



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Systematic Model of Human Resource Development in Knowledge-Based Companies with a Qualitative Approach

Mahnaz Sabzi¹, Hasan Rangriz², Mehdi Kheirandish³

Abstract

Background & Purpose: Today, reaching the goals of the organization depends on the ability, competence and competence of the employees in performing the assigned tasks and adapting to the changing environment. Hence, in this research, the design of human resources development model based on system approach in knowledge-based companies is discussed.

Methodology: This study is an applied research that was conducted qualitatively using thematic analysis method. A semi-structured interview was used to collect data. Interviews with 17 specialists of knowledge-based companies were conducted in a targeted manner until the stage of theoretical saturation and data analysis was done through the process of coding and clustering.

Findings: Based on the analysis of research data, the inputs of the human resources development system include the components of employee characteristics, job characteristics, group characteristics, and organizational characteristics; Human resource development system processes including development planning and implementation components, human resource management strategy, strategic planning and strategic training and evaluation; The outputs of the human resource development system included the components of human resource agility, human resource empowerment, and human resource self-renewal.

Conclusion: The final model of the current research will be the basis of managers' actions in order to identify the process of human capital development and identify solutions for human capital development, training and employment of employees.

Keywords: *Human Resource Development, System Inputs, System Processes, System Outputs.*

Citation: Sabzi, Mahnaz; Rangriz, Hasan and Kheirandish, Mehdi.(2023). Systematic Model of Human Resource Development in Knowledge-Based Companies with a Qualitative Approach. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(19), 175-204.

1. PhD Student, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. E-mail: Mahnaz_sabzi@yahoo.com

3. Associate Prof., Department of Master of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Rangriz@khu.ac.ir

4. Professor, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۶، شماره ۱۹
بهار ۱۴۰۲
صص ۱۷۵-۲۰۴

مدل سیستمی توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد کیفی

مهناز سبزی^۱، حسن رنگریز^۲، مهدی خیراندیش^۳

چکیده

زمینه و هدف: امروزه رسیدن به اهداف سازمان به توانایی، صلاحیت و شایستگی‌های کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر بستگی دارد. بر این اساس در این پژوهش به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد سیستمی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۷ نفر از متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان به صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام و تحلیل داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری انجام و خوشه‌بندی صورت گرفت.

یافته‌ها: 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.

نتیجه‌گیری: الگوی نهایی پژوهش حاضر مبنای اقدامات مدیران در راستای شناسایی فرایند توسعه سرمایه انسانی و شناسایی راهکارهای توسعه سرمایه انسانی، آموزش و به کارگیری کارکنان خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، درون‌دادهای سیستم، فرایندهای سیستم، برون‌دادهای سیستم.

استناد: سبزی، مهناز؛ رنگریز، حسن و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۲). مدل سیستمی توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد کیفی. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۶(۱۹)، ۱۷۵-۲۰۴.

-
۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: Mahnaz_sabzi@yahoo.com
 ۲. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Rangriz@khu.ac.ir
 ۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: حسن رنگریز

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2024.444921.1666

مقدمه

محققان توسعه منابع انسانی (جاکوبس، ۱۹۹۰؛ کوریان، ۲۰۱۸؛ مودولی، ۲۰۱۵^۱؛ اسنل^۱ و همکاران، ۱۹۹۶)، کارکنان را به عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌ها قلمداد می‌کنند که می‌توانند سازمان‌ها را به سمت موفقیت سوق دهند. راملال^۲ (۲۰۰۴) معتقد است که از دست دادن منابع انسانی خوب به معنای از دست دادن دانش است. در حالی که نگهداری از آن‌ها می‌تواند به سازمان‌ها در حفظ دانش و تجربه کمک نماید. از آنجایی که کارکنان در مواقع بحرانی، واکنش‌های متفاوتی را نشان می‌دهند (اسمولان^۳ و همکاران، ۲۰۱۰) نقش توسعه منابع انسانی بسیار حایز اهمیت می‌شود و به سازمان‌ها کمک می‌نماید در طی هر گونه بحرانی به مراقبت از ارزشمندترین دارایی‌های‌شان پردازند (دیرانی^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های خرد و کلانی مواجهه هستند (بوین و فان ایتن^۵، ۲۰۱۳). برای رویارویی با این چالش‌ها، سازمان‌ها نیازمند نوعی ظرفیت‌سازی و انعطاف‌پذیری بالاتری هستند. این انعطاف‌پذیری با ورود توسعه منابع انسانی به عنوان یک شریک افزایش خواهد یافت. در واقع، توسعه منابع انسانی به عنوان یک عنصر موفقیت در عصر پیچیدگی‌ها و بحران‌ها در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند سازمان‌ها را از طریق سیاست‌ها و استراتژی‌های خاص خود به سوی جنبش تغییر هدایت نماید (میتساکیس^۶، ۲۰۲۰).

نادلر (۱۹۷۰) برای اولین بار واژه توسعه منابع انسانی را در انجمن آمریکایی آموزش و توسعه به کار برد. تعاریف متعددی از توسعه منابع انسانی بیان شده است که یکی از آنها به سوانسون و هولتون (۲۰۱۱) مربوط است. از نظر آنان وظایف اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش نظام‌مند مبتنی بر عملکرد، بهبود فرآیندهای کاری و بهبود روابط انسانی در محیط شغلی است. همچنین رویکرد اخلاق‌گرایی نیز به توسعه منابع انسانی افزوده شده است (سوانسون، ۲۰۰۱؛ علیزاده^۷ و همکاران، ۲۰۲۱).

شرکت‌های دانش‌بنیان باید به تحولات بیرونی در کارکنان به ویژه بحران‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و زیستی توجه نمایند؛ زیرا منابع انسانی به عنوان یک ورودی به سیستم در فرایندها درگیر شده و تعیین‌کننده خروجی‌های ارزشمند سیستم هستند. پس، هر چه

1. Jacobs, Kurian, Muduli and Snell

2. Ramlall

3. Smollan

4. Dirani

5. Boin and Van Eeten

6. Mitsakis

7. Alizadeh

شناخت شرکت‌های دانش‌بنیان از این تغییرات رفتاری در کارکنان در محیط بیرونی عمیق‌تر و بهتر باشد، توسعه منابع انسانی بهتر در ساختار سازمانی و عملیاتی شرکت‌های دانش‌بنیان شکل می‌گیرد. در چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه ششم توسعه ایران بر توسعه علمی و فناوری با محوریت دانشگاه‌ها و مراکز دانش‌بنیان جهت تأمین نیازهای دولت، صنعت و جامعه در توسعه ملی تأکید شده است. مطابق با این چشم‌انداز، شرکت‌های دانش‌بنیان باید به تأمین نیازهای اجتماع بپردازد و هم خود توسعه یابند. شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط کسب و کاری کشور با مشکلات متعددی مواجهه هستند، که برخی از آن‌ها برون‌سازمانی (مانند قوانین، فرآیندهای سخت‌افزار، مجوزها، کاغذبازی‌های اداری) و برخی درون‌سازمانی (نظیر جذب نخبگان) است.

شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور کاهش چالش‌های سازمانی خود، بالاخص در زمینه منابع انسانی نیازمند رویکردی هستند که نه تنها آنان را در سرفصل‌هایی مانند جذب و استخدام، حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش یاری دهد، بلکه در سطوح عالی‌تر منابع انسانی مانند کارراهه شغلی، توسعه مهارت‌ها، آموزش، غنی‌سازی شغلی، مدیریت یکپارچه عملکرد، توانمندسازی کارکنان، روابط کارکنان، رفاه روان‌شناختی، و... نیز آنان را هدایت نماید. در واقع، آنچه باعث می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان نتیجه بهتری از توسعه منابع انسانی به دست آورند، برخورداری از رویکردی کل‌نگر به موضوع توسعه منابع انسانی است که باعث می‌شود نگاه خود را به محیط بیرون گسترش داده و با یک نگاه جامع به بررسی توسعه منابع انسانی بپردازند. شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان بنگاه‌های اقتصادی دانش‌محور از عوامل اساسی رشد تولید سرانه ملی، راهکارهای خودکفایی پایدار در محصولات راهبردی و ارتقای فناوری و افزایش بهره‌وری عوامل تولید به شمار می‌آیند و با توجه به پویایی و انعطاف‌پذیری بالا، ظرفیت مناسبی برای روبه‌رو شدن با مشکلات مذکور دارند.

پژوهش‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار اندک است و به نوعی بستر مطالعاتی شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار مغفول مانده است. آن چیزی که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید بر آن تمرکز کنند، ارزش هر نیرو به عنوان یک فرد است، چرا که در نهایت این کارکنان هستند که باید به تحقق اهداف استراتژیک و کسب و کار بپردازند و بینش‌های جدیدی برای رشد، توسعه، خلاقیت و نوآوری برای نیروهای خود به وجود آورند (نیکولاسکو^۱ و همکاران: ۲۰۲۰). هرد^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که توسعه

^۱. Nicolaescu

^۲. Hurd

مهارت‌های انسانی به عهده منابع انسانی است که باید کمبودهای متعددی همچون شکاف‌های دانشی را تعدیل نماید (فریرا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند آموزش و توسعه، فرآیندهای مدیریت دانش و رفتارهای مدیریت پیش از دانش مانند انگیزه اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (خیمنز خیمنز و سانز واله^۲، ۲۰۱۳؛ گانه^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). به طوری که جو^۴ و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌دارند که یادگیری و توسعه و ایجاد یک محیط و فرهنگ سازمانی مناسب در حیطه توسعه منابع انسانی قرار دارد و توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش محوری را در افزایش نوآوری و خلاقیت شرکت‌های دانش‌بنیان ایفاء نماید (هیرودا یاراج و ماتییچ، ۲۰۲۱).

