



Designing an Institutionalism Model of Human Resource Management System in Education Administration

Alireza Zahedi ¹, Esmail Malek Akhlagh ², Ali Mohtashami ³, Mohamad Dostar ⁴

Abstract

Background & Purpose: In order to gain social legitimacy and long-term survival of the goals of Education Administration, any change in human resource management practices, must be adapted to the existing institutional context. Therefore, in this research, an attempt has been made to identify and prioritize the institutional pressures of the Ministry of Education and the related components, and to design a human resource management model appropriate to these institutional pressures.

Methodology: The present research enjoys a mixed-method design (qualitative-quantitative) with the purpose of being applied study. First, by systematically reviewing the literature and content analysis of the objectives of the Fundamental Reform Document, the initial research model was formed and then explained by using the opinions of experts and evaluating the content validity. In order to use and measure the model, 219 questionnaires were distributed among senior managers, policy makers and experts of the Ministry of Education in a stratified random method and data analysis was performed using confirmatory factor analysis. Finally, a fuzzy expert system was used to achieve the most appropriate combination of pattern dimensions.

Findings: The Institutionalism model of human resource management in Education Administration was identified in the form of 7 main categories, 24 components and 68 indicators. The prioritization of institutional requirements showed that normative pressures, coercive pressures and imitation pressures have the greatest impact on the human resource management model of education, respectively.

Conclusion: To achieve the optimal combination and alignment of human resource practices, it is necessary to pay attention to different combinations of institutional pressures in each of the dimensions of human resource management.

Keywords: Human resource management, Legitimacy, Institutional fit, Education administration, Fundamental reform document

Citation: Zahedi, A., Malek Akhlagh, E., Mohtashami, A., Dostar, M. (2020). Designing an Institutionalism Model of Human Resource Management System in Education Administration. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 65 – 93.

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: ilinromance@gmail.com
2. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Human Science, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: malekakhlagh@guilan.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: mohtashami@qiau.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Human Science, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: doustar@guilan.ac.ir



طراحی الگوی نهادگرایی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش

علیرضا زاهدی^۱، اسماعیل ملک‌اخلاق^۲، علی محتشمی^۳، محمد دوستار^۴

چکیده

زمینه و هدف: برای کسب مشروعیت اجتماعی و تضمین بقای بلندمدت اهداف آموزش و پرورش، بایستی هر گونه تحول در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، با بستر نهادی موجود متناسب‌سازی شود. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است، ضمن شناسایی اولویت‌بندی الزامات نهادی آموزش و پرورش و مؤلفه‌های آن، الگوی مدیریت منابع انسانی متناسب با این الزامات نهادی طراحی شود.

روش: رویکرد پژوهش حاضر آمیخته (کیفی - کمی) و از لحاظ هدف، کاربردی است. نخست، با مرور نظام‌مند ادبیات تحقیق و تحلیل محتوای اهداف سند تحول بنیادین، الگوی اولیه پژوهش شکل گرفت، سپس با بهره‌گیری از نظر خبرگان و ارزیابی روایی محتوا، تبیین شد. به‌منظور کاربردی کردن الگو، ۲۱۹ پرسش‌نامه بین مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران وزارت آموزش و پرورش به‌روش تصادفی طبقه‌ای توزیع شد. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت. در نهایت، برای دستیابی به مناسب‌ترین ترکیب از ابعاد الگو، از نظام خبره فازی استفاده شد.

یافته‌ها: الگوی نهادگرایی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش، در قالب ۷ مقوله اصلی، ۲۴ مؤلفه و ۶۸ شاخص شناسایی شد. اولویت‌بندی الزامات نهادی نشان داد که در الگوی مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش، به‌ترتیب فشارهای هنجاری، فشارهای اجباری و فشارهای تقلیدی، بیشترین تأثیر را می‌گذارند.

نتیجه‌گیری: برای دستیابی به ترکیب بهینه و هم‌سویی شیوه‌های منابع انسانی و نیز، توجه به ترکیبات متفاوت الزامات نهادی در هریک از ابعاد مدیریت منابع انسانی نیاز است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مشروعیت، تناسب نهادی، آموزش و پرورش، سند تحول بنیادین

استناد: زاهدی، علیرضا؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ محتشمی، علی؛ دوستار، محمد (۱۳۹۹). طراحی الگوی نهادگرایی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۶۵-۹۳.

ilnromance@gmail.com

malekakhlagh@guilan.ac.ir

mohtashami@qiau.ac.ir

doustar@guilan.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه:

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه:

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

مقدمه

آموزش و پرورش، اصلی‌ترین عامل تعلیم و تربیت و تسهیلگر توسعه همه‌جانبه هر کشوری محسوب می‌شود و جایگاه متمایزی دارد؛ ورودی، میان‌داد و خروجی آن با انسان و تربیت او همراه است و مقایسه فرایند تصمیم‌گیری در خصوص مراحل جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵) در آموزش و پرورش با سایر سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست (قاسم‌زاده، ۱۳۹۴). از این رو، برای موفقیت راهبردهای توسعه در بسترهای همواره متغیر آموزش و پرورش کشور، وحدت‌نظر و برقراری توافق کلی بین دولت و سایر نهادهای مرتبط ضروری به نظر می‌رسد (سوکسوپ و سوکامارت^۱، ۲۰۱۹: ۱۱) تا هم شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی، در راستای اهداف راهبردی سازمان تنظیم شوند و هم از پیامدهای آن درک مشترکی ایجاد شود (حیدری‌کیا، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، در شیوه سنتی، به‌دنبال ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان خود بوده است (برستر و همکاران^۲، ۲۰۱۶)؛ اما با تغییر نگاه به منابع انسانی، به‌عنوان شریک راهبردی، حصول بینش مشترک در خصوص راهبردها، به‌منظور مشروعیت نظام مدیریت منابع انسانی الزامی است (آلبرت و همکاران^۳، ۲۰۱۵) و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، با چالش‌هایی نظیر عدم مشارکت کارکنان، عدم شایسته‌سالاری و بهره‌وری پایین منابع انسانی مواجه خواهند شد (منوریان، اسکندری و عرفانی، ۱۳۹۶). در این راستا، نظام جامع تعلیم و تربیت باید بتواند تناقض‌هایی نظیر تلقین و تفکر، تعبد و تعقل، سنت و مدرنیته و... را تبیین کند؛ زیرا سند تحول بنیادین، به‌عنوان محوری‌ترین برنامه راهبردی در آموزش و پرورش، از یک سو، بر ضوابط عقلایی مبتنی است و از سوی دیگر، به فلسفه‌های اثبات‌گرایانه توجهی ندارد و اهداف خود را با گزاره‌های آرمانی بیان می‌کند (اعرافی، ۱۳۹۸). در این نوع نگاه به راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مسئله اصلی، چرایی و چگونگی و خروجی منابع انسانی است (گودرهام، مایرهوفر و برستر^۴، ۲۰۱۹). همچنین، از آنجایی که سازمان‌های دولتی و سایر کنشگران آن، رفتارهایی را نشان می‌دهند که با انتظارات عقلایی و کارایی مطابقت ندارند و به‌عنوان مدل‌های سازمانی و اقتصادی غالب، شکست خورده‌اند (بابا، بلومبرگ، لابند و آدامز^۵، ۲۰۱۳)، در سال‌های اخیر، به‌جای استفاده از مدل‌های کارکردگرا، مفاهیمی همچون فرهنگ، اجتماع و نهاد جایگزین شده است، از این رو، کیفیت مطلوب و مورد انتظار از منابع انسانی، نمی‌تواند فقط بر کارایی مبتنی باشد، بلکه ادراکات، اهداف و هنجارهای اجتماعی‌فرهنگی، بر تعریف کیفیت منابع انسانی و پذیرش سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اثرگذارند (زوم وات و کریگ^۶، ۲۰۰۵). این رفتار مطلوب، با توجه به استراتژی‌های ملی کشور و تناسب نهادی موجود، می‌بایست در همه بخش‌های مدیریت منابع انسانی همگن‌سازی شود. از این رو، بررسی سامانه‌های باز، ریخت‌شناسی نهادی و بافت‌های باز نهادگرایی ضرورت می‌یابد. در این بررسی، رفتار سازمان‌ها، به‌عنوان سیستم‌هایی باز در نظر گرفته می‌شوند که با روش‌های پیچیده به محیط خود پاسخ می‌دهند. در زمینه تنظیم مدیریت منابع انسانی، کاربرد نظریه نهادی، دلالت بر این دارد که فشارها، باعث می‌شود که اتخاذ

1. Suksup & Sukkamart
2. Brewster, Gooderham, & Mayrhofer
3. Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks
4. Gooderham, Mayrhofer & Brewster
5. Baba, Blomberg, LaBond & Adams
6. Zumwalt and Craig

شیوه‌های خاص منابع انسانی در سازمان‌ها، لازم‌الاجرا یا محدود شود و در مواقعی که بین این فشارها تعارض یا هم‌پوشانی وجود دارد، می‌توان با اولویت‌بندی آنها، به تحولات محیطی پاسخ داد.

با اجرایی‌شدن سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش، ضرورت تغییر در شیوه‌های منابع انسانی آن روشن است؛ اما نقاط و تشویش‌متنی در تلقی از رفتار مطلوب منابع انسانی در سند تحول، به سردرگمی اصلاح و به‌کارگیری شیوه‌های جدید انجامیده است؛ زیرا مشخص نیست که با دنبال کردن گزاره‌های آرمانی مثل حیات طیبه، چگونه می‌توان به تحولات دنیای جدید پاسخ داد (فراستخواه، ۱۳۹۶). برای مثال، در این فقدان، رابطه منطقی بین اهداف و وسیله‌ها، گاهی به بروز پاسخ‌های نمادین و تظاهر به هم‌سازی با فشارهای سازمانی برای تحقق اهداف سند تحول بنیادین می‌انجامد (ردادی، باقری کنی و حاجی‌پور، ۱۳۹۳) که پس از گذشت ۹ سال از تنظیم این سند، برای عملیاتی‌شدن آن، مانع ایجاد شده است. از طرف دیگر، ایجاد تحول در شیوه‌های منابع انسانی، بدون در نظر گرفتن بستر نهادی آن در سازمان‌های دولتی نظیر آموزش و پرورش، با احتمال عدم مشروعیت همراه خواهد بود (ترابی، سیدنقوی و قربانی‌زاده، ۱۳۹۴). در این صورت، می‌توان گفت که هر کشوری در جهان، برای حفظ منافع اقشار و ذی‌نفعان خود، مجموعه قوانین و الزامات نهادی پیچیده‌ای دارد و برای کسب مشروعیت شیوه‌های منابع انسانی، بایستی این شیوه‌ها مطابق با همان الزامات و قوانین طراحی شوند (مایرهورفر و همکاران^۱، ۲۰۱۹). از این رو، سازمان‌ها، هنگام ایجاد تحولات بنیادین در واکنش به عدم قطعیت احساس شده در اهداف راهبردی خود، شیوه‌های موفق سایر سازمان‌ها را به کار می‌گیرند (آنگریو، چارلوود، کرک‌پاتریک، لارنس و استوارت^۲، ۲۰۱۶) یا به‌دلیل فشارهای اجتماعی و قوانین و مقررات دولتی، برخی شیوه‌های منابع انسانی را محدود یا کنار می‌گذارند (ولبک^۳، ۲۰۱۷) یا تحت تأثیر فشارهای هنجاری، نظیر سیستم‌های تعلیم و تربیت و انجمن‌های حرفه‌ای، شیوه‌های اخلاق‌مدارانه را می‌پذیرند (ایکانیون و جانسون^۴، ۲۰۲۰). فشارهای هنجاری، وجه افتراق فشارهای وارده بر کارکردهای منابع انسانی در نظام اسلامی، نسبت به سایر نظام‌های اداری جهان است که در آن مدیران و کارمندان باید از اصول و شیوه‌هایی استفاده کنند که حافظ حرمت و شخصیت انسانی و مایه سعادت‌مندی اخروی است (ایمانی لیل‌آبادی، شاه‌صافی و تاج‌آبادی، ۱۳۹۶).

با این حال، به عقیده پاول و دی‌ماجیو^۵ (۱۹۹۱) از آنجا که سازوکارهای نهادی، یعنی فشارهای تقلیدی، هنجاری و قانونی با یکدیگر هم‌پوشانی دارند (کاراولا^۶، ۲۰۱۱)، برای مدل‌سازی شیوه‌های منابع انسانی، بایستی به تداخل یا هم‌افزایی فشارهای نهادی در همه ابعاد منابع انسانی، به‌خصوص، در زمان بروز تحولات بنیادین، توجه شود. برای مثال، مطابق فشارهای اجباری، بایستی شیوه‌های کاری استاندارد شود؛ اما بر اساس فشارهای هنجاری، اعضای سازمان بایستی شیوه‌ها را انتخاب کنند، از این رو، گاهی نهادها درباره موضوع و شیوه‌ای خاص با هم در یک راستا قرار می‌گیرند و گاهی هم‌راستا نیستند. این مسئله و همچنین نحوه جای‌گیری مدیر دولتی در مقابل فشارهای موجود، عوامل تعیین‌کننده و مهمی در انتخاب شیوه‌ها خواهند بود (جمشیدی بروجردی و حیدری، ۱۳۹۷). از این رو، یافتن ترکیب

-
1. Mayrhofer, Gooderham & Brewster
 2. Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence & Stuart
 3. Welbeck
 4. Ikyanyon & Johnson
 5. Powell & DiMaggio
 6. Caravella

بهینه‌ای از تأثیرهای فشارهای نهادی، به درک محیط آموزش و پرورش کشور و انطباق شیوه‌ها و مدل منابع انسانی آن با اسناد بالادستی (که در این پژوهش منظور سند تحول بنیادین است)، کمک شایانی می‌کند.

