

Paper Type: Original Article



Designing a Strategic Model of Human Capital Aligned with Technology at the Iranian Telecommunications Foundation Technology Company

Fatemeh Faghih¹ , Mojtaba Tabari^{1,*} , Mohammad Reza Bagherzadeh¹

¹ Department of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran;
Fatemehfaghi147@gmail.com, Mo_tabari@yahoo.com, Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com.

Citation:



Faghih, F., Tabari, M. R., & Bagherzadeh, M. (2025). Designing a strategic model of human capital aligned with technology at the Iranian telecommunications foundation technology company. *Innovation management and operational strategies*, 6(2), 216-233.

Received: 03/12/2024

Reviewed: 17/01/2025

Revised: 27/02/2025

Accepted: 21/03/2025

Abstract

Purpose: Human resource strategy is a pattern of decisions that addresses HR-specific policies and practices. In fact, during the process of developing and implementing an HR strategy, a fundamental and strategic link is established between HR policies and practices and the organization's strategic objectives. The present study aims to design a strategic HR model for the Telecommunications Company of Iran.

Methodology: The reference and standard model used in this research is the integrated model of Bamberger and Meshoulam. In addition to collecting information through library research, this study employed a survey approach as the primary research method by reviewing articles, books, and online resources. The statistical population included 190 senior managers and experts (as influential individuals in the organization) with a sample size of 127, along with 259 employees of the Telecommunications Company of Iran (based in Tehran) with a sample size of 154. The research data were primarily collected through a questionnaire.

Findings: The research results indicated that to align its needs and objectives with modern and emerging technologies for future foresight, the Telecommunications Company of Iran should design and implement its HR strategy with the following priorities based on expert opinions: Secondary (37%), Commitment-oriented (26%), Contractual (22%), and Paternalistic (15%).

Originality/Value: The model designed in this research outlines a structured approach for adopting future-oriented strategies for the Telecommunications Company based on expert and employee insights. This model can serve as a reference framework for the organization's HR system.

Keywords: Human resources, Strategy, Strategic reference points technology, Telecommunications.



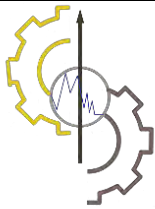
Corresponding Author: Mo_tabari@yahoo.com



10.22105/imos.2025.495967.1420



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



طراحی مدل راهبردی سرمایه انسانی همسو با فناوری در شرکت فناوری بنیاد مخابرات ایران

فاطمه فقیه^۱، مجتبی طبری^{۱*}، محمدرضا باقرزاده^۱

^۱گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

چکیده

هدف: راهبرد منابع انسانی الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های مختص منابع انسانی می‌پردازد. در واقع، در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، بین سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان، پیوند بنیادی و راهبردی برقرار می‌شود. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل راهبردی منابع انسانی در شرکت مخابرات ایران است.

روش‌شناسی پژوهش: مدل مرجع و استاندارد مورد استفاده در این تحقیق مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم است. در این پژوهش، علاوه بر جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای، با مرور مقالات، کتاب‌ها و اطلاعات موجود در شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت)، از الگوی پیمایشی، به مثابه روش اصلی تحقیق، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارشناسان ارشد (به مثابه افراد صاحب نفوذ سازمان) به تعداد ۱۹۰ نفر و حجم نمونه ۱۲۷ نفر و برخی از کارکنان شرکت مخابرات ایران (مستقر در تهران) به تعداد ۲۵۹ نفر و حجم نمونه ۱۵۴ نفر تشکیل می‌دهند. داده‌های پژوهش نیز عمدتاً از طریق پرسشنامه تهیه و جمع‌آوری شده است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد شرکت فناوری بنیاد مخابرات ایران برای همگامی نیازها و اهداف خود با فناوری‌های نوین و جدید در مسیر آینده‌نگری، متناظر با نظر خبرگان، باید استراتژی منابع انسانی را با اولویت‌های «ثانویه ۳۷٪»، «متعهدانه ۲۶٪»، «پیمانکارانه ۲۲٪» و «پدرانه ۱۵٪» طراحی و اجرا نماید.

اصالت/ارزش‌افزوده علمی: مدل طراحی شده در پژوهش حاضر گام‌های بهره‌مندی اصولی دریافت و اخذ راهبردهای آینده شرکت مخابرات با توجه به دیدگاه خبرگان و کارکنان است. این مدل می‌تواند به عنوان یک مدل مرجع در این سیستم در نظر گرفته شود.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، استراتژی، نقاط مرجع استراتژیک، فناوری، ارتباطات از راه دور.

۱- مقدمه

طراحی مدل راهبردی منابع انسانی^۱، در سازمان‌ها و شرکت‌ها، امری نوپدید است که سابقه آن، به پنجاه سال هم نمی‌رسد. نخستین تلاش‌ها در این زمینه، به دهه ۸۰ میلادی بازمی‌گردد که عمدتاً تک‌بعدی و مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی بوده‌اند [1]. با سرآغاز قرن بیست و یک و نوشتن کتاب «تدوین، اجرا و آثار راهبرد منابع انسانی»، اثر پتر بامبرگر و ایلن مشولم [2]، در واقع تحولی در طراحی راهبرد منابع انسانی رخ داد. مهم‌ترین وجه این تحول، به «نگرش یک‌پارچه^۲»، بر اساس «منطق پژوهش ترکیبی^۳»، مربوط می‌شود [3]. در مقام مقایسه آثار پیشینیان و این اثر اخیر، می‌توان گفت که این منبع، الگوهای اثربخشی «هال»، ساختار سازمانی «دفت»، رهبری وضعی «هرسی و بلانچارد»، راهبرد فرهنگی «دنسون و میشر» و نیز راهبرد سازمانی «دیوید» را دربردارد. بامبرگر و مشولم، در این اثر تحول‌آفرین، از یک سو از ترکیب دو طیف «کنترل

¹ Strategic human resources model

² The logic of hybrid research

³ Integrated approach

بازده/فرایند» و «توجه به بازار کار داخلی/خارجی»، چهار راهبرد متعهدانه، پدران، پیمان کارانه و ثانویه را طراحی و ارایه کردند و از سوی دیگر، با ترکیب مفاهیم نگرش «عقلایی» و نگرش «طبیعی»، استفاده از نقاط مرجع راهبردی را برای تدوین راهبرد منابع انسانی، پیشنهاد کردند [4].

نکته حایز اهمیت آن که اساسا در اقتصاد دانش محور امروزی، کارکنان سازمان، منبع اصلی دستیابی به مزیت های رقابتی محسوب می شوند. از طرفی، واقعیت محیط پیرامونی سازمان ها که همواره با پویایی و تغییرات مستمر و بعضا چشم گیر همراه است، نیاز مهم و اساسی یادگیری، پویایی، خلق نوآوری و به کارگیری راهبردهای نوین را برای سازمان ها گریزناپذیر و ضروری ساخته است که همه موارد مذکور منوط به تحقق مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان است [5]. به همین سبب، باید کارکرد اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی را فرایند طرح و اجرا و ارزیابی مجموعه راهبردهای منابع انسانی دانست تا بر اساس آن ارتباط هدفمند و سازنده بین سیاست ها و تصمیمات سازمانی و روش های مورد نیاز با توجه به اهداف راهبردی سازمانی ایجاد شود [6]. در این میان محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، ضرورت توجه به فناوری را در طراحی راهبرد منابع انسانی، دو چندان و مضاعف می کند. نکته مهم دیگری که باید بر آن تاکید داشت بررسی این موضوع است که سازمان ها بر اساس شرایط، اهداف و نیازهای مختلف، بالطبع از راهبردهای مختلفی بهره خواهند برد و این موضوع نشانگر آن است که تدوین راهبرد منابع انسانی واحدی را نمی توان برای سازمان ها در نظر گرفت. بر این اساس، سازمان ها تابع شرایط درون سازمانی و مجموعه تحولات محیطی بوده تا بتوانند بر اساس آن به طرح و اجرای مدل های مختلفی از راهبردهای منابع انسانی مبادرت نمایند [7]. به بیانی دیگر، از آنجایی که سازمان ها در شرایط کنونی در محیطی سراسر رقابتی و همراه با تحولات بعضا گسترده قرار دارند، لذا موضوعات مهمی همچون بقای سازمانی، بالندگی سازمانی و بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی همگی به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم نیازمند یک سیستم کارآمد از مدیریت منابع انسانی است. به همین سبب، افراد و نیروهای سازمانی در یک سیستم مدیریت منابع انسانی اثربخش و کارآمد به مثابه دارایی راهبردی و ارزشمند سازمانی تلقی می شوند [8].

از طرفی باید به این نکته مهم بایستی اذعان داشت که در شرایط کنونی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت و کسب برتری رقابتی تا حد بسیار زیادی منوط به نقش آفرینی اثربخش مدیریت راهبردی نیروی انسانی شده است که در مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت ها و تجربه کارکنان، واقع شده است [9]. در واقع، فرایند آموزش در دسته محصول های خدمت محور قرار می گیرد که در آن یکپارچه سازی منابع های آموزشی بسیار مهم است. این دیدگاه افراد را به عنوان یک منبع مهم در نظر می گیرد که باید به صورت مستمر در هم آفرینی تجربه های آموزشی خود مشارکت کنند. این دیدگاه با فرایند یادگیری سازمانی هم انطباق پذیر است چراکه طبیعت تولید دانش در سازمان نیازمند مشارکت اعضا در ارتقا و یکپارچه سازی دانش و مهارت ها است. در نتیجه یادگیری سازمانی مانند یادگیری در سایر محیط در اثر تعامل با مطالب، اساتید و همکاران اتفاق می افتد. تعاملات منظم روابطی را ایجاد می کند که رفتارهای هم آفرینی را تقویت کرده و محیط یادگیری را بهبود می بخشد. برای پرورش رفتار هم آفرینی در یادگیری، احساس همبستگی میان یادگیرندگان سازمانی، تعاملات میان گروهی، ارایه بازخورد و روابط قوی درون گروهی ضروری است [10].