توسعه منابع انسانی از رویکردهای مختلفی مطالعه شده است. در رویکرد روان‌شناسی بر استفاده از ابزارهای روان‌شناختی برای حل مشکلات کارکنان شاغل در سازمان‌ها و تسهیل در جو سازمانی و نیل به عملکرد غنی و پیشرفته تأکید می‌شود و در رویکرد اقتصادی بر به کارگیری دانش مرتبط با توسعه منابع انسانی و استفاده از تئوری‌های مرتبط در راستای بسترسازی لازم برای بهبود عملکرد سازمانی و عملکرد اجتماعی تمرکز شده است. در این میان رویکرد سیستمی (فون برتالانفی، ۱۹۷۲)، به عنوان یکی دیگر از رویکردهای مرتبط با حوزه توسعه منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به لحاظ عوامل محیطی و درون سازمانی در رویکرد سیستمی و مطالعه زیر نظام توسعه منابع انسانی در قالب پدیده‌ای در محیطی بزرگ‌تر، در این پژوهش به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد سیستمی در شرکت‌های دانش‌بنیان در کشور پرداخته می‌شود.

پیشینه پژوهش

سازمان‌ها از دو نوع منابع مادی و انسانی برای دستیابی به اهداف خود استفاده می‌کنند (آن‌امین و لودی، ۲۰۱۳). سازمان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌هایی هستند که در زمان خاصی سازمان را تشکیل می‌دهند و در ترکیب، رفتار و شغل با یکدیگر تفاوت دارند (برایم، ۲۰۲۱). توسعه منابع انسانی فرآیند توسعه یا رهاسازی تخصص انسانی از طریق توسعه سازمان و آموزش و توسعه پرسنل به منظور بهبود عملکرد است. توسعه منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های شخصی و سازمانی است.

¹. Ferreira

². Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle

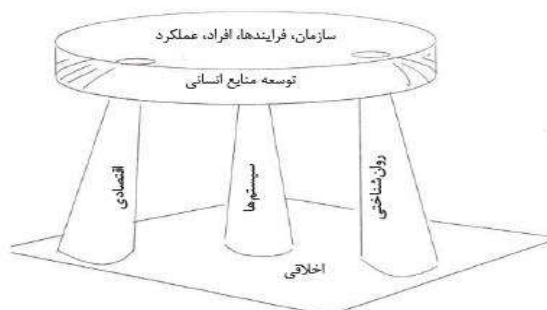
³. Gagné

⁴. Joo

توسعه منابع انسانی عبارت است از ادغام نقش‌های توسعه فردی، شغلی و سازمانی به منظور دستیابی به حداکثر بهره‌وری، کیفیت، فرصت‌ها و رضایت اعضای سازمان در حالی که برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کند (نورالدین، ۲۰۱۶).

توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که به طور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها، چگونگی تلاش آنها در رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد از طریق یادگیری مرتبط است. بر اساس مبانی فلسفی و نظری مختلف، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان، به دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر، بهبود دانش، مهارت و شایستگی‌ها است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۵). آرمسترانگ اظهار می‌دارد یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). بر اساس گفته نادلر و نادلر (۱۹۶۰) سه فعالیت آموزش، پرورش و توسعه، محور فرایند توسعه منابع انسانی هستند. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه؛ یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد. بر اساس ادبیات چهار رویکرد به توسعه منابع انسانی وجود دارد: (۱) توسعه منابع انسانی معادل کل منابع انسانی، (۲) توسعه منابع انسانی معادل آموزش، (۳) توسعه منابع انسانی معادل تمام اقدامات موثر بر توسعه کارکنان یعنی آموزش، کارراهه، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری؛ (۴) توسعه منابع انسانی تابعی از سه جزء آموزش، کارراهه و توسعه سازمان (بابایی راینی و همکاران، ۱۳۹۹).

الگوی توسعه منابع انسانی توسط سوانسون و مک‌لین منعکس کننده جنگی فکری بین یک صندلی سه پایه (سوانسون، ۱۹۹۹: ۱۹۹۵) و یک اختاپوس است (مک لین، ۱۹۹۸). سوانسون چنین استدلال می‌کند که هر یک از پایه‌ها نمایانگر یکی از پایه‌های اقتصادی، روانشناسی و نظریه نظام‌ها است. به عبارتی پایه‌ها نشان‌دهنده مولفه تئوری‌ها و نشمینگاه سه پایه، نشان‌دهنده ادغام یا یکپارچگی کامل هر سه تئوری در یک تئوری واحد به نام توسعه منابع انسانی است. در حالی که سه پایه به صورت کاملاً پایدار و استوار در روی سطح قرار گرفته یا سازمان میزبان (قالیچه) به صورت اخلاقی عمل می‌کند و به عنوان فیلتری که از طریق ادغام هر دوی آنها یعنی توسعه منابع انسانی و سازمان میزبان (قالیچه) بتواند خود را حفظ نماید و نهایتاً مدل زیر را به ترسیم می‌کشد.



شکل ۱. الگوی توسعه منابع انسانی سوانسون و مک لین (۱۹۹۵)

این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که چگونه عملکرد فردی، اجرای فرایندها و عملکرد سازمانی می‌تواند به طور همزمان با اراده مداخلات مناسب از طریق فرایندهای توسعه منابع انسانی بهبود یابد. تئوری اقتصادی شامل مسائل اصلی از کارایی و اثربخشی موثر از منابعی است که به تحقق اهداف تولیدی در یک محیط رقابتی برسد. تئوری سیستم‌ها شامل پیچیدگی و پویایی متقابل محیط‌ها، سازمان‌ها، فرایندکار و متغیرهای گوناگون فردی و گروهی در هر نقطه در زمان و در طول زمان است. تئوری روان‌شناختی شامل جنبه‌های اساسی از توسعه منابع انسانی همچون کنش متقابل تکنولوژی اجتماعی بر انسان‌ها و سیستم‌هاست.

پیشینه تجربی

بر اساس پیشینه تجربی، مؤلفه‌های مختلفی برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته است. در جدول زیر مهم‌ترین پیشینه مرتبط با توسعه منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۱. جدول پیشینه پژوهش

پژوهشگر	عنوان	روش	نتایج
حاجیلو و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور	بنیادی مطالعه کیفی داده بنیاد	پاسخگویی، شفافیت، نگرش و هویت بخشی، هماهنگ سازی، نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف در مسیر توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب منجر به توسعه فرهنگی اجتماعی، توسعه فردی و توسعه آموزشی می‌گردد
محمدی نجف آبادی و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری اصفهان	از نظر هدف، کاربردی و شیوه اجرا، پیمایشی روش، تحلیل محتوای کیفی	راهکارهای ارائه آموزش‌های همگانی، غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی، طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای، تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری و توسعه و نظارت بر مراکز علمی دولتی و خصوصی صنعت گردشگری
بابایی و	عنوان طراحی	روش تحقیق	مدل نهایی تحقیق مشتمل بر سه بعد اصلی فردی

همکاران (۱۴۰۰)	الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی	آمیخته کمی و کیفی	(توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) است.
عبادی و همکاران (۱۴۰۰)	مؤلفه‌های مؤثر اخلاق در یادگیری الکترونیکی در راستای توسعه منابع انسانی	روش تحقیق ترکیبی (کمی و کیفی) از نوع اکتشافی	مطابق نتایج کسب‌شده، مؤلفه‌های شناسایی شده شامل شکاف دیجیتال، آداب رفتاری، تأثیرات سیاسی و اجتماعی و موضوعات قانونی بود.
شامانی و همکاران (۱۴۰۰)	مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان	کمی و کیفی	متغیرهای استراتژی کسب و کار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها دارای بیشترین قدرت نفوذ و تأثیرگذاری است، همچنین مشخص شد که عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
قلی زاده و همکاران (۱۴۰۰)	مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور	آمیخته اکتشافی مصاحبه کاربردی	پویایی گروهی و روحیه تیمی، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و استعدادسنجی و تکمیل بانک‌های استعداد از کارکنان مستندسازی و استمرار در یادگیری، ایجاد انگیزش و توفیق‌طلبی از مهمترین عوامل شناسایی شده بودند.
روزبه و همکاران (۱۴۰۰)	اولویت‌بندی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی بر اساس نتایج حاصل از تحلیل شکاف اهمیت - عملکرد	کاربردی روش توصیفی پیمایشی	لزوم بازطراحی نظام آموزش کارکنان دولت با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی و مبتنی بر رویکرد توسعه منابع انسانی را می‌توان مهم‌ترین خط‌مشی‌های کلان دانست.
شهرابی و همکاران (۱۳۹۹)	راهبرد مدیریت کارراهه شغلی در توسعه منابع انسانی	داده‌بنیاد/ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، استقرایی و کیفی	مدیریت کارراهه شغلی زمینه توسعه فردی کارکنان و در نهایت توسعه سازمانی را فراهم می‌نماید
رخشانی و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه داده بنیاد	روش داده بنیاد مصاحبه نیمه ساختار یافته، کیفی	پیامدهای در سطح توسعه فردی و سطح توسعه سازمانی است. در سطح فردی، بهبود عملکرد فردی (دانشی شدن منابع انسانی کارآفرین، هدایت‌گر شدن منابع انسانی دانش آفرین، ارتقای اخلاق حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری فردی، هوشمندی فردی، کاهش خطای فردی. در انتظارات سطح سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی جویی در هزینه انجام کار، صرفه جویی در زمان انجام کار، مشتری‌مداری، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و هویت سازمانی (برندسازی سازمان، تبدیل به سازمان پیشرو، تبدیل به سازمان ریسک‌پذیر
رجب‌پور و	تبیین مفهوم توسعه	کمی،	آموزش و ساختار سازمانی جزء موانع و مشکلات موجود در

