

## طراحی الگوی عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی در دادگستری های کشور الهه هاشم زهی<sup>۱</sup>، امین نیک پور<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** سازمان موفق در پی آن هستند که استراتژی های منابع انسانی خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اش ضروری است، جذب کرده، توسعه بدهد و حفظ کند. هدف این پژوهش، طراحی الگوی عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی در دادگستری های کشور می باشد.

**روش بررسی:** در این تحقیق کاربردی، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی را ۲۵ نفر از مدیران و خبرگان دادگستری که در مباحث بهسازی استراتژیک نیروی انسانی دارای تجربه و تخصص بودند، شکل می دادند که با شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی نیز از روش معادلات ساختاری تفسیری استفاده شد.

**یافته ها:** نتایج نشان داد الگوی طراحی شده شامل ۹۸ مفهوم، ۱۳ مقوله و ۹ بعد می باشد. تحلیل MICMAC نشان داد متغیرهای برقراری ارتباط استراتژیک و توسعه مسیر شغلی بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و متغیرهای جانشین پروری و قابلیت های حرفه ای و مدیریت عملکرد استراتژیک و توانمندسازی و آموزش و مدیریت استراتژیک پاداش از نظر اثر گذاری و اثر پذیری جزء متغیرهای پیوندی بودند و متغیر نگرش استراتژیک جزء متغیرهای کلیدی به شمار می رود.

**نتیجه گیری:** با توجه به اینکه نگرش استراتژیک نقش مهمی در بهسازی استراتژیک نیروی انسانی دارد، مدیران باید نگرش استراتژیک را به عنوان یک پارادایم موفق مورد توجه قرار دهند و کارکنان با درک کامل از این نگرش در محیط کار، می توانند در رشد فردی خود نقش مهمی ایفاء کنند.

**واژه های کلیدی:** بهسازی، بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، دادگستری

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول: nikipour2003@yahoo.com)

## مقدمه

مدیران سازمانهای کنونی، بر این باورند که کارکنان، مهم ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آنها معتقدند که منابع انسانی کارآمد، به دلیل کمیابی و جانشین ناپذیری بسیار بااهمیت است. از این رو، سازمانها برای حفظ سرمایه انسانی ماهر و توسعه تعهد آنان تلاش می کنند (۱). افرادی که به ارزشها و اهداف سازمان پایبندتر باشند؛ در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می برند که در این راستا عملکرد و بهره‌وری سازمان بالاتر می‌رود. با توجه به تغییرات و دگرگونی‌ها پیوسته‌ای که سازمانها با آن مواجه هستند مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها یکی از دغدغه‌های جدی مدیران محسوب گردیده است؛ بنابراین کاربرد استراتژی مناسب برای منابع انسانی می‌تواند تعهد عاطفی را تضمین کند و موجب افزایش عملکرد سازمانی گردد (۲). در این عرصه رقابتی، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی‌شان ضروری است، جذب کرده، توسعه بدهند و نگه دارند. به عبارتی، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند. نبود تفکر استراتژیک در استراتژی‌های بهسازی منابع انسانی به طوری که پاسخگو به نیازهای عاجل کارکنان فرهیخته بوده و بتواند از توانمندی‌های نیروهای مذکور بهره بگیرد، ضرورت یک بررسی سیستماتیک و سنجیده بر روی استراتژی‌های بهسازی منابع انسانی را از اهمیت زیادی برخوردار نموده است. محقق در اوایل این پژوهش، اولویت پژوهشی سازمان دادگستری در خراسان رضوی را تحت عنوان "آسیب شناسی حوزه منابع انسانی" انجام داد، نتایج تحقیقات نشان از این داشت که معاونت نوپای منابع انسانی چارچوب منسجمی در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی ندارد و بر اساس نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته محقق با کارکنان در این سازمان به بهسازی نیروی انسانی به طور تخصصی توجه زیادی نمی‌شود.

با توجه به اینکه قوه قضائیه به‌عنوان یکی از قوای سه‌گانه و مستقل کشور باهدف پشتیبانی از حقوق فردی و اجتماعی و مسئول تحقق بخشیدن به عدالت تشکیل شده است؛ بهسازی استراتژی‌های نیروی انسانی در دادگستری‌های سراسر کشور از جمله ضروریاتی است که باید به آن توجه شود، فقدان نگرش استراتژیک و بلند مدت به مدیریت منابع انسانی در دادگستری‌های کشور تأثیرات منفی در برنامه ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد (۳). همین طور عدم بهسازی استراتژیک مدیریت منابع انسانی در دادگستری‌ها با توجه به شرایط متغیر امروزه در مسائلی مانند فرایند استخدام، نیاز سنجی تأمین نیروی انسانی، برنامه ریزی در بخش منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، نگهداشت نیروها و ریزش مداوم، آموزش‌های درون و برون سازمانی، وفاداری نیروی انسانی، فرهنگ و رفتار سازمانی، رابطه مدیران با کارکنان تأثیر مستقیم داشته است (۴). استراتژی‌های بخش منابع انسانی، الزامات و جهت‌گیری‌های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان، مشخص می‌نمایند. به گونه‌ای که استفاده از استراتژی‌های گوناگون منابع انسانی، می‌تواند امکان تحقق مقاصد کلی یک سازمان را افزایش و یا کاهش بدهد (۵). عدم تناسب استراتژی می‌تواند مشکلاتی را در زمینه تعهد کارکنان، رضایت شغلی آنان، بهره‌وری سازمانی و عملکرد کارکنان برای سازمانها داشته باشد (۶).

همین طور عدم وجود مدل بومی سازگار با فرهنگ کشور و همین طور تغییرات مدام سازمانی در سازمان‌های دولتی، فاصله طبقاتی کارکنان، رفتار فردگرایانه کارکنان، منبع انسانی نامنظم در سازمان‌ها، کمبود نیروی کار ماهر، دانش و مهارت ناکافی کارکنان در حوزه فناوری اطلاعات، عدم تعهد و اخلاق حرفه‌ای، کمبود بودجه برای کارکنان، بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته سالاری، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، برخورد گزینشی با تخصص افراد، وجود هرم تصمیم‌گیری، تبعیض، بی‌انگیزگی کارکنان، فقدان عدالت در پرداخت‌ها، بی‌برنامگی، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، عدم مشارکت کارکنان در سازمان همگی ضرورت ایجاد یک مدل بومی برای استراتژی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ایجاد می‌نماید. از طرفی با توجه به نقش حساس دادگستری در حوزه‌های مختلف در کشور که از حوزه اقتصادی و مالی گرفته تا مبارزه با قاچاق کالا و مواد مخدر، مسئله اصلی که ذهن محقق را به خود درگیر کرده این است که عدم وجود استراتژی‌های منسجم سازمانی که با نیازها و انگیزه‌های کارکنان این سازمان هم‌راستا باشد، منجر به آن خواهد شد که سیستم منابع انسانی سازمان به ضعف و مشکلات عدیده‌ای از قبیل عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای مربوط به رسیدگی پرونده‌های سازمانی؛ عدم تعهد سازمانی و نگرش‌های ناسالم همانند سکوت و بدبینی سازمانی رو به رو شود که این عوامل قدر مسلم در سازمان و نهاد حساسی همانند دادگستری می‌تواند تأثیرات منفی گذاشته و از اهداف و مأموریت‌های سازمانی‌اش به دلیل ضعف در سیستم‌های منابع انسانی دور شود؛ بنابراین از لحاظ عملی این تحقیق می‌تواند بسیاری از این مشکلات را برطرف نماید. همین طور از لحاظ علمی می‌تواند فقر تحقیقاتی در زمینه موضوع را برطرف نماید زیرا با مروری بر پایگاه‌های علمی و دانشگاهی خارجی و داخلی می‌توان متوجه شد که مفهوم بهسازی استراتژیک منابع انسانی و عوامل موثر بر آن از سوی محققان کمتر مورد توجه قرار گرفته است و شکاف تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد و لازم است پژوهشی در این زمینه در سازمان‌ها انجام شود که ماهیت این پدیده را مورد بررسی قرار دهد. با توجه به آنچه بیان شد، سوال اصلی تحقیق اینگونه مطرح می‌شود: طراحی الگوی عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک منابع انسانی در دادگستری‌های کل کشور چگونه است؟

### مبانی نظری

هدف از بهسازی استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرآیندهای بهسازی منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و بهسازی دانش و مهارت‌های خود ترغیب شوند. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با بهسازی منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند؛ اما تأکید این فعالیت‌ها بر بهسازی سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی؛ گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به‌عنوان یکی از سیاست‌های اصلی بهسازی منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد (۷). یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه‌ی منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی است. به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و

فردی می‌پردازد. فعالیت بهسازی منابع انسانی شامل طراحی و ارایه آموزش، پرورش و بهسازی برای بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد (۸).

