

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 2, Issue 5 Spring 2023 P.P. 171-190		
Research Paper			
Human Resources Development Process Model in Knowledge-Based Companies Mahaz Sabzi¹, Hasan Rangriz², Mehdi Kheirandish³ 1. PhD Student, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. E-mail: Mahnaz_sabzi@yahoo.com 2. Associate Prof., Department of Master of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Rangriz@khu.ac.ir 3. Professor, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2023/01/21 Accepted: 2023/04/18 Keywords: Development Planning and Implementation, Human Resource Management Strategy, Strategic Planning and Training and Strategic Evaluation Corresponding Author: Hasan Rangriz Email: Rangriz@khu.ac.ir		Background & Purpose: Knowledge-based companies, as one of the main pillars of the knowledge-based economy, play a key role in developing innovation, increasing productivity and competitiveness in domestic and global markets. In these companies, human resources are known as one of the most important assets that have a direct impact on the realization of organizational goals and increasing innovation. Considering the complexities of the environment and rapid technological changes, the need to design the human resources development process is felt more than ever. Based on this, in this research, the design of the human resource development process model in knowledge-based companies is discussed. Methodology: This study is an applied and qualitative research and was conducted using thematic analysis method. A semi-structured interview was used to collect data. Interviews with 17 specialists of knowledge-based companies were conducted purposefully until the theoretical saturation stage, and data analysis was done through the coding process. Findings: Based on the analysis of research data, the processes of the human resources development system were categorized into four major axes, including the components of development planning and implementation, human resources management strategy, strategic planning, and strategic training and evaluation. Conclusion: In this research, focusing on the special characteristics of knowledge-based companies and the importance of human resources as the main capital of these companies, a model for the development of human resources was presented. The research findings showed that the development of human resources in knowledge-based companies requires a dynamic, flexible and knowledge-based approach. This model helps to improve productivity, creativity and innovation in the organization by emphasizing the four dimensions of the final model. To increase competitiveness, knowledge-based companies should comprehensively implement the presented model and localize it according to their organizational needs.	
Citation: Sabzi, Mahnaz; Rangriz, Hasan and Kheirandish, Mehdi.(2023). Human Resources Development Process Model in Knowledge-Based Companies. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 2(5), 171-190.			

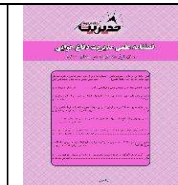


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۲، شماره ۵

بهار ۱۴۰۲

صص ۱۷۱-۱۹۰



مقاله پژوهشی

مدل فرایند توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان

مهناز سبزی^۱، حسن رنگریز^۲، مهدی خیراندیش^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: Mahnaz_sabzi@yahoo.com

۲. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Rangriz@khu.ac.ir

۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد دانش‌محور، نقش کلیدی در توسعه نوآوری، افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری در بازارهای داخلی و جهانی دارند. در این شرکت‌ها، منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌ها شناخته می‌شوند که تأثیر مستقیمی بر تحقق اهداف سازمانی و افزایش نوآوری دارند. با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تحولات سریع فناوری، نیاز به طراحی فرایند توسعه منابع انسانی بیش از پیش احساس می‌شود. بر این اساس، در این پژوهش به طراحی مدل فرایند توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهش کاربردی و کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۷ نفر از متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان به‌صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام شد و تحلیل داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری صورت گرفت.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، فرایندهای سیستم توسعه منابع انسانی در چهار محور عمده شامل مولفه‌های برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: در این پژوهش، با تمرکز بر ویژگی‌های خاص شرکت‌های دانش‌بنیان و اهمیت منابع انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی این شرکت‌ها، مدلی برای توسعه منابع انسانی ارائه شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان نیازمند رویکردی پویا، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر دانش است. این مدل با تأکید بر ابعاد چهارگانه مدل نهایی به بهبود بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری در سازمان کمک می‌کند. شرکت‌های دانش‌بنیان برای افزایش رقابت‌پذیری، مدل ارائه‌شده را به‌طور جامع پیاده‌سازی و متناسب با نیازهای سازمانی خود بومی‌سازی نمایند.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۱/۲۹

کلیدواژه‌ها:

برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک.

نویسنده مسئول:

حسن رنگریز

ایمیل:

Rangriz@khu.ac.ir

استناد: سبزی، مهناز؛ رنگریز، حسن و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۲). مدل فرایند توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۲(۵)، ۱۷۱-۱۹۰.

مقدمه

شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان موتورهای محرک اقتصاد دانش‌محور، نقش بسزایی در توسعه فناوری و نوآوری ایفا می‌کنند. موفقیت این شرکت‌ها به توانمندی، شایستگی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی آن‌ها وابسته است. بنابراین، توسعه منابع انسان در این شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نادلر (۱۹۷۰) برای اولین بار واژه توسعه منابع انسانی را در انجمن آمریکایی آموزش و توسعه به کار برد. تعاریف متعددی از توسعه منابع انسانی بیان شده است که یکی از آنها به سوانسون و هولتون (۲۰۱۱) مربوط است. از نظر آنان وظایف اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش نظام‌مند مبتنی بر عملکرد، بهبود فرآیندهای کاری و بهبود روابط انسانی در محیط شغلی است (سوانسون، ۱۹۹۵؛ علیزاده و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیطی، طراحی مدل‌های مؤثر برای توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان ضروری است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رویکرد سیستمی می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مناسب برای این منظور مورد استفاده قرار گیرد. شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور کاهش چالش‌های سازمانی خود، بالاخص در زمینه منابع انسانی نیازمند رویکردی هستند که نه تنها آنان را در سرفصل‌هایی مانند جذب و استخدام، حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش یاری دهد، بلکه در سطوح عالی‌تر منابع انسانی مانند کارراهه شغلی، توسعه مهارت‌ها، آموزش، غنی‌سازی شغلی، مدیریت یکپارچه عملکرد، توانمندسازی کارکنان، روابط کارکنان، رفاه روان‌شناختی، و... نیز آنان را هدایت نماید. در واقع، آنچه باعث می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان نتیجه بهتری از توسعه منابع انسانی به دست آورند، برخورداری از رویکردی کل‌نگر به موضوع توسعه منابع انسانی است که باعث می‌شود نگاه خود را به محیط بیرون گسترش داده و با یک نگاه جامع به توسعه منابع انسانی بپردازند.