همکاران (۱۳۹۹)	منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت	کاربردی، پیمایشی، پرسشنامه	مسیر توسعه منابع انسانی قرار دارند. عوامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، راهبرد و مدیریت دانش به‌عنوان راه‌حل مؤثر رفع مشکلات و موانع توسعه منابع انسانی هستند.
ستایش و همکاران (۱۳۹۹)	چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور	کیفی، کاربردی و تحلیل مضمون، مصاحبه نیمه ساختار یافته	در بررسی نتایج سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌عنوان مضامین اصلی مشخص شدند
میری قمصری و همکاران (۱۳۹۹)	تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما	امیخته، داده بنیاد، مصاحبه و پرسشنامه	ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی ر پنج بعد شامل: توسعه راهبردی منابع انسانی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پیامدها و نتایج
رحیمی و همکاران (۱۳۹۹)	قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران	کیفی	نتایج نشان داد دو قابلیت اصلی؛ شبکه تعاملی مجازی و کار راه مجازی یادگیری شبکه‌ای در فرآیندهای توسعه منابع انسانی قابل توجه هستند.
جلیلی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برای دانشجویان با تمرکز کارآفرینی	کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد	توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه فرهنگیان با رشد تفکر کارآفرینانه در نظام تعلیم و تربیت پیامدهایی معطوف به بالندگی آموزشی، روان‌شناختی و رشد اقتصادی دارد که توجه مدیران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت را می‌طلبد.
روحانی راد و ابوالحسنی ۱۳۹۹	بررسی الزامات ورود موفق به بازار برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا	کاربردی، توصیفی، پیمایش و پرسشنامه	الزامات ورود موفق شرکت‌های مزبور به بازار به ترتیب ابعاد سازمانی، عوامل محیطی و فردی میباشند
ارسلان و واعظی (۱۳۹۸)	توسعه منابع انسانی در بخش دولتی در ۱۴۰۴	روش پژوهش توصیفی پیمایشی استفاده از پرسشنامه	متغیرهایی نظیر سیاست جذب و انتصاب درست، اقدامات مدیریت منابع انسانی، رشد ارزش‌های اخلاقی، نظام ارزیابی عملکرد، اثربخشی، رشد و توسعه فردی و اختصاص بودجه مناسب نقش کلیدی در مدل توسعه منابع انسانی استان کرمان دارند
عیدی و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور	آمیخته، مصاحبه و پرسشنامه	شناسایی ۸۱۷ گزاره کلیدی، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ تم اصلی شامل بینش استراتژیک، تحلیل گری استراتژیک، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ استراتژیک، رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک
مهران پور و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی	ترکیبی/از نظر هدف توصیفی و پیمایشی	مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی شامل قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها، عامل رفتاری، عامل مدیریتی، عامل حمایتی، و توسعه زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی شامل عدالت‌محوری، عامل زیربنایی، عامل مدیریتی، و عامل سیاست‌گذاری بود.
سید نقوی و همکاران	تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران	کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق	بر اساس تجربه و تحلیل داده‌ها الگوی مورد نظر شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر،

راهنم‌دها، نتایج، و پیامدها و برداشت‌ها بود.	داده‌بنیاد		(۱۳۹۷)
برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و کارکنان عملیاتی توجه به چهار بعد هویت بخشی، یکپارچگی، موفقیت و سازگاری با محیط لازم و ضروری است همچنین اهمیت توسعه منابع انسانی به جز بعد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان در بین سه گروه متفاوت است.	کاربردی/ توصیفی پیمایشی	توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان	تونکه نژاد و داوری (۱۳۸۸)
دوازده مولفه در تبیین واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی نقش دارند که عبارتند از: خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه‌سازی، و در نهایت توسعه سرمايه انسانی	آمیخته مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه	واکاوی فرایند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی	گلی پور، اولادیان و صفری
راهنم‌دهای محافظه کارانه، گزینه مطلوب شرکت در هر دو حوزه کارکنان رسمی و غیر رسمی هستند	کمی- پرسشنامه	طراحی راهنم‌دهای توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی کارکنان	خائف الهی و همکاران (۱۳۹۶)
رویکرد توسعه تحول‌گرایانه نتیجه‌محور می‌باشد و همچنین به تحقق ارزش‌های فردی و سازمانی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند	فرا ترکیب تفسیری کیفی	ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه	زارع و همکاران (۱۳۹۹)
مسئولیت‌پذیری سازمان و مزیت رقابتی سازمان بر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی کارآفرینانه تاثیر معنی‌داری دارد	کاربردی و پرسشنامه، توصیفی همبستگی	مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی کارآفرینانه	رخشانی و همکاران (۱۳۹۹b)

در این پژوهش، توسعه منابع انسانی با رویکرد نظریه سیستم‌ها بررسی شده است. نظریه سیستمی یک چارچوب بین رشته‌ای برای توصیف و درک چگونگی تعامل عناصر سیستم‌های پیچیده برای تولید نتایج است. این رویکرد به توصیف تعاملات بین عناصر و زیرسیستم‌های یک سیستم و نحوه تعامل آنها با محیط می‌پردازد. هنگام بررسی پدیده‌های سازمانی، چنین سیستم‌هایی چند سطحی هستند و عناصری را در بر می‌گیرند که در سطح زیرسیستم عمل می‌کنند. رویکرد سیستمی به مدیریت منابع انسانی به مدیریت کمک می‌کند تا با حفظ کیفیت و ثبات، به توسعه مورد نیاز افراد در یک بازه زمانی کوتاه دست یابد. طبق تئوری سیستم توسعه منابع انسانی، شرکت‌های دانش‌بنیان برای دستیابی به اهداف به صورت سیستمی سازماندهی می‌شوند و دارای ورودی‌ها، خروجی‌ها و فرآیندهایی برای انجام فعالیت و تحقق اهداف هستند. بنابراین مبنای اصلی پژوهش بر اساس سه بخش ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها است که از طریق مشارکت‌کنندگان فعال در شرکت‌های دانش‌بنیان و از طریق محتوای مصاحبه‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم هر یک از سه بخش شناسایی می‌شوند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است که در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش با تحلیل دقیق مصاحبه متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان، گزاره‌ها و مضامین مربوط به الگوی توسعه منابع انسانی احصاء و تحلیل شدند. خبرگان این تحقیق شامل هفده نفر از متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته بود.

در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز استفاده شد. کینگ و هاروکز در سال ۲۰۱۰ با بررسی و دسته‌بندی فعالیت‌های دیگر اندیشمندان تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای ارائه نمودند. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است. در کدگذاری توصیفی هدف، شناسایی قسمت‌هایی از داده‌های گردآوری شده است که برای بررسی سؤال تحقیق مناسب هستند. در کدگذاری توصیفی بر بررسی مواردی که در بحث‌های شرکت‌کننده مهم است و نه «تفسیر» مفهوم آن‌ها تأکید می‌گردد. در کدگذاری توصیفی، برای آشنایی با فضای کلی متن باید متنی که قصد تحلیل آن وجود دارد بدون تلاش برای کدگذاری آن به دقت خوانده شود. گام بعدی، تعیین کردن هر چیزی در متن است که امکان دارد به ما برای فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات مشارکت‌کننده در ذیل عنوان تحقیق کمک نماید. همچنین باید یک توضیح کوتاه در مورد آنچه در قسمت‌های مشخص شده مهم است، در کنار آن نوشته شود و گام آخر این مرحله بهره‌گیری از توضیحات اولیه برای تعریف کدهای توصیفی است.

در کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) تلاش می‌گردد تا فراتر از «توصیف» گزاره‌های متن عمل نموده و بر تفسیر معانی آن‌ها تمرکز شود و این تلاش اغلب با ادغام کدهای توصیفی‌ای که به نظر می‌رسد یک معنای واحد را در خود دارند، انجام می‌گردد؛ اگرچه امکان دارد در جریان برگشت به متن برای قرار گرفتن در فضای مبحث، کد تفسیری‌ای بیان شود که به‌گونه مستقیم به هیچ کد توصیفی معینی مرتبط نباشد. در نهایت در گام یکپارچه‌سازی مفاهیم و تعریف مضامین فراگیر تعدادی مضامین گسترده شناسایی می‌شوند که مفهوم‌های اصلی تحقیق را بازگو می‌نمایند و این مضامین باید بر اصل مضامین تفسیری بیان شوند ولی

در قسمت تجرید^۱ بالاتری از آن‌ها قرار داشته باشد. جهت بررسی پایایی بازآزمون، تعداد سه مصاحبه‌گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۲۷	۱۲	۳	۰/۸۸
۲	۲۵	۱۰	۵	۰/۸
۳	۲۸	۱۱	۶	۰/۷۸
کل	۸۰	۳۳	۱۴	۰/۸۲

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۸۰، تعداد کل موافقت‌ها بین کدها در این دو زمان برابر ۳۳ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۴ است و پایایی باز آزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول ذکرشده، برابر ۸۲ درصد است. بر این اساس این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله^۲، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کدگذاری‌ها خوب و تأیید است. برای تأیید روایی نیز در حین مصاحبه، محققان صحت برداشت خود از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌کردند و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا بر این برداشت، صحه بگذارند و از بازبینی توسط همکاران استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که پیشتر گفته شد در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز^۳ استفاده می‌شود. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده (مضامین اصلی) تحقیق احصا شده و در نهایت با اجرای مرحله کدگذاری یکپارچه‌ساز، مضامین فراگیر تعیین و ارائه می‌گردند.