ریچارد الدفت [11] با استناد به پژوهش های انجام یافته توسط وودوارد، به شرح و بسط از راهبرد، تکنولوژی و عملکرد سازمانی می پردازد. رابطه پیچیدگی تکنولوژیکی و ویژگی های ساختاری، یکی از وجوه مورد بررسی او می باشد. دفت، با ترسیم و ارایه نمودار زیر، نشان داد که باید بین راهبرد، ساختار و فناوری، سازگاری وجود داشته باشد [12]. فناوری، در دنیای امروز، گستره وسیعی از فعالیت ها و اقدام های لازم برای تولید دانش فنی، مواد، فرایند و فرآورده های نوین به شمار می رود که از آن، به عنوان عامل اصلی و موتور توسعه اقتصادی در جهان امروز، نام برده می شود. بر این اساس، نقش و تاثیر فناوری در سازمان ها و شرکت ها، همه جانبه و چندگانه است. از یک منظر، تاثیر فناوری بر ساختار سازمانی، مورد توجه قرار گرفته است. در این زمینه، بررسی تاثیر بر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، در دستور کار قرار گرفت [13]. به همین دلیل، اثرهای فناوری اطلاعات بر توسعه منابع انسانی نیز بررسی و تحلیل شد. در این خصوص، به وجوهی چون حرفه ای شدن، نهادی شدن تغییر و نوآوری، تقویت مهارت ادراکی، تقویت مهارت تصمیم گیری، به وجود آمدن روحیه پژوهشی در کارکنان، شکل گیری تفکر استانداردگرا و تقویت خودنظارتی، اشاره شده است [14]. [15]. از طرفی، تاثیر فناوری بر طراحی راهبرد منابع انسانی سازمان ها و شرکت ها، شاید، از اهمیت بیش تری برخوردار باشد؛ چراکه هم اکنون و با سيطرة عصر ارتباطات و اطلاعات، فناوری بر همه امور شرکت ها و سازمان ها، نفوذ گسترده و همه جانبه داشته که این امر، باید در راهبرد منابع انسانی، مدنظر قرار گیرد. بامبرگر و مشولم [16]، توضیح دادند که طبق نظر تسیتوره و همکاران پژوهش درباره سیاست یا «محتوای» راهبرد سازمان، به رابطه بین عوامل گوناگون و گسترده سازمانی (برای مثال، ساختار، تعیین جایگاه و فناوری) و عملکرد و شیوه ای که می تواند عوامل متعدد و اقتضایی محیط این روابط را تعدیل می کند، پرداخته می شود. در این خصوص، راشدین ترینو [17] بر این نظر است که عوامل اقتضایی محیط (برای مثال، فناوری)، به راهبردهای سازمانی شکل می دهند و این راهبردها هم به نوبه خود، ساختار سازمانی را تعیین می کنند.

حتی امروز ما با مفهوم نوین «مدیریت منابع انسانی دیجیتال»، سروکار داریم. مدیریت منابع انسانی دیجیتال، تحولی دیجیتالی در شیوه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی، از طریق استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، موبایل، تجزیه و تحلیل و فناوری اطلاعات است تا بتواند مدیریت منابع انسانی، کارآمدتر شود. به عبارتی دیگر، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، اساساً تمام کار منابع انسانی را با استفاده از فناوری‌های نرم، برنامه‌های کاربردی و اینترنت انجام می‌دهد یا مدیریت می‌کند [18]. از این رو، می‌توان گفت، مدیریت منابع انسانی در آستانه تحول بزرگی قرار دارد که محرک آن، فناوری‌های دیجیتال هستند؛ فناوری‌هایی از قبیل هوش مصنوعی، کلان‌داده، شبکه‌های اجتماعی، رایانش ابری، بلاکچین و مواردی از این دست که در حال متحول ساختن منابع انسانی می‌باشد [19]. از هم‌آمیزی مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال، مفهوم جدیدی به نام مدیریت منابع انسانی دیجیتال شکل گرفته که به بازآفرینی مدیریت منابع انسانی برای موفقیت در عصر دیجیتال، اشاره دارد [20].

در تبیین اهمیت بالای این موضوع بایستی اذعان داشت اساساً رابطه فناوری و منابع انسانی، در شرکت‌های فناوری بنیاد، بیش از سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها، دارای اهمیت راهبردی است. شرکت مخابرات ایران که در سال ۱۳۵۰ تأسیس شد، با سابقه حدود ۵۰ ساله خود، تغییرات و تحولات زیادی را تجربه کرد. در این راستا، مطابق مصوبه هیأت وزیران، شرکت مخابرات ایران، در سال ۱۳۸۵، به بخش خصوصی واگذار گردید. با این واگذاری، شرکت مخابرات، در مسیر رقابت در بازار فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور (فاوا)، قرار گرفت. این شرکت، در پرتو اهداف راهبردی خود، شامل «ارتقای کیفیت خدمات، بهره‌وری، توسعه کسب‌وکارهای جدید و کمک‌رسانی به سایر بازیگران عرصه ارتباطات»، می‌بایست نقش متمایزی را در توسعه ملی ایفا کند. این نقش، بیش از همه به فناوری پیوند می‌خورد؛ چراکه این شرکت اساساً سازمانی فناوری بنیاد است که می‌تواند نقش راهبردی در این زمینه، داشته باشد. از طرفی، روند تحولات فناورانه در شرکت مخابرات ایران، به دلیل راهبردی و همه‌جانبه بودن، نیازمند تسری آن به تمامی وجوه سازمانی می‌باشد. البته، به دلیل حاکمیت راهبرد توسعه سازه‌محور، این تسری، عمدتاً در بخش‌های ابزاری و فنی، تمرکز یافته و بیش‌تر کوشش رهبرهای این شرکت، به انتقال تجهیزات پیشرفته و به‌روز دنیا، معطوف بوده است. این در حالی است که توسعه انسان‌محور، اصل را بر توانمندی کارکنان شرکت گذاشته و جهد سازمان را بر شکوفایی استعدادهای نیروی انسانی قرار می‌دهد. با گذشت بیش از ۱۵ سال از روند خصوصی‌سازی شرکت مخابرات، هنوز راهبرد همه‌جانبه و غنی برای منابع انسانی آن، طراحی نشده است. بر این اساس، این پرسش قابل طرح است که مدل راهبردی منابع انسانی مناسب، برای شرکت مخابرات فناوری بنیادی ایران چیست؟

۲- مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فناوری

مفهوم فناوری دلالت بر تمامی دانش‌ها، روش‌ها، ابزارها، فرایندها و سیستم‌هایی دارد که در ارائه خدمات و یا تولید یک محصول مورد استفاده واقع می‌شود. در بسیاری از مواقع، مفهوم فناوری معادل ابزارها یا سخت‌افزارهایی قرار داده می‌شود که همچون یک سیستم رایانه‌ای یا ماشین‌آلات صرفاً به تولید یک کالا یا محصول اقدام می‌کند؛ حال آن‌که فناوری مفهومی بسیار گسترده‌تر می‌باشد. در واقع گذشته از بحث‌های مرتبط با سخت‌افزاری، مفهوم فناوری، مفاهیمی دیگر همچون ابزارهای نرم‌افزاری و حتی مهارت‌های انسانی را نیز شامل می‌شود. به‌طور کلی، فناوری سازمانی را می‌توان در چهار گروه اصلی فناوری‌های ساده، هنری، مهندسی و پیچیده دسته‌بندی نمود [21].

فناوری ساده در سازمان‌هایی که تنوعی ندارند و برای اجرای برنامه‌های سازمانی از روش‌های مشخص و واحدی استفاده می‌کنند، مورد کاربست قرار می‌گیرد. در فناوری هنری، فعالیت‌های سازمانی به نحوی نسبتاً پایدار در جریان است، اما فرایند تبدیل را نمی‌توان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و یا آن را به نحوی کامل و دقیق درک نمود. در فناوری مهندسی، فعالیت‌های سازمانی به سبب تنوع و گوناگونی زیاد، دارای پیچیدگی زیادی است؛ اما اساس انجام فعالیت‌های مذکور بر اساس فرمول‌ها، روش‌ها و راه‌های مشخص است. در فناوری پیچیده، ساختار سازمانی، رسمی نیست، مساله عدم تمرکز مطرح است و بسیاری از تصمیمات به‌وسیله کارکنان گرفته شود. فناوری پیچیده، بسیار متنوع و گوناگون است و همانند فناوری هنری، فرایند تبدیل را نمی‌توان به‌صورت کامل تجزیه و تحلیل و درک کرد. در این نوع فناوری، برای انجام کارها و حل مسایل، از تجزیه و تحلیل دانش فنی استفاده می‌شود. البته، ساختار متناسب با فناوری هنری، مهندسی و پیچیده، ساختار ارگانیکی است [22].

فناوری، تغییری است که در عرصه زمانی، لحظه به لحظه در حال نوآوری و ارائه اطلاعات نوین می‌باشد و هر لحظه پرده از علوم پنهان و ناشناخته‌ی بیش‌تری را در بر می‌گیرد. امروزه مدیران سازمان‌ها در راستای حضوری سازنده همراه با دستاورد و توفیق نیاز به دو اصل توانمندی در پیش‌بینی و

نوآوری سازمانی دارند که تحقق هر دو اصل نیازمند حضور فناوری اثربخش و کارآمد سازمانی است. امروزه فناوری تا حدی به عنصری اثربخش در بقا و توسعه سازمانی مبدل شده است که تمامی دستاوردهای سازمانی همچون دستاوردهای مالی و ... به آن وابسته است. به همین سبب، فناوری به اصل برتری بخش سازمان‌ها مبدل شده است به نحوی که در کنار اصل تولید سرانه جوامع، اصلی با عنوان توسعه‌یافتگی فناوری به مثابه اصول مهم توسعه‌یافتگی جوامع تلقی می‌شود [23].

