



Design and Validation of an Optimal Strategic Human Resource Planning Model in Education

Maroof Ghaderi¹, Gholam Reza Rahimi^{*2}, Mojtaba Ramezani², Mohammad Ali Mojalal Chobaghloo²

1- PhD student, Islamic Azad University, Bonab Branch, Education Organization.

2- Faculty member, Islamic Azad University, Bonab Branch.

Abstract

The purpose of this research is to design and validate an optimal model of strategic human resource planning in the Education Organization of West Azerbaijan. The research is applied in terms of purpose and exploratory mixed-methods (qualitative-quantitative) in terms of data collection. In the qualitative phase, to design the optimal model of strategic human resource planning in education, the systematic grounded theory method by Strauss and Corbin (2008) was used. The statistical population consisted of managers and officials involved in implementing human resource planning in the Education Organization of West Azerbaijan. Based on the principle of data saturation, 15 individuals were selected using purposive sampling. Semi-structured interviews were used to collect data. To ensure the reliability of the data collection tools, Lincoln and Guba's (1985) criteria for trustworthiness were applied. The data were analyzed through three stages of open, axial, and selective coding. In total, 106 open codes were identified and reduced to 51 main codes and 12 axial codes. The findings showed that causal conditions, including "information-driven leadership," contextual conditions, such as "effective human resources," and intervening conditions, like "reward systems and communication," had a significant impact on the selection of strategies. The identified strategies, under the title of "multiple empowerment," resulted in outcomes such as "a thriving organization." Based on this, the optimal model of strategic human resource planning in the Education Organization of West Azerbaijan was designed. In the quantitative phase, a 17-item questionnaire was developed to validate the model and distributed among 15 experts and university professors using the Content Validity Ratio (CVR). The results showed that all items had the necessary validity with CVR values higher than 0.49. Based on the findings, recommendations for improving strategic human resource planning in education include strengthening strategic leadership, developing staff competencies, establishing a fair reward system, and creating a specialized human resource development unit.

Keywords: Strategic planning, human resources, education, optimal model

Citation:

Ghaderi, M. , Rahimi, G. R. , Ramezani, M. and Mojalal Chobaghloo, M. A. (2025). Design and Validation of an Optimal Strategic Human Resource Planning Model in Education. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(3), 277-293.



طراحی و اعتباریابی مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و

پرورش

معروف قادری^۱، غلامرضا رحیمی^{۲*}، مجتبی رمضانی^۲، محمد علی مجلل چوبقلو^۲

۱- دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، سازمان آموزش و پرورش.

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و اعتباریابی مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی است. روش از منظر هدف کاربرد و از منظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) می‌باشد. در بخش کیفی، به منظور طراحی مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش، از روش داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران و مسئولان مرتبط با پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی بود که به استناد اصل اشباع داده‌ها، ۱۵ نفر از افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار جمع‌آوری اطلاعات، معیارهای قابلیت اعتماد لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) به کار گرفته شدند. داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مجموع، ۱۰۶ کد باز شناسایی و به ۵۱ کد اصلی و ۱۲ کد محوری تقسیم یافتند. یافته‌ها نشان دادند که شرایط علی شامل «رهبری اطلاعات‌محور»، شرایط زمینه‌ای شامل «منابع انسانی اثربخش»، و شرایط مداخله‌گر شامل «سیستم پاداش و ارتباطات» تأثیر معناداری بر انتخاب راهبردها دارند. راهبردهای شناسایی شده تحت عنوان «توانمندسازی چندگانه» منجر به پیامدهایی همچون «سازمان تعالی‌جو» شدند و بر این مبنای مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی طراحی گردید. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای ۱۷ گویه‌ای برای اعتبارسنجی مدل طراحی شد و با استفاده از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) در بین ۱۵ کارشناس و استاد دانشگاه توزیع گردید. نتایج نشان داد که تمامی گویه‌ها با مقادیر CVR بالاتر از ۰/۴۹ از اعتبار لازم برخوردارند. بر اساس نتایج بدست آمده، پیشنهاداتی برای بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش شامل تقویت رهبری استراتژیک، توسعه شایستگی‌های کارکنان، ایجاد سیستم پاداش عادلانه، و تأسیس واحد تخصصی توسعه منابع انسانی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع انسانی، آموزش و پرورش، مدل بهینه

استناد:

قادری، معروف و رحیمی، غلامرضا و رمضانی، مجتبی و مجلل چوبقلو، محمد علی. (۱۴۰۴). طراحی و اعتباریابی مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۳)، ۲۹۳-۲۷۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵

<https://doi.org/JABM.3.2.1564.380256.32078>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۳، پیاپی ۲۹

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا و دستیابی به موفقیت‌های پایدار و رقابتی، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک در تمامی ابعاد مدیریتی هستند. از میان این ابعاد، حوزه منابع انسانی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت، نقشی بی‌بدیل ایفا می‌کند (سینگراول، انوراگی، ۲۰۲۴). منابع انسانی نه تنها عامل اجرای برنامه‌های سازمانی است، بلکه به‌عنوان موتور محرک نوآوری و خلاقیت، توانمندسازی سازمان و تحقق اهداف بلندمدت عمل می‌کند (وانگ، ۲۰۲۴). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد تا با تحلیل دقیق محیط‌های داخلی و خارجی، نیازهای آینده نیروی کار را پیش‌بینی کرده و منابع موجود را به صورت بهینه تخصیص دهند (رسوندی، ایزاتیکا و رینی، ۲۰۲۳). این فرآیند نه تنها به شناسایی شکاف‌های مهارتی و منابع مورد نیاز کمک می‌کند، بلکه توانایی سازمان را در انطباق با تغییرات سریع محیطی به‌طور قابل توجهی افزایش می‌دهد (الحامد و همکاران، ۲۰۲۳). در حقیقت، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان ابزاری کلیدی، هماهنگی میان اهداف سازمانی و قابلیت‌های نیروی انسانی را ممکن می‌سازد و در نهایت، تضمین‌کننده پیشرفت و بقای سازمان در محیط رقابتی و پویای امروز خواهد بود (گرامی و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از مسائل مهم و اساسی در این حوزه، ناکامی بسیاری از سازمان‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است (ادیازمیل، هدایت و باسویل، ۲۰۲۴). این مسئله باعث می‌شود سازمان‌ها نتوانند از مزایای بالقوه این رویکرد بهره‌مند شوند و در زمینه‌های مختلف با چالش‌های جدی مواجه شوند. این چالش‌ها شامل مواردی نظیر دستیابی به اهداف و تضمین بقای سازمان، حمایت و اجرای موفق استراتژی‌های کسب و کار، ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی، تقویت نوآوری و پاسخگویی، مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک و تأثیرگذاری بر جهت‌گیری‌های کلان سازمان، و بهبود هماهنگی بین مدیریت منابع انسانی و مدیران عملیاتی است. این موارد از جمله موانع کلیدی هستند که سازمان‌ها در این مسیر با آن روبرو می‌شوند (شرف‌الدینان، ۱۴۰۱).