در حال حاضر، آموزش و پرورش کشور با مسئله نبود الگوی مشخص برای برقراری ارتباط بین اهداف سند تحول بنیادین و وسایل تحقق این اهداف مواجه شده است و این موضوع، به عدم تطابق ادراکات و باور مدیران و کارکنان بخش ستادی آموزش و پرورش، در طراحی و اصلاح ساختار اجرایی زیرنظام منابع انسانی سند تحول بنیادین منجر شده و در اتخاذ شیوه‌های منابع انسانی، اختلاف نظرهایی را ایجاد کرده است؛ زیرا هر یک از موافقان و مخالفان رهیافت‌های مختلف، ادعا می‌کنند که رهیافت مناسب‌تری به سند دارند و چون بایستی در طراحی مدل منابع انسانی، به تعادل نیروهای نهادی توجه شود، استفاده از رویکرد واقع‌گرایانه‌ای سودمندتر است که بتواند در برابر رهیافت‌های متفاوت، ضمن توجه به الزامات محیطی جدید، نگاهی مکمل و حالتی خنثی داشته باشد. در این چشم‌انداز، از طریق منابع متمایز و ناهمگون نیز می‌توان به اهداف فردی و سازمانی نائل آمد (مشبکی، خدای و تقوی شوازی، ۱۳۸۹). در این راستا، محققان پژوهش پیش رو، در نظر دارند در چارچوب نظری نهادگرایی که شامل الزامات اجباری، هنجاری و تقلیدی است، الگوی مشخصی را متناسب با سند تحول بنیادین، در ابعاد جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداشت نظام مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش طراحی کرده و ترکیب بهینه این مؤلفه‌ها را در هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی معرفی کنند و همچنین، تلاش می‌کنند با فراهم آوردن مجموعه‌های تفسیرپذیر و قرابت درست، در منظری چندبخشی به نظم، تقلید صحیح، سنت و هنجارهای بومی توجه کنند تا در جهت متناسب‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش با اهداف سند تحول بنیادین، گام مؤثری بردارند. با توجه به آنچه بیان شد، در این پژوهش به سؤال‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

- الگوی مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات نهادی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کدام است؟
- میزان اهمیت و اولویت‌بندی هر یک از این الزامات نهادی، در پی‌کربندی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش چگونه است؟
- ترکیب بهینه مؤلفه‌های منابع انسانی با توجه به الزامات اجباری، هنجاری و تقلیدی در آموزش و پرورش به چه میزان است؟

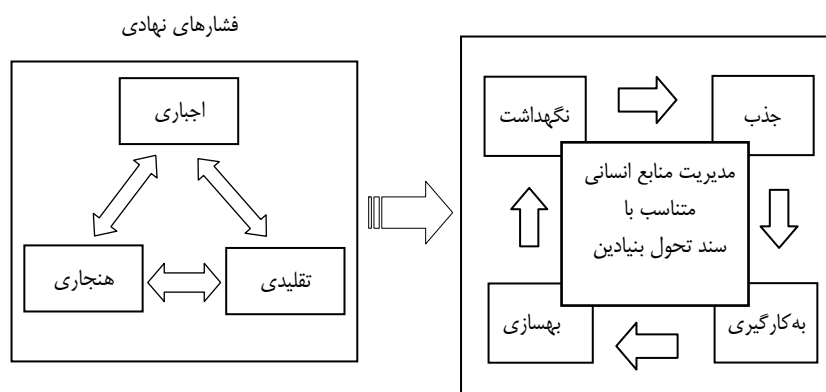
پیشینه نظری پژوهش

با مرور تلاش‌های تحقیقاتی جدید، مشاهده می‌شود که اخیراً، مدیریت منابع انسانی، نه تنها به خلق ارزش برای سازمان گرایش دارد، بلکه به دنبال خلق ارزش‌های فردی و اجتماعی است. کما اینکه بر اساس مبانی نظری سند تحول بنیادین، انسان رکن اصلی سازمان محسوب می‌شود و سازمان بایستی بستری را برای شکوفایی استعدادها و فطری آنها ایجاد کند تا مقدمات رشد سازمان مهیا شده و آثار معنوی آن در سازمان جاری شود (گنجعلی، ابراهیمی، سرآبادنی تفرشی، ۱۳۹۴). اما در چنین چشم‌اندازی، سؤال کلیدی این است که چنانچه ارزش، بیش از نیاز فنی لازم برای کار القا شود (نجف‌بیگی، قلی‌پور، ایمانی، ۱۳۹۲)، چه اقدامی باید انجام شود تا عملکرد و نتایج سازمانی بهبود یابد؟ (پاو و فاردنیل^۱،

۲۰۱۷). مفاهیمی مانند منطق‌های نهادی، نشان‌دهنده آگاهی از خواسته‌ها و ارزش‌های متعارض نهادها در زمینه‌های مختلف و شیوه‌های اتخاذ شده در راستای منافع نهادهاست (نجیب، ۲۰۱۴). در این راستا، پژوهشگرانی نظیر جرجز^۱ (۱۹۹۶) و زیلبر (۲۰۰۶) فهم نظری ما را درباره این موضوع که شیوه‌های سازمانی به‌طور کامل اتخاذ می‌شوند، به چالش می‌کشند؛ زیرا آنها معتقدند که این شیوه‌ها ترجمه می‌شوند و همان‌طور که ترجمه‌های لفظی از یک زبان به زبان دیگر، اغلب با معنای خاصی همراه نیست، اتخاذ یک شیوه غالب به همان صورت، سودمند نخواهد بود. اعضای سازمان باید چگونگی انعطاف و شکل‌دادن به یک شیوه غالب را مشخص کنند تا با توجه به جزئیات ساختار سازمانی آنها، کارها انجام شود (ووتن^۲، ۲۰۱۵)، به این مفهوم که شیوه‌های منابع انسانی، از بستری به بستر دیگر متفاوت است و موفقیت در شیوه‌های منابع انسانی در یک کشور خاص، موفقیت در سایر کشورها را تضمین نمی‌کند. بنابراین، درک عوامل شکل‌دهنده شیوه‌های منابع انسانی در کشورهای مختلف، به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه، از اهمیت خاصی برخوردار است (بودوار و دبراه^۳، ۲۰۰۱: ۲۵۲)؛ چرا که کنش همیشگی افراد، انفعال آنها را در برخورد با شیوه‌ها منعکس نمی‌کند، بلکه ابزاری ماهرانه برای نمایان ساختن مسیر توجه آنهاست (وانگ، ۲۰۱۶). فشارهای نهادی، منافع و خواسته‌های فردی را شکل می‌دهند و روی پایداری یا تغییر رفتارها تأثیر می‌گذارند و به‌عنوان نمایندگان تغییر، قوانین هنجاری ایجاد می‌کنند که در واقع الگوهایی برای ایجاد معانی هستند (پاول و کولیواس^۴، ۲۰۰۸: ۲۸۲). به بیان دیگر، نهادها به‌عنوان موجودیت‌های فعال در شبکه‌ای از کنشگران متفاوت، با وجود برخورداری از قدرت ایجاد تغییر اجتماعی، خودشان نیز پیوسته در حال تغییرند (خداداد حسینی، محترمی، الهی و قاضی نوری، ۱۳۹۶). بنابراین برای مفهوم‌سازی نهادها، باید آنها را در قالب مکمل پارامترهای عقلانیت تحلیل کنیم (اسکات، ۲۰۰۸: ۱۳۳). در این راستا، مفهوم منطق^۵ در شکل‌دادن به تحولات اجتماعی حائز اهمیت است؛ زیرا توجه کنشگران کلیدی را به مجموعه خاص از مشکلات و راه‌حل‌ها متمرکز می‌کند که این تغییرات، در شیوه‌ها و معانی ملاحظه شده، منعکس‌کننده پویایی بین منطق‌های سازمانی است (بلوم، کروین، ون تیل و ون درهایدن^۶، ۲۰۱۹). منطق چندگانه با ایجاد تنوع در جهت‌گیری‌های شناختی، موجب تنوع در شیوه‌ها و بروز اختلاف نظر درباره انتخاب مناسب‌ترین شیوه می‌شود. از سوی دیگر، این تناقض‌ها در منطق‌های چندگانه، ابهام ایجاد می‌کند و به ظهور منطق جدید یا منطق ترکیبی منجر می‌شود. بنابراین، درک تنازع و توافق منطق‌های چندگانه و نقش آنها در پذیرش شیوه‌های منابع انسانی، حتی در محیط‌های کاملاً نهادی، منبعی برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود؛ زیرا این نگرش بر ناهمگونی تأکید می‌کند (کرومبی^۷، ۲۰۱۳: ۳۸۲). به عقیده پاول و دی‌ماجیو (۱۹۹۱)، سازمان‌ها تحت تأثیر سازوکارهای اجباری، هنجاری و تقلیدی و شرایط عدم اطمینان، تمایل زیادی دارند به یکدیگر شبیه شوند و در پاسخ‌گویی به چالش‌ها، از روش‌های مشترک استفاده کنند. با توجه به این موضوع، سازگاری مدیریت منابع انسانی با چارچوب نهادی هر کشور، در زمان بروز تحولات، برای رسیدن به مشروعیت و تضمین بقای بلندمدت اهداف سازمان ضروری به نظر می‌رسد. از آنجا که مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی هر

1. Jorges
2. Wooten
3. Budhwar & Debrah
4. Powell and Colyvas
5. Logic
6. Blom, Kruyen, Van Thiel, & Van der Heijden
7. Crombie

کشوری، نشان‌دهنده مدل‌های غالب در بافت نهادی همان کشور است که تحت تأثیر آنها ملزم به پاسخ‌گویی هستند (انرت، پارسا، روپر، واگنر و مولر - کامن^۱، ۲۰۱۶)، در این پژوهش تلاش شده است تا تأثیر مقوله‌ها و مؤلفه‌های فشارهای نهادی سند تحول بنیادین و اولویت‌بندی آنها بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش کشور سنجیده شود و ترکیب بهینه‌ای از ابعاد الگوی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان منطق راهبردی آموزش و پرورش با توجه به این الزامات نهادی معرفی شود.



شکل ۱. مدل اولیه پژوهش

پیشینه تجربی

پژوهش‌های محدودی در خصوص موضوع این پژوهش انجام گرفته است که در جدول ۱، نتایج برخی از آنها به اختصار درج شده است.

جدول ۱. خلاصه بررسی پیشینه‌های تجربی مرتبط با موضوع

نویسنده	یافته‌های پژوهش
گودرهم و همکاران (۲۰۱۹)	این پژوهش با مفهوم‌سازی از بستر نهادی موجود، چگونگی تأثیرگذاری آن را بر شیوه‌های جدید منابع انسانی بررسی کرده است.
لویس و همکاران (۲۰۱۸)	این پژوهش از منظر منطق نهادی و تئوری عاملیت، تأثیر بستر نهادی بر مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده است.
سزیربوسکی سیبل ^۲ (۲۰۱۸)	در این پژوهش، هم‌شکلی یا اختلاف در نظام‌های منابع انسانی در سه اقتصاد بزرگ جهان شامل چین، اروپا و آمریکا به‌صورت تطبیقی ارزیابی شده است. عملکرد سازمانی دارند، رتبه‌بندی کرد.

1. Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen
2. Szierbowski-Seibel

نویسنده	یافته‌های پژوهش
نگوین و همکاران (۲۰۱۸)	این پژوهش، توسعه شیوه‌های منابع انسانی ۳۰ سال گذشته کشور ویتنام را از منظر نهادی، بین ۱۰۰ مقاله ژورنالی، از سال ۱۹۸۴ تا ۲۰۱۳ کاویده است.
کاراولا (۲۰۱۱)	در این پژوهش، با استفاده از نظریه نهادی، چگونگی نهادی شدن بستر سازمانی در خصوص پذیرش یا مقاومت در برابر شیوه‌های جدید منابع انسانی (آموزش از راه دور) نشان داده شده است.
چاو (۲۰۰۴)	این پژوهش، تئوری نهادی را به‌عنوان چارچوبی برای تحلیل شیوه‌های منابع انسانی در نظر گرفته و آن را در سه کشور چین، تایوان و هنگ‌کنگ قرار داده است تا تأثیر آن را بر اتخاذ شیوه‌های منابع انسانی بررسی کند.
بسلی و همکاران (۲۰۰۳)	در این پژوهش، با استفاده از تئوری کنترل در برابر تعهد در ترکیب، اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی در هلند با چارچوب نظریه نهادی، واکاوی شده است.
	برای پیاده‌سازی شیوه‌های جدید منابع انسانی بین فشارهای نهادی (اجباری و هنجاری و تقلیدی) هم‌پوشانی و در مواردی تعارض مشاهده شد. این موضوع، به‌خصوص در سازمان‌های دولتی که از بودجه عمومی استفاده می‌کنند، نمود بیشتری دارد.
	ارتباط بین شیوه‌های منابع انسانی و اثربخشی این شیوه‌ها به میزان تناسب با محیط نهادی بستگی دارد و شیوه‌های منابع انسانی در هر یک از ابعاد، بایستی مطابق با این الزامات نهادی باشد.
	تأثیر مدیریت منابع انسانی در بسترهای بسیار نهادینه شده (بیمارستان‌ها و دولت محلی) در مقایسه با محیط‌های کمتر نهادی مانند هتل‌ها، کمتر است.