نقاط مرجع راهبردی

نقاط مرجع راهبردی، به اهداف یا الگوهای برجسته‌ای اطلاق می‌شود که براساس آن، تصمیم‌گیرندگان سازمان رویکردها و گزینه‌های خود را بر اساس آن‌ها ارزیابی نموده تا در نهایت بتوانند تصمیمات راهبردی لازم را اتخاذ کنند. به عقیده راهبرد شناسان، راهبردهای منابع انسانی، اساساً بر نقاط مرجعی مبتنی هستند که بر اساس مجموعه‌ای از عوامل منطقی، سیاسی و نهادی انتخاب و مورد کاربست قرار می‌گیرند. بامبرگر و مشولم [2]، در الگوی پیشنهادی خود، دو نقطه مرجع راهبردی را معرفی کرده‌اند:

۱. میزان اتکا و توجه به بازار کار داخلی نیروی کار در برابر بازار کار خارجی

۲. میزان کیفیت و کمیت و روند نظارت بر فرایند کار یا نتیجه آن

مدل نقاط مرجع راهبردی، یک الگوی راهبرد منابع انسانی می‌باشد که باعث ایجاد یکپارچگی بین راهبردهای شرکت و راهبرد منابع انسانی و همچنین بین سیستم‌های عملیاتی می‌شود. اهمیت این مدل به دو دلیل می‌باشد که عبارتند از:

۱. این مدل به سبب برخورداری از منطقی جذاب و سازگار با مبانی فلسفی نظریه‌های مدیریت بدون وابستگی به پیش‌شرط‌هایی قابلیت تدوین و اجرا را دارا است و در صورت وجود راهبرد سازمان، هماهنگی خود را با آن حفظ خواهد کرد.

۲. در تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از مرجع راهبردی، نیازی به بررسی و مدل‌سازی از وضعیت موجود ندارد [12].

مدیریت راهبردی منابع انسانی

شولر و همکاران [24]، ضمن بررسی روند تکاملی این پدیده، تصویری از تغییر شکل مدیریت راهبردی منابع انسانی، نخست از مدیریت کارکنان به مدیریت منابع انسانی سنتی و سپس به مدیریت منابع انسانی راهبردی را ارائه کردند. به باور بیر، محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت راهبردی منابع انسانی است. مدیریت راهبردی منابع انسانی، به گونه‌ای طراحی شده است تا نیازهای راهبردی سازمان را تشخیص دهد و برای توسعه استعدادهای مورد نیاز خود برای اجرای راهبردهای رقابتی و کسب اهداف عملیاتی برنامه‌ریزی نماید. مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه‌شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می‌کند. رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی، به معنای به‌کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در محیط ناپایدار، واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی به‌کارگیرد [25].

راهبرد منابع انسانی

فعالیت‌های سنتی منابع انسانی به‌طور کلی، شامل گزینش، آموزش، پاداش و برنامه‌ریزی مسیر شغلی‌اند که بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان، مانند کار گروهی، انگیزش و رفتار، ارتباطات و روابط انسانی تأکید دارند. این امور، با وجود کمک‌های زیاد به سازمان، نتوانستند حسب موقعیت‌های متحول امروزی، به پیش‌بینی و تحول منابع انسانی در سازمان‌ها، کمک کنند. چراکه به‌جای تمرکز بر شرایط کاری و محیط فعالیت، بر رویه‌ها و مقررات سازمان متمرکز بودند و فاقد دیدگاه راهبردی نسبت به انسان بوده‌اند. با برقراری نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی، تمامی فعالیت‌هایی که بر رفتار کارکنان و ارتقای آن‌ها تأثیر دارد، شناسایی و طراحی شده که در نهایت سازمان از افراد ماهر، متخصص و متعهد در راستای رقابت پایدار برخوردار می‌شود [26].

راهبردهای منابع انسانی بامبرگر و مشولم

با توجه به مدل بامبرگر و مشولم [2]، مطابق شکل یک چهار راهبرد منابع انسانی متمایز، بر اساس دو نقطه مرجع راهبردی موردنظر آن‌ها، تشخیص داده شده است.

	1 داخلی	2 بازار	3 بیرونی	4
پایزه				
1	متعهدانه		پیمانکارانه	
2				
کنترل				
3				
4	پدرانه		ثانویه	
فرآیند				

شکل ۱- راهبردهای منابع انسانی با توجه به نقاط مرجع راهبردی [7].

Figure 1- Human resource strategies according to strategic reference points [7].

۱. راهبرد پیمانکارانه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، بر تامین منابع انسانی موردنیاز از بازار کار آزاد تاکید دارد و از بعد واپایش منابع انسانی، ناظر بر پایش و نظارت محصول یا نتیجه کار کارکنان می‌باشد؛ بنابراین، راهبرد پیمانکارانه برای مشاغل پیچیده و تخصصی موقت و کوتاه‌مدت مناسب است؛ چراکه در این مشاغل، از یک‌سو، نتیجه کار اهمیت دارد و از سوی دیگر، استخدام بلندمدت یا نگهداشت افراد متخصص برای سازمان، هزینه‌های سنگین در پی دارد.
۲. راهبرد متعهدانه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، بر تامین منابع انسانی موردنیاز از داخل سازمان تاکید دارد و از بعد واپایش منابع انسانی، ناظر بر پایش و نظارت محصول یا نتیجه کار کارکنان می‌باشد. راهبرد متعهدانه را می‌توان مناسب مشاغل پیچیده و تخصصی دائمی دانست. به همین جهت، از دست دادن و جایگزینی افراد متخصص، در چنین مشاغلی، سازمان را با هزینه‌های سنگینی مواجه می‌سازد.
۳. راهبرد ثانویه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، مانند راهبرد پیمانکارانه، بر تامین منابع انسانی موردنیاز از بازار آزاد تاکید دارد، اما از بعد واپایش منابع انسانی، ناظر بر نظارت فرایند کار کارکنان می‌باشد. با این تعریف، به نظر راهبرد ثانویه برای مشاغل ساده و استاندارد، مناسب‌تر است و نیازی به آموزش زیاد یا تاکید بر نگهداشت منابع انسانی ندارد.
۴. راهبرد پدرانه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، مانند راهبرد متعهدانه، بر تامین منابع انسانی موردنیاز از داخل سازمان تاکید دارد. از بعد واپایش منابع انسانی، مانند راهبرد ثانویه، بر پایش و نظارت فرایند کار منابع انسانی متمرکز است. در این صورت، راهبرد پدرانه، همانند راهبرد ثانویه، برای مشاغل ساده و استاندارد، مناسب‌تر است. با این تفاوت که در این راهبرد، برای نگهداشت و ارتقای کارکنان و هم‌راستا نمودن آن‌ها با فرهنگ سازمان تلاش می‌شود [27].

همسویی

همسویی راهبردی، هماهنگی سطوح مختلف راهبردهای سازمان است که منجر به هم‌افزایی شود. همسویی راهبردی همواره یکی از نگرانی‌های مدیران سازمان بوده و الزاماتی همچون توازن و هماهنگی، تناسب، پویایی، منابع، به هم‌پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق را به همراه دارد. همسویی، به توانایی سازمان در افزایش توان رقابتی و صرفه‌جویی در منابع می‌انجامد. البته، برخی از متون، واژگانی چون «تناسب»، «هم‌راستایی» و «هم‌افزایی» را به جای همسویی به کار برده‌اند [28]. به طور کلی باید به این نکته مهم اشاره نمود که سازمان‌ها با توجه به شرایط درونی و محیطی همواره با تغییرات گسترده و بعضاً چالش برانگیزی مواجه‌اند؛ لذا اعمال برخی تغییرات راهبردی در سازمان گریزناپذیر است به عبارتی دیگر سازمان‌ها برای انطباق با محیطشان تغییر می‌کنند و هدف نهایی از این تغییر یک معقوله استراتژیک است. سازمان از طریق انطباق با محیط می‌خواهند عملکرد بقاء، رشد و پیشرفت را تضمین نمایند. در این رابطه به خصوص فناوری‌های اطلاعاتی عامل اصلی تغییر محسوب می‌شوند. فناوری‌های اطلاعاتی نه تنها عامل تغییر هستند بلکه خودشان با سرعت رو به رشدی تغییر می‌کنند. از طرفی، پیشرفت در فناوری اطلاعات بدان معنی است که اطلاعات بیش‌تری در سازمان‌ها ایجاد شده و گردش آن نیز سریع‌تر بوده است. بسیاری از فرآیندهای دستی قدیمی به طور کامل مکانیزه شده‌اند، این تحولات موجب تغییرات مهمی در ساختار شغلی و تخصصی پرسنل شده است؛ لذا در راستای تغییر بسیاری از فرآیندهای

قبل و انجام کارها از طریق رایانه و شیوه‌های جدید، فناوری اطلاعات نقش به‌سزایی را ایفا می‌نماید. برخی از مواردی که فناوری اطلاعات سبب تغییر فرآیندهای سازمان می‌شود عبارتند از:

۱. فناوری اطلاعات موجب مکانیزه شدن و سرعت بالای فرآیندها می‌گردد.
۲. فناوری اطلاعات مشاغل مجازی و همکاری‌های راه دور را ممکن می‌سازد.
۳. فناوری اطلاعات تعاملات را افزایش داده و بازخورد فوری را ممکن می‌سازد.
۴. فناوری اطلاعات موجب ایجاد، توزیع، مدیریت موثر و هوشمندانه دانش می‌شود.
۵. فناوری اطلاعات محاسبات را در سطح وسیع و بدون خستگی انجام می‌دهد.
۶. فناوری اطلاعات، اطلاعات را در سطوح مختلف سازمان به اشتراک می‌گذارد.