پژوهش‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار اندک است و به نوعی بستر مطالعاتی شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار مغفول مانده است. آن چیزی که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید بر آن تمرکز کنند، ارزش هر نیرو به‌عنوان یک فرد است، چرا که در نهایت این کارکنان هستند که باید به تحقق اهداف استراتژیک و کسب و کار بپردازند و بینش‌های جدیدی برای رشد، توسعه، خلاقیت و نوآوری برای نیروهای خود به وجود آورند (نیکولاسکو^۱ و همکاران: ۲۰۲۰). هرد^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که توسعه مهارت‌های انسانی به عهده منابع انسانی است که باید کمبودهای متعددی همچون

^۱. Nicolaescu

^۲. Hurd

شکاف‌های دانشی را تعدیل نماید (فریرا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند آموزش و توسعه، فرآیندهای مدیریت دانش و رفتارهای مدیریت پیش از دانش مانند انگیزه اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (خیمنز خیمنز و سانز واله^۲، ۲۰۱۳؛ گانه^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). به طوری که جو^۴ و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌دارند که یادگیری و توسعه و ایجاد یک محیط و فرهنگ سازمانی مناسب در حیطه توسعه منابع انسانی قرار دارد و توسعه منابع انسانی می‌تواند نقشی محوری را در افزایش نوآوری و خلاقیت شرکت‌های دانش‌بنیان ایفاء نماید (هیرودا یاراج و ماتیچ، ۲۰۲۱).

توسعه منابع انسانی از رویکردهای مختلفی مطالعه شده است. یکی از رویکردهای مورد استفاده، رویکرد سیستمی است. رویکرد سیستمی به عنوان یکی دیگر از رویکردهای مرتبط با حوزه توسعه منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به لحاظ عوامل محیطی و درون سازمانی در رویکرد سیستمی و مطالعه زیر نظام توسعه منابع انسانی در قالب پدیده‌ای در محیطی بزرگ‌تر، در این پژوهش به طراحی یکی از گام‌های رویکرد سیستمی یعنی مدل فرایند توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته می‌شود.

پیشینه پژوهش

توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری این شرکت‌ها شناخته می‌شود. این شرکت‌ها با تکیه بر دانش و نوآوری، نیازمند رویکردهای خاصی در مدیریت و توسعه منابع انسانی هستند تا بتوانند به طور مؤثر از سرمایه‌های فکری خود بهره‌برداری کنند. سازمان‌ها از دو نوع منابع مادی و انسانی برای دستیابی به اهداف خود استفاده می‌کنند (آنام امین و لودی، ۲۰۱۳). سازمان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌هایی هستند که در زمان خاصی سازمان را تشکیل می‌دهند و در ترکیب، رفتار و شغل با یکدیگر تفاوت دارند (برایم، ۲۰۲۱).

توسعه منابع انسانی فرایند توسعه یا رهاسازی تخصص انسانی از طریق توسعه سازمان و آموزش و توسعه پرسنل به منظور بهبود عملکرد است. توسعه منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های شخصی و سازمانی است. توسعه منابع انسانی عبارت است از ادغام نقش‌های توسعه فردی، شغلی و سازمانی به منظور دستیابی به حداکثر بهره‌وری، کیفیت، فرصت‌ها و رضایت اعضای سازمان در حالی که برای

¹. Ferreira

². Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle

³. Gagné

⁴. Joo

تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند (نورالدین، ۲۰۱۶).

توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که به طور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها، چگونگی تلاش آنها در رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد از طریق یادگیری مرتبط است. بر اساس مبانی فلسفی و نظری مختلف، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان، به دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر، بهبود دانش، مهارت و شایستگی‌ها است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۵). آرمسترانگ اظهار می‌دارد یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). بر اساس گفته نادلر و نادلر (۱۹۶۰) سه فعالیت آموزش، پرورش و توسعه، محور فرایند توسعه منابع انسانی هستند. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه؛ نوعی یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد. بر اساس ادبیات چهار رویکرد به توسعه منابع انسانی وجود دارد: ۱) توسعه منابع انسانی معادل کل منابع انسانی، ۲) توسعه منابع انسانی معادل آموزش، ۳) توسعه منابع انسانی معادل تمام اقدامات موثر بر توسعه کارکنان یعنی آموزش، کارراهه، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری؛ ۴) توسعه منابع انسانی تابعی از سه جزء آموزش، کارراهه و توسعه سازمان (بابایی راینی و همکاران، ۱۳۹۹).

الگوی توسعه منابع انسانی توسط سوانسون و مک‌لین منعکس‌کننده جنگی فکری بین یک صندلی سه پایه (سوانسون، ۱۹۹۹: ۱۹۹۵) و یک اختاپوس است (مک‌لین، ۱۹۹۸). سوانسون چنین استدلال می‌کند که هر یک از پایه‌ها نمایانگر یکی از پایه‌های اقتصادی، روانشناسی و نظریه نظام‌ها است. به عبارتی پایه‌ها نشان‌دهنده مولفه تئوری‌ها و نشمینگاه سه پایه، نشان‌دهنده ادغام یا یکپارچگی کامل هر سه تئوری در یک تئوری واحد به نام توسعه منابع انسانی است. در حالی که سه پایه به صورت کاملاً پایدار و استوار در روی سطح قرار گرفته یا سازمان میزبان (قالیچه) به صورت اخلاقی عمل می‌کند و به عنوان فیلتری که از طریق ادغام هر دوی آنها یعنی توسعه منابع انسانی و سازمان میزبان (قالیچه) بتواند خود را حفظ نماید.

توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان با چالش‌های جامعه‌شناختی متعددی مواجه است. این چالش‌ها در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و محیطی تأثیرگذار هستند. به عنوان مثال، در سطح فردی، ابعاد شخصیتی و رفتاری؛ در سطح گروهی، تعارضات تیمی و قوانین غیررسمی؛ در سطح سازمانی، ارزیابی‌ها و ساختارها؛ و در سطح محیطی، پویایی فناوری‌ها و تحولات محیطی می‌توانند بر توسعه منابع انسانی تأثیر بگذارند.

پیشینه تجربی

بر اساس پیشینه تجربی، مؤلفه‌های مختلفی برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته است. در جدول زیر مهم‌ترین پیشینه مرتبط با توسعه منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۱. جدول پیشینه پژوهش

پژوهشگر	عنوان	روش	نتایج
حاجیلو و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی توسعه منابع انسانی آموزش‌محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور	بنیادی مطالعه کیفی داده بنیاد	پاسخگویی، شفافیت، نگرش و هویت بخشی، هماهنگ سازی، نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف در مسیر توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب منجر به توسعه فرهنگی اجتماعی، توسعه فردی و توسعه آموزشی می‌گردد
محمدی نجف آبادی و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی گردشگری اصفهان	از نظر هدف، کاربردی و شیوه اجرا، پیمایشی روش، تحلیل محتوای کیفی	راهکارهای ارائه آموزش‌های همگانی، غنی‌سازی و هدفمندسازی دوره‌های کارآموزی، طراحی دوره‌های بازآموزی و توسعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای، تهیه و تدوین نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری و توسعه و نظارت بر مراکز علمی دولتی و خصوصی صنعت گردشگری
بابایی و همکاران (۱۴۰۰)	عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی	روش تحقیق آمیخته کمی و کیفی	مدل نهایی تحقیق مشتمل بر سه بعد اصلی فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) است.
عبادی و همکاران (۱۴۰۰)	مؤلفه‌های مؤثر اخلاق در یادگیری الکترونیکی در راستای توسعه منابع انسانی	روش تحقیق ترکیبی (کمی و کیفی) از نوع اکتشافی	مطابق نتایج کسب‌شده، مؤلفه‌های شناسایی‌شده شامل شکاف دیجیتال، آداب رفتاری، تأثیرات سیاسی و اجتماعی و موضوعات قانونی بود.
شامانی و همکاران (۱۴۰۰)	مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان	کمی و کیفی	متغیرهای استراتژی کسب‌وکار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها دارای بیشترین قدرت نفوذ و تأثیرگذاری است، همچنین مشخص شد که عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
قلی زاده و همکاران (۱۴۰۰)	مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور	آمیخته اکتشافی مصاحبه کاربردی	پویایی گروهی و روحیه تیمی، انگیزه‌های توفیق طلبی و استعدادسنجی و تکمیل بانک‌های استعداد از کارکنان مستندسازی و استمرار در یادگیری، ایجاد انگیزش و توفیق طلبی از مهمترین عوامل شناسایی شده بودند.
روزبه و همکاران (۱۴۰۰)	اولویت‌بندی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی بر اساس نتایج حاصل از تحلیل شکاف اهمیت - عملکرد	کاربردی روش توصیفی پیمایشی	لزوم بازطراحی نظام آموزش کارکنان دولت با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی و مبتنی بر رویکرد توسعه منابع انسانی را می‌توان مهم‌ترین خط‌مشی‌های کلان دانست.
شهرابی و همکاران (۱۳۹۹)	راهبرد مدیریت کارراهه شغلی در توسعه منابع انسانی	داده‌بنیاد/ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، استقرایی و کیفی	مدیریت کارراهه شغلی زمینه توسعه فردی کارکنان و در نهایت توسعه سازمانی را فراهم می‌نماید

پایامدهای در سطح توسعه فردی و سطح توسعه سازمانی است. در سطح فردی، بهبود عملکرد فردی (دانشی شدن منابع انسانی کارآفرین، هدایت گر شدن منابع انسانی دانش آفرین، ارتقای اخلاق حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری فردی، هوشمندی فردی، کاهش خطای فردی. در انتظارات سطح سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی جویی در هزینه انجام کار، صرفه جویی در زمان انجام کار، مشتری‌مداری، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و هویت سازمانی (برندسازی سازمان، تبدیل به سازمان پیشرو، تبدیل به سازمان ریسک‌پذیر	روش داده بنیاد مصاحبه نیمه ساختار یافته، کیفی	ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه داده بنیاد	رخشانی و همکاران (۱۳۹۹)
آموزش و ساختار سازمانی جزء موانع و مشکلات موجود در مسیر توسعه منابع انسانی قرار دارند. عوامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، راهبرد و مدیریت دانش به‌عنوان راه‌حل مؤثر رفع مشکلات و موانع توسعه منابع انسانی هستند.	کمی، کاربردی، پیمایشی، پرسشنامه	تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت	رجب‌پور و همکاران (۱۳۹۹)
در بررسی نتایج سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌عنوان مضامین اصلی مشخص شدند	کیفی، کاربردی و تحلیل مضمون، مصاحبه نیمه ساختار یافته	چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور	ستایش و همکاران (۱۳۹۹)
ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی ر پنج بعد شامل: توسعه راهبردی منابع انسانی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پیامدها و نتایج	امیخته، داده بنیاد، مصاحبه و پرسشنامه	تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما	میری قمصری و همکاران (۱۳۹۹)
نتایج نشان داد دو قابلیت اصلی؛ شبکه تعاملی مجازی و کار راه مجازی یادگیری شبکه‌ای در فرآیندهای توسعه منابع انسانی قابل توجه هستند.	کیفی	قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران	رحیمی و همکاران (۱۳۹۹)
توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه فرهنگیان با رشد تفکر کارآفرینانه در نظام تعلیم و تربیت پیامدهایی معطوف به بالندگی آموزشی، روان‌شناختی و رشد اقتصادی دارد که توجه مدیران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت را می‌طلبد.	کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازای داده بنیاد	طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برای دانشجویان با تمرکز کارآفرینی	جلیلی و همکاران (۱۳۹۹)
الزامات ورود موفق شرکت‌های مزبور به بازار به ترتیب ابعاد سازمانی، عوامل محیطی و فردی می‌باشند	کاربردی، توصیفی، پیمایش و پرسشنامه	بررسی الزامات ورود موفق به بازار برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوبا	روحانی راد و طییبی ابوالحسنی (۱۳۹۹)
دوازده مولفه در تبیین واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی نقش دارند که عبارتند از: خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه‌سازی، و در نهایت توسعه سرما به انسانی	آمیخته مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه	واکاوی فرایند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی	گلی‌پور، اولادیان و صفری (۱۳۹۹)
رویکرد توسعه تحول‌گرایانه نتیجه‌محور می‌باشد و همچنین به تحقق ارزش‌های فردی و سازمانی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند	فرا ترکیب تفسیری کیفی	ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه	زارع و همکاران (۱۳۹۹)
مسئولیت‌پذیری سازمان و مزیت رقابتی سازمان بر	کاربردی و	مدل معادلات	رخشانی و

همکاران (۱۳۹۹ب)	ساختاری توسعه منابع انسانی کارآفرینانه	پرسشنامه، توصیفی همبستگی	فعالیت‌های توسعه منابع انسانی کارآفرینانه تاثیر معنی‌داری دارد
ارسلان و واعظی (۱۳۹۸)	توسعه منابع انسانی در بخش دولتی در ۱۴۰۴	روش پژوهش توصیفی پیمایشی استفاده از پرسشنامه	متغیرهایی نظیر سیاست جذب و انتصاب درست، اقدامات مدیریت منابع انسانی، رشد ارزش‌های اخلاقی، نظام ارزیابی عملکرد، اثربخشی، رشد و توسعه فردی و اختصاص بودجه مناسب نقش کلیدی در مدل توسعه منابع انسانی استان کرمان دارند
عیدی و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور	آمیخته، مصاحبه و پرسشنامه	شناسایی ۸۱۷ گزاره کلیدی، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ تم اصلی شامل بیش استراتژیک، تحلیل گری استراتژیک، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ استراتژیک، رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک
مهران‌پور و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی	ترکیبی/از نظر هدف توصیفی و پیمایشی	مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی شامل قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها، عامل رفتاری، عامل مدیریتی، عامل حمایتی، و توسعه زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی شامل عدالت‌محوری، عامل زیربنایی، عامل مدیریتی، و عامل سیاست‌گذاری بود.
سید نقوی و همکاران (۱۳۹۷)	تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران	کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد	بر اساس تجربه و تحلیل داده‌ها الگوی مورد نظر شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، نتایج، و پیامدها و برداشت‌ها بود.
خائف الهی و همکاران (۱۳۹۶)	طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی کارکنان	کمی- پرسشنامه	راهبردهای محافظه کارانه، گزینه مطلوب شرکت در هر دو حوزه کارکنان رسمی و غیر رسمی هستند
تونکه نژاد و داوری (۱۳۸۸)	توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان	کاربردی/ توصیفی پیمایشی	برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و کارکنان عملیاتی توجه به چهار بعد هویت بخشی، یکپارچگی، موفقیت و سازگاری با محیط لازم و ضروری است همچنین اهمیت توسعه منابع انسانی به جز بعد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان در بین سه گروه متفاوت است.
جانز و همکاران (۲۰۲۴)	مدیریت استعداد در شرکت‌های فناوری: رویکردها و بهترین شیوه‌ها	بررسی تطبیقی	این پژوهش نشان داد که شرکت‌های فناوری موفق با استفاده از رویکردهای نوین در جذب، آموزش و نگهداری استعدادها، توانسته‌اند مزیت رقابتی خود را تقویت کنند و به رشد پایدار دست یابند.
ویلیامز و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان	پیمایش کمی	نتایج نشان داد که شرکت‌هایی که برنامه‌های توسعه منابع انسانی منظم و هدفمند دارند، توانسته‌اند نرخ نوآوری بالاتری را تجربه کنند و محصولات و خدمات جدیدتری ارائه دهند.
اسمیت و همکاران (۲۰۲۲)	مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های فناوری: چالش‌ها و فرصت‌ها	تحلیل محتوای کیفی	مطالعه نشان داد که استارت‌آپ‌های فناوری با محدودیت منابع، نیاز به استراتژی‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر دارند که بر توسعه مهارت‌های چندمنظوره، ایجاد محیط کاری پویا و استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیندهای منابع انسانی تاکید می‌کند.
جانسون و	توسعه منابع انسانی	مطالعه موردی	این پژوهش نشان داد که شرکت‌های فناوری در

همکاران (۲۰۲۱)	در شرکت‌های فناوری: یک مطالعه موردی در سیلیکون ولی	کیفی	سیلیکون ولی با تمرکز بر جذب و نگهداری استعدادهای برتر، برنامه‌های آموزشی مستمر و ایجاد فرهنگ نوآوری، توانسته‌اند منابع انسانی خود را به‌عنوان منبعی کلیدی برای رشد و توسعه پایدار استفاده کنند
مارتین و همکاران (۲۰۲۰)	توسعه منابع انسانی در شرکت‌های نوآور: یک مدل یکپارچه	مدل‌سازی معادلات ساختاری	مدل پیشنهادی نشان داد که ترکیب مؤلفه‌های فرهنگی، ساختاری و فرآیندی در توسعه منابع انسانی، می‌تواند به بهبود عملکرد و نوآوری در شرکت‌های نوآور منجر شود.

مطالعات توسعه منابع انسانی در محیط‌های مختلف (سازمان‌های دولتی، خصوصی، دانشگاهی و صنعت) تلاش کرده‌اند ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در توسعه منابع انسانی را شناسایی و تحلیل کنند. این مطالعات غالباً از روش‌های کیفی، کمی، یا آمیخته استفاده کرده‌اند و نتایج آنها به‌صورت الگوها، مدل‌ها یا اولویت‌بندی مؤلفه‌ها ارائه شده است.

در این مقالات تنوع در روش‌شناسی مشاهده می‌شود؛ روش‌های تحقیق کیفی (داده‌بنیاد و تحلیل مضمون) و کمی (پرسشنامه و تحلیل همبستگی) به‌طور گسترده در این تحقیقات استفاده شده است. این تنوع روش‌شناختی باعث ارائه نتایج جامع‌تر شده، اما نشان‌دهنده عدم انسجام در نحوه رویکرد به موضوع است. همچنین در این پژوهش‌ها عمدتاً بر بخش‌های خاصی تمرکز شده است؛ برخی پژوهش‌ها تنها بر سازمان‌های خاص (مانند بانک‌ها)، تمرکز داشته‌اند، که ممکن است نتایج آنها برای سایر سازمان‌ها کمتر قابل تعمیم باشد. تفاوت در شاخص‌ها و متغیرها موضوع دیگری است که در این پژوهش‌ها به چشم می‌خورد؛ مؤلفه‌ها و شاخص‌های بررسی‌شده در این مطالعات بسیار متنوع بوده و گاهی فاقد همپوشانی کافی هستند. به‌عنوان مثال، در برخی پژوهش‌ها عوامل فردی و در برخی دیگر عوامل سازمانی و محیطی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است. یکی دیگر از چالش‌های عمده مطالعات توسعه منابع انسانی، غفلت از دیدگاه ذینفعان است؛ در بیشتر مطالعات، نظرات مدیران و سیاست‌گذاران بیشتر مورد توجه بوده و دیدگاه‌های کارکنان عملیاتی یا گروه‌های ذینفع کمتر لحاظ شده است. در این پژوهش، در بستر شرکت‌های دانش‌بنیان به ارائه مدل فرایند توسعه منابع انسانی پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، ماهیتی اکتشافی دارد و از نظر کاربرد، در دسته تحقیقات عملی قرار می‌گیرد. روش اجرای آن کیفی بوده و از راهبرد تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. در این رویکرد، با بررسی دقیق مصاحبه‌های انجام‌شده با متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان، گزاره‌ها و مضامین مرتبط با الگوی توسعه منابع انسانی استخراج و تحلیل شده‌اند. جامعه

آماري تحقيق شامل هفته نفر از متخصصان اين شرکت‌ها بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای اصل اشباع نظري انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود.

در این پژوهش، از رویکرد کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) برای تحلیل مضمون استفاده شده است. این دو محقق با بررسی و طبقه‌بندی فعالیت‌های سایر اندیشمندان در حوزه تحلیل مضمون، فرآیندی سه مرحله‌ای ارائه داده‌اند که شامل مراحل کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان‌دهنده)، و یکپارچه‌سازی بر اساس مضامین فراگیر است. در مرحله کدگذاری توصیفی، هدف شناسایی بخش‌هایی از داده‌های جمع‌آوری شده است که برای پاسخ به سؤال تحقیق مرتبط هستند. در این مرحله، تمرکز بر شناسایی موارد مهم در گفت‌وگوهای شرکت‌کنندگان است، بدون آنکه معنای آنها تفسیر شود. برای این منظور، ابتدا متن به دقت خوانده می‌شود تا پژوهشگر با فضای کلی آن آشنا شود، بدون آنکه در این مرحله کدگذاری انجام گیرد. سپس، تمامی مواردی که می‌توانند به درک دیدگاه‌ها، تجربیات، و ادراکات شرکت‌کنندگان در رابطه با موضوع تحقیق کمک کنند، مشخص می‌شوند. در کنار این موارد، توضیحاتی کوتاه درباره اهمیت هر بخش نوشته می‌شود. در نهایت، این توضیحات اولیه برای تعریف کدهای توصیفی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

در کدگذاری تفسیری (سازمان‌دهنده)، هدف فراتر رفتن از «توصیف» ساده گزاره‌های متن و تمرکز بر تفسیر معنای آن‌هاست. این فرآیند اغلب از طریق ترکیب کدهای توصیفی که به نظر می‌رسد معنای مشترکی دارند، انجام می‌شود. با این حال، ممکن است در طول بازگشت به متن برای بازآفرینی فضای موضوع، کدی تفسیری ارائه شود که مستقیماً به هیچ‌یک از کدهای توصیفی خاص مرتبط نباشد. در نهایت، در مرحله یکپارچه‌سازی مفاهیم و تعریف مضامین فراگیر، مجموعه‌ای از مضامین گسترده شناسایی می‌شوند که مفاهیم کلیدی پژوهش را نمایان می‌سازند. این مضامین باید مبتنی بر مضامین تفسیری باشند، اما در سطحی انتزاعی‌تر از آن‌ها قرار گیرند. جهت بررسی پایایی بازآزمون، تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۲۷	۱۲	۳	۰/۸۸
۲	۲۵	۱۰	۵	۰/۸۰
۳	۲۸	۱۱	۶	۰/۷۸
کل	۸۰	۳۳	۱۴	۰/۸۲

همان‌طور که در جدول نشان داده شده است، مجموع کدهای استخراج‌شده در دو بازه

زمانی ۱۵ روزه برابر با ۸۰ مورد، تعداد توافقی‌ها میان کدها در این دو بازه ۳۳ مورد، و تعداد موارد عدم تناسب ۱۴ مورد بوده است. پایایی بازآزمایی مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش با استفاده از فرمول ارائه‌شده، ۸۲ درصد محاسبه شده است. این میزان پایایی، که بالاتر از ۶۰ درصد است (کاوله، ۱۹۹۶)، نشان‌دهنده قابل قبول بودن و تأیید قابلیت اطمینان کدگذاری‌هاست. برای بررسی روایی نیز، محققان در حین انجام مصاحبه‌ها برداشت‌های خود را از نظرات مصاحبه‌شوندگان بررسی و تأیید می‌کردند. از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد که این برداشت‌ها را تأیید کنند و بازبینی توسط همکاران نیز صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که پیشتر گفته شد در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز^۱ استفاده می‌شود. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده (مضامین اصلی) تحقیق احصا شده و در نهایت با اجرای مرحله کدگذاری یکپارچه‌ساز، مضامین فراگیر تعیین و ارائه می‌گردند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، تعداد ۱۶۸ کدهای اولیه و ۴۲ مفهوم پایه به شرح جدول زیر استخراج گردید:

جدول ۳. کدهای اولیه و مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	کدهای اولیه
۱	توسعه فرهنگ سازمانی	تعریف ارزش‌های سازمانی، ایجاد برنامه‌های آموزشی برای فرهنگ‌سازی، تقویت ارتباطات سازمانی، طراحی رویدادهای گروهی برای افزایش همبستگی
۲	تشویق برای مشارکت در ایجاد فرهنگ	ارائه پاداش برای مشارکت فعال، برگزاری جلسات تبادل ایده، ایجاد گروه‌های کاری برای توسعه فرهنگ، حمایت از رهبران فرهنگی در سازمان.
۳	ایجاد اعتماد برای تغییر فرهنگ	شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، برقراری جلسات بازخورد مستمر، تقویت روابط مبتنی بر احترام، کاهش مقاومت در برابر تغییر با ارتباط موثر.
۴	ایجاد و تقویت مدیریت دانش	پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی مشترک، برگزاری کارگاه‌های انتقال دانش، مستندسازی تجربیات کارکنان.
۵	مشارکت در حل مسئله	تشکیل تیم‌های بین‌دپارتمانی، استفاده از روش‌های تفکر خلاق، برگزاری جلسات طوفان فکری، پیاده‌سازی تکنیک‌های تحلیل مشکل.
۶	تعیین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی	ارزیابی نیازهای شغلی آینده، شناسایی مهارت‌های کلیدی برای آینده، تعریف مسیر شغلی کارکنان، برنامه‌ریزی برای آموزش‌های بلندمدت.
۷	طراحی سیستم‌های اطلاعاتی جهت حل مسئله	تحلیل نیازهای اطلاعاتی، انتخاب فناوری‌های مناسب، پیاده‌سازی داشبوردهای مدیریتی، ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی پویا.
۸	تعیین فرآیندهای توسعه	طراحی مسیرهای یادگیری، برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، تعریف شاخص‌های

¹. King and Horrocks

	منابع انسانی	عملکرد منابع انسانی، تدوین برنامه ارتقای شغلی.
۹	حمایت از استراتژی‌های توسعه	تأمین منابع مالی مورد نیاز، ایجاد سیاست‌های انگیزشی، تضمین هم‌راستایی استراتژی‌ها با اهداف، مشارکت فعال مدیریت ارشد.
۱۰	ارزیابی عملکرد فرآیند توسعه	استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، تحلیل بازخورد کارکنان، بررسی میزان تحقق اهداف، استفاده از ابزارهای ارزیابی مستمر.
۱۱	انعطاف حداکثری در مدیریت منابع انسانی	تدوین سیاست‌های کار از راه دور، ایجاد برنامه‌های کاری منعطف، ارائه گزینه‌های متنوع برای ارتقای شغلی، پذیرش فرهنگ‌های متنوع در سازمان.
۱۲	ارزیابی اثربخشی توسعه	تحلیل بازده سرمایه‌گذاری در آموزش‌ها، مقایسه پیشرفت عملکرد کارکنان، تحلیل بهره‌وری سازمانی، ارزیابی تغییرات در فرهنگ سازمانی
۱۳	تغییر دیدگاه نیروی انسانی	برگزاری کارگاه‌های انگیزش، ارائه جلسات مشاوره فردی، افزایش شفافیت در اهداف سازمانی، استفاده از مدل‌های نوین توسعه شغلی.
۱۴	انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار	پایش مداوم بازار، تطبیق سریع استراتژی‌ها با تغییرات، تقویت مهارت‌های چندگانه کارکنان، طراحی سیستم‌های واکنش سریع.
۱۵	مطابقت استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان	تحلیل تطابق اهداف استراتژیک، تشکیل کمیته‌های هم‌راستایی، ایجاد داشبوردهای استراتژی مشترک، شناسایی و رفع ناهماهنگی‌ها.
۱۶	مطابقت شیوه‌های استراتژی مدیریت منابع انسانی و کل سازمان	بررسی دوره‌ای هم‌راستایی سیاست‌ها، ایجاد گزارش‌های تحلیلی مشترک، تقویت همکاری بین دپارتمان‌ها، بازنگری مستمر در شیوه‌های کاری
۱۷	همسو کردن نیازهای پرسنل با اهداف سازمانی	برگزاری جلسات فردی برای تعیین نیازها، ارائه برنامه‌های انگیزشی هدف‌محور، شفاف‌سازی مزایای هم‌راستایی اهداف، ایجاد ارتباط مداوم بین مدیریت و کارکنان
۱۸	هماهنگی مناسب بین منابع انسانی و مدیریت عالی	برگزاری جلسات منظم بین واحدها، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف، تقویت کانال‌های ارتباطی، طراحی برنامه‌های مشترک استراتژیک
۱۹	مشارکت در اجرای استراتژی	طراحی ساختارهای اجرایی منظم، ایجاد انگیزه برای همکاری بین دپارتمان‌ها، رصد مستمر پیشرفت، ارائه بازخوردهای فوری
۲۰	مسئولیت ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز	بهینه‌سازی زنجیره تأمین، تحلیل بازخورد مشتریان، تضمین کیفیت محصولات و خدمات، ایجاد فرآیندهای سریع‌تر ارائه خدمات.
۲۱	نظارت مستمر و شناسایی مشکلات در فرآیند	تدوین سیستم‌های نظارتی دقیق، استفاده از ابزارهای تحلیل داده، برگزاری جلسات پایش مداوم، ارائه گزارش‌های مستمر به مدیریت
۲۲	مداخله مدیریت ارشد در مناطق مورد نیاز	شناسایی اولویت‌های استراتژیک، تخصیص منابع اضافی به مناطق حیاتی، برگزاری جلسات هماهنگی، ارزیابی نتایج مداخلات
۲۳	دریافت بازخورد در مسیر طی شده توسط صاحبان فرآیند	ایجاد کانال‌های بازخورد رسمی، تحلیل بازخوردهای ارائه‌شده، تدوین برنامه‌های بهبود، تضمین شفافیت در فرآیندهای اجرایی.
۲۴	تمرکز بر آموزش و اجرا روی اهداف و مقاصد سازمان	برگزاری جلسات آگاهی‌بخشی، توسعه برنامه‌های یادگیری مبتنی بر هدف، تمرکز بر کاربردی بودن آموزش‌ها، ایجاد برنامه‌های بازنگری اهداف.
۲۵	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت فعلی سازمان	تحلیل محیطی، ارزیابی داده‌های عملکرد گذشته، شناسایی رقبا و محیط خارجی، تعریف شاخص‌های موقعیت کنونی.
۲۶	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت آتی سازمان	شناسایی فرصت‌های آینده، طراحی سناریوهای توسعه، استفاده از پیش‌بینی‌های تحلیلی، تدوین نقشه راه توسعه.
۲۷	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین چگونگی نیل به هدف	تعیین استراتژی‌های کلیدی، تخصیص منابع لازم، ایجاد برنامه‌های عملیاتی، ارزیابی

ریسک‌های مرتبط.		
هماهنگی وظایف بین تیم‌ها، ایجاد پایگاه داده مشترک، نظارت بر پیشرفت اهداف، ارائه پاداش‌های مشارکتی.	اجرای برنامه با همکاری بخش‌های مختلف	۲۸
تعریف دقیق مأموریت و چشم‌انداز، ارائه برنامه‌های شفاف به کارکنان، برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی، پیگیری مستمر تحقق چشم‌انداز.	بیانیه روشن از چشم‌انداز سازمان توسط مدیریت ارشد	۲۹
شناسایی رهبران با تجربه، تدوین شرح وظایف رهبر پروژه، ارائه ابزارهای لازم برای موفقیت، نظارت بر عملکرد رهبر منصوب.	انتصاب یک رهبر برای هدایت کل فرآیند اجرا	۳۰
برگزاری کارگاه‌های عملی، ارائه دوره‌های تخصصی، تمرکز بر مهارت‌های نرم، ارزیابی دوره‌ای مهارت‌ها.	آموزش و مداخلات با هدف ارتقای مهارت‌ها	۳۱
ارائه دوره‌های نظری، دعوت از متخصصان حوزه، استفاده از منابع آنلاین و دیجیتال، برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها.	آموزش و مداخلات با هدف ارتقای دانش	۳۲
تحلیل شکاف مهارتی، بررسی بازخوردهای کارکنان تعیین اولویت‌های آموزشی، ارزیابی بازده آموزش‌های گذشته.	ارزیابی نیازهای آموزشی	۳۳
تحلیل کارایی فرآیندهای قبلی، شناسایی موانع اجرایی، تطبیق آموزش‌ها با اهداف، بررسی منابع مورد نیاز.	ارزیابی نیازهای فرآیند اجرای آموزش	۳۴
طراحی ابزارهای ارزیابی، انجام نظرسنجی پس از آموزش، بررسی تأثیرات عملی آموزش‌ها، تحلیل داده‌های ارزیابی.	نحوه ارزیابی فرآیند آموزش	۳۵
مشاهده رفتار در محیط کاری، انجام مصاحبه‌های کیفی، مقایسه عملکرد قبل و بعد از آموزش، بررسی بازخورد مدیران.	ارزیابی تغییر رفتار	۳۶
اندازه‌گیری خروجی‌های کاری، تحلیل شاخص‌های بهره‌وری، مقایسه با استانداردهای صنعت، پایش تغییرات در بازدهی.	ارزیابی سطح بهره‌وری	۳۷
تحلیل داده‌های فروش، بررسی عوامل مؤثر بر تغییر فروش، تحلیل روندهای فروش فصلی، پیش‌بینی فروش آینده.	ارزیابی حجم فروش	۳۸
نظرسنجی مستقیم از مشتریان، تحلیل داده‌های شکایات، استفاده از شاخص‌های رضایت مشتری، بررسی الگوهای بازگشت مشتری.	ارزیابی سطح رضایت مشتریان	۳۹
آموزش‌های فنی پیشرفته، دوره‌های رهبری سازمانی، گواهینامه‌های تخصصی، توسعه مهارت‌های تحلیلی	آموزش‌های حرفه‌ای	۴۰
آموزش‌های اخلاق کاری، آموزش قوانین و مقررات، مهارت‌های ارتباطی، اصول بهداشت و ایمنی	آموزش‌های عمومی	۴۱
مهارت‌های نرم‌افزاری، دوره‌های حل مسئله، آموزش مدیریت زمان، مهارت‌های ارتباط با مشتری.	آموزش‌های کاربردی	۴۲

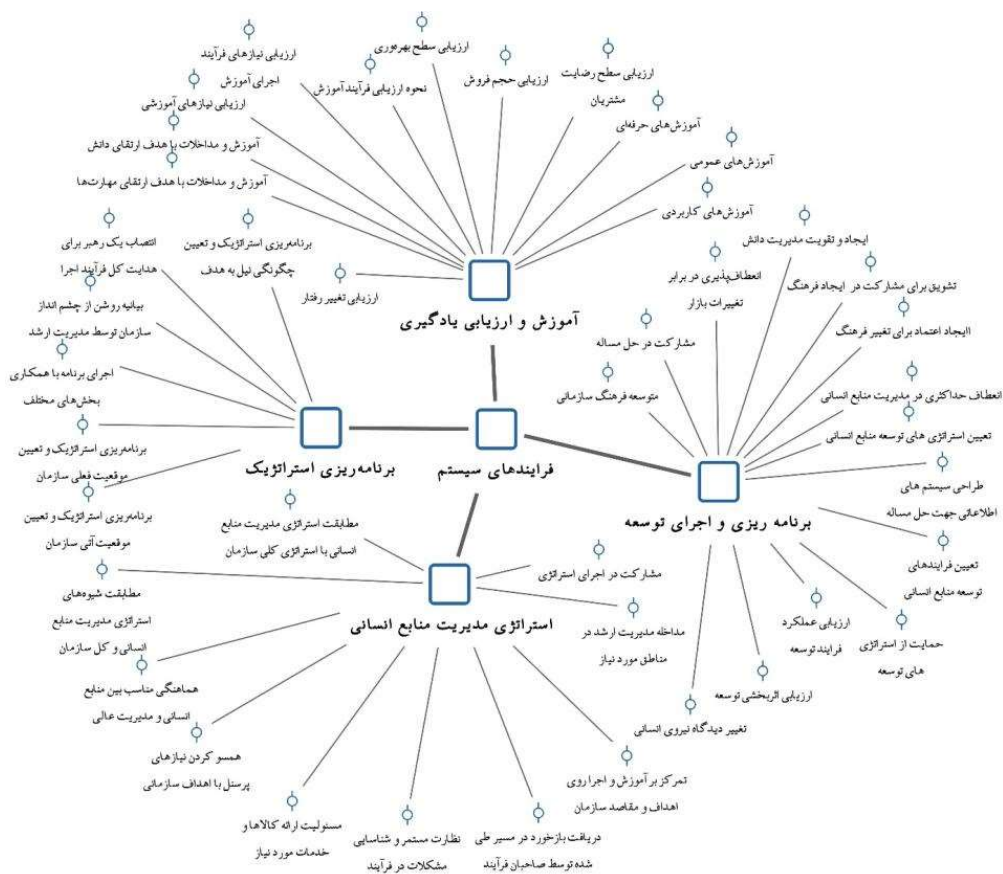
در جدول زیر مضامین نهایی فرایند توسعه منابع انسانی ارایه شده است؛

جدول ۴. فرایند توسعه منابع انسانی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
فرایندهای سیستم	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه	توسعه فرهنگ سازمانی
		تشویق برای مشارکت در ایجاد فرهنگ
		ایجاد اعتماد برای تغییر فرهنگ

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		ایجاد و تقویت مدیریت دانش
		مشارکت در حل مساله
		تعیین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی
		طراحی سیستم‌های اطلاعاتی جهت حل مساله
		تعیین فرایندهای توسعه منابع انسانی
		حمایت از استراتژی‌های توسعه
		ارزیابی عملکرد فرایند توسعه
		انعطاف حداکثری در مدیریت منابع انسانی
		ارزیابی اثربخشی توسعه
		تغییر دیدگاه نیروی انسانی
		انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار
	استراتژی مدیریت منابع انسانی	مطابقت استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان
		مطابقت شیوه‌های استراتژی مدیریت منابع انسانی و کل سازمان
		همسو کردن نیازهای پرسنل با اهداف سازمانی
		هماهنگی مناسب بین منابع انسانی و مدیریت عالی
		مشارکت در اجرای استراتژی
		مسئولیت ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز
		نظارت مستمر و شناسایی مشکلات در فرآیند
		مداخله مدیریت ارشد در مناطق مورد نیاز
		دریافت بازخورد در مسیر طی شده توسط صاحبان فرآیند
		تمرکز بر آموزش و اجرا روی اهداف و مقاصد سازمان
		برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت فعلی سازمان
	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین موقعیت آتی سازمان
		برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین چگونگی نیل به هدف
		اجرای برنامه با همکاری بخش‌های مختلف
		بیانیه روشن از چشم‌انداز سازمان توسط مدیریت ارشد
		انتصاب یک رهبر برای هدایت کل فرآیند اجرا
		آموزش و مداخلات با هدف ارتقای مهارت‌ها
	آموزش و ارزیابی استراتژیک	آموزش و مداخلات با هدف ارتقای دانش
		ارزیابی نیازهای آموزشی
		ارزیابی نیازهای فرآیند اجرای آموزش
		نحوه ارزیابی فرآیند آموزش
		ارزیابی تغییر رفتار

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
		ارزیابی سطح بهره‌وری
		ارزیابی حجم فروش
		ارزیابی سطح رضایت مشتریان
		آموزش‌های حرفه‌ای
		آموزش