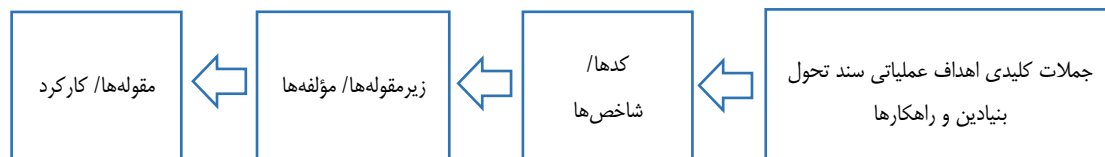
نقد پیشینه و چارچوب نظری تحقیق

به‌طور کلی، تحقیقات محدودی ارتباط مدیریت منابع انسانی و فشارهای نهادی را بررسی کرده‌اند. نتایج تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که الزامات نهادی بر پذیرش یا عدم پذیرش شیوه‌های منابع انسانی تأثیرگذار است؛ اما در بررسی پیشینه پژوهش، مشخص شد که تاکنون، پژوهشی به اولویت‌بندی و متناسب‌سازی این فشارها با الگوی مدیریت منابع انسانی نپرداخته است. در واقع، اغلب پژوهش‌ها، به‌دنبال توصیفی از شرایط موجود و چگونگی تأثیرگذاری فشارهای نهادی بر شیوه‌های منابع انسانی بوده‌اند و با اینکه به بررسی تفاوت سازمان‌های دولتی و غیردولتی در میزان تأثیرگذاری فشارهای نهادی بر شیوه‌های منابع انسانی اذعان داشتند، به ماهیت سازمان‌ها و نقش آن در هم‌پوشانی و تعارض فشارهای نهادی، توجه کافی نکرده‌اند. در واقع، سازمان‌ها به‌نوعی مغلوب محیط نهادی بوده‌اند و همواره تلاش کرده‌اند که به شیوه‌های خود مشروعیت ببخشند، در حالی که تئوری نهادی، به ابزارهایی اشاره می‌کند که به‌کمک آن، مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر فشارهای محیطی تأثیر بگذارد. از این رو، با توجه به تأثیر محیط نهادی بر ماهیت، هویت و اهداف الگوهای منابع انسانی و تأثیر متقابل آن روی ساختارها و شیوه‌های منابع انسانی، می‌توان انتظار داشت که در چرخه‌های پی‌درپی برگشتی، منطق‌های نهادی تا حدی اصلاح شوند و این الزامات نهادی را متحول سازند. از این رو، پژوهش حاضر با

بهره‌گیری از مدل بهینه هم‌شکلی دی‌ماجیو و پاول (۱۹۸۳) که در آن، نقاطی به‌عنوان وجه مشترک تقاضاها و انتظارات نهادی معرفی می‌شود، به‌دنبال شناسایی و رتبه‌بندی نقاط بهینه این فشارهای نهادی در تجمیع با یکدیگر است تا درک روشنی از میزان صحیح انطباق شیوه‌های منابع انسانی با الزامات نهادی فراهم شود و تعارض در شیوه‌های منابع انسانی به حداقل برسد. در این پژوهش، تلاش شده است که در کنار تطبیق کارکردهای منابع انسانی با کلیدواژه‌های آرمانی، نظیر حیات طیبه و... که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ذکر شده است، در چارچوب تئوری نهادی، به شناسایی و اولویت‌بندی فشارهای نهادی و شیوه‌های متناظر منابع انسانی آن در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی پرداخته شود تا ضمن ایجاد تعادل در فشارهای اجباری، هنجاری و تقلیدی، به منطق راهبردی برای طراحی شیوه‌های منابع انسانی آموزش و پرورش کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به‌دنبال مدل‌سازی مدیریت منابع انسانی، بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است، از این رو، پژوهشی اکتشافی به شمار می‌رود. از آنجا که محقق، قصد دستکاری داده‌ها را ندارد، پژوهش از نوع توصیفی است و چون به‌دنبال متناسب‌سازی مؤلفه‌های خروجی مدیریت منابع انسانی است، از حیث هدف پژوهشی، کاربردی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر از بخش‌های کیفی، کمی و مدل‌سازی ریاضی تشکیل شده است. بخش اول یا بخش کیفی پژوهش، در دو مرحله تدوین شده است. در مرحله اول، پس از مرور نظام‌مند ادبیات تحقیق، مقوله‌ها، مفهومی‌ها و کدهای اساسی الزامات نهادی (متغیر مستقل) تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی، شناسایی و تبیین شدند. در مرحله بعد، ارزش یا میزان تأثیرگذاری مفهومی‌ها و کدها بررسی و تحلیل شد. به‌منظور استخراج کدهای مدیریت منابع انسانی (متغیر وابسته)، از تحلیل محتوای کیفی اهداف عملیاتی و راهکارهای سند تحول بنیادین با رویکرد استقرایی استفاده شده است. این شیوه تحلیل محتوا، بیشتر به‌دنبال تقلیل اطلاعات و ارائه توصیفی دقیق در خصوص یک موضوع است. در اینجا، هدف، کمک به پدید آمدن یافته‌های تحقیق، از طریق توجه به مضامین مسلط و متداول در داده‌هاست؛ به این معنا که محقق با رجوع به داده‌های به‌دست آمده، به تدریج آنها را خلاصه می‌کند تا در نهایت، به اصلی‌ترین مفاهیم و مضامین مرتبط با موضوع تحقیق دست پیدا کند (تبریزی، ۱۳۹۳: ۱۲۳). شکل ۲ مراحل کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی را ارائه می‌دهد.



شکل ۲. مراحل کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی

منبع: مؤمنی‌راد، علی‌آبادی، فردانش و مزینی (۱۳۹۲)

گام اول: پس از بررسی ادبیات موضوع و مشخص شدن سؤال پژوهش، سند تحول بنیادین چندین بار مطالعه شد و از محتوای سند و اهداف و راهکارهای آن، درک کاملی به‌دست آمد.

گام دوم: با توجه به اینکه منبع داده، محتوای سند تحول بنیادین است، در این گام، تمامی جمله‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در اهداف و راهکارهای عملیاتی سند تحول بنیادین استخراج و به‌عنوان جملات کلیدی در جدول درج شد.

گام سوم: در این گام، محقق با تحلیل محتوای داده‌ها، در قبال هر یک از داده‌های معنایی، یک کد در نظر گرفت. البته گاهی ممکن است برای چندین داده معنایی، یک کد منظور شده باشد. واحد تحلیل در این مرحله کلمه، عبارت، جمله و واحد فحو عبارت و پاراگراف بود.

گام چهارم: پس از کدگذاری همه داده‌ها، با توجه به اشتراک کدها با یکدیگر، داده‌ها در زیرمقوله یا مفهوم واحد دسته‌بندی شدند و بر اساس اشتراک مفاهیم با یکدیگر، در مقوله اصلی قرار گرفتند.

گام پنجم: در این مرحله مقوله‌ها، مفهوم‌ها و کدهای مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش بر اساس سند تحول بنیادین، استخراج شدند.

در مرحله دوم، الگوی اولیه پژوهش، بر اساس شرایط کنونی آموزش و پرورش کشور طراحی شد و برای نظرسنجی، این الگو، در اختیار ۱۰ خبره‌ای که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، قرار گرفت و طبق نظر ایشان تعدیل‌هایی روی الگو انجام گرفت. با توجه به مطالب بیان شده در خصوص تناسب و تعارض الزامات نهادی در بخش ادبیات تحقیق، جامعه آماری در مرحله نظرسنجی، خبرگان حوزه علوم انسانی در نظر گرفته شد. این خبرگان از سه دسته متفاوت انتخاب شدند. دسته اول، استادان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بودند که در زمینه تنظیم سند تحول بنیادین همکاری داشتند. دسته دوم، مدیران و سرپرستان ارشدی بودند که در حوزه پژوهش و جایگاه راهبردی در پیاده‌سازی سند تحول تحصیل کرده بودند و دسته سوم، خبرگان مذهبی و از جمله نویسندگان و دست‌اندرکاران تنظیم سند بودند. این مرحله، به روش پیمایش از طریق مدل توسعه‌یافته با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شد که حاوی مقوله‌ها، مفهوم‌ها و کدهای مرتبط با ابعاد مدیریت منابع انسانی بود. در این مرحله از پژوهش، علاوه بر نظرسنجی در خصوص کدها، مفهوم‌ها و مقوله‌های مدل مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط مندرج در سند تحول بنیادین، در خصوص مرتبط بودن شاخص‌های استخراج شده از ادبیات تحقیق با کدهای مدل نیز نظرسنجی به عمل آمد، سپس، طرح تحقیق علمی و مدل مفهومی پیشنهاد شد (در بخش‌های بعدی مقاله، نحوه گردآوری داده‌ها و همچنین، نتایج تحلیل‌ها و بررسی‌ها و تفسیر داده‌ها ارائه خواهد شد). به‌منظور کاربردی کردن مدل، الگوی تأییدشده از دیدگاه خبرگان، در جامعه هدف آزمون شد. جامعه آماری این پژوهش، ۲۸۵ نفر بود و تعداد نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۱۹ نفر ($d = 0/032$) محاسبه شد. بدین ترتیب، پرسش‌نامه محقق‌ساخته، به‌روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، بین مدیران ارشد آموزش و پرورش، سیاست‌گذاران (شورای عالی آموزش و پرورش) و صاحب‌نظران (کارشناسان ستاد مرکزی پژوهشکده تعلیم و تربیت) توزیع شد. جدول ۲، خلاصه نتایج بررسی مبانی نظری و تحلیل محتوای اهداف عملیاتی سند تحول بنیادین و نظرسنجی از خبرگان را نمایش می‌دهد.

از آنجا که در این پژوهش، از ضریب کندال برای ارزیابی اجماع نظر خبرگان استفاده شده است، مثبت‌بودن تابع کندال همه مفاهیم در دور دوم و $W=0/756$ ، نشان‌دهنده توافق مثبت خبرگان روی مقوله‌ها و مفهوم‌هاست. در مرحله سوم دلفی، تمامی اعضای خبرگان نتایج به‌دست‌آمده را تأیید کردند، از این رو، در خصوص نتایج نهایی دور دوم، توافق ۱۰۰ درصد حاصل شد.

جدول ۲. خلاصه نتایج بررسی ادبیات موضوع، تحلیل محتوا (کدگذاری الگوی پژوهش) و مرحله دلفی

دور دوم دلفی	دور اول دلفی		مقوله‌ها	مفاهیم	کدها		
	نتیجه	CVR					نتیجه
تأیید	۰/۹	تأیید	۱	فشارهای اجباری	قوانین و مقررات استخدامی	اسکات (۲۰۰۱)، سامیرات (۲۰۰۸)، نجیب (۲۰۱۴)، حضرت پور و محمدی (۱۳۹۴)	
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		خارجی		قوانین دولتی و کار
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		اجباری		حمایت مالی دولت
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		فشارهای اجباری		تمرکز
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		داخلی		رسمیت
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	فشارهای هنجاری	آموزش رسمی	هافمن (۱۹۹۹)، پاو و بسلی (۲۰۰۳)، چوودوری و محمود (۲۰۱۲)، هگنس و لاندنر (۲۰۰۹)، رضوی و قلی‌پور (۱۳۹۵)، گالیگو آوارزند و ارتاس (۲۰۱۷)، لوگ (۲۰۱۸)	
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		سیستم‌های تعلیم و تربیت		نگرش حرفه‌ای مدیران
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		انجمن‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای		تفسیر اطلاعات و استاندارها
تأیید	۱	تأیید	۰/۸				مجاری ارتباطی زیردستان
تأیید	۱	تأیید	۰/۸				به‌روزرسانی و تقویت هنجارها
تأیید	۱	تأیید	۱	عامل فرهنگی	فرهنگ اسلامی		
تأیید	۱	تأیید	۱		فرهنگ سازمانی		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	فشارهای تقلیدی	همگام شدن با سایر نظام‌ها	دی‌ماجیو و پاول (۱۹۸۳)، هانسچیلد و مینر (۱۹۹۷)، امینی و شیرازی (۱۳۹۱)، مارتینز فریرو و گارسینو سانچز (۲۰۱۶)، کاراتاز و نزاقت (۲۰۱۷)	
تأیید	۱	تأیید	۱		تقلید مبتنی بر نتیجه		بهترین شیوه‌ها
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		تقلید مبتنی بر		کارایی
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		تکرارپذیری		مزیت رقابتی
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		تقلید مبتنی بر ساختار		هم‌بستگی اجتماعی هم‌بستگی ساختاری
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	برنامه‌ریزی منابع انسانی	تحلیل تقاضا	سامول (۲۰۱۸)، جلالی (۱۳۹۸)	
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		تحلیل عرضه		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		برآورد		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	جذب	درون سازمانی	آرمسترانگ (۲۰۰۹)، حیدری کیا (۱۳۹۵)	
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		تأمین		هدف ۳، راهکار ۲
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		مشارکتی		هدف ۱۵، راهکار ۴
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		واگذاری بخش غیردولتی		هدف ۲۱، راهکار ۴
		عدم تأیید	۰/۲	تعدیل	سامان‌دهی	هدف ۳، راهکار ۲	
		عدم تأیید	۰/۲		توازن	هدف ۱۰، راهکار ۳ هدف ۲۱، راهکار ۴ (۱۳۹۷)	