توان تداوم سازمان در محیط متغیر و رقابتی امروزی مستلزم به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان می‌باشد. نقش فناوری اطلاعات در سازمان‌های جدید به اندازه‌ای پررنگ است که بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان، مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها را به اتخاذ استراتژی مرتبط با این فناوری‌ها در جهت‌گیری‌های آتی سازمان‌ها توصیه می‌کنند. از قسمت‌های مهم سازمان که تحت تاثیر این فناوری قرار خواهد گرفت، منابع انسانی سازمان می‌باشد. به‌طور طبیعی نحوه مدیریت بر نیروهایی که در محیط جدید یعنی محیطی که با فناوری اطلاعات عجین شدن است تحت الشعاع این فناوری قرار خواهد گرفت. در این راستا ضروری است نقش‌هایی را که فناوری اطلاعات می‌تواند برای مدیریت منابع انسانی ایفا کند را بررسی نموده و با استفاده از آن زمینه انجام هرچه بهتر وظایف را برای مدیر منابع انسانی فراهم نماییم. در غیر این صورت عملکرد منابع انسانی به‌ویژه از لحاظ دستیابی به اهداف سازمان ضعیف خواهد بود. در نتیجه برای انجام بهتر وظایف مدیریت منابع انسانی باید اولاً محیط جدید که تحت تاثیر فناوری اطلاعات می‌باشد را بشناسیم و ثانیاً بدانیم که در این محیط مدیر منابع انسانی چه وظایفی را باید انجام دهد.

۳- پیشینه تجربی پژوهش

اکبری و همکاران [29]، در پژوهشی به طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری شامل ساختار مدیریت موثر، سرمایه انسانی، الزامات خط‌مشی‌گذار، نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی و بهره‌وری فردی و سازمانی از عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران هستند. باقری هشی و غلامی [30] در پژوهشی به فراترکیب مدیریت استعداد سرمایه انسانی (ارایه مدل مفهومی) پرداختند. نتایج پژوهش در مجموع ۵ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۱۴۰ کد برای مولفه‌های مدل مفهومی مدیریت استعداد را نشان داد. در نهایت کدهای جذب و استخدام استعداد، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، سیستم جبران خدمات، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه، بهره‌وری، درگیر کردن، تعالی سازمانی بیش‌ترین اهمیت و بالاترین رتبه‌ها را در میان کدها به‌دست آوردند.

رنگریز و کریم [31]، در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان امور مالیاتی کشور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که در شرایط علی، هدف‌گذاری منابع انسانی سبز، در مقوله‌محوری مدیریت منابع انسانی سبز، در شرایط مداخله‌گر عوامل درون‌سازمانی سبز و برون‌سازمانی سبز، در بستر حاکم، جوسازمانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز، در رابطه با راهبرد (کنش و واکنش‌ها)، اقدامات مرتبط با طراحی و نهادینه کردن سیستم اطلاعات منابع انسانی سبز و در ارتباط با پیامدها؛ پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی موثر می‌باشند. صدر و همکاران [32] در پژوهشی به طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی و پژوهشی کشور با رویکرد سیاست‌های کلی نظام اداری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد مولفه «ارزش‌مداری» مهم‌ترین مولفه مدل می‌باشد. همچنین به‌منظور توسعه مطلوب سرمایه انسانی، بعد عدالت‌محوری و بعد دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی حایز بیش‌ترین اهمیت در بین ابعاد پنج‌گانه می‌باشند.

محمودی و همکاران [33] در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی بیمارستان‌های دولتی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت سرمایه انسانی بیمارستان در قسمت مولفه‌ها دارای پنج مقوله شامل مدیریت نوآورانه، حفظ منابع انسانی، نظارت و ارزیابی سرمایه انسانی، تخصص و اخلاق‌مداری سرمایه انسانی و سرمایه فکری و اجتماعی بود. در قسمت موانع مدیریت سرمایه انسانی دارای چهار مقوله شامل مشکلات منابع و تجهیزات، مشکلات مدیریتی و سازمانی، مشکلات پرسنل و مشکلات بهسازی سرمایه انسانی بود. در قسمت راهکارهای رفع موانع مدیریت

سرمایه انسانی دارای شش مقوله شامل توسعه منابع انسانی، تثبیت نیروی انسانی، عدالت سازمانی، تفکر سیستمی، مدیریت تعالی و حاکمیت قانون و اخلاق بود. در قسمت پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت سرمایه انسانی شامل چهار مقوله شامل توسعه و ارتقای سازمانی، توانمندسازی کارکنان، بهبود روحیه و رضایت مراجعان و به‌سازی سلامت بود. هی و وانگ [34] در پژوهشی به طراحی مدل مطلوب توسعه سرمایه انسانی درون‌زا و ساختار بازار در مدل پولی شومپتری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد نرخ بهره اسمی بالاتر، عرضه نیروی کار برای انباشت سرمایه انسانی، نرخ رشد سرمایه انسانی و بازده ورودی را کاهش می‌دهد. بازده نسبتاً بالاتر به شرکت‌های فعلی، نرخ رشد نوآوری عمودی را افزایش می‌دهد و در نتیجه کاهش نرخ رشد سرمایه انسانی را جبران می‌کند. اندازه شرکت در بلندمدت کاهش می‌یابد و نرخ رشد نوآوری عمودی و رشد و رفاه کل تعادل را کاهش می‌دهد.

آوی و هولی [35] در پژوهشی به بازطراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تأکید بر سرمایه روانشناختی مثبت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد سازمان‌ها با ادغام عناصر رفتار سازمانی مثبت، در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود می‌توانند به برخی از مبرم‌ترین مسایل سازمانی امروزی مانند جذب نیروی کار از راه دور، تغییر تنوع، ابتکارات عدالت و شمول و ابداع مجدد برنامه‌های رفاه کارکنان دست یابند. برودنی و توتا [35] در پژوهشی به اندازه‌گیری و ارزیابی چندمعیاره توسعه سرمایه انسانی در کشورهای اتحادیه اروپا پرداختند. همبستگی بین شاخص ارزیابی سرمایه انسانی و شاخص‌های مشخص‌کننده نوآوری، رشد اقتصادی و پایداری با استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک اسپیرمن تحلیل شد. نتایج نشان‌دهنده تنوع قابل توجهی در سرمایه انسانی بین کشورهای اتحادیه اروپا-۲۷ و بین گروه‌های "EU-14 قدیمی" و "EU-13 جدید" است. هلند، دانمارک و سوئد از نظر توسعه سرمایه انسانی بهترین نتایج را به‌دست آوردند، درحالی‌که یونان، رومانی و بلغارستان ضعیف‌ترین نتایج را داشتند. در مقابل، قبرس، مالت و پرتغال بیش‌ترین پیشرفت را در طول دوره بررسی ثبت کردند.

کابریلو و همکاران [36] در پژوهشی به بررسی عوامل اثرگذار بر هم‌افزایی بین سرمایه نیروی انسانی و مدیریت دانش دیجیتال پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، اعتماد، عوامل اصلی اثرگذار برافزایش هم‌افزایی بین سرمایه نیروی انسانی و مدیریت دانش دیجیتال محسوب می‌شوند. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد پژوهشی با هدف ارایه مدل راهبردی سرمایه انسانی همسو با فناوری در شرکت فناوری بنیاد مخابرات ایران انجام نشده است. از یک‌سو با توجه به اهمیت بالای ارتباطات در عصر کنونی، این موضوع بسیار حایز اهمیت است که شرکت مخابرات ایران در راستای ارتقا و توسعه در ابعاد مختلف همچون فناوری، تکنولوژی و توسعه راهبردی سرمایه‌های انسانی بتواند اقدامات لازم را اتخاذ و به اجرا برساند و از سویی دیگر، بررسی و دقت لازم در رابطه با الزامات و اولویت‌سنجی این موضوع نیز می‌تواند در راستای ارایه خدمات گسترده‌تر و با کیفیت‌تر شرکت مخابرات اثرگذار واقع شود. این در حالی است که بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که اغلب ابعاد شناسایی‌شده سرمایه انسانی مختص سازمان‌ها و نهادهای ویژه (همچون بیمارستان‌ها و مراکز درمانی، دانشگاه‌ها و مراکز علمی، بانک‌ها و مراکز اقتصادی و مالی) بوده است و این موضوع، جواب‌گوی نیازهای تخصصی نهادهای سازمان‌های اثرگذاری همچون شرکت فناوری بنیاد مخابرات ایران نباشند. در این راستا، به نظر می‌رسد در حوزه سرمایه انسانی در این سازمان ابعادی مهم دیگری نیز بتواند نقش‌آفرینی کنند که خلا آن‌ها در تحقیقات پیشین مشهود است و این دال بر وجود شکاف نظری در این زمینه می‌باشد.

۴- روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارایه مدل راهبردی منابع انسانی در شرکت فناوری بنیاد مخابرات ایران است. این پژوهش، با توجه به هدف، در طیف تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، در حیطه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار دارد. در واقع، در تحقیق حاضر، به مدد راهنمایی خبرگان دانشگاهی و سازمان مخابرات ایران، ابتدا، داده‌ها و اطلاعات مربوط به شاخص‌های مربوط به راهبرد منابع انسانی و فناوری در مخابرات استان تهران، شناسایی شد و آنگاه، با تجزیه و تحلیل داده‌ها، راهبرد منابع انسانی همسو با فناوری در شرکت مخابرات ایران، ترسیم گردید. از این‌رو، تحقیق حاضر، از نظر روش و چگونگی به‌دست آوردن داده‌های موردنیاز، یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است. روش اجرای پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی پژوهش، جهت گردآوری اطلاعات، انجام مصاحبه با خبرگان و مدیران حوزه ارتباطات و مخابرات و اساتید دانشگاهی صورت پذیرفت. جامعه آماری نیز در این بخش تعداد ۱۵ تن از خبرگان حوزه مخابرات و نیز اساتید دانشگاهی بوده‌اند که به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند.

در جدول ۱ مشخصات خبرگان در بخش کیفی پژوهش تبیین شده است:

جدول ۱- مشخصات جمعیت‌شناسی خبرگان در بخش کیفی.

Table 1- Demographic characteristics of experts in the qualitative section.

ردیف	شاخص-نوع	فراوانی	درصد
1	جنسیت	زن	4
		مرد	73.4
2	تحصیلات	کارشناسی ارشد	6
		60	9
3	سابقه کاری	از ۱۰ تا ۱۹ سال	8
		از ۲۰ تا ۲۵ سال	5
		بیش از ۲۶ سال	2

در بخش کمی پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بر اساس الگوی بامبرگر و مشمول و طیف لیکرت بوده است. امتیاز اختصاص یافته به هر کدام از سوالات براساس این طیف در جدول شماره دو، مشخص شده است.