پورس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به‌عنوان پیش‌گام نظریات بهسازی منابع انسانی، اولین بار واژه بهسازی منابع انسانی را در سال ۱۹۶۰ به کار برد. بهسازی منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای که به‌وسیله کارفرمایان در یک دوره‌ی زمانی خاص به‌منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارایه می‌شود، تعریف کرد (۹). براساس گفته‌ی مایلز و اسنو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) سه فعالیت کلیدی، محور فرایند بهسازی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. این سه فعالیت محوری شامل: آموزش، پرورش و بهسازی می‌باشند. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و بهسازی؛ یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد (۱۰). در یک تعریف تقریباً جامع، بهسازی منابع انسانی را می‌توان فرایند بهسازی و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق بهسازی سازمانی و آموزش کارکنان و بهسازی به‌منظور عملکرد تعریف کرد، یا در تعریف دیگر، بهسازی منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت به‌منظور بهسازی دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (۱۱). عناصر اصلی و عمده بهسازی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- یادگیری: یادگیری بنا به تعریف نورچاس و گارسیا-بلاندون<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) عبارت است از: تغییر نسبی در رفتار در نتیجه عملکرد یا تجربه نمود پیدا می‌یابد (۱۲).
- آموزش عملی: تعدیل برنامه ریزی شده و نظام مند (سیستماتیک) رفتار از طریق دستورالعمل‌ها و برنامه‌ها و رویداد-های یادگیری که افراد را قادر می‌سازد تا شایستگی‌ها و دانش و مهارت لازم را به دست آورند، برای انجام اثر بخش کارها ضروری است (۱۳).
- بهسازی: رشد توانایی و نیروی بالقوه فرد و بالفعل ساختن آن، از طریق فراهم سازی یادگیری و تجربه آموزش.
- آموزش نظری: بهسازی دانش و ارزش‌ها و نیز فهم و درک لازم در تمام جنبه‌های زندگی و نه فقط دانش و مهارت‌هایی که صرفاً به حوزه‌های عملکردی خاص مربوط می‌شوند (۱۴).

در مفهوم جدید بهسازی منابع انسانی، انسان‌های سازمان باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه تعارضی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند (۱۵). بهسازی منابع انسانی باید نقش مهمی در تحقق موفقیت آمیز اهداف سازمان و سرمایه‌گذاری به سمت تمامی ذینفعان سازمانی داشته باشد. طرح‌ها و برنامه‌های بهسازی منابع انسانی باید با استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی یکپارچه شوند و آن‌ها را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهند. بهسازی منابع انسانی باید همواره با عملکرد مرتبط باشد و به‌منظور تحقق بهبود در عملکرد سازمانی، وظیفه‌ای، تیمی و فردی طراحی شود و به علاوه نقش عمده‌ای هم در افزایش بهره‌وری داشته باشد (۱۶). هر فردی در

<sup>1</sup> Purce

<sup>2</sup> Miles & Snow

<sup>3</sup> Nour Chams & García-Blandón

سازمان می‌بایست به یادگیری ترغیب شود و فرصت لازم نیز بدین منظور برایش فراهم آید تا دانش و مهارت‌های خود را برای به حداکثر رساندن شایستگی و توانمندی ارتقا دهد. چارچوب یادگیری فردی می‌بایست به وسیله برنامه‌های بهسازی فردی که بر یادگیری خودگردان متمرکزند و از طریق مربیگری و هدایت و آموزش رسمی مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌گیرد، فراهم آید. سازمان نیاز دارد که تا فراهم کردن فرصت‌ها و تسهیلات مناسب یادگیری، به سرمایه‌گذاری در زمینه بهسازی و یادگیری بپردازد، اما مسئولیت اصلی بهسازی از یادگیری کماکان بر عهده افرادی است که مورد راهنمایی و حمایت مدیرانشان و مخصوصاً اعضای واحد منابع انسانی، قرار می‌گیرند (۱۷). فلسفه بهسازی استراتژیک منابع انسانی به شرح زیر است:

- ✓ بهسازی استراتژیک منابع انسانی باید نقش مهمی در تحقق موفقیت‌آمیز اهداف سازمان و سرمایه‌گذاری به سود ذینفعان سازمانی داشته باشد.
- ✓ طرح‌ها و برنامه‌های بهسازی منابع انسانی باید با استراتژی تجاری و منابع انسانی یکپارچه شوند و آن‌ها را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهند.
- ✓ بهسازی استراتژیک منابع انسانی باید همواره با عملکرد مرتبط باشد و به منظور تحقق بهبود در عملکرد سازمانی، وظیفه‌ای، تیمی و فردی طراحی شود و به علاوه نقش عمده‌ای هم در افزایش بهره‌وری داشته باشد (۱۸).
- ✓ هر فردی در سازمان می‌بایست به یادگیری ترغیب شود و فرصت لازم نیز بدین منظور برایش فراهم آید تا دانش و مهارت‌های خود را برای به حداکثر رساندن شایستگی و توانمندی ارتقا دهد.
- ✓ چارچوب یادگیری فردی می‌بایست به وسیله برنامه‌های بهسازی فردی که بر یادگیری خودگردان متمرکزند و از طریق مربیگری، هدایت و آموزش رسمی مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌گیرد، فراهم آید.
- ✓ سازمان لازم است تا فراهم کردن فرصت‌ها و تسهیلات مناسب یادگیری، به سرمایه‌گذاری در زمینه بهسازی و یادگیری بپردازد، اما مسئولیت اصلی بهسازی و یادگیری به عهده اعضای واحد منابع انسانی است (۱۹).
- ✓ بهسازی استراتژیک منابع انسانی بر بهسازی مهارت‌های فردی و یادگیری به منظور دستیابی به تحول فردی و سازمانی تمرکز می‌کند.
- ✓ بهسازی استراتژیک منابع انسانی باید بر استراتژی کسب و کار سازمان؛ مسئولیت محول شده به مدیران اجرایی؛ رویکرد یادگیری مبتنی بر محوریت کارکنان و همچنین مدیران؛ و تاکید بر یادگیری در محیط کار متمرکز شود.
- ✓ نقش بهسازی استراتژیک منابع انسانی در قالب بهسازی افراد و سازمان‌ها نمود می‌یابد و از این رو یادگیری به جای آموزش، یک ویژگی محوری تغییر محسوب می‌شود. بدین ترتیب، یادگیری فردی و سازمانی سبب وجه تمایز بهسازی استراتژیک منابع انسانی است (۲۰).

بر اساس تحقیقات انجام شده در حوزه بهسازی منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی می‌تواند در دو حوزه تدوین و اجرا به استراتژی کسب و کار کمک کند. مک کراکن و والاس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ در مقاله‌ای تلاش کردند تا یک چارچوب مفهومی

<sup>۱</sup> McCracken & Wallace

برای بهسازی استراتژیک منابع انسانی تعریف کنند، طبق گفته آن‌ها مفهوم بهسازی استراتژیک منابع انسانی از سال ۱۹۹۱ تغییر یافته است و برای تعریف مجدد چارچوب آن، آن‌ها نه ویژگی بهسازی استراتژیک منابع انسانی را که توسط گراوان<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) مطرح شده بود را مورد بررسی قرار دادند و تعریف و چارچوب جدیدی برای بهسازی استراتژیک منابع انسانی ارائه کردند (۲۱).