سازمان آموزش و پرورش، به‌عنوان یکی از نهادهای اساسی در شکل‌دهی به آینده جوامع، مسئولیت خطیری در تربیت نسل‌های آینده و پیشبرد اهداف علمی، آموزشی و فرهنگی بر عهده دارد و به همین دلیل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سازمان، که نقش بی‌بدیلی در تولید نیروی انسانی دارد و ورودی، فرایند و خروجی آن کاملاً انسانی است، به دلیل این ویژگی منحصر به فرد، نیازمند توجهی بیش از سایر سازمان‌های اجتماعی است (کاشف مقدم و روحانی، ۱۴۰۱). آموزش و پرورش، به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی توسعه پایدار، برای تحقق اهداف بلندمدت خود، نظیر افزایش کیفیت آموزش، ارتقای سطح علمی جامعه و بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مالی، نمی‌تواند از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک غافل باشد (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیریت مؤثر منابع انسانی در این نهاد، نه تنها به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی عمل می‌کند، بلکه دستیابی به عملکردی کارآمد و تحقق مأموریت‌های حیاتی آن، به توانایی در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های استراتژیک وابسته است. از این رو، آموزش و پرورش با تکیه بر این رویکرد نشان می‌دهد که توسعه پایدار تنها از طریق هماهنگی میان اهداف استراتژیک و منابع موجود امکان‌پذیر است (گرامی و همکاران، ۱۳۹۹). با این وجود، یکی از چالش‌های مهم در این حوزه، کمبود برنامه‌ریزی‌های شفاف، دقیق، قابل ارزیابی و راهبردی است. با توجه به تغییرات سریع در هزاره سوم، باید از رویکرد منفعلانه پرهیز کرده و تغییرات مطلوب را به‌صورت پیش‌فعالانه برنامه‌ریزی و اجرا کرد. این

1. Singhraul & Anuragi

2. Wang

3. Riswandi, Izzatika & Rini

4. Al-Hamad et al

5. Adiazmil, Hidayat & Basuil

رویکرد از ویژگی‌های برجسته برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌تواند آموزش و پرورش را برای آینده‌ای بهتر آماده کند (میسرا و همکاران؛ ۲۰۲۴).

با توجه به شرایط خاص محیطی، فرهنگی و ساختاری هر سازمان و منطقه، طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بهینه به‌عنوان یک ابزار اساسی برای غلبه بر چالش‌ها و دستیابی به اهداف توسعه‌ای سازمان آموزش و پرورش، نقش مهمی ایفا می‌کند (سایتی و کلتسوس؛ ۲۰۲۴). هر سازمان با ویژگی‌های خاص خود، از جمله تنوع فرهنگی، جغرافیایی و اجتماعی، نیازمند مدل‌هایی است که نه تنها با این شرایط سازگار باشند، بلکه ظرفیت‌ها و محدودیت‌های موجود را نیز در نظر بگیرند (ابوجریان و عساف؛ ۲۰۲۲). چنین مدل‌هایی می‌توانند با تمرکز بر تحلیل دقیق نیازها و مشکلات خاص، راهکارهایی عملی و مؤثر برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان ارائه دهند. در این راستا، طراحی یک مدل استراتژیک مبتنی بر ویژگی‌های منحصر به فرد می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای تحول کیفی در آموزش و پرورش عمل کرده و زمینه‌ساز تحقق اهداف بلندمدت آن باشد (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲).

نبرد چارچوب‌های جامع و کارآمد در برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند پیامدهایی نظیر کاهش بهره‌وری، عدم هم‌راستایی با اهداف استراتژیک سازمان و هدررفت منابع انسانی و مالی را به همراه داشته باشد. این مسأله، به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش که وظیفه خطیر شکل‌دهی به آینده نسل‌های جامعه را بر عهده دارد، از اهمیت دوچندان برخوردار است (اولفرتس، پترسون و هوارد؛ ۲۰۲۱). در حقیقت، فقدان برنامه‌ریزی صحیح در مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیرات منفی گسترده‌ای بر کیفیت آموزش و توسعه نیروی انسانی در این نهاد ایجاد کند (تویتنس، وکمان و دووس؛ ۲۰۲۱). از این رو، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و اعتبارسنجی آن، اقدامی ضروری برای ارتقای عملکرد سازمان آموزش و پرورش و بهبود کیفیت نظام آموزشی محسوب می‌شود (شرفدینان، ۱۴۰۱).

با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش و فقدان مدل‌های جامع و کارآمد در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که بتوانند نیازهای خاص آموزش و پرورش را پاسخ دهند و به‌طور مؤثر ارزیابی شوند، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و ارائه مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی است. بر این اساس، سوال اصلی این پژوهش، این خواهد بود که «مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی چگونه است؟» و «مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی به چه میزان اعتبار دارد؟».

نتایج مطالعات صورت گرفته در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک به اختصار در جدول (۱) آمده است.

1. Mesra et al

2. Saiti & Chletso

3. Abujraiban & Assaf

4. Ulferts, Peterson & Howard

5. Tuytens, Vekeman & Devos

جدول ۱: خلاصه بررسی پیشینه های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع

محقق	یافته های تحقیق
تفرشی و همکاران (۱۴۰۲)	این پژوهش به شناسایی الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی برای توسعه منابع انسانی پرداخته است. این پژوهش از رویکرد کیفی و روش سنتز پژوهی استفاده کرده است. تحلیل داده ها نشان داد که الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی در شش بعد، ۱۸ محور و ۶۰ مقوله سازماندهی شده است. این محورها شامل مؤلفه های مدیریتی، عملکردی، ارزشیابی استراتژیک، اخلاقی-فرهنگی، ساختاری و شناسایی چالش ها و منابع سازمانی می باشند. نتایج نشان می دهند که برای برنامه ریزی استراتژیک باید به شاخص های درون سازمانی و برون سازمانی توجه ویژه ای صورت گیرد.
کاشف مقدم و روحانی (۱۴۰۱)	هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره وری معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان تربت حیدریه انجام شده است. تحلیل فرضیه ها با نرم افزار PLS و مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر افزایش بهره وری معلمان از طریق تأثیر معنادار اشتیاق شغلی به عنوان نقش تعدیل گر، اثر مثبت دارد.
شرف دینان (۱۴۰۱)	پژوهش با هدف ارائه الگوی روابط بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهره وری از طریق نقش تعدیل گری اشتیاق شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان رشتخوار انجام شده است. تحلیل فرضیه ها با استفاده از نرم افزار PLS و مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که الگوی پیشنهادی پژوهش تأیید شده است.
فعال، اسلامی و سرسنگی علی آباد (۱۴۰۱)	هدف اصلی این پژوهش، بررسی مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نقش اثربخش آن در شهرداری یزد می باشد. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی در ابعاد اقتصادی، خدماتی، روانی و انگیزشی دارد، که این تأثیر در بعد خدماتی با میزان ۰/۷۸ بالاترین مقدار را داشته است. در نتیجه، تمامی فرضیات پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی در این ابعاد مورد تأیید قرار گرفت.
گرامی و همکاران (۱۳۹۹)	در این پژوهش که با روش اسنادی صورت پذیرفته است، به بررسی اهمیت نیروی انسانی در مدیریت سازمان ها پرداخته اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که برخلاف مدیریت منابع مالی و تجهیزاتی که غالباً ساده تر است، مدیریت نیروی انسانی به دلیل نقش کلیدی آن در دستیابی به اهداف سازمانی و هماهنگی با سایر بخش ها، با چالش های بیشتری مواجه است. نتایج پژوهشی تأکید دارند که تطابق کارکنان با اهداف سازمانی و تأثیرپذیری از استراتژی های بالادستی و سیاست های دولتی از عوامل کلیدی موفقیت در این حوزه است. برای مواجهه با این چالش ها، پیشنهاد شده است که از الگوی استراتژیک مدیریت منابع انسانی استفاده شود؛ الگویی که هم بر مشتری مداری و هم بر تأمین منافع عمومی تمرکز داشته باشد.
شاکریان (۱۳۹۸)	پژوهش که مبتنی بر روش توصیفی از نوع اسنادی است به نقش حیاتی برنامه ریزی به عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت در سازمان ها پرداخته است. بر مبنای نتایج مطالعه، برنامه ریزی راهبردی، تمامی فعالیت ها و منابع سازمان را به صورت هماهنگ برای دستیابی به اهداف مطلوب به کار می گیرد. در این میان، منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک، نقشی کلیدی در موفقیت برنامه ریزی راهبردی ایفا می کند. با این

حال، به‌رغم تلاش‌های صورت گرفته برای به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، محدودیت‌ها و چالش‌های موجود مانع از اجرای جامع و کامل آن در بسیاری از سازمان‌ها شده است.

این مطالعه به بررسی روابط بین برنامه‌ریزی راهبردی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تضمین کیفیت در دانشگاه‌های چین می‌پردازد. جامعه آماری شامل پاسخ‌دهندگان با متغیرهای جمعیتی مختلف است. ابزار تحقیق پرسشنامه‌هایی است که ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تضمین کیفیت را انجام می‌دهد. نتایج نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی راهبردی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور قابل توجهی به تضمین کیفیت کمک می‌کنند و بر لزوم طراحی استراتژی جامع برای بهبود کیفیت تأکید دارند.

وانگ (۲۰۲۴)

روش پژوهش در این مطالعه، مطالعه ادبیات و جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف، شامل اینترنت و کتاب‌ها بوده است. ابزار تحقیق نیز بررسی مستندات و منابع مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در مدارس بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که یک برنامه توسعه استراتژیک نظام‌مند و دقیق می‌تواند به بهبود عملکرد مدارس کمک کند. این برنامه بر چهار ارکان اصلی تمرکز دارد: تقویت سیستم اداری، افزایش ظرفیت منابع، همکاری با ذینفعان و بهبود کیفیت آموزش. یافته‌ها حاکی از این است که برنامه‌های استراتژیک به بهینه‌سازی عملکرد، هدایت تصمیم‌گیری‌ها و اندازه‌گیری پیشرفت کمک می‌کنند.

میسرا و همکاران (۲۰۲۴)

این پژوهش، نقش استراتژیک منابع انسانی (HR) در بهبود نتایج آموزشی در مؤسسات آکادمیک را تحلیل می‌کند و بر توسعه اعضای هیئت‌علمی، ابتکارات تنوع و پرورش رهبری آموزشی تمرکز دارد. روش‌شناسی پژوهش، تحلیل مطالعات و ادبیات موجود است. یافته‌ها نشان می‌دهد که HR با تقویت رشد حرفه‌ای، ایجاد محیط‌های متنوع و شناسایی استعدادها رهبری، به ارتقای کیفیت آموزش کمک می‌کند. نتیجه‌گیری بر نقش حیاتی و استراتژیک HR در تطبیق و پیشرفت مؤسسات آموزشی تأکید دارد.

الحامد و همکاران (۲۰۲۳)

این تحقیق با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک برای بهبود کیفیت آموزش بر اساس تحلیل SWOT: مطالعه موردی» به بررسی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر کیفیت آموزشی در مدرسه پرداخته است. روش تحقیق از نوع کیفی و توصیفی بوده و از طریق مصاحبه، مشاهده و تحلیل اسناد داده‌ها جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل داخلی مدرسه بیشتر مثبت هستند و فرصت‌های خارجی بیشتر از تهدیدها هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک شامل بهبود محیط مدرسه، آموزش منابع انسانی و برندینگ مدرسه پیشنهاد شده است. این پژوهش به فهم مدیریت آموزشی اسلامی و نقش مدارس در ارتقای کیفیت کمک می‌کند.

کیل موان و همکاران^۲
(۲۰۲۳)

مقاله به نقش مدیریت منابع انسانی در آموزش پرداخته است و به هماهنگی گروهی و استراتژی‌های برنامه‌ریزی مؤثر برای دستیابی به اهداف اشاره دارد. دانشگاه‌ها و کالج‌ها در بهبود جامعه و پیشبرد دانش نقش کلیدی دارند. نوآوری در چارچوب برنامه‌ریزی منابع انسانی در آموزش، فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کند. همچنین، مقاله تأکید دارد که اهداف مدارس باید با رویکردهای مدیریت منابع انسانی همسو شوند تا عملکرد دانشجویان بهبود یابد.

آلفرتس، پیتسون و
هوارد^۳ (۲۰۲۱)

1. Wang

2. Keilmuan et al

3. Ulferts, Peterson & Howard

تحقیقی را با عنوان "یک رویکرد استراتژیک به تجزیه و تحلیل نیروی کار: یکپارچگی: علوم و چابکی" انجام داده اند. آنها معتقد هستند نتایج این تحقیق راه هایی برای غلبه بر معضل اجرایی و دستیابی به موفقیت سازمانی با تجزیه و تحلیل نیروی کار را از طریق ادغام توسعه چابک با تحقیقات علمی ارائه می دهد. در این تحقیق پنج بخش اصلی تحلیل فرایند نیروی کار را مشخص کرده اند که عبارت است از: (۱) اولویت بندی مسائل، (۲) ادغام رویکردهای قیاسی و الگویی، (۳) تهیه و تایید داده ها، (۴) استفاده از روش های متعدد در هماهنگی برای حمایت از تصمیم گیری و (۵) تبدیل بینش به عمل برای بهبود نتایج کسب و کار.