جدول ۲- نحوه تخصیص امتیازات به هر گزینه در طیف لیکرت در پرسشنامه اول.

Table 2- How to assign points to each option on the Likert scale in the first questionnaire.

گزینه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
امتیازات	1	3	5	7	9

همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل خبرگان دارای پست و بدون پست شرکت مخابرات ایران بوده‌اند که از میان آنان، تعداد ۲۸۱ تن به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در جدول ۳ جامعه و حجم نمونه ارایه شده است.

جدول ۳- جامعه آماری و حجم نمونه.

Table 3- Statistical population and sample size.

ردیف	نام واحد	جامعه آماری	حجم نمونه
1	تعداد خبرگان دارای پست سازمانی	190	127
2	تعداد خبرگان فاقد پست سازمانی	259	154
3	تعداد کل خبرگان (دارای پست و فاقد پست)	449	281

در جدول ۴ مشخصات خبرگان در بخش کیفی پژوهش تبیین شده است:

جدول ۴- مشخصات جمعیت‌شناسی خبرگان در بخش کمی.

Table 4- Demographic characteristics of experts in the quantitative section.

ردیف	شاخص-نوع	فراوانی	درصد
1	جنسیت	زن	96
		مرد	65/8
2	تحصیلات	کارشناسی	82
		کارشناسی ارشد	165
		دکتری	34
3	سابقه کاری	کم‌تر از ۵ سال	7
		بین ۵ الی ۱۰ سال	41
		بین ۱۰ الی ۱۵ سال	56
		بین ۱۵ الی ۲۰ سال	98
		بیش از ۲۰ سال	79
			28.1

در راستای تعیین پایایی پرسشنامه در بخش کمی، ابتدا، پرسشنامه در بین پاسخ‌دهندگان توزیع گردید و سپس ضرایب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است. نهایتاً در خصوص روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق، برای بررسی و تحلیل اطلاعات به دست آمده، از دو روش توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در روش توصیفی، از مشخصه‌های آماری متداول نظیر فراوانی‌ها، درصدگیری‌ها، میانگین‌ها، واریانس یا انحراف معیار، برای بررسی توصیفی اطلاعات، استفاده شد. در خصوص آمار استنباطی، ابتدا، مقادیر آماره‌ها به دست آمد و سپس به کمک آزمون‌های فرض آماری، آماره‌ها، به پارامترهای جامعه تعمیم داده شد.

۵- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، با بهره‌گیری از پرسشنامه استاندارد، از خبرگان خواسته شد تا نسبت به متغیرها و سوال‌ها پاسخ دهند. در گام بعد، پس از بررسی نتیجه‌ها، اقدام به شناخت وضعیت قرارگیری مولفه‌های مدل بامبرگر و مشولم [2] شده است. سپس، نتایج حاصله، مورد آزمون معادلات ساختاری قرار گرفته شد تا مشخص شود که وضعیت ارتباطی میان مولفه‌ها چگونه است. در همین راستا، اقدام به تعیین وزن با استفاده از نتایج به دست آمده شد. در نهایت متغیرهای مدنظر، با آزمون معادلات ساختاری، وضعیت ارتباطی آن‌ها سنجیده شد تا در مدل نهایی مورد استفاده قرار گیرند.

بر این اساس، آزمون‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده در این پژوهش، به صورت خلاصه به شرح ذیل هستند:

۱. بررسی جمعیت‌شناسی
۲. شناسایی وضعیت راهبردهای موجود در شرکت
۳. شناخت وضعیت فعالیت معاونت‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها براساس متغیرهای مورد بررسی
۴. تعیین وضعیت جهت‌گیری تامین نیرو و راهبردهای کسب و کار
۵. تعیین وضعیت اثرگذاری و رتبه‌بندی
۶. تبیین ضریب مسیر و اثرگذاری متغیرها با استفاده از آزمون معادلات ساختاری
۷. بررسی روایی واگرا و همگرا متغیرهای پژوهش
۸. ارایه مدل نهایی

تحلیل استنباطی پژوهش

در نخستین قسمت از تحلیل استنباطی، ابتدا، سنجش و شناسایی وضعیت استراتژی‌های موجود در شرکت مخابرات، حسب نظر خبرگان، ارایه می‌شود.

جدول ۵- شناسایی وضعیت راهبردهای موجود در دو حالت فناوری ساده و پیچیده.

Table 5- Identifying the status of existing strategies in two simple and complex technology modes.

	راهبرد پدران	راهبرد پیمانکارانه	راهبرد متعهدانه	راهبرد ثانویه
فناوری ساده	2.701067616	2.8113879	2.733096085	2.861209964
فناوری پیچیده	2.758007117	2.679715302	2.829181495	2.672597865



شکل ۲- شناسایی وضعیت راهبردهای موجود در دو حالت فناوری ساده و پیچیده.

Figure 2- Identifying the status of existing strategies in two modes of simple and complex technology.

براساس شکل ۲، مشخص گردیده شده است وضعیت چهار حالت راهبردهای متعهدانه، ثانویه، پدرانیه و متعهدانه در شرکت مخابرات، از منظر خبرگان، در چه وضعیتی قرار دارد. براساس نمودار فوق، سازمان، در وضعیت خدمات پیچیده، بیش تر به سمت راهبرد متعهدانه تمایل دارد؛ درعین حال که در وضعیت فناوری ساده، راهبرد ثانویه، مرکزیت فعالیت سازمان را پوشش می دهد. در گام بعدی، شناخت وضعیت فعالیت معاونت ها، در دستور کار قرار گرفت. برای این منظور، طی یک پرسشنامه ماتریسی، از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را نسبت به وضعیت و ارکان خدمات اعلام دارند. نتیجه ی حاصله از نظرات خبرگان، به شرح جدول ۶، بوده است:

جدول ۶- شناخت وضعیت فعالیت معاونت ها.

Table 6- Understanding the status of the activities of the vice-chancellors.

Table 8- Understanding the status of the activities of the vice chairpersons.						
فعالیت HRM	انتخاب	آموزش	جبران خدمت	طراحی شغل	ارتباطات	راهبرد
معاونت‌ها						
راهبرد توسعه کسب و کار	4/4631861	5/2282916	5/537673	5/0633952	2/5279866	7/0537696
مالی	3/5240726	5/2168529	7/267408	5/8423566	2/7093839	4/220471
زنجیره تامین	2/9280996	4/4657611	5/2071785	2/801101	3/7010983	6/7130945
تجاری	4/0918108	5/0299513	5/6178586	4/107847	3/0094085	5/9598396
توسعه سرمایه انسانی	3/6090265	7/1331073	7/3076708	6/470759	3/5710912	5/9057297

پس از نرمال سازی و تعیین وزن، برترین رتبه یا در واقع، برترین خدمات مربوط به معاونت ها، نشان داده شده در جدول ۷، مشخص گردید:

جدول ۷- رتبه فعالیت های معاونت ها.

Table 7- The rank of the activities of the vice-presidents.

فعالیت ها	WI
راهبرد توسعه کسب و کار	0.203819
مالی	0.194921
زنجیره تامین	0.175399
تجاری	0.193411
توسعه سرمایه انسانی	0.23245

بنابر مقادیر به دست آمده، توسعه سرمایه انسانی، بالاترین و بیشترین وزن را دارد. راهبرد توسعه کسب و کار، مالی، تجاری و در نهایت زنجیره تامین، در رتبه های بعدی، قرار دارند. همچنین، به منظور تعیین جهت گیری تامین نیرو و استراتژی کسب و کار در واحدهای شرکت مخابرات، در شرایط فعلی، از خبرگان خواسته شد که نسبت به جدول ۸، اعلام نظر کنند:

جدول ۸- تعیین جهت گیری تامین نیرو و راهبردهای کسب و کار.

Table 8- Determining the direction of manpower supply and business strategies.

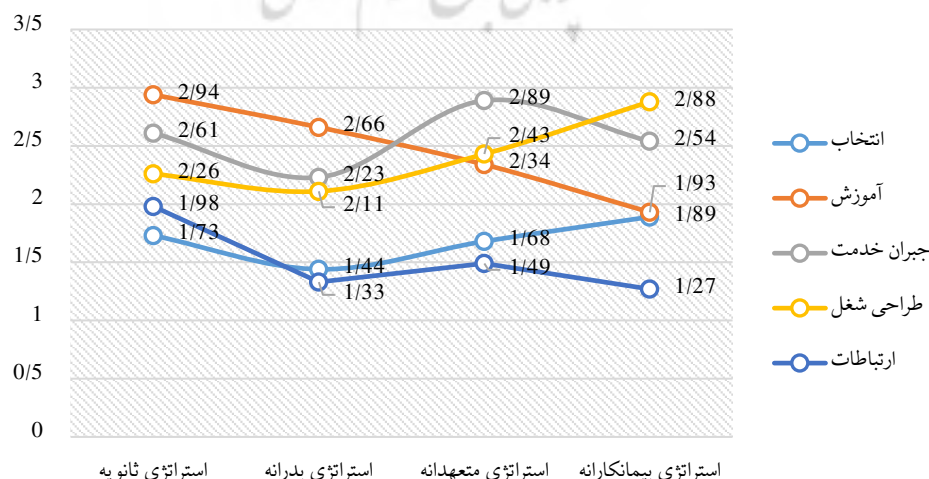
فعالیت HRM	متخصص متعهد	پیمانکارانه	نیروی قراردادی	سرباز وفادار
انتخاب	اغلب بیرونی	اغلب درونی	مستمر حرفه ای	
آموزش	مستمر عمودی	متناوب حرفه ای	متناوب عمودی	
جبران خدمت	بر مبنای شغل (ثابت)	بر مبنای شغل و عملکرد	بر مبنای عملکرد ضعیف	
طراحی شغل	پیچیده و غیر یکنواخت	ندارد		
ارتباطات	عمودی و افقی	عمودی		

پس از اعمال نظر خبرگان و بررسی موارد و تحلیل میانگین هندسی دیدگاه خبرگان نتیجه حاصله، به شرح زیر درآمده است:

جدول ۹- تعیین وضعیت جهت گیری تامین نیرو و راهبردهای کسب و کار.

