ارتقای کیفی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منسجم، توانمندی مدیران و توجه به ساز و کارهای رفاهی است را تأیید می‌کند.

پیشنهاده‌ها

براساس یافته‌های این پژوهش، تقویت شناسایی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی مستعد، علاقمند و برخوردار از توان تحرک، پویایی و انعطاف‌پذیری در حوزه فرهنگ یکی از راهبردهای ۳ گانه منابع انسانی است لذا، پیشنهاد می‌شود با بکارگیری این استراتژی ضمن تحلیل نیازهای سازمان از منظر نیروی انسانی و مهارت‌ها، بهبود فرآیند استخدام و تربیت کارکنان مبتنی بر نیازهای فعلی و آتی سازمان در نظر گرفته شود. در این زمینه، طراحی و برنامه‌ریزی جذب و استخدام نیروی انسانی شامل معرفی سازمان سپاه، فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آن با استفاده از شبکه‌های اجتماعی و وب‌سایت‌های شغلی نیز می‌تواند مؤثر باشد. همچنین، با توجه به استراتژی یافت شده در این پژوهش مبنی بر هدفمندسازی آموزش و توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء توان مدیریت فرهنگی با تأکید بر تجارب میدانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت به صورت جدی مورد توجه سازمان قرار گرفته و ضمن ارائه دوره‌های آموزشی با هدف ارتقاء مهارت‌های کارکنان و افزایش بهره‌وری، آموزش‌های مهارت‌های نرم، مدیریت، رهبری و حوزه‌های تخصصی مرتبط با استعدادهای کارکنان و با تأکید بر تجارب میدانی مدنظر قرار گیرد. همچنین، با توجه به اینکه ارتقاء انگیزه‌های فرهنگی منابع انسانی و افزایش میزان تعلق ایشان به حوزه فرهنگ با گسترش حمایت‌های معنوی نیز از جمله استراتژی‌های یافت شده در این پژوهش است پیشنهاد می‌شود ضمن ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، ترویج ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی که تعامل، همکاری و احترام در محیط کار را تشویق کند و به جذب و نگهداشت کارکنان کمک کند، مد نظر قرار گیرد. در عین اینکه طراحی مشوق‌هایی متناسب با عملکرد کارکنان شامل افزایش حقوق، پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، فرصت‌های پیشرفت شغلی و همچنین، توجه به سلامت و رفاه کارکنان با ایجاد برنامه‌های رفاهی که سلامت جسمی و روانی کارکنان را در نظر دارد مانند ورزش‌های گروهی، مشاوره‌های روان‌شناختی، برنامه‌های تعادل کار و زندگی، اردوهای خانوادگی و ... نیز در پیاده‌سازی این استراتژی پیشنهاد می‌شود. یادآور می‌شود بهره‌گیری از ایده‌ها و تجارب متنوع کارکنان، تعامل و ارتباط مؤثر با ایشان و تشویق به برقراری ارتباط باز و مستمر میان مدیران و کارکنان، از راه جلسات منظم، نظرسنجی‌ها و ابزارهای دیجیتال از دیگر پیشنهادهایی است که سازمان می‌تواند با در نظر گرفتن آن ذیل استراتژی نگهداشت، به بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان دست یابد و در نهایت به موفقیت بیش‌تری برسند.

محدودیت‌ها

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، انتخاب خبرگان فرهنگی در ستاد فرماندهی کل سپاه بود که این موضوع امکان تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها را با محدودیت روبه‌رو می‌کند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌باز استفاده شد و با توجه به ویژگی‌های مربوط به این روش و زمان‌بر شدن مصاحبه و سازماندهی داده‌ها، یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش طولانی شدن دوره آن است. کمبود منابع مطالعاتی و دسترسی محدود به مجلات خارجی در بخش پیشینه، اثر همزمانی برخی از متغیرهای دیگر که ممکن است در هنگام اجرای پژوهش روی داده باشند از دیگر محدودیت‌های انجام پژوهش اخیر بود. از آنجا که این پژوهش در محیط سازمانی سپاه و متکی بر نظامات سازمانی این نهاد انجام شده است، لذا، نتایج حاصله از پژوهش