### پیشینه پژوهش

شاه حسینی، حقیقی و مؤذن (۱۳۹۸) تحقیقی تحت عنوان ارائه مدل هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران انجام دادند، نمونه مورد نیاز برای مصاحبه کیفی تا حد اشباع نظری و از طریق نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند به میزان ۱۴ نفر گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. از ۲۷۲ گزاره معنادار حاصل از مصاحبه‌ها، ۳۲۹ کد استخراج شد که با حذف موارد تکراری، ۱۸۸ خرده مقوله و ۳۳ مقوله محوری احصاء شد که چهار مقوله مربوط به شرایط علی، شش مقوله مربوط به شرایط زمینه‌ای، هفت مقوله مربوط به استراتژی‌ها، پنج مقوله مربوط به شرایط مداخله‌گر، پنج مقوله مربوط به پدیده هم‌راستایی و شش مقوله مربوط به پیامدهای هم‌راستایی بود. مشخص شد که هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران در برگیرنده هم‌راستایی استراتژیک از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم‌راستایی درونی، هم‌راستایی سازمانی، هم‌راستایی محیطی و هم‌راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت با شرکت‌های تابعه است (۲۲). بیگدلی، داودی، کمالی و انتصار فرمنی (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان "شناسایی ابعاد و مولفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی" انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان است که از بین آن‌ها ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و روایی سازه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی "اخلاقی"، "اجتماعی - فرهنگی" و بعد "فردی" از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد "سازمانی"، "حرفه‌ای" و "آموزشی" پایین‌تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در چهار بخش: فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، فرایند اجرایی و برون‌داد مدل طراحی شد. باتوجه به نتایج پژوهش، در بخش ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار شاخص نیکویی برآزش ۰/۹۷ و مقدار شاخص میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۴۸ برآورد شد و اعتبار کل مدل نیز به تأیید متخصصان امر رسید (۲۳).

البدری و نصرالدین<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی تحت عنوان استراتژیک منابع انسانی انجام دادند. در این تحقیق شاخصهای ارتقاء بر اساس تخصص، شفاف سازی درباره ارتقاء کارکنان، متمرکز شدن بر کمبودهای مهارتی کارکنان، کمک هزینه های تحصیلی، آموزش توانمندی حل مسئله به عنوان شاخصهای تاثیر گذار در استراتژیک منابع انسانی معرفی نمودند (۲۴).

1 Garavan

2 Albadri & Nasereddin

برلینر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی تحت عنوان استراتژیک منابع انسانی در مراقبت های بهداشتی ایالات متحده انجام دادند. در این تحقیق آموزش مهارت همدلی، ارتقاء احساس تعلق کارکنان به شغل، آموزش مهارت خودکنترلی، حمایت از کارکنان با تحصیلات تکمیلی، فرصت یکسان برای ارتقاء و ایجاد کمیته انتصاب به عنوان شاخصهای تاثیر گذار در استراتژیک منابع انسانی معرفی نمودند (۲۵). موفولو، هیونیس و کیجوسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی تحت عنوان همسویی استراتژیک منابع انسانی بیمه درمانی در آفریقای جنوبی انجام دادند. در این تحقیق شاخصهای ارتقاء شغلی بر اساس تصویت کمیته انتصاب، استخدام افراد توانمند، تشویق های فصلی، استفاده از تجارب کارکنان برای آموزش و اجرای آزمایشی فرایند جدید به عنوان شاخصهای تاثیر گذار در استراتژیک منابع انسانی معرفی نمودند (۲۶).

### روش بررسی

در این پژوهش از روش تحقیق ترکیبی در دو مرحله انجام استفاده شد. مرحله اول به صورت کیفی و با روش تحلیل محتوا و مرحله دوم با استفاده از روش پیمایش تحلیلی صورت گرفت. ابتدا در مرحله اول با توجه به هدف اولیه، که طراحی مدل محتوایی بومی در زمینه عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک منابع انسانی در دادگستری های سراسر کشور می باشد، روش مصاحبه و مرور منابع بکار گرفته شد. پس از انجام مصاحبه و مشاهده ها و جمع آوری داده های کیفی، برای تحلیل داده های به دست آمده از روش کدگذاری بهره گرفته شد. برای جمع آوری اطلاعات، با توجه به کیفی و کمی بودن آن ابتداء از بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه کمک گرفته شد، بدین صورت که در بررسی اولیه ای که از اسناد و کتب موجود صورت گرفت؛ پیشینه کار و مبانی نظری جهت تسلط مصاحبه گر بر موضوع پژوهش بررسی و عوامل مختلف ارزیابی شد. در مراحل بعد به دنبال پاسخگویی در خصوص هدف پژوهش، مصاحبه هایی عمیق با نمونه آماری پژوهش صورت گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه خبرگان و متخصصین علوم مدیریت و مدیران ارشد سازمان ها و شرکت های زیرمجموعه دادگستری های کل کشور می باشد که حداقل دارای تحصیلات کارشناسی ارشد باشند و واجد یک یا چند ویژگی زیر بوده اند:

- عضو هیأت علمی دانشگاه که استاد راهنما، مشاور، داور یا ناظر پایان نامه و پروژه های تحصیلی در زمینه موضوع تحقیق (بهسازی منابع انسانی) باشند.
- مجری یا همکار پروژه های تحقیقاتی و مطالعاتی در زمینه موضوع تحقیق (مطالعات مدیریتی مرتبط) باشند.
- دارای کتاب یا مقاله در زمینه موضوع پژوهش که در مجلات علمی پژوهشی معتبر به چاپ رسیده باشد.
- مدیران ارشدی که در واحدها و کمیته های تخصصی مرتبط با موضوع تحقیق باشند.

در این راستا، پژوهشگر ۲۵ نفر از افراد واجد شرایط را که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می گرفتند؛ به عنوان نمونه بخش کیفی با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب نمود. در این پژوهش، مصاحبه هایی نیمه ساختاریافته با اعضای نمونه آماری صورت گرفت، بدین ترتیب که در ابتدای مصاحبه توضیحات کلی در مورد تحقیق و هدف های آن به مصاحبه

<sup>1</sup> Berliner

<sup>2</sup> Mofolo, Heunis & Kigozi

شونده ارائه و سپس مصاحبه آغاز می‌شود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. نکاتی که در روند انجام مصاحبه مطرح می‌شد یادداشت و با کسب اجازه از افراد ضبط گردید تا گاه با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مصاحبه شوندگان انجام شود. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های اولیه به نرم افزار اتلس<sup>۱</sup> داده شده و با کمک این نرم‌افزار، کدهای اولیه ایجاد گردید و سپس بر اساس کدهای اولیه مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد مدل استخراج گردید.

در بخش کمی، از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. با توجه به نقش مهمی که شناسایی عوامل در پیاده سازی بهسازی استراتژیک منابع انسانی دارد، ضمن این که در شناسایی عوامل، از جمع آوری نظرات خبرگان (۲۵ نفر) و مطالعه و بررسی پژوهش‌های قبلی انجام شده استفاده شد، در تعیین روابط تعاملی و اولویت بندی عوامل نیز از نظرات خبرگان و متخصصان در موضوع مورد بحث بهره گیری می‌شود که نشان از حصول نتایج اثربخش تر و معتبرتری است. از آنجایی که شرایط مسئله مورد بررسی با شرایط روش مدلسازی ساختاری تفسیری تطابق دارد و قصد بر آن است تا یک مدل ساختاری برای بهسازی استراتژیک منابع انسانی ارائه شود، بنابراین از روش ساختاری تفسیری استفاده شد.