تحقیقی با عنوان «به سوی یک چهارچوب برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار با استفاده از معادلات ساختاری» انجام دادند. آنها معتقدند که برنامه ریزی نیروی کار استراتژیک یک فرآیند سازمانی است که بهترین شرایط را، به لحاظ اقتصادی، سیاست های مدیریت نیروی کار و اهداف ارائه می دهد.

دویمیک و همکاران (۲۰۱۷)

روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده ها، آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) می باشد. در «بخش نخست پژوهش»، به منظور طراحی مدل بهینه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش و پاسخگویی به سوال اول پژوهش، از روش کیفی از نوع گراند تئوری نظام مند شتراوس و کوربین (۲۰۰۸) استفاده گردید. در این بخش، جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و مسئولان مرتبط با موضوع پیاده سازی برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی بوده است روش نمونه گیری هدفمند (از نوع ملاک محور) بود و ملاک های انتخاب نمونه عبارت بودند از: سابقه کار در حوزه منابع انسانی (افراد با حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در بخش منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی)، ارتباط مستقیم با پیاده سازی برنامه ریزی منابع انسانی (شامل مدیران و مسئولانی که به طور مستقیم در تدوین یا اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی نقش داشته اند)، آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک (افراد که دانش یا تجربه عملی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک دارند) و تنوع در جایگاه سازمانی (انتخاب افرادی از سطوح مختلف مدیریتی) می باشد. به استناد اصل اشباع داده ها، افراد مورد مطالعه ۱۳ نفر انتخاب گردیدند که به منظور ارزیابی دقیق تر و حصول اطمینان بیشتر فرایند مصاحبه با ۲ نفر دیگر هم ادامه یافت، بنابراین در مجموع ۱۵ نفر مورد مطالعه قرار گرفت که مشخصات این افراد در جدول ۲ نشان داده شده است.

¹. McIver et al

². Doumic et al

جدول ۲: مشخصات افراد مورد مطالعه

سابقه شغلی	عنوان شغل	سطح تحصیلات	واحد سازمانی	رتبه	جنسیت	مشارکت کننده
۲۴	مدیرکل	کارشناسی ارشد	حوزه مدیرکل	۴۹	مرد	۱
۲۸	مشاور اجرایی مدیرکل	کارشناسی ارشد	حوزه مدیرکل	۴۰	مرد	۲
۲۸	رئیس اداره پشتیبانی و خدمات	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	۵۰	مرد	۳
۲۵	رئیس اداره امور اداری	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	۴۵	مرد	۴
۲۴	رئیس تعاون و امور رفاهی	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	۴۲	مرد	۵
۲۶	رئیس اداره امور مالی	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	۴۴	مرد	۶
۲۵	معاون توسعه مدیریت و پشتیبانی	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	۴۶	مرد	۷
۲۳	رئیس گروه تحقیق و پژوهش	کارشناسی ارشد	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و آموزش	۴۷	مرد	۸
۲۴	رئیس اداره فناوری و اطلاعات	کارشناسی ارشد	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و آموزش	۴۵	مرد	۹
۲۵	رئیس اداره برنامه ریزی و آموزش	کارشناسی ارشد	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و آموزش	۴۶	مرد	۱۰
۲۶	رئیس گروه طرح و برنامه	کارشناسی ارشد	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و آموزش	۴۲	مرد	۱۱
۲۴	معاون پژوهش و برنامه ریزی	کارشناسی ارشد	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و آموزش	۴۱	مرد	۱۲
۲۴	رئیس اداره سلامت تندرستی	کارشناسی ارشد	معاونت تربیت بدنی و سلامت	۴۲	مرد	۱۳
۲۵	معاون تربیت بدنی و سلامت	کارشناسی ارشد	معاونت تربیت بدنی و سلامت	۳۸	مرد	۱۴
۲۸	معاون آموزش ابتدایی	کارشناسی ارشد	معاونت آموزش ابتدایی	۴۰	مرد	۱۵

با توجه به ماهیت کیفی بودن این بخش، داده ها با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شدند. برای اطلاع رسانی به شرکت کنندگان دعوت نامه رسمی که شامل توضیح هدف پژوهش، نحوه انجام مصاحبه، زمان و مکان انجام مصاحبه بود، از طریق ایمیل و پیام رسان رسمی ارسال گردید. فرایند مصاحبه ها بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید و به منظور رعایت اصول اخلاقی فرایند مصاحبه با رضایت مصاحبه شوندگان ضبط گردید، همچنین به شرکت کنندگان تضمین داده شد که تمامی اطلاعات محرمانه تلقی می گردند و در صورت تمایل بخشی از نتایج تحقیق را می توانند دریافت نمایند.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار جمع آوری اطلاعات، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شده است. بدین صورت که اعتماد پذیری، مصاحبه ها و کدهای استخراج شده به مشارکت کنندگان ارائه و نظرات آنها بررسی شد. انتقال پذیری با

¹. Lincoln & Guba

توضیحات درباره اهداف و نتایج پژوهش مد نظر قرار گرفت. برای وابستگی و اتکاپذیری، داده‌ها توسط یک ناظر خارجی مجدداً بررسی شدند و به منظور تایید صحت روش انجام پژوهش فرایند انجام کار با استفاده از یک همکار پژوهش انجام گرفت.

اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸) تجزیه و تحلیل شد. بر مبنای این رویکرد، داده‌ها در سه مرحله اصلی شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ تحلیل گردیدند. فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی در روش تحقیق داده‌بنیاد به صورت گام به گام انجام می‌شود در ابتدا، کدگذاری باز صورت می‌گیرد که در آن داده‌ها به قطعات کوچکتر تقسیم می‌شوند و مفاهیم اصلی شناسایی می‌گردند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم شناسایی شده با دقت بیشتری سازمان‌دهی شده و به دسته‌های مختلف مرتبط می‌شوند تا روابط بین آن‌ها روشن شود. در نهایت، مرحله کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود که در آن محقق مقوله‌های اصلی را انتخاب کرده و سایر مفاهیم را حول این مقوله‌ها سازمان‌دهی می‌کند تا یک نظریه منسجم و جامع شکل گیرد. در نهایت، پس از اتمام فرآیند کدگذاری، هدف از تحلیل این است که ابعاد الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها، شناسایی و کشف شوند. مقوله محوری مسأله یا مشکل اصلی پژوهش است که هدف آن شناسایی و حل آن می‌باشد. شرایط علی عواملی هستند که منجر به شکل‌گیری مقوله محوری می‌شوند و تأثیر مستقیم بر آن دارند. شرایط زمینه‌ای به تبیین نحوه شکل‌گیری و ابعاد پدیده محوری در بستر زمانی و مکانی خاص می‌پردازد. راهبردها اقدامات و پاسخ‌هایی هستند که برای مدیریت و حل پدیده اصلی انجام می‌شوند. شرایط مداخله‌گر به عوامل تسهیل‌کننده یا مانع اشاره دارند که بر تحقق راهبردها تأثیر می‌گذارند و ماهیتی اقتضایی دارند. در نهایت، پیامدها نتایج اعمال راهبردها هستند که در پاسخ به مسأله اصلی به دست می‌آیند (صفایی موحد، ۱۴۰۳).

با عنایت به موارد مذکور در این پژوهش بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸)، مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش طراحی گردید.

در «بخش دوم پژوهش»، به منظور اعتبار‌یابی مدل طراحی شده و پاسخگویی به سوال دوم پژوهش، پرسشنامه‌ای بر اساس کدهای محوری، انتخابی در ابعاد شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۱۷ گویه در سه طیف «بسیار ضروری»، «مفید» و «غیرضروری» بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، پرسشنامه مذکور در بین ۱۵ نفر از کارشناسان منابع انسانی و اساتید دانشگاهی توزیع گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از شاخص نسبت روایی محتوایی^۴ لاوشه بهره گرفته شد که به ارزیابی کمی روایی محتوایی مدل طراحی شده از نظر متخصصان می‌پردازد. در این راستا، از متخصصان خواسته شد تا هر آیتم را بر اساس طیف سه‌قسمتی «بسیار ضروری»، «مفید» و «غیرضروری» ارزیابی کنند. پاسخ‌های ارایه شده بر اساس فرمول $CVR = \frac{ne - N_2}{N_2}$ محاسبه شد. در این فرمول ne تعداد متخصصینی است که سوال را «بسیار ضروری» تشخیص داده‌اند. و N تعداد کل متخصصینی است که در فرایند ارزیابی شرکت کرده‌اند.

1. Open Coding

2. Axial Coding

3. Selective Coding

4. Content Validity Ratio (CVR)

5. Lawshe

یافته های پژوهش

سوال اول پژوهش: «مدل بهینه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی چگونه است؟» برای جوابگویی به این سوال متن تمامی مصاحبه‌ها، با استفاده از رویکرد نظام مند داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) کدگذاری گردیدند و سپس، ابعاد الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها شناسایی و استخراج شدند.

ابتدا با مطالعه و بررسی متن مصاحبه‌ها، ۱۰۶ کد باز شناسایی شد. سپس این کدها بر اساس مفاهیم مشترک، مشابه و تکراری به ۵۱ کد تقلیل یافت. کدهای باز شناسایی شده نیز بر مبنای ماهیت و قرابت معنایی در ۱۲ کد محوری دسته بندی شدند. نهایتاً کدهای محوری نیز در ۵ کد انتخابی تلخیص گردیدند. در ادامه هر یک از ابعاد الگو بر مبنای کدهای مستخرج تشریح می گردند.

شرایط علی: تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر شکل گیری مقوله محوری، تأثیر گذار هستند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۳ کد باز استخراج گردید. بر مبنای کدگذاری های محوری و انتخابی، شرایط علی در برگیرنده «رهبری اطلاعات محور» مشتمل بر سه موضوع (رهبری استراتژیک، زیر ساخت اطلاعاتی و هم افزایی مدیریتی) می باشد (جدول ۳).

جدول ۳: نتایج کد گذاری مرتبط با بعد شرایط علی

کد انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	تعداد کدها
رهبری اطلاعات محور	رهبری استراتژیک	ابلاغ به موقع برنامه‌ها به افراد سازمان، حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، بکارگیری تمام مدیران در فرایندهای برنامه ریزی، آگاهی کافی مدیران از دانش و اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی، انجام برنامه ریزی استراتژیک، آگاهی کافی بخشی از مدیران از فرصت‌ها و تهدیدات سازمان، پیوند بین منافع مدیران و تحقق اهداف منابع انسانی.	۶
	زیر ساخت اطلاعاتی	دسترسی به فناوری‌های مدرن، دسترسی به اطلاعات صحیح و به موقع، تدوین بانک‌های اطلاعاتی، توجه به فرآیند نظام مند ایجاد، ذخیره، تسهیم و انتشار دانش.	۴
	هم افزایی مدیریتی	آگاهی کافی مدیران از فرصت‌ها و تهدیدات سازمان، درک متقابل مدیران عالی و مدیران منابع انسانی، توجه به مهارت‌های مدیریتی در سازمان.	۳

شرایط زمینه‌ای: این بخش به شناسایی عواملی می‌پردازد که بر انتخاب راهبرد مناسب تأثیر دارند. پس از انجام تحلیل‌های کیفی، تعداد ۸ کد باز شناسایی شدند. بر اساس کدگذاری‌های محوری و انتخابی، شرایط زمینه‌ای در برگیرنده «منابع انسانی اثر بخش» مشتمل بر دو موضوع (شناخت جامع کارکنان و نیروی انسانی کارآمد) می‌باشد (جدول ۴).

جدول ۴: نتایج کدگذاری مرتبط با بعد شرایط زمینه‌ای

تعداد کدها	کدهای باز	کدهای محوری	کد انتخابی
۳	افزایش ظرفیت و توانایی متخصصان منابع انسانی، شناخت نیازهای کارکنان، توجه به انتظارات کارکنان.	شناخت جامع کارکنان	
۵	بکارگیری کارمندان کلیدی در فازهای مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی، توجه به شایسته‌سالاری، تعیین وظایف فردی در سازمان با توجه به برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش مستمر نیروی انسانی، توجه به برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان.	نیروی انسانی کارآمد	منابع انسانی اثر بخش

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر، مجموعه عوامل تسهیل‌گر یا مانع هستند که بر راهبردها تأثیر گذارند. در این خصوص پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۰ کد باز شناسایی گردید. بر مبنای کدگذاری‌های محوری و انتخابی، شرایط مداخله‌گر در برگیرنده «سیستم پاداش و ارتباطات» مشتمل بر دو موضوع (نظام تشویق و پاداش موثر و ارتباطات سازمانی) می‌باشد (جدول ۵).