قابل تعمیم به کارکنان و سازمان سپاه خواهد بود و در صورت نیاز و تعمیم به سایر سازمان‌ها با احتیاط و دانش کافی صورت بگیرد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عملی. ترجمه دکتر سید محمد عربی و داود ایزدی، تهران: انتشارات پژوهشی فرهنگی، چاپ سوم.
- آقامحمدی، داوود. (۲۰۱۸). شناسایی، ارزیابی و تحلیل ریسک عدم اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان‌های نظامی. استراتژی دفاعی، ۱۷(۶۵)، ۸۳-۱۱۰.
- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا. (۲۰۱۵). ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی های منابع انسانی. تحقیقات مدیریت منابع انسانی، ۸(۳)، ۳۰-۵۹.
- ابطحی، سید حسین. عربی، سید محمد. جعفری نیا، شمس له و نجاری، رضا. (۱۳۸۷). استراتژی های منابع انسانی تهران: انتشارات لینک آزاد مهر، چاپ اول.
- ابطحی، سید حسین و موسوی، سید محمد. (۱۳۸۸). تدوین راهبردهای منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور). فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین جامع(ع). سال ۱، شماره ۳، ۲۳-۱.
- اخوان، مریم، قاسمی همدانی، ایمان و ابراهیمی خراجو، وحیده. (۲۰۲۴). ارائه الگوی راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اساس رفتار سبز کارکنان دانشگاهها و مؤسسات آموزشی. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۶(۱۰)، ۷-۲۶.
- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی. (۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی، پیوند دادن استراتژی و عمل. ترجمه دکتر سید محمد عربی و دکتر مرجان فیاضی، تهران: مهکامه، چاپ دوم، ۱۳۸۹-۱۳۹۰.
- اصل مرز، عبدالرضا. (۱۳۸۷). تأثیر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدکننده داروی داخلی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور مرکز قشم .
- اعرابی، سید محمد. آقازاده، هاشم و نظامی‌وند چگینی، هوشنگ. (۱۳۹۳). کتابچه راهنمای برنامه ریزی استراتژیک تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.
- اعرابی، سید محمد و شیرخانی، فریبا. (۱۳۸۷). تدوین استراتژی های مالیاتی مناسب بر اساس مدل SWOT در سازمان امور مالیاتی کالا و خدمات. (پژوهشگر)، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۴، ۳۶-۴۶.
- اعرابی، سید محمد و مهدیه، امید. (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی، فرهنگ ملی و چالش هماهنگی، نقش نقاط مرجع استراتژیک (SRPs). دو ماهنامه منابع انسانی، شماره ۲، ۲۹-۲۰.
- اعرابی، سید محمد. نسبی، نرجس السادات. (۲۰۱۵). کاربرد مدل حسابرسی استراتژیک در تدوین استراتژی های منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت استراتژیک، ۷(۲۵)، ۱۹۷-۲۱۴.
- انصاری، رقیه، جعفری راد، علی و پورحسینی، ابراهیم. (۲۰۲۴). زمینه، پیامدها و راهبردهای رشد استعداد معلمان مبتدی: یک پژوهش ترکیبی پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۸(۶۴)، ۷۱-۹۱.
- ایکاتی، حمید. ابراهیمی، فاطمه. مالکی، دانیال و غریب، سجاد. (۱۳۹۲). بررسی معنایی راهبردهای توسعه منابع انسانی در حوزه مدیریت آسیب‌های اجتماعی با استفاده از رویکرد داده کاوی. مجله علمی رویکردهای پژوهشی جدید در مدیریت و حسابداری، ۷(۲۷)، ۱۵۸۴-۱۵۹۳.
- بامبرگر، پیتر و موشولم، ایلان. (۲۰۰۹). استراتژی منابع انسانی؛ تالیف / اجرا / آثار. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد عربی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بدخشانی، فرناز، فروزانفر، بهزاد. (۱۳۸۹). بررسی رابطه استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی در سازمان های برتر. هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.