#### یافته‌ها

در بخش کیفی، در مرحله اول، مفاهیم استخراجی اولیه عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی در دادگستری‌های سراسر کشور، ۹۹ مفهوم استخراج گردید. در مرحله دوم، ۱۳ مفهوم و در مرحله سوم ۹ بعد اصلی از مقوله‌ها استخراج گردید (جدول ۱). ابعاد اصلی بهسازی استراتژیک منابع انسانی شامل بعد اول آموزش، بعد دوم توانمند سازی، بعد سوم مدیریت عملکرد استراتژیک، بعد چهارم نگرش استراتژیک، بعد پنجم جانشین پروری، بعد ششم توسعه مسیر شغلی، بعد هفتم مدیریت استراتژیک پاداش، بعد هشتم برقراری ارتباط استراتژیک و بعد نهم قابلیت‌های حرفه‌ای می‌باشد.

جدول ۱. استخراج ابعاد موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی در دادگستری‌های کشور

بعد	مقوله	مفهوم-سازی	بعد	مقوله	مفهوم-سازی
آموزش	نظام یادگیری	نیازسنجی دقیق آموزشی	جانشین پروری	توسعه منابع انسانی	شناسایی مهارت‌های مورد نیاز هر پست شغلی
		اجرای موثر دوره‌های آموزشی بر اساس جامعه مدیران و کارکنان			ایجاد کمیته انتصاب
		سنجش اثر بخشی آموزشی			ارتقاء شغلی بر اساس تصویب کمیته انتصاب
		حمایت از کارکنان با تحصیلات تکمیلی			اطلاع رسانی در مورد پست‌های خالی
توانمندسازی	چابک سازی نیروی انسانی	حرکت از آموزش به سمت یادگیری استفاده از تجارب کارکنان برای آموزش	توسعه مسیر شغلی	نگهداری نیروی انسانی	برگزاری جلسات همدلی بین مدیران و کارکنان
		پویا سازی محتوای آموزش			جلوگیری از جابجایی‌های شغلی نابجا
		خلاقیت و نوآوری			فرصت یکسان برای ارتقاء
		تشویق و پشتیبانی مدیریت			شفاف سازی درباره ارتقاء کارکنان
		آموزش مهارت خودآگاهی			حذف تبعیض علیه کارکنان
		آموزش مهارت خودکنترلی			ارتقاء احساس تعلق کارکنان به شغل

<sup>1</sup> ATLAS.ti



شناسایی کارکنان توانمند برای دوره قضاوت	نظام پاداش و انگیزش	مدیریت استراتژیک پاداش	آموزش مهارت همدلی	توسعه مستمر آموزش	مدیریت عملکرد استراتژیک				
ایجاد سیستم شناسایی و اولویتبندی نیازهای کارکنان			آموزش توانمندی حل مسئله						
ایجاد تشویق های کاری			آموزش در زمینه چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمانی در کارکنان						
ارتقا و ترفیع	آموزش بر مبنای نیازهای شغلی								
تشویق های فصلی	در مباحث سازمانی								
مشاوره و روان درمانی رایگان برای کارکنان	متمرکز شدن بر کمبودهای مهارتی کارکنان								
کمک هزینه های درمانی	اجرای کارآزمایی در زمینه اثربخشی آموزشها								
کمک هزینه های تحصیلی	اشتراک اطلاعات بین کارکنان								
حمایت از ایده های کارکنان	استخدام مدرسان توانمند								
فراهم نمودن امکانات رفاهی	ارزیابی کیفیت دوره های آموزشی								
ارائه آموزش های لازم برای انجام وظایف مختلف	استقلال کاری	برقراری ارتباط استراتژیک	شفاف سازی انتظارات	عملکرد نیروی	مدیریت عملکرد استراتژیک				
قرار دادن آموزش در محل کار			اهدافی دست یافتنی						
در برنامه ریزی آموزشی			ایجاد یک نظام اندازه گیری باورپذیر و معتبر						
توجه به شایستگی کارکنان	کوتاه نمودن زمان پاداش دهی								
تعیین وظائف مورد علاقه کارکنان	تعیین استانداردهای شغلی در هر بخش								
ارتقاء روحیه پرسشگری	تعیین استانداردهای آماری هر قسمت								
تبادل مهارت های مدیران با کارمندان	تصمیم گیری بر اساس واقعیتها								
گردهمایی خانوادگی کارکنان	نتیجه گرایی بر اساس عملکرد								
برگزاری اردوهای کارکنان	نظارت بر اجرای قوانین و مقررات								
بهبود شبکه ها و ارتباط غیررسمی	تامین بودجه لازم								
حذف نگاه بالا به پایین	ارزیابی اثر بخشی برنامه های آموزشی	اجرا و ارزیابی							
ارتقاء انسجام بین کارکنان	ارزیابی اثر بخشی برنامه های جانشین پروری								
ارتباط مستمر مدیران با کارکنان	ارزیابی مهارت های کارکنان								
شناسایی مراحل نیازمند تغییر هر فرایند	سرعت	قابلیت های حرفه ای	ارزیابی تسهیم دانش	نگرش استراتژیک	مدیریت عملکرد استراتژیک				
اجرای آزمایشی فرایند جدید			ارزیابی وضعیت فناوری اطلاعات						
ارزیابی رضایت کارکنان و ارباب رجوع از فرایندهای جدید	اطلاعات جهت		تمایز از رقبا			فرصت طلبی			
شناسایی فناوری های جدید مرتبط با فرایندهای کاری			مزیت رقابتی						
آموزش مزایای فناوری	مهارت تفکر سیستمی		چشم انداز صحیح			کی استراتژی			
آموزش مزایای فناوری			خلق بالاترین ارزش						
توانایی خلق چشم انداز	شایستگی های حرفه ای		تفکر در زمان			عزم استراتژیک	نگرش استراتژیک	مدیریت عملکرد استراتژیک	
کل نگری و نگرش فرایندی									پیشروی بر اساس رویکرد عملی
تیم گرایی									
تسلط و آگاهی به قوانین و مقررات									
همکاری فعال و مشارکت داوطلبانه									
تسهیم دانش									
همت و سختکوشی									

در گام بعد، از روش ISM استفاده شد که شامل مراحل زیر می باشد:

۱- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM): برای تعیین نوع روابط از نمادهای زیر استفاده شد (جدول ۲).

V: عامل I باعث محقق شدن عامل ستون J می شود.

A: عامل ستون J باعث محقق شدن عامل ستون I می شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می شوند.

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲. ماتریس خود تعاملی ساختاری

C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	j \ i
V	V	V	V	V	V	V	V	-	برقراری ارتباط استراتژیک C1
O	V	O	V	O	V	X	-		توسعه مسیر شغلی C2
V	O	V	O	X	O	-			قابلیت های حرفه ای C3
V	V	O	X	X	-				مدیریت عملکرد استراتژیک C4
V	O	X	O	-					توانمندسازی C5
A	X	X	-						مدیریت استراتژیک پاداش C6
A	O	-							جانشین پروری C7
X	-								نگرش استراتژیک C8
-									آموزش C9

۲- ماتریس دسترسی اولیه: با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس ماتریس دستیابی اولیه به دست می

آید. در این ماتریس فقط اعداد صفر و یک وجود دارند (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه

C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	j \ i
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C1
۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	C2
۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	C3
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	C4
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	C5
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	C6
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	C7
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C8
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C9

۳- ماتریس دسترسی نهایی: پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده شده است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می تواند در ایجاد آن ها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر یاد شده می شوند (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

قدرت نفوذ	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	j / i
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	C1
۴	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	C2
۶	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	C3
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C4
۸	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C5
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C6
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C7
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C8
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C9
	۶	۵	۷	۶	۸	۷	۸	۸	۹	میزان وابستگی

نتایج نشان می دهد که بیشترین تأثیرات مربوط به "مدیریت عملکرد استراتژیک"، "مدیریت استراتژیک پاداش"، "جانشین پروری"، "نگرش استراتژیک"، "آموزش" (با قدرت نفوذ ۹) و کمترین نفوذ مربوط به "برقراری ارتباط استراتژیک" (با قدرت نفوذ ۱) می باشد.

