

Developing a Structural Model of Dynamic Capabilities with a Human Resources Improvement Approach

Aqeel Raham
Mohammed

Department of Public Administration, Isf.C.,
Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Enayatollah Aghaei *

Department of Management, Nar.C., Islamic Azad
University, Naraq, Iran.

Aamer Fadous Azib

Department of Public Administration, University of
Baghdad, Baghdad, Iraq.

Mehrdad Sadeghi

Department of Public Administration, Isf.C.,
Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Abstract

This study was conducted with the aim of developing a structural model of dynamic capabilities with a human resources improvement approach. The research method is qualitative and the semi-structured interview method was used to collect information. Since the research presents a theoretical model, it is considered a fundamental research type and, given the goal of discovering the theoretical model of the research, it is an exploratory type. The statistical population of the study is the experts of the Iraqi Statistics and Geographic Systems Organization who were selected through purposive sampling until reaching theoretical saturation. In this study, 15 experts were interviewed to collect information. The qualitative method of content analysis was used to analyze the data. According to the results, the factors affecting the model are; sense of environment and foresight, identification and development of skills, change management and organizational flexibility, learning culture and employee motivation, evaluation and effectiveness of training, innovation and organizational value creation. In the presented model, the structural factors of dynamic capabilities include mechanisms that enable the organization to monitor and analyze the environment, identify skill gaps, and plan skills development.

Keywords: Dynamic capabilities, productivity, human resources

How to Cite: Raham Mohammed, A, Aghaei, E, Fadous Azib, A and Sadeghi, M. (2026). Developing a Structural Model of Dynamic Capabilities with a Human Resources Improvement Approach. Journal of Intelligent Strategic Management .5(3), 313-350. doi: 10.87453/bumara.2026.373601.3011



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: 1209390906@iau.ir

تدوین مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی

عقیل رحم محمد

گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

عنایت اله آقایی *

گروه مدیریت، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، نراق، ایران.

عامر فدعوس عذیب

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه بغداد، بغداد، عراق.

مهرداد صادقی

گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف تدوین مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی انجام شده است. روش پژوهش از نوع کیفی-می‌باشد و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. از آنجایی که پژوهش به ارائه الگوی نظری می‌پردازد، از نوع پژوهش بنیادی به شمار می‌آید و با توجه به هدف که کشف الگوی نظری تحقیق است، از نوع اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش خبرگان سازمان آمار و سیستم‌های جغرافیایی عراق می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به حد اشباع نظری انتخاب شده‌اند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات با ۱۵ نفر از متخصصان مصاحبه بعمل آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. مطابق نتایج عوامل مؤثر بر مدل عبارتند از: حس محیط و آینده‌نگری، شناسایی و توسعه مهارت‌ها، مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری سازمانی، فرهنگ یادگیری و انگیزه کارکنان، ارزیابی و اثربخشی آموزش، نوآوری و ارزش‌آفرینی سازمانی. در مدل ارائه‌شده، عوامل ساختاری قابلیت‌های پویا شامل سازوکارهایی است که سازمان را در رصد و تحلیل محیط، شناسایی شکاف‌های مهارتی و برنامه‌ریزی توسعه مهارت‌ها توانمند می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های پویا، بهره‌وری، نیروی انسانی

استناد به این مقاله: رحم محمد، عقیل و آقایی، عنایت اله و فدعوس عذیب، عامر و صادقی، مهرداد. (۱۴۰۵). تدوین مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۳۵۰-۳۱۳، (۳)۵.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: 1209390906@iau.ir

مقدمه

در دنیای امروز که محیط‌های سازمانی با سرعتی بی‌سابقه در حال تغییر و تحول‌اند، توانایی سازگاری و یادگیری مستمر به یکی از مؤلفه‌های کلیدی بقا و رشد سازمان‌ها تبدیل شده است. در چنین شرایطی، مزیت رقابتی پایدار دیگر صرفاً به منابع فیزیکی یا مالی وابسته نیست، بلکه به مجموعه‌ای از قابلیت‌های پویا بستگی دارد که سازمان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با تغییرات محیطی، منابع و فرآیندهای خود را بازپیکربندی کند. مفهوم «قابلیت‌های پویا» به توانایی سازمان در ادراک فرصت‌ها و تهدیدها، بسیج منابع و یکپارچه‌سازی دانش و مهارت‌ها برای ایجاد ارزش جدید اشاره دارد. این رویکرد که ریشه در نظریه منبع‌محور سازمان دارد، به ویژه در محیط‌های پیچیده و رقابتی امروزی اهمیتی دوچندان یافته است (پرچمی و همکاران، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر، نیروی انسانی به عنوان محوری‌ترین عامل خلق دانش، نوآوری و تغییر، نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه قابلیت‌های پویا دارد. بهبود و توانمندسازی نیروی انسانی نه تنها منجر به ارتقای کارایی فردی می‌شود، بلکه ظرفیت سازمان را در یادگیری، سازگاری و نوآوری افزایش می‌دهد. از این رو، توجه به رویکرد «بهبود نیروی انسانی» در چارچوب قابلیت‌های پویا، می‌تواند سازمان را از سطح واکنش‌گر به سطح یادگیرنده و تحول‌آفرین ارتقا دهد. این امر مستلزم آن است که سازمان‌ها به جای تمرکز صرف بر آموزش یا مهارت‌های فنی، بر توسعه ذهنیت یادگیری، تعاملات دانشی، و فرهنگ بهبود مستمر تمرکز کنند تا نیروی انسانی به عنوان عامل کلیدی تغییر در سازمان ایفای نقش نماید (محمدپور و قربانی، ۱۴۰۱).

در این میان، سازمان آمار و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی عراق به عنوان یک نهاد کلیدی در مدیریت و تحلیل داده‌های ملی و جغرافیایی، با چالش‌های متعددی در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی و تطبیق با تغییرات فناوری و محیطی مواجه است. این سازمان به دلیل پیچیدگی‌ها و ماهیت استراتژیک وظایف خود، به یک مدل ساختار از قابلیت‌های پویا نیاز دارد که به آن اجازه دهد نیروی انسانی خود را به‌طور مؤثر تقویت کرده و کارآمدی سازمانی را بهبود بخشد. اما در حال حاضر، فقدان یک مدل جامع و ساختاریافته که بتواند قابلیت‌های پویا را با رویکرد تقویت نیروی انسانی همسو کند، یکی از موانع اصلی در دستیابی به این هدف است (موسوی و همکاران، ۲۰۱۸).

سازمان آمار و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی عراق به عنوان نهادی کلیدی در مدیریت داده‌های ملی و جغرافیایی، با چالش‌های جدی در بهره‌وری نیروی انسانی و تطبیق با تغییرات فناوری و محیطی مواجه است. پیچیدگی وظایف و ماهیت استراتژیک فعالیت‌های این سازمان، نیازمند به کارگیری یک مدل ساختاری از قابلیت‌های پویا است که بتواند نیروی انسانی را توانمند کرده و کارایی سازمان را افزایش دهد. فقدان چنین مدلی یکی از موانع اصلی در دستیابی به بهره‌وری و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی است و باعث می‌شود فرآیندهای تصمیم‌گیری و تحلیل داده‌ها با کندی و نارسایی مواجه شوند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸؛ قصوری، ۱۴۰۱). بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و ارائه مدلی ساختاری از قابلیت‌های پویا با تمرکز بر بهبود و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی در این سازمان است تا از طریق آن بتوان کیفیت داده‌ها، کارایی فرآیندها و قدرت تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان را بهبود بخشید و الگویی قابل تعمیم برای سایر سازمان‌های مشابه فراهم نمود.

تدوین مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی به بررسی چگونگی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی از طریق تقویت قابلیت‌های پویا و سرمایه انسانی می‌پردازد. این مدل بر اهمیت توانمندسازی و بهبود مستمر مهارت‌های نیروی انسانی به عنوان یک عامل کلیدی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و سازگاری با تغییرات محیطی تأکید دارد. در این چارچوب، سازمان‌ها باید به شناسایی و توسعه قابلیت‌های پویا مانند نوآوری، انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی بپردازند و با استفاده از این قابلیت‌ها، منابع انسانی خود را به گونه‌ای تقویت کنند که بتوانند به طور مؤثر به چالش‌ها و فرصت‌های جدید پاسخ دهند. مورد مطالعه این مدل، سازمان آمار و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی عراق است که به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های دولتی می‌تواند چالش‌ها و فرصت‌های خاص خود را داشته باشد. در این سازمان، به کارگیری مدل ساختار قابلیت‌های پویا به منظور ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی بهبود یافته و تسهیل روند تصمیم‌گیری و اجرای پروژه‌های آماری و جغرافیایی در کشور، ضروری است. با اجرای این مدل، سازمان می‌تواند به ارتقاء کیفیت داده‌ها، بهبود تحلیل‌ها و افزایش کارایی فرآیندها بپردازد و در نتیجه، توانایی خود را در ارائه خدمات بهتر و مواجهه با تحولات جدید تقویت کند. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش شناسایی و ارائه مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با تمرکز بر تقویت نیروی انسانی در سازمان آمار و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی عراق است. این مدل باید بتواند ابزارهای

لازم برای ارتقاء دانش و مهارت‌های نیروی انسانی، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در برابر تغییرات محیطی و بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را فراهم کند. بررسی چگونگی توسعه قابلیت‌های پویا در این سازمان، نه تنها می‌تواند به تقویت عملکرد سازمان منجر شود، بلکه الگوی مناسبی برای سایر سازمان‌های مشابه در منطقه خواهد بود.

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف ارائه یک مدل ساختاری از قابلیت‌های پویا با تأکید بر بهبود نیروی انسانی، به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر این تعامل است. این مدل می‌کوشد تا ضمن تبیین روابط میان قابلیت‌های پویا و عوامل انسانی، چارچوبی نظری و عملی برای ارتقای اثربخشی سازمان‌ها در محیط‌های متغیر ارائه دهد. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران کمک کند تا با سرمایه‌گذاری هدفمند بر توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی و چابکی منابع انسانی، مسیر پایداری برای نوآوری و رقابت‌پذیری ترسیم نمایند.