دور دوم دلفی		دور اول دلفی		مقوله‌ها	مفاهیم	کدها		
نتیجه	CVR	نتیجه	CVR					
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	جذب	انتخاب	شایسته‌سالاری	انصار و بلوچ	
تأیید	۰/۹	تأیید	۰/۸			عدالت محوری	(۲۰۱۸)، تاشیتیم	هدف ۵، راهکار ۴
تأیید	۱	تأیید	۱			جذب استعداد	(۲۰۱۹)	هدف ۱۰، راهکار ۴ هدف ۱۱، راهکار ۳
-		عدم تأیید	۰/۲		استخدام	مادام‌العمر چند مرحله‌ای	پاهوس و گالانگی	هدف ۵، راهکار ۴
		عدم تأیید	۰/۲			کارکنان چند مهارتی	(۲۰۱۸)، البیشتی (۲۰۱۷)	هدف ۱۰، راهکار ۴ هدف ۲۱، راهکار ۸
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		انتصاب	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	هیسل (۲۰۱۸) محمدپور، خراسانی و زمستانی	هدف ۱۰، راهکار ۲ هدف ۱۹، راهکار ۳
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			حق مداری	منش (۱۳۹۶)، میرسپاسی (۱۳۸۶)	هدف ۲۲، راهکار ۲، ۳۶
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			مدیریت کارراهه		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		به‌کارگیری	کارشکافی و احراز	استانداردسازی	هدف ۸، راهکار ۷
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	نظام سنجش و رتبه‌بندی			واترز، میرونوا و استوبینسک (۲۰۱۷)	هدف ۱۰، راهکار ۲
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	کیفیت زندگی کاری		تنوع در فرصت یادگیری	داودی (۱۳۹۶)، آدبایو (۲۰۱۶)، اکتر، اوال‌حسن و نذراالاسلام (۲۰۱۹)	هدف ۱، راهکار ۴ هدف ۸، راهکار ۶ هدف ۱۶، راهکار ۱
تأیید	۱	تأیید	۱			هویت‌یابی با کیفیت		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			تعادل کار و خانه		
تأیید	۰/۹	تأیید	۰/۸	ارتباطات		تیم و کار گروهی	باقری‌مجدد، مه‌اجران و فرامرزی (۱۳۹۳)	هدف ۲، راهکار ۳ هدف ۱۱، راهکار ۶ ۱۰، ۸
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			فضای تعمقی		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			حلقه‌های کیفی		
تأیید	۰/۹	تأیید	۱	مدیریت عملکرد		خود ارزیابی	آرمسترانگ (۲۰۰۹)، صادقی (۱۳۹۴)، تورانی (۱۳۹۵)	هدف ۵، راهکار ۸ هدف ۱۱، راهکار ۴ هدف ۲۲، راهکار ۳
تأیید	۱	تأیید	۱		برنامه‌محوری			
تأیید	۱	تأیید	۱		ارزیابی منصفانه (اعتباربخشی)			
تأیید	۱	تأیید	۱		تشویق و تنبیه			
تأیید	۰/۹	تأیید	۱	بهسازی	آموزش	نیازسنجی و برنامه‌ریزی	کف‌اش (۱۳۹۰)، شیخی و غلامی (۱۳۹۳)، فتحی‌آذر ، ادیب و گل‌پرور (۱۳۹۵)، تامان (۲۰۱۹)	هدف ۱۱، راهکار ۲ هدف ۱۸، راهکار ۲ هدف ۲۳، راهکار ۴
تأیید	۱	تأیید	۱			سازمان یادگیرنده		
تأیید	۱	تأیید	۱			تولید محتوا و بانک اطلاعاتی		
تأیید	۰/۹	تأیید	۰/۸			مدیریت دانش		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	رهبری	استقلال عمل و خودکارآمدی	لیان، چی‌یام، فریس و براون (۲۰۱۷)، سوپریاتنا (۲۰۱۹)	هدف ۵، راهکار ۸ هدف ۱۱، راهکار ۴	
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		کنترل و نظارت خودمحور			
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		استمرار و پیوستگی			

دور دوم دلفی		دور اول دلفی		مقوله‌ها	مفاهیم	کدها		
نتیجه	CVR	نتیجه	CVR					
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	بهسازی	پرورش	سنت‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای علمی	هاشمی، غلامزاده و قلیچ‌لی (۱۳۸۴)، لوپزفرناندز، رمرو فرناندز و آست (۲۰۱۸)	هدف ۳، راهکار ۲
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			مسئولیت و تعهد سازمانی		هدف ۱۱، راهکار ۹ و ۷
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			تفکر و خلاقیت		
تأیید	۱	تأیید	۰/۸		اخلاق	الگو	پریشان (۱۳۸۸)، غفاری هسجین، کشاورز، میرزاحمدی و آمرورامینی (۱۳۹۱)	هدف ۸، راهکار ۷ هدف ۱۰، راهکار ۱ هدف ۱۷، راهکار ۳
تأیید	۱	تأیید	۰/۸	شاگردپروری				
تأیید	۱	تأیید	۱	نگهداری	خدمات رفاهی و درمانی	ایمنی و بهداشت	پولادی و کشاورزبان (۱۳۹۵) حکمتی (۱۳۹۶)	هدف ۸، راهکار ۲
تأیید	۱	تأیید	۱			بیمه		هدف ۱۰، راهکار ۴
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			بازنشستگی		هدف ۱۲، راهکار ۳
تأیید	۱	تأیید	۱			خدمات رفاهی		
تأیید	۱	تأیید	۱	نگهداری	جبران خدمت	پاداش منصفانه و انگیزشی	لیو (۲۰۱۸)، اونوکا واونوچکوا (۲۰۱۸)، محمود بانا (۲۰۱۹)	هدف ۵، راهکار ۴
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			عدالت درونی و بیرونی		هدف ۱۸، راهکار ۲
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			نوآوری		هدف ۲۳، راهکار ۴
تأیید	۱	تأیید	۰/۸			فرصت رشد حرفه‌ای		
		عدم تأیید	۰/۲	نگهداری	نظام صنفی	مشارکت کارکنان	سید نقوی، الوانی و قربانی‌زاده (۱۳۹۸)، دده (۲۰۱۹)، جهانگیری و علمی (۱۳۹۵)	هدف ۸، راهکار ۲
		عدم تأیید	۰/۲			شفافیت در امور		هدف ۱۰، راهکار ۱
		عدم تأیید	۰/۲			منزلت اجتماعی		هدف ۱۵، راهکار ۴
تأیید	۱			نگهداری	فرهنگ‌سازمانی	نیک‌رفتاری سازمانی	مستخرج از نظرات خبرگان	هدف ۲، راهکار ۳
تأیید	۱				اخلاق مدار	حمایت اجتماعی		هدف ۳، راهکار ۲ هدف ۱۲، راهکار ۲

در بخش دوم پژوهش که بخش کمی آن محسوب می‌شود، به آزمون مدل پرداخته شده است. در این بخش، به منظور تأیید و کاربردی کردن مدل مفهومی پژوهش، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. از این رو، پرسش‌نامه محقق ساخته، پس تأیید خبرگان، در اختیار جامعه هدف قرار گرفت. به منظور سنجش روایی پرسش‌نامه، از روش روایی محتوا و روایی صوری استفاده شد و پس از کسب نظر خبرگان، اصلاحات لازم در پرسش‌نامه انجام گرفت. همچنین، برای ارزیابی درونی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ (مطابق جدول ۳) و تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از مقوله‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شد. مقدار پایایی محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای کل پرسش‌نامه، ۰/۸۱۹ به دست آمد، بدین ترتیب، پایایی پرسش‌نامه نیز به تأیید رسید.

جدول ۳. پایایی مقوله‌های پرسش‌نامه مدیریت منابع انسانی متناسب با اهداف سند تحول بنیادین

مقوله	مقدار آلفای کرونباخ	مقوله	مقدار آلفای کرونباخ
فشارهای اجباری	۰/۸۲۱	به‌کارگیری	۰/۷۱۶
فشارهای هنجاری	۰/۷۴۳	بهبودی	۰/۸۰۰
فشارهای تقلیدی	۰/۸۱۲	نگهداشت	۰/۸۱۹
جذب	۰/۷۲۶		

بررسی ادبیات تحقیق نشان داد که برای طراحی مدل منابع انسانی بر اساس رویکرد نهادگرایی، باید به تعارض یا هم‌افزایی ابعاد نهادی توجه شود، از این رو، در بخش سوم این پژوهش، الگوسازی ریاضی انجام شد. به‌منظور دستیابی به ترکیب مطلوبی از ابعاد ورودی که بتواند مدیریت منابع انسانی را با توجه به اهداف سند تحول بنیادین بهینه کند، از روش سیستم استنتاج فازی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های کمی پژوهش، شامل داده‌های جمعیت‌شناختی بخش پیمایش، در جدول ۴ درج شده است.

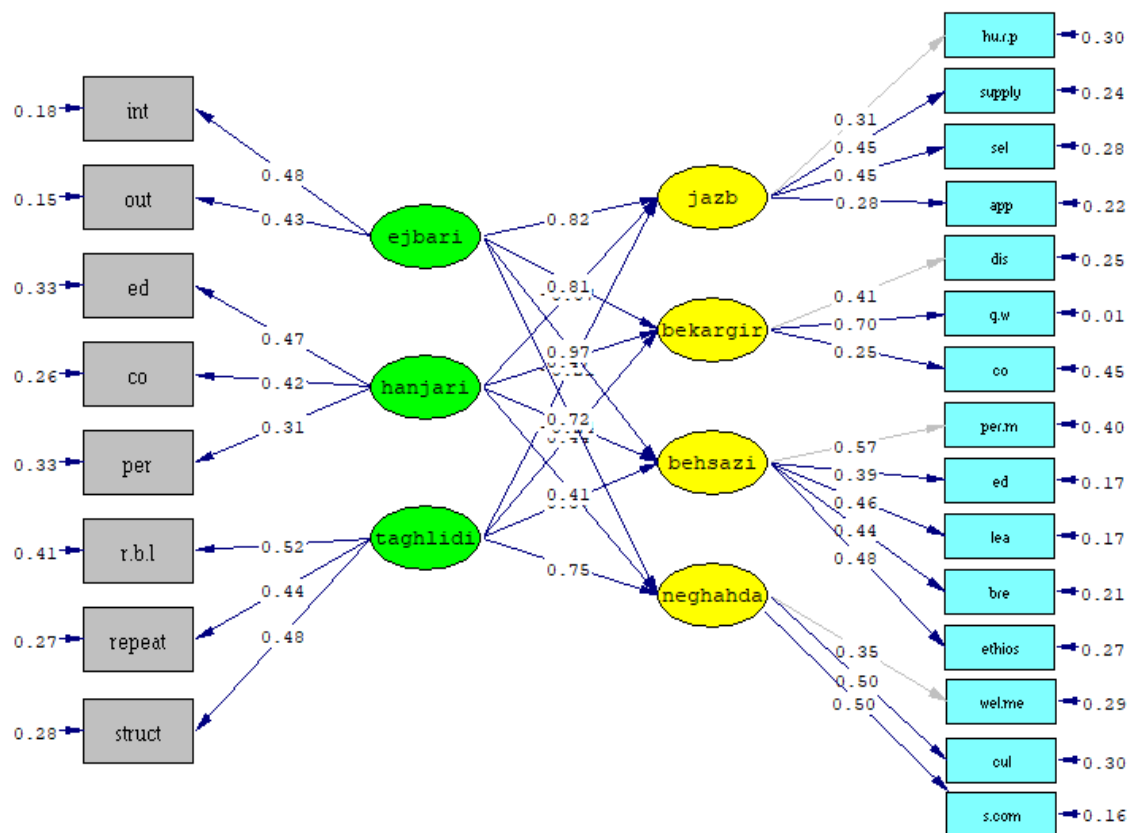
جدول ۴. آمار توصیفی درصد شرکت‌کنندگان در بخش پیمایش

نمونه آماری	جنسیت		تاهل		سن				سابقه کار			تحصیلات				
	زن	مرد	متاهل	مجرد	زیر ۳۰ سال	بین ۳۱-۴۰ سال	بین ۴۱-۵۰ سال	بالای ۵۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	بین ۱۱-۲۰ سال	بالای ۲۰ سال	پایین‌تر	کارشناسی و بالاتر	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دیگری
خبرگان	۹۰	۱۰	۱۰۰	-	-	-	۳۰	۳۰	۱۰	۴۰	۵۰	-	-	-	۱۰	۹۰
آزمون مدل	۷۴/۲	۲۵/۸	۸۷	۱۳	۴/۳	۳۹/۴	۴۵/۷	۱۰/۶	۲۳/۷	۴۳/۴	۳۲/۹	۴/۱	۴۵/۳	۴۰/۵	۱۰/۱	

با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر از چند بُعد تشکیل شده‌اند، به‌منظور بررسی سنجش روایی، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با دو رویکرد روایی هم‌گرا^۱ و پایایی ترکیبی^۲ و برای بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، از شاخص‌های برازش^۳ مدل بهره‌برده شد. از آنجایی که بارعاملی تمامی شاخص‌های مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی، بیشتر از ۰/۴ (بار عاملی استاندارد) و میانگین واریانس‌های استخراجی^۴ هر مؤلفه، بزرگ‌تر از ۰/۵ به‌دست آمد، می‌توان گفت که شاخص‌های ارائه‌شده، به‌خوبی مفهوم‌ها و مقوله‌های اصلی را سنجیده‌اند و الگوی پژوهش دارای روایی هم‌گراست. همچنین مقادیر χ^2 و درجه آزادی محاسبه‌شده از طریق نرم‌افزار لیزرل در همه مقوله‌ها، گویای این است که نسبتاً کلیه

1. Convergent Validity
2. Convergent Reliability
3. Goodnees of Fit Index
4. Average Variance Extracted

شاخص‌ها مناسب‌اند. از سوی دیگر، مقدار پایایی ترکیبی برای کلیه شاخص‌های مقوله‌های اصلی، بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین، بین شاخص‌های مدل، سازگاری درونی وجود دارد و الگوی پژوهش، دارای پایایی سازه است. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز مشخص می‌کند که بخش ساختاری الگوی مفهومی پژوهش، برازش لازم را دارد. از این رو، در سطح خطای ۰/۰۵ می‌توان گفت که رابطه بین شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی معنادار است و این مؤلفه‌ها، به‌خوبی مقوله‌های اصلی را اندازه‌گیری می‌کنند. طبق نتایج بررسی و تحلیل داده‌های خروجی از مرحله آزمون مدل با روش تحلیل عاملی تأییدی، تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس سند تحول بنیادین تأیید شدند.