مضمون اصلی درون داده‌های سیستم توسعه منابع انسانی؛ طبق تحلیل دانش و تجارب مشارکت‌کنندگان، درون داده‌های سیستم توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان بر اساس رویکرد سیستمی با چهار مضمون مفهوم‌سازی شده است. در روایت‌های

¹. Obstraction

². Kvale

³. King and horrocks

مصاحبه شوندگان، درون‌داده‌های سیستم توسعه منابع انسانی به صورت‌های مختلف بیان شده است. از متون مصاحبه‌ها در این زمینه، تعداد پانصد و پنجاه و چهار گزاره معنادار استخراج شده و تحت چهل و سه مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حیطه چهار مضمون: ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های سازمانی واقع شده است. مفاهیم مرتبط با هر یک از مولفه‌ها در جدول زیر ارایه شده است.

جدول ۳. نتایج درون‌داده‌های سیستم توسعه منابع انسانی

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	تعداد مشاهده
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	وظیفه‌شناسی	۱۰
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	مهارت و دانش	۱۷
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	خودکارآمدی	۱۱
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	خودتنظیمی	۱۳
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	جهت‌گیری یادگیری	۱۵
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	خود رهبری	۱۰
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	چابکی شناختی	۹
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	اخلاق کاری	۱۰
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	خلاقیت و نوآوری	۱۶
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	سلامت روانی و جسمی	۱۷
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	تحصیلات مرتبط	۱۴
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	هوش‌بهر عقلی	۱۵
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های کارکنان	هوش هیجانی	۱۴
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	استقلال در تصمیم‌گیری	۱۲
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	خواسته‌های شغلی	۱۰
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	عدم اطمینان شغلی	۹
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	تغییر نقش	۸
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	مهارت‌های لازم برای پیشرفت	۱۵
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	اهداف شغلی شخصی	۸
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	تغییرات مداوم در توسعه	۱۷
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	نیاز به تغییرات سریع	۱۴
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	دشواری تقلید	۱۲
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های شغلی	تنوع مهارت	۶
درون‌داده‌های سیستم	ویژگی‌های گروه	حمایت همکاران و سرپرستان	۱۵

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	تعداد مشاهده
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	کار به عنوان بخشی از یک تیم	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	کسب اطلاعات از دیگر اعضای گروه	۱۰
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	پاسخگویی در تیم	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	تسهیم اطلاعات	۱۴
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	قدردانی از دیگران	۱۰
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	کار تیمی و همکاری	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	تفکر گروهی	۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	اقدام نو و هماهنگ	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های گروه	پذیرش انتقادات	۱۰
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	چشم‌انداز مشترک	۱۴
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	جو نوآوری	۱۶
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	حمایت مدیریت ارشد سازمان	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	سازمان یادگیرنده	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	سازمان استراتژیک	۱۳
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	کاربرد دانش در فعالیت‌ها و فرآیندها	۱۳
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	پاداش به تلاش‌های نوآورانه	۱۵
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	تخصیص منابع برای ایده‌های جدید	۱۶
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	فرایندهای پشتیبانی از نوآوری	۱۶
درون‌دادهای سیستم	ویژگی‌های سازمانی	استقبال از فناوری در کسب مزیت	۱۵

مضمون اصلی فرایند سیستم توسعه منابع انسانی؛ طبق تحلیل دانش و تجارب مشارکت‌کنندگان، فرایند توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با چهار مضمون مفهوم‌سازی شده است. در روایت‌های مصاحبه‌شوندگان، فرایندهای توسعه منابع انسانی به صورت‌های مختلف بیان شده است. از متون مصاحبه‌ها در این زمینه، تعداد پانصد و هشتاد و چهار گزاره معنادار استخراج شده و تحت چهل و پنج مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حیطه چهار مضمون؛ برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک واقع شده است. مفاهیم مرتبط با هر یک از مولفه‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج فرایند توسعه منابع انسانی

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	تعداد مشاهده
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	توسعه فرهنگ سازمانی	۱۲

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	تعداد مشاهده
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	تشویق برای مشارکت در ایجاد فرهنگ	۱۲
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	ایجاد اعتماد برای تغییر فرهنگ	۱۰
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	ایجاد و تقویت مدیریت دانش	۱۲
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	مشارکت در حل مساله	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	تعیین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی	۱۱
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	طراحی سیستم‌های اطلاعاتی جهت حل مساله	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	تعیین فرایندهای توسعه منابع انسانی	۱۶
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	حمایت از استراتژی‌های توسعه	۱۱
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	ارزیابی عملکرد فرایند توسعه	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	انعطاف حداکثری در مدیریت منابع انسانی	۱۱
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	ارزیابی اثربخشی توسعه	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	تغییر دیدگاه نیروی انسانی	۱۴
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار	۱۳
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	مطابقت استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان	۱۵
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	مطابقت شیوه‌های استراتژی مدیریت منابع انسانی و کل سازمان	۱۶
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	همسو کردن نیازهای پرسنل با اهداف سازمانی	۱۰
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	هماهنگی مناسب بین منابع انسانی و مدیریت عالی	۱۳
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	مشارکت در اجرای استراتژی	۱۲
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	مسئولیت ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز	۱۵
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	نظارت مستمر و شناسایی مشکلات در فرایند	۱۰
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	مداخله مدیریت ارشد در مناطق مورد نیاز	۱۱
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	دریافت بازخورد در مسیر طی شده توسط صاحبان فرایند	۱۴
فرایندهای سیستم	استراتژی مدیریت منابع انسانی	تمرکز بر آموزش و اجرا روی اهداف و مقاصد سازمان	۱۶
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت فعلی سازمان	۱۶
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت آتی سازمان	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین چگونگی نیل به هدف	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی استراتژیک	اجرای برنامه با همکاری بخش‌های مختلف	۱۲
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی استراتژیک	بیانیه روشن از چشم‌انداز سازمان توسط مدیریت ارشد	۱۵
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی استراتژیک	انتصاب یک رهبر برای هدایت کل فرایند اجرا	۱۲
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	آموزش و مداخلات با هدف ارتقای مهارت‌ها	۱۵
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	آموزش و مداخلات با هدف ارتقای دانش	۱۶
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	ارزیابی نیازهای آموزشی	۱۴
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	ارزیابی نیازهای فرایند اجرای آموزش	۱۶
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	نحوه ارزیابی فرایند آموزش	۱۴
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	ارزیابی تغییر رفتار	۱۳
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	ارزیابی سطح بهره‌وری	۱۳

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	تعداد مشاهده
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	ارزیابی حجم فروش	۱۴
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	ارزیابی سطح رضایت مشتریان	۱۲
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	آموزش‌های حرفه‌ای	۱۳
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	آموزش‌های عمومی	۱۰
فرایندهای سیستم	آموزش و ارزیابی استراتژیک	آموزش‌های کاربردی	۱۳

مضمون اصلی برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی؛ طبق تحلیل دانش و تجارب مشارکت‌کنندگان، برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با چهار مضمون مفهوم سازی شده است. در روایت‌های مصاحبه‌شوندگان، برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی به صورت‌های مختلف بیان شده است. از متون مصاحبه‌ها در این زمینه، تعداد ششصد و سی و چهار گزاره معنادار استخراج شده و تحت چهل و سه مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حیطه سه مضمون: چابکی نیروی انسانی (شامل سه مضمون فرعی: کنشگری، سازگاری و تاب‌آوری)، توانمندسازی نیروی انسانی (شامل سه مضمون فرعی: احساس موثر بودن، خودتعیینی و شایستگی) و خودنوسازی نیروی انسانی (شامل دو مضمون فرعی: تجدید ذهنی و نوسازی اجتماعی و عاطفی) واقع شده است. مفاهیم مرتبط با هر یک از مولفه‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	نشانه‌ها	تعداد مشاهده
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	پیش‌بینی مشکل	۱۴
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	تصمیم‌گیری مستقل	۱۰
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	خودمختاری	۱۰
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	خودانگیزگی	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	خودکارآمدی	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	حل مشکلات مربوط به تغییر	۱۵
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	همکاری	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	کنشگری	مشارکت	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	سازگاری	پاسخ سریع به تغییرات و شرایط بازار	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	سازگاری	چند کارکردی	۱۱
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	سازگاری	توانایی کار گروهی و کارهای همزمان	۱۷
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	سازگاری	انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار	۱۷
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	سازگاری	تطبیق‌پذیری	۱۴
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	تحمل محیط‌های کاری غیرمنتظره	۱۵
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	نگرش مثبت نسبت به تغییر	۱۵