Table 9- Determining the status of workforce orientation and business strategies.

	راهبرد پیمانکارانه	راهبرد متعهدانه	راهبرد پدران	راهبرد ثانویه
انتخاب	1/89	1/68	1/44	1/73
آموزش	1/93	2/34	2/66	2/94
جبران خدمت	2/54	2/89	2/23	2/61
طراحی شغل	2/88	2/43	2/11	2/26
ارتباطات	1/27	1/49	1/33	1/98



شکل ۳- تعیین وضعیت جهت گیری تامین نیرو و راهبردهای کسب و کار.

Figure 3- Determining the status of workforce orientation and business strategies.

براساس نتایج به دست آمده، در وضعیت موجود، برترین راهبرد از دید خبرگان، راهبرد ثانویه در هر پنج بعد انتخاب، آموزش، جبران خدمت، طراحی شغل و ارتباطات است. راهبرد پیمان کارانه، به عنوان یک راهبرد جدید که هرازگاهی شرکت به آن تکیه می کند، در جایگاه دوم راهبردها قرار دارد. در مرحله دیگر، به سنجش وضعیت سه متغیر جذب نیرو، تعیین راهبرد کسب و کار و تعیین فناوری پرداخته شد که نتایج و تحلیل آن ها، در پی می آید:

جدول ۱۰ - تعیین وضعیت اثرگذاری.

Table 10- Determining the status of effectiveness.

					Test Value = 3	
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
				Lower	Upper	
جذب و نیرو	2/048	123	0/044	0/0510753	-0/133311	0/235462
راهبرد	2/108	123	0/037	0/158266	0/00965	0/30688
فناوری	4/224	123	0/000	0/2959677	0/157284	0/434652

براساس مقادیر به دست آمده، هر سه عامل جذب نیرو، راهبرد و فناوری از دیدگاه خبرگان، با توجه به قرارگیری آماره T فراتر از بازه بحرانی $1/96$ و نیز معیار تصمیم که کوچکتر از $0/05$ ، نشان از اثرگذاری متغیرهاست. برای این که بتوان اهمیت هر سه متغیر را سنجید، از آزمون فریدمن بهره گرفته شد که نتیجه آزمون مربوطه به شرح ذیل است:

جدول ۱۱ - تعیین رتبه بندی متغیرها.

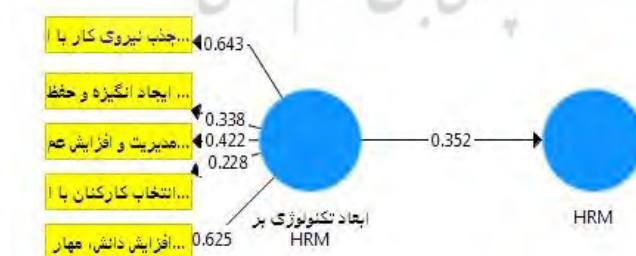
Table 11- Determining the ranking of variables.

میانگین	
جذب و نیرو	1.87
راهبرد کسب و کار	1.98
فناوری	2.15

بر اساس نتیجه ی آزمون مربوطه، «فناوری»، به عنوان مهم ترین متغیر از دید خبرگان، برای تعیین راهبرد در وضعیت آینده است؛ در حالی که راهبردهای کسب و کار، در رتبه دوم و جذب نیرو هم در آخرین رتبه قرار می گیرد.

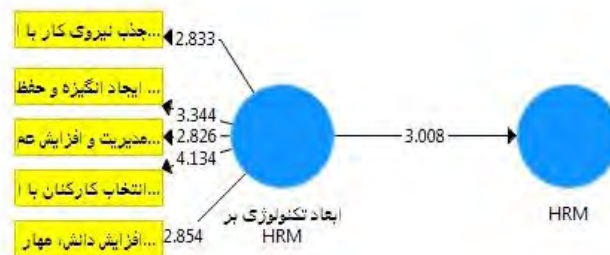
تحلیل براساس روابط میان متغیرها با استفاده از آزمون معادلات ساختاری

برای سنجش و ارزیابی و تحلیل متغیرهای پژوهش، از آزمون معادلات ساختاری با کمک نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. تحلیل مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪ صورت گرفته و نتایج آن به شرح زیر می باشد:



شکل ۴ - ضریب مسیر میان متغیرها.

Figure 4- Path coefficient between variables.



شکل ۵- تبیین ضریب اثرگذاری میان متغیرها.

Figure 5- Explanation of the influence coefficient between variables.

جدول ۱۲- خلاصه نتایج پژوهش.

Table 12- Summary of research results.

معیار تصمیم	آماره T	انحراف معیار	نمونه اصلی
ابعاد فناوری - HRM	3.008	0.307	0.352
ابعاد فناوری - جذب نیروی کار	2.833	0.561	0.643
ابعاد فناوری - ایجاد انگیزه	3.344	0.294	0.338
ابعاد فناوری - مدیریت و افزایش عملکرد	2.826	0.383	0.422
ابعاد فناوری - انتخاب کارکنان	4.134	0.176	0.228
ابعاد فناوری - افزایش دانش، مهارت	2.854	0.493	0.625

بنابر نتایج پژوهش حاضر، ابعاد فناوری بر HRM با سطح اطمینان ۹۵٪ و میزان خطای ۰/۰۰۶ با ضریب مسیر ۰/۳۵۲، دارای ارتباط مثبت و مستقیم می‌باشد. همچنین، با توجه به آماره T که برابر با ۳/۰۰۸ است، ابعاد فناوری بر HRM اثرگذار می‌باشد. به علاوه، دیگر متغیرهای مربوط به ابعاد فناوری، شامل جذب نیروی کار، ایجاد انگیزه، مدیریت و افزایش عملکرد، انتخاب کارکنان و افزایش دانش/مهارت، با توجه به مقدار معیار تصمیم که همگی کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد، همراه با ضریب مسیر مناسب آن‌ها و نیز مقدار T فراتر از بازه بحرانی ۱/۹۶، بیانگر اثرگذاری متغیرهای ابعاد فناوری بوده و نشان از شناسایی مناسب متغیرها توسط پژوهش می‌باشد.

جدول ۱۳- روایی واگرا و همگرایی متغیرهای پژوهش.

Table 13- Divergent and convergent validity of research variables.

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
ابعاد فناوری	0.791	0.732	0.769	0.5239
HRM	0.831	1.092	0.782	0.5362

براساس خروجی نرم‌افزار Smart PLS، مشخصه‌ی هر عامل، با توجه به مدل آن، موردبررسی روایی سازه و همگرا قرار گرفت که در جدول بالا، نتایج آن مشخص شده است. براساس مقدار CR که باید بزرگتر از ۰/۷ باشد و برای تمامی ارکان متغیرها این امر رعایت شده، همچنین مقدار AVE که باید فراتر از ۰/۵ باشد و نیز مقدار AVE که از میزان CR کوچکتر باشد، مدل نهایی پژوهش، دارای روایی همگرا و روایی واگرای مناسبی است.

مدل نهایی پژوهش

بنابر نتایج حاصله، راهبرد ثانویه، به عنوان راهبرد محوری سازمان می‌باشد؛ درعین حال که فعالیت‌های معاونت‌ها، با تاکید بر راهبرد توسعه کسب و کار و نیز در وضعیت فناوری ساده، بر راهبردهای متعهدانه و در فناوری پیچیده، بر راهبردهای ثانویه قرار دارد. با نظر داشت اطلاعات به دست آمده و تاکید پژوهش بر بهره‌گیری از مدل بامبرگر و مشولم، مدل راهبردی منابع انسانی، برای شرکت مخابرات ایران، به صورت زیر، طراحی می‌شود.



شکل ۶- مدل راهبردی سرمایه انسانی همسو با فناوری در شرکت فناوری بنیاد مخابرات ایران.

Figure 6- Strategic model of human capital aligned with technology in Iran Telecommunications Foundation Technology Company.

۶- نتیجه گیری

پژوهش حاضر، با در نظر داشتن مدل مرجع بامبرگر و مشولم [2] و با توجه به این که تدوین استراتژی منابع انسانی باید منطبق با هر سازمان انجام شود اقدام به شناخت راهبرد مناسب برای سرمایه انسانی با در نظر داشتن فناوری نموده است. مدل نهایی راهبرد منابع انسانی شرکت مخابرات ایران، خود، از تحلیل های صورت گرفته و نتایج به دست آمده، در دو گروه خبرگان و کارکنان، به دست آمد.

این شرکت، برای همگامی نیازها و اهداف خود با فناوری های نوین و جدید، در مسیر آینده نگری و متناظر با نظر خبرگان (به عنوان افراد صاحب نفوذ در سازمان)، نیاز دارد تا چهار راهبرد، به شرح زیر را به کار گیرد:

۱. راهبرد ثانویه (۳۷%)
۲. راهبرد متعهدانه (۲۶%)
۳. راهبرد پیمان کارانه (۲۲%)
۴. راهبرد پدرا نه (۱۵%)

نقش راهبردهای مورد بررسی و درصد اهمیتی که آنها دارند، به ترتیب ۳۷% (ثانویه)، ۲۶% (متعهدانه)، ۲۲% (پیمان کارانه) و ۱۵% (پدرا نه) می باشد. این ها، در واقع، نشان دهنده وزن راهبردهایی است که شرکت مخابرات می تواند در وضعیت های تعیین شده، از آنها بهره برد. مدل مزبور، بیانگر گام های بهره مندی اصولی دریافت و اخذ راهبردهای آینده شرکت مخابرات است. این مدل را می توان راهنمای مسیر در جهت دستیابی به بیش ترین و برترین کاربری برای راهبردهای آینده شرکت مخابرات دانست و می تواند به عنوان مدل مرجع در این سیستم در نظر گرفته شود. راهبردهای پیشنهادی برای شرکت مخابرات ایران که با افزودن نقطه مرجع «فناوری» به مدل بامبرگر و مشولم [2] به دست آمده است، موجب افزایش بهره وری و کارآمدی شرکت خواهد شد. این شرکت، با این راهبردها و در پرتو توسعه و گسترش فناوری های نوین خواهد توانست هزینه های خود را کاهش

داده، کارایی‌اش را افزایش داده، درآمدهایش را افزایش داده و مزیت رقابتی برای خود ایجاد کند. مدل راهبردی پیشنهادی پژوهش حاضر، تلفیقی از راهبردهای چهارگانه بامبرگر و مشولم [2] با وزن و سهم‌های مورد اشاره در بالا است که بحث و تجزیه و تحلیل آن به شرح زیر است.