مبانی نظری پژوهش

قابلیت‌های پویا

قابلیت‌های پویا را به‌عنوان فرایندهایی برای پیکربندی مجدد منابع و امور روتین عملیاتی یک شرکت به گونه‌ای که تصمیم‌گیرندگان اصلی آن به‌درستی می‌بینند و فرض می‌دارند، تعریف می‌کنند. پیکربندی مجدد هدف نهایی قابلیت‌های پویا است. پیکربندی مجدد منابع، ادراک، یادگیری، ادغام و هماهنگی جزء قابلیت‌های پویا هستند. قابلیت‌های پویا به‌عنوان ابزاری هستند که پیکربندی مجدد را تسهیل می‌سازند و به‌عنوان ترکیب پیچیده‌ای از فرایندهای ساده‌تر هستند که برای دیگر قابلیت‌ها بنیادی‌اند (حسین‌زاده شهری و شاهینی، ۱۳۹۷). به‌طور کلی، قابلیت پویا توانایی حس کردن گزینه‌های تکنولوژی و کشف راه-حل‌های جدید بازار با کنکاش، ایجاد، یادگیری و تفسیر علائم مختلف است که در یک عملیات خاص با فرایندها و روتین‌های سازمانی قرار می‌گیرد (راسلی^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). قابلیت‌های پویا را می‌توان به‌عنوان یک عامل کلیدی و مهم در رقابت‌پذیری شرکت از طریق تشخیص و پیکربندی مجدد در نظر گرفت. مطالعات نشان داده‌اند که قابلیت‌های پویا بر شرکت مزیت رقابتی شرکت‌ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی دارند (فریرا^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). قابلیت پویا از مفهوم مبتنی بر منابع سرچشمه می‌گیرد و ویژگی‌های یک منبع

¹ Roseli

² Ferreira

رقابتی را در چهار ویژگی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تکرار و غیرقابل جایگزین توصیح می‌دهد. قابلیت‌های پویا به شرکت‌های خاص تجاری مربوط می‌شود که در شکل‌دهی، شکل‌دهی مجدد، پیکربندی و پیکربندی مجدد دارایی‌ها دخالت دارند و به فناوری‌های متغیر و بازارها پاسخ می‌دهند و تلاش آن‌ها فرار از موقعیت سود صفر است. قابلیت‌های پویا بر سرعت تغییر قابلیت‌های عادی تسلط دارند و اگر سازمانی صلاحیت‌های لازم یا منابع کافی در اختیار داشته باشد ولی فاقد قابلیت‌های پویا باشد، از فرصت کوتاهی در جهت ساخت و بازگشت رقابتی برخوردار می‌گردد و نمی‌تواند بازگشت‌های عالی را ادامه دهد. به‌منظور تعیین ابعاد قابلیت‌های پویا، دو رویکرد اصلی وجود دارد. برخی از پژوهشگران مانند تیس (۲۰۰۷)، قابلیت پویا را به ابعادی مانند هماهنگی، یکپارچه‌سازی، یادگیری و بازآرایی تقسیم می‌کند (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸). برخلاف رویکرد مبتنی بر منابع که از منابع و قابلیت‌ها در یک بافت ایستا صحبت می‌کند، چارچوب قابلیت-های پویا عناصر پویایی مثل یادگیری را معرفی می‌نماید. در این دیدگاه بیش‌تر از تحلیل وضعیت فعلی شرکت، به بررسی سؤالاتی از قبیل چراها و در کجا پرداخته می‌شود. قابلیت-های پویا زیرمجموعه منابعی است که به شرکت اجازه می‌دهد فرایندها و محصولات جدیدی را ایجاد نماید. این دیدگاه الگوهایی از فعالیت‌های عمومی را نشان می‌دهد که سازمان به‌واسطه آن‌ها می‌تواند منابع خود را دائماً تولید کرده و مورد ارزیابی قرار دهد و اثربخشی خود را در رویارویی با مقتضیات بازار افزایش داده و بهبود بخشد. معروف‌ترین فردی که به بررسی قابلیت‌های پویا پرداخت، تیس بود. تیس (۲۰۰۷)، در مقاله خود بیان کرد که مزیت رقابتی چیزی بیش از برخورداری از دارائی‌هایی است که تقلید آن‌ها دشوار باشد بلکه مزیت رقابتی مستلزم برخورداری از قابلیت‌های پویا می‌باشد. وی قابلیت پویا را ظرفیت درک کردن و شکل دادن به فرصت‌ها و تهدیدات، بهره‌برداری از فرصت‌ها و حفظ رقابت‌پذیری از طریق افزایش، ترکیب، حفظ و در صورت لزوم بازپیکربندی دارائی‌های مشهود و نامشهود در نظر گرفته است. شرکت‌های بزرگ تمایل کمتری به انجام تغییرات تهاجمی و انقلابی یا به بیانی دیگر هیجانی دارند و همواره در تلاش هستند تا با تکرار روتین‌های پیشین و کسب تجربه از یادگیری، تغییرات لازم را انجام دهند و به دلیل کسب گریزی تمایلی به آزمون و خطا ندارند (ما^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

¹ Ma

بهبود نیروی انسانی

بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی است، یک فرهنگ است که در آن انسان با فکر و هوشمندی خود فعالیت‌هایش را با ارزش‌ها و واقعیات منطبق ساخته تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند (قادری و همکاران، ۱۴۰۱). بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آن‌ها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاه‌ها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آن‌ها حذف شده‌اند. بهره‌وری ملی که مهم‌ترین عنصر بهره‌وری است از ارتباط بین دولت، اقتصاد، جغرافیا، جمعیت و فرهنگ بدست می‌آید که عموماً به زبان ریاضیات ترجمه می‌شود و سپس نقطه بهینه آن بدست می‌آید (هایر و ولرمو، ۲۰۲۴).

مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند. تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری بوجود می‌آید (قصوری، ۱۴۰۱).

بهسازی نیروی انسانی به عنوان بهبود مهارت‌ها، دانش و توانمندی کارکنان در ابعاد ادراکی و عملیاتی جهت افزایش بازدهی عملکرد تعریف می‌شود. این برنامه بخشی از برنامه‌های مدیریت تحول سازمان و مدیریت عملکرد استراتژیک می‌باشد. در واقع رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند.

از طرفی از مهمترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد، درچنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در دنیای پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و بقا در محیط‌های پویا ناگزیر به توسعه و تقویت قابلیت‌های پویا هستند. این قابلیت‌ها که شامل یادگیری سازمانی، نوآوری، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی می‌شوند، به سازمان‌ها امکان می‌دهند منابع و مهارت‌های خود را بهینه‌سازی کرده و پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات بازار و فناوری داشته باشند (وارنر و واگر، ۲۰۱۹). با این حال، شواهد نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها فاقد یک مدل جامع و ساختاریافته برای بهره‌گیری مؤثر از این قابلیت‌ها در جهت توانمندسازی نیروی انسانی هستند. این نقصان موجب کاهش بهره‌وری، محدود شدن نوآوری و کاهش انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود و در نتیجه توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کاهش می‌یابد (موسوی و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، پژوهش‌ها تأکید دارند که بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی معلول ترکیبی از عوامل مدیریتی، انگیزشی، آموزشی و ساختاری است و ارتقاء آن نیازمند رویکردی سیستماتیک و چندبعدی است (فرهادی و لطفی، ۱۳۹۸؛ حسینی، ۱۴۰۰).

سیاست‌های سازمانی در راستای بهره‌وری منابع انسانی

سیاست‌ها همان رهنمودها و خطوط راهنمای مستمر درباره نوع رویکردی است که سازمان قصد دارد برای منابع انسانی خود به کار گیرد. این سیاست‌ها در واقع فلسفه‌ها و ارزش‌های سازمان درباره نحوه برخورد با منابع انسانی را تعریف می‌کنند، و از این تعریف اصولی استخراج می‌گردد که انتظار می‌رود مدیران در برخورد با مسائل مربوط به منابع انسانی بر مبنای این اصول عمل نمایند. بنابراین سیاست‌های سازمانی به مثابه نقاط مرجعی می‌باشند در خدمت فرآیند تدوین اقدامات مرتبط با استخدام و در خدمت تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی. البته سیاست‌ها را باید از رویه‌ها جدا نمود. هر سیاست رهنمود تعمیم یافته‌ای برای رویکرد مورد پذیرش سازمان فراهم می‌آورد و لذا برای کارکنان درباره جنبه‌های متنوع استخدام نیز به خودی خود رهنمود مهیا می‌کند. درحالی‌که هر رویه به طور دقیق اقدام و عملی را که باید در راستای سیاست به اجرا در آید، مشخص می‌سازد (قلی‌پور، ۱۴۰۲).

سیاست‌های سازمان کمک می‌کند که در حین برخورد با مسائل مرتبط با منابع انسانی، رویکردی متناسب با ارزش‌های مؤسسه پذیرفته شود. این سیاست‌ها همانند شالوده ارزش‌های عملی یا در حال عمل محسوب می‌شوند. یعنی ارزش‌های مورد باور را به ارزش‌های عملی تبدیل می‌کنند. سیاست‌ها چارچوب‌هایی را فراهم می‌آورند که در درون آن‌ها تصمیم‌ها اخذ می‌گردند و برابری را به نحوی در سازمان ترویج می‌کنند. باید در نظر داشت که هر سیاستی باید با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشد و سیاست‌ها می‌توانند به شکل‌دهی فرهنگ سازمان کمک نمایند. تدوین سیاست‌ها به صورت مکتوب مهم است اما اگر سیاست مکتوب توسط فرهنگ سازمان حمایت نشود از ارزش آن کاسته می‌شود. سیاست‌های سازمانی را می‌توان به صورت بیانیه‌های کلی ارزش‌های سازمان بیان کرد (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱).

الف) سیاست کلی: هر سیاست کلی نحوه انجام مسئولیت اجتماعی سازمان را در قبال کارکنان تعریف و نگرش‌ها را به سمت این مسئولیت تنظیم می‌نماید. سیاست کلی بیان ارزش‌ها یا باورها در باره نحوه اداره کارکنان است. ارزش‌هایی که در هر بیانیه کلی سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌ها بیان می‌شود ممکن است به نحو روشن یا ضمنی به مفاهیمی از قبیل: برابری، ملاحظات، یادگیری سازمانی، عملکرد از طریق کارکنان سازمان، تعادل زندگی-کار، کیفیت زندگی کاری، شرایط کار کردن، اشاره کند.

ب) سیاست‌های خاص: سیاست‌های خاص باید حوزه‌های مختلفی را تحت پوشش قرار دهند از جمله: فرصت برابر استخدام، گوناگونی فرهنگی، سن و استخدام، ترفیع افراد در مسیر شغلی، تعادل زندگی-کار، پرورش کارکنان، پاداش، درگیر شدن و مشارکت کارکنان، روابط کارکنان، تکنولوژی جدید، سلامت و ایمنی، انضباط، شکایات، اخراج، خشونت جنسی، بدله گویی، سوءاستفاده دارویی، استعمال دخانیات، ایدز و ایمیل.

معمولاً سیاست‌های سازمان به صورت رسمی و به وسیله مدیران عالی یا مدیریت ارشد سازمان تعیین می‌گردد تا بدین وسیله اثربخشی سازمانی را بهبود بخشیده و هیچ نوع ابهام و پیچیدگی در سطوح پایین‌تر سازمان به وجود نیاید. سیاست‌های سازمانی بایستی از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشد: ۱- صراحت و وضوح، ۲- قابلیت اجرا، ۳- انعطاف پذیری، ۴- جامعیت، ۵- هماهنگی در اجرا، ۶- مستدل بودن، ۷- کتبی بودن

در صورتی که کارکنان سازمان احساس کنند در سازمان قوانین و مقررات به طور واضح، مستدل و روشن مطرح شده و مواردی از قبیل ارزشیابی و حضور و غیاب‌ها و ... بر مبنای

سیاست‌های سازمانی صورت می‌پذیرد، نه تنها از تعارضات سازمانی کاسته می‌شود، بلکه موجب افزایش انگیزه کارکنان نیز می‌گردد (محمدیان، ۱۴۰۰).

پیشینه پژوهش

راشدی و زاج (۱۴۰۴) در پژوهشی با هدف بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی، با تأکید بر رویکردهای انگیزشی، به مطالعه سازمان‌های بزرگ پرداختند. نتایج نشان داد عواملی مانند کمبود نیروی متخصص، فرسودگی شغلی، نارضایتی از نظام پرداخت و ضعف در تعاملات مدیریتی از مهم‌ترین موانع بهره‌وری هستند. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد و ارزیابی شاخص‌های عملکرد گردآوری و با آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه تحلیل شد. یافته‌ها بیانگر آن بود که مداخلات انگیزشی نظیر پاداش‌های مادی و معنوی، فرصت‌های رشد شغلی و بهبود روابط مدیران و کارکنان، تأثیر معناداری بر افزایش بهره‌وری دارند. ابزار پژوهش از روایی و پایایی مناسب برخوردار بود و نتایج می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران در بهبود مدیریت منابع انسانی باشد.

نوژن و نادری‌زاده (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بهبود بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد مدیریت استراتژیک؛ مطالعه موردی شرکت سیمان فارس نو (سهامی عام)» به طراحی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در چارچوب راهبرد کلان سازمان پرداختند. در این مطالعه، ابتدا با استفاده از تحلیل SWOT نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت شناسایی و سپس استراتژی‌ها از طریق ماتریس QSPM اولویت‌بندی شدند که با تأیید کمیته راهبردی و هلدینگ سیمان فارس و خوزستان همراه بود. بر اساس نتایج، تدوین و بازنگری استراتژی‌های منابع انسانی به‌عنوان اولویت نخست سازمان تعیین شد و تحلیل SWOT ویژه حوزه منابع انسانی نیز انجام گرفت. روش پژوهش به‌صورت مطالعه موردی و مبتنی بر ابزارهای مدیریت استراتژیک از جمله SWOT و QSPM بود. یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین اقدام راهبردی واحد منابع انسانی، به‌روزرسانی ساختار سازمانی شرکت است. در این راستا، با بهره‌گیری از نظر مشاوران، مدل ONET و ماتریس RACI برای تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها به کار گرفته شد و پس از اجرای پرسشنامه‌های شغلی و برگزاری جلسات تخصصی، ساختار جدید سازمان طراحی گردید. پیامدهای این بازطراحی شامل افزایش سود خالص، ارتقای رضایت کارکنان و اجرای پروژه‌هایی نظیر بازتعریف نقش‌ها و اختیارات، استقرار نظام مدیریت دانش، به‌روزرسانی دستورالعمل‌های

نگهداشت و جانشین‌پروری بود. همچنین فرایند اجرا و ارزیابی اقدامات از طریق چرخه دمی‌نگ (PDCA) کنترل و پایش شد.

وکیلی و خامه‌چی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «فراتحلیل پیشایندهای بهره‌وری منابع انسانی» با هدف شناسایی و تجمیع عوامل اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی، از رویکرد کمی و روش فراتحلیل بهره گرفتند. این مطالعه از نظر هدف توصیفی و از حیث کاربرد، کاربردی بود. جامعه پژوهش شامل مقالات علمی-پژوهشی منتشر شده در فاصله سال‌های ۱۳۹۰ تا پاییز ۱۳۹۸ در حوزه بهره‌وری منابع انسانی بود که از میان آن‌ها ۴۸ مقاله به صورت هدفمند انتخاب و وارد فرآیند تحلیل شدند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار CMA2 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و پایایی پژوهش از طریق توافق داوران در مراحل انتخاب، کدگذاری و محاسبه اندازه اثر تأیید شد. نتایج فراتحلیل نشان داد مجموعه‌ای از متغیرها دارای اندازه اثر بالا (بیش از ۵/۰) بر بهره‌وری منابع انسانی هستند. در میان این پیشایندها، هوش عاطفی، کارآفرینی سازمانی، مدیریت استعداد، خودانضباطی و انگیزش شغلی بیشترین اندازه اثر را داشتند. همچنین متغیرهایی نظیر سلامت سازمانی، پیشرفت شغلی، رهبری اثربخش، کیفیت زندگی کاری، خودمختاری شغلی، خلاقیت کارکنان، چابکی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اعتماد سازمانی، مدیریت دانش، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سرمایه اجتماعی نیز به عنوان عوامل تأثیرگذار قوی شناسایی شدند. این یافته‌ها بیانگر آن است که بهره‌وری منابع انسانی متأثر از مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی است که تقویت هم‌زمان آن‌ها می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود.

پرچمی و امینی‌زاده (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور با رویکرد سیستم‌های پویا» به بررسی پویایی بهره‌وری در بستر پروژه‌ها پرداختند. آنان تأکید کردند که رشد و تعالی سازمان‌های پروژه‌محور وابسته به موفقیت پروژه‌هاست و این موفقیت نیز به میزان بهره‌وری منابع انسانی گره خورده است. از آنجا که بهره‌وری متغیری پویا و متأثر از شرایط اجرایی و تصمیمات مدیریتی در طول چرخه عمر پروژه است، پژوهش حاضر تلاش کرد عوامل اثرگذار بر آن را در سطح پروژه شناسایی و تبیین کند. در این مطالعه، عوامل مؤثر از طریق مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای استخراج و با بهره‌گیری از رویکرد سیستم‌های پویا مدل‌سازی شدند. پس از طراحی ساختار مدل، این عوامل در پنج دسته اصلی شامل کارایی مدیریت پروژه، ایمنی کارگاه، سیاست‌های منابع انسانی، سیاست‌های انگیزشی و سیاست‌های کیفیتی طبقه‌بندی

و تحلیل گردیدند. نتایج حاصل از اجرای مدل در یک پروژه واقعی نشان داد که کارایی مدیریت پروژه بیشترین تأثیر را بر ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های پروژه‌محور دارد و می‌تواند به عنوان اهرم کلیدی در بهبود عملکرد این سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. کریم و میجباس (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویا در رابطه بین توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی» بیان کردند: این مطالعه به بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی (HRD) بر اثربخشی سازمانی در دانشگاه‌های عمومی عراق پرداخته و نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویا را در این رابطه مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر تقویت قابلیت‌های پویا و اثربخشی سازمانی دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌های عمومی عراق با تقویت قابلیت‌های پویا قادر به تطبیق با تغییرات سریع محیطی هستند و این امر باعث بهبود عملکرد و اثربخشی آنها می‌شود.

الگامال (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «قابلیت‌های پویا سازمانی: اثر مشترک چابکی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی» بیان کردند: این مقاله به بررسی نقش چابکی سازمانی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا پرداخته است. اگرچه مطالعه در زمینه گسترده‌تر خاورمیانه انجام شده، اما اهمیت این قابلیت‌ها در محیط‌های تجاری سریعاً در حال تحول مانند عراق مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی منابع انسانی و تقویت انعطاف‌پذیری می‌تواند باعث بهبود چابکی سازمانی و تطبیق بهتر با ناپایداری‌ها شود.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی-می‌باشد. در بخش کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه استفاده شده است. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردیده است. اساساً روش پژوهش مقوله‌ای چند بُعدی است و آن را از زوایای مختلف می‌توان بررسی نمود.

پژوهش حاضر از نوع طبیعت‌گرایانه است؛ زیرا فرض اصلی این پژوهش این است که واقعیت پدیده‌ای نیست که تمامی افراد آن را به صورت یکسان درک کنند؛ بنابراین، نیاز به گردآوری نظرات گوناگون و تحلیل‌هایی مبتنی بر مصاحبه و مشاهده دارد. به‌طور کلی،

¹ Interview

پژوهش‌ها از نظر هدف به دو دسته بنیادی و کاربردی تقسیم می‌شوند. پژوهش‌های بنیادی از نوع نظری بوده و با هدف توسعه دانش و گسترش علوم انجام می‌شوند و می‌توانند زمینه‌ساز مطالعات و بررسی‌های آینده باشند. از این رو، این پژوهش که به ارائه الگوی نظری می‌پردازد، از نوع پژوهش بنیادی به شمار می‌آید. تحقیقات از نظر ماهیت به دو دسته اصلی و مروری تقسیم می‌شوند. با توجه به اینکه این موضوع پژوهشی برای اولین بار انجام شده است، در دسته تحقیقات اصلی یا دست اول قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر ماهیت داده‌ها از نوع کیفی است. در پژوهش، هدف توصیف جنبه‌های غیر عددی پدیده و دستیابی به مقوله‌بندی و تدوین الگوی پژوهش است؛ از این رو، داده‌های پژوهش کیفی هستند. با توجه به اینکه در بخش کیفی پژوهش هدف کشف الگوی نظری تحقیق است، لذا از نوع اکتشافی است.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری پژوهش خبرگان سازمان آمار و سیستم‌های جغرافیایی عراق می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ استفاده شده است. ملاک تعیین حجم نمونه رسیدن به حد اشباع نظری است. به این ترتیب که محقق تا جایی نمونه‌گیری را ادامه می‌دهد که مطمئن شود در مصاحبه‌های جدید هیچ پاسخ جدیدی دریافت نمی‌گردد و افراد جدید همان پاسخی را می‌دهند که افراد قبلی داده‌اند، (اشباع نظری). اشباع نظری بدین معناست که چنانچه در فرآیند نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات به مفهوم، یا مقوله یا حدس و گمان جدیدی از روابط بین مقولات نرسیدیم، عملیات نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات از خبرگان سازمان آمار و سیستم‌های جغرافیایی عراق را ادامه خواهد داشت. بنابراین در این پژوهش براساس نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۵ مصاحبه در نظر گرفته شد و مصاحبه‌ها تا زمانی که مدل‌ها به انسجام رسیده و داده جدید، ارزش افزوده جدیدی تولید نمی‌کردند ادامه پیدا کرد و در نهایت بعد از مصاحبه ۱۵ به اشباع رسیده است. پیش از مصاحبه تا حد امکان سوالات مصاحبه به صورت الکترونیکی به مصاحبه‌شوندگان ارسال و توضیحاتی در مورد پژوهش به آن‌ها ارائه می‌گردد. در زمان مصاحبه نیز ابتدا توضیح کاملی به خبرگان ارائه و جلسه مصاحبه با استفاده از سوالات نیمه باز اداره می‌گردد. کلیه مصاحبه‌های انجام شده با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس به طور کامل به صورت نوشتاری ثبت می‌گردد و در نهایت با استفاده از نرم افزار تحلیل داده کیفی MAXQDA تحلیل شده است.

^۱ Basic and practical

^۲ Targeted

ابراز جمع آوری داده‌ها: در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش مصاحبه استفاده شده است. انواع مصاحبه در تحقیقات کیفی شامل مصاحبه های ساختاریافته، نیمه ساختاریافته و بدون ساختار به عنوان ابزار اولیه جمع آوری داده ها می باشد. مصاحبه برای جمع آوری داده ها در تحقیقات کیفی به صورت چهره به چهره یا غیر حضوری از افراد یا گروهی از افراد استفاده می شود. نکته مهم این است که سوالات مصاحبه از قبل فکر و تعیین شده باشد.

اعتبارسنجی پژوهش: اعتبار در پژوهش های کیفی به این معناست که مفاهیم و گزاره های نظام مندی که برای توضیح یک پدیده یا موقعیت اجتماعی خاص، با استفاده از نظریه داده بنیاد به دست آمده اند، بتوانند از نظر ارتباط معنادار نظریه با داده ها و شواهد لازم، به درک عمومی و صحت منطقی استنتاج ها اعتبار بخشند (فراستخواه، ۱۳۹۸). این به معنای آن است که استنباط ها و استنتاج های حاصل از پژوهش بتوانند نظریه را به گونه ای معتبر توجیه کنند. برای اعتبارسنجی مدل استخراج شده از بخش کیفی پژوهش، از روش کمی و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. در این رویکرد، خروجی بخش کیفی یا همان الگوی نظری پژوهش، مجموعه ای از مؤلفه ها و گزاره ها ارائه داد که بر اساس آن، پرسشنامه ای طراحی شد. سپس با اجرای این پرسشنامه در یک نمونه آماری بزرگ تر، اعتبار و قابلیت تعمیم مدل پژوهش ارزیابی گردید تا از صحت و کاربردی آن اطمینان حاصل شود. تجزیه و تحلیل داده ها: به طور کلی در این پژوهش، برای یافتن مؤلفه ها و سؤالات پژوهش از روش کیفی استفاده شد. در ابتدا با استفاده از مصاحبه و مقاله کاوی، مؤلفه ها با تحلیل مضمون شناسایی شدند و در این راستا از نرم افزار مکس کیودا بهره گرفته شد. تحلیل مضمون یکی از روش های پر کاربرد در پژوهش های کیفی است که هدف آن شناسایی، سازمان دهی و تفسیر الگوهای معنادار (مضامین) درون داده ها است. این روش به پژوهشگر کمک می کند تا از میان حجم گسترده ای از داده های متنی (مانند مصاحبه ها، یادداشت ها یا متون اسنادی)، مفاهیم اصلی و تکرار شونده را استخراج و ساختاردهی کند. تحلیل مضمون، برخلاف روش های کمی که به دنبال آزمون فرضیه اند، به دنبال درک عمیق از معنا و تجربه مشارکت کنندگان است. در این رویکرد، پژوهشگر با رویکردی استقرایی (از جزء به کل) یا قیاسی (از نظریه به داده) به کشف الگوهای مفهومی در داده ها می پردازد. فرایند تحلیل مضمون معمولاً شامل چند مرحله نظام مند است. نخست، پژوهشگر با آشنایی اولیه با داده ها از طریق خواندن مکرر و دقیق متون، درک کلی از محتوای داده ها به دست

می‌آورد. در گام دوم، کدگذاری اولیه انجام می‌شود؛ بدین معنا که بخش‌های مهم، جملات یا عبارت‌های کلیدی از داده‌ها با برجسته‌هایی مفهومی مشخص می‌شوند. سپس در مرحله سوم، پژوهشگر با بررسی کدهای مشابه یا مرتبط، آن‌ها را در قالب دسته‌هایی کلی‌تر سازمان‌دهی کرده و مضامین اولیه را شکل می‌دهد. این مضامین در واقع، بیانگر الگوهای تکرارشونده در داده‌ها هستند که معنای خاصی در رابطه با سؤال یا هدف پژوهش دارند. در مراحل پایانی تحلیل مضمون، پژوهشگر به بازبینی و پالایش مضامین می‌پردازد تا اطمینان حاصل کند که هر مضمون با داده‌های واقعی سازگار بوده و از انسجام درونی برخوردار است. سپس مضامین نهایی نام‌گذاری و تعریف می‌شوند تا بیانگر ماهیت مفهومی و محتوایی هر دسته باشند. در نهایت، تفسیر و گزارش نویسی صورت می‌گیرد؛ به این معنا که پژوهشگر ضمن توضیح مضامین و ارتباط میان آن‌ها، تصویری جامع از یافته‌های تحقیق ارائه می‌دهد. این مرحله معمولاً با استناد به نقل‌قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان همراه است تا اعتبار و عمق تحلیل افزایش یابد. بدین ترتیب، تحلیل مضمون به عنوان روشی نظام‌مند و انعطاف‌پذیر، ابزاری مؤثر برای کشف معانی نهفته در داده‌های کیفی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

از پایه‌های اساسی هر تحقیق و مطالعه، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده است. پژوهش حاضر از حیث هدف آن یک پژوهش کاربردی است که به روش ترکیبی با استفاده از رویکرد طرح اکتشافی متوالی با طرح تدوین مدل در دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله نخست، از روش کیفی نظریه داده بنیاد استفاده شد، حاصل این بخش کدگذاری و دسته‌بندی بر اساس روش تحلیل مضمون بود. از این رو در این بخش اطلاعات تعداد ۱۵ نمونه گرفته‌شده از مصاحبه‌ها و ویژگی‌های آن‌ها از جمله جنسیت و موقعیت شغلی با عنوان یافته‌های توصیفی ارائه خواهد شد و در ادامه تحلیل نتایج نمونه، با عنوان یافته‌های استنباطی ارائه می‌گردد. ، نمونه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان می‌باشند. جدول (۱) خصوصیات جمعیت شناختی شامل جنسیت و موقعیت شغلی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	تحصیلات
زن	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
مرد	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
زن	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
مرد	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
زن	دکترای مدیریت دولتی
مرد	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی
زن	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
مرد	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
مرد	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
زن	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی
مرد	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی
مرد	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
مرد	دکترای مدیریت دولتی
مرد	دکترای مدیریت منابع انسانی
زن	دکترای مهندسی صنایع

مطابق با جدول فوق، بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد بوده‌اند و دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

این پژوهش جزو پژوهش‌های استقرایی می‌باشد زیرا با انجام تحلیل داده بنیاد و کدگذاری از نتایج جزئی به نتایج کلی می‌رسیم. در این رویکرد، محتوا بررسی می‌شود و قالب یا قالب‌هایی به ذهن می‌آیند (کد) و سپس در صورت برخورداری از فراوانی لازم، پذیرفته می‌شوند. اگر این کدها با هم ارتباط داشته باشند یک کد یا عنوان کدگذاری محوری می‌گیرد.

کدگذاری باز و محوری پژوهش: در این بخش با استفاده از متن مصاحبه‌ها ابتدا کدگذاری اولیه بر روی مصاحبه‌های پژوهش انجام شد.

جدول ۲: نمونه ای از کدگذاری اولیه پژوهش

سوال مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای مفهومی
۱	در سازمان ما واحد برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت فصلی تغییرات بازار و فناوری را رصد می‌کند. نتایج این پایش در جلسات منابع انسانی مطرح می‌شود. سپس بر اساس شکاف مهارتی شناسایی شده، نیازهای آموزشی استخراج می‌گردد. این فرآیند به صورت نظام‌مند مستندسازی می‌شود.	رصد راهبردی محیط شکاف مهارتی مستندسازی آموزشی
	ما از طریق تحلیل بازخورد مشتریان و گزارش‌های فروش، تغییرات محیطی را تشخیص می‌دهیم. این داده‌ها نشان می‌دهد چه مهارت‌هایی باید در کارکنان تقویت شود. همچنین ارزیابی عملکرد سالانه به شناسایی کمبودهای مهارتی کمک می‌کند. تصمیم‌گیری نهایی در کمیته توسعه سرمایه انسانی انجام می‌شود.	تحلیل بازخورد مشتری ارزیابی عملکرد تصمیم‌گیری کمیته‌ای
	در سازمان ما پایش رقبا نقش مهمی در شناسایی تغییرات دارد. وقتی فناوری یا خدمت جدیدی وارد بازار می‌شود، بلافاصله نیاز مهارتی مرتبط بررسی می‌گردد. علاوه بر آن، از نظرسنجی داخلی کارکنان برای شناسایی نیازهای یادگیری استفاده می‌کنیم.	پایش رقبا واکنش به فناوری جدید نظرسنجی داخلی
	ما از سیستم مدیریت دانش بهره می‌بریم که گزارش‌های تحلیلی دوره‌ای ارائه می‌دهد. این گزارش‌ها نشان می‌دهد کدام مهارت‌ها در حال منسوخ شدن هستند. بر همین اساس برنامه‌های بازآموزی طراحی می‌شود. جلسات ماهانه مدیران نیز به این موضوع اختصاص دارد.	مدیریت دانش مهارت‌های منسوخ بازآموزی دوره‌ای
	یکی از سازوکارهای اصلی ما تحلیل روندهای صنعت و شرکت در همایش‌های تخصصی است. مدیران پس از بازگشت، یافته‌ها را به واحد آموزش منتقل می‌کنند. سپس نیازهای مهارتی جدید تعریف می‌شود. این فرآیند کمک می‌کند از رقبا عقب نمانیم.	تحلیل روند صنعت انتقال دانش همایش رقابت‌پذیری مهارتی

در سازمان ما ارزیابی ۳۶۰ درجه به صورت منظم اجرا می شود. نتایج آن نشان می دهد کارکنان در چه حوزه هایی نیاز به توسعه دارند. همچنین تغییرات مقررات و سیاست های بالادستی نیز در تعیین مهارت های جدید اثر گذار است.	ارزیابی ۳۶۰ درجه تغییرات مقرراتی توسعه شایستگی
ما از تحلیل داده های عملکردی و شاخص های بهره وری استفاده می کنیم. کاهش بهره وری در یک بخش معمولاً نشان دهنده شکاف مهارتی است. علاوه بر آن، تیم تحقیق و توسعه تغییرات فناوری را به منابع انسانی گزارش می دهد.	تحلیل بهره وری شکاف عملکردی گزارش فناوری نو
جلسات طوفان فکری میان مدیران میانی برگزار می شود تا روندهای جدید شناسایی گردد. همچنین ارتباط مستمر با دانشگاه ها و مراکز علمی به ما کمک می کند مهارت های آینده را پیش بینی کنیم. این تعامل نقش مهمی در آینده نگری دارد.	طوفان فکری مدیریتی ارتباط دانشگاهی آینده نگری مهارتی
ما دارای داشبورد تحلیلی منابع انسانی هستیم که اطلاعات آموزشی و عملکردی کارکنان را نمایش می دهد. از طریق این داده ها می توانیم شکاف مهارتی را سریع تشخیص دهیم. تغییرات بازار نیز از طریق گزارش های مشاوران بیرونی تحلیل می شود.	داشبورد منابع انسانی تحلیل داده محور مشاوره بیرونی
در سازمان ما پایش محیط کلان از طریق تحلیل PESTEL انجام می شود. این تحلیل نشان می دهد چه تغییراتی در حوزه فناوری و قوانین در حال وقوع است. سپس اثر آن بر مهارت های مورد نیاز کارکنان بررسی می شود.	تحلیل PESTEL پایش محیط کلان انطباق مهارتی
یکی از ابزارهای ما مصاحبه های دوره ای با کارکنان کلیدی است. در این جلسات درباره چالش های شغلی و نیازهای آموزشی گفت و گو می شود. این اطلاعات به طراحی دوره های تخصصی منجر می گردد	مصاحبه دوره ای بازخورد شغلی آموزش تخصصی

ما از پنج مارکینگ با شرکت های موفق استفاده می کنیم.	پنج مارکینگ
بررسی می کنیم آن ها چه مهارت هایی را در اولویت قرار داده اند.	تحلیل شکاف رقابتی
سپس شکاف موجود در سازمان خود را تحلیل می کنیم و برنامه توسعه تدوین می شود.	برنامه توسعه
سیستم پیشنهادات کارکنان نقش مهمی در شناسایی نیازهای جدید دارد.	سیستم پیشنهادات
کارکنان خط مقدم معمولاً زودتر از مدیران تغییرات را حس می کنند.	کارکنان خط مقدم
این پیشنهادات در کمیته نوآوری بررسی می شود.	کمیته نوآوری
در سازمان ما تحلیل پروژه های ناموفق بسیار اهمیت دارد.	تحلیل شکست
هر شکست به عنوان منبع یادگیری تلقی می شود.	یادگیری از خطا
بررسی می کنیم آیا کمبود مهارت خاصی عامل مشکل بوده است یا خیر.	کمبود مهارت
ما از رویکرد آینده پژوهی و سناریونویسی استفاده می کنیم.	آینده پژوهی
سناریوهای محتمل صنعت تدوین می شود و مهارت های مورد نیاز هر سناریو استخراج می گردد.	سناریونویسی
این روش کمک می کند برای تغییرات احتمالی آماده باشیم.	مهارت های آتی

ضمن مطالعه کدهای استخراج شده در جدول (۲) و بر اساس مفاهیم قالب مدیریتی و همچنین مشورت با استاد راهنما کدگذاری باز و محوری استخراج گردید و بر اساس دسته بندی منطقی در ادامه ارائه شده است:

جدول ۳: کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌ها

مضامین پایه	کدهای مفهومی مرتبط
پایش و تحلیل محیط	۱) رصد راهبردی محیط
	۴) تحلیل بازخورد مشتری
	۷) پایش رقبا
	۸) واکنش به فناوری جدید
	۲۸) تحلیل PESTEL
	۲۹) پایش محیط کلان
	۵۵) رصد فناوری
	۵۶) آموزش پیشگیرانه
	۵۷) جلوگیری از عقب ماندگی مهارتی
شناسایی و نیازسنجی مهارت‌ها	۶۱) شناسایی مشاغل کلیدی
	۵۴) توسعه مهارت‌های نرم
	۵۳) اولویت ضعف مهارتی
	۴۶) شکاف مهارتی راهبردمحور
	۳۰) انطباق مهارتی
	۳۱) مصاحبه دوره‌ای
	۳۳) آموزش تخصصی
	۲۰) شکاف عملکردی
	۱۶) ارزیابی ۳۶۰ درجه
	۱۸) توسعه شایستگی
برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی آموزشی	۲) شکاف مهارتی
	۴۷) اولویت‌بندی استراتژیک آموزش
	۴۸) تخصیص هدفمند بودجه
	۴۹) تحلیل عملکرد واحدها
	۵۰) سرمایه‌گذاری جبرانی
	۵۱) تصمیم‌گیری کمیته‌ای
	۵۸) نیازسنجی سالانه
	۵۹) همسویی با مزیت رقابتی
	۶۰) تصمیم‌گیری داده‌محور
	۶۳) تمرکز سرمایه‌گذاری آموزشی
	۶۵) آموزش پیش از اجرا
	۶۶) کاهش ریسک مهارتی

طراحی و اجرای آموزش	(۱)	آموزش فناوری جدید
	(۲)	دیجیتالی سازی فرآیند
	(۳)	به روز رسانی نقش ها
	(۱۰۳)	تشکیل کمیته تحول
	(۱۰۶)	باز طراحی مبتنی بر شایستگی
	(۱۰۷)	حذف مهارت های غیر ضروری
	(۱۰۸)	چند مهارت سازی کارکنان
	(۱۰۹)	مدیریت پروژه تغییر
	(۱۱۰)	زمان بندی اجرای تحول
	(۱۱۱)	تعیین مسئولیت مشخص
	(۱۱۲)	اتوماسیون فرآیند
	(۱۱۳)	جابه جایی یا توانمندسازی نیرو
ارزیابی و اثربخشی آموزش	(۱۳۶)	بهبود عملکرد فردی
	(۱۳۷)	مقایسه قبل و بعد آموزش
	(۱۳۸)	تحقق اهداف واحد
	(۱۴۲)	محاسبه ROI آموزشی
	(۱۴۳)	مقایسه هزینه و سود
	(۱۴۴)	ارزش آفرینی دوره ها
	(۱۴۷)	به کار گیری آموخته ها
	(۱۴۸)	کاهش خطا و دوباره کاری
	(۱۴۹)	پایش دوره ای
	(۱۵۰)	اثربخشی عملیاتی
	(۱۶۳)	ارزیابی چند سطحی
	(۱۶۴)	تغییر رفتار کارکنان
	(۱۶۵)	فرا تر از رضایت صرف
مدیریت تغییر و انعطاف پذیری سازمان	(۹۱)	تحلیل تأثیر تغییر
	(۹۲)	بازنگری شرح شغل
	(۹۳)	بازآموزی کارکنان
	(۹۴)	تیم سازی منعطف
	(۹۵)	ادغام و حذف وظایف
	(۹۶)	باز طراحی چابک فرآیند
	(۱۰۲)	اصلاح ساختار سازمانی
	(۱۱۵)	هم اندیشی مدیریتی

بازتعریف وظایف	(۱۱۶)	
تدوین شاخص عملکرد جدید	(۱۱۷)	
ساختار منعطف سازمانی	(۱۱۸)	
تیم‌های بین‌واحدی	(۱۱۹)	
تسریع تصمیم‌گیری	(۱۲۰)	
مقاومت کارکنان	(۱۸۱)	فرهنگ و انگیزه یادگیری
ارتباط آموزش با مسیر شغلی	(۱۸۲)	
فرهنگ یادگیری مستمر	(۱۸۳)	
انگیزه درونی کم	(۲۰۵)	
فرهنگ یادگیری مادام‌العمر	(۲۰۶)	
مسیرهای رشد حرفه‌ای	(۲۰۷)	
توضیح ارتباط دوره با اهداف	(۲۰۹)	
مشارکت فعال کارکنان	(۲۱۰)	
محدودیت بودجه	(۱۸۴)	موانع منابع و بودجه
اولویت‌بندی دوره‌ها	(۱۸۵)	
آموزش داخلی و انتقال تجربه	(۱۸۶)	
کمبرود زیرساخت فناوری	(۲۰۲)	
سرمایه‌گذاری در پلتفرم‌های آنلاین	(۲۰۳)	
دسترسی آسان به آموزش	(۲۰۴)	
ارزیابی عملکرد	(۵)	مدیریت عملکرد و شایستگی‌ها
تصمیم‌گیری کمیته‌ای	(۶)	
ارزیابی ۳۶۰ درجه	(۵۲)	
شکاف شایستگی	(۷۴)	
ارتقای شایستگی کلیدی	(۷۵)	
تحلیل ریسک عملیاتی	(۷۶)	
سرمایه‌گذاری فوری مهارتی	(۷۷)	
آموزش به‌عنوان ابزار ریسک	(۷۸)	
ارتقای شغلی	(۱۵۱)	
آمادگی برای مسئولیت بالاتر	(۱۵۲)	
جانشین‌پروری	(۱۵۳)	

پشتیبانی فناوری و دیجیتال سازی	(۹۷)	آموزش فناوری جدید
	(۹۸)	دیجیتالی سازی فرآیند
	(۱۱۲)	اتوماسیون فرآیند
	(۱۶۹)	سرعت تطبیق با فناوری
	(۱۷۰)	پذیرش فناوری جدید
	(۱۷۱)	اثر در پروژه های تحول دیجیتال
	(۲۱۸)	بازنگری دوره ها
	(۲۱۹)	به روز رسانی محتوا توسط متخصصان
تعادل و رفاه کارکنان	(۲۲۳)	فشار کاری و استرس
	(۲۲۴)	تعادل کار و زندگی
	(۲۲۵)	حمایت مدیریت ارشد
ارتباط با مشتری و بازار	(۴)	تحلیل بازخورد مشتری
	(۸۲)	بازخورد مشتری
	(۸۳)	آموزش مبتنی بر رضایت
	(۸۴)	تخصیص منابع مشتری محور
	(۱۶۶)	کیفیت خدمات مشتری
	(۱۶۷)	رضایت مشتری
	(۱۶۸)	عملکرد کارکنان
ارزیابی پیشرفته و بازخورد مدیریتی	(۱۴۱)	بازخورد مدیران
	(۱۶۲)	ارزیابی مدیریتی
	(۱۷۲)	تحقق اهداف فردی توسعه (IDP)
	(۱۷۳)	ارزیابی سالانه
	(۱۷۴)	اثربخشی آموزش
	(۲۱۵)	معرفی ارزیابی به عنوان توسعه
	(۲۱۶)	شفاف سازی اهداف ارزیابی
آینده نگری و برنامه ریزی بلندمدت	(۴۳)	آینده پژوهی
	(۴۴)	سناریو نویسی
	(۸۵)	آینده نگری مهارتی
	(۸۶)	پیش بینی بلندمدت
	(۸۷)	سرمایه گذاری چشم انداز محور
	(۲۲۰)	نبود نظام جانشین پروری
	(۲۲۱)	طراحی مسیر شغلی مشخص

هدفمندسازی یادگیری	(۲۲۲)	
افزایش نوآوری	(۱۵۴)	نوآوری و خلق ارزش
ارائه ایده‌های بهبود	(۱۵۵)	
پروژه‌های نوآورانه	(۱۵۶)	
اولویت‌بندی بهره‌وری و نوآوری	(۸۹)	
اولویت بهره‌وری محور	(۶۸)	
آموزش ارزش آفرین	(۶۹)	

پایش و تحلیل محیط: این مضمون به شناسایی و رصد مستمر تغییرات محیطی، رقبا و فناوری‌های نوظهور اشاره دارد که سازمان را نسبت به تحولات بیرونی حساس می‌کند. تحلیل ابزارهایی مانند PESTEL و بازخورد مشتریان، به تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر کمک می‌کند. در نهایت، این رویکرد باعث پیشگیری از عقب‌ماندگی و افزایش آمادگی راهبردی سازمان می‌شود.