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان دهنده	مفهوم پایه	نشانه‌ها	تعداد مشاهده
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	توانایی کار در محیط استرس‌زا و مقابله	۱۱
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	مدیریت استرس	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	استقامت	۱۶
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	انعطاف‌پذیری	۱۷
برون‌دادهای سیستم	چابکی نیروی انسانی	تاب‌آوری	قدرت تمرکز	۱۷
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	احساس موثر بودن	کنترل فرد بر نتایج	۱۰
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	احساس موثر بودن	تحت تاثیر قرارداددن محیط کار	۱۱
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	احساس موثر بودن	ایجاد تغییر در نتایج تولید	۱۱
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	احساس موثر بودن	احساس موثر بودن در نتایج کار	۱۴
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	احساس موثر بودن	احساس خلق آثار اثرگذار	۱۴
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	خود تعینی	درگیری داوطلبانه در وظایف کاری	۱۴
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	خود تعینی	احساس حق انتخاب در کار	۱۷
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	خود تعینی	احساس مالکیت در سازمان	۱۷
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	خود تعینی	تعیین چگونگی انجام کارها	۱۲
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	خود تعینی	تعیین زمان پایان کارها	۱۵
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	شایستگی	سرعت توسعه مهارت‌های جدید	۱۶
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	شایستگی	سرعت کسب مهارت برای تغییر فرآیند	۱۶
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	شایستگی	سرعت نوآوری در مهارت‌ها	۱۷
برون‌دادهای سیستم	توانمندسازی نیروی انسانی	شایستگی	سرعت کسب مهارت‌های جدید	۱۵
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	تجدید ذهنی	مرور مهارت‌ها	۱۱
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	تجدید ذهنی	برنامه‌ریزی	۱۷
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	تجدید ذهنی	مهارت ذهنی	۱۷
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	تجدید ذهنی	ادامه به آموزش	۱۶
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	نوسازی اجتماعی و عاطفی	ارتقای ارتباطات	۱۴
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	نوسازی اجتماعی و عاطفی	ارتقای تعهد	۱۷
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	نوسازی اجتماعی و عاطفی	ارتقای رضایت	۱۷
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	نوسازی اجتماعی و عاطفی	ارتقای وفاداری	۱۶
برون‌دادهای سیستم	خودنوسازی نیروی انسانی	نوسازی اجتماعی و عاطفی	کار گروهی	۱۵

مضمون اصلی عوامل خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی؛ طبق تحلیل دانش

و تجارب مشارکت‌کنندگان عوامل خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان بر اساس رویکرد سیستمی با چهار مضمون مفهوم‌سازی شده است. در روایت‌های مصاحبه‌شوندگان، عوامل خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی به صورت‌های مختلف بیان شده است. از متون مصاحبه‌ها در این زمینه، تعداد دویست و پنجاه و یک گزاره معنادار

استخراج شده و تحت بیست و دو مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حیطه چهار مضمون: قوانین، فرهنگ، سیاسی و اقتصاد واقع شده است. مفاهیم مرتبط با هر یک از مولفه‌ها در جدول زیر ارایه شده است.

جدول ۶. نتایج عوامل خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی

تعداد مشاهده	مفهوم پایه	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم فراگیر
۱۲	قوانین بالا دستی	قوانین	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۶	قوانین استخدامی کشور	قوانین	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۴	قوانین مربوط به حقوق و مزایا	قوانین	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۵	طرح‌های دولت	قوانین	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۷	دستورالعمل‌های دولتی	قوانین	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۵	قانون اساسی	قوانین	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۸	آداب و رسوم	فرهنگ	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۸	باورهای فرهنگی	فرهنگ	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۹	اعتقادات دینی	فرهنگ	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۶	مدل فرهنگی	فرهنگ	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۴	شرایط سیاسی حاکم بر جامعه	سیاسی	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۳	مداخلات سیاسی	سیاسی	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۶	فشارهای بین‌المللی	سیاسی	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۵	اثر روانی تحریم	سیاسی	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۶	اثر واقعی تحریم	سیاسی	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۵	صدر قطعنامه	سیاسی	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۱	نرخ رشد اقتصادی	اقتصاد	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۵	رونق و رکود اقتصادی	اقتصاد	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۶	بی‌ثباتی در اقتصاد	اقتصاد	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۲	حجم نقدینگی	اقتصاد	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۴	نرخ تورم	اقتصاد	عوامل خارجی موثر بر سیستم
۱۴	نرخ تبادل ارز	اقتصاد	عوامل خارجی موثر بر سیستم

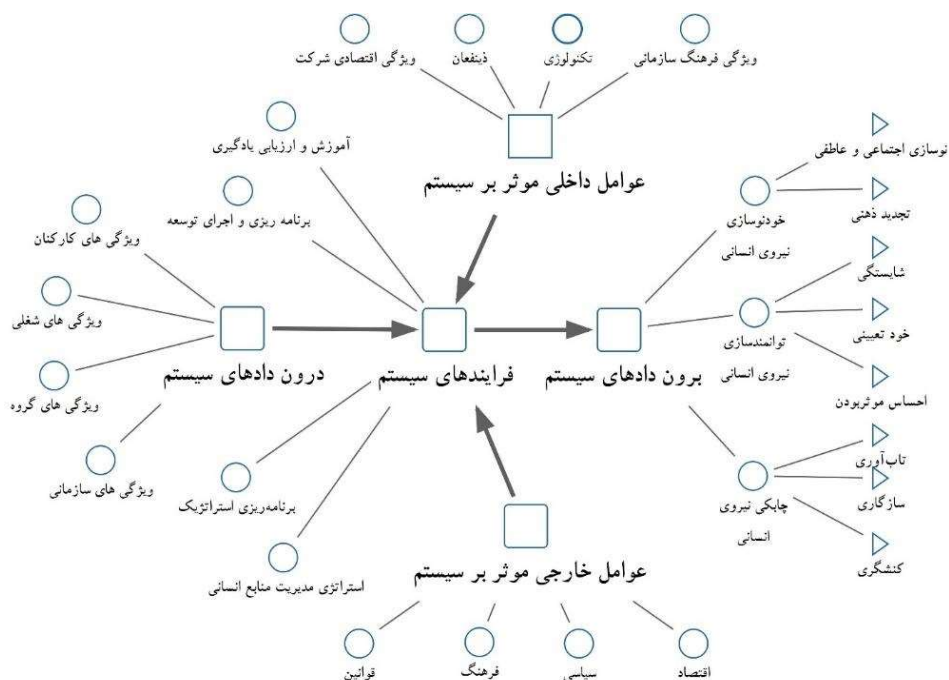
مضمون اصلی عوامل داخلی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی؛ طبق تحلیل دانش و تجارب مشارکت‌کنندگان عوامل داخلی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان بر اساس رویکرد سیستمی با چهار مضمون مفهوم سازی شده است. در روایت‌های مصاحبه‌شوندگان، عوامل داخلی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی به صورت‌های مختلف بیان شده است. از متون مصاحبه‌ها در این زمینه، تعداد سیصد و بیست و پنج گزاره معنادار استخراج شده و تحت بیست و پنج مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حیطه چهار مضمون: ویژگی اقتصادی شرکت، ویژگی فرهنگ سازمانی، ذینفعان و تکنولوژی

واقع شده است. مفاهیم مرتبط با هر یک از مولفه‌ها در جدول زیر ارایه شده است.

جدول ۷. نتایج عوامل داخلی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی

مفهوم فراگیر	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم پایه	تعداد مشاهده
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی اقتصادی شرکت	ساختار دارایی	۶
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی اقتصادی شرکت	اندازه شرکت	۱۰
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی اقتصادی شرکت	منابع مالی	۱۲
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی اقتصادی شرکت	میزان سرمایه‌گذاری	۱۰
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی اقتصادی شرکت	امکانات و تجهیزات	۱۳
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی اقتصادی شرکت	زیرساخت‌های فیزیکی	۱۳
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	ارزش‌های اصلی شرکت	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	اصول اخلاقی	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	ماموریت‌های سازمان	۱۶
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	طرح‌های عملیاتی	۱۴
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	طرح‌های استراتژیکی	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	قوانین شرکت	۱۶
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ویژگی فرهنگ سازمانی	حاکمیت شرکتی	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	فشار رقابت	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	صنعت	۱۰
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	بازار	۱۶
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	تامین کنندگان	۱۰
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	شرکتها و موسسات خارجی	۱۲
عوامل داخلی موثر بر سیستم	ذینفعان	سازمان‌های دولتی	۱۰
عوامل داخلی موثر بر سیستم	تکنولوژی	فضای مجازی	۱۴
عوامل داخلی موثر بر سیستم	تکنولوژی	فناوری‌های جدید	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	تکنولوژی	وبسایت اختصاصی	۱۵
عوامل داخلی موثر بر سیستم	تکنولوژی	شبکه‌های مجازی	۱۲
عوامل داخلی موثر بر سیستم	تکنولوژی	زیرساخت‌های الکترونیکی	۱۱

بر اساس تحلیل داده‌ها، توسعه منابع انسانی شبکه مضامین زیر ارایه شده است؛



شکل ۱. شبکه مضامین مدل به صورت ترسیمی در بخش کیفی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

توسعه منابع انسانی فرآیند توسعه و یا آزادسازی تخصص از طریق توسعه سازمان و آموزش و توسعه پرسنل به منظور بهبود عملکرد است. توسعه منابع انسانی هر فرآیند یا فعالیتی است که در ابتدا یا در درازمدت، پتانسیل توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت افراد را دارد که به سود گروه، سود تیمی، یا به نفع یک سازمان، جامعه، ملت، یا در نهایت، کل بشریت است. توسعه منابع انسانی با ارائه فرصت‌های یادگیری و توسعه سروکار دارد که از دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار و بهبود عملکرد سازمانی، تیمی و فردی حمایت می‌کند.

توسعه منابع انسانی فرآیندی است که بر نتایج شخصی و سازمانی بر اساس یادگیری و عملکرد تمرکز دارد. در این دیدگاه، تمرکز اصلی مدیریت منابع انسانی افزایش دانش و مهارت‌های افراد، چه به صورت جداگانه و چه به صورت جمعی، است تا آنها را قادر به انجام اهداف فعلی و آتی و بهینه‌سازی رشد و اثربخشی فردی و سازمانی کند. در این پژوهش توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان دغدغه اصلی پژوهش بررسی شده است تا فرایندهای سیستم توسعه منابع انسانی شناسایی و درون‌دادهای سیستم و برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی و همچنین عوامل داخلی و خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان مشخص گردد. بنابراین سوال‌های پژوهش در

چهار زمینه درون داده‌های سیستم، فرایندهای سیستم، برون داده‌های سیستم، عوامل داخلی و خارجی موثر بر سیستم و چگونگی اعتبارسنجی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد سیستمی در شرکت‌های دانش‌بنیان است.