راهبرد ثانویه این امکان را به شرکت خواهد داد تا بخش مهمی از فعالیت‌های خود را با استفاده از نیروی کار موجود در بازار متمرکز کند؛ درحالی‌که بر فرایند تولید یا ارائه خدمت، تسلط دارد. این راهبرد مناسب برای مشاغل ساده، استانداردپذیر و تکراری مناسب است؛ بنابراین، شرکت مخابرات با اتخاذ و اجرای این راهبرد می‌تواند نیروی کار موردنیاز خود را در بازار کار خارج از شرکت تامین نموده تا در ادامه دیگر به ضرورت پرورش و نگهداشت نیروهای کار رسمی و سازمانی خود مبادرت ننماید. از طرفی بر اساس برخی از رویه‌های مرسوم و متعارف، سازمان‌هایی که دارای فعالیت‌های تکراری زیادی هستند، نگهداشت هزینه‌ها و فرآیند تبدیل در سطوح پایین به مثابه یک مزیت رقابتی مهم قلمداد می‌شود، از راهبرد ثانویه استفاده خواهند کرد. به بیانی دیگر، سازمان‌هایی که دارای شاخص‌های فوق هستند با بهره‌گیری از این نوع راهبرد، از فناوری ثابتی استفاده نموده و در ادامه نیز از کارکنان خود می‌خواهند ضمن رعایت مقررات و قوانین خدشه‌ای به فرآیند تولید وارد نسازند. همچنین، در راهبرد ثانویه، با استفاده از کنترل رفتار و فرایند و مبتنی ساختن دستمزدها بر کارایی، بالاترین بهره‌وری برای سازمان حاصل می‌شود. شرکت مخابرات ایران، این راهبرد را در آن بخش‌هایی حاکم می‌کند که حجم بالایی از تولید با هزینه اندک دارد. بنابر نتایج این پژوهش، برترین راهبرد از دید خبرگان، راهبرد ثانویه در هر پنج بعد انتخاب، آموزش، جبران خدمت، طراحی شغل و ارتباطات است.

از راهبرد متعهدانه نیز می‌توان برای اجرای مشاغل تخصصی و پیچیده در شرکت مخابرات ایران بهره برد. در واقع بخش مهمی از فعالیت‌های شرکت مخابرات ایران مبتنی بر شبکه‌های تولید پیچیده و نیازمند دانشی خاص می‌باشد که این موضوع خود نیازمند کارشناسان و خبرگانی فعال و توانمند و آگاه به آن دانش است و از طرفی جایگزین نمودن چنین نیروهای متخصصی نیز به راحتی و سهولت مقدور و ممکن نخواهد بود. در این راستا لاجرم باید رویکردی اثربخش به بازار کار درون سازمان داشت و فرآیند توسعه و آموزش کارشناسان شرکت مخابرات و نیز میزان تعهد و وفاداری آنان به شرکت مخابرات را مورد توجه و تاکید قرار داد. مدیریت منابع انسانی شرکت مخابرات ایران، می‌تواند با ایجاد انگیزه در قالب منافع مشترک، بهره‌وری و کارایی سازمان را به سطح بالایی برساند. لذا در راستای ایجاد منافع مشترک، شرکت مخابرات ایران بایستی تمرکز و توجه اصلی خود را معطوف به آموزش کارمندان، تامین نیروی انسانی داخل سازمانی و تاکید بر اصولی همچون عدالت، برابری و مساوات در درون سازمان قرار دهد.

راهبرد پیمان‌کارانه اساساً به سه علت برای سازمان، هزینه بالایی را به همراه خواهد داشت زیرا این راهبرد برای مشاغلی که دارای پیچیدگی زیادی بوده و نیازمند خبرگان و متخصصین خاصی است و بر این اساس، استخدام و جذب نیروهای دائمی و رسمی را می‌طلبد، مورد اجرا قرار خواهد گرفت. سازمان نیز به این نوع راهبرد در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز خواهد داشت. به همین سبب، معمولاً چنین کارشناسان و متخصصانی جهت انجام مشاوره و یا اجرای بخشی از یک پروژه به همکاری دعوت می‌شوند. شرکت مخابرات ایران، برای بخشی از فعالیت‌های خود، نیازمند به کارگیری این راهبرد است. در این صورت، این شرکت برای تامین افراد متخصص و مهارت‌های موردنیاز، به صورت موقت، این افراد را به جذب نموده و در ادامه ضرورتی برای جذب آنان به صورت دائم ندارد. شرکت مخابرات برای افزایش کارایی و بهره‌وری، عمدتاً بر محصول یا نتیجه کار این متخصصان، پایش و نظارت دارد. از این رو، در راستای هماهنگی میان منافع این افراد با منافع شرکت و کسب اطمینان از تامین اهداف سازمانی، عمدتاً حقوق و پاداش متغیر به آن‌ها پرداخت می‌شود. در نهایت، بخش بسیار محدودی از عملکرد شرکت مخابرات ایران، در حوزه مدیریت منابع انسانی، مبتنی بر راهبرد پدرا نه است. این راهبرد، برای مشاغلی تکراری، ساده و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. شرکت مخابرات، با اتخاذ این راهبرد، در سطحی محدود، این امکان را خواهد داشت تا در فعالیت‌های ساده و تکراری، با حداقل نیروی انسانی، بالاترین بهره‌وری در عملکرد را داشته باشد. این امر از طریق پایش و نظارت بر فرایند کار انجام می‌گیرد. نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج و یافته‌های نظری و همکاران [37]، محمدی و همکاران [38]، همسو و هم‌راستا بوده است ولی هم‌راستایی چندانی با نتایج و یافته‌های پژوهش رنگریز و کریم [39]، هی و وانگ [40] نداشته است.

۱-۶- پیشنهادهای پژوهش

۱. پیشنهاد می‌شود منابع لازم در حوزه‌های مختلف اطلاعاتی، مالی، سرمایه‌های انسانی برای تحقق چشم‌انداز مخابرات در دسترس مدیران قرار گیرد. در این بخش هم می‌توان نسبت به تخصیص بهینه منابع موجود اقدام نمود و هم در پی جذب منابع بیرون از سازمان تاکید نمود. با توجه به این‌که استراتژی

- ثانویه در سازمان به عنوان استراتژی مرجع اصلی شناخته شده، از این رو در این زمینه نیازمند کنش و فعالیت بیش تر سازمان می باشیم و با بهره گیری از سازمان های همکار خدمات رسان شبکه ای و ارتباطی نظیر شاتل، ایرانسل و... بهره مند گردیم.
۲. برگزاری دوره های آموزشی و سمینارها و به کارگیری نظام جانشین پروری نیز یکی دیگر از روش های تقویت، مدیران می باشد. در این رابطه بایستی به مقوله هایی چون برگزاری دوره های آموزشی، جانشین پروری در سازمان و تفویض اختیار تاکید کرد که این امر می تواند در استراتژی های متعهدانه به مدیران و سازمان کمک رسان باشد. در خصوص برگزاری دوره های آموزشی می توان از دوره های آموزش حین خدمت، برگزاری همایش های مدیریتی، برگزاری کارگاه های مهارت محور مدیران و روش ایفای نقش مدیران برای یادگیری آنان بهره لازم را برد. همچنین در خصوص فرآیند جانشین پروری باید به برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت جانشین پروری توجه ویژه ای گردد. در رابطه با تفویض اختیار نیز بایستی به تبیین حوزه مسئولیت و شرح وظایف، واگذاری اختیارات مبتنی بر وظایف و ارزیابی مسئولیت ها مبتنی بر اختیارات واگذاری مدیران توجه شود.
۳. هرچه شغل دارای پیچیدگی بیش تری باشد، نیاز شدیدتری به کارکنان چند مهارتی دارد؛ بنابراین، با آموزش و توسعه مهارت های مورد نیاز برای رشد و ارتقای نیروی انسانی و جایگزینی روش آموزش تجربی و بلندمدت به جای دوره کارگاهی و کوتاه مدت به توسعه مهارت های گوناگون کارکنان باید همت گمارد.
۴. با توجه به پیچیدگی نسبی مشاغل بایستی نیروی انسانی از دانش و مهارت و توانایی نسبتا بالایی در بدو استخدام برخوردار باشد. ضمن این که با تاکید بر توسعه شایستگی ها بالقوه در زمینه های فوق نیز می توانند به فعالیت برسند.

۶-۲- پیشنهادها برای پژوهش های آتی

۱. پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی الگوی مرجع استراتژیک SRP با اقتباس از مدل بامبرگر و مشولم [2] در بخش خصوصی نیز طراحی گردد.
۲. پیشنهاد می شود که در پژوهش های آتی مبتنی بر روش شناسی کمی و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به آزمون فرضیه های پژوهشی مطرح شده در سایر سازمان های خدماتی-استانی دیگر نیز پرداخته شود.
۳. پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی برنامه ریزی راهبردی برای مدیریت انجام شود. در این راستا پیشنهاد می گردد مبتنی بر تحلیل SWOT، ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت ها و تهدیدات محیطی، به برنامه ریزی دقیق در سازمان مخابرات پرداخته شود.
۴. پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی به بررسی نقش برخی از متغیرهایی چون نوع فرهنگ سازمانی، اطلاعات جمعیت شناختی، نوع راهبردهای سازمان و... در رابطه بین سایر مقوله های اشاره شده در مدل پژوهش پرداخته شود.