۴- تعیین سطح متغیرها: به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی به ازای هر یک از آنها به مجموعه دسترسی پیشنهادی و اشتراک تعیین می شود. مجموعه دسترسی، علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که عامل مورد بررسی به آن ها منتهی می شود، مجموعه پیش نیاز (مقدم) علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که به عامل مورد بررسی منتهی می شود و مجموعه اشتراک شامل اشتراک دو مجموعه دسترسی و پیش نیاز است.

چنانچه مجموعه دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح قرار می گیرد، سپس این عامل تعیین سطح شده، کنار گذاشته و سطح بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب ادامه پیدا می کند تا تمام عوامل سطح بندی شوند. نتیجه منجر به تعریف ۴ سطح می گردد. برای نمونه چگونگی سطح بندی سطح اول در جدول ۵ آمده است.

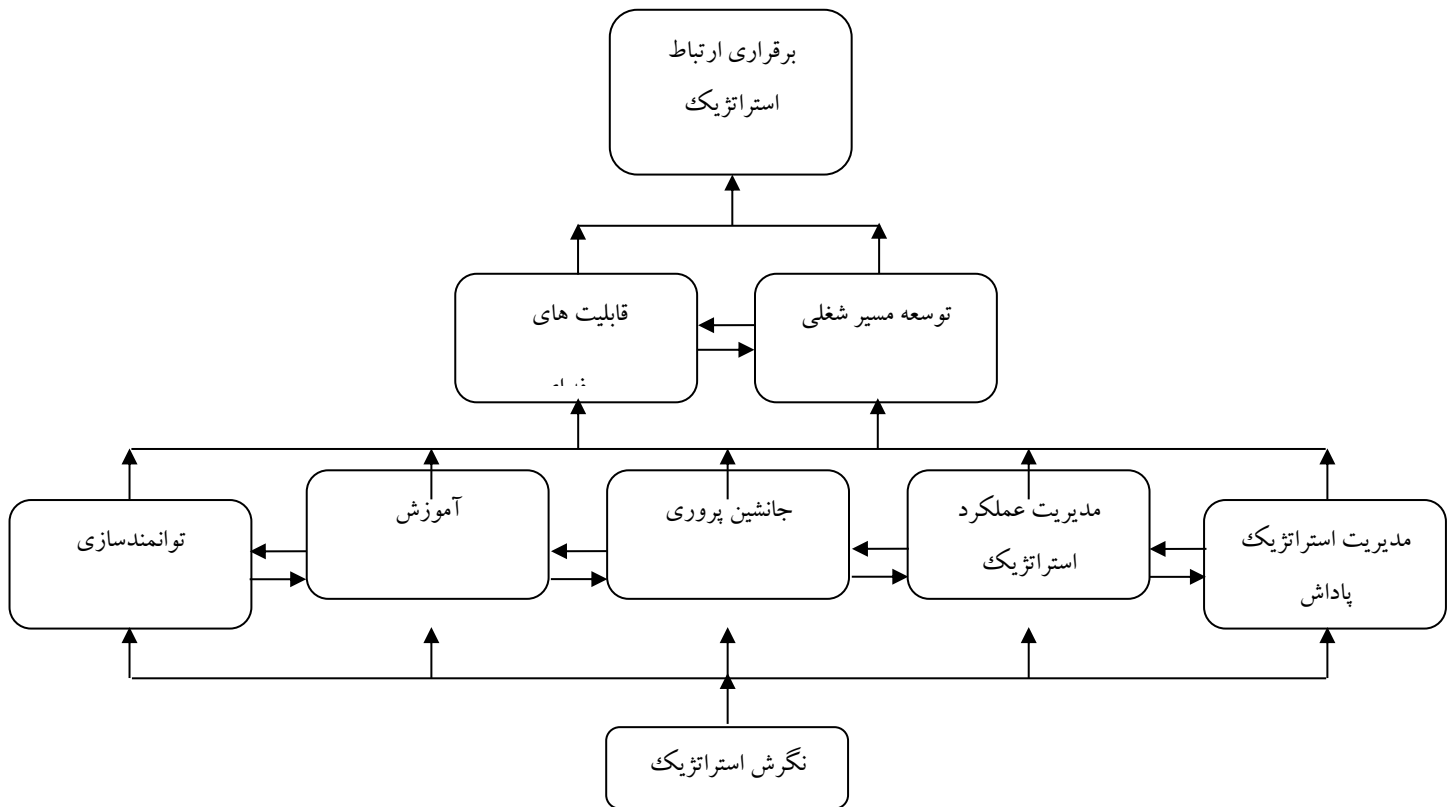
جدول ۵. تعیین سطح اول

ردیف	دسترسی	پیشنیاز	اشتراک	سطح
۱	۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱	۱
۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵	
۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	
۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	
۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	
۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	
۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	
۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	
۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	

جدول ۶. سطح متغیرها:

ردیف	عوامل	سطح
۱	برقراری ارتباط استراتژیک	۱
۲	توسعه مسیر شغلی	۲
۳	قابلیت های حرفه ای	۲
۴	مدیریت عملکرد استراتژیک	۳
۵	توانمندسازی	۳
۶	مدیریت استراتژیک پاداش	۳
۷	جانشین پروری	۳
۸	نگرش استراتژیک	۴
۹	آموزش	۳

۵- رسم مدل تعامل های عوامل: ابتدا بر اساس سطح، معیار هارا طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین به پایین مرتب می کنیم. با استفاده از ماتریس حاصل شده از ماتریس دریافتی مرتب شده بر اساس سطوح، مدل ساختاری به وسیله گره ها و خطوط رسم می شود. اگر رابطه از  $i$  به  $j$  وجود دارد با پیکانی از  $i$  به  $j$  مشخص می شود. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت های تعدی و نیز با استفاده از بخش بندی سطوح بدست آمده است در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل تعامل های عوامل

سطح یک به عنوان تأثیرپذیرترین سطح و سطح آخر به عنوان تأثیرگذارترین سطح نیز انتخاب می شود. همانطور که روی شکل مشخص است عامل سطح چهارم (نگرش استراتژیک) مانند سنگ زیربنای مدل عمل می کند. در نتیجه باید طراحی الگوی مشارکت نخبگان و معتمدین در عرصه سلامت را از این متغیر آغاز شود و به سایر متغیرها تعمیم یابد. عوامل (مدیریت استراتژیک پاداش) و (مدیریت عملکرد استراتژیک) و (جانشین پروری) و (آموزش) و (توانمندسازی) در سطح سوم قرار دارند که بر عوامل سطوح بالا تأثیر گذارند. (توسعه مسیر شغلی) و (قابلیت های حرفه ای) در سطح دوم قرار دارند که بر عامل سطح اول تأثیر گذارند و عامل سطح اول (برقراری ارتباط استراتژیک) به خودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی گذارد.

**تحلیل MICMAC:** هدف از تجزیه و تحلیل، تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست است. پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی، می توان تمامی عوامل را در خوشه های چهارگانه روش ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی قرار داد. بر روی ماتریس مورد نظر روش ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی نقاط مرزی معمولاً یک واحد بزرگتر از میانگین تعداد عوامل می باشند. به عبارت دیگر، برای مثال در این تحقیق با توجه به اینکه تعداد عوامل برابر ۹ می باشد، نقاط مرزی روی ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی برابر ۵ در نظر گرفته می شود. با این

حال، با توجه به شرایط تحقیق می توان نقاط مرزی متفاوتی را منظور نمود. نقاط مرزی باید بگونه ای باشد که به خوبی عوامل مختلف را در خوشه های مورد نظر تفکیک نماید (جدول ۷ و نمودار ۲).