Chi-Square=1215.52, df=223, P-value=0.00000, RMSEA=0.143

شکل ۳. مدل ضرایب استاندارد تحقیق

با توجه به شکل ۳، مقدار بارهای عاملی به‌دست‌آمده برای متغیرهای خروجی جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداشت در حالت تخمین استاندارد، می‌توان نتیجه گرفت که فشارهای اجباری در بُعد جذب با بارعاملی ۰/۸۲ و فشارهای هنجاری در ابعاد به‌کارگیری و بهسازی، به‌ترتیب با بارهای عاملی ۰/۹۷ و ۰/۷۲ و فشارهای تقلیدی در بُعد نگهداشت با بار عاملی ۰/۷۵، تبیین‌کننده بهتری نسبت به سایر مقوله‌های ورودی در ابعاد مذکور هستند.

در بخش سوم پژوهش، به طراحی سیستم استنتاج فازی برای دستیابی به ترکیب بهینه از ابعاد ورودی پرداخته شده است. در این بخش، دانش مربوط به تعیین ورودی و خروجی‌های سیستم و قوانین استنتاج از ادبیات تحقیق، مدل

مفهومی پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای و نظر ۱۰ خبره سازمانی کسب شد. روش‌های تجزیه و تحلیل با توجه به متداول بودن، کارایی و سهولت در به‌کارگیری، انتخاب شدند. از این رو، برای فازی‌سازی، از شبیه‌سازی و توابع مثلثی، برای میانگین فازی از روش ماکزیمم - مینیمم و برای استنتاج فازی، از روش ممدانی استفاده شده است. گفتنی است، تمام عملیات ریاضی، در نرم‌افزار متلب انجام شده است.

در گام نخست، بر اساس الگوی طراحی شده در این پژوهش، ابعاد سه‌گانه نهادی (فشارهای اجباری، هنجاری و تقلیدی) به‌عنوان ورودی‌های سیستم و مفهوم «مدیریت منابع انسانی» به‌عنوان خروجی تعیین و شبیه‌سازی شد. با وارد کردن ضرایب معادلات ساختاری، ارزش مدیریت منابع انسانی بر اساس الزامات نهادی سند تحول بنیادین محاسبه شد. در گام دوم، متغیرهای کلامی با استفاده از توابع مثلثی فازی‌سازی شدند. پس از مشخص شدن تابع عضویت، برای فازی‌کردن ورودی‌ها و خروجی‌ها، ابتدا هر یک از آنها با استفاده از متغیرهای کلامی افرازبندی شد. افرازبندی ورودی‌ها و خروجی‌ها، با توجه به ادبیات تحقیق انجام گرفت. در این پژوهش، هر یک از متغیرهای ورودی با استفاده از عدد مثلثی فازی، به سه متغیر کلامی و هر متغیر خروجی، به پنج متغیر کلامی (جدول ۵) افرازبندی شد و همه به مجموعه فازی تبدیل شدند.

جدول ۵. فازی‌سازی متغیرهای کلامی و اعداد متغیرهای ورودی و خروجی

متغیرهای کلامی و اعداد فازی متغیر خروجی		فازی‌سازی اعداد متغیرهای ورودی	
جذب، به‌کارگیری، بهسازی، نگهداشت		فشارهای اجباری، فشارهای هنجاری، فشارهای تقلیدی	
متغیر کلامی	عدد فازی	متغیر کلامی	عدد فازی
خیلی کم (VL)	(-۱۷/۵، ۰، ۱۷/۵)	کم (L)	(-۴۰، ۰، ۴۰)
کم (L)	(۷/۵، ۲۵، ۴۲/۵)		
متوسط (M)	(۳۲/۵، ۵۰، ۶۷/۵)	متوسط (M)	(۱۰، ۵۰، ۹۰)
زیاد (H)	(۵۷/۵، ۷۵، ۹۲/۵)		
خیلی زیاد (VH)	(۸۲/۵، ۱۰۰، ۱۱۷/۵)	زیاد (H)	(۶۰، ۱۰۰، ۱۴۰)

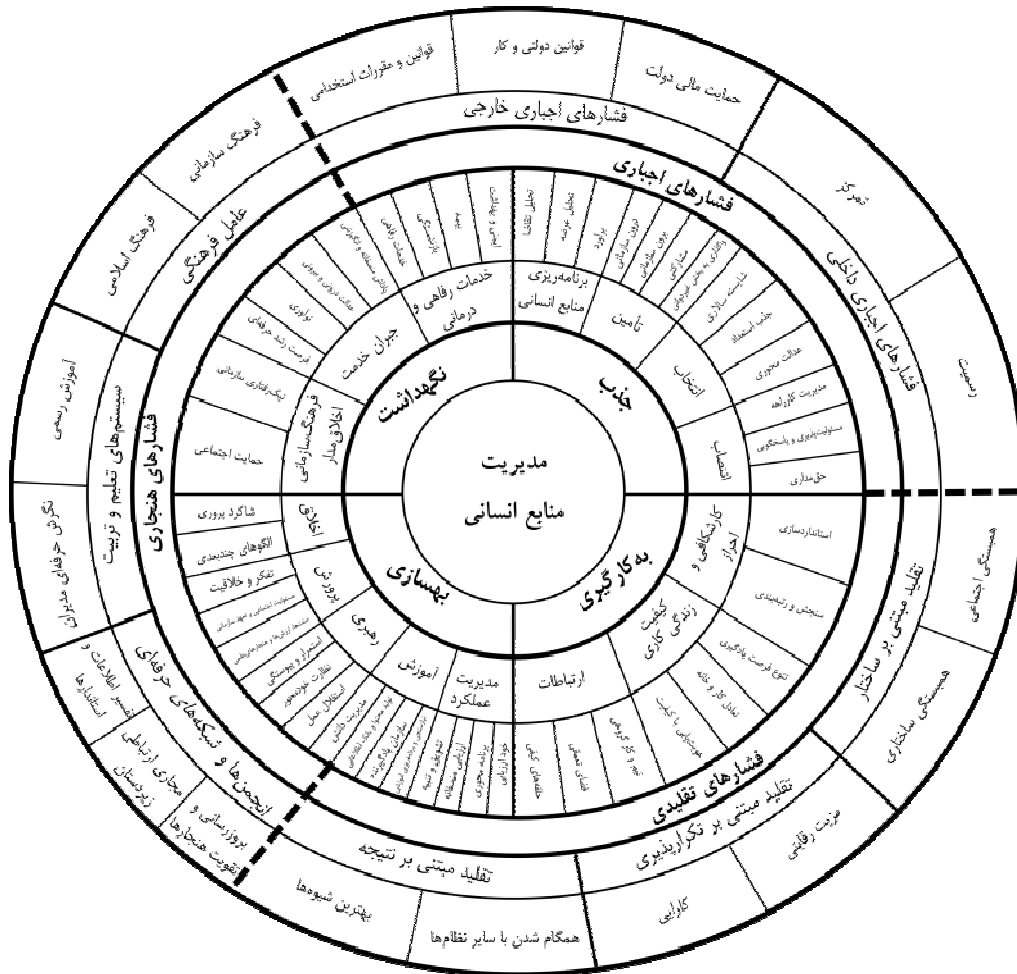
همان‌گونه که اشاره شد، سیستم فازی تدوین‌شده، سه متغیر ورودی دارد. هر یک از این متغیرها، به سه مجموعه فازی افرازبندی شده است. بنابراین در حالت ایده‌آل، ۲۷ قانون ($3 \times 3 \times 3 = 27$) برای هر بُعد مدیریت منابع انسانی نیاز است. از این رو، در مرحله سوم این بخش، با بهره‌گیری از نظر خبرگان مبنی بر اهمیت هر یک از قوانین و همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در قسمت معادلات ساختاری برای هر یک از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و همچنین ابعاد مدل تحقیق، قوانین استنتاج تنظیم شدند. در مرحله چهارم، ارزش خروجی‌ها با استفاده از روش میانگین مراکز، غیرفازی شد و بر مبنای تعداد پاسخ‌گویان، میانگین اعداد فازی هر سؤال به‌دست آمد. سپس با توجه به متغیر کلامی مربوطه، طرف مؤخر هر قانون در پایگاه قوانین وارد شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌کمک سیستم استنتاج فازی، ترکیب مطلوبی از ابعاد ورودی که بتواند مدیریت منابع انسانی را بیشینه یا بهینه کند، به‌دست آمد. جدول ۶ نتایج به‌دست‌آمده از بهینه‌سازی فازی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. بهینه‌سازی فازی

ردیف	متغیر ورودی		فشارهای اجباری	فشارهای هنجاری	فشارهای تقلیدی
	مقاله	مقاله			
۱	جذب	۰/۵۷	۰/۲۳	۰/۲۰	
۲	به‌کارگیری	۰/۲۹	۰/۴۳	۰/۲۸	
۳	بهسازی	۰/۳۳	۰/۴۹	۰/۱۸	
۴	نگهداشت	۰/۳۵	۰/۲۱	۰/۴۴	

برای مثال، اگر در بُعد به‌کارگیری منابع انسانی آموزش و پرورش، توجه مدیران به فشارهای اجباری ۲۹ درصد، به فشارهای هنجاری ۴۳ درصد و به فشارهای تقلیدی ۲۸ درصد باشد، تناسب آن با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به میزان ۷۴ درصد بهینه خواهد بود. در نتیجه‌گیری کلی از این بخش، می‌توان گفت الگوی نهایی پژوهش (شکل ۴) که پاسخ سؤال اول این پژوهش است، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، وابستگی و انسجام مطلوبی دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، هر سه متغیر اصلی بررسی‌شده، وزن معناداری را در مدل مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد توانسته‌اند بارعاملی معناداری داشته باشند.

همان‌گونه که در شکل ۴ دیده می‌شود، الگوی استخراج‌شده از ۷ مقوله اصلی، ۲۴ مؤلفه و ۶۸ شاخص تشکیل شده است و در آن، تناسب نهادی، به‌عنوان هم‌سوسازی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و محیط نهادی، مدنظر قرار گرفته است. این الگو تا لایه چهارم، مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی را با توجه به الزامات نهادی اهداف عملیاتی و راهکارهای اجرایی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دربرمی‌گیرد. این شیوه‌ها، به‌عنوان منطق نهادی و پاسخ راهبردی آموزش و پرورش، به الزامات نهادی سند تحول بنیادین در نظام مدیریت منابع انسانی لحاظ شده‌اند. از لایه پنجم تا لایه هفتم، فشارهای نهادی و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن، در یک چرخه متحرک و دورانی و با خط‌چین مشخص شده‌اند که عوامل تأثیرگذار در هر یک از کارکردهای جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی هستند و در ترکیب با یکدیگر، نقاطی بهینه خواهند داشت. همان‌طوری که در الگو نمایش داده شده است، با توجه به تأثیر متفاوت الزامات نهادی در هر بُعد منابع انسانی، اهمیت هر یک از شیوه‌های منابع انسانی نیز متفاوت خواهد بود. از این رو، با توجه به مشخص شدن وزن، ارزش و تعیین‌کنندگی هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های برآزشده در الگوی نهایی، می‌توان اولویت هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌های خروجی کارکردهای منابع انسانی را مشخص کرد. برای نمونه، با در نظر گرفتن اولویت بیشتر فشارهای هنجاری در بُعد به‌کارگیری و بارعاملی بالاتر و تبیین‌کنندگی بهتر مؤلفه‌های کارشکافی و ارتباطات در این بُعد، می‌توان گفت استانداردسازی تلفیقی شیوه‌های منابع انسانی، ایجاد فضای تعمقی و تنظیم نظام رتبه‌بندی با توجه به سیستم‌های آموزش رسمی، در این بُعد، اولویت بیشتری دارد.



شکل ۴. الگوی مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات نهادی آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش تأثیر الزامات نهادی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را بر پذیرش شیوه‌های منابع انسانی بررسی کرده است تا ضمن کسب فهم مشترک از تنظیمات نهادی جدید، با ارائه خروجی‌های چندگانه در ابعاد مختلف زیرنظام منابع انسانی آموزش و پرورش، مدیران منابع انسانی را در انتخاب شیوه‌های جدید و حرکت در جهت اهداف متعالی آموزش و پرورش کمک کند.