۶-۳- محدودیت های پژوهشی

۱. علی رغم مزیت های بسیاری که روش شناسی بکار رفته در بخش کیفی این پژوهش دارد، با این حال یکی از محدودیت های اصلی این روش، شناسایی دقیق و جامع خبرگان درگیر در رابطه با موقعیت مساله ها و مشارکت آن ها در فرآیند پژوهش می باشد؛ بنابراین، انتخاب افرادی که باید در فرآیند اجرای پژوهش و مصاحبه مشارکت داشته باشند کاری بسیار سخت و حساس بوده است؛ زیرا باید افرادی انتخاب شوند که درگیر در شرایط مساله باشند.
۲. اگرچه در مدل ارایه شده برخی از عوامل زمینه ای شناسایی گردید، در این رابطه به نظر می رسد برخی متغیرهای دیگر در این خصوص تاثیرگذار باشند که ضروری است نقش متغیرهایی چون نوع فرهنگ حاکم بر مخابرات، نوع ساختار و نوع راهبردهای مخابرات و... نیز بررسی شوند که به دلیل محدودیت در قلمرو زمانی و موضوعی پژوهش امکان بررسی آنان در این رهیافت وجود نداشت.

منابع

- [1] Dzimba, E., & van der Poll, J. A. (2024). Disruptive innovation capability in resource-constrained environments: The role of strategic posture and human capital. *Sustainable futures*, 8, 100326. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2024.100326>
- [2] Bamberger, P. A., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. SAGE Publications. <https://www.amazon.com/dp/0415658632>
- [3] Lee, J., Chae, C., Lee, J. M., & Fontinha, R. (2024). Understanding the evolution of international human resource management research: A bibliometric review over the past 25 years. *Journal of global mobility: The home of expatriate management research*, 12(4), 691–714. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2023-0062>
- [4] Guo, J., Dong, M., Zheng, M., Han, Z., & Li, F. (2023). The composition and evaluation of the strategic value of high seas resources: A theoretical model based on the human-sea relationship. *Resources policy*, 81, 103336. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103336>
- [5] Patrick, W. S., Jha, J. K., & Sharma, K. G. (2023). Strategic international human resource management (SIHRM) framework: An integrated review and directions for future research. *Journal of global mobility: The home of expatriate management research*, 11(2), 274–294. <https://doi.org/10.1108/JGM-08-2022-0039>

- [6] Albers, H. J. (2025). Spatial economic modelling for renewable natural resource management. In *Encyclopedia of energy, natural resource, and environmental economics* (pp. 69–77). Oxford: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91013-2.00055-1>
- [7] Esponda Perez, J. A., Galindo, S. M., Farooq, M., Ejaz, S., Ahmed, S., & Ejaz, F. (2025). Examining pro-environmental behavior through green human resource management and green innovation moderating role of environmental strategy. *Asia pacific management review*, 30(1), 100345. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100345>
- [8] Sarwar, U., Aslam, M. K., Khan, S. A., & Shenglin, S. (2024). Optimizing human resource strategies: Investigating the dynamics of high-performance practices, psychological empowerment, and responsible leadership in a moderated-mediation framework. *Acta psychologica*, 248, 104385. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104385>
- [9] Piwowar-Sulej, K. (2022). Environmental strategies and human resource development consistency: Research in the manufacturing industry. *Journal of cleaner production*, 330, 129538. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129538>
- [10] Balconi, M., Angioletti, L., & Cassioli, F. (2023). Electrophysiology and hyperscanning applied to e-learning for organizational training. *The learning organization*, 30(6), 857–876. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0011>
- [11] Richard, L. D. (1998). *Organization theory and design*. South-Western College Publishing. https://books.google.com/books/about/Organization_Theory_and_Design.html?id=ZSFHAAAAAMAAJ
- [12] Bagur-Femenías, L., Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del M., & Llach, J. (2024). Empirical evidence of organizational transformation: The subsequent consequence of the causal relationship between the adoption of circular economy strategies and their performance. *Heliyon*, 10(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32987>
- [13] Swierczek, A. (2025). Establishing buyer-supplier self-organization through LSP brokered learning and information technologies: The effects on relational performance in logistic service triads. *Journal of purchasing and supply management*, 31(1), 100956. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100956>
- [14] Albahri, O. S., Alamoodi, A. H., Deveci, M., Albahri, A. S., Mahmoud, M. A., Al-Quraishi, T., ... & Mohamad Sharaf, I. (2023). Evaluation of organizational culture in companies for fostering a digital innovation using q-rung picture fuzzy based decision-making model. *Advanced engineering informatics*, 58, 102191. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.102191>
- [15] Kola Olayiwola, R., Tuomi, V., Strid, J., & Nahan-Suomela, R. (2024). Impact of Total quality management on cleaning companies in Finland: A Focus on organisational performance and customer satisfaction. *Cleaner logistics and supply chain*, 10, 100139. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100139>
- [16] Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. New York, NY: Routledge. <https://books.google.com/books?id=Sn7gCEirPXXMC>
- [17] Nour, S., & Arbussà, A. (2024). Driving innovation through organizational restructuring and integration of advanced digital technologies: A case study of a world-leading manufacturing company. *European journal of innovation management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0156>
- [18] Contreras, F., Jauregui, K., & Rank, S. (2024). The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis. *Journal of engineering and technology management*, 73, 101829. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101829>
- [19] Erro-Garcés, A., & Aramendia-Muneta, M. E. (2023). The role of human resource management practices on the results of digitalisation. From Industry 4.0 to Industry 5.0. *Journal of organizational change management*, 36(4), 585–602. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2021-0354>
- [20] Deng, C., Li, H., Wang, Y., & Zhu, R. (2024). The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person-environment fit perspective. *Journal of business research*, 180, 114738. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114738>
- [21] Dudek, D., & Kulej-Dudek, E. (2024). Modern technologies in ESG reporting-evidence from Polish enterprises. *Procedia computer science*, 246, 5359–5367. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.659>
- [22] Akhtar, T., Chen, L., & Tareq, M. A. (2024). Blockchain technology enterprises' ownership structure and cash holdings. *Sustainable futures*, 8, 100229. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100229>
- [23] Tirno, R. R. (2024). Effect of business intelligence on organizational competitiveness- exploring the mediation of technology anxiety. *Computers in human behavior reports*, 16, 100536. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100536>
- [24] Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. In *Human resource management: A critical text*. London: Thomson Learning EMEA. <http://hed.thomsonlearning.co.uk/instructors/product.aspx?isbn=1861526059>
- [25] Ngando, C. N., Fasse Mbouya, I., Yembi, J., Bapes Ba Bapes, Y. D., & Betené O., A. D. (2024). Organizational learning strategies in the cameroonian banking sector. *Social sciences & humanities open*, 10, 101071. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101071>
- [26] Zheng, Q., Gou, J., Camarinha-Matos, L. M., Zhang, J. Z., & Zhang, X. (2023). Digital capability requirements and improvement strategies: Organizational socialization of AI teammates. *Information processing & management*, 60(6), 103504. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103504>
- [27] Groves, K. S., Margolis, J., & Gibson, C. (2024). Cultivating the experience of dignity at work during digital transformation: Protective & proactive strategies for leaders and organizations. *Organizational dynamics*, 101103. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101103>
- [28] Flamand, P., Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2024). The alignment of induction and evaluation of beginning teachers in secondary education: A strategic human resource management perspective. *Teaching and teacher education*, 143, 104543. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104543>

- [29] Akbari, M., Eslambolchi, A., Hamidi, K., & Malmir, A. (2024). Designing a model for the implementation of human resource development policies in Iran's oil industry. *Iieshrm*, 16(61), 81-102. **(In Persian)**. <http://iieshrm.ir/article-1-1655-en.html>
- [30] Gholami, H. (2024). Meta synthesis of human capital talent management (Presenting a conceptual model). *Rahbord journal*, 33(110), 1-32. **(In Persian)**. https://rahbord.csr.ir/article_198591_e674375ba6c181f141d375c3cd70d945.pdf
- [31] Rangriz, H., & Karim, M. H. (2024). Designing a Model of Green Human Resources Management in the Country's Tax Affairs Organization. *Green development management studies*, 3(2), 1-22. **(In Persian)**. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7449.1109>
- [32] Sadr, M. A., Mardani, M. R., & Memarzadeh, T. G. (2024). Modeling the development of human capital in universities, higher education and research centers of the country with the approach of the general policies of the administrative system. *Scientific quarterly of s strategic s tudies of culture*, 3(12), 43-66. <https://doi.org/10.22083/scsj.2024.449174.1162>
- [33] Mohammadi, N., Mohajeran, B., & Hassani, M. (2024). Designing a model of human capital management in government hospitals. *Journal of research in human resources management*, 16(2), 11-41. **(In Persian)**. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1403.16.2.1.8>
- [34] He, Q., & Wang, X. (2024). Endogenous human capital and market structure in a monetary Schumpeterian model. *Economic modelling*, 141, 106889. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106889>
- [35] Brodny, J., & Tutak, M. (2024). A multi-criteria measurement and assessment of human capital development in EU-27 countries: A 10-year perspective. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 10(4), 100394. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100394>
- [36] Cabrilo, S., Dahms, S., & Tsai, F.-S. (2024). Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of innovation & knowledge*, 9(4), 100568. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
- [37] Nazari, K., Akbari, P., & Cheraghi, H. allah. (2024). The moderating role of sustainable human resource management in the impact of incremental service innovation and service liking on customer brand community. *Comparative public administration*, 2(1), 118-150. **(In Persian)**. https://cpa.uma.ac.ir/article_3043.html
- [38] Mohammadi Sabet, N., Damghanian, H., Farhadinejad, M. (2020). Providing a framework for introducing the internal components of employee self-management (Case study: Employees of the ministry of communications and information technology of Iran). *Human resource management research, year 13*, 2(44), 73-105. **(In Persian)**. <https://b2n.ir/wz7280>
- [39] Rangriz, H., & Karim, M. H. (2024). Designing a green human resources management model in the iranian tax affairs organization. *Quarterly journal of green management and development*. 3. 1-22. **(In Persian)**. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7449.1109>
- [40] Al-Khaled, A., Al-Khaled, S., & Chung, J. F. (2020). The impact of strategic human resource management practices on organizational performance. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3980476>