جدول ۷. قدرت نفوذ و وابستگی

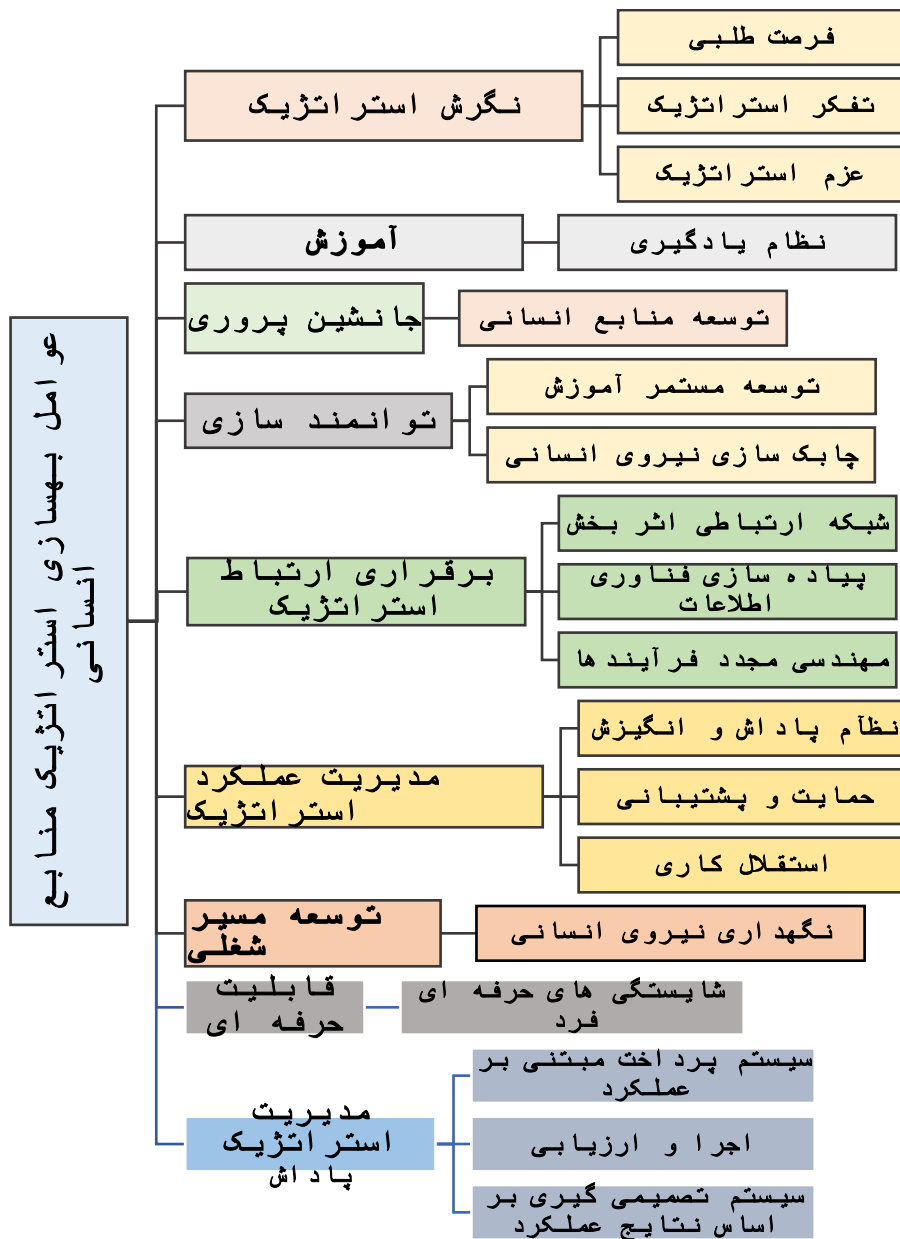
C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۹	۹	۹	۹	۸	۹	۶	۴	۱	قدرت نفوذ
۶	۵	۷	۶	۸	۷	۸	۸	۹	قدرت وابستگی

قدرت نفوذ	۱۰	گروه سوم								
	۹				C8	C6 C9	C4 C7			
	۸							C5		
	۷									
	۶							C3		
	۵									
	۴							C2		
	۳									
	۲									
	۱	گروه اول								
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
	قدرت وابستگی									

نمودار ۲. سطح بندی متغیرها

تحلیل MICMAC نشان می دهد متغیرهای «برقراری ارتباط استراتژیک» و «توسعه مسیر شغلی» بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزو عناصر اثر پذیر و وابسته به شمار می رود که قدرت نفوذ ضعیفی دارد، ولی با وجود این، از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به عوامل دیگر برخوردار است. به عبارت دیگر این عامل خروجی تعاملات میان عوامل دیگر می باشد. در واقع عوامل مهمتری برای تعیین ابعاد اصلی بهسازی استراتژیک نیروی انسانی وجود دارد که منجر به این عامل می گردد. متغیرهای «جانشین پروری» و «قابلیت های حرفه ای» و «مدیریت عملکرد استراتژیک» و «توانمندسازی» و «آموزش» و «مدیریت استراتژیک پاداش» از نظر اثرگذاری و اثرپذیری جزء متغیرهای پیوندی هستند به این مفهوم متغیرهای موجود در آن از قدرت نفوذ قوی و نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. همچنین متغیر «نگرش استراتژیک» جزء متغیرهای کلیدی به شمار می رود که در دسته متغیرهای مستقل قرار گرفته است و تأثیر بسیار زیادی بر تحقق و تعیین ابعاد اصلی بهسازی استراتژیک نیروی انسانی دارد که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارد. اصولاً متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می شوند. این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی

جای می گیرند. هر گونه عملی بر این متغیرها سبب تغییر سایر متغیرها می شود. همچنین هیچ متغیری در دسته خودمختار قرار نگرفت.



شکل ۳. مدل عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی

## نتیجه گیری

طبق یافته ها، نگرش استراتژیک عاملی مهم در کسب اهداف بهسازی استراتژیک نیروی انسانی می باشد. نتایج این یافته با یافته های سنگه<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، جین<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) همخوانی دارد (۲۷-۲۸). سنگه و همکاران (۲۰۰۰) معتقدند زیر ساخت های نظام بهسازی نیروی انسانی شامل سه مولفه نگرش استراتژیک، فرهنگ یادگیری، و رشد و رهبری می داند (۲۷). جین (۲۰۱۸) نیز در مطالعه ای تحت عنوان بهسازی استراتژیک نیروی انسانی در کتابخانه های کشوری در آفریقای جنوبی، دریافت که نگرش استراتژیک نقش مهمی در موفقیت بهسازی استراتژیک نیروی انسانی ایفاء می کند (۲۸). بنابراین برای موفقیت در بهسازی استراتژیک کارکنان در هر سازمان، ابتدا باید روی نگرش استراتژیک افراد تمرکز داشت و نگرش درست و صحیحی در این راستا داشت تا سازمان بتواند به نتایج مورد نظر دست یابد. طبق یافته ها، آموزش عاملی مهم در کسب اهداف بهسازی استراتژیک نیروی انسانی می باشد. کالد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۰) میزان ضرورت و نیاز به طراحی مدل استراتژیک بهسازی را شامل دو مولفه میزان انسجام و پویایی و استراتژی آموزش می داند (۲۹)، که بر اساس ادبیات پژوهش با یافته های لنگینیک هال<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، ابویاسین و سلطان<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) و آسفاو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵) هم خوانی دارد (۳۰-۳۲). این یافته ها، آموزش را یکی از عوامل تاثیرگذار بر بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده اند. از آنجا که امروزه عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمان ها محسوب می شود، لذا آموزش صحیح، سنگ زیربنای برنامه های بهسازی منابع انسانی محسوب می شود. بدون آموزش، بهسازی معنایی ندارد و سازمان ها بدون آموزش به شکست محکومند.