جدول ۵: نتایج کدگذاری مرتبط با بعد شرایط مداخله‌گر

تعداد کدها	کدهای باز	کدهای محوری	کد انتخابی
۵	سیستم حقوق و دستمزد متناسب در مقایسه با سایر سازمان‌ها، سیستم ارزیابی عینی و موثر در پرداخت‌ها، ارتقای نظام تشویق و پاداش دقیق و موثر، احساس رعایت عدالت در توزیع فرصت‌های رفاهی، شفافیت در کارراه‌های شغلی برای کارکنان.	نظام تشویق و پاداش موثر	سیستم پاداش و ارتباطات
۵	هماهنگی واحدهای صنفی با واحدهای ستادی، هماهنگی در سطح مدیریت عالی، داشتن هماهنگی افقی و عمودی در ساختار منابع انسانی، ارتقای خطوط ارتباطی باز، افزایش همکاری میان مدیران صنفی	ارتباطات سازمانی	

راهبردها: اقداماتی و پاسخ‌هایی هستند که از مقوله محوری منتج شده و به منظور حل پدیده اصلی انجام می‌شود. بررسی و تحلیل بعمل آمده در متن مصاحبه‌ها، منجر به شناسایی ۷ کد باز گردیده که بر اساس کدگذاری‌های محوری و انتخابی، راهبردها در برگیرنده «توانمندسازی چندگانه» مشتمل بر دو موضوع (نیروی انسانی چندمهارتی و مدیریت موثر منابع و فرایندها) می‌باشد (جدول ۶).

جدول ۶: نتایج کدگذاری مرتبط با بعد راهبردها

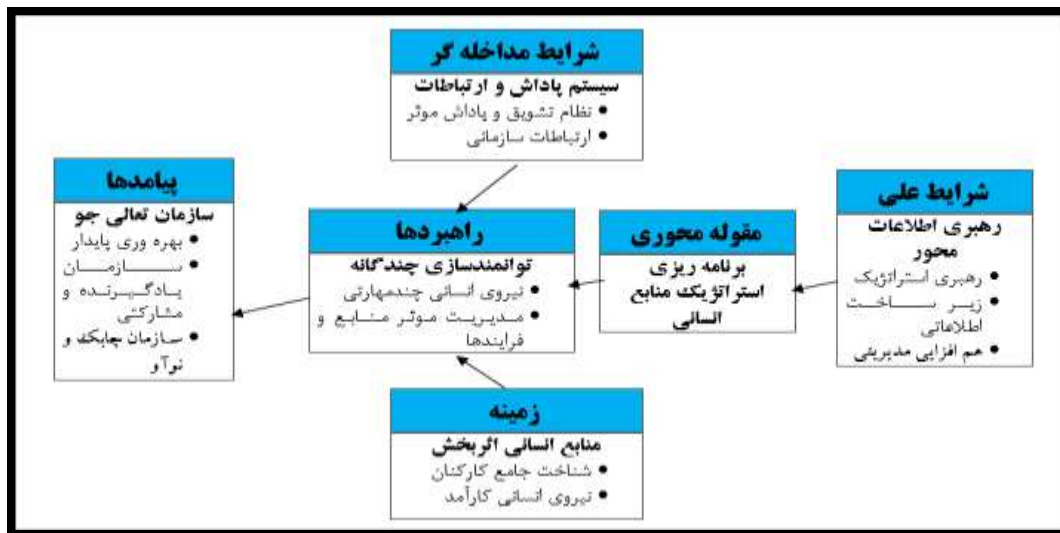
تعداد کدها	کدهای باز	کدهای محوری	کد انتخابی
۴	تنوع نیروی کار از نظر سن و تحصیلات، تخصیص ردیف استخدامی برای تأمین و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز، جذب افراد با مهارت‌های مختلف، وجود انتصابات مرتبط در سازمان.	نیروی انسانی چندمهارتی	توانمندسازی چندگانه
۳	تخصیص بودجه کافی برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی، توجه به زیرساخت‌های مناسب سازمانی، اولویت‌دهی به برنامه‌ریزی منابع انسانی نسبت به برنامه‌ریزی غیر منابع انسانی	مدیریت موثر منابع و فرآیندها	

پیامدها: به کاربردن راهبردها، نتایج و پیامدهای بدنال خواهد داشت که در پاسخ به مسأله اصلی حاصل می‌گردند. در این خصوص نیز بررسی و تحلیل بعمل آمده در متن مصاحبه‌ها، منجر به شناسایی ۱۳ کد باز گردیده که بر اساس کدگذاری‌های محوری و انتخابی، پیامدها در برگیرنده «سازمان تعالی جو» مشتمل بر سه موضوع (بهره‌وری پایدار، سازمان یادگیرنده و مشارکتی و سازمان چابک و نوآور) می‌باشد (جدول ۷).

جدول ۷: نتایج کدگذاری مرتبط با بعد پیامدها

تعداد کدها	کدهای باز	کدهای محوری	کد انتخابی
۴	توجه به بهره‌وری سازمان، رواج تفکر بلند مدت، توجه به تفکر آینده نگرانه، جلب نظرات و ایده‌های کارکنان برای افزایش بهره‌وری.	بهره‌وری پایدار	سازمان تعالی جو
۵	فرهنگ سازمانی مثبت، جو مثبت در سازمان در مورد اثربخش بودن برنامه‌ریزی، نهادینه شدن نگرش تیمی و همکاری با برنامه‌ریزی منابع انسانی، بالا بردن روحیه کار تیمی در سازمان، افزایش مشارکت کمی و کیفی کارکنان در فرآیند پیاده‌سازی برنامه منابع انسانی.	سازمان یادگیرنده و مشارکتی	
۴	مدیریت تغییر، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی، کاهش بروکراسی اداری، توجه کافی به مدیریت پروژه.	سازمان چابک و نوآور	

مقاله محوری: مسأله یا مشکل اصلی پژوهش است که هدف اصلی شناسایی و حل آن است. در پژوهش حاضر نیز مقاله محوری، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش می باشد. بر اساس کدگذاری های داده های مصاحبه با رویکرد نظام مند داده بنیاد «مدل بهینه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی چگونه است؟» استخراج گردید (نمودار ۱).