- تدبیری، سیروس، میراحمدی، فرشته، افشارنژاد، علیرضا و مجیدی، مریم. (۲۰۱۹). طراحی مدل ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی (مطالعه موردی: صنعت بانکداری). *فصلنامه جامعه علوم مدیریت/ایران*، ۱۵(۵۷)، ۱۲۳-۱۵۱.
- حاجیلو، وحید و معمارزاده تهران، غلامرضا و البرزی، محمود. (۱۳۹۶). طراحی الگوی اخلاقی توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی، *فصلنامه تحقیقات اخلاقی*، دوره: ۹، شماره: ۳۳.
- حقانی، محمود؛ شیبانی، حسن؛ کرباسیان، سعید. (۱۳۹۶). اندازه گیری سرمایه فکری به منظور توسعه نیروی انسانی در شرکت های خودروسازی، رویکردی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳۴، صص ۱۵۱-۱۶۴.
- خورشیدی، سهیلا و اولادیان، معصومه و حسینی، سیدرسول. (۱۳۹۶). نقش عوامل سازمانی در توسعه نیروی انسانی. سازمان سما، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره: ۱۲، شماره ۴.
- دودمان، پروانه، ماشینی، علی اصغر، هاشمی، سید احمد و قلتاش، عباس. (۲۰۲۲). تدوین الگوی سازمان تعلیم و تربیت معنوی محور بر اساس نظریه زمینه ای. *ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران*، ۵(۱۱)، ۵۰۴۲-۵۰۵۹.
- دهقانان، حامد، خشایی، وحید، محمودزاده، سیدمجتبی، و محمدی، محیا. (۲۰۲۱). تحلیل متنی راهبردهای توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف. *تحقیقات مدیریت منابع سازمانی*، ۱۱(۳)، ۴۵-۶۹.
- دیوید، فرد آر. (۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد عربی، تهران: انتشارات پژوهشی فرهنگی، چاپ نهم.
- رحمتی، داریوش. (۲۰۲۱). راهکارهای جذب، حفظ و ترخیص نیروی انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت منابع در نیروی پلیس، ۹(۲)، ۳۴۱-۳۵۵.
- رستم پور، شهرام، ایران زاده، سلیمان، و فقیهی فرهنگند، ناصر. (۲۰۱۸). آسیب شناسی و بهبود عملکرد در حوزه آموزش و سرمایه انسانی در شرکت های تولیدی با رویکرد تعالی سازمانی. آموزش علوم دریایی، ۶(۱۷)، ۱۲۴-۱۴۵.
- رستمی، زینب؛ سلیمان پور عمران، محبوبه؛ افراسیابی، رویا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌های سازمان معنویت مدار در دانشگاه به منظور توسعه نیروی انسانی برای ارائه الگوی مطلوب (رویکرد آمیخته)، علوم روانشناسی، شماره ۱۱۱، صص ۶۳۴-۶۴۵.
- زاده‌گران، محمد و سلطانی تربتی، فاطمه. (۱۳۹۰)، تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی‌های منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیل‌کننده استراتژی بازاریابی (مطالعه موردی: شرکت ایران مال، استان تهران)، مدیریت بازرگانی و آثار دانش‌بنیان، جلد ۲۸، صفحه ۲۱، شماره ۲۱.
- سبزی، مهناز، رنگریز، حسن و خیراندیش، مهدی. (۲۰۲۳). مدل سیستماتیک توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان با رویکرد کیفی. مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، ۶(۱)، ۱۷۵-۲۰۴.
- سیدتقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ قربان زاده، وجه الله؛ حسینی، سید سعید. (۱۳۹۷). الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران با رویکرد نوین خدمات عمومی (مطالعه موردی: وزارت نیرو)، مدیریت فردا، شماره ۵۸، ۱۹-۳۴.
- شیربیگی، ناصر، نظری، سمیرا، صادقی، شراره، و نصیری نیا، شهاب. (۲۰۲۱). ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در محیط معماری تغییرات. رویکردی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۲) (مجموعه ۴۸)، ۱۲۱-۱۳۸.
- صائب نیا، سامیه و اسکندری نیا، نیما. (۱۳۹۲). مدل آسیب شناسی سازمانی بر اساس محرک‌های انگیزشی مدیرعامل، همایش ملی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه، اردبیل.
- صالحی امیری، سیدرضا و عظیمی دولت آبادی، امیر. (۱۳۹۱)، مبانی سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک، چاپ سوم.
- صادقی، سعید. (۱۳۹۱). مدل ارزیابی آسیب‌پذیری سازمانی از نظر ظرفیت انطباقی سازمانی (مطالعه موردی: بانک قرض الحسنه مهر ایران، مدیریت شعب استان و شعبه مرکزی یاسوج)، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، اخلاق و تجارت، شیراز.
- اصغری صارم، علی، دانایی فرد، حسن، قلی پور، آرین و فانی، علی‌اصغر. (۱۳۹۶). ماتریس توسعه منابع انسانی فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی. *مجله مدیریت دولتی*، ۹(۱): ۱۳۷-۱۶۸.