در پاسخ به این سؤال که میزان اهمیت هر یک از الزامات نهادی در پیکربندی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش چگونه است؟ با توجه به میزان تأثیرگذاری متفاوت هر یک از فشارهای نهادی بر هر یک از ابعاد جذب، به‌کارگیری، بهبودسازی و نگهداشت منابع آموزش و پرورش، می‌توان نتیجه گرفت که به‌ترتیب، مقوله فشارهای هنجاری، حائز بیشترین تأثیرگذاری در ابعاد به‌کارگیری و بهبودسازی منابع انسانی با بارهای عاملی ۰/۹۷ و ۰/۷۲ است. فشارهای تقلیدی با بار عاملی ۰/۷۵، بیشترین اثر را بر بُعد نگهداشت منابع انسانی می‌گذارد و فشارهای اجباری با بار عاملی ۰/۸۲ بیشترین تأثیرگذاری را بر بُعد جذب منابع انسانی آموزش و پرورش دارد. بر اساس نتایج تحلیل سیستم فازی، می‌توان گفت که برای متناسب‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش با اهداف سند تحول بنیادین، باید از ترکیب

متفاوتی از ابعاد ورودی مدل در تنظیم شیوه‌های منابع انسانی استفاده شود. از این رو، برخلاف تحقیقات میزروچی و فین^۱ (۱۹۹۱) و نجیب (۲۰۱۴) و کارتاز و نزهت^۲ (۲۰۱۷) که بیشتر بر هم‌شکلی تقلیدی تأکید داشتند، می‌توان گفت فشارهای نهادی هنجاری در سند تحول بنیادین، بیشترین سهم را در بین فشارهای هم‌شکلی به خود اختصاص داده‌اند و سعی دارند از طریق سازوکارهایی نظیر شبکه‌های غیررسمی، محتوا و زیربنای شیوه‌های منابع انسانی را تغییر دهند و فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش را مطابق با شیوه‌های ترجیحی خود، نهادینه کنند. از طرفی، خروجی تحلیل عاملی تأییدی و مدل ریاضی پژوهش نشان داد که در همه ابعاد منابع انسانی، به غیر از نگهداشت منابع انسانی آموزش و پرورش، سند تحول بنیادین نسخه‌ای متمایز را برای توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد که تمایل چندانی به هم‌شکلی به سایر سازمان‌های آموزشی از خود نشان نمی‌دهد. بنابراین، با برخورداری از یک سیستم تعلیم و تربیت منابع انسانی و ارتقای انجمن‌ها و شبکه‌های داخلی، می‌توان گام مهمی را در درونی‌سازی ارزش‌های سند تحول بنیادین برداشت تا تحت تأثیر هویت جمعی کسب‌شده در این شبکه‌ها، کنترل و پذیرش شیوه‌های کاری آسان‌تر انجام شود. از این رو، باید برنامه‌های آموزش و پرورش، علاوه بر تطبیق شیوه‌های کاری متناسب با اسناد تحولی، بر بهبود مهارت‌های کارکنان و حرفه‌ای‌سازی آنها تمرکز کند و از این طریق با نفوذ در هنجارهای شناختی کارکنان، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مطلوب را ایجاد یا ترویج دهد. همچنین تأثیر زیاد مقوله فشارهای اجباری بر بُعد نگهداشت منابع انسانی را می‌توان تا حدی به وابستگی مالی آموزش و پرورش به دولت و مجلس و نقش نظارتی شورای عالی آموزش و پرورش در تنظیم مقررات این بخش نسبت داد.

از آنجا که خروجی تحلیل عاملی تأییدی، بیانگر تأثیر بیشتر مؤلفه‌های انتصاب، انتخاب، تأمین و برنامه‌ریزی در بُعد جذب منابع انسانی است و نتایج بخش فازی، نشان‌دهنده اولویت بیشتر فشارهای اجباری، هنجاری و تقلیدی در بُعد جذب منابع انسانی آموزش و پرورش است، می‌توان گفت که برای متناسب‌سازی نظام تأمین و انتخاب و انتصاب منابع انسانی، لازم است بیشترین اولویت به قوانین و مقررات دولتی و سیاست‌های کلی تحول در نظام آموزش و پرورش (ابلاغی مقام معظم رهبری) داده شود. بر این اساس، وزارت آموزش و پرورش منابع انسانی موردنیاز خود را در چارچوب شایستگی‌های مندرج در سند تحول بنیادین و فقط از مسیر دانشگاه فرهنگیان و تربیت دبیر و با رعایت ضوابط مصوب شورای عالی آموزش و پرورش انتخاب و تأمین کند و جذب از سایر روش‌ها را ممنوع سازد. ضمن اینکه نظرسنجی و تصویب شایستگی‌های مورد انتظار در بخش‌های عمومی و تخصصی توسط انجمن‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای، می‌تواند باعث شفافیت و مشروعیت بیشتر سازوکارهای جذب منابع انسانی در آموزش و پرورش شود. از این رو پیشنهادی زیر ارائه می‌شود:

- با برنامه‌ریزی منابع انسانی و توجه به نیازهای آتی آموزش و پرورش در خصوص تأمین منابع انسانی، قوانینی تصویب شود که جذب منابع انسانی به صورت مستقیم و تنها از مسیر دانشگاه فرهنگیان صورت گیرد تا با تربیت منابع انسانی مورد نیاز، بتوان رفتارهای مورد انتظار را نهادینه کرد.
- از آنجا که یکی از گلوگاه‌های عدالت‌محور ساختن آموزش و پرورش، فرایند جذب است، پیشنهاد می‌شود که در انتخاب منابع انسانی، ابتدا بر اساس سند تحول، معیار کاملی از شایستگی در بازه فازی مشخص، تعریف و

- تعیین شود، سپس این معیارها در انجمن‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای که نمایندگان منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند، مطرح و تصویب شود. در این مرحله، انتخاب منابع انسانی از بین واجدین شرایط و بر اساس رویکرد شایسته‌سالاری و جذب استعداد و فقط از طریق آزمون‌های ورودی انجام گیرد.
- به‌منظور پیشرفت و ترقی منابع انسانی، سازوکار انتصاب کارکنان بر اساس قوانین و مقررات و امتیازهای کسب‌شده در آزمون‌های شفاف و کارراهه شغلی صورت گیرد. به‌طور مثال، برای ارتقای جایگاه شغلی، داشتن گواهی‌نامه صلاحیت حرفه‌ای، به‌عنوان سند رسمی، الزامی شود.
- نتایج تحلیل عاملی تأییدی در بُعد به‌کارگیری منابع انسانی، حاکی از اولویت بیشتر مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری، ارتباطات و کارشکافی و احراز در مدل است. همچنین، خروجی نظام استنتاج فازی، بیانگر اولویت بیشتر فشارهای هنجاری و سپس فشارهای اجباری و تقلیدی در این بُعد است. بدون شک، تبعیت مدیران از قوانین و هنجارهای اجتماعی و ایجاد مجاری ارتباطی با زیردستان، به تفسیر استانداردها و به‌روزرسانی هنجارها کمک می‌کند و نگرش حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی را در عملکرد شغلی تقویت کرده و رفتارهای کاری انحرافی را کاهش می‌دهد. به عقیده نیک‌پور، چمنی فرد و رجائی نژاد (۱۳۹۱)، چنانچه فرایند جامعه‌پذیری افراد به‌درستی انجام شود، فرد با انتظارات سازمان هماهنگ می‌شود و متناسب‌سازی شغل و شاغل، اثربخشی سازمانی را به ارمغان می‌آورد. از این رو پیشنهاد می‌شود:
- در گام اول، تجزیه و تحلیل شغل و شرایط احراز با نگاه تلفیقی به استانداردهای شایسته‌سالاری منابع انسانی انجام شود. در این نگاه، افراد، ضمن توجه به نیازهای سازمان در سطح کلان، در جزئیات به تشخیص خود عمل می‌کنند (فرایندمحور و نتیجه‌محور). در گام بعدی، پیشنهاد می‌شود که پس از برگزاری دوره آموزشی، بر اساس استانداردها و هنجارها و معیارهای بومی به‌روزرسانی شده، یک شناسنامه حرفه‌ای برای هر یک از کارکنان تهیه شود و افراد بر اساس نظام سنجش حرفه‌ای، رتبه‌بندی شوند.
 - از آنجایی که آموزش و پرورش با اجرای سند تحول بنیادین، به‌دنبال کیفیت‌بخشی به فرایند تعلیم و تربیت است، می‌توان با طراحی سازوکارهای انعطاف‌پذیر، نظیر ایجاد انجمن‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای درون‌سازمانی، برگزاری همایش و کارگاه‌های موضوعی و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، زمینه‌ای را برای متنوع‌تر کردن فرصت‌های یادگیری فراهم کرد. برای مثال، با ایجاد گروه درسی برای دبیران و به‌کارگیری شیوه نظارت همتایان، دبیران می‌توانند از شیوه و فنون تدریس سایر همتایان آگاه شوند و چالش‌ها و راهکارها را در این گروه‌ها مطرح کنند.
 - به‌دلیل اهمیت نقش خانواده و مسئولیت اجتماعی آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود با تدوین طرح سامان‌دهی حضور کارکنان در محیط کار و فراهم‌کردن زمینه و امکانات لازم برای حضور تمام وقت کارکنان با تأکید بر انجام فعالیت‌های تربیتی، مشاوره‌ای و پژوهشی، ساعت کاری آنان سامان‌دهی شود تا بین نقش‌های حرفه‌ای کارکنان و سایر کنش‌های شخصی و خانوادگی و اجتماعی آنان، تناسبی ایجاد شود. به‌طور مثال، برای کارکنان دانشی، می‌توان ساعاتی در هفته را به‌عنوان دورکاری یا برنامه کاری منعطف در نظر گرفت.
 - از آنجا که هدف ارتباطات در سند تحول بنیادین، ایجاد فضای تعمقی است، استفاده از تیم‌ها و گروه‌های کاری برنامه‌محور و روش‌های فعال و خلاق گروهی برای برنامه‌ریزی و اجرای شیوه‌های سازمانی، می‌تواند زمینه مشارکت فعال کارکنان و بهبود توانایی تصمیم‌گیری آنان در خصوص انتخاب مسیرهای یادگیری و کسب هویت جمعی را ارتقا دهد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی در بُعد بهسازی منابع انسانی، بیانگر تأثیر بیشتر مؤلفه‌های آموزش، مدیریت عملکرد، اخلاق، رهبری و پرورش است. همچنین، نتایج مدل‌سازی ریاضی در بُعد بهسازی منابع انسانی، ابتدا توجه به فشارهای هنجاری، بعد اجباری و سپس تقلیدی را تأثیرگذارترین حالت نشان می‌دهد. از آنجا که یکی از آثار بسیار مهم هنجارهای اجتماعی، آموزش و یادگیری مداوم است و افراد تحت تأثیر قوانین عرفی یاد می‌گیرند که چگونه از منظر اجتماع به مسائل نگاه کنند، برای پذیرش تحولات جدید، آموزش کارکنان و توسعه معیارهای جدید مدیریت عملکرد، در بهسازی منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین، با توجه به تأثیر شایان توجه فرهنگ اسلامی بر شکل‌گیری ارزش‌های جمعی، می‌توان با ارائه الگوهای اخلاقی چندبُعدی و پرورش تفکر مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی اجتماعی کارکنان، به این فشار اجتماعی پاسخ داد. ضمن اینکه موفقیت برنامه‌های بهسازی منابع انسانی تا حدی نیز تابع قوانین و مقررات دولتی و الزامات اجباری، نظیر تخصیص به‌موقع بودجه برنامه‌های بهسازی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به نوع نگاه سند تحول به انسان‌شناسی و ضرورت حفظ کرامت انسان، بهتر است عملکرد کارکنان، بر اساس میزان تحقق برنامه‌ها با تمرکز بر فرایندها و برنامه‌محوری ارزیابی شود تا با ایجاد تحول در بینش فردی و جمعی، همه افراد در این تحول سهیم شوند.
- از آنجا که یکی از الزامات کسب هویت جمعی در سند تحول بنیادین، وجود فرصت‌های انتخاب و گزینشگری در فعالیت‌های کارکنان است، لازم است با بازنگری و شفاف‌سازی مأموریت‌ها و استانداردهای مصوب و تأکید بر توسعه اختیارات منابع انسانی، زمینه استقلال عمل، خودارزیابی و خودکارآمدی کارکنان فراهم شود. برای مثال، مدیران می‌توانند سهم مشخصی از ارزیابی عملکرد را به خودارزیابی کارمندان اختصاص دهند و با ارائه شیوه‌های نو در انجام وظایف و تفویض اختیار و مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان، زمینه استقلال و خودکارآمدی آنها را فراهم کنند.
- با توجه به اهمیت زیاد پرورش منابع انسانی مسئولیت‌پذیر و متعهد، برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان با تأکید بر توسعه اخلاق حرفه‌ای و توجه به نیازمندی‌های آموزشی برای جایگاه شغلی افراد برگزار شود.
- با توجه به لزوم تربیت و نگهداشت مدیران و رهبران آموزشی و تربیتی و تلاش برای استمرار و پیوستگی مدیریت، پیشنهاد می‌شود که به‌منظور حفظ و مدیریت دانش و اطلاعات، تدوین و اجرای نظام تربیت، توانمندسازی و جانشین‌پروری مدیران و معلمان، در دستور کار قرار گیرد. برای مثال، اعطای گواهی‌نامه‌های صلاحیت حرفه‌ای مدیران، می‌تواند به امنیت روانی مدیران و حفظ دانش در سازمان کمک کند.

نتایج بررسی تحلیل عاملی تأییدی بُعد نگهداشت، به‌ترتیب نشان‌دهنده بیشترین تأثیر مؤلفه‌های خدمات رفاهی و درمانی، جبران خدمت و فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار در الگو بوده است. همچنین، نتایج بررسی سیستم استنتاج فازی، توجه به فشارهای تقلیدی، سپس فشارهای اجباری و در نهایت فشارهای هنجاری را در مدل نگهداشت منابع انسانی آموزش و پرورش، بسیار تأثیرگذار نشان می‌دهد. با وجود فشارهای مختلف ناشی از ساختار و خصوصیات بومی کشور، نظام آموزش و پرورش می‌تواند به‌دلیل عدم شناخت صحیح و ماهیت انتزاعی برخی از اهداف فشارهای هنجاری و اجباری، به‌سمت تقلیدهای سازگار حرکت کند. از این رو، تقلید از الگوهای منابع انسانی سایر سازمان‌ها، رفتاری منطقی برای آموزش و پرورش است. مزیت تقلید در چنین شرایطی علاوه بر ایجاد مشروعیت شیوه‌های منابع انسانی، کاهش ریسک

تغییرات رادیکال سازمانی است. از این رو، در موارد متعددی، استفاده از بهترین شیوه‌ها در نگهداشت منابع انسانی آموزش و پرورش اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا ارتقای وضعیت رفاهی و اعمال مشوق‌های شغلی، امنیت روانی کارکنان را به همراه دارد و زمینه لازم برای نیک‌رفتاری سازمانی را فراهم می‌کند. اما این بخش نیز تا حد زیادی متأثر از فشارهای اجباری و نقش حمایت مالی دولت است. در این راستا پیشنهاد می‌شود:

- برای تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی کارکنان، باید زیرساخت‌های لازم در زمینه ارتقای وضعیت خدمات رفاهی و درمانی کارکنان، در چهار حوزه ایمنی و بهداشت، بیمه، بازنشستگی و خدمات رفاهی مدنظر قرار گیرد.
 - به‌منظور نگهداشت استعدادها برتر در سازمان و افزایش انگیزه کارکنان، باید اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایا و اعمال مشوق‌های شغلی - استخدامی و تنظیم نظام جبران خدمت با رویکرد پاداش‌های مبتنی بر شایستگی و عدالت‌محوری در دستور کار قرار گیرد.
 - در راستای تربیت جامع و بالندگی معنوی و اخلاقی و حمایت از کارکنان خلاق و نوآور، پیشنهاد می‌شود که در آموزش و پرورش، نظام خلاقیت و نوآوری منابع انسانی همراه با مشوق‌هایی طراحی و پیاده‌سازی شود.
 - در راستای بازمهندسی سیاست‌های حفظ، نگهداری و توانمندسازی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود با طراحی نظام حمایت از فعالیت‌های پژوهشی و سامانه شناسایی و ثبت پژوهش‌های معلمان، شرایط ادامه تحصیل کارکنان آسان‌تر و فرصت رشد حرفه‌ای آنان فراهم شود.
 - به‌منظور حرکت به سمت ارزش‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار، پیشنهاد می‌شود که طرح ملی نهادینه‌سازی و ارتقای فرهنگ سازمانی و منشور اخلاقی کارکنان آموزش و پرورش طراحی و پیاده‌سازی شود تا با نگاه مثبت و حمایت اجتماعی متقابل سرپرستان و هم‌ردیفان از یکدیگر در برابر انتظارات کاری، نیک‌رفتاری سازمانی رواج یابد. برای مثال، به عقیده الوانی و رحمتی (۱۳۸۶)، هنگام تدوین منشور اخلاقی سازمان، اهداف و ارزش‌های اصلی سازمان، همراه با نکات درخور توجه هر یک از ذی‌نفعان لحاظ شود.
- در پژوهش حاضر، مدل منابع انسانی بر اساس اولویت‌بندی الزامات نهادی آموزش و پرورش، بررسی و ارزیابی شد. از این رو، با توجه به امکان اصلاح سند تحول بنیادین و تغییر این الزامات، پیشنهاد می‌شود که روند پاسخ‌گویی به این الزامات نهادی و مطابقت آن با شیوه‌های منابع انسانی در دوره‌های مختلف، به‌طور متمرکز بررسی شود و اثر برخی از مؤلفه‌های تأیید نشده توسط خبرگان این پژوهش (تعدیل، استخدام و نظام صنفی) بر مشروعیت‌بخشی به شیوه‌های منابع انسانی سنجیده شود.

با توجه به ویژگی‌های جامعه خبرگان، مهم‌ترین محدودیت این مطالعه، عدم دسترسی به افراد آگاه به ادبیات نظری تحقیق و مسلط بر محتوای سند تحول بنیادین بود که جمع‌آوری داده‌ها را با محدودیت مواجه کرد.

منابع

اعرافی، علیرضا (۱۳۹۵). *رعایت اصل توازن در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش*. سخنرانی نخستین همایش علمی - تخصصی تربیت، بنیاد علوم و حیاتی اسرا.

امینی، علیرضا؛ شیرازی، علی (۱۳۹۱). نقش فشارهای نهادی و فرهنگی در بهره‌برداری از مدیریت دانش. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲(۴)، ۱-۲۲.

ایمانی لیل آبادی، علی؛ شاه‌صفی، حسن؛ تاج‌آبادی، حسین (۱۳۹۶). اصول اخلاق سازمانی در اسلام. *مطالعات منابع انسانی*، ۷(۳)، ۱۴۱-۱۶۴.

باقری مجد، روح‌اله؛ مهاجران، بهناز؛ فلاح فرامرزی، محسن (۱۳۹۳). بررسی روابط بین سرمایه اجتماعی، مشارکت سازمانی و سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۷(۳)، ۲۰۷-۲۲۵.

پرشان، فتح‌الله (۱۳۸۸). شاگردپروری. پایگاه بصیرت. دسترسی در آدرس: <https://basirat.ir/fa/news/85575>

پولادی، حسن؛ کشاورزبان، محمدمهدی (۱۳۹۵). تحلیل و آسیب‌شناسی نظام نگهداشت نیروی انسانی. *گزارش راهبردی مدیریت و اقتصاد*. مرکز پژوهشی آرا. ویرایش اول. دفتر فنی تولی.

تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. *فصلنامه علوم اجتماعی*، ۲۱(۶۴)، ۱۰۶-۱۳۶.

ترابی، محسن؛ سیدنقوی، میرعلی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۴). الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی بر اساس مفروضات خدمات دولتی نوین. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۴)، ۴۲-۵۶.

تورانی، حیدر (۱۳۹۵). رهبری و مدیریت فرآیندمدار، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت مدیریت. *رشد مدیریت مدرسه*، ۱۵(۱)، ۲۴-۲۶.

جلالی، سونیا (۱۳۹۸). *برنامه‌ریزی منابع انسانی*. آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی، دسترسی در آدرس زیر:

<https://hrmacy.ir/index.php>

جمشیدی بروجردی، علیرضا؛ حیدری، مهرداد (۱۳۹۷). *نهادهای سیاسی، مدیریت دولتی و انتخاب خط‌مشی، تجزیه و تحلیل سیاستگذاری عمومی*. دسترسی در آدرس: <http://ippra.com/policy/510.html>

جهانگیری، عزیزه؛ علمی، محمود (۱۳۹۵). عوامل اجتماعی مرتبط با ارتقای منزلت اجتماعی معلمان مقطع متوسطه مشکین شهر از دیدگاه خود معلمان. *مطالعات جامعه‌شناسی*، ۷(۲۸)، ۷-۲۳.

حضرت‌پور، معصومه؛ محمدی، نبی‌اله (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فشارهای نهادی و جنسی بر پذیرش و کاربرد طرح‌های کار-زندگی. *کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت*، مرکز توسعه آموزش‌های نوین مدیریت.

حکمتی، علیرضا (۱۳۹۶). *رفاه کارکنان و شرایط فیزیکی محیط کار*، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز.

حیدری کیا، مریم (۱۳۹۵). *ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی تعهد بالا در سازمان‌های دولتی ایران*. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.

خداداد حسینی، سیدحمید؛ محترمی، امیر؛ الهی، شعبان؛ قاضی‌نوری، سیدسپهر (۱۳۹۶). تحلیل نهادی مداخلات دولتی در توسعه فناوری اطلاعات در سطح ملی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸(۲۹)، ۱۵-۴۵.

داودی، رسول (۱۳۹۶). مطالعه رابطه شاخص‌های کیفیت زندگی کاری و هویت سازمانی اعضای هیئت علمی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۵۱(۲)، ۳۵۳-۳۷۱.

ردادی، علی؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ حاجی‌پور، بهمن (۱۳۹۳). بررسی پاسخ‌های سازمانی به فشارهای نهادی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۳(۱)، ۱۲۹-۱۴۲.

رضوی‌الهاشم، بهراد؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). نهادگرایی هنجاری، ارائه الگوی حکمرانی مطلوب نمایندگی زنان. زن در فرهنگ و هنر، ۷(۴)، ۵۳۷-۵۵۴.

سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، سیدمهدی؛ قربانی زاده، وجه‌الله؛ حسینی، سید سعید (۱۳۹۸). الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۸(۵۸)، ۲۰-۳۴.

شیخی، سعید؛ غلامی هره‌دشتی، سهیلا (۱۳۹۳). نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش. دو فصلنامه مطالعات آموزشی نما آجا، ۲(۲)، ۴۸-۵۴.

صادقی، قاسم (۱۳۹۴). جایگاه نظام تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی. همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال احمر استان گلستان.

صانعی آرانی، محسن؛ میر سپاسی، ناصر؛ دانش‌فرد، کرم اله؛ پیله‌وری، نازنین (۱۳۹۷). ارائه الگوی تعدیل منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر ساخت آینده شغلی کارکنان در شهرداری‌های استان اصفهان. آینده پژوهی مدیریت، ۲۹(۳)، ۱۶۱-۱۷۷.

غفاری‌هشجین، زاهد؛ کشاورز شکر، عباس؛ میرزاحمدی، محمدحسن؛ امرورامینی، نرگس (۱۳۹۱). مؤلفه‌های اخلاق علمی و شاگردپروری در سیره علمی - آموزشی امام خمینی (ره). دو فصلنامه علمی پژوهشی تربیت اسلامی، ۷(۱۵)، ۶۵-۸۸.

فتحی‌آذر، اسکندر؛ ادیب، یوسف؛ گل‌پرور، فرشته (۱۳۹۵). پدیدارشناسی عوامل مؤثر و برانگیزاننده در کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان. فصلنامه پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۳(۱۲)، ۴۷-۵۶.

فراستخواه، مقصود (۱۳۹۶). نقد و بررسی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. خبرگزاری مهر، برنامه زاویه. دسترسی در آدرس:

<http://mehrnews.com/news/4109752>

قاسم‌زاده، منوچهر (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی در سازمان اداری آموزش و پرورش. دسترسی در آدرس:

<http://ettelaat.com/etiran/?p=141673>

کفاش، حمیدرضا (۱۳۹۰). ضرورت تولید محتوای الکترونیکی آموزشی. رشد آموزش فنی و حرفه‌ای، ۶(۴)، ۸-۱۷.

گنجعلی، اسدالله؛ ابراهیمی، کریم؛ سرآبادنی تفرشی، حسین (۱۳۹۴). بررسی انتقادی مبانی انسان‌شناسی پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس نظریه انسان‌شناسی پارادایم رشد. اندیشه مدیریت راهبردی، ۹(۱)، ۱۴۷-۱۷۴.

مشبکی، اصغر؛ خدای، سهیلا؛ تقوی شوازی، الهه (۱۳۸۹). نظریه نهادی نوین تلفیقی و نقش آن بر ایجاد مزیت رقابتی. مدیریت اجرایی، ۱۰(۱)، ۱۴۹-۱۷۴.

منوریان، عباس؛ اسکندری، هادی؛ عرفانی، نسرين (۱۳۹۶). رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان. مطالعات منابع انسانی، ۷(۱)، ۱-۲۰.

مؤمنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ فردانش، هاشم؛ مزینی، ناصر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آئین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۴(۴)، ۱۸۸-۲۱۸.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: نشر مؤلف.

- نجف‌بیگی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ فرهنگی، علی اکبر؛ ایمانی، جاوید (۱۳۹۲). مدیریت نهادی‌سازی از طریق تلویزیون. *مطالعات رسانه‌ای*، ۸(۲۳)، ۱۳۰-۱۴۲.
- نیک‌پور، امین؛ چمنی‌فرد، راحله؛ رجائی‌نژاد، میثم (۱۳۹۱). نقش جامعه‌پذیری کارکنان در اثربخشی و کارایی سازمانی. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۱۵۰، ۲۰-۲۵.
- الوانی، سید مهدی؛ رحمتی، محمد حسین (۱۳۸۶). فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۵(۱)، ۴۳-۷۰.
- هاشمی، سید ذبیح‌الله؛ غلام‌زاده، داریوش؛ قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۴). مفهوم‌شناسی پرورش منابع انسانی و اهرم‌های نهادینه‌سازی آن. *تحول اداری*، ۴۸، ۷۶-۸۲.

References

- Adebayo, A. (2016.) Work-Life balance among academic staff of the university of Lagos. *Makerere journal of higher education*, 8(2), 153-164.
- Akter, A., Awal Hossen, M. & Nazrul Islam, M.D. (2019). Impact of work-life balance on organizational commitment of university teachers: Evidence from Jashore university of science and technology. *International journal of scientific research and management*, 7(4), 1-7.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Alwani, S.M. & Rahmati, M.H. (2007). The process of formulating an ethical charter for organization. *Organizational Culture Management*, 5(1), 43-70. (in Persian)
- Amini, A. & Shirazi, A. (2013). The Role of Institutional & Cultural Pressures in Utilizing Knowledge Management (a case study: Mashhad Regional Electricity Company). *ORMR*, 2(4) 1-22. (in Persian)
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human resource management journal*, 26(1), 1-11.
- Ansar, N. & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 174-186.
- Arafi, A. (2016). Observance of the principle of balance in the Fundamental Reform Document of education. *Lecture of the first scientific-specialized conference on education*, Foundation for the Revelation Sciences of Prisoners. (in Persian)
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice: People Resourcing* (11th Ed). London, Philadelphia : Kogan Page.
- Baba, L.M., Blomberg, J., LaBond, Ch. & Adams, I. (2013). *New institutional approaches to formal organizations. A Companion to organizational Anthropology* (First Edition). Blackwell Publishing Ltd.

- Bagheri Majd, R., Mohajeran, B., Falah Faramarzi, M. (2014). An Appraisal of the Relationship between Social Capitals, Institutional Partnership, and Human Capital in Higher Education System. *Journal of Human Resources Management*, 7(3), 207-225. (in Persian)
- Blom, R., Kruyen, P.M., Van Thiel, S. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2019).HRM philosophies and policies in semi-autonomous agencies: Identification of important contextual factors. *The international journal of human resource management*, 2-22. Available in: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640768>
- Boselie, P., Paauwe, J. & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The international journal of human resource management*, 14(8), 1407-1429.
- Brewster, C., Gooderham, P. N. & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: The promise, the performance, the consequences. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 3(2), 181–190.
- Budhwar, P.S. & Debrah, Y.A. (2001). *Human Resource Management in developing countries*. London: Routledge.
- Caravella, K. D. (2011). *Mimetic, Coercive, and Normative influences in institutionalization of Organizational Practices: The case of Distance Learning in Higher Education*. Doctor of Philosophy thesis, Atlantic University, Florida.
- Chow, I.H.H. (2004). The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. *Employee relations*, 26(6), 626– 642.
- Chowdhury, Sh.D. & Mahmood, M.H. (2012). Societal institutions and HRM practices: an analysis of four European multinational subsidiaries in Bangladesh. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1-24.
- Crombie, N. (2013). Institutional logics of corporate governance and the discourse on executive remuneration. Doctor of Philosophy thesis, *University of Canterbury*, Christchurch, New Zealand.
- Davoodi, R. (2018). Investigating to Relationship between Quality of Work Life and Organizational Identity of Faculty Members. *Organizational Culture Management*, 51(2), 353-371. (in Persian)
- Dede, Ch.H. (2019). Employee participation in decision making and organizational productivity: Case study of cross river state board of internal revenue. Calabar, *IARD International Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 84-93.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143-166.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.

- Elbishti, E.K.M. (2017). Impact of multi-skill workers factors on competitiveness. *IJRRAS*, 30(3), 68-74.
- Fathi Azar, A., Adib, Y., Golparvar, F. (2016). Phenomenology of Effective Factors and Motivator in Quality of In-Service Training Courses of Teachers. *Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning*, 3(12), 47-56. (in Persian)
- Ferasatkhah, M. (2017). *Review of the Fundamental Reform Document of education*. Mehr News Agency, Zavieh program. Available at: <http://mehrnews.com/news/4109752>. (in Persian)
- Gallego-Alvarez, I. Ortas, E. (2017). Corporate environmental sustainability reporting in the context of national cultures: a quantile regression approach. *International Business Review*, 26(2), 337-353.
- Ganjali, A., Ebrahimi, K. & Sarabadani Tafreshi, H. (2015). A Critical Study of Human Resource Management Paradigms' Humanistic Fundamentals Based on Humanistic Theory of Roshd Paradigm. *Strategic Management Thought*, 9(1), 147-174. (in Persian)
- Ghaffari Hashjin, Z., Keshavarz Shokri, A., Mirza Mohammadi, M.H., Amer varamini, N. (2013). Parameters of scientific ethics and training students in the practical- teaching method of Imam Khomeini. *Journal of Islamic Education*, 7(15), 65-88. (in Persian)
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W. & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *The international journal of human resource management*, 30(1), 5-30.
- Hashemi, S.Z., Gholamzadeh, D., Qelich-li, B. (2005). The concept of human resource development and its institutionalization levers. *Administrative transformation*, 48, 76-82. (in Persian)
- Haunschild, P.R. & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.
- Hazratpour, M. & Mohammadi, N. (2016). Investigating the effect of institutional and sexual pressures on the acceptance and application of work-life plans. *National Conference on Management Ocean*, Center of new management trainings development. (in Persian)
- Heidari Kia, M. (2015). *Providing a model of high commitment human resource management in Iranian government organizations*. Doctor of Public Administration thesis. Qazvin Islamic Azad University. (in Persian)
- Hekmati, A. (2017). *Employee welfare and physical condition of the workplace*. Tabriz University of Medical Sciences and Health Services. (in Persian)
- Hill, K. (2018). *Managerial accountability in the Western Balkans: A comparative an, alysis of the barriers and opportunities faced by senior managers in delivering policy objective*, Sigma Paper, 58.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Ikyanyon, D. & Johnson, P. (2020). Institutional context and human resource management in Nigeria. *Employee Relations*, 42(1), 1-16.
- Imani Leilabadi, A. Shah Safi, H. & Tajabadi, H. (2017). Principles of organizational ethics in Islam. *Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 141-164. (in Persian)
- Jahangiri, A., Elmi, M. (2017). Social factors related to improving the social status of high school teachers in Meshkinshahr from teachers' own points of view. *Quarterly Journal of Sociological Studies*, 7 (28), 7-23. (in Persian)
- Jalali, S. (2019). Human Resource Planning, Specialized Academy of Human Resources Management, Available at: <https://hrmacy.ir/index.php> (in Persian)
- Jamshidi Borojerdi, A. & Heidari, M. (2018). Political Institutions, Public Administration and Policy Making, *Public Policy Analysis*, Available at: <http://ippra.com/policy/510.html> (in Persian)
- Kaffash, H. R. (2011). The Necessity to produce electronic educational content. *Development of Technical and Vocational Education*, 6(4), 8-17. (in Persian)
- Karatas Acer, E. & Guclu, N. (2017). An Analysis of the Expansion of Higher Education in Turkey Using the New Institutional Theory. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(6), 1911-1933.
- Khodadad Hosseini, S., Mohtarami, A., Elahi, Sh. & Ghazi Nouri, S.S. (2017). Institutional analysis of government interventions in the development of information technology at the national level. *Journal of Public Administration Perspective*, 8(29), 15-45. (in Persian)
- Lewis, A. C., Cardy, R. L. & Huang, L. S.R. (2018). Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review (Elsevier)*, 29(3), 316-335.
- Lian, H., Chi Yam, K., Ferris, D.L. & Brown, D. (2017). Self-Control at Work. *Academy of Management Annals*, 11(2), 2-10.
- Liu, H. (2018). Compensation incentive of innovation staffs undertaking multiple tasks. *Journal of Applied Science and Engineering Innovation*, 5(3), 59-64.
- Lopez-Fernandez, M., Romero-Fernandez, P.M. & Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10, 1-19.
- Lueg, K. (2018). Organizational changes towards a European academic field. A case study of frictions in the narratives of Europeanization at a German university from an institutional perspective. *The European Journal of Social Science Research*, 31(4), 1-20.
- Mahmud Bana, W. (2019). Employee compensation and workplace diversity. *International Journal of Education and Research*, 7(1), 235-250.
- Martinez-Ferrero, J. & Garcia-Ssnchez, I. (2016). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 1(1), 1-17.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P.N. & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355-371.
- Mirsepasi, N. (2010). *Human resource management and labor relations*. Tehran: Moalef Publishing.

- Momeni Rad, A., Ali Abedi, Kh., Fardanesh, H. & Mozayani, N. (2013). Qualitative content analysis in research tradition: nature, stages and validity of the results. *Quarterly of Educational Measurement*, 14(4), 188-218. (in Persian)
- Monavarian, A., Eskandari, H. & Erfani, Nasrin. (2017). The relationship between human resource management system and organizational performance. *Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 1-20. (in Persian)
- Moshabaki, A., Khodami, S. & Taqwa Shawazi, E. (2010). New integrated institutional theory and its role in creating competitive advantage. *Executive Management*, 10(1), 149-174. (in Persian)
- Najaf Beigi, R., Gholipour, A., Farhangi, A.A. & Imani, J. (2013). Institutionalization management through television. *Media Studies*, 8(23), 130-142. (in Persian)
- Najeeb, A. (2014). *How do institutional forces shape HRM practices? A study of tourist resorts in the Maldives*. Doctor of Philosophy thesis, School of Management, Operations and Marketing, University of Wollongong.
- Nguyen, D.T.N., Teo, S.T.T. & Ho, M. (2018). Development of human resource management in Vietnam: A semantic analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 241-284.
- Nikpour, A., Chamanifard, R. & Rajae Nejad, M. (2012). The role of employee socialization in organizational effectiveness and efficiency. *Social, Economic, Scientific and Cultural Journal of Labor and Society*, 150, 20-25. (in Persian)
- Onwuka, E.M. & Onwuchekwa, F. (2018). Compensation management and organizational performance a study of selected pharmaceutical companies in awka, anambra State. *Journal of business and management*, 20(9), 36-47.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2013). *Challenging (Strategic) Human Resource Management Theory: Integration Of Resource-Based Approaches And New Institutionalism*, Department of Business and Organization, Rotterdam School of Economics, Erasmus University.
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pahos, N. & Galanaki, E. (2018). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(1), 93-112.
- Parishan, F. (2209). *Apprenticeship*. Insight base. Available at: <https://basirat.ir/fa/news/85575>
- Powell, W.W. & Colyvas, J.A. (2008). *Microfoundations of institutional theory*, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. 2nd ed. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby. London: Sage, 276-298.
- Puladi, H., Keshavarzian, M.M. (2015). *Analysis and pathology of human resource management system. Management and economics strategic report*. Ara Research Center. 1th Ed. Tavalla Technical Office. (in Persian)
- Qasemzadeh, M. (2015). Human resource management in the administrative organization of education. Available at: <http://ettelaat.com/etiran/?p=141673> (in Persian)

- Razavi Alhashem, B. & Qolipour, A. (2017). The normative institutionalism, pattern in good governance and social cultural management about women. *Women in Culture and the Arts*, 7(4), 537-554. (in Persian)
- Redadi, A., Bagheri Kani, M. & Hajipour, B. (2014). Analyzing the Organizational Responses to Institutional Pressures (Case Study: Imam Sadegh University). *Management in the Islamic University*, 3(1), 129-142. (in Persian)
- Sadeghi, Qasem. (2015). The position of the system of encouragement and punishment in Islamic management. *National Conference on Key Topics in Management and Accounting Sciences*, Education and Research Group of Tadbir Civil Engineering Company, Golestan Red Crescent Scientific and Applied Training Center. (in Persian)
- Samairat, M. (2008). *Organizational Response to Institutional Pressures: Example from Latin America and the Caribbean*. Bachelor's thesis in Business Administration. UMEA School of Business, Sweden.
- Samwel, J.O. (2018). Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization—Literature review, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(3), 24-30.
- Sanei Arani, M., Mir Sepasi, N., Daneshfard, K., Pilehveri, N. (2017). Designing lay-off pattern of human resources. *Based on Securing Future Job Approach for the Staff in Municipalities of Esfahan Province*, 29(3), 161-177. (in Persian)
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Stanford University, 3rd ed. New York: Sage Publications.
- Seyed Naqavi, M.A., Alwani, S.M., Ghorbanizadeh, V., Hosseini, S.S. (2019). A model of Human Resource Development in the public organizations of Iran by new public services approach (Case study: Ministry of Energy. *Modiriate Farda Scientific Journal*, 18(58), 20-34. (in Persian)
- Sheikhi, S. & Gholami Hara Dashti, S. (2014). The role of information and communication technology in education. *Bi-Quarterly Journal of Educational Studies Nama Aja*, 2(2), 48-54. (in Persian)
- Suksup, Ch. & Sukkamart, A. (2019). Human resource management needs of Thai basic education. *Revista Espaciosa*, 40(17), 11.
- Supriatna, M.D. (2019). The Role of Creative Self-Efficacy to Increase Researcher's Innovative Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 846-859.
- Szierbowski-Seibel, K. (2018). Strategic human resource management and its impact on performance—do Chinese organizations adopt appropriate HRM policies? *Journal of Chinese human resource management*, 19(2), 62-76.
- Tabrizi, M. (2014). Qualitative content analysis from the perspective of deductive and inductive approaches. *Social Science Journal*, 21 (64), 106-136. (in Persian)
- Tamanna, Sk. S. (2019.) Relationship between knowledge management and organizational resilience in northern healthcare sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(12), 3099-3102.

- Torabi, M., Seyed Naqavi, M. & Ghorbanizadeh, V. (2015). The model of electronic human resource management in public organizations based on assumptions of modern governmental services. *Public Organizations Management*, 3(4), 42-56. (in Persian)
- Tshiteem, D.K. (2019). *A guidebook on competency-based framework for civil servants*, Royal civil Service commission, Excellence in service.
- Turani, H. (2016). Process-oriented leadership and management, paving the way for improving the quality of management. *School Management Growth*, 15(1), 24-26. (in Persian)
- Wang, Y. (2016). Homology and isomorphism: Bourdieu in conversation with new institutionalism. *The British journal of sociology*, 67(2), 348-370.
- Waters, L.D., Mironova, O. & Stobinsk, J. X. (2017). The many potential uses for a job analysis. *Journal of the association for vascular access*, 22(3), 124-128.
- Welbeck, E.E. (2017). The influence of institutional environment on corporate responsibility disclosures in Ghana. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 216-240.
- Wooten, M. E. (2015). Organizational Fields. *International encyclopedia of the social & behavioral Sciences*, 375-378.
- Zumwalt, K. & Craig, E. (2005). Teachers' characteristics: Research on the demographic profile university. In M. Cochran-Smith & K.M. Zeichner (Eds.), *Studying teacher education: The report of the AERA panel on research and teacher education*, Columbia: Mahwah, 111-156.