نمودار ۱: «مدل بهینه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی»

سوال دوم پژوهش: «مدل بهینه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی به چه میزان اعتبار دارد؟». به منظور ارزیابی اعتبار مدل طراحی شده در سوال اول، از دیدگاه کارشناسان منابع انسانی و اساتید دانشگاهی استفاده بهره گرفته شد. لذا برای تایید نهایی مدل پیشنهادی، پرسشنامه ای ۱۷ گویه ای مبتنی بر ابعاد ۶ گانه مدل و کدهای محوری و انتخابی با مقیاس سه گزینه ای «بسیار ضروری»، «مفید» و «غیر ضروری» در اختیار ۱۵ نفر از کارشناسان منابع انسانی و اساتید دانشگاهی قرار گرفت. پس از جمع آوری داده ها، شاخص نسبت روایی لاوشه (CVR) محاسبه گردید. بر اساس تعداد مشارکت کنندگان (۱۵ نفر)، حداقل مقدار CVR قابل قبول ۰/۴۹ می باشد. با توجه به اینکه CVR تمامی گویه های مرتبط با مدل پیشنهادی پژوهش بالاتر از ۰/۴۹ برآورد گردید، لذا می توان گفت که مدل طراحی شده در این پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است (جدول ۸).

جدول ۸: نتایج ارزیابی اعتبار یابی مدل پیشنهادی بر اساس شاخص CVR

ردیف	گویه های مدل پیشنهادی	تعداد پاسخ های بسیار ضروری	مقدار CVR
۱	رهبری اطلاعات محور	۱۴	۰/۸۶
۲	رهبری استراتژیک	۱۴	۰/۸۶
۳	زیر ساخت اطلاعاتی	۱۳	۰/۷۳
۴	هم افزایی مدیریتی	۱۲	۰/۶
۵	منابع انسانی اثربخش	۱۴	۰/۸۶
۶	شناخت جامع کارکنان	۱۴	۰/۸۶
۷	نیروی انسانی کارآمد	۱۲	۰/۶
۸	سیستم پاداش و ارتباطات	۱۴	۰/۸۶
۹	نظام تشویق و پاداش موثر	۱۳	۰/۷۳
۱۰	ارتباطات سازمانی	۱۳	۰/۷۳
۱۱	توانمندسازی چندگانه	۱۴	۰/۸۶
۱۲	نیروی انسانی چندمهارتی	۱۳	۰/۷۳
۱۳	مدیریت موثر منابع و فرآیندها	۱۲	۰/۶
۱۴	سازمان تعالی جو	۱۴	۰/۸۶
۱۵	بهره‌وری پایدار	۱۳	۰/۷۳
۱۶	سازمان یادگیرنده و مشارکتی	۱۳	۰/۷۳
۱۷	سازمان چابک و نوآور	۱۴	۰/۸۶

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش، طراحی و اعتبار یابی مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی می باشد که با استفاده از رویکرد نظام مند داده بنیاد، ۱۵ مصاحبه نیمه ساختار یافته کدگذاری سه گانه (باز، محوری و انتخابی) گردیدند. ابتدا با تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۰۶ کد باز شناسایی شد که پس از حذف موارد مشابه و تکراری به ۵۱ کد کاهش یافت. این کدها بر اساس قرابت معنایی به ۱۲ کد محوری و در نهایت به ۵ کد انتخابی تلخیص شدند. در آخر نیز، ابعاد الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها شناسایی و استخراج شدند. بر مبنای نتایج حاصل، مدل بهینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی طراحی گردید. و با استفاده از نسبت روایی محتوایی لاوشه مدل اعتبار یابی شد. شاخص CVR برای گویه‌های مدل پیشنهادی با حداقل مقدار قابل قبول ۰/۴۹ محاسبه شد که تمامی مقادیر بالاتر از این حد بودند. بنابراین، مدل طراحی شده از اعتبار کافی برخوردار است

شرایط علی: نقش رهبری اطلاعات محور

یافته‌ها حاکی از آن است که شرایط علی، که شامل رهبری استراتژیک، زیرساخت اطلاعاتی، و هم‌افزایی مدیریتی است، تأثیر مستقیمی بر شکل‌گیری مقوله محوری دارد. رهبری استراتژیک به‌عنوان موتور محرکه برنامه‌ریزی منابع انسانی، نیازمند دیدگاه کلان و توانایی هدایت سازمان به سمت اهداف بلندمدت است. ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی قوی نیز امکان دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز را فراهم می‌کند که این امر به تصمیم‌گیری‌های بهتر منجر می‌شود. همچنین، هم‌افزایی مدیریتی نشان‌دهنده اهمیت همکاری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان برای تحقق اهداف مشترک است. این شرایط نشان می‌دهد که موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نه تنها به تصمیم‌گیری رهبران بستگی دارد، بلکه نیازمند تقویت زیرساخت‌ها و افزایش هماهنگی میان مدیران است.

شرایط زمینه‌ای: اهمیت منابع انسانی اثربخش

در این پژوهش، شرایط زمینه‌ای شامل شناخت جامع کارکنان و نیروی انسانی کارآمد به‌عنوان پایه‌ای برای انتخاب راهبردهای مناسب مشخص شد. شناخت جامع کارکنان به مدیران امکان می‌دهد تا توانمندی‌ها، نیازها، و ظرفیت‌های نیروی انسانی خود را به‌درستی ارزیابی کنند. از سوی دیگر، نیروی انسانی کارآمد نشان‌دهنده اهمیت جذب، آموزش و نگهداشت افراد متخصص است که می‌تواند اهداف استراتژیک سازمان را محقق سازند. این شرایط بر ضرورت استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد، آموزش‌های هدفمند، و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تأکید دارد. بدون توجه به این عوامل، انتخاب و اجرای راهبردهای مناسب دشوار خواهد بود.

شرایط مداخله‌گر: پاداش و ارتباطات سازمانی

شرایط مداخله‌گر شامل نظام تشویق و پاداش مؤثر و ارتباطات سازمانی به‌عنوان عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده شناسایی شدند. نظام تشویق مناسب می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش داده و آن‌ها را به سمت عملکرد بهینه هدایت کند. ارتباطات سازمانی نیز با ایجاد فضای شفاف و افزایش تعاملات، نقش مهمی در کاهش موانع و بهبود فرآیندها دارد. این شرایط نشان می‌دهند که سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی مبتنی بر تشویق و ارتباطات باز را تقویت کنند. عدم توجه به این عوامل ممکن است منجر به کاهش انگیزه کارکنان و ایجاد موانع در اجرای راهبردها شود.

راهبردها: توانمندسازی چندگانه

راهبردها که شامل نیروی انسانی چندمهارتی و مدیریت مؤثر منابع و فرآیندها هستند، به‌عنوان پاسخ‌های عملی به مقوله محوری شناسایی شدند. توسعه مهارت‌های چندگانه در کارکنان نه تنها بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی تقویت می‌کند. مدیریت مؤثر منابع نیز به معنای استفاده بهینه از امکانات و ظرفیت‌های موجود برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. این راهبردها نشان‌دهنده ضرورت سرمایه‌گذاری بر آموزش‌های متنوع و بهبود فرآیندهای مدیریتی هستند. سازمان‌هایی که توانمندی‌های چندگانه را در کارکنان خود تقویت کنند، در برابر چالش‌های محیطی مقاوم‌تر خواهند بود.