- طامه عابدی، زهرا. (۱۳۹۰). تحلیلی بر مدیریت رفتارهای سازمانی و ضرورت آسیب‌شناسی منابع انسانی، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.
- فتحی مقدم، مهدی، محمدی مقدم، یوسف، نفری، ندا، و شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر. (۲۰۲۱). الگوی همسویی بین راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای سازمانی (مطالعه موردی: بانک رفاه). *مطالعات مدیریت / استراتژیک دفاع ملی*، ۵(۲۰)، ۲۵۷-۲۸۶.
- قاضی میرسعید، سیده الهام و علایی، سعید. (۱۳۹۲). رتبه‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با روش تصمیم‌گیری چند معیاره OPT-QUALIFLEX (مطالعه موردی)، ششمین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- قلیچ لی، بهروز. (۱۳۸۹). تعالی در منابع انسانی، تهران: انتشارات سرمد، چاپ دوم.
- قویدل باجگیران، میثم، چرابین، مسلم، فریبرز، الهام و اکبری، احمد. (۲۰۱۹). الگوی فطری-شناختی تعالی فردی معلم. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۷۸-۵۱.
- عطارنیا، احمد و دبیری، علی. (۱۴۰۰). تأثیر عملکرد راهبرد منابع انسانی در بهبود خدمات آستان مقدس حضرت معصومه (س). *مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی*، ۴(۱)، ۱۲۹-۱۵۶.
- غضنفری، مرتضی و سیدنقوی، میرعلی. (۲۰۱۳). فرآیند تکاملی مدل استراتژی‌های منابع انسانی. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۴)، ۶۹۷-۷۱۸.
- کروی، امیر مسعود؛ پورصادق، ناصر. صالحی صدقیانی، جمشید؛ رضایی منش، بهروز. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، مدیریت بازرگانی. دوره: ۱۳، شماره ۵۰، صفحات ۵۲۲-۵۴۲.
- گندمیان، محسن. (۱۳۹۲). تحلیل تأثیر توسعه منابع انسانی بر جذابیت سازمان و عملکرد اجتماعی سازمان، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری نوین، مدیریت و تحقیقات علوم انسانی در هزاره سوم، تهران.
- محمدی مقدم، یوسف، فتحی مقدم، مهدی، نفری، ندا، و شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر. (۲۰۲۱). مدل همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان با رویکرد پویا (مطالعه موردی: بانک رفاه). *توسعه سازمانی پلیس*، ۱۸(۷۸)، ۱۱-۳۹.
- محمدی نجف آبادی، عبدالمجید، اکبر، ابراهیم زاده دستجردی، رضا. (۲۰۱۹). طراحی مدل راهبردی توسعه نیروی انسانی در صنعت گردشگری و تهیه نقشه راه (مطالعه موردی: استان اصفهان). *نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، ۴(۱۲)، ۲۰۴-۲۲۷.
- محرم زاده، رمضان. (۱۳۹۳). تأثیر استراتژی سازمانی و نیروی انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه.
- محرم زاده، رمضان و عابدی، رحیم. (۱۴۰۰). تأثیر استراتژی منابع انسانی و راهبرد سازمانی بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش و پرورش (مطالعه موردی: ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی). *دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، ۴(۱۲): ۴۵-۶۱.
- مرادی، ریحانه، مینایی پور، فاطمه، حسین پور، فاطمه، و قانع شیخ آبادی، عرفان. (۲۰۲۴). ارتقا و بهبود مدیریت منابع انسانی باشگاه‌های ورزشی با کمک استراتژی‌های جدید کسب و کار. ششمین کنفرانس بین‌المللی و هفتمین کنفرانس ملی یافته‌های نوین در مدیریت، روانشناسی و حسابداری.
- مزروعی نصرآبادی، اسماعیل و جان نیشاری، غزاله. (۲۰۲۱). *استراتژی‌های تاب‌آوری منابع انسانی تحقیقات مدیریت منابع سازمانی*، ۱۱(۳)، ۱۱۹-۱۴۹.
- موسوی، سید علی محمد؛ پراداییان خوراسگانی، اکبر و اسماعیلی، رضا. (۱۴۰۱). تحلیل معنایی راهبردهای توسعه، منابع انسانی در حوزه مدیریت آسیب‌های اجتماعی با استفاده از نظریه داده بنیاد، آموزش و بهسازی منابع انسانی، شماره ۳، صص ۲۳-۴۵.