نتایج نشان داد که جانشین پروری یکی از عوامل بهسازی استراتژیک نیروی انسانی است. سنولیبا<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) نیز یکی از عوامل موفقیت بهسازی نیروی انسانی را جانشین پروری معرفی کرده است (۳۳). جانشین پروری در یک سازمان همراه با بهسازی استراتژیک است، چرا که برنامه ها به صورتی طراحی می شود که برای چندسال آینده، نیروی کار مفید و مثرتر باشد و سازمان بتواند از توانایی ها و مهارت های آنها استفاده بهینه داشته باشد. طبق یافته ها، توانمندسازی عاملی مهم در کسب اهداف بهسازی استراتژیک نیروی انسانی می باشد. نتیجه این یافته با یافته های پرادهان و پاندا<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) و بردین<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۵) همخوانی دارد (۳۴-۳۵). به اعتقاد این محققان، توانمندسازی نیروی انسانی می تواند منجر به بهسازی آنها شود. زمانی که سازمان اختیار لازم را به نیروی انسانی برای تصمیم گیری ها و پاسخگویی دهد، این امر به مرور زمان سبب رشد و بهسازی آنها در محیط کار می شود. نتایج نشان داد که برقراری ارتباط استراتژیک یکی از عوامل بهسازی استراتژیک نیروی انسانی است. کوک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲) و چارواتوا و وان در ویر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در مطالعات خود بر نقش ارتباطات

---

<sup>1</sup> Senge

<sup>2</sup> Jain

<sup>3</sup> Kald

<sup>4</sup> Lengnick-Hall

<sup>5</sup> Aboyassin & Sultan

<sup>6</sup> Asfaw

<sup>7</sup> Seniwoliba

<sup>8</sup> Pradhan & Panda

<sup>9</sup> Bordin

<sup>10</sup> Cook

<sup>11</sup> Charvatova & van der Veer



تاکید داشتند. آنها بر این اعتقادند که رشد و بهسازی نیروی انسانی نیازمند ارتباطات اثربخش است (۳۶-۳۷). ایجاد یک ارتباط بلندمدت سازنده از ملزومات رشد و بهسازی نیروی انسانی است. کارکنان یک سازمان زمانی می توانند انتظار رشد را داشته باشند که با سایر افراد ذینفع ارتباط برقرار کنند.

نتایج نشان داد که مدیریت عملکرد استراتژیک یکی از عوامل بهسازی استراتژیک منابع انسانی می باشد. محققانی مثل کادیرسان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، واتکینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، وود<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نیز تاکید داشته اند که مدیریت عملکرد در سازمان می تواند بر بهسازی نیروی کار تاثیر دو طرفه داشته باشد. مدیریت عملکرد مناسب سبب رشد و بهسازی نیروی انسانی و همچنین، بهسازی نیروی انسانی سبب ایجاد سیستم مدیریت عملکرد اثربخش می شود (۳۸-۴۰). مدیریت عملکرد استراتژیک کوششی نظام مند برای بهبود توانمندی کارکنان در انجام فعالیت های شغلی بر اساس یک برنامه بلندمدت سازمانی است. یکی از دغدغه های اساسی سازمانهای امروز، دستیابی به یک شیوه مدیریت عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل بر آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند. بهبود مدیریت عملکرد و بهسازی استراتژیک نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمان ها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است. نتایج نشان داد که ارتقای فرهنگ سازمانی یکی از عوامل بهسازی استراتژیک نیروی انسانی است. نتایج این یافته با یافته های هریسون و بازی<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، دوبکویس و باربارا<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد (۴۰-۴۲). آنها نقش مهم فرهنگ سازمانی بر بهسازی نیروی انسانی را مطرح کردند. نوع فرهنگ در یک سازمان نقش اساسی در رشد و بهسازی کارکنان دارد. هنجارها و ارزش های برگرفته از فرهنگ هر سازمان می تواند بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی و یا عدم بهسازی آنها نقش مهمی ایفاء کند.

نتایج نشان داد توسعه مسیر شغلی یکی از ابعاد بهسازی استراتژیک منابع انسانی است. نتایج این یافته با یافته ایسماجلی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۴۳). او دریافت که یکی از شاخص هایی که سبب بهسازی منابع انسانی می شود، توسعه مسیر شغلی کارکنان است. توسعه مسیر شغلی، مسیری است که کارکنان در طول زندگی کاری خود بر عهده می گیرند. اگر این مسیر درست انتخاب شود و کارکنان در طی این مسیر مهارت و توانایی خود را ارتقاء دهند، این امر سبب ارتقای بهسازی کارکنان خواهد شد. نتایج نشان داد قابلیت های حرفه ای یکی از ابعاد بهسازی استراتژیک منابع انسانی است. بولز<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) و مجموعه قابلیت حرفه ای منابع انسانی<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) نیز به همین نتیجه رسیدند (۴۴-۴۵). آنها معتقدند برای بهسازی کارکنان باید بر قابلیت های حرفه ای آنها تمرکز کرد. زمانی که قابلیت های شغلی کارکنان مورد توجه سازمان ها قرار بگیرد و برای رشد این قابلیت ها برنامه ریزی شود، قدر مسلم منجر به بهسازی استراتژیک نیروی انسانی می شود. نهایتاً، یافته ها نشان داد مدیریت استراتژیک پاداش یکی از عوامل بهسازی استراتژیک نیروی انسانی است. سپه وند و باقرزاده

<sup>1</sup> Kadiresan

<sup>2</sup> Watkins

<sup>3</sup> Wood

<sup>4</sup> Harrison & Bazy

<sup>5</sup> Dubkevics & Barbara

<sup>6</sup> Ismajli

<sup>7</sup> Bowles

<sup>8</sup> Human Resources Professionals Capability Set

خداهشهری<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) بر نقش پاداش ها بر بهسازی نیروی انسانی تاکید کرده اند (۴۶). زمانی که پاداش ها درست و بجا باشند و بر اساس نیازهای کارکنان، می توانند عاملی مهم برای رشد و بهسازی کارکنان تلقی شوند.

نکته ای که در بحث بهسازی منابع انسانی می تواند مدنظر قرار گیرد، این است که موفقیت برنامه های بهسازی در گرو توجه به همه ابعاد بهسازی منابع انسانی و داشتن نگرش استراتژیک به این موضوع است، همانطور که نتایج پژوهش نشان داد، متغیر «نگرش استراتژیک» جزء متغیرهای کلیدی به شمار می رود. لذا بایستی این پدیده به صورت یک کلیت و یک مجموعه درهم تنیده دیده شود. هرچند می توان برای بخش های مختلف، برنامه ریزی های گوناگونی انجام داد و لزوماً فقط تأکید بر یک بخش از فرایند بهسازی تغییرات و اهداف موردنظر پژوهش را پوشش نمی دهد، بلکه این موارد در کنارهم و با یکدیگر معنا و مفهوم پیدا می کنند، با درنظرگرفتن این موضوع که میزان پرداختن به هر یک از عوامل تاثیرگذار بر بهسازی استراتژیک منابع انسانی، براساس نوع نیازهای افراد می تواند متفاوت باشد. همچنین، پیشنهاد می شود نگرش استراتژیک در سطوح مدیریتی تفهیم شود و بسترهای لازم برای ایجاد بهسازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها فراهم گردد.