پیامدها: سازمان تعالی جو

پیامدهای اجرای راهبردها شامل بهره‌وری پایدار، سازمان یادگیرنده و مشارکتی، و سازمان چابک و نوآور شناسایی شدند. بهره‌وری پایدار به معنای دستیابی به نتایج بلندمدت و قابل‌اتکا است. سازمان‌های یادگیرنده و مشارکتی با ایجاد فرهنگ یادگیری و تعامل، توانایی حل مسائل پیچیده را افزایش می‌دهند. سازمان‌های چابک و نوآور نیز با انطباق سریع با تغییرات، بقای خود را تضمین می‌کنند. این پیامدها تأکید دارند که اجرای موفق برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نه تنها به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد، بلکه موجب ارتقای ظرفیت‌های نوآورانه و یادگیرنده آن نیز می‌شود.

در یک مقایسه کلی نتایج بدست آمده از این پژوهش از منظر توجه به مقوله «رهبری استراتژیک» با پژوهش تفرشی و همکاران (۱۴۰۲)؛ از منظر توجه به مقوله «منابع و نیروی انسانی» با پژوهش های وانگ (۲۰۲۴)، کیل موان و همکاران (۲۰۲۳)، آلفرتس، پیترسون و هووارد (۲۰۲۱)، گرامی و همکاران (۱۳۹۹) و شاکریان (۱۳۹۸) همسو می باشد.

بر اساس نتایج پژوهش و به منظور بهبود برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش، پیشنهاد می شود که رهبری استراتژیک قوی همراه با زیرساخت های اطلاعاتی مناسب و هماهنگی مدیریتی بیشتر ایجاد گردد. همچنین، شناخت دقیق و توسعه شایستگی های کارکنان از طریق آموزش های مستمر و توجه به سیستم پاداش عادلانه و ارتباطات مؤثر می تواند به کارایی و انگیزه کارکنان افزوده و عملکرد سازمان را بهبود بخشد. علاوه بر این، توسعه مهارت های چندگانه و مدیریت بهینه منابع نیز به توانمندسازی کارکنان کمک می کند. به منظور اجرای مؤثر این فرآیندها، ایجاد واحد تخصصی «توسعه منابع انسانی» در آموزش و پرورش پیشنهاد می شود تا فرآیندها به طور مؤثر پیاده سازی شوند.

منابع

- تفرشی، سید محمد؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب (۱۴۰۲). الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری: رویکردی برای توسعه منابع انسانی سازمان. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳۷(۱۰)، ۱۰۹-۸۶.
- شاکریان، حامد (۱۳۹۸). پیوند برنامه ریزی استراتژیک و بهسازی منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان، سومین کنفرانس دانش و فناوری روانشناسی، علوم تربیتی و جامعه شناسی ایران، تهران.
- شرفدینان، نجمه (۱۴۰۱). ارائه الگوی روابط بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهره وری از طریق نقش تعدیلگری اشتیاق شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان رشتخوار در سال ۱۴۰۱، سومین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران.
- صفایی موحد، سعید (۱۴۰۳). *گراندد تئوری (نظریه ی داده بنیاد)*. تهران: انتشارات دوران.
- فعال، مهدی و اسلامی، سعید و سرسنگی علی آباد، علیرضا (۱۴۰۱). بررسی تاثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری شهر یزد)، هشتمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
- کاشف مقدم، زهره و روحانی، زهرا (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، اشتیاق شغلی معلمان و بهره وری شغلی آنها (مورد مطالعه: معلمان مدارس ابتدایی شهرستان تربت حیدریه)، سومین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران.
- گرامی، نجمه و جعفری، زینب و فیضی، بهاره و موسوی، کیمیا السادات (۱۳۹۹). بررسی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در ساختار سازمان آموزش و پرورش. مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۴(۱۹)، ۵۸-۲۲.
- Abujraiban, A., & Assaf, G. J. (2022). Effect of strategic planning of human resources in management performance. *Civil Engineering Journal*, 8(08), 1725. <https://doi.org/10.28991/CEJ-2022-08-08-014>.
- Adiazmil, A. S., Hidayat, M. R. Y., & Basuil, D. A. (2024). Strategic human resource planning in the era of digital transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 130–137. <https://doi.org/10.62207/q7158p72>.
- Doumic, M., Perthame, B., Ribes, E., Salort, D., & Toubiana, N. (2017). Toward an integrated workforce planning framework using structured equations. *European Journal of Operational Research*, 262(1), 217–230. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.076>.
- Keilmuan, J., Chusniyah, A., Akhmad, R., & Putra, R. (2023). Strategic planning for education quality improvement based on SWOT analysis: A case study. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9, 10.32678/tarbawi.v9i02.8366. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.8366>.

- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397–407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>.
- Mesra, R., Tuerah, P., Imbar, M., & Ngumarno, J. (2024). Strategic planning in schools: A study of educational management. *Journal on Education*, 6, 16908-16916.
- Riswandi, B., Izzatika, A., & Rini, R. (2023). The planning of education human resources through the improvement of undergraduate students in primary school teacher education (PGSD). In R. Perdana et al. (Eds.), *ULICoSS 2022* (pp. 112–117). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-046-6_1
- Saiti, A., & Chletsos, M. (2024). Strategic planning of human resources in educational organizations. In *Strategic Management in Educational Organizations* (pp. 45-67). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-59527-1_4.
- Singhraul, B. P., & Anuragi, D. (2024). Human resource management in the digital era. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 06(05), 267-281. <https://doi.org/10.38193/IJRCMS.2024.6515>
- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2021). Strategic human resource management in primary and secondary schools: An explorative study in Flanders (Belgium). *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3). <https://doi.org/10.1177/1741143221998706>
- Ulferts, G. W., Peterson, E. A., & Howard, T. L. (2021). Human resource planning in education. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1). <https://doi.org/10.33423/jop.v21i1.4026>.
- Al-Hamad, N., Oladapo, O. J., Afolabi, J. O. A., Olatoye, F. O., & Eboigbe, E. O. (2023). Enhancing educational outcomes through strategic Human Resources (HR) initiatives: Emphasizing faculty development, diversity, and leadership excellence. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(3), 363–383. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2438>.
- Ulferts, G. W., Peterson, E. A., & Howard, T. L. (2021). Human resource planning in education. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1). <https://doi.org/10.33423/jop.v21i1.4026>.
- Wang, Y. (2024). Strategic planning, human resource management practices, and quality assurance in selected Chinese universities. *Asia Pacific Journal of Management and Sustainable Development*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.70979/GKAJ5932>.