سوال اول پژوهش: درون داده‌های سیستم توسعه منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان دربرگیرنده چه مقولاتی است؟ با استناد به کدهای استخراج شده از متون مصاحبه و یافته‌های بخش کیفی چهار بعد ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های سازمانی شناسایی شده است که متشکل از چهل و سه مفهوم است. مفاهیم مرتبط با ویژگی‌های کارکنان شامل: وظیفه‌شناسی، مهارت و دانش، خودکارآمدی، خود تنظیمی، جهت‌گیری یادگیری، خود رهبری، چابکی شناختی، اخلاق کاری، خلاقیت و نوآوری، سلامت روانی و جسمی، تحصیلات مرتبط، هوش بهر عقلی و هوش هیجانی؛ مفاهیم مرتبط با ویژگی‌های شغلی شامل: استقلال در تصمیم‌گیری، خواسته‌های شغلی، عدم اطمینان شغلی، تغییر نقش، مهارت‌های لازم برای پیشرفت، اهداف شغلی شخصی، تغییرات مداوم در توسعه، نیاز به تغییرات سریع، دشواری تقلید و تنوع مهارت؛ مفاهیم مرتبط با ویژگی‌های گروه شامل: حمایت همکاران و سرپرستان، کار به عنوان بخشی از یک تیم، کسب اطلاعات از دیگر اعضای گروه، پاسخگویی در تیم، تسهیم اطلاعات، قدردانی از دیگران، کار تیمی و همکاری، تفکر گروهی، اقدام نو و هماهنگ و پذیرش انتقادات؛ و مفاهیم مرتبط با ویژگی‌های سازمانی شامل: چشم‌انداز مشترک، جو نوآوری، حمایت مدیریت ارشد سازمان، سازمان یادگیرنده، سازمان استراتژیک، کاربرد دانش در فعالیت‌ها و فرایندها، پاداش به تلاش‌های نوآورانه، تخصیص منابع برای ایده‌های جدید، فرایندهای پشتیبانی از نوآوری و استقبال از فناوری در کسب مزیت است. براساس تشابه و تفاوت‌های مشخص این ابعاد در زیرمجموعه درون داده‌های سیستم توسعه منابع انسانی قرار گرفته است. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش عبدالله^۱ (۲۰۰۹)، لاکسامانا و همکاران^۲ (۲۰۱۸) و هدی^۳ (۲۰۲۰) همراستا است.

سوال دوم پژوهش: فرایندهای سیستم توسعه منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان شامل چه مقولاتی است؟ با استناد به کدهای استخراج شده از متون مصاحبه و یافته‌های بخش کیفی چهار بعد: برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی،

¹. Abdullah

². Lacsamana, R. M., Portugal, L., and Delos Reyes

³. Huda

برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک شناسایی شده است که متشکل از چهل و پنج مفهوم است. مفاهیم مرتبط با برنامه‌ریزی و اجرای توسعه شامل: توسعه فرهنگ سازمانی، تشویق برای مشارکت در ایجاد فرهنگ، ایجاد اعتماد برای تغییر فرهنگ، ایجاد و تقویت مدیریت دانش، مشارکت در حل مساله، تعیین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌های اطلاعاتی جهت حل مساله، تعیین فرایندهای توسعه منابع انسانی، حمایت از استراتژی‌های توسعه، ارزیابی عملکرد فرایند توسعه، ارزیابی اثربخشی توسعه، تغییر دیدگاه نیروی انسانی، انعطاف حداکثری در مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار؛ مفاهیم مرتبط با استراتژی مدیریت منابع انسانی شامل: مطابقت استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، مطابقت شیوه‌های استراتژی مدیریت منابع انسانی و کل سازمان، همسو کردن نیازهای پرسنل با اهداف سازمانی، هماهنگی مناسب بین منابع انسانی و مدیریت عالی، مشارکت در اجرای استراتژی، مسئولیت ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز، نظارت مستمر و شناسایی مشکلات در فرآیند، مداخله مدیریت ارشد در مناطق مورد نیاز، دریافت بازخورد در مسیر طی شده توسط فرآیند و تمرکز بر آموزش و اجرا روی اهداف و مقاصد سازمان؛ مفاهیم مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک شامل: برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت فعلی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت هدف سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین چگونگی نیل به هدف، اجرای برنامه با همکاری بخش‌های مختلف، بیانیه روشن از چشم‌انداز سازمان توسط مدیریت ارشد و انتصاب یک رهبر برای هدایت کل فرآیند اجرا؛ و مفاهیم مرتبط با آموزش و ارزیابی استراتژیک شامل: آموزش و مداخلات با هدف ارتقای مهارت‌ها، آموزش و مداخلات با هدف ارتقای دانش، ارزیابی نیازهای آموزشی، ارزیابی نیازهای فرآیند اجرای آموزش، نحوه ارزیابی فرآیند آموزش، ارزیابی تغییر رفتار، ارزیابی سطح بهره‌وری، ارزیابی حجم فروش، ارزیابی سطح رضایت مشتریان، آموزش‌های حرفه‌ای، آموزش‌های عمومی و آموزش‌های کاربردی است. براساس تشابه و تفاوت‌های مشخص این ابعاد در زیرمجموعه فرایندهای سیستم توسعه منابع انسانی قرار گرفته است. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش مک‌لین^۱ (۲۰۰۹)، آلاگارا^۲ (۲۰۱۳)، آلاگارا و جیشینس (۲۰۱۶)، هدی (۲۰۲۰) اشmond و همکاران^۳ (۲۰۲۲) همراستا است.

سوال سوم پژوهش: برون‌دادهای سیستم توسعه منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان

¹ McLean

² Alagaraja

³ Ashmond, B., Opoku-Danso, A., and Owusu

کدامند؟ با استناد به کدهای استخراج شده از متون مصاحبه و یافته‌های بخش کیفی سه بعد: چابکی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیروی انسانی شناسایی شده است. این ابعاد شامل کنشگری، سازگاری، تاب‌آوری (چابکی نیروی انسانی)؛ احساس موثر بودن، خود تعینی، شایستگی (توانمندسازی نیروی انسانی) و تجدید ذهنی و نوسازی اجتماعی و عاطفی (خودنوسازی نیروی انسانی) است که متشکل از چهل و سه مفهوم است. مفاهیم مرتبط با چابکی نیروی انسانی شامل: پیش‌بینی مشکل، تصمیم‌گیری مستقل، خودمختاری، خودانگیختگی، خودکارآمدی، حل مشکلات مربوط به تغییر، همکاری، مشارکت (کنشگری)؛ پاسخ سریع به تغییرات و شرایط بازار، چند کارکردی، توانایی کار گروهی و کارهای همزمان، انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار، تطبیق‌پذیری (سازگاری) و تحمل محیط‌های کاری غیرمنتظره، نگرش مثبت نسبت به تغییر، توانایی کار در محیط استرس‌زا و مقابله، مدیریت استرس، استقامت، انعطاف‌پذیری، قدرت تمرکز (تاب‌آوری) است. مفاهیم مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی شامل: کنترل شخصی بر نتایج، تحت تاثیر قراردادن محیط کار، ایجاد تغییر در نتایج تولید، احساس موثر بودن در نتایج کار و احساس خلق آثار اثرگذار (احساس موثر بودن)؛ درگیری داوطلبانه در وظایف کاری، احساس حق انتخاب در کار، احساس مالکیت در سازمان، تعیین کردن چگونگی انجام کارها و تعیین کردن زمان پایان کارها (خود تعینی) و سرعت توسعه مهارت‌های جدید، سرعت کسب مهارت برای تغییر فرآیند، سرعت نوآوری در مهارت‌ها و سرعت کسب مهارت‌های جدید (شایستگی) است. مفاهیم مرتبط با خودنوسازی نیروی انسانی شامل: مرور مهارت‌ها، برنامه‌ریزی، مهارت ذهنی و ادامه به آموزش (تجدید ذهنی) و ارتقای ارتباطات، ارتقای تعهد، ارتقای رضایت، ارتقای وفاداری و کار گروهی (نوسازی اجتماعی و عاطفی) است. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش سلخه و چوداری^۱ (۲۰۱۱)، پوتنورو و ساهو^۲ (۲۰۱۶)، ریگی و رایان^۳ (۲۰۱۸)، هدی (۲۰۲۰) اشmond و همکاران (۲۰۲۲) همراستا است.