- موسوی نژاد، سید محمد. (۱۳۹۷). رابطه بین ترکیب استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی با عملکرد سازمانی در شرکت‌های دارویی. پایان نامه دکتری در رشته مدیریت بازرگانی، رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- میری، امیر، عباسپور، عباس، خرسندی، علی و خرمشاد، محمد باقر. (۱۴۰۲). راهبردهای آموزش در دانشگاه با رویکرد دانشگاه حکمت بنیان. *دوماهنامه راهبردهای آموزش علمی-پژوهشی در علوم پزشکی*. ۱۶ (۱): ۲۱-۳۱.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم، جعفری نیا، سعید، حسن پور، اکبر، و عیدی، اکبر. (۲۰۱۸). ترکیب مدل‌های توسعه آموزش و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی. *آموزش علوم دریایی*، ۱۹ (۶)، ۱-۱۸.
- Anastasiou, S. (2020). The moderating effect of age on preschool teachers' trait emotional intelligence in Greece and implications for preschool human resources management. *International Journal of Education and Practice*, 8(1): 26-36.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D.P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chen, F., & Holladay, S. J. (2023). Identifying and responding to social media risks: towards an organizational paracrisis communication framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(1), 103-117.
- Christopher, P., & Devi, A. C. (2022). A Critical Review on Talent Management Strategies And Organizational Commitment. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(3), 253-261.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (۲۰۲۰). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-۱۹ pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4).
- Eid, A., & Quinn, D. (2017). Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions. *BMC medical education*, 17(1), 26.
- Franckx, L., de Vries, F. P., & White, B. (2021). A note on organizational structure and environmental liability. *Environmental Economics and Policy Studies*, 1-21.
- Gholamzadeh, D., & Jalali, S. (2013). Integrative Approach in Human Resources Strategy Formulation (Case Study: MDN Company). *Social and Behavioral Sciences*, 75, 479-487.
- Goings RB, Walker LJ, Wade KL. (2021). The influence of intuition on human resource officers' perspectives on hiring teachers of color. *Journal of School Leadership*, 31(3): 189-208.
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2023). Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 959-972.
- Lee, S., & Chen, G. (2022). Disaster experience and governments' savings: the moderating role of organizational capacity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(3), 591-609.
- Lincoln, Y. S & Guba, E. G, (1985), *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mathieson, S, (1988), *Why triangulate?* Educational Researcher, 17(2), 13-17.
- Linham, E. (2014). "Professionalism in Public Accounting: Function, Rank, and Firm Size", University of North Carolina, March, PP:1-20.
- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element' of organizational resilience?. *Human Resource Development International*, 23(3), 321-328.
- Nicolaescu, S. S., Florea, A., Kifor, C. V., Fiore, U., Cocan, N., Receu, I., & Zanetti, P. (2020). Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems*, 111, 654-667.
- Shapovalova, V. (2024). Post-Traumatic Stress Disorder: administration, clinical and pharmacological, organizational and legal, pharmaceutical management, recent case studies. *SSP Modern Pharmacy and Medicine*, 4(1), 1-8.

A new Approach in Identifying and Explaining Human Resource Strategies in the Excellence Model of IRGC Cultural Managers

Alireza Rajabi^{1*}, Narges Hasan Moradi²

Article Info	Abstract
Article type: Research Article	Effective human resource management guarantees the growth and promotion of the organization. To achieve this goal, it is necessary to implement human resource strategies in organizations. The present study was conducted with the aim of identifying and explaining human resource strategies in the IRGC cultural managers' excellence model, in order to make the framework for organizational growth and excellence available while utilizing them in the aforementioned model. This research was applied in terms of its purpose and was a type of qualitative research that was conducted based on the exploratory method and to increase its validity, Lincoln and Guba methods (acceptability, verifiability, dependency, and transferability) were used. The statistical population of the research was 15 strategic managers of the IRGC cultural field who were selected using purposive sampling and data were collected through semi-structured interviews and the content analysis and interpretive analysis methods were used to analyze them. After analyzing and organizing the findings, it was determined that three areas of supply, training, and maintenance and 10 factors play a role in designing human resource strategies. Accordingly, 3 strategies were identified in the IRGC's model of excellence for cultural managers: "Strengthening the identification, recruitment, and employment of talented, interested, and dynamic human resources in the cultural field," "Targeting the training and empowerment of employees to enhance cultural management capabilities with an emphasis on field experiences," and "Promoting the cultural motivations of human resources and increasing their level of belonging to the cultural field by expanding spiritual support."
Keywords	Strategy, Human Resources Strategy, Cultural Managers

Publisher: Islamic Azad University Qods Branch

Corresponding Author: Alireza Rajabi

Email: rajabia59@yahoo.com

-
1. Ph.D. in Educational Management, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author)
 2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran
-