#### منابع

1. Weech-Maldonado R, Dreachslin JL, Epane JP, Gail J, Gupta S & Wainio JA. Hospital cultural competency as a systematic organizational intervention: Key findings from the national center for healthcare leadership diversity demonstration project. *Health Care Manage Rev* 2018; 43(1): 30-41.
2. Donate MJ, Peña I & Sanchez de Pablo JD. HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management* 2016; 27(9): 928-953.
3. Eskandari A & Jahanian R. Dimensions and components of improving academic staff in higher education institutions. *New Research in the Humanities* 2016; 37: 55-65 [Article in Persian].
4. Rezaei Mirquaid A, Seyyednaqvi M, Dehghanan H & Amiri M. Investigating and determining the productive functions of human resources based on the human resources architecture model. *Productivity Management* 2016; 40(10): 185-220 [Article in Persian].
5. Ngwenya L & Aigbavboa C. Improvement of productivity and employee performance through an efficient human resource management practices. In *Advances in human factors, business management, training and education* 2017; 727-737, Springer.
6. Degati A. A strategic approach to maintaining human resources in higher education in South Khorasan province. *Public Management Research* 2015; 32(9): 137-154 [Article in Persian].
7. Moti Doost A, Nazmfar H & Beshard Doost M. Investigating the factors affecting the productivity of human resources with emphasis on the role of intellectual capital and environmental-spatial factors. *Human Resource Management Research* 2013; 18(6): 47-66 [Article in Persian].
8. Tabarsa G, Haj Karimi A & Ganj Ali A. Designing a model for aligning human resource management strategy and business strategy. *Strategic Management Thought* 2015; 2(1): 189-212 [Article in Persian].
9. Purce J. The impact of corporate strategy on human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*, 2015, 67.
10. Miles RE & Snow CC. Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics* 2016; 13(1): 36-52.
11. Sayadi S & Mohammadi M. The theoretical approach of human resource strategy. *Researcher* 2012; 13(6): 46-55 [Article in Persian].
12. Nour Chams & García-Blandón J. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling* 2019; 141(5): 109-122.

<sup>1</sup> Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri

13. Quan P, Shi Y, Niu L, Liu Y & Zhang T. Automatic Chinese Multiple-Choice Question Generation for Human Resource Performance Appraisal. *Procedia computer science* 2018; 139: 165-172.
14. Rubel MRB, Rimi NN, Yusliza MY & Kee DMH. High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review* 2018; 30(4): 316-329.
15. Jahanian R & Kazemi S. The effect of competency-based human resource management on performance efficiency. *Studies in Psychology and Educational Sciences* 2016; 23(3): 123-147 [Article in Persian].
16. Markoulli MP, Lee CI, Byington E & Felps WA. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review* 2017; 27(3): 367-396.
17. Irum A & Yadav RS. Human resource information systems: a strategic contribution to HRM. *Strategic Direction* 2019; 10(1): 50-51.
18. Chitescu RI & Lixandru M. The Influence of the Social, Political and Economic Impact on Human Resources, as a Determinant Factor of Sustainable Development. *Procedia Economics and Finance* 2016; 39(2): 820-826.
19. Oliván JB. Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2017; 237(3):1533-1536.
20. Kalkavan S, Katrinli A & Cetin S. Structural Transformation of Turkish Insurance Sector and Leadership & Coaching Applications for Human Resources Competency Development: Güneş Insurance Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2015; 210(2): 241-250.
21. Sadeghian-Qaraghieh S, Shokri S, Shakri Z & Pourmjerb GA. Investigating the impact of human resource management measures on job satisfaction (case study: University of Tehran employees). *Public Administration (Tehran University)* 2015; 25(8): 167-180 [Article in Persian].
22. Shahhosseini MA, Haghigi M & Muezzin S. Presenting the alignment model of human resource strategies with macro-organizational strategies in National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Petroleum Industry* 2018; 11(42): 93-126 [Article in Persian].
23. Bigdali M, Davodi R, Kamali N & Fermani GHA. Identifying the dimensions and components of improving human resources in education in order to provide a conceptual model. *Human Resource Management Research Quarterly* 2017; 10(2): 173-100 [Article in Persian].
24. Albadri F & Nasereddin YA. Strategic thinking, planning, and management practice in the Arab world. Hershey, PA: Business Science Reference (an imprint of IGI Global, 2019).
25. Berliner HS. Strategic factors in U.S. health care : human resources, capital, and technology. In *Conservation of human resources studies in health policy*, 2019.
26. Mofolo N, Heunis C & Kigozi GN. Towards national health insurance: Alignment of strategic human resources in South Africa. *Afr J Prim Health Care Fam Med* 2019; 11(1): 1-7.
27. Senge P, Cambron-McCabe N, Lucas T, Smith B, Dutton J. & Kleiner A. *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday/Currency, 2000.
28. Jain P. Strategic human resource development in public libraries in Botswana. *Library Management* 2018; 26(6): 336-350.
29. Kald M, Nilsson F & Rapp B. On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of the Business. *British Journal of Management* 2000; 11: 97–212.
30. Lengnick-Hall M, Lengnick-Hall C & M.Rigsbee C. Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review* 2015; 23(4): 366-377.
31. Aboyassin NA & Sultan MAF. The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration* 2017; 8(5): 46-57.
32. Asfaw AM, Argaw MD & Bayissa L. The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 2015; 3(4), 188-202.
33. Seniwoliba AJ. Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review* 2015; 1(1): 1-15.
34. Pradhan RK & Panda M. Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. *Global Business Review* 2019; 1-19.
35. Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34–46.

36. Cook A. HR COMMUNICATIONS STRATEGY. Reviewed & approved by Geneviève Guinot, HR-DHO GL. Validated by James Purvis, HR DH. 2012.
37. Charvatova D & van der Veer CG. Communication and Human Resource Management and its Compliance with Culture. *International Journal of Human and Social Sciences* 2006; 1(1): 14-18.
38. Kadiresan V, Selamat MH, Selladurai S, Ramendran SPR S & Haji Mohamed RKM. Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science* 2015; 11(24): 162-176.
39. Watkins R. Designing for performance, part 3: design, development, and improve. *Performance Improvement* 2007; 46(4): 42-48.
40. Wood S. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews* 2000; 1(4): 367-413.
41. Harrison T & Bazy JD. Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development* 2017; 36(10): 1260-1269.
42. Dubkevics L & Barbara A. The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. *Human Resources Management & Ergonomics* 2010; 5(1): 1-11.
43. Ismajli N, Krasniqi I & Qosja E. Career development and advancement of human resources –how they influence the performance qualities of local government administration. *Issues in Business Management and Economics* 2015; 3(2): 17-23.
44. Bowles M. *Human Capability Development*. Andermark Publishing, 2009.
45. *Human Resources Professionals Capability Set*. State of New South Wales through the NSW Public Service Commission, 2016.
46. Sepahvand R & Bagherzadeh Khodashahri R. Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies* 2021; 14(2): 437-468.

## Designing a model of effective factors on the strategic improvement of human resources in the judiciary of the country

Elaha Hashem Zahi<sup>1</sup>, Amin Nikpour<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and objective:** successful organizations seek to improve their human resources strategies in such a way that they can attract, develop and retain the talents that are necessary for their survival. The purpose of this research is to design a model of factors affecting the strategic improvement of human resources in the courts of the country.

**Research method:** In this applied research, the content analysis method was used. The statistical community in the qualitative section was formed by 25 managers and judicial experts who had experience and expertise in strategic improvement of human resources, who were selected by snowball method. In the quantitative section, the interpretive structural equation method was used.

**Findings:** The results showed that the designed model includes 98 concepts, 13 categories and 9 dimensions. MICMAC analysis showed that the variables of establishing strategic communication and career path development were more influenced by other factors and the variables of succession and professional capabilities and strategic performance management and empowerment and training and strategic reward management were part of the linked variables in terms of effectiveness and effectiveness and the attitude variable Strategic is one of the key variables.

**Conclusion:** Considering that the strategic attitude plays an important role in the strategic improvement of human resources, managers should pay attention to the strategic attitude as a successful paradigm, and employees with a full understanding of this attitude in the work environment can improve their personal growth.

**Keywords:** improvement, strategic improvement of human resources, justice

---

<sup>1</sup> PhD in Human Resource Management, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (corresponding author: nikpour2003@yahoo.com)