سوال چهارم پژوهش: عوامل داخلی و خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان کدامند؟ با استناد به کدهای استخراج شده از متون مصاحبه و یافته‌های بخش کیفی چهار بعد: قوانین، فرهنگ، سیاسی و اقتصاد برای مضمون اصلی عوامل خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی شناسایی شده است که متشکل از بیست

¹. Solkhe, A., and Chaudhary

². Potnuru, R. K. G., and Sahoo

³. Rigby, C. S., and Ryan

و دو مفهوم است. مفاهیم مرتبط با قوانین شامل: قوانین بالا دستی، قوانین استخدامی کشور، قوانین مربوط به حقوق و مزایا، طرح‌های دولت، دستورالعمل‌های دولتی و قانون اساسی؛ مفاهیم مرتبط با فرهنگ شامل: آداب و رسوم، باورهای فرهنگی، اعتقادات دینی و مدل فرهنگی؛ مفاهیم مرتبط با سیاسی شامل: شرایط سیاسی حاکم بر جامعه، مداخلات سیاسی، فشارهای بین‌المللی، اثر روانی تحریم، اثر واقعی تحریم و صدور قطعنامه؛ و مفاهیم مرتبط با اقتصاد شامل: نرخ رشد اقتصادی، رونق و رکود اقتصادی، بی‌ثباتی در اقتصاد، حجم نقدینگی، نرخ تورم و نرخ تبادل ارز است. چهار بعد: ویژگی اقتصادی شرکت، ویژگی فرهنگ سازمانی، ذینفعان و تکنولوژی برای مضمون اصلی عوامل داخلی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی شناسایی شده است که متشکل از بیست و پنج مفهوم است. مفاهیم مرتبط با ویژگی اقتصادی شرکت شامل: ساختار دارایی، اندازه شرکت، منابع مالی، میزان سرمایه‌گذاری، امکانات و تجهیزات و زیرساخت‌های فیزیکی؛ مفاهیم مرتبط با ویژگی فرهنگ سازمانی شرکت شامل: ارزشهای اصلی شرکت، اصول اخلاقی، مأموریت‌های سازمان، طرح‌های عملیاتی، طرح‌های استراتژیکی، قوانین شرکت و حاکمیت شرکتی؛ مفاهیم مرتبط با ویژگی ذینفعان شرکت شامل: فشار رقابت، صنعت، بازار، تامین کنندگان، شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی، شرکتها و مؤسسات خارجی و سازمان‌های دولتی؛ و مفاهیم مرتبط با ویژگی تکنولوژی شرکت شامل: فضای مجازی، فناوری‌های جدید، وبسایت اختصاصی، شبکه‌های مجازی و زیرساخت‌های الکترونیکی است. براساس تشابه و تفاوت‌های مشخص این ابعاد در زیرمجموعه عوامل داخلی و خارجی موثر بر سیستم توسعه منابع انسانی قرار گرفته است. نتایج این بخش با یافته پژوهش سیکورا^۱ (۲۰۱۲)، مورفی و گاراوان (۲۰۱۶)، دی کاسترو^۲ (۲۰۱۹)، کورنایا و همکاران^۳ (۲۰۲۱) شه^۴ (۲۰۲۲) است.

براساس یافته‌های مرتبط با فرایندهای سیستم توسعه منابع انسانی، مداخلات، اقدامات یا برنامه‌هایی هستند که فرآیند مدیریت منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف توسعه منابع انسانی تسهیل می‌کنند. آموزش، ابتکارات توسعه سازمانی و برنامه‌های توسعه شغلی به عنوان مداخلات توسعه منابع انسانی مطرح است. آموزش مداخله رایجی است که توسط سازمان‌ها برای توسعه عملکرد کارکنان و افراد مدیریت ارائه می‌شود. بسیاری از مداخلات توسعه منابع انسانی از جمله امکانات زیرساختی برای آموزش، بهداشت عمومی و اشتغال

¹. Sikora

². De Castro

³. Korennaya, K., Loginovskiy, O., and Zakharov

⁴. Thite

توسط منابع انسانی کمک شود. اگر مدیریت بتواند تسهیلات اساسی را برای توسعه منابع انسانی تضمین کند، برای سازمان تسهیلات اضافی برای اطمینان از بهره‌وری و عملکرد منابع انسانی آسان تر خواهد بود. شیوه‌های آموزش و توسعه نشان داده است که انگیزه و کارآمدی کارکنان را افزایش می‌دهد. اثر انگیزشی از دیدگاه کارکنان به توسعه مستمر دانشی نسبت داده می‌شود که از ابتکارات آموزشی و توسعه دریافت می‌کنند. این ابتکارات به کارکنان کمک می‌کند تا با وظایف شغلی کنار بیایند و به آنها یاد می‌دهند که بر نقش‌های آینده تسلط یابند. بنابراین لزوم توجه و تمرکز بر برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک توصیه می‌شود. در این راستا پیگیری استراتژی طراحی برنامه‌های آموزشی چندجانبه حائز اهمیت است. در راستای ارتقاء شایستگی نیروی انسانی، ارائه آموزش‌های متناسب با تحول اجتماعی و اولویت‌بندی و متناسب سازی آموزش با نیازهای جاری و آینده کارکنان و تدوین برنامه‌های آموزشی توانمندسازی و چابکی کارکنان ضرورت دارد. بنابراین به مدیران منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که حداکثر انعطاف را در مدیریت منابع انسانی و همچنین در استفاده از آنها با هدف دستیابی به اهداف سازمان اتخاذ کنند و برای موفقیت حداکثری کسب و کار بسیار مهم است که اطمینان حاصل شود که استراتژی اتخاذ شده مطابق با هدف سازمان است و بر ایجاد ظرفیت در سازمان تمرکز گردد که سازمان را قادر می‌سازد تا در برابر تغییرات بازار مقاومت کند. استراتژی مدیریت منابع انسانی به ابزارهایی مربوط می‌شود که می‌توان برای اجرای عملکردهای مدیریت منابع انسانی اتخاذ کرد. پیشنهاد می‌شود در استراتژی مدیریت منابع انسانی، بهترین تناسب و بهترین شیوه‌ها، همکاری نزدیک و نظارت مستمر در نظر گرفته شوند بهترین تناسب و بهترین شیوه‌ها به این معنی است که استراتژی مدیریت منابع انسانی باید با استراتژی کلی سازمان همبستگی داشته باشد. بنابراین مدیریت منابع انسانی را باید با به کارگیری نیازهای پرسنل سازمان با اهداف سازمانی هدف قرار داد و بهترین شیوه‌هایی ممکن را برای آن هدف به کار گرفت. همکاری نزدیک و هماهنگی مناسب بین منابع انسانی و مدیریت عالی سازمان ایجاد کرد. مدیریت سازمانی باید در اجرای استراتژی مشارکت داشته باشد زیرا آنها مسئول ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز در فرآیند هستند. بنابراین بخش منابع انسانی در سازمان بسیار مهم است. نظارت مستمر نیز بسیار مهم است زیرا به شناسایی مشکلات در فرآیند و مناطقی که ممکن است نیاز به مداخله مدیریت ارشد داشته باشد کمک می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا موقعیت فعلی سازمان را تعیین کنند، بنابراین باید هدف و چگونگی نیل به هدف مشخص گردد. پیشنهاد می‌شود که بسته به سازمان در برنامه‌ریزی

استراتژیک تناسب و تفاوت قابل شد و در این راستا مدیریت ارشد، سرپرستان بخش‌های مختلف، کارکنان بخش‌های مختلف و ذینفعان را دخالت داد. برای یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق، مهم است که مدیریت ارشد بیانیه روشنی از چشم‌انداز سازمان ارائه نماید و تصویری بلندمدت ارائه شود. همچنین می‌شود مدیریت یک رهبر را برای هدایت کل فرآیند اجرا مشخص نماید. آموزش فرآیند انجام مداخلاتی است که با هدف ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان در سازمان انجام می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود که قبل از تصمیم‌گیری در مورد آموزش، ارزیابی نیازهای آموزشی، طراحی برنامه برای انجام آموزش و فرآیند اجرا و در نهایت نحوه ارزیابی فرآیند آموزش صورت گیرد. در ارزیابی نیازهای آموزشی، نیازهای کارکنان در راستای اهداف سازمان مشخص شود و آموزش برای تجهیز کارکنان در امور مربوط به اهداف سازمان انجام گیرد. طراحی آموزش باید شامل شناسایی اهداف سازمان نیز باشد تا موضوعات مطرح شده در برنامه آموزشی نیز در راستای اهداف سازمانی باشد. پس از انجام آموزش، ارزیابی آن برای سنجش موفقیت آن مهم است که اثربخشی آموزش بسته به میزان دستیابی به اهداف تعیین شده قبلی سنجیده شود. یکی دیگر از معیارهای اثربخشی آموزش، ارزیابی تغییر رفتار و تأثیر آن بر سازمان است که باید مورد توجه باشد.

براساس یافته‌های مرتبط با برون دادهای سیستم توسعه منابع انسانی، خروجی‌های توسعه منابع انسانی افزایش کنشگری، سازگاری، تاب‌آوری، احساس موثر بودن، خود تعیینی، شایستگی، تجدید ذهنی و نوسازی اجتماعی و عاطفی نیروی انسانی است که به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف تعیین شده نایل شود. خروجی توسعه منابع انسانی در نهایت دستیابی به نتیجه سازمان را تسهیل می‌کند. متغیرهای اساسی خروجی‌های توسعه منابع انسانی شامل: چابکی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیروی انسانی است. بنابراین توسعه منابع انسانی تضمین کننده بهره‌وری، سودآوری، مزیت رقابتی و پایداری سازمان است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که تدابیری اتخاذ شود که از مشاورهای قوی در تعیین اهداف توسعه منابع انسانی استفاده شود تا آموزش و توسعه در جهت دستیابی به اهداف در زمینه چابکی نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی نیروی انسانی اجرا و عملیاتی شود. بنابراین لزوم تمرکز بر تقویت کنشگری نیروی انسانی، افزایش میزان سازگاری نیروی انسانی، بالا بردن سطح تاب‌آوری نیروی انسانی، تقویت احساس موثر بودن نیروی انسانی در سازمان، بهبود سطح خود تعیینی نیروی انسانی، افزایش ادراک نیروی انسانی از نظر شایستگی، آموزش تکنیک‌های تجدید قوای ذهنی و نوسازی اجتماعی و عاطفی توسط نیروی انسانی در اجرای توسعه منابع انسانی توصیه می‌شود.