شناسایی و نیازسنجی مهارت‌ها: در این بخش، تمرکز بر شناسایی شکاف‌های مهارتی و تعیین مهارت‌های کلیدی موردنیاز سازمان است. ابزارهایی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه و تحلیل عملکرد، نقش مهمی در این فرآیند دارند. هدف نهایی، همسوسازی توانمندی کارکنان با نیازهای استراتژیک سازمان است.

برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی آموزشی: این مضمون به تخصیص بهینه منابع آموزشی و تعیین اولویت‌ها بر اساس اهداف راهبردی می‌پردازد. تصمیم‌گیری داده‌محور و تحلیل عملکرد واحدها، در جهت‌دهی به سرمایه‌گذاری‌های آموزشی مؤثر است. در نتیجه، آموزش‌ها هدفمندتر شده و ریسک‌های مهارتی کاهش می‌یابد.

طراحی و اجرای آموزش: در این بخش، طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با تغییرات فناوری و نیازهای شغلی مورد توجه قرار می‌گیرد. بازطراحی نقش‌ها، چندمهارته‌سازی کارکنان و مدیریت پروژه‌های تغییر از اجزای کلیدی آن است. اجرای مؤثر آموزش‌ها منجر به بهبود عملکرد و افزایش آمادگی برای تحول می‌شود.

ارزیابی و اثربخشی آموزش: این مضمون به سنجش میزان تأثیر آموزش‌ها بر عملکرد فردی و سازمانی می‌پردازد. شاخص‌هایی مانند ROI آموزشی، تغییر رفتار و کاهش خطاها برای ارزیابی استفاده می‌شوند. نتایج این ارزیابی‌ها مبنایی برای بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی فراهم می‌کند.

مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری سازمان: این بخش بر توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی و داخلی تمرکز دارد. بازطراحی ساختار، تیم‌سازی منعطف و تسریع تصمیم‌گیری از عناصر مهم آن هستند. این رویکرد موجب افزایش چابکی و کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌شود.

فرهنگ و انگیزه یادگیری: این مضمون به ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و تقویت انگیزه درونی کارکنان اشاره دارد. ارتباط آموزش با مسیر شغلی و مشارکت فعال کارکنان، نقش کلیدی در این زمینه دارد. در نهایت، این فرهنگ موجب پایداری یادگیری و توسعه فردی و سازمانی می‌شود.

موانع منابع و بودجه: این بخش به محدودیت‌های مالی و زیرساختی در اجرای برنامه‌های آموزشی می‌پردازد. کمبود بودجه و فناوری می‌تواند مانعی جدی برای توسعه مهارت‌ها باشد. مدیریت بهینه منابع و استفاده از آموزش‌های داخلی، راهکارهایی برای غلبه بر این چالش‌ها هستند.

مدیریت عملکرد و شایستگی‌ها: این مضمون به ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کلیدی کارکنان در راستای اهداف سازمانی می‌پردازد. ابزارهایی مانند ارزیابی عملکرد و تحلیل ریسک، در تصمیم‌گیری‌های توسعه‌ای کاربرد دارند. این فرآیند زمینه‌ساز ارتقای شغلی و جانشین‌پروری مؤثر است.

پشتیبانی فناوری و دیجیتال‌سازی: این بخش بر استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای آموزشی و کاری تأکید دارد. دیجیتال‌سازی و اتوماسیون باعث افزایش سرعت و دقت در اجرای فعالیت‌ها می‌شود. همچنین، پذیرش فناوری نقش مهمی در موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال دارد.

تبادل و رفاه کارکنان: این مضمون به اهمیت حفظ تعادل بین کار و زندگی و کاهش فشارهای شغلی می‌پردازد. حمایت مدیریت ارشد در ایجاد محیط کاری سالم بسیار تأثیرگذار است. بهبود رفاه کارکنان منجر به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شود. ارتباط با مشتری و بازار: این بخش به استفاده از بازخورد مشتریان برای بهبود عملکرد کارکنان و خدمات اشاره دارد. آموزش‌های مبتنی بر نیاز مشتری، کیفیت خدمات را ارتقا می‌دهد. در نهایت، این رویکرد موجب افزایش رضایت مشتری و مزیت رقابتی می‌شود.

ارزیابی پیشرفته و بازخورد مدیریتی: این مضمون به نقش مدیران در ارزیابی و هدایت توسعه کارکنان تأکید دارد. بازخوردهای مستمر و شفاف‌سازی اهداف، به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کند. همچنین، این فرآیند به تحقق برنامه‌های توسعه فردی (IDP) منجر می‌شود.

آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بلندمدت: این بخش بر پیش‌بینی روندهای آینده و آماده‌سازی سازمان برای تغییرات بلندمدت تمرکز دارد. سناریونویسی و آینده‌پژوهی، ابزارهای کلیدی در این مسیر هستند. این رویکرد باعث سرمایه‌گذاری هدفمند و توسعه پایدار مهارت‌ها می‌شود.

نوآوری و خلق ارزش: این مضمون به تقویت خلاقیت و توسعه ایده‌های نو در سازمان اشاره دارد. آموزش‌های ارزش‌آفرین و پروژه‌های نوآورانه، زمینه‌ساز بهبود مستمر هستند. در نهایت، این فرآیند منجر به افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود. در ادامه دسته‌بندی کدگذاری محوری و باز پژوهش آمده است:

جدول ۴: دسته‌بندی انواع کدگذاری (باز، محوری، انتخابی)

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای مفهومی مرتبط
حس محیط و آینده‌نگری	پایش و تحلیل محیط (1)	رصد راهبردی محیط
		تحلیل بازخورد مشتری (۴)
		پایش رقبا (۷)
		واکنش به فناوری جدید (۸)
		تحلیل PESTEL (۲۸)
		پایش محیط کلان (۲۹)
		رصد فناوری (۵۵)
		آموزش پیشگیرانه (۵۶)
		جلوگیری از عقب‌ماندگی مهارتی (۵۷)
آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بلندمدت	آینده‌پژوهی (۴۳)	سناریونویسی (۴۴)
		آینده‌نگری مهارتی (۸۵)
		پیش‌بینی بلندمدت (۸۶)
		سرمایه‌گذاری چشم‌اندازمحور (۸۷)
		نبود نظام جانشین‌پروری (۲۲۰)
		طراحی مسیر شغلی مشخص (۲۲۱)
		هدف‌مندی‌سازی یادگیری (۲۲۲)
ارتباط با مشتری و بازار	تحلیل بازخورد مشتری (۴)	بازخورد مشتری (۸۲)
		آموزش مبتنی بر رضایت (۸۳)
		تخصیص منابع مشتری‌محور (۸۴)
		کیفیت خدمات مشتری (۱۶۶)
		رضایت مشتری (۱۶۷)
		عملکرد کارکنان (۱۶۸)
شناسایی و توسعه مهارت‌ها	شناسایی و نیازسنجی (۶۱)	شناسایی مشاغل کلیدی (۵۴)
		توسعه مهارت‌های نرم (۵۳)
		اولویت ضعف مهارتی (۴۶)
		شکاف مهارتی راهبردمحور (۳۰)
		انطباق مهارتی (۳۱)
		مصاحبه دوره‌ای

آموزش تخصصی	(۳۳)	
شکاف عملکردی	(۲۰)	
ارزیابی ۳۶۰ درجه	(۱۶)	
توسعه شایستگی	(۱۸)	
شکاف مهارتی	(۲)	
اولویت‌بندی استراتژیک آموزش	(۴۷)	برنامه‌ریزی و
تخصیص هدفمند بودجه	(۴۸)	اولویت‌بندی
تحلیل عملکرد واحدها	(۴۹)	آموزشی
سرمایه‌گذاری جبرانی	(۵۰)	
تصمیم‌گیری کمیته‌ای	(۵۱)	
نیازسنجی سالانه	(۵۸)	
همسویی با مزیت رقابتی	(۵۹)	
تصمیم‌گیری داده‌محور	(۶۰)	
تمرکز سرمایه‌گذاری آموزشی	(۶۳)	
آموزش پیش از اجرا	(۶۵)	
کاهش ریسک مهارتی	(۶۶)	
آموزش فناوری جدید	(۱)	طراحی و اجرای
دیجیتالی‌سازی فرآیند	(۲)	آموزش
به‌روزرسانی نقش‌ها	(۳)	
تشکیل کمیته تحول	(۱۰۳)	
بازطراحی مبتنی بر شایستگی	(۱۰۶)	
حذف مهارت‌های غیرضروری	(۱۰۷)	
چندمهارته‌سازی کارکنان	(۱۰۸)	
مدیریت پروژه تغییر	(۱۰۹)	
زمان‌بندی اجرای تحول	(۱۱۰)	
تعیین مسئولیت مشخص	(۱۱۱)	
اتوماسیون فرآیند	(۱۱۲)	
جابه‌جایی یا توانمندسازی نیرو	(۱۱۳)	
ارزیابی عملکرد	(۵)	مدیریت عملکرد و
تصمیم‌گیری کمیته‌ای	(۶)	شایستگی‌ها
ارزیابی ۳۶۰ درجه	(۵۲)	
شکاف شایستگی	(۷۴)	
ارتقای شایستگی کلیدی	(۷۵)	

تحلیل ریسک عملیاتی	(۷۶)		
سرمایه گذاری فوری مهارتی	(۷۷)		
آموزش به عنوان ابزار ریسک	(۷۸)		
ارتقای شغلی	(۱۵۱)		
آمادگی برای مسئولیت بالاتر	(۱۵۲)		
جانشین پروری	(۱۵۳)		
تحلیل تأثیر تغییر	(۹۱)	مدیریت تغییر و	مدیریت تغییر و
بازنگری شرح شغل	(۹۲)	انعطاف پذیری	انعطاف پذیری
بازآموزی کارکنان	(۹۳)	سازمان	سازمانی
تیم سازی منعطف	(۹۴)		
ادغام و حذف وظایف	(۹۵)		
بازطراحی چابک فرآیند	(۹۶)		
اصلاح ساختار سازمانی	(۱۰۲)		
هم اندیشی مدیریتی	(۱۱۵)		
بازتعریف وظایف	(۱۱۶)		
تدوین شاخص عملکرد جدید	(۱۱۷)		
ساختار منعطف سازمانی	(۱۱۸)		
تیم های بین واحدی	(۱۱۹)		
تسریع تصمیم گیری	(۱۲۰)		
فشار کاری و استرس	(۲۲۳)	تعادل و رفاه	
تعادل کار و زندگی	(۲۲۴)	کارکنان	
حمایت مدیریت ارشد	(۲۲۵)		
مقاومت کارکنان	(۱۸۱)	فرهنگ و انگیزه	فرهنگ یادگیری و
ارتباط آموزش با مسیر شغلی	(۱۸۲)	یادگیری	انگیزه کارکنان
فرهنگ یادگیری مستمر	(۱۸۳)		
انگیزه درونی کم	(۲۰۵)		
فرهنگ یادگیری مادام العمر	(۲۰۶)		
مسیرهای رشد حرفه ای	(۲۰۷)		
توضیح ارتباط دوره با اهداف	(۲۰۹)		
مشارکت فعال کارکنان	(۲۱۰)		
محدودیت بودجه	(۱۸۴)	موانع منابع و بودجه	
اولویت بندی دوره ها	(۱۸۵)		
آموزش داخلی و انتقال تجربه	(۱۸۶)		

کمیود زیرساخت فناوری	(۲۰۲)		
سرمایه گذاری در پلتفرم های آنلاین	(۲۰۳)		
دسترسی آسان به آموزش	(۲۰۴)		
ارزیابی و اثربخشی	ارزیابی و اثربخشی	(۱۳۶)	بهبود عملکرد فردی
آموزش	آموزش	(۱۳۷)	مقایسه قبل و بعد آموزش
		(۱۳۸)	تحقق اهداف واحد
		(۱۴۲)	محاسبه ROI آموزشی
		(۱۴۳)	مقایسه هزینه و سود
		(۱۴۴)	ارزش آفرینی دوره ها
		(۱۴۷)	به کار گیری آموخته ها
		(۱۴۸)	کاهش خطا و دوباره کاری
		(۱۴۹)	پایش دوره ای
		(۱۵۰)	اثربخشی عملیاتی
		(۱۶۳)	ارزیابی چندسطحی
		(۱۶۴)	تغییر رفتار کارکنان
		(۱۶۵)	فرا تر از رضایت صرف
ارزیابی پیشرفته و	(۱۴۱)	بازخورد مدیران	
بازخورد مدیریتی	(۱۶۲)	ارزیابی مدیریتی	
	(۱۷۲)	تحقق اهداف فردی توسعه (IDP)	
	(۱۷۳)	ارزیابی سالانه	
	(۱۷۴)	اثربخشی آموزش	
	(۲۱۵)	معرفی ارزیابی به عنوان توسعه	
	(۲۱۶)	شفاف سازی اهداف ارزیابی	
نوآوری و	پشتیبانی فناوری و	(۹۷)	آموزش فناوری جدید
ارزش آفرینی	دیجیتال سازی	(۹۸)	دیجیتالی سازی فرآیند
سازمانی		(۱۱۲)	اتوماسیون فرآیند
		(۱۶۹)	سرعت تطبیق با فناوری
		(۱۷۰)	پذیرش فناوری جدید
		(۱۷۱)	اثر در پروژه های تحول دیجیتال
		(۲۱۸)	بازنگری دوره ها
		(۲۱۹)	به روز رسانی محتوا توسط متخصصان
نوآوری و خلق	(۱۵۴)	افزایش نوآوری	
ارزش	(۱۵۵)	ارائه ایده های بهبود	

۱۵۶	پروژه‌های نوآورانه
۸۹	اولویت‌بندی بهره‌وری و نوآوری
۶۸	اولویت بهره‌وری محور
۶۹	آموزش ارزش آفرین

در جدول (۴) کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌های پژوهش به ۶ دسته کلی تقسیم شدند و مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی مطابق شکل (۱) طراحی گردید.



شکل ۱: مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی

بحث و نتیجه گیری

در تبیین الگو این پژوهش می‌توان گفت که مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی، مجموعه‌ای از فرایندها، سیستم‌ها و سازوکارهایی است که سازمان را قادر می‌سازد تا مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود را به شکل مستمر توسعه دهد و همزمان به تغییرات محیطی، فناوری و بازار پاسخ دهد. این مدل بر اساس سه محور اصلی طراحی می‌شود: پایش و تحلیل محیط، شناسایی و توسعه شایستگی‌ها، و ارزیابی اثربخشی سرمایه انسانی. پایش محیط شامل رصد بازار، رقبا، فناوری و تغییرات کلان و آینده‌نگری برای پیش‌بینی نیازهای مهارتی است. این اقدام زمینه‌ساز شناسایی شکاف‌های مهارتی و

تدوین برنامه‌های آموزشی پیشگیرانه می‌شود و از عقب‌ماندگی سازمانی جلوگیری می‌کند.

در محور دوم، مدل بر شناسایی مشاغل کلیدی و تحلیل عملکرد کارکنان مبتنی است. سازمان‌ها با ارزیابی ۳۶۰ درجه، بررسی پروژه‌های آتی و بازخورد مدیران و مشتریان، حوزه‌های نیازمند توسعه مهارت را شناسایی می‌کنند و اولویت‌بندی استراتژیک برای تخصیص منابع آموزشی انجام می‌دهند. سرمایه‌گذاری بر شایستگی‌های کلیدی و توسعه نقش‌های استراتژیک موجب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان و توانایی پاسخ سریع به تغییرات می‌شود. همچنین توجه به مهارت‌های نرم، چندمهارت‌سازی کارکنان و طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای، اثرگذاری این مدل را بر انگیزه، تعهد و بهره‌وری نیروی انسانی تقویت می‌کند.

محور سوم مدل، ارزیابی اثربخشی و بازخورد مستمر است. سازمان‌ها با استفاده از شاخص‌هایی مانند بهبود عملکرد فردی، تحقق اهداف واحد، رضایت کارکنان، کاهش خطا و دوباره‌کاری، و میزان تطبیق با فناوری‌های جدید، کارایی برنامه‌های توسعه مهارتی را می‌سنجند. در این بخش، فرهنگ یادگیری مستمر، حمایت مدیریت ارشد، زیرساخت‌های فناورانه و سیستم‌های انگیزشی نقش حیاتی دارند. به‌طور کلی، مدل ساختاری قابلیت‌های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی، چارچوبی سیستماتیک و داده‌محور است که همزمان توسعه مهارت‌ها، پاسخ به تغییرات و ارزیابی اثربخشی را در سازمان تسهیل می‌کند.

علاوه بر محورهای اصلی، مدل ساختاری قابلیت‌های پویا بر رویکرد انعطاف‌پذیری سازمانی نیز تمرکز دارد. سازمان‌هایی که قابلیت‌های پویا را به کار می‌گیرند، می‌توانند در مواجهه با تغییرات ناگهانی بازار یا فناوری، فرآیندها و نقش‌های کارکنان را به سرعت بازطراحی کنند و آموزش‌های لازم را قبل از نیاز فوری ارائه دهند. این امر باعث کاهش ریسک‌های مهارتی و افزایش آمادگی سازمان می‌شود. همچنین تیم‌های بین‌واحدی و ساختار منعطف سازمانی، امکان تصمیم‌گیری سریع و هم‌راستایی منابع انسانی با اهداف استراتژیک را فراهم می‌کنند و تعاملات و هم‌اندیشی میان مدیران میانی و ارشد را تقویت می‌نمایند.

در بعد دیگر، مدل بر اهمیت فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان تأکید دارد. ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر، فراهم کردن فضای امن برای آزمون مهارت‌های جدید و پیوند آموزش

با مسیر شغلی و نظام انگیزشی، باعث می شود کارکنان مشارکت فعالانه داشته باشند و یادگیری به تجربه ای ملموس و ارزش آفرین تبدیل شود. همچنین، بهره گیری از زیرساخت های فناوری و سیستم های مدیریت دانش، داده محوری را در فرآیند توسعه مهارتی تضمین کرده و امکان تحلیل اثرات تغییرات و آموزش ها بر عملکرد فردی و سازمانی را فراهم می کند.

در الگوی مفهومی ارائه شده، عوامل ساختاری قابلیت های پویا شامل سازوکارهایی است که سازمان را در رصد و تحلیل محیط، شناسایی شکاف های مهارتی و برنامه ریزی توسعه مهارت ها توانمند می سازد. پایش محیط و تحلیل روندها، شامل رصد فناوری، رقبا، بازخورد مشتریان و تغییرات محیط کلان است و با استفاده از ابزارهایی مانند تحلیل PESTEL، آینده پژوهی و سناریونویسی انجام می شود. این عامل، پیش بینی نیازهای مهارتی و طراحی آموزش پیشگیرانه برای جلوگیری از عقب ماندگی را ممکن می سازد و بستری برای تصمیم گیری داده محور ایجاد می کند.

عامل دوم شامل شناسایی و توسعه شایستگی ها است. در این بخش، سازمان با شناسایی مشاغل کلیدی، تحلیل عملکرد کارکنان و بررسی پروژه های آتی، حوزه های نیازمند توسعه مهارت را مشخص می کند. سپس با اولویت بندی استراتژیک، تخصیص بودجه هدفمند و طراحی برنامه های آموزشی، مهارت های فنی و نرم کارکنان را تقویت می کند. توجه به چندمهارته سازی، توسعه نقش های استراتژیک، طراحی مسیر رشد حرفه ای و همسویی آموزش با اهداف سازمان، این عامل را به هسته اصلی قابلیت های پویا تبدیل می کند.

عامل سوم، سیستم ارزیابی و بازخورد مستمر است. سازمان ها با استفاده از شاخص های کمی و کیفی مانند بهبود عملکرد فردی، تحقق اهداف واحد، رضایت کارکنان، کاهش خطا، و سرعت تطبیق با فناوری جدید، اثربخشی آموزش و توسعه مهارت را می سنجند. علاوه بر این، مدیریت تغییر، فرهنگ یادگیری مستمر، حمایت مدیریت ارشد، زیرساخت های فناورانه و نظام انگیزشی مناسب، شرایط موفقیت و تداوم قابلیت های پویا را تضمین می کنند. این سه عامل با هم شبکه ای یکپارچه ایجاد می کنند که سازمان را قادر می سازد تا به شکاف های مهارتی پاسخ دهد و نیروی انسانی را به طور مستمر توسعه دهد. عوامل ساختاری دیگر شامل مدیریت دانش و مستندسازی آموزشی است که نقش مهمی در پایداری و انتقال شایستگی ها دارد. مستندسازی تجربه های کارکنان، تحلیل شکست ها

و یادگیری از خطاها، باعث می‌شود دانش ضمنی سازمان به دانش قابل استفاده برای سایر واحدها تبدیل شود و از تکرار اشتباهات جلوگیری گردد. همچنین، ارتباط دانشگاهی و همکاری با مشاوران بیرونی، بهره‌گیری از همایش‌ها و انتقال دانش بین کارکنان، ابزارهای تقویت دانش و مهارت کارکنان را تکمیل می‌کند و قابلیت‌های پویا را در سطح سازمان بهبود می‌بخشد.

عامل دیگری که اهمیت دارد، انطباق مهارتی و بازآموزی دوره‌ای است. سازمان‌ها با شناسایی مهارت‌های منسوخ، بازطراحی شغل‌ها و ارائه آموزش‌های پیشگیرانه، همگام با تغییرات فناوری و بازار، شکاف‌های مهارتی را پر می‌کنند. این اقدامات شامل آموزش‌های تخصصی، توسعه شایستگی‌های نرم، چندمهارت‌سازی کارکنان و آماده‌سازی نیرو برای نقش‌های استراتژیک است. به این ترتیب، عوامل ساختاری قابلیت‌های پویا با هم ترکیب شده و بهبود مستمر توانایی‌های نیروی انسانی را تضمین می‌کنند.

در مدل مفهومی ارائه‌شده، عوامل ساختاری قابلیت‌های پویا تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر بهبود نیروی انسانی دارند. پایش محیط و تحلیل روندهای داخلی و خارجی موجب می‌شود که سازمان مهارت‌های مورد نیاز در آینده را پیش‌بینی و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کند، در نتیجه برنامه‌های آموزشی هدفمند و مبتنی بر واقعیت طراحی شود. این فرآیند باعث می‌شود کارکنان مهارت‌های مرتبط با تغییرات فناوری، رقابت بازار و الزامات کلان را به دست آورند و آمادگی بیشتری برای مواجهه با محیط متغیر داشته باشند.

عامل دوم، توسعه شایستگی‌ها و اولویت‌بندی منابع آموزشی است که اثر مستقیمی بر توانمندی، انگیزه و تعهد کارکنان دارد. تخصیص بودجه هدفمند، تمرکز بر مشاغل کلیدی، طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای و چندمهارت‌سازی کارکنان، باعث می‌شود منابع انسانی بتوانند در نقش‌های استراتژیک بهتر عمل کنند و ارزش آفرینی بیشتری برای سازمان داشته باشند. این اقدامات بهره‌وری فردی و سازمانی را افزایش داده و فرصت‌های ارتقای شغلی و نوآوری را فراهم می‌کند.

عامل سوم، سیستم ارزیابی و بازخورد مستمر، اثر عوامل ساختاری را بهینه می‌کند. با پایش شاخص‌هایی مانند رضایت کارکنان، کاهش خطا، تحقق اهداف و تطبیق با فناوری، سازمان قادر است اثربخشی برنامه‌های توسعه مهارتی را اندازه‌گیری کرده و اصلاحات لازم را اعمال کند. در این مسیر، فرهنگ یادگیری مستمر، مدیریت تغییر و زیرساخت‌های

فناورانه، میزان اثرگذاری عوامل ساختاری بر بهبود نیروی انسانی را تقویت می کنند و سازمان را در دستیابی به توسعه پایدار سرمایه انسانی توانمند می سازند.

عوامل ساختاری قابلیت های پویا، اثر مهمی بر انعطاف و پاسخگویی سازمان دارند. وقتی سازمان از تحلیل محیط و شناسایی شکاف های مهارتی به صورت داده محور استفاده می کند، تصمیم گیری ها در حوزه توسعه نیروی انسانی سریع تر و دقیق تر انجام می شوند. این اقدام موجب می شود کارکنان آموزش های مرتبط و کاربردی دریافت کنند و در مواجهه با تغییرات فناوری، رقابت بازار و الزامات مشتریان آمادگی کامل داشته باشند. این هم راستایی باعث افزایش بهره وری فردی و سازمانی و کاهش خطا و دوباره کاری می شود. اثر بعدی این عوامل، تقویت انگیزه، تعهد و نوآوری کارکنان است. با تخصیص منابع آموزشی به مشاغل کلیدی، توسعه مسیر رشد حرفه ای و بازخورد مستمر، کارکنان توانمند و آماده برای ایفای نقش های استراتژیک می شوند. علاوه بر این، استفاده از شاخص های اثربخشی و ابزارهای مدیریت تغییر، موجب می شود اثرات سرمایه گذاری بر توسعه مهارت ها قابل سنجش و اصلاح مستمر باشد. در نتیجه، عوامل ساختاری قابلیت های پویا نه تنها به ارتقای مهارت و شایستگی کارکنان کمک می کنند، بلکه اثر مستقیم بر کارایی، نوآوری و مزیت رقابتی سازمان دارند.

پیشنهادهای کاربردی

یافته های این پژوهش در الگوی مدل ساختاری قابلیت های پویا با رویکرد بهبود نیروی انسانی یافته های ارزنده دارد که در این اینجا به بخشی از آنها می پردازیم:

- ایجاد داشبورد تحلیلی نیروی انسانی: جمع آوری و تحلیل داده های آموزشی، عملکرد و بازخورد کارکنان در قالب داشبوردهای هوشمند به سازمان اجازه می دهد شکاف های مهارتی را به صورت مستمر شناسایی و اقدامات توسعه ای هدفمند را برنامه ریزی کند.
- بازنگری شغل ها و طراحی مسیرهای شغلی: شغل ها و نقش های سازمانی باید با مهارت های مورد نیاز آینده همسو شوند. طراحی مسیرهای شغلی روشن باعث می شود کارکنان انگیزه بیشتری برای یادگیری و توسعه مهارت های کلیدی پیدا کنند.

- توسعه برنامه‌های آموزشی پیشگیرانه و منعطف: آموزش‌ها باید پیش از نیاز فوری ارائه شوند و به‌صورت آنلاین یا ترکیبی طراحی شوند تا با محدودیت زمان و شرایط کاری کارکنان سازگار باشد.
- ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و فضای امن: ترویج فرهنگ یادگیری مادام‌العمر، تشویق به آزمون مهارت‌های جدید و ایجاد فضای امن برای اشتباه کردن، باعث کاهش مقاومت کارکنان و افزایش مشارکت فعال در فرآیند توسعه مهارت‌ها می‌شود.
- استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و انتقال تجربه: مستندسازی تجربیات کارکنان، تحلیل شکست‌ها و برگزاری کارگاه‌های تعاملی، دانش ضمنی سازمان را به دانش کاربردی تبدیل می‌کند و قابلیت‌های پویا را تقویت می‌کند.
- پیوند آموزش با مسیر شغلی و نظام انگیزشی: آموزش‌ها باید با مسیر ارتقای شغلی، پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان هم‌راستا شوند تا یادگیری ملموس و ارزش‌آفرین باشد و انگیزه کارکنان حفظ شود.
- اجرای مدیریت تغییر و آینده‌نگری مهارتی: طراحی سناریوهای محتمل صنعت، پیش‌بینی مهارت‌های مورد نیاز و برنامه‌ریزی اقدامات از پیش تعیین‌شده برای تغییرات، سرعت واکنش سازمان و تطبیق کارکنان با محیط جدید را افزایش می‌دهد.

منابع:

- پرچمی جلال، مجید و امینی زاده، اسماعیل. (۱۳۹۹). تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور با رویکرد سیستم‌های پویا. مجله‌ی مهندسی عمران شریف، ۳۶، ۲ (۳، ۱)، ۲۹-۴۲.
- راشیدی، قادر و زاج، زهره، ۱۴۰۴، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی با تاکید بر رویکردهای انگیزشی، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر، تهران. رحمانی، مهدی؛ هارتونیان، ولادیمیر؛ مرتضوی، مهدی؛ رجبزاده قطری، علی (۱۳۹۸) الگوی عوامل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران (مورد مطالعه: معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست)، مدیریت بهره‌وری، سال سیزدهم شماره پنجاه، پاییز ۱۳۹۸، ۱۹-۴۹.
- جعفری‌نیا، سعید؛ نورعلی، محمدرضا؛ رزم‌آور، توران (۱۳۹۸). بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت با نقش میانجی‌گری دوسوتوانی. سال دوم، شماره ۳.
- حسین‌زاده شهری، معصومه و شاهینی، صاحب (۱۳۹۷). تاثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی. نشریه علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۱۹)، ۱۲۳-۱۴۱.
- غلامی، علی نقی، خطیبی، امین و حیدری نژاد، صدیقه. (۱۴۰۱). تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۱ (۲) (پاییز ۱۴۰۱)، ۴۰-۴۹.
- قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۲). سخن سردبیر: سیاست‌گذاری ملی در جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی. مدیریت دولتی، ۱۵ (۲)، ۲۰۴-۲۰۷.
- قادری، علی و فتائی، پوران و علیزاده حسن اباد، جلال و یعقوبی، سعید و محمدپور، آیت، ۱۴۰۱، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم فنی و مهندسی، تهران.
- محمدیان، بیژن. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در صنعت تیر سازی (مطالعه موردی: شرکت ایران تیر). صنعت لاستیک ایران، ۲۶ (۱۰۴)، ۵۱-۶۱.
- محمدپور، فهیمه و قربانی، علی. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی و اثرات آن در بهره‌وری نیروی انسانی در پروژه‌های ساختمانی. | نشریه عمران و پروژه | ماهنامه | ۴ (۷)، ۱۷-۲۲.
- نوژن، رامین، و نادری زاده، نعمت اله. (۱۴۰۲). بهبود بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد مدیریت استراتژیک مطالعه موردی شرکت سیمان فارس نو (سهامی عام). همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی.
- وکیلی، یوسف، و خامه‌چی، حامد. (۱۴۰۱). فراتحلیل پیشانی‌های بهره‌وری منابع انسانی. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۶ (۱) (پیاپی)، ۱۶۷-۱۸۹.

- Hyer, N. L., & Wemmerlöv, U. (2024). Group technology and productivity. In *Revitalizing Manufacturing* (pp. 387-399). CRC Press.
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*. Vol. 12 No. 3, pp. 255-286.
- Ma, X., Zhou, Z., Fan, X. (2015). The process of dynamic capability emergence in technology start-ups an exploratory longitudinal study in China. Vol. 27, No. 6.
- Roseli, Adriana., Takahashi, Wünsch., Bulgacov, Sergio., Bitencourt, Claudia Cristina & Kaynak, Hale. (2017). "Innovation and dynamic capability of firm: Defininig and assessment model". *Revista de Administração de Empresas*.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.