



Pattern Presentation and Conceptual Framework of Human Resource Development Based on Human Resource Practices in High Reliability Organizations(HROS)

Kimia Rafati Alashti¹ | Mir Ali Seyyed Naqvi²

Abstract

The present study aimed to design and develop a conceptual framework for human resource development based on human resource actions in high-reliability organizations using Clark position analysis method. This research is among the qualitative researches with exploratory approach which is in the field of deductive researches. The statistical population of the study is experts and managers of Shafa Pharmaceutical Holding and academic experts. Using purposive sampling method, 45 of them were selected with regard to the principle of theoretical adequacy in sampling. The data collection tool is an interview whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity and reliability within the encoder among the encoder, respectively. In this research, data were analyzed using Atlas.ti software and coding technique and the conceptual model of the research was presented using Clark status analysis approach. The results of the research are based on Clark's position analysis method, which includes the identification of human factors and non-human components, collective human factors and actors involved, discourse structures, social, cultural and symbolic components, economic and political components, spatial components, components. When relevant discourses and major topics are identified in the form of multiple components.

Keywords: Human Resource Development , HR Practices , Organization with high reliability; Shafa Pharmaceutical Holding.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.1.6

1. Corresponding Author: Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Human Resources Tendency, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran. Alashti555@gmail.com
2. Assistant Professor, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.



ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان های با قابلیت اطمینان بالا

کیما رفعتی آلاشتی^۱ | میرعلی سیدنقوی^۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی، مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان های با قابلیت اطمینان بالا، با استفاده از روش تحلیل موقعیت کلارک انجام پذیرفت. این پژوهش در زمره پژوهش های کیفی با رویکرد اکتشافی است که در حیطه پژوهش های قیاسی می گنجد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و مدیران هلدینگ دارویی شفا و خبرگان دانشگاهی هستند که با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند، ۴۵ نفر از آنان با عنایت به اصل کفایت نظری در نمونه گیری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی، روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. در این پژوهش، داده ها با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و تکنیک کدگذاری، تحلیل و الگوی مفهومی پژوهش، با استفاده از رویکرد تحلیل وضعیت کلارک ارائه شد. نتایج پژوهش براساس روش تحلیل موقعیت کلارک، که مشتمل بر شناسایی عاملین انسانی و مؤلفه های غیرانسانی، عاملین جمعی انسانی و بازیگران دخیل، ساخت های گفتمانی، مؤلفه های اجتماعی، فرهنگی و نمادین، مؤلفه های اقتصادی و سیاسی، مؤلفه های فضایی، مؤلفه های زمانی، گفتمان های مرتبط و موضوعات عمده است، در قالب مؤلفه های متعدد شناسایی شده است.

کلیدواژه ها: توسعه منابع انسانی؛ اقدامات منابع انسانی؛ سازمان با قابلیت اطمینان بالا؛ هلدینگ دارویی شفا.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.1.6

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
Alashti555@gmail.com

۲. استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

در دنیای کنونی که همه چیز ماشینی شده است، شاید برخی افراد فکر کنند که به خاطر ورود فناوری‌های نوین، منابع انسانی مانند سال‌های قدیم ارزش و اهمیت ندارد، درحالی که این طور نیست و منابع انسانی هم‌چنان ارزشمندترین مؤلفه و سرمایه برای هر تجارت و کسب‌وکار است (احمد و صدیقی^۱، ۲۰۲۰: ۳۵). از سویی دیگر سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی، به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند که این امر موجب افزایش توجه به حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها می‌شود. توسعه منابع انسانی فرایندی نظام‌مند است که به دنبال بهبود قابلیت‌های فرد، از طریق آموزش و توسعه در راستای ارتقای سطح عملکرد است (کریم و حسین^۲، ۲۰۱۹: ۲۹). به عبارت دیگر، توسعه منابع انسانی یک فرآیند مستمر افزایش سطح دانش، مهارت و توانایی نیروی انسانی است که موجب می‌گردد آن‌ها، شایستگی‌های موردنیاز را برای انجام مناسب وظایف و مسئولیت‌های کنونی و آتی‌شان در سازمان کسب کنند (مک‌گراو^۳، ۲۰۱۴: ۴). با این توضیحات می‌توان با اطمینان بیان کرد که در دنیای امروز، منابع انسانی ارزش‌مندترین سرمایه و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی برای هر سازمان است؛ چون منابع انسانی اساس ثروت ملل را شکل می‌دهند. هرچند که در تولید محصول، سرمایه و منابع طبیعی عوامل مهمی هستند؛ اما در نهایت این انسان است که سرمایه را ذخیره و نگهداری و از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌نماید، سازمان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تأسیس می‌کند و بالأخره موجب توسعه می‌شود. کشورهایی که قادر به توسعه شایستگی‌های ملت‌شان در راستای توسعه اقتصاد ملی نباشند، نمی‌توانند در رده کشورهای توسعه‌یافته قرار بگیرند بنابراین، نیاز ما به منابع انسانی توسعه‌یافته یک امر لازم و اجتناب‌ناپذیر است. مبحث توسعه منابع انسانی، طی دو دهه اخیر در جوامع صنعتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت مطرح بوده است و در کشور ما نیز این بحث به تدریج جایگاه خود را بین مدیران و تصمیم‌گیران پیدا کرده است. دنیای پرچالش امروز، بر پایه برخورداری سازمان‌ها از انسان‌های شایسته و توانمند پایه‌گذاری شده است. در فضای کنونی جهان و مواجهه تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها با پدیده‌ای به نام اقتصاد کرونایی و تغییر بسیاری از فرآیندها، طبعاً نظام‌های

1. Ahmed & Siddiqui
2. Kareem & Hussein
3. McGraw

منابع انسانی در سازمان‌ها نیز دست‌خوش تغییرات گشته‌اند. در این میان، سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، وظیفه سنگین‌تری بر دوش دارند و این فشار کاری بر نیروی انسانی، باعث پیامدهای نامطلوب و حتی منفی در این قبیل سازمان‌ها می‌گردد. به همین منظور، پرداختن به موضوع منابع انسانی و اتخاذ بهترین اقدامات در این حوزه، باعث جلوگیری از هدررفت سرمایه‌های سازمان و کمک به عملکرد مطلوب در سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌گردد.

سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا^۱ (HROs) سازمان‌هایی هستند که تمام تلاش خود را می‌کنند تا حتی در سخت‌ترین شرایط، عملکردشان بدون خطا و ایراد باشد که از آن جمله می‌توان به نیروگاه‌های تولید انرژی هسته‌ای، ناوهای دریایی، سیستم‌های کنترل ترافیک، صنایع دارویی، درمانی و بیمارستانی اشاره کرد (اریکسن و دایر^۲، ۲۰۰۵: ۹۱۰). صنعت داروسازی از جمله صنایعی حیاتی، محوری و تضمین‌کننده نظام سلامت جامعه بوده و در راستای کاهش بیماری‌ها، خطاها و مانند آن تلاش می‌کند. از آنجایی که شرکت‌های فعال در این صنعت می‌بایست تحت شرایط دشوار عمل کنند و عملکردی بدون خطا و مشکل از خود نشان دهند، جزء سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا محسوب می‌گردند به همین خاطر، توسعه منابع انسانی در صنعت داروسازی، که بخش حیاتی از خدمات درمانی در زمینه‌های پیش‌گیری، درمان، مراقبت، تسکین بیماری‌ها و بهبود شرایط سبک زندگی محسوب می‌گردد، اهمیت ویژه‌ای دارد. صنعت داروسازی نقش مؤثری در سیاست‌های تحقیق، کشف و توسعه داروهای جدید ایفا می‌کند. عملکرد کارکنان در این صنعت متقابلاً بر عملکرد و موفقیت سازمانی شرکت‌های فعال اثرگذار است. با توجه به تغییر و تحولات دنیای کنونی، به ویژه رخدادهای بیولوژیکی هم‌چون ویروس کرونا و تحت تأثیر قرار گرفتن تمامی کشورهای دنیا، توجه به نظام درمانی و اهمیت صنعت داروسازی برای مقابله با این ویروس بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است، به طوری که نظام‌های سیاسی حاکم بر کشورها در تلاشند که با نشان دادن قدرت و عملکرد خود در ساختارهای درمانی و دارویی در مقابله با این ویروس، از این فضای پرتنش به نفع مقاصد سیاسی خود استفاده کنند و مسلماً در جهان پس از کرونا، نظام‌های سیاسی تلاش بیشتری می‌کنند تا با تبلیغات، سرمایه‌گذاری و تقویت پایه‌های صنایع درمانی و دارویی، به عنوان عنصری استراتژیک از آن در مناسبات بین‌المللی بهره بگیرند. حال با توجه به

1. High-Reliability Organizations (HROs)

2. Ericksen & Dyer

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

چنین وضعیتی و فشار فزاینده‌ای که بر صنایع داروسازی وارد می‌شود، آن‌ها در تلاش هستند تا با عملکرد مطلوب، علاوه بر مقابله با ویروس کرونا، پاسخ‌گوی سایر نیازهای دارویی کشور نیز باشند و در این میان، چیزی که ممکن است مورد غفلت واقع گردد و نادیده انگاشته شود، نیروی انسانی و کادر اجرایی این سازمان‌ها می‌باشد که مسلماً به‌خاطر فشار کاری بالا، دچار فرسودگی در عملکرد خواهند شد و متقابلاً بر عملکرد سازمانی نیز اثرگذار است. بر مبنای چشم‌انداز شرکت که هدف آن، ایجاد ارزش آفرین‌ترین شرکت سرمایه‌گذاری دارویی در ایران با بهره‌مندی از برترین توان مدیریتی و منابع انسانی و فناوری نوین، از طریق شرکت و شرکت‌های تابعه است و رسالتی که هدف آن، حرکت به سمت تکنولوژی‌های نوین در صنعت دارویی و تولید محصولات جدید با ارزش افزوده بیشتر در شرکت‌های گروه، به کارگیری تمام تلاش و توان و ایجاد شایسته‌سالاری در شرکت و گروه به‌منظور بهبود و ارتقای منابع در اختیار با بهره‌گیری از خلاقیت همکاران شرکت و گروه است، نشان از اهمیت و نقش بسیار کلیدی منابع انسانی در این سازمان و رسیدن به اهداف استراتژیک، با توجه به اوضاع و احوال کنونی کشور و جهان دارد. به‌رغم گستردگی و بزرگی شرکت سرمایه‌گذاری شفا دارو دارد، پرداختن به حوزه منابع انسانی با نگاه استراتژیک و توسعه نیروی انسانی خود، در راستای عملکرد برتر از ضروریات شرکت است. با توجه به مطالب مطرح شده و شکاف تئوریک در این زمینه، هدف نگارش پژوهش حاضر، طراحی و تدوین چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی است.

مبانی نظری

توسعه منابع انسانی

اساس موفقیت در دنیای چالش‌برانگیز امروزی، بهره‌مندی سازمان‌ها از انسان‌های شایسته و توانمند است. مزیت رقابتی سازمان‌ها، صرفاً بر اکتساب تکنولوژی‌های نوین، ابزار، تجهیزات، پول و مواد خام نیست، بلکه به بهره‌برداری از کارکنان متخصص و توسعه یافته‌ای است که بتوانند آن‌ها را در راستای تحقق اهداف سازمان به نحو شایسته‌ای به کار گیرند بنابراین، هر قدر سازمان در جذب و نگه‌داشت این نیروها بهتر عمل نماید، نسبت به رقبایش موفق‌تر است. در صورتی که سازمان به دنبال موفقیت پایدار است، باید بر شناسایی استعداد‌های منحصر به فرد کارکنان خود و

به کارگیری درست آن‌ها در راستای عملکرد پایدار تمرکز کند (رجبی پورمبیدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۱).

توسعه منابع انسانی، به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که موجب رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان می‌شود. این فعالیت‌ها سبب می‌شود کارکنان مهارت‌هایی را یاد بگیرند که در آینده شغلی‌شان تأثیرگذار است. متأسفانه گاهی اقدامات توسعه منابع انسانی با فعالیت‌های آموزشی یکسان گرفته می‌شود در حالی که این دو از هم متفاوتند. آموزش کارکنان، با هدف کسب دانش و مهارت‌هایی است که برای انجام بهتر شغل کنونی‌شان تعبیه شده است، در حالی که توسعه منابع انسانی، در راستای عملکرد مناسب فرد در شغل‌های آتی است بنابراین، پیشرفت کارراهه شغلی، ارتباط نزدیکی با مفهوم توسعه منابع انسانی دارد؛ بدین صورت که به کارکنان کمک می‌کند تا مسیر شغلی خود را مدیریت و در آن پیشرفت کنند. توسعه منابع انسانی مزایای مختلفی دارد که از آن جمله می‌توان به فرصت کسب دانش و مهارت‌های جدید، امکان رشد فردی و حرفه‌ای و در نتیجه رسیدن به آرامش خاطر و رضایت اشاره کرد. در دنیای کنونی، توسعه منابع انسانی از این جهت اهمیت دارد که میزان تغییر و عدم اطمینان، با سرعت بالایی در حال افزایش است (نوئه و همکاران، ۲۰۱۴؛ لندن^۱، ۲۰۰۲: ۳۲۶). رویکرد سازمان‌ها در زمینه توسعه منابع انسانی به صورت زیر است (نوئه و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۵۵):

- آموزش؛
- ارزیابی؛
- تجربیات شغلی و
- روابط شخصی.

اقدامات منابع انسانی

اقدامات منابع انسانی شامل فرآیند انتخاب بهترین طرح منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۲). منظور از اقدامات مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره منابع انسانی خود انجام می‌دهد. به دلیل اینکه نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان شکل گرفت و توسعه یافت، صاحب‌نظران اقدامات

1. London

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

متعددی را برای آن شناسایی کردند که در اغلب موارد، در این اقدامات اتفاق نظر وجود دارد؛ اما به دلیل گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون‌سازمانی و تغییر سازمان‌ها، محیط درونی و بیرونی آن طی زمان، اختلاف نظرهایی هم در این خصوص وجود دارد. در جدول ۱ دیدگاه‌های مختلف در این خصوص ارائه شده است:

جدول ۱. دیدگاه‌های مختلف اقدامات منابع انسانی

ردیف	اقدامات منابع انسانی	منبع
۱	جذب و به‌کارگیری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری	بامری و همکاران، ۱۳۹۷؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۹
۲	آموزش منابع انسانی، بهبود کیفیت روابط، خلق ارزش و ارزیابی عملکرد	جابور و همکاران (۲۰۱۲)؛ شرفی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۷
۳	کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش	هارل و زفیر ^۱ (۱۹۹۹):
۴	تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و به‌سازی مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوق‌ها و مزایا و روابط کارکنان	نوئه و همکاران (۲۰۱۴)
۵	ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت	کولینز و کلارک ^۲ (۲۰۰۳)
۶	آموزش، پاداش خدمت، ارزیابی عملکرد، تأمین منابع انسانی و مشارکت کارکنان	چن و هانگ ^۳ (۲۰۰۹)، بامری و همکاران، ۱۳۹۷؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۰
۷	برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی و روابط کار	جونز ^۴ (۲۰۰۶)
۸	به‌کارگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت	یونت ^۵ و همکاران (۱۹۹۴)

1. Harel & Tzafirir
2. Collins & Clark
3. Chen & Huang
4. Johns
5. Youndt

ردیف	اقدامات منابع انسانی	منبع
۹	جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات	آبسار ^۱ و همکاران (۲۰۱۰)؛ رجبی فرجاد (۱۳۹۵: ۲۹).

سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا

در مدیریت عصر کنونی که سازمان‌ها با تغییرات محیطی مداوم روبرو هستند، برای اینکه عدم اطمینان‌های محیطی ناشی از این تغییرات را مدیریت کنند، باید از راه کارهای مناسبی استفاده کنند (هولمن، ۲۰۰۵: ۴۹). از جمله این سازمان‌ها، سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا (سقاب‌ها) هستند. آن‌ها از لحاظ ماهیت، سازمان‌هایی هستند که در یک دوره زمانی بلندمدت در شرایطی پراسترس و بدون خطا کار می‌کنند؛ به دلیل اینکه بروز خطا در این نوع سازمان‌ها، نتایج خطرناکی را به بار می‌آورد. (اریکسون، ۲۰۰۴: ۹۱۱). زمانی که در مورد بروز خطا در سازمان‌ها صحبت می‌کنیم، به منظور مدیریت این خطاها دو نوع نگرش انسان‌محور و سازمان‌محور وجود دارد (اصغری، ۱۳۹۳: ۳۷). محور توجه نگرش انسان‌محور که یک روش سنتی است، بر رفتارهای خطرناک و خطاهای کارکنان صافی در سازمان‌هاست؛ چون در این رویکرد، رفتارهای خطرناک را به عواملی انسانی مانند فراموشی، بی‌توجهی، بی‌انگیزگی، عدم دقت، اهمال و بی‌اعتنایی نسبت می‌دهند بنابراین، راه کارشان کنترل رفتارهای انسانی است؛ مانند ایجاد فضای رعب و وحشت در میان کارکنان و تهدید آن‌ها به انجام اقدامات انضباطی در صورت بروز خطا. درحقیقت طرفداران این نگرش، اعتقاد اشتباهی دارند مبنی بر اینکه خطاها ناشی از مسائل اخلاقی است و اتفاقات ناگوار صرفاً توسط کارکنان بد پیش می‌آید. در مقابل آن، نگرش سازمان‌محور وجود دارد که اعتقاد دارد انسان‌ها ممکن الخطا هستند و امکان ارتکاب خطا از سوی همه کارکنان حتی کارکنان خوب و متعهد هم وجود دارد. اساس این نگرش مبنی بر این است که خطاها بیشتر پیامدها هستند تا علت‌ها و ریشه آن انحراف کارکنان نیست بنابراین، به منظور کنترل خطاها، اگرچه نمی‌توان رفتار انسان را تغییر داد؛ اما می‌توان شرایط کاری آن‌ها را به گونه‌ای تغییر داد که این خطاها به صفر برسد. از آن جمله می‌توان به قراردادن لایه‌های دفاعی در سیستم اشاره نمود. سازمانی که از

1. Absar
نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

تکنولوژی‌های پیشرفته و روز دنیا استفاده می‌کند، از لایه‌های دفاعی نیز استفاده می‌کند بنابراین، وقتی اتفاق و خطایی در این گونه سازمان‌ها پیش می‌آید، سیستم به دنبال این نیست که مشخص شود چه کسی اشتباه کرده و او را توبیخ کند، بلکه به دنبال این است که روشن نماید چرا پدافندهای سیستم به موقع و درست عمل نکرده‌اند (اصغری، ۱۳۸۴: ۳۹). امروزه در سقابه‌ها، به منظور مدیریت خطا بدین صورت عمل می‌کنند که ضمن اینکه اتفاقات خطرناک ناشی از رفتارها و اشتباهات خطرناک انسانی را محدود می‌کنند، سیستم‌هایی که قادر به تحمل خطاها و خنثی ساختن اثرات مخرب آن‌ها هستند را به کار می‌گیرند.

طرفداران نگرش انسان‌محور، تمام انرژی خود را صرف از بین بردن ویژگی ممکن‌الخطا بودن انسان‌ها می‌کردند؛ اما طرفداران نگرش سازمان‌محور به دنبال این هستند که همه عوامل ممکن برای بروز خطا؛ مانند انسان‌ها، گروه‌های کاری، وظایف کاری، محیط کاری و سازمان را به طور هم‌زمان کنترل کنند. این‌ها سازمان‌هایی هستند که در شرایط پرریسک کار می‌کنند و کمتر دچار سانحه می‌شوند (روچلین، ۱۹۹۳: ۵۷). درحقیقت مهم‌ترین ویژگی سقابه‌ها این است که همواره آماده بروز حادثه و اتفاق ناگوار هستند بنابراین، کارکنان‌شان را طوری آموزش می‌دهند که بتوانند در مرحله اول، سریعاً خطاها را شناسایی و سپس بر آن‌ها فائق آیند. برای این کار به طور مداوم سناریوهای مختلف خرابی و نقص را تمرین کرده و می‌کوشند جدیدترین آن‌ها را پیش‌بینی کنند. آن‌ها هیچ‌گاه حوادث و خطاها را پنهان نمی‌کنند بلکه برعکس، آن‌ها را در سطح سازمان فاش می‌کنند و به جای راه‌کارهای سطحی و موقتی، به دنبال اصلاحات اساسی سازمانی هستند. تفاوت اصلی این سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها این است که در راستای ویژگی‌های حساسیت به عملیات و عدم تمایل به ساده‌سازی (که از ویژگی‌های اصلی این سازمان‌هاست و در ادامه تشریح می‌گردد)، نسبت به علائم یا هشدارهای حتی ضعیف، بسیار حساس هستند، بلافاصله عکس‌العمل جدی نشان می‌دهند و به هیچ‌عنوان چشم‌پوشی نمی‌کنند (ویک، ۱۳۸۲: ۳۹). این سازمان‌ها نمونه‌های بارز نگرش سازمان‌محور هستند. آن‌ها با تأکید بر ضرب‌المثل «آنچه از دیده برفت، از دل برود»، همواره تلاش می‌کنند که به دلیل عدم وقوع اتفاق ناگوار در مدت طولانی خوشحال نباشند؛ زیرا بروز حتی یک خطا در این سازمان‌ها، نتایج فاجعه‌باری را به بار خواهد آورد (اصغری، ۱۹۹۳: ۴۱).

ویژگی‌های سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا

سقاب‌ها ۵ ویژگی اصلی دارند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متفاوت می‌سازد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۵):

۱- **دغدغه شکست:** علی‌رغم اینکه اکثر سازمان‌ها به دنبال موفقیتند و همواره تلاش می‌کنند علل موفقیت خود و دیگران را شناسایی کنند تا براین اساس موفقیت‌های آتی را کسب نمایند، سقاب‌ها دغدغه‌شان شکست، فهمیدن علل شکست و پیدا کردن راه‌های پیش‌گیری از آن است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۶). کارل ویک می‌کند «تفاوت اصلی سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا با سایر سازمان‌ها، نگرانی است که باعث می‌شود کارکنانش به هشدارهای حتی بسیار خفیف بروز خطر، عکس‌العمل جدی نشان می‌دهند» (ویک، ۱۳۸۲: ۴۳).

۲- **عدم تمایل به ساده‌سازی تفاسیر:** کارکنان این سازمان‌ها در مواجهه با هر مساله یا مشکل، آن موضوع را به صورت عمیق تجزیه و تحلیل می‌کنند تا خطری سازمان را تهدید نکند بنابراین، با توجه به اهمیت هشدارها در این مجموعه، کارکنان به هیچ عنوان سطحی و راحت از کنار مسائل و هشدارها نمی‌گذرند، بدین صورت که هشدارهای ضعیف دریافت‌شده، از سوی واحدهای مختلف بررسی می‌شود و تنها یک نفر یا یک واحد سازمان، پاسخ‌گوی مسائل نیست بلکه کل سازمان پاسخگو است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۷).

۳- **حساسیت به عملیات:** یعنی در هر لحظه از کل عملیات سازمان، اطلاعات کامل با جزییات دقیق وجود دارد. علاوه بر آن به اقدامات کارکنان صفی و تجهیز نمودن آن‌ها در مقابل خطرات توجه ویژه‌ای می‌شود (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۷). روچلین (۱۹۹۳) این پدیده را این‌گونه بیان می‌کند: «افرادی که در مراکز عملیات جنگی ناوهای نیروی دریایی ایالت متحده هستند، از واژه داشتن حباب^۱ استفاده می‌کنند تا نشان دهند که قادرند نقشه شناختی را ایجاد و حفظ کنند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا ورودی‌های مختلف وضعیت جنگی، سنسور اطلاعات، مشاهده از راه دور و وضعیت زمان واقعی، عملکرد سلاح‌ها و سیستم‌های مختلف را در یک تصویر واحد از وضعیت کلی کشتی و وضعیت عملیاتی جمع کنند».

۴- **تعهد بازگشت به شرایط اولیه:** یعنی سازمان بلافاصله پس از وقوع یک سانحه، به دنبال این است که همه چیز را بدون فوت زمان به حالت قبل برگرداند و این امر، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان قابلیت کافی در مقابله با شرایط بحرانی را داشته باشد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۷). سازمان‌های این چنینی زمانی موفق و اثربخش عمل می‌کنند که هم قابلیت پیش‌بینی و هم قابلیت انعطاف‌پذیری خود را بهبود دهند؛ اما در مقابل، سازمان‌های سنتی این گونه نیستند و کمتر به سمت پیش‌بینی حوادث غیرمترقبه موردانتظار، ریسک‌گریزی، دفاع طرح‌ریزی شده در برابر خطرات قابل پیش‌بینی می‌روند. سقاب‌های موفق به انتظار بروز خطا نمی‌نشینند بلکه قبل از بروز آن، برخورد می‌کنند (ویلداوسکی، ۱۹۹۱: ۷۲).

۵- **تمکین به خبرگی:** در چنین سازمان‌هایی، مبنای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، سلسله‌مراتب سازمانی نیست بلکه تخصص و خبرگی است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۷). سلسله‌مراتب سازمانی می‌تواند موجب تقویت خطاها شوند، مخصوصاً زمانی که آن‌ها نزدیک بیک اتفاق می‌افتند. البته این موضوع برای خطاهای کوچکتر ایجاد می‌شود تا گسترش، تجمع و تعامل یابند و آغازگر عواقب جدی باشند. در مواجهه با چنین خطراتی، سقاب‌ها انعطاف‌پذیری را توسط نمایش آشفستگی سازمان یافته به دست می‌آورند (کوهن، ماچ و اولسن، ۱۹۷۲: ۶۵).

پیشینه پژوهش

شرفی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌شان، نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی را در میان مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شهر تهران، بررسی کردند. اقدامات مدیریت منابع انسانی در این تحقیق شامل ابعاد تأمین، آموزش، بهبود کیفیت روابط، خلق ارزش و ارزیابی عملکرد بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی سازمان‌های کوچک و متوسط، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. هم‌چنین اقدامات پنج‌گانه مذکور بر روی اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق‌شان، مدلی را برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا در شرکت‌های برق ایران طراحی کردند که این مدل شامل ۱۶ مؤلفه توان تعامل بالا، سرعت انتقال بالا، آرامش، امنیت، یادگیری، کار تیمی، مدیریت

استعداد، آشفستگی سازمان‌یافته، مدیریت دانش، اعتماد، چرخش شغلی، وفاداری، سختی کار، بقای تجربه و کرامت می‌باشد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که ۱۲ مؤلفه از مؤلفه‌های مدل در شرکت‌های برق وجود دارند و چهار مؤلفه وجود ندارد و با توجه به اینکه این شرکت جزء سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا است، لزوم جاری‌سازی آن‌ها توسط مدیران این سازمان‌ها مشخص گردید. مطلبی ورکانی (۱۳۹۵) در تحقیق خود، تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی را بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، بررسی کرد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که متغیرهای «استخدام با دقت»، «مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی»، «آموزش منابع انسانی»، «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی»، «ارتباطات میان کارکنان» و «تسهیم اطلاعات» بر روی عملکرد کارکنان تأثیر چشم‌گیری داشته است. شیرازی و حسینی رباط (۱۳۹۳) در تحقیقی، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر حفظ کارکنان شرکت مشاوره مهندسی طوس آب مشهد، بررسی کردند. در این تحقیق اقدامات منابع انسانی شامل جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد بوده است که نتایج نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی، از طریق نقش واسطه تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر مثبت دارد؛ اما نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. آروبیایی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی که در کشور نیجریه در خصوص رابطه توسعه منابع انسانی با عملکرد کارکنان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که توسعه منابع انسانی، موجب افزایش ظرفیت جذب کارکنان می‌شوند و از این طریق می‌تواند عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد. اوتو (۲۰۱۹) پژوهشی را در زمینه تأثیر اقدامات توسعه منابع انسانی بر روی اثربخشی سازمانی با نقش میانجی صلاحیت‌های کارکنان انجام داد که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد اقدامات توسعه منابع انسانی از طریق افزایش صلاحیت‌های کارکنان، میزان دست‌یابی سازمان به اهداف را افزایش می‌دهد. مک‌لین و کالینز^۲ (۲۰۱۹)، در مطالعه خود به گسترش مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل سنجش رابطه میان اقدامات منابع انسانی و رهبری کاریزماتیک با پیامدهای سازمانی پرداختند. محققان از تئوری اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا، جهت سنجش اقدامات منابع انسانی استفاده کردند. نتایج حاکی از آن است وقتی سازمانی از اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا استفاده

1. Aroyabi

2. Mac Lane & Collins

می‌کند و هم‌زمان رهبری کاریزماتیک در آن وجود دارد، عملکرد سازمانی‌اش افزایش و نرخ ترک کار کاهش می‌یابد. کریم و حسین (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «تأثیر روش‌های توسعه منابع انسانی بر عملکرد و اثربخشی سازمانی» انجام دادند که یافته‌ها نشان می‌دهد اقدامات توسعه منابع انسانی، به میزان زیادی موجب ارتقای سطح عملکرد و اثربخشی سازمانی می‌شود. در نهایت تریگر و آلفس^۱ (۲۰۱۹)، در تحقیقی اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و درگیری داوطلبان را با نقش میانجی توانمندسازی و هویت سازمانی، مطالعه کردند. در این تحقیق سه اقدام تقویت توانایی، انگیزش و فرصت‌سازی به‌عنوان اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بودند. نتایج حاکی از آن است که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا به‌طور مستقیم بر هویت سازمانی، درگیری و توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد و هویت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش میانجی را در رابطه میان اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و درگیری شغلی دارند.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر در حیطه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد و به‌صورت اکتشافی انجام شد. بنابراین، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، تحقیقی اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ دارویی شفا (شامل ۸ شرکت دارویی) است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شده‌اند. در این بخش با استفاده از اصل کفایت نظری، با مصاحبه با ۴۵ نفر از مدیران شرکت دارویی شفا، داده‌های موردنیاز گردآوری شد. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و رویکرد کدگذاری تحلیل، سپس با استفاده از رویکرد تحلیل موقعیت کلارک، الگوی پژوهش تدوین و ارائه شد. شیوه نمونه‌گیری در بخش کمی پژوهش به شرح زیر است.

جدول ۲. نمونه‌گیری

نمونه آماری پژوهش مشتمل بر مدیران شرکت‌ها و خبرگان دانشگاهی		
شرکت‌ها	تعداد مدیران	تعداد در نمونه کیفی
شرکت داروسازی جابربن حیان	۱۷	۴
شرکت داروسازی رامونارمین	۱۰	۳

نمونه آماری پژوهش مشتمل بر مدیران شرکت‌ها و خبرگان دانشگاهی		
تعداد در نمونه کیفی	تعداد مدیران	شرکت‌ها
۶	۲۰	شرکت داروسازی کیمیدارو
۵	۱۹	شرکت داروسازی اسوه
۶	۲۰	شرکت داروسازی دانا
۷	۲۵	شرکت پخش رازی
۲	۶	شرکت توسعه بازرگانی پخش رازی
۴	۱۱	شرکت دارویی پخش رازی
۸	-	خبرگان دانشگاهی
۴۵	۱۲۸	جمع کل
براساس کفایت نظری	هدف‌مند	روش نمونه‌گیری / مبنای نمونه‌گیری

روایی و پایایی

با توجه به آنکه پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی است و جهت گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بهره می‌برد، روایی و پایایی آن به ترتیب از طریق روایی نظری و محتوایی و همچنین پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تحلیل و بررسی شد. درخصوص روایی مصاحبه پژوهش، با استفاده از نظرات پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع و مقایسه یافته‌ها با ادبیات موضوع، روایی از روش نظری و محتوایی تأیید شد. هم‌چنین درخصوص پایایی باید عنوان نمود پایایی میان کدگذاران، اشاره به سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف و پایایی درون کدگذار، اشاره به سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت دارد. در این پژوهش برای بررسی پایایی، هر دو روش مذکور استفاده شد؛ بدین صورت که با استفاده از روش درون کدگذار، محقق بعد از توزیع مجدد مصاحبه‌ها بین خبرگان مشترک، داده‌های مصاحبه را کدگذاری و مجدداً میزان ثبات نتایج را بررسی کرد که این امر، حکایت از توافق و سازگاری میان دو کدگذاری انجام شده داشت. به این صورت که در مرحله اول ۱۱۵ کد و در مرحله دوم ۱۰۱ کد مشترک شناسایی شد. با توجه به این که ضریب توافق در پایایی درون کدگذار ۰/۸۷ بوده است، می‌توان ادعا نمود که از نظر شاخص پایایی درون کدگذار، مصاحبه پژوهش پایایی لازم

را داشت. هم‌چنین در ارتباط با پایایی میان‌کدگذار باید گفت که نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگری داده شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه شد. نتیجه اینکه از ۱۱۵ کدی که توسط محقق برای ۲ مصاحبه شماره اول و دوم تعیین شده بود، تعداد ۹۳ کد با کدهای تعریف شده برای این دو مصاحبه توسط کدگذار دوم، مشترک بودند که حدود ۸۰ درصد توافق بین دو کدگذاری وجود داشت و این موضوع، نشان‌گر توافق بالای کدگذاری‌های انجام شده بود از این رو، مصاحبه پژوهش از نظر پایایی میان‌کدگذار نیز پایایی لازم را داشت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

در پژوهش حاضر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی

جنسیت	تعداد	درصد	سطح تحصیلات	تعداد	درصد	سن	تعداد	درصد	سابقه خدمت	تعداد	درصد
مرد	۳۴	۷۶٪	کارشناسی	۳	۷٪	۹-۱۵ سال	۱۱	۲۵٪	۳۱-۴۰ سال	۲۱	۴۷٪
زن	۱۱	۲۴٪	کارشناسی ارشد	۱۱	۲۴٪	۱۶-۲۵ سال	۱۹	۴۲٪	۴۱-۵۰ سال	۱۵	۳۳٪
			دکتری	۳۱	۶۹٪	۲۵ به بالا	۱۵	۳۳٪	۵۰ به بالا	۹	۲۰٪

یافته‌های کیفی

در این پژوهش که چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی را مبتنی بر اقدامات منابع انسانی ارائه می‌کند، از طریق مصاحبه مجموعه‌ای از مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی

شناسایی شد. در توضیح شیوه استخراج انواع مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی، لازم به توضیح است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری انجام شد. بر این اساس مصاحبه انجام شده که شامل دوازده سؤال بود، پس از ارائه توضیحات لازم به خبرگان توسط محقق انجام شد. سپس مصاحبه‌های انجام شده با بهره‌گیری از کدگذاری و با کمک نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شدند. در ارتباط با شیوه کدگذاری لازم به ذکر است که ابتدا با استفاده از کدگذاری باز، انواع کدهای باز و سپس با استفاده از کدگذاری محوری، کدهای محوری مرتبط با مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی مشخص گردید. در نهایت با استفاده از تجمیع کدهای محوری، کدهای انتخابی که نشان‌دهنده انواع مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی است، شناسایی شدند. در این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت بالا، براساس روش کلارک انجام می‌شود. در این پژوهش، برای اولین بار در ایران و در حوزه مدیریت، از روش تحلیل موقعیت کلارک استفاده شده است و دلیل استفاده از آن، جمع‌آوری اطلاعات دقیق و همه‌جانبه (از ابعاد دوازده‌گانه کلارک) می‌باشد. هم‌چنین با استفاده از این روش می‌توان الگو و مدل تحقیق را در سه سطح خرد، متوسط و کلان (به ترتیب نگاشت موقعیت، نگاشت عرصه/جهان‌های اجتماعی، نگاشت جایگاهی) ارائه نمود که این امر به دست‌یابی به نتایج بهتر و تحلیل دقیق‌تر موضوع کمک می‌نماید (کلارک، ۲۰۰۵). بنابراین، با استفاده از روش تحلیل موقعیت کلارک، مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت بالا در قالب محورهای اصلی تحلیل موقعیت شناسایی شده که شامل دوازده محور عاملین انسانی و مؤلفه‌های غیرانسانی، عاملین جمعی انسانی و بازیگران دخیل، ساخت‌های گفتمانی، مؤلفه‌های اجتماعی، فرهنگی و نمادین، مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی، مؤلفه‌های فضایی، مؤلفه‌های زمانی، گفتمان‌های مرتبط و موضوعات عمده است. چارچوب مفهومی پژوهش نیز در سه سطح تدوین می‌شود.

شناخت عاملین و کنش‌گران انسانی: منظور از عاملین و کنش‌گران انسانی، مجموعه‌ای از عاملین، کنش‌گران و افراد اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی هستند. درحقیقت در این بخش با استفاده از ابزارهای اصلی در تحلیل داده‌ها، در روش تحلیل موقعیت

کلارک که مشتمل بر عاملان، کنش‌گران و گفت‌وگوها است، عاملین اصلی توسعه منابع انسانی در جامعه بررسی (شرکت‌های داروسازی که جزء سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا هستند) و معرفی می‌شوند. با استفاده از مصاحبه با متخصصان صنعت دارو در جامعه مورد بررسی، عاملین انسانی شناسایی شدند. نمونه‌هایی از متون مصاحبه در این خصوص به شرح زیر است.

«در خصوص مفهوم توسعه منابع انسانی در صنعت دارو، عاملان و کنش‌گران زیادی نقش دارند. از کسانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند، مدیران منابع انسانی هستند که با روش‌های مختلفی اقدام به توسعه منابع انسانی در صنعت حساس و مهمی به نام صنعت دارو می‌کنند. برای مثال از طریق گردش شغلی، جانشین‌پروری، مشارکت دادن کارکنان، بازدید از شرکت‌های دارویی داخلی و خارجی اقدام به توسعه منابع انسانی، خصوصاً کارکنان کلیدی و مهم در این صنعت می‌نمایند» (کد ۱۲).

در این نمونه مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده در خصوص عاملین و کنش‌گران انسانی، به مدیران و مسئولین منابع انسانی در این حوزه به صورت مستقیم اشاره داشته است. مصاحبه‌کننده دیگری چنین گفته است:

«به عقیده بنده در صنعت دارو که جزء سازمان با قابلیت اطمینان بالا است، نقش کارکنانی که به صورت مستقیم در کیفیت محصول (دارو) تأثیر دارند بسیار بااهمیت است؛ چون در صورت بروز کوچک‌ترین خطا در فرایند تولید، انبارش و توزیع دارو، خسارات جبران‌ناپذیری اتفاق خواهد افتاد و سلامت جامعه به خطر می‌افتد. از جمله این افراد می‌توان به کارکنان خط تولید، انبار، تضمین کیفیت و آزمایشگاه اشاره کرد. البته مهم‌ترین و حساس‌ترین فرد کلیدی در صنعت دارو، مسئول فنی است که نماینده سازمان غذا و دارو در شرکت‌ها از بعد نظارت بر کیفیت و سلامت داروها می‌باشد» (کد ۲۰).

این مصاحبه‌شونده از نظر مشاغل حساس و کلیدی در صنعت دارو، به موضوع شناخت عاملین و کنش‌گران انسانی در باب مفهوم توسعه منابع انسانی پرداخته و به توجه ویژه به این کارکنان و توسعه آن‌ها در یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا اشاره کرده است.

جدول ۴. کدگذاری عاملین و کنش‌گران انسانی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
عاملین و کنش‌گران انسانی	مدیران منابع انسانی، رهبران سازمان	مدیر منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، گردش شغلی، جانشین‌پروری، مشارکت کارکنان، رهبران سازمان	مدیران منابع انسانی، گردش شغلی، جانشین‌پروری، مشارکت کارکنان، بازدید از شرکت‌های دارویی داخلی و خارجی، توسعه کارکنان کلیدی و مهم، صنعت دارو، سازمان با قابلیت اطمینان بالا، مدیران ارشد به‌عنوان تصمیم‌گیران اصلی سازمان، نقش کلیدی و رویکرد رهبر سازمان در توسعه کارکنان
	کارکنان کلیدی مؤثر بر کیفیت	کارکنان کلیدی و تأثیرگذار بر کیفیت محصول، کارکنان صفی، مسئول فنی به‌عنوان نماینده سازمان غذا و دارو	نقش بااهمیت کارکنانی که به‌صورت مستقیم در کیفیت محصول (دارو) تأثیر دارند، در صورت بروز کوچک‌ترین خطا در فرایند تولید، انبارش و توزیع دارو، خسارات جبران‌ناپذیری اتفاق خواهد افتاد، به‌خطر افتادن سلامت جامعه، کارکنان خط تولید، انبار، تضمین کیفیت و آزمایشگاه، مسئول فنی نماینده سازمان غذا و دارو در شرکت‌ها از بُعد نظارت بر کیفیت و سلامت داروها
	مدیران آموزش	مدیران و مسئولین آموزش، آموزش، کارکنان کلیدی و مهم، آموزش‌های کیفی	مدیران و مسئولین آموزش اقدام به آموزش و توسعه مهارت‌های مهم و کلیدی منابع انسانی می‌نمایند، برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی، بازآموزی سالانه استانداردها و الزامات مهم در این صنعت از جمله GMP، PQR، کارکنان کلیدی

شناخت مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی

منظور از مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و عوامل غیر انسانی است که بر این مفهوم اثرگذار هستند. درحقیقت در این بخش با استفاده از گفتمان‌ها، هر عامل غیر انسانی که بر مفهوم توسعه منابع انسانی بر مبنای قابلیت‌های منابع انسانی اثرگذار است - مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی که در خلق، توسعه و اجرای مفهوم توسعه منابع انسانی در صنعت دارو به‌عنوان یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا تأثیر دارند - معرفی می‌شوند. با استفاده از مصاحبه با متخصصین صنعت، مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی شناسایی شدند. نمونه‌هایی از متون مصاحبه در این خصوص به شرح زیر است.

«به عقیده بنده آنچه که فرایند توسعه کارکنان را در صنعت دارو الزامی می‌نماید، استاندارد بین‌المللی GMP است که این استاندارد، تمامی اصول و الزاماتی را دربرمی‌گیرد که باید در صنعت دارو به‌عنوان یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا رعایت شود تا داروهای سالم و باکیفیت تولید و عرضه شود. در این استاندارد به بحث آموزش و توسعه کارکنان در راستای تولید محصول سالم و باکیفیت به‌صورت جدی اشاره شده است» (کد ۲۷).

در این نمونه مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده درخصوص مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی، به استاندارد بین‌المللی GMP و تأکید آن به آموزش و توسعه کارکنان به‌منظور تولید محصول سالم و باکیفیت اشاره کرده است. مصاحبه‌کننده دیگری چنین گفته است:

«به‌نظرم یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی در این مبحث، محرک‌ها و عوامل سوق‌دهنده است؛ یعنی محرک‌ها و پیشران‌هایی که موجب توسعه منابع انسانی می‌گردند. یکی از مهم‌ترین پیشران‌ها و محرک‌های این زمینه، محرک‌های توفیق‌طلبی است. محرک توفیق‌طلبی سازمانی، یکی از مؤلفه‌ها و بازیگران غیر انسانی است که نقش بسزایی در توسعه منابع انسانی است. هم‌چنین مطالعه ریشه‌شناختی و سبب‌شناسانه موضوع، اهمیت بالایی دارد. اگر از باب ریشه‌شناختی و سبب‌شناختی به موضوع بنگریم، توسعه منابع انسانی براساس قابلیت‌های منابع انسانی موجب رشد و تعالی فردی و سازمانی می‌گردد. درحقیقت توسعه منابع انسانی موضوعی دو سر برد برای سازمان است که ریشه آن در رشد و تعالی فردی و سازمانی است» (کد ۳).

این مصاحبه‌شونده از نظر پیشران‌ها و محرک‌ها، به موضوع شناخت مؤلفه‌ها و بازیگران غیرانسانی در خصوص مفهوم توسعه منابع انسانی پرداخته است و پیشنهاد می‌کند که از نظر محرک‌ها و پیشران‌ها، به خصوص در باب محرک‌های توفیق‌طلبی سازمانی، توسعه منابع انسانی باید مدنظر قرار گیرد. علاوه بر آن به مطالعه سبب‌شناسانه و ریشه‌شناختی موضوع با تأکید بر رشد و تعالی فردی و سازمانی اشاره داشته است.

جدول ۵. کدگذاری مؤلفه‌ها و بازیگران غیرانسانی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
مؤلفه‌ها و بازیگران غیرانسانی	مقررات سازمان غذا و دارو (استاندارد بین‌المللی GMP)	مقررات سازمان غذا و دارو (استاندارد بین‌المللی GMP)، تولید داروهای سالم و باکیفیت	استاندارد بین‌المللی GMP، تمامی اصول و الزاماتی که باید در صنعت دارو به‌عنوان یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا رعایت شود، لازمه تولید داروهای سالم و باکیفیت
	رقابت‌پذیری و تغییر و تحول، محرک‌های رشد و تعالی و تکامل سازمانی	تمایل پذیرش تغییر، حضور در بازارهای رقابتی، تحول سازمانی، توفیق‌طلبی سازمانی، انگیزه بالای سازمان در جهت نیل به اهداف، تعالی سازمانی، محرک‌ها و پیشران‌های توسعه سازمانی	قابلیت‌های ممتاز، پذیرش همگانی توسعه، نوآر بودن، پاسخ‌گویی سریع، سازگاری بالا، ساختار منعطف، کشف سریع نیازها و خواسته‌های مشتریان، به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید، تلاش برای افزایش اندوخته‌ها، تلاش مضاعف، تکامل سازمانی شخصیت یادگیرنده، رشد سازمانی، توسعه سازمانی، تعالی سازمانی، تکامل سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، استفاده از فرصت‌های رشد
	به‌سازی سازمانی با محوریت توسعه	توسعه سازمانی، توسعه ساختاری، توسعه ارتباطات	نیاز به پیشرفت، تحقق اهداف، توانایی استفاده از دانش، نحوه اطلاعات دریافتی از محیط،

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	سرمایه ساختاری و ارتباطی	سازمانی، به‌سازی سازمانی	تشخیص فرصت، فرهنگ، ساختار، سیستم‌های اطلاعاتی، سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، پایگاه دانش، ارتباطات درون‌سازمانی
	تکنولوژی	تکنولوژی، تکنولوژی تولید محصول جدید، تکنولوژی ساخت، تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی	در صنعت دارو، تکنولوژی‌های نوین نقش بسیار مهمی در تولید داروهای جدید مثل داروهای Hi-Tech (بایو و نانو) دارند، تکنولوژی در فرایند ساخت و استفاده از تجهیزات و ماشین‌آلات نوین با تکنولوژی‌های روز دنیا، تکنولوژی در سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی

شناخت عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی

براساس نظر کلارک (۲۰۰۵)، عاملین و کنش‌گران جمعی، مجموعه افراد اثرگذار و اثرپذیر از مفهوم مورد مطالعه هستند که باید بررسی شوند. درحقیقت مجموعه افرادی که از مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند یا در این باب اثراتی به‌جا می‌گذارند، باید تحلیل و بررسی شوند از این‌رو، با استفاده از مصاحبه با خبرگان عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی شناسایی شدند. نمونه‌هایی از متون مصاحبه که در ارتباط با متغیر عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی است، در پاراگراف‌های زیر نشان داده شده است.

«توسعه انسانی - و به‌طور اخص توسعه منابع انسانی - موضوعی است که دایره تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از آن بسیار گسترده است. اگر جامعه سازمانی یک کشور از نیروی انسانی ماهر، متخصص و در یک کلمه از نظر شاخص‌های مهارت حرفه‌ای توسعه یافته باشد، به‌نظر می‌رسد کل آحاد جامعه از آن منتفع گردند» (کد ۹).

در این نمونه مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده درخصوص عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی، به انتفاع اجتماعی حاصل از توسعه منابع انسانی اشاره کرده است که تمامی آحاد جامعه از آن بهره می‌برند. مصاحبه‌کننده دیگری چنین گفته است:

«مقوله توسعه منابع انسانی ذی‌نفعان بسیاری دارد که از جمله آن می‌توان به خود افراد و سازمان اشاره کرد. واضح است کارکنان سازمانی که هدف و غایتش، توسعه، رشد و تکامل باشد، از نظر تخصصی و حرفه‌ای به کارکنان متخصص و ماهری بدل خواهند شد که هم از نظر مهارت‌های حرفه‌ای، هم از نظر مهارت‌های ادراکی و شناختی و هم از نظر دیگر مهارت‌ها، افراد ماهرتر و بهتری خواهند بود. خوب، سازمانی که این سرمایه ارزشمند را داشته باشد، قطعاً جز رشد و تعالی و تکامل، سرنوشت دیگری نخواهد داشت» (کد ۱۷).

این مصاحبه‌شونده از ذی‌نفعان داخلی، که خود کارکنان و سازمان هستند به موضوع عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی پرداخته است و پیشنهاد می‌کند عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی، باید از منظر ذی‌نفعان داخلی که منابع انسانی و سازمان است، مدنظر قرار گیرند.

جدول ۶. کدگذاری عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی	آحاد جامعه	تمامی افراد جامعه، کلیه افرادی که با سازمان سرو کار دارند و همه افرادی که از سازمان تأثیر می‌پذیرند.	بیماران، داروسازان، افراد جامعه، خانواده‌ها، اقشار آسیب‌پذیر و افرادی که در معرض بیماری قرار دارند.
	ذی‌نفعان داخلی	نیروی انسانی، واحد آموزش، مدیران، سهام‌داران	افرادی که در سازمان کار می‌کنند، مدیران سازمان‌های دارویی، کارکنان، همکارانی که در واحد آموزش، خدمات آموزشی را برای کارکنان فراهم می‌نمایند، سازمان‌های دارویی و سهام‌داران سازمان‌های دارویی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	ذی‌نفعان خارجی	مشتریان، مؤسسات آموزشی، مشاوران توسعه منابع انسانی، بازرسان سازمان غذا و دارو	بازار هدف سازمان، مشتریان فعلی و کنونی، مشتریان آتی و هدف، برگزاری دوره‌های آموزشی توسط ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی معتبر، شرکت‌هایی که ارائه‌دهنده خدمات مشاوره‌ای و کانون‌های ارزیابی و توسعه هستند، بازرسی‌های سرزده از شرکت‌های دارویی توسط بازرسان معتمد سازمان غذا و دارو و کنترل مهارت‌ها و پرونده آموزشی کارکنان

کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل

منظور از کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل، افرادی هستند که به صورت غیرمستقیم بر موضوع مورد مطالعه اثر می‌گذارند (کلارک، ۲۰۰۵). کنش گران و بازیگران خاموش و دخیل، مجموعه افراد اثرگذار بر مفهوم مورد مطالعه هستند که تأثیرات آن‌ها به صورت غیرمستقیم باشد. درحقیقت مجموعه افرادی که به صورت غیرمستقیم از مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند یا در این باب اثراتی به جا می‌گذارند، باید تحلیل و بررسی شوند از این رو، با مصاحبه از خبرگان، کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل شناسایی شدند. نمونه‌هایی از متون مصاحبه که در ارتباط با متغیر کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل است در پاراگراف‌های زیر نشان داده شده است.

«وقتی که سازمان شما از نظر منابع انسانی توسعه یافته باشد و شما نیروی کار با مهارت و قابلیت‌های بالا داشته باشید، اولین بازیگر و کنش گر خاموشی که به ذهن می‌رسد، رقبای شما هستند. درحقیقت رقبای تان از اینکه شما از نظر شاخص نیروی کار و سرمایه انسانی از آن‌ها وضعیت بهتری داشته باشید، نگران خواهند بود و چه بسا دست به اقداماتی هم بزنند! از سوی دیگر رقبا کارهای شما را رصد می‌کنند، متوجه تغییرات و نوآوری‌های شما هستند و مترصدند تا به

محض اینکه شما تغییرات، خلاقیت ها و نوآوری هایی به وجود می آورید، به آن ها پاسخ لازم را بدهند» (کد ۳۳).

در این نمونه مصاحبه، فرد مصاحبه شونده در خصوص کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل، به رقبای اصلی سازمان اشاره داشته است. مصاحبه شونده دیگری چنین گفته است:

«اگر ریزینانه به این موضوع بنگریم، تنها بازیگران خاموش که شما به آن ها اشاره کردید، رقبا نیستند. به این موضوع از جانب دیگری هم نگاه کنیم؛ بازیگران خاموش و دخیلی که به صورت آگاهانه و ارادی، پیش از آنکه عضوی از سازمان باشند، رفتارهای مورد نیاز شغل و سازمان را تشخیص داده و قبل از استخدام در سازمان خود را مهیای آن کنند. منظور بنده متقاضیان آینده کار هستند که با هوشمندی، مهارت ها و قابلیت هایی را که سازمان به آن نیاز دارد، فرا می گیرند» (کد ۴۵).

این مصاحبه شونده متقاضیان آینده کار را به عنوان بازیگران خاموش و دخیل در بحث توسعه منابع انسانی مطرح می کند. وی اشاره می کند که یکی از کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل که باید مدنظر قرار گیرد، متقاضیان کاری هستند که پیش از ورود به سازمان خود را برای کار در سازمان آماده می کنند. درحقیقت اگر ریزینانه به این موضوع نگریسته شود، منظور، نیروی انسانی خود توسعه دهنده ای است که پیش از آنکه وارد سازمان شود و طی آموزش های رسمی سازمانی، قابلیت ها و مهارت های خود را توسعه دهد و به صورت هوشمندانه، آگاهانه و ارادی، قابلیت ها و مهارت های خود را برای استخدام و کار در آن سازمان توسعه بخشیده باشد.

جدول ۷. کدگذاری کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
کنش گران، بازیگران خاموش و دخیل	رقبا	شرکت های خارجی، رقبای مستقیم خارجی، شرکت هایی که محصولات مشابه ارائه می کنند	شرکت های رقیب، رقبای خارج از مرز، تهدید برای شرکت، شرکت های اثرگذار، بررسی کننده وضعیت، رصدکننده خلاقیت و نوآوری

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	متقاضیان استخدام خود توسعه دهنده	رفتارهای مسیر شغلی آینده‌نگر، قابلیت استخدام‌پذیری، متقاضیان هوشمند، متقاضیان آینده‌نگر	پیش‌بینی و آینده‌نگری، مهیاسازی خود برای شغل، فراگیری مهارت‌های آینده، مجهز ساختن خود به قابلیت‌های مورد نظر شغل و مهیاساختن خود با توجه به مهارت‌های مورد نیاز سازمان
	مدیران مالی، کارکنان	ROI آموزش و توسعه منابع انسانی، حذف بودجه آموزش و توسعه، استراتژی کاهش هزینه و بهره‌وری، کارکنان	نگاه واحد مالی به حوزه توسعه منابع انسانی، نگاه هزینه‌ای است، عدم محاسبه ROI آموزش و توسعه منابع انسانی، حذف بودجه آموزش و توسعه در راستای اتخاذ استراتژی کاهش هزینه و بهره‌وری، خود کارکنانی که از این آموزش‌ها منتفع می‌شوند نیز به‌عنوان بازیگران خاموش هستند.

ساخت‌های گفتمانی کنش‌گران فردی و جمعی: منظور از ساخت‌های گفتمانی

کنش‌گران فردی و جمعی، خردمایه‌ها و درون‌مایه‌های اصلی شکل‌گیری مفهوم مورد مطالعه هستند که ساختار اصلی و شاکله بنیادین مفهوم اصلی پژوهش را شکل می‌دهند (کلارک، ۲۰۰۵)؛ لذا در این پژوهش، با توجه به آنکه الگوی توسعه منابع انسانی براساس اقدامات منابع انسانی مدنظر است، باید به تشریح اصلی‌ترین خردمایه‌ها و درون‌مایه‌های شکل‌گیری مفهوم توسعه منابع انسانی براساس اقدامات منابع انسانی پرداخته شود از این‌رو، با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، تعدادی از این مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها ارائه می‌شود. به‌عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤال، این چنین بیان داشته است:

«به نظر می‌رسد مهم‌ترین ساخت گفتمانی که در آن خردمایه و درون‌مایه توسعه‌طلبی وجود دارد، گفتمان توسعه‌محور باشد؛ گفتمانی که ادبیات غالب آن را مفهوم توسعه و به‌طور مشخص در این بحث، توسعه منابع انسانی تشکیل می‌دهد. به‌نظرم مهم‌ترین گفتمان در بحث توسعه منابع انسانی باید گفتمان توسعه‌محوری باشد» (کد ۴۴).

در این نمونه مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده درخصوص ساخت‌های گفتمانی کنش‌گران فردی و جمعی، به گفتمان توسعه‌محور اشاره داشته است. مصاحبه‌شونده دیگری چنین گفته است: «امروز ما از نظر مدیریتی، کاری و تجاری در دنیایی زندگی می‌کنیم که تغییر و تحول و رقابت، رکن جدایی‌ناپذیر آن است. شما هر روز می‌بینید که سازمان‌ها و شرکت‌ها و برندهای بزرگ دنیا، نوآوری و خلاقیت از خود بروز می‌دهند و محصولات و خدمات نوآورانه تولید می‌کنند. پس مهم‌ترین گفتمان در توسعه منابع انسانی تغییر و تحول خلاقیت‌محور است» (کد ۳۸). این مصاحبه‌شونده، تغییر و تحول خلاقیت‌محور را به‌عنوان مهم‌ترین ساخت گفتمانی کنش‌گران فردی و جمعی در بحث توسعه منابع انسانی مطرح می‌کند. این مصاحبه‌شونده اشاره می‌کند که یکی از مهم‌ترین ساخت‌های گفتمانی کنش‌گران فردی و جمعی که باید مدنظر قرار گیرد، تغییر و تحول خلاقیت‌محور است که باید اساس کار مدیریت منابع انسانی در مقوله آموزش و توسعه نیروی کار باشد. درحقیقت این ساخت گفتمانی بیان می‌دارد که مدیریت منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی کار تحت امر خود، باید خلاقانه تغییر و تحولات را صورت دهد و براساس نیازمندی‌های متغیر دنیای امروز، توسعه نیروی کار را انجام دهد.

جدول ۸. کدگذاری ساخت‌های گفتمانی کنش‌گران فردی و جمعی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
ساخت‌های گفتمانی کنش‌گران فردی و جمعی	گفتمان توسعه‌محور	انگیزه توسعه‌محوری، توفیق‌طلبی، رشد و پیشرفت، توسعه تکامل بنیان	توسعه و بهبود مهارت‌ها، یادگیری حرفه‌ای، اقدام‌پژوهی، اثرگذاری نقش، مشارکت‌دادن کارکنان، خوداعتمادی، ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم برای انجام کار، خوداتکایی، آگاهی از نیازها و خواسته‌های خود و سازمان، پرورش و توسعه استعدادها، به‌کارگیری استعدادها و از قوه به فعل درآوردن استعدادها

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	گفتمان تغییر و تحول	تغییر خلاقانه، نوآوری تحول محور، توسعه مبتنی بر تغییر و تحول	تغییرات شغلی، سامان‌دهی مجدد، توسعه نقش، تغییر دامنه مسئولیت‌ها، شبکه‌های دانش، بازخورد مداوم، بازبینی عملکرد و ایجاد تغییرات خلاقانه
	گفتمان رقابت	رقابت محوری، رقابت‌پذیری، آمادگی برای رقابت، حضور در بازارهای رقابتی	تغییرات و تحولات سریع، ورود سریع رقبا، ارائه خدمات متنوع از سوی رقبا، تنوع کالا و خدمات، نوآوری‌های زیاد، ایده‌های جدید، ارائه راه‌کارهای بهینه، توانایی پایش و پاسخ‌دادن سریع

پیشامد و پیشایندهای کلیدی موقعیت

منظور از پیشامدها و پیشایندهای کلیدی موقعیت، تمامی عواملی است که به موقعیت مطلوب در خصوص مفهوم مورد مطالعه منتج می‌شوند یا به نوعی نتیجه آن هستند (کلارک، ۲۰۰۵). درحقیقت مراد از پیشامدها و پیشایندهای کلیدی موقعیت، مجموعه‌ای از عوامل هستند که یا موجب شکل‌گیری وضعیت مطلوب می‌گردند یا نتیجه آن محسوب می‌شوند. فی‌الواقع در این بخش باید کلیه پیشایندهای کلیدی موقعیت و پسایندهای آن بررسی شود؛ لذا در این بخش با استفاده از مطالعه کیفی و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، مجموعه‌ای از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی شناسایی شده است. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده در این خصوص به این شرح است:

«یکی از مهم‌ترین پیشایندهایی که موجب توسعه منابع انسانی و به‌طور کلی توسعه است، داشتن استراتژی توسعه محور است. استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی سازمان‌ها و شرکت‌ها هستند که اگر رنگ و بوی توسعه به خود بگیرند، تحول سازمانی کمترین آثار آن‌ها خواهد بود؛ لذا یکی از مهم‌ترین پیشایندهای کلیدی در موقعیت مدنظر شما، داشتن استراتژی توسعه محور است که بسیار حائز اهمیت می‌باشد...» (کد ۱).

در این نمونه مصاحبه، فرد مصاحبه‌شونده درخصوص پیشامدها و پیشایندهای کلیدی موقعیت، به استراتژی‌های توسعه‌محور اشاره داشته است. مصاحبه‌شونده دیگری چنین گفته است:

«به عقیده من یکی از پیشایندهای مهم در بحث توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل و محیط است. درحقیقت زمانی که مدیریت سازمان، به تجزیه و تحلیل شغل و محیط دست می‌زند، مجموعه‌ای از نیازمندی‌ها را کشف می‌کند که باید اساس توسعه منابع انسانی قرار گیرد. با این کار، پیشایندهای موردنیاز برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت منابع انسانی در دسترس شما خواهد بود و دقیقاً می‌دانید که از چه جایی باید توسعه را آغاز کنید...» (کد ۱۲).

این مصاحبه‌شونده تجزیه و تحلیل محیط و شغل را به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای کلیدی موقعیت در بحث توسعه منابع انسانی مطرح می‌کند. این مصاحبه‌شونده اشاره می‌کند که یکی از مهم‌ترین پیشایندهای کلیدی موقعیت که باید مدنظر قرار گیرد، تجزیه و تحلیل مشاغل و محیط است که باید اساس کار مدیریت منابع انسانی در مقوله آموزش و توسعه نیروی کار باشد. درحقیقت این مقوله بیان می‌دارد که مدیریت منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی کار تحت امر خود باید، تجزیه و تحلیل محیط و شغل را به‌عنوان نقطه آغازین توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی قرار دهد.

جدول ۹. کدگذاری پیشامدها و پیشایندهای کلیدی موقعیت

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
پیشامدها و پیشایندهای کلیدی موقعیت	استراتژی‌های توسعه‌محور	تربیت و پرورش نیروی متخصص، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، توسعه دانش منابع انسانی، بالنده‌سازی منابع انسانی	آموزش تخصصی، آموزش کاربردی، تسهیم دانش، انتقال دانش، ایجاد دانش توسعه شایستگی‌ها، توانمندسازی کارکنان، شکوفاساختن استعدادها، تدوین برنامه‌های آموزشی مناسب، مدیریت صحیح استعدادها و قابلیت‌ها

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	تجزیه و تحلیل مشاغل	شناسایی نیازمندی‌های شغلی، افزایش شایستگی‌های کارکردی، استقلال کاری، حمایت و ارشاد	پایش شغلی، پایش مهارت‌های فنی لازم، پایش مهارت‌های ارتباطی لازم، افزایش دامنه اختیارات، عدم وابستگی، حق انتخاب، همراهی کارکنان در شغل، شور و مشورت، آگاهی و شناخت شغلی
	تجزیه و تحلیل محیط	پایش محیط سازمانی، شناسایی قابلیت‌های موردنیاز، تعیین استراتژی دقیق، کسب اطلاعات دقیق،	تنظیم استراتژی‌های منابع انسانی بر مبنای نیازمندی‌های محیطی، تنظیم استراتژی‌های سازمانی و بازاریابی و رقابتی بر مبنای نیازمندی‌های محیطی، پایش دقیق محیط و کسب اطلاعات لازم، سیستم‌های اطلاعاتی محیطی
	توسعه و تحول فردی	خودشکوفایی، توسعه روانی، توسعه ذهنی، توسعه مهارت‌ها، توسعه قابلیت‌های فردی	تحقق اهداف، اعتماد به نفس بالا، رابطه مثبت با دیگران، خودپذیری، تسلط بر خود، رشد فردی، خودمختاربودن، هدف‌گذاری، رشد و توسعه فرایندهای ذهنی، تفکر باز، تمرکز بر توانایی‌ها، کنترل افکار

شناخت مؤلفه‌های اقتصادی / سیاسی: در این بخش با توجه رویکرد موقعیتی کلارک،

شاخص و مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی اثرگذار بر مفهوم یا پدیده مورد بررسی، شناسایی می‌شوند. به عبارتی، هدف آن است که شاخص‌های سیاسی و اقتصادی مؤثر در توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا شناسایی گردد. به این ترتیب با توجه به مصاحبه انجام گرفته، نمونه‌ای از متون مصاحبه به شرح ذیل ارائه شده است:

«به نظر بنده زمانی که سازمان، اقدامات مناسبی در راستای امکانات و تسهیلات مناسب برای رشد و توسعه منابع انسانی اختصاص دهد، بهتر می‌تواند اهداف و آرمان‌های خویش را پیگیری نماید. در واقع سازمان با قابلیت اطمینان بالا، با تجهیز خود به امکانات و فناوری‌های روز در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی خود موفق‌تر عمل می‌نماید» (کد ۳۲).

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، این مصاحبه‌شونده توسعه منابع انسانی را با توجه اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا در تسهیلات و امکانات مناسب می‌داند. هم‌چنین مصاحبه‌شونده دیگری در این زمینه معتقد است که:

«زمانی که سازمان از سیستم‌های پرداختی مناسب و عادلانه استفاده می‌کند و در این زمینه کاملاً عدالت را رعایت می‌کند، هم‌چنین در ارتقای کارکنان از سیاست‌ها و راهبردهای عادلانه بهره می‌گیرد و مبنای ارتقا را شایسته‌سالاری در سازمان قرار می‌دهد، زمینه را برای رشد و بالندگی کارکنان خود فراهم می‌آورد» (کد ۲۵).

اظهارات این مصاحبه‌شونده نیز نشان می‌دهد که برای توسعه منابع انسانی، داشتن سیستم‌های پرداخت و ارتقای عادلانه رویکرد مناسبی است.

جدول ۱۰. کدگذاری مؤلفه‌های اقتصادی / سیاسی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
مؤلفه‌های اقتصادی / سیاسی	تسهیلات و امکانات	زیرساخت‌های فنی مناسب، بودجه کافی	تجهیزات فنی و امکانات آموزشی، ارائه امکانات و تجهیزات آموزشی، بودجه مناسب برای دوره‌های آموزشی، تخصص مناسب منابع، تکنولوژی‌های مناسب، کفایت بودجه‌های تخصیص داده‌شده
	نظام پاداش و ارتقای مناسب	پرداخت‌های عادلانه، تسهیلات و امکانات رفاهی	پرداخت رضایت‌بخش، مناسب بودن سیستم پرداخت، دستورالعمل‌های تشویقی، ارائه سیاست‌ها و بسته‌های تشویقی
	شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری، عدم روابط سیاسی در انتصابات، لابی‌گری و سیاسی‌بازی	جلوگیری از روابط سیاسی در فرایندهای ارتقا، لزوم حصول اطمینان کارکنان از فرایند شایسته‌سالاری در ارتقا و انتصابات، وجود روابط سیاسی و لابی‌گری با سازمان‌های بالادستی و نظارتی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	هزینه‌های آموزش و توسعه کارکنان، هزینه‌های مشارکت	سرمایه‌گذاری مدیران ارشد در آموزش و توسعه، مشارکت کارکنان و هزینه‌های مشارکت پنهان آن	اعتقاد مدیران ارشد سازمان به اهمیت حوزه آموزش و توسعه کارکنان، سرمایه‌گذاری در این حوزه، صرف هزینه در زمینه‌های کوچینگ، منتورینگ، گردش شغلی، کانون‌های ارزیابی و توسعه، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، اجازه ارائه نظرات و پیشنهادات به کارکنان، هزینه‌های پنهان مشارکت کارکنان

شناخت مؤلفه‌های نمادین / اجتماعی - فرهنگی

در این بخش، مؤلفه‌های نمادین / اجتماعی - فرهنگی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، با توجه به رویکرد موقعیتی کلارک مشخص می‌گردد.

«نیروی انسانی توانمند، آرمان و آرزوی هر سازمانی است. زمانی که فرهنگ سازمان به شکلی باشد که کارکنان، اندیشه‌ها و دانسته‌های خود را با دیگر افراد تسهیم نمایند، می‌توان امید داشت که رشد و توسعه در سازمان بهبود یابد. هم‌چنین بنده معتقدم اگر ارزش‌های حاکم بر سازمان به نحوی باشد که همدلی و مشارکت کارکنان زیاد باشد، سازمان بهتر می‌تواند از عهده مسائل و مشکلات برآید» (کد ۱).

مصاحبه‌شونده مذکور، ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان را مدنظر قرار می‌دهد و یکی از راه‌های توسعه منابع انسانی را، وجود فرهنگ حاکم بر سازمان قلمداد می‌کند. از طرفی مصاحبه‌شونده دیگری اذعان می‌دارد که:

«من اعتقاد دارم که نیروی انسانی ماهر و متخصص برای هر نهاد و سازمانی، گوهری ارزشمند تلقی می‌شود که دانش و تخصص آن‌ها به راحتی قابل تقلید و کپی‌برداری نیست. حتی در این زمینه می‌توان به رقابت میان استیون جابز و سرگئی برین نیز اشاره کرد که در سال ۲۰۰۵ استیون جابز خطاب به سرگئی برین هشدار داده بود اگر فقط یکی از مغزهای نخبه شرکت اپل را به

گوگل منتقل کند، این کار را به‌مثابه اعلان جنگ تلقی خواهد کرد و دست به تلافی خواهد زد. درحقیقت امروزه مبالغ هنگفت و بی‌سابقه‌ای بر سر جذب استعدادها و مغزهای برتر از سوی سازمان‌ها پرداخت می‌شود» (کد ۴۳).

از این مصاحبه استنباط می‌شود که مصاحبه‌شونده، نیروی انسانی توسعه‌یافته را گوهری بی‌بدیل برای سازمان تلقی می‌کند و حتی اعتقاد دارد که سازمان‌ها در جذب و حفظ افراد خلاق، روزه‌روز هزینه‌های زیاد و رقابت تنگاتنگی را تجربه می‌کنند.

جدول ۱۱. کدگذاری مؤلفه‌های نمادین / اجتماعی - فرهنگی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
مؤلفه‌های نمادین / اجتماعی - فرهنگی	فرهنگ، یادگیری، فرهنگ سازنده،	تسهیم دانش، همدلی، تمایل به یادگیری چیزهای جدید	تسهیم آموخته‌ها و تجربیات با دیگران، تمایل به تغییر با توجه به آموخته‌های جدید، همراهی با دیگران، همکاری، تشویق به کارگروهی، کمک به سایرین، برخوردهای صمیمانه، آگاهی به نحوه یادگیری
	گوهر ناب، جنگ استعدادها	نیروی انسانی ارزشمند، توانمندی بالا، رقابت شدید در جذب و حفظ استعدادها، خلاق و مبتکر	دانش و تخصص غیرقابل تقلید، مهارت‌های بی‌مانند، هوش و ذکاوت بالا، متخصص و متعهد، استعدادها و مغزهای برتر، تلاش زیاد برای جذب افراد خلاق و بااستعداد
	مهارت‌های ارتباطی، توسعه منابع انسانی ملی	مشارکت، تمایل به تغییر، تقویت مهارت‌های ارتباطی توسعه منابع انسانی در سطح کلان	برنامه‌های آموزش و توسعه، آموزش با توجه به برنامه‌های ازپیش تعیین‌شده، آموزش‌های بدون برنامه، مسیرهای ارتباطی مناسب، ارتباطات مؤثر، تربیت و عرضه نیروی انسانی

شناخت مؤلفه‌های زمانی

در این بخش لازم است بُعد زمانی توسعه منابع انسانی را با توجه به رویکرد موقعیتی کلارک تحلیل و بررسی و اهمیت و ضرورت توسعه منابع انسانی در گذر زمان را مشخص کرد. «شتاب روزافزون چالشی شدن محیط سازمان‌ها، رقابت شدید و افزایش خلاقیت و نوآوری، نشان می‌دهد که مقوله توسعه منابع انسانی، نسبت به سالیان گذشته بیشتر مورد توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است و سازمان‌ها، هر کدام از استراتژی‌های خاصی برای بهبود و ارتقای منابع انسانی خود استفاده می‌کنند و این امر توسعه منابع انسانی را به یک ضرورت برای آن‌ها مبدل ساخته است» (کد ۴۳).

می‌توان اذعان داشت که مصاحبه‌شونده فوق بیش از هر چیز دیگری، توسعه منابع انسانی را در عصر حاضر برای سازمان‌ها ضروری توصیف می‌کند. هم‌چنین مصاحبه‌شونده دیگری معتقد است که:

«با توجه به مطالعه‌ای که داشته‌ام و هم‌چنین تجربیات کاری خود، معتقدم که توسعه منابع انسانی راهبردی مهمیتی و دوچندان یافته است. اینان نیروهای کلیدی هستند که عنصر کلیدی در ارتقای سازمان و افزایش شایستگی آن در دست‌یابی به راهبردهایش است» (کد ۱۲).

جدول ۱۲. کدگذاری مؤلفه‌های زمانی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
مؤلفه‌های زمانی	ضرورت توسعه منابع انسانی	اتخاذ رویکردهای مناسب برای توسعه	اهمیت توسعه منابع انسانی برای افزایش قابلیت رقابت‌پذیری، تحولات شدید و سریع
	منابع انسانی راهبردی	شایستگی محوری، کارآمدی منابع انسانی،	فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ای به منظور ارتقای استفاده از منابع انسانی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
	منابع انسانی راهبردی	توانمندی بالا، منعطف و پویا	تغییرات روزافزون فناوری، تغییر مفهوم کار و شغل، کارکنان دانشی، انعطاف‌پذیری و چابکی منابع انسانی
	افزایش توجه به توسعه منابع انسانی در دهه اخیر در صنعت دارو، انتقال حوزه آموزش به واحد منابع انسانی	ضعف واحد منابع انسانی، عدم اعتماد مدیران ارشد، حوزه آموزش در تضمین کیفیت، استاندارد GMP، واحد اداری به جای منابع انسانی	ضعیف بودن واحد منابع انسانی در صنعت دارو در دهه‌های گذشته، انجام فعالیت‌های اداری رقابت با شرکت‌های خارجی دارویی، نقش مؤثر منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی، حوزه آموزش در واحد تضمین کیفیت، عدم اعتماد مدیران عامل به واحد منابع انسانی در دهه‌های قبل، انتقال حوزه آموزش به واحد منابع انسانی در دهه اخیر

مؤلفه‌های فضایی: منظور از مؤلفه‌های فضایی، گستره، فضا، وضعیت، شرایط، محیط و ... است که بر پدیده مورد مطالعه اثر می‌گذارند (کلارک، ۲۰۰۵).

«به نظر می‌رسد زمانی که جو و محیط سازمان‌ها پویا و کاری باشد، توانمندی لازم و هوشمندانه را برای واکنش به تغییرات محیطی دارند. بنده معتقدم این قابلیت که بیشتر در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا وجود دارد یا سازمان‌هایی که می‌خواهند از حالت ایستا و دینامیکی خارج شوند، باید منابع انسانی توانمندی در اختیار داشته باشند یا برنامه‌های مناسب را برای رشد و توسعه آن‌ها تدوین کنند» (کد ۳۱).

در این مصاحبه، مصاحبه‌شونده جو و فضای سازمان را مدنظر می‌گیرد و بیان می‌کند که سازمان‌های پویا (با قابلیت اطمینان بالا) برای رشد و توسعه و منابع انسانی خویش، برخلاف سازمان‌های ایستا، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب را دارند. هم‌چنین مصاحبه‌شونده دیگری معتقد است:

«رهبری و اداره کردن انسان‌ها، فرایند پیچیده‌ای است. مدیریت سازمان با تقویت برنامه‌های مشارکتی و انتخاب شیوه‌هایی که منجر به شکوفایی و رشد استعدادها و نهفته کارکنان می‌شود، می‌تواند زمینه‌ساز رشد و توسعه منابع انسانی در سازمان گردد» (کد ۲۲).

دیدگاه مصاحبه‌شونده مذکور نشان می‌دهد که وی، جو حاکمیتی مدیر بر سازمان را مدنظر دارد و و به حمایت‌ها و پشتیبانی‌های مدیریت توجه کرده است.

جدول ۱۳. کدگذاری مؤلفه‌های فضایی

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
مؤلفه‌های فضایی	سازمان با قابلیت اطمینان بالا	پویایی سازمان، ساختار ارگانیک، خلاق و نوآرپودن	چابکی سازمان، رقابت‌پذیری، واکنش سریع به تغییرات محیطی، بهره‌وری بالا، ارائه راه‌حل‌ها و فکرهای بدیع و تازه، تولید محصولات جدید، کیفیت بالای کالا و خدمات، توجه به مشتری
	گفتمان حمایتی	دادن استقلال کاری، مشارکت‌پذیری، عدالت و برابری	افزایش دامنه اختیارات، آزادی عمل، مشارکت‌دادن کارکنان، تدوین برنامه‌های مناسب برای آموزش و توسعه در صورت لزوم، روابط مناسب با زیردستان، رعایت شایسته‌مخوری، عدم تبعیض، برانگیختن کارکنان، برآورده ساختن نیازهای روانی کارکنان
	رفتار شهروندی	تسهیم دانسته‌ها، همکاری، رفتارهای جوانمردانه	احترام به همکار و سازمان، رفتارهای جوانمردانه، کمک به دیگران، اهداف سازمان را اهداف خود دانستن، به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود با دیگران، همکاری، همدلی، انجام وظایف دیگران در صورت نبود همکاران، تعهد به سازمان

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
مؤلفه‌های فضایی	ساختار سازمانی	فضای سازمانی، جو سازمانی، محیط سازمانی	نحوه سازمان‌دهی، نوع سازمان، ساخت اصلی سازمان، محیط و فضا، جو اصلی سازمان
	سهولت جابه‌جایی به شرکت‌های دارویی خارجی در ایران با برنامه‌های توسعه‌ای متنوع برای کارکنان در نواحی مختلف ایران	عدم توان رقابت با شرکت‌های خارجی، سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی بالقوه، گستره جغرافیایی در سراسر کشور	چالش رقابت با شرکت‌های دارویی خارجی در ایران، صرف هزینه‌های بالا برای توسعه منابع انسانی، جذابیت سید جبران خدمات، جذب نیروهای بالقوه و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها، نگهداشت نیروی انسانی توسعه‌یافته، شعب و پذیرش نماینده علمی در نواحی مختلف ایران

موضوعات و گفتمان‌های مرتبط (تاریخی، روایی یا بصری): منظور از گفتمان‌های

مرتبط، خردمایه‌ها و درون‌مایه‌های مفاهیم مرتبطی است که در بسط و توسعه مفهوم مورد مطالعه تأثیر گذارند (کلارک، ۲۰۰۵)؛ لذا در این پژوهش، با توجه به آنکه الگوی توسعه منابع انسانی براساس اقدامات منابع انسانی مدنظر است، باید به تشریح خردمایه‌ها و درون‌مایه‌های مفاهیم مرتبطی پرداخت که در توسعه منابع انسانی براساس اقدامات منابع انسانی مؤثر بوده‌اند.

«به نظر من در این حوزه می‌توان به دیدگاه مبتنی بر منبع اشاره نمود که توسعه منابع انسانی را به‌عنوان منبع استراتژیک و قابل رقابت بیان می‌کند. بر طبق این رویکرد یا نظریه، هر سازمانی که در زمینه توسعه منابع انسانی، قابلیت، برنامه و استراتژی‌های مناسبی داشته باشد، مزیت رقابتی را برای سازمان خود به ارمغان می‌آورد» (کد ۱۲).

در این مصاحبه، مصاحبه‌شونده رویکرد یا نظریه مبتنی بر منابع را به‌عنوان گفتمانی مرتبط در حوزه توسعه منابع انسانی بیان می‌کند. از طرفی مصاحبه‌شونده دیگری معتقد است:

«در این زمینه می‌توان بیان داشت که پایه و اساس تغییر و تحول در هر نهاد و ارگانی را منابع انسانی شکل می‌دهد. در واقع اگر نیروی انسانی موجود در سازمان قابلیت و توان کافی داشته باشد

یا درحقیقت، میزان توسعه یافتگی این منبع ارزشمند معقولانه باشد، توسعه سازمانی بهتر انجام می‌گیرد» (کد ۴۳).

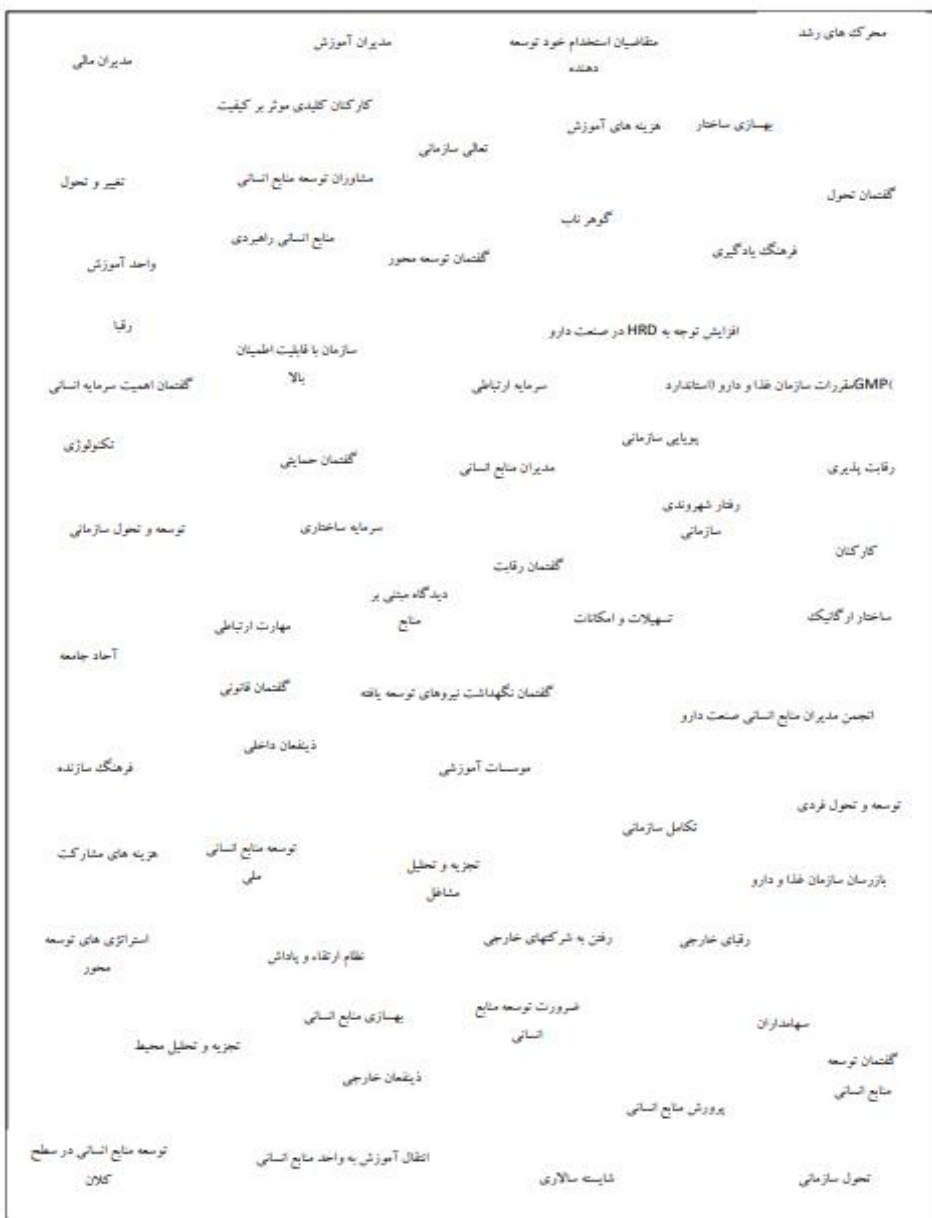
جدول ۱۴. کدگذاری موضوعات و گفتمان‌های مرتبط

عوامل اصلی تحلیل موقعیت	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها
عوامل اصلی تحلیل موقعیت	دیدگاه مبتنی بر منبع	برتری رقابتی، بهبود ظرفیت‌ها، منابع انسانی کمیاب و ارزشمند	قابلیت پاسخ‌گویی سریع و بهتر، افزایش سهم بازار، کیفیت کالا و خدمات، توان بالای کارکنان، افزایش دانش و مهارت‌ها، داشتن تخصص روز، متعهد و وفادار
	تحول سازمانی	رهبری سازمان، فرهنگ سازمان، نیروی انسانی سازمان	الهام‌بخشی به کارکنان، انگیزه‌دادن به کارکنان، ایجاد راهبردها و برنامه برای افزایش مهارت‌ها، دانش و نگرش کارکنان، حمایت از تغییر و تحول، فرهنگ خلاق و نوآور، فرهنگ پذیرش تغییر، منابع انسانی ماهر و متخصص، نیروی انسانی آینده‌نگر
	به‌سازی منابع انسانی	به‌سازی آموزشی، سازمانی و حرفه‌ای	برنامه آموزشی دائمی و مستمر، راهبردهای آموزشی، استفاده از فناوری‌های نوین، توسعه فعالیت‌های گروهی و فردی، مهارت مدیریت زمان، مهارت مدیریت استرس، ریسک‌پذیری، جامع‌نگری، بازاندیشی آموزش‌ها، تقویت مهارت‌های حل مسأله
	پرورش منابع انسانی	تعیین نیازهای آموزشی، تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد	بازنگری صلاحیت‌ها، تعیین کاستی‌ها در مهارت‌ها و توانایی کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی، آزادی در عمل، واگذاری مسئولیت‌ها، تعیین استانداردهای شغلی، مشخص کردن میزان خروجی کارکنان، تعیین کیفیت عملکرد

پس از آنکه با استفاده از کدگذاری کیفی، کلیه عوامل و مؤلفه‌های نیز تحلیل موقعیت‌ها با استفاده از رویکرد کلارک به دست آمد، نوبت آن است تا نگاهی اصلی تحلیل موقعیت در راستای موضوع اصلی تحقیق (ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا) تدوین و ترسیم شوند؛ لذا با استفاده از روش تحلیل موقعیت کلارک، نگاهی‌های موقعیت به شرح زیر هستند:

نگاشت موقعیت که شامل دو نگاهی ساخت‌یافته و ساخت‌نیافته است.

۱- نسخه ساخت‌نیافته (نامنظم) نگاهی‌های موقعیت: این نگاهی شامل تمامی مؤلفه‌های انسانی، غیرانسانی، مادی و نمادین/گفتمانی مربوط به یک موقعیت خاص است، به گونه‌ای که توسط افراد درون موقعیت و پژوهش‌گر چارچوب‌بندی شده‌اند (چارمز، ۲۰۰۶). برای ترسیم نقشه ساخت‌نیافته از موقعیت، کافی است پژوهش‌گر به سادگی تمامی مؤلفه‌های موجود در موقعیت مورد بررسی خود را بر روی برگه‌ای بنویسد. در این مرحله با مطالعه اکتشافی، مؤلفه‌های انسانی، غیرانسانی، مادی، نمادین و گفتمانی مرتبط با توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی شناسایی، در قالب چارچوب مفهومی ارائه و در نهایت نسخه ساخت‌نیافته در قالب الگویی شماتیک ارائه می‌شود (کلارک، فرایز و واشبرن، ۲۰۱۵).



شکل ۱. نسخه ساخت نیافته نگاشت‌های موقعیت

در این نگاشت، ۶۳ موضوع که خروجی مصاحبه‌ها بود، شناسایی و در قالب نگاشت ساخت‌نیافته ارائه گردید. پس از آنکه نسخه ساخت‌نیافته نگاشت موقعیت، تدوین و ترسیم شد، نوبت به ارائه نسخه منظم نگاشت‌های موقعیت می‌رسد که شرح کامل در ادامه ارائه می‌گردد.

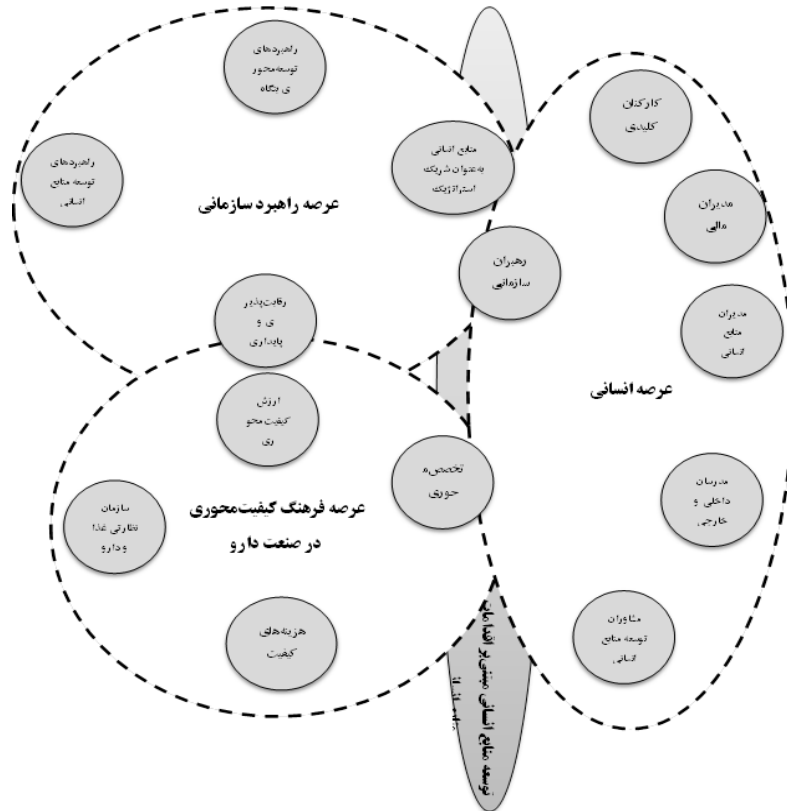
۲- نسخه ساخت‌یافته (منظم) نگاشت‌های موقعیت: این نگاشت‌ها، گفت‌مان‌ها و مؤلفه

هایی را که پیشتر در نقشه ساخت‌نیافته بروز پیدا کرده بودند، چارچوب‌بندی و سازمان‌دهی می‌کند و به صورت منظم و دسته‌بندی شده ارائه می‌دهد (کلارک، ۲۰۰۵). این نسخه شامل مؤلفه‌های فضایی، زمانی، فناورانه، شرایط کاری، احساسی، اخلاقی، زیبایی‌شناسی و مانند آن است. در این بخش ضمن انجام مطالعه کیفی و شناسایی گفت‌مان‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با نسخه منظم‌نگاشت موقعیت، که در ارتباط با توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی هستند، نسخه شماتیک منظم‌نگاشت موقعیت نیز ارائه می‌گردد (کلارک، فرایز و واشبرن، ۲۰۱۵).



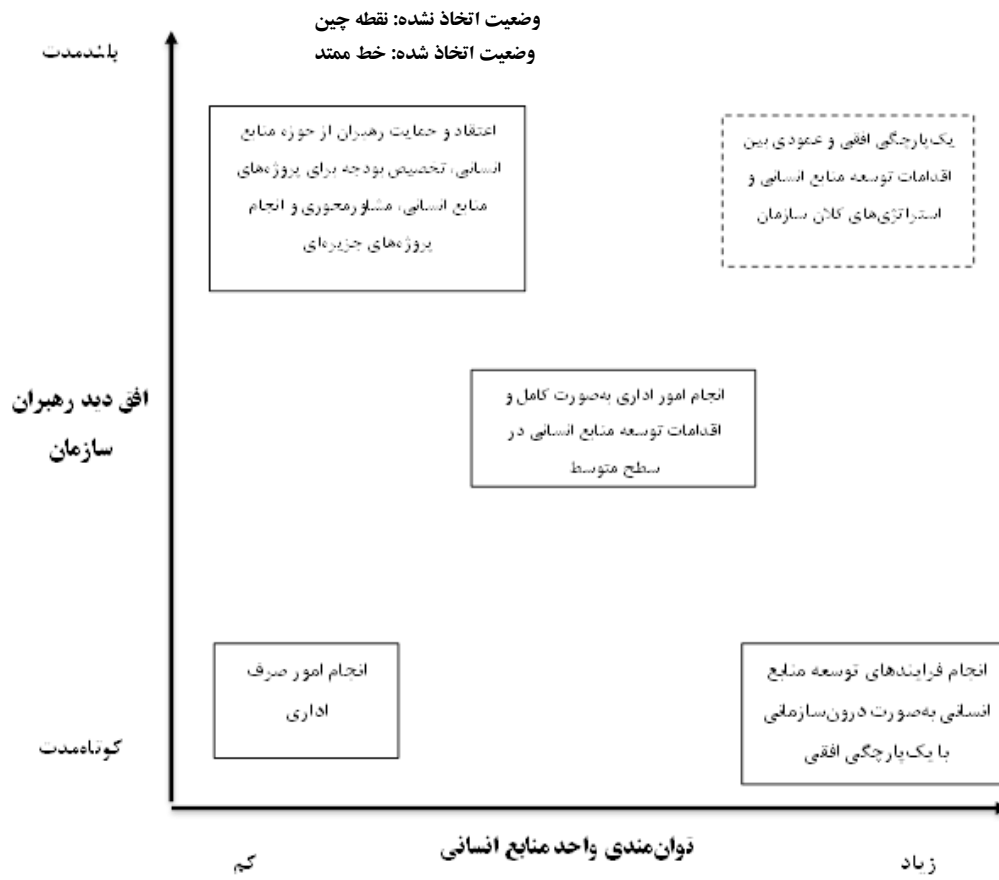
شکل ۲. نگاشت ساخت یافته / منظم

۳- **نگاشت عرصه/ جهان‌های اجتماعی:** در این نگاشت می‌توان جهان‌های اجتماعی، عرصه‌ها، رژیم‌های عمل، شکل‌گیری‌های اجتماعی و نیز گفتمان‌های تولیدشده و جاری در آن‌ها را دید. در این بخش باید به‌صورت تجربی مشخص کرد که چه کسی یا کدام موجودیت‌های جمعی یا جهان‌های اجتماعی، در عرصه حضور دارند. در این مرحله با مطالعه اکتشافی، مؤلفه‌های مرتبط با جهان‌های اجتماعی را که از مقوله توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند، در قالب چارچوب مفهومی ارائه داده و درنهایت، نگاشت جهان اجتماعی در قالب الگویی شماتیک ارائه می‌شود (کلارک، فرایز و واشبرن، ۲۰۱۵).



شکل ۳. نگاشت عرصه/ جهان‌های اجتماعی

۴-نگاشت جایگاهی (وضعیت): نگاشت جایگاهی (وضعیت)، نمایان‌گر راهبردهایی برای تسهیل و ساده‌سازی ترسیم وضعیت‌های اتخاذ‌شده و اتخاذ‌نشده در موقعیت است. نگاشت‌های مذکور نباید برای نشان‌دادن افراد و گروه‌ها تلقی گردد (کلارک، ۲۰۰۵). در ترسیم نگاشت وضعیت، لازم است تا حد امکان، تنوع و اختلافات جزئی به تصویر کشیده شود و اختلافات و تمایزات میان افراد و گروه‌ها، با همان اشتیاق و هم‌چنین دقت تمایزات بین افراد و گروه‌ها تحلیل و بررسی شود بنابراین، برای انجام این کار بر مبنای داده‌های گردآوری‌شده، باید مشخص شود که کدام موضوعات پایه‌ای در موقعیت وجود دارند که در مورد آن‌ها، وضعیت‌های مختلفی متصور می‌گردد و آن‌ها را با توجه به ابعادشان به طریقی فهرست نمود. هرچند این کار ساده به نظر می‌رسد؛ ولی در عمل بسیار پیچیده است. هم‌چنین امکان مواجهه با مواردی وجود دارد که وضعیتی واحد به نظر رسیده؛ اما وضعیتی مشخص نیست که از چه موضوعات و مباحثی سخن می‌گویند. در پژوهش حاضر با استناد به داده‌ها، نگاشت‌های وضعیت در شکل زیر ارائه شده است. لازم به ذکر است که در این نگاشت‌ها، مستطیل‌های ترسیم‌شده با خطوط ممتد، نشان‌دهنده وضعیت‌های اتخاذ‌شده در داده‌ها و خطوط نقطه‌چین، وضعیت‌های اتخاذ‌نشده را به تصویر می‌کشد (کلارک، فرایز و واشبرن، ۲۰۱۵). در این تحقیق با توجه به داده‌های تحقیق، دو نگاشت جایگاهی (وضعیت) ترسیم شده است.



شکل ۴. نگاشت جایگاهی (وضعیت) ۱



شکل ۵. نگاشت جایگاهی (وضعیت) ۲

نتیجه‌گیری

به دلیل اهمیت سرمایه انسانی در دنیای کنونی، سازمان‌ها به منظور تحقق ارکان جهت‌ساز خود (چشم‌انداز و رسالت سازمانی)، باید قدم‌های مؤثری در حوزه مدیریت منابع انسانی بردارند. برای رقابت موفق در عصر حاضر، تمرکز صرف بر کیفیت محصول و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های روز دنیا کافی نیست، بلکه سرمایه انسانی توسعه‌میزت رقابتی پایدار محسوب می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۶؛ قهرمانی، ۱۳۹۵: ۵۱). مفهوم سرمایه انسانی نشان‌دهنده این است که کارکنان توسعه‌یافته، منابع کم‌یابند و نقش مؤثری در خلق ارزش افزوده برای سازمان خواهند داشت (واحدی و همکاران،

۱۳۹۳: ۲۹) از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی انواع مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی، مبتنی بر قابلیت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت بالا براساس رویکرد کلارک و مؤلفه‌های عاملین انسانی و مؤلفه‌های غیرانسانی، عاملین جمعی انسانی و بازیگران دخیل، ساخت‌های گفتمانی، مؤلفه‌های اجتماعی، فرهنگی و نمادین، مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی، مؤلفه‌های فضایی، مؤلفه‌های زمانی، گفتمان‌های مرتبط و موضوعات عمده بود که در قالب مؤلفه‌های متعدد شناسایی شده است. عاملان و کنش‌گران انسانی درخصوص مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی، مدیران منابع انسانی، کارکنان کلیدی مؤثر بر کیفیت، مدیران آموزش و مدیران مالی هستند. با توجه به یافته‌های پژوهش و براساس روش تحلیل موقعیت کلارک، اصلی‌ترین مؤلفه‌ها و بازیگران غیرانسانی مرتبط با مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی، محرک‌های رشد، تعالی سازمانی، تکامل سازمانی، به‌سازی سازمانی، توسعه سرمایه ساختاری، توسعه سرمایه ارتباطی، رقابت‌پذیری، تغییر و تحول، تکنولوژی و مقررات سازمان غذا و دارو (استاندارد GMP) هستند. هم‌چنین براساس روش تحلیل موقعیت کلارک، اصلی‌ترین عاملین و کنش‌گران جمعی انسانی مرتبط با مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی، آحاد جامعه، ذی‌نفعان داخلی (مدیران، سهامداران، کارکنان، واحد آموزش) و ذی‌نفعان خارجی (مشتریان، انجمن منابع انسانی صنعت دارو، مؤسسات آموزشی، مشاوران توسعه منابع انسانی و بازرسان سازمان غذا و دارو) هستند. به‌علاوه نتایج پژوهش بیانگر آن است که اصلی‌ترین کنش‌گران، بازیگران خاموش و دخیل مرتبط با مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی، رقبا، متقاضیان استخدام خودتوسعه‌دهنده، کارکنان به‌عنوان استفاده‌کنندگان از خدمات آموزش و توسعه و مدیران مالی به‌عنوان کنترل‌کنندگان هزینه‌های سازمانی در زمینه توسعه کارکنان هستند. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اصلی‌ترین ساخت‌های گفتمانی، کنش‌گران فردی و جمعی مرتبط با مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی، گفتمان رقابت، گفتمان تغییر و تحول، گفتمان توسعه‌محور، رقابت‌محوری، رقابت‌پذیری، آمادگی برای رقابت، حضور در بازارهای رقابتی، تغییر خلاقانه، نوآوری تحول‌محور، توسعه

مبتنی بر تغییر و تحول، انگیزه توسعه محوری، توفیق طلبی، رشد و پیشرفت و توسعه تکامل بنیان هستند. با توجه به آنچه گفته شد، یکی از مهم‌ترین ساخت‌های گفتمانی که در آن خردمایه و درون‌مایه توسعه طلبی وجود دارد، گفتمان توسعه محور است؛ گفتمانی که ادبیات غالب آن‌را مفهوم توسعه و به‌طور مشخص در این بحث، توسعه منابع انسانی تشکیل می‌دهد. به‌علاوه یکی دیگر از گفتمان‌های مطروحه در این بحث، گفتمان تغییر و تحول است. دنیای امروز به‌گونه‌ای است که تغییر و تحول و رقابت، رکن جدایی‌ناپذیر آن است. هرروزه سازمان‌ها، شرکت‌ها و برندهای بزرگ دنیا، از خود نوآوری و خلاقیت بروز می‌دهند و محصولات و خدمات نوآورانه تولید و عرضه می‌کنند؛ لذا یکی از مهم‌ترین گفتمان‌ها در توسعه منابع انسانی، تغییر و تحول خلاقیت محور است. درحقیقت این ساخت گفتمانی بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی، برای آموزش و توسعه نیروی کار تحت امر خود، باید خلاقانه تغییر و تحولات را صورت و براساس نیازمندی‌های متغیر دنیای امروز، توسعه نیروی کار را انجام دهد. دیگر عنصر مهم در ساخت گفتمانی، کنش گران فردی و جمعی گفتمان رقابت است. جهان امروز مبتنی بر گفتمان رقابت است و هر شرکتی نتواند رقابت کند، باید خود را برای نابودی آماده کند؛ لذا یکی دیگر از مهم‌ترین ساخت‌های گفتمانی کنش گران فردی و جمعی، گفتمان رقابت و رقابت‌پذیری است که همه سازمان‌های امروزی باید آن‌را مدنظر خود داشته باشند. فی‌الواقع اگر گفتمان مدنظر مدیران یک سازمان و درون‌مایه و خردمایه‌های فکری و استراتژیک مدیران این سازمان، رقابت و رقابت‌پذیری باشد، توسعه منابع انسانی قطعاً یکی از استراتژی‌های اصلی آن سازمان خواهد بود؛ زیرا در خط مقدم رقابت فزاینده امروز، نیروی انسانی سازمان قرار دارد. نکته قابل توجه در این ساخت گفتمانی آن است که رقابت و رقابت‌پذیری، خود به‌عنوان مهم‌ترین محرک و انگیزه مدیران برای ایجاد تغییر و متعاقب آن توسعه منابع انسانی است که شاید باید به‌عنوان جدی‌ترین ساخت گفتمانی در توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی باید به آن نگرست. به‌علاوه یافته‌های پژوهش مؤید آن است که مهم‌ترین مؤلفه‌های اجتماعی، فرهنگ و نمادین در پژوهش حاضر، تسهیم دانش، همدلی، تمایل به یادگیری فرهنگ یادگیری، فرهنگ سازنده، گوهر ناب، جنگ استعدادها، مهارت‌های ارتباطی و توسعه منابع انسانی ملی هستند. این مؤلفه‌ها برگرفته از خردمایه‌های مفهومی هستند که در شکل‌گیری نمادها و عناصر اجتماعی و فرهنگی،

ایفای نقش می‌کنند. علاوه بر آنچه گفته شد، نتایج نشان می‌دهند که مهم‌ترین پیشایندها و پیشامدهای کلیدی موقعیت، استراتژی‌های توسعه‌محور، تجزیه و تحلیل مشاغل، شناسایی نیازمندی‌های شغلی، افزایش شایستگی‌های کارکردی، استقلال کاری، حمایت و ارشاد، تربیت و پرورش نیروی متخصص، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، توسعه دانش منابع انسانی و بالنده‌سازی منابع انسانی هستند. درخصوص مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی شناسایی شده، باید افزود که نظام پاداش و ارتقای مناسب، تسهیلات و امکانات، پرداخت‌های عادلانه، تسهیلات و امکانات رفاهی، بودجه کافی، زیرساخت‌های فنی مناسب، شایسته‌سالاری، هزینه‌های آموزش و توسعه و هزینه‌های مشارکت، مهم‌ترین مؤلفه‌ها هستند. به علاوه نتایج پژوهش مبین آن است که مؤلفه‌های زمانی ضرورت توسعه منابع انسانی، منابع انسانی راهبردی، اتخاذ رویکردهای مناسب برای توسعه، افزایش توجه به توسعه منابع انسانی در دهه اخیر در صنعت دارو و انتقال آموزش به واحد منابع انسانی هستند. مؤلفه‌های فضایی شامل جو سازمانی، محیط سازمانی، فضای سازمانی، سازمان با قابلیت اطمینان بالا، گفتمان حمایتی، پویایی سازمان، ساختار ارگانیک، خلاق و نوآر بودن، رفتار شهروندی، تسهیم دانسته‌ها، همکاری، رفتارهای جوانمردانه و سهولت جابه‌جایی به شرکت‌های دارویی خارجی در ایران با برنامه‌های توسعه‌ای متنوع در نواحی جغرافیایی مختلف ایران است. در نهایت موضوعات و گفتمان‌های مرتبط شناسایی شدند که شامل دیدگاه مبتنی بر منبع، تحول سازمانی و به‌سازی منابع انسانی است.

پیشنهادات کاربردی

پژوهش حاضر به سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا پیشنهاد می‌کند که با توجه به محیط پراز رقابت صنعت داروسازی، که به معنای واقعی کلمه یک اقیانوس قرمز است، جهت نیل به موفقیت در این محیط پراز رقابت و مملو از تغییر، توسعه منابع انسانی را براساس اقدامات اصلی منابع انسانی، به‌عنوان یک راهبرد تحولی مدنظر داشته باشند از این رو، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های داروسازی مورد مطالعه، نسبت به تدوین و پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در راستای استراتژی‌های کسب و کار سازمان، توجه ویژه‌ای داشته باشند (یکپارچگی عمودی).

سازمان‌های با قابلیت بالا به‌ویژه شرکت‌های داروسازی موردنظر، جهت نیل به موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، باید جو مشارکتی، همکارانه، فضای هماهنگی و یکپارچگی را در برنامه خود بگنجانند؛ بدین صورت که کارکنان در سطوح مختلف در تیم‌های بهبود و کمیته‌های کاری عضو و در تصمیمات سازمانی مشارکت داشته باشند نه آنکه اعضای این کمیته‌ها صرفاً متشکل از مدیران سازمان باشد.

پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها به هلدینگ دارویی شفا پیشنهاد می‌کند که چارچوبی برای مدیریت دانش به صورت نظام‌مند در سازمان طراحی کند تا دانش مهم و ارزشمندی که در این صنعت دانش بنیان وجود دارد، ثبت، حفظ و نگهداری شود و انتقال یابد.

هم‌چنین پیشنهاد می‌گردد که توسعه منابع انسانی باعث می‌شود کارکنان دائماً افکار جدیدی را تولید و برای اصلاح و بازسازی فرایندها به سازمان تزریق نمایند. این بدان معناست که تفکر منطقی فراگیر شده و با ایجاد سیستم‌های نظام‌مند خلاقانه و دریافت ایده‌های کارکنان، فرایندهای سازمان به‌طور مرتب بازبینی، اصلاح و بهبود می‌یابند و این فرایند، صرفاً مختص کارکنان واحد R&D نباشد و تمامی کارکنان سازمان را دربرگیرد.

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های هلدینگ دارویی شفا، برنامه نظام‌مندی برای شناسایی و نگهداشت نیروهای کلیدی و ارزش آفرین خود داشته باشند تا از این طریق، فرایندهای مجزا و ویژه‌ای برای جبران خدمات، آموزش و توسعه آن‌ها پیاده نمایند.

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های هلدینگ دارویی شفا درخصوص برنامه‌های آموزشی، تمامی کارکنان را مدنظر قرار دهند نه صرفاً کارکنان مؤثر بر کیفیت (براساس استاندارد GMP) را تا این طریق، فضای عدالت آموزشی و توسعه همه کارکنان در سازمان فراهم گردد و میزان رضایت‌مندی کارکنان ارتقا یابد.

شرکت‌های هلدینگ دارویی شفا می‌توانند با اقدامات لازم در راستای توسعه منابع انسانی، خودشکوفایی آن‌ها را محقق سازند؛ زیرا کارکنان از طریق خودشکوفایی می‌کوشند از امکانات به‌شيوه‌ای بهینه استفاده و تمامی استعدادهای پنهان خود را شکوفا کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد واحدهای منابع انسانی از بُعد کیفیت نیروهایی که در این واحد هستند، تقویت گردند تا اعتبارشان در سازمان ارتقا یابد و در ادامه بتوانند اعتماد

مدیران ارشد را جلب و کرسی‌هایی در هیأت‌مدیره، مانند واحد مالی، اخذ نمایند. این امر کمک می‌کند تا تصمیمات کلانی که در حوزه منابع انسانی در هیأت‌مدیره اخذ می‌گردد، با برنامه‌های این واحد هم‌راستایی بیشتری داشته باشد.

شرکت‌های هلدینگ دارویی شفا می‌توانند با توسعه ارتباطات برون‌سازمانی خود در حوزه منابع انسانی، مانند عضویت در انجمن منابع انسانی صنعت دارو و تعاملات نزدیک‌تر با سایر شرکت‌های دارویی خارج از هلدینگ، از تجارب آن‌ها در حوزه توسعه منابع انسانی آگاه شده و الگو بردارند.

اهمیت و نقش توسعه روانی کارکنان در محیط کاری بر افزایش بهره‌وری بر هیچ‌کسی پوشیده نیست، خصوصاً کارکنان سازمان‌های دارویی که در شرایط کرونا، تحت فشار کاری و سلامتی زیادی قرار دارند که در این راستا، توسعه روانی نه تنها محیط سالم و پرشوری فراهم می‌آورد، بلکه در افزایش کارایی و اثربخشی نیز بسیار حائز اهمیت است.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

- موارد زیر در راستای پیشنهاد به پژوهش‌های آتی، به پژوهش‌گران توصیه می‌شود:
۱. در بستر پژوهشی دیگر هم‌چون شرکت‌های دانش‌بنیان، الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های منابع انسانی تهیه و تدوین شود.
 ۲. با استفاده از روش دلفی فازی، پژوهشگران به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا اقدام کنند.
 ۳. تأثیرات توسعه منابع انسانی را بر متغیرهای وابسته‌ای که از نظر مفهومی، با متغیر مستقل پژوهش مقاربت معنایی دارد، تحلیل و بررسی کنند.
 ۴. با رویکرد آینده‌پژوهی، پدیده مذکور را تحلیل و بررسی کنند.
 ۵. در نهایت به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که در فواصل زمانی مختلف، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی را تحلیل و بررسی کنند تا نتایج مطلوب‌تری حاصل گردد؛ زیرا پژوهش حاضر در بازه زمانی خاصی انجام گرفته است.

فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده، غلامرضا و ایران‌دوست، ابراهیم (۱۳۹۵) طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا (مورد مطالعه: شرکت‌های برق ایران)، فصلنامه مدیریت شهری و روستایی، ۱۵ (۴۳)، ۱۷۶-۱۵۳.
- بامری، نسیمه؛ کشته‌گر، عبدالعلی و مهدی‌بیگی، نجمه (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری قابلیت‌های مدیریت دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱ (۴۱)، ۱۶۴-۱۳۹.
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر و دادفر، زهرا (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸ (۲۹)، ۱۷۱-۱۵۵.
- حسینی، ابوالحسن؛ علیزاده‌ثانی، محسن؛ عابدی، حمیدرضا (۱۳۹۸)، بررسی رابطه چابکی کارآفرینی و کارکردهای منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی فعال شهرک صنعتی بشل (با نقش تعدیل‌گر اندازه سازمان)، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۹-۳۹.
- رجبی‌پورمیدی، علیرضا؛ حسینی، الهه؛ آجرلو، فاطمه (۱۳۹۷)، واکاوی اثر مؤلفه‌های یادگیری‌زدایی در سازمان بر توسعه منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵ (۱۷)، ۱۵۷-۱۳۷.
- رجبی‌فرجاد، حاجیه (۱۳۹۵)، بررسی نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۳)، ۲۶۵-۲۳۹.
- شرفی، وحید؛ ملکی‌مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم؛ فیض، داود (۱۳۹۶)، نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹ (۲۹)، ۱۴۸-۱۲۵.
- شیرازی، علی؛ حسینی رباط، منصوره (۱۳۹۳)، تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۹، ۱۱-۱۸.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: سمت.
- قهرمانی، علی‌اکبر (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، نشر دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- محمدی، ابوالفضل؛ فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ تاروردی‌پور، خدایار (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷ (۱)، ۲۱۲-۱۸۷.
- مطلبی‌ورکانی، ابوطالب (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش؛ (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)، فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۳ (۵)، ۳۹-۲۸.

- واحدی، مجید؛ بشیربنائم، یاسر؛ رسولی، مریم (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه‌های انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲ (۷۳)، ۶۲-۲۵.
- ناصحی‌فر، وحید؛ عسگری ماسوله، سعید؛ محمدیان، محمد (۱۳۹۶)، مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری)، مدیریت فردا، ۱۶، ۱۵-۳۵.
- Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020). Modelling the link between developmental human resource practices and work engagement: The moderation role of service climate. *Global Business Review*, 21(1), 31-53.
- Ahmed, W & Siddiqui, D (2020). Human Resource Management, Total Quality Management and Competitive Advantages: **Evidence from Pakistani Banking Industry**, *Human Resource Research*, 4(1), 1-15.
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: **A practical guide through qualitative analysis**. London: Sage, 1st & 2nd eds.
- Clarke, A. E. (2005). **Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clarke, A. E. & Friese, C, Washburn. R. (2015). Situationa Analysis in practice, Mapping Research with Grounded theory. [http:// www.qualitative -research. net/index. php/fqs/article/view/2186/3668](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2186/3668) (accessed January 12, 2015).
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The international journal of human resource management*, 16(6), 907-928.
- Harel, G. H., & Tzafir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Crosslevel effects of high- performance work systems (HPWS) and employee wellbeing: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Kareem, M & Hussein, I (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 24-39.
- London, M. (2002). Organizational assistance in career development. *Work careers: A developmental perspective*, 323-345.
- McGraw, P. (2014), A review of human resource development trends and practices in Australia:multinationals, locals, and responses to economic turbulence”,*Advances in Developing Human Resources*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-16.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). **Fundamentals of human resource management**.
- Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (2014). Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation ofAntecedents. *Improving Training*

- Effectiveness in Work Organizations, ed. JK Ford, SWJ Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, and MS Teachout (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997), 153-189.
- Otoo, F. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. **European Journal of Training and Development**, 40(3/4), 250-271.
- Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance. **European Journal of Training and Development**.
- Traeger, C., & Alfes, K. (2019). High-Performance Human Resource Practices and Volunteer Engagement: **The Role of Empowerment and Organizational Identification**.