به دلیل ماهیت پژوهش مقطعی و محدودیت آن در ایجاد روابط علی به مطالعات آینده توصیه می‌شود که طرح‌های طولی را برای ایجاد این روابط علی مورد توجه قرار دهند. این پژوهش بر توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان تمرکز شده است و سایر شرکت‌های کوچک و بزرگ مشارکت داده نشده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود که الگوی توسعه منابع انسانی در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- ارسلان، محسن، و واعظی، رضا. (۱۳۹۸). مدل‌سازی عوامل اثرگذار و اثرپذیر در توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰ (۴)، ۶۵-۸۸.
- ارمسترانگ، مایکل ترجمه اعرابی، محمد، ایزدی، داوود (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- اصغری صارم، علی، دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر و ارین فلی پور واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی، کمکاشی در ادبیات پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۸ شماره ۱، ۱۳۹۵ صص ۱۸۱-۲۱۸
- بابایی راینی، دانش فرد، کرم اله، میرسپاسی (۱۴۰۰) طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثر بخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی استانداری کرمان). مدیریت سازمان‌های دولتی ۹ (۲) ۴۵-۶۰
- تونکه نژاد، ماندانی و علی داوری (۱۳۸۸) توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال اول، شماره ۳ صص ۵۱-۸۰
- جلیلی، حمیده؛ محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد و جلیل جراحی (۱۳۹۹) طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برای دانشجویان با تمرکز کارآفرینی. مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، شماره ۶، صص ۶۷۴-۶۶۵
- حاجیلو، محمد؛ محمدی، تبی اله؛ درودی، هما؛ منصوری، علی (۱۴۰۰) تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی) راهبردهای آموزش در علوم پزشکی دوره ۱۴ شماره ۴ صص ۱۶۱-۱۷۱
- خائف الهی احمدعلی؛ روحانی، علی و شهرزاد نیری (۱۳۹۶) طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی کارکنان فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال نهم، شماره ۳ شماره پیاپی ۲۹، صص ۲۵-۴۸
- رجب پور، ابراهیم، چرخ‌تاب مقدم، جهان‌شاه، افخمی اردکانی، مهدی، و هاشمی، مهدی. (۱۳۹۹). تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۴ (۵۳)، ۱۴۰-۱۱۹.

- رحیمی، سمیه؛ خراسانی، اباصلت، خراسانی و مرتضی رضایی زاده (۱۳۹۹) بررسی های قابلیت های شبکه اجتماعی در توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی. فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی سال یازدهم - شماره دوم صص ۲۵-۵
رخشانی، جاوید،، ابراهیم پور، حبیب، ستاری اردبیلی، فرزاد،، رسولی، اسحق،، و حسن زاده، محمد. (۱۳۹۹a). ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۴ (۵۴)، ۱۰۲-۷۴.
رخشانی، جاوید،، ابراهیم پور، حبیب،، ستاری اردبیلی، فرزاد،، رسولی، اسحق،، و حسن زاده، محمد. (۱۳۹۹b). مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی کارآفرینانه در سازمان های دولتی. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳ (۴۹)، ۳۰۰-۲۶۹.
روحانی‌راد، شایان، و طیبی ابوالحسنی، امیرحسین. (۱۳۹۹). بررسی الزامات ورود موفق به بازار برای شرکت های دانش بنیان نوپا (مورد مطالعه شرکت های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات تهران). فصلنامه توسعه فناوری، ۸ (۱)، ۲۲۰-۱۸۵.
روزبه، علی مصطفی،، تیمورنژاد، کاوه،، و ربیعی مندجین، محمد رضا. (۱۴۰۰). اولویت بندی خط‌مشی های الگوی خط‌مشی گذاری توسعه منابع انسانی دستگاه های دولتی ایران بر اساس نتایج حاصل از تحلیل شکاف اهمیت - عملکرد. فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲ (۴۱)، ۲۷-۳۸.
زارع، حمید، زارعی متین ، حسن ؛یزدانی، حمیدرضا؛ رسولی پرشکوه، ازاده (۱۳۹۹) ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه (مطالعه فراترکیب. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی ، سال هفتم ش. ۲۶ صص ۲۳-۵۱
ستایش، سامی،، نرگسیان، عباس،، شاه حسینی، محمد علی،، و منظور، داوود. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های پروژه محور (مورد مطالعه؛ وزارت نیرو). فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۴۰)، ۱۰۰-۶۳.
سید نقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قریانی زاده، وجه اله و محمد افکانه (۱۳۹۷) الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران فصلنامه علمی-پژوهشی مذییت سازمان های دولتی دوره ۶ ش. ۲ صص ۱۱-۲۶
شامانی، سمیه؛ زرگر، محمد؛ حیدریه، عبدالله و هادی همتیان (۱۴۰۰) آرایه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکتهای دانش بنیان. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی دوره ۱۲ شماره ۳، ۴۷ صص ۳۲-۵۶
شهرابی فراهانی، امیر و تیمورنژاد، کاوه (۱۳۹۹) مدیریت کارراه شغلی راهبردی برای توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال هفتم شماره ۲۶ صص ۵۲-۷۳
عبادی ، علی ؛ صفری، ثنا و حمید ملکی (۱۴۰۰) بررسی مؤلفه های مؤثر اخلاق در یادگیری الکترونیکی در راستای توسعه منابع انسانی. فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۳۸ / سال یازدهم، شماره ۱ صص ۴۶-۲۵

- عیدی، اکبر، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، جعفری‌نیا، سعید، و حسن‌پور، اکبر. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۲۱)، ۱۹-۱.
- قلی زاده، منصور؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و محسن محمدیان ساروی (۱۴۰۰) ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره دهم. ش. ۱۹. صص ۲۰۴-۱۸۵
- گلی پور، مریم؛ اولادیان، معصومه؛ صفری، محمود (۱۳۹۹) واکاوی فرایند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال هفتم شماره ۲۷، ۱۳۶-۱۱۴
- محمدی نجف آبادی، عبدالمجید، اعتباریان خوراسگانی، اکبر، ابراهیم زاده دستجردی، رضا. (۱۴۰۰). 'شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان'، برنامه ریزی فضایی ۱۱ (۲) صص ۱-۲۴
- مهران‌پور، مهدی، صیادی، سعید، پورکیانی، مسعود، و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۷). طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳ (۵۲)، ۱۱۱-۱۳۰.
- میری قمصری، فاطمه، ببران، صدیقه، و سعیدی، احمد. (۱۳۹۹). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۳۹)، ۱۹۳-۱۶۵.
- Abdullah, H. (2009). Definitions of HRD: Key concepts from a national and international context. *European Journal of Social Sciences*, 10(4), 486-495.
- Alagaraja, M. (2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development. *Human Resource Development International*, 16(1), 74-93.
- Alagaraja, M., & Githens, R. P. (2016). Capacity and capability building for national HRD: A multi-level conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77-100.
- Alizadeh, A., Dirani, K. M., & Qiu, S. (2021). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*. ahead-of-print.
- Anam Amin, R. S., & Lodhi, M. R. (2013). The impact of employees training on the job performance in education sector of Pakistan. *Middle-East Journal of scientific research*, 17(9), 1273-1278.
- Ashmond, B., Opoku-Danso, A., & Owusu, R. A. (2022). Human resource development practices and employees' performance in a Ghanaian university: a case of the University of Cape Coast. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 77-97.
- BRAIM, S. S. B. (2021). THE ROLE OF TRAINING IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. MASTER THESIS Department of Business. Karabuk University

- De Castro, C. A. (2019). Contextual influences on Human Resources Development: Considerations and evaluations on the various external and internal factors that shape and influence HRD in organisations. In.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Ferreira, B., Curado, C., & Oliveira, M. (2021). The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-29.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.
- Hirudayaraj, M., & Matić, J. (2021). Leveraging Human Resource Development Practice to Enhance Organizational Creativity: A Multilevel Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172-206.
- Huda, K. N. (2020). Mapping the dimensions of human resources development: A scoping review. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 11(3), 109-128.
- Jacobs, R. L. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human resource development quarterly*, 1(1), 65-71.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*. 42(1), 28-49.
- Korennaya, K., Loginovskiy, O., & Zakharov, V. (2021). Management of the state and development of human resources of industrial enterprise in accordance with the dynamics of the influence external and internal factors. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника*, 21(2), 114-122.
- Kurian, D. (2018). Organizational Justice: Why Does It Matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2).
- Lacsamana, R. M., Portugal, L., & Delos Reyes, E. (2018). Learning needs assessment of non-teaching personnel as input to human resource development plan. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 5(3), 27, 35.
- McLean, G.N.(1998)HRD: a three legged stool an octopus ,or centipede?, *Human resource development International*,1(4):375-7
- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element' of organizational resilience?. *Human Resource Development International*, 23(3), 321-328.
- Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: an empirical study. *European journal of Training and development*. 39(3), 239-257.

- Murphy, A. C., & Garavan, T. (2016). The adoption of a national human resource development standard: The role of internal and external pressures. *Hum. Resource Manag.*
- 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.
- Nuredin, Z. (2016). *Impact of Human Resource Development Practice on Employees' Performance and Motivation in the case of EFDRE Ministry of Agriculture and Natural Resource (Doctoral Dissertation, Addis Ababa University, Ethiopia)* Doctoral dissertation, MA Thesis, Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia].
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European journal of Training and development*, 40(5), 345-365.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Sikora, D. (2012). *Antecedents and consequences of effective human resource practice implementation* The Florida State University].
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in personnel and human resources management*, 14, 61-90.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development : performance-n the key. *Human resource development Quarterly* 6(2).207-213
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 25(1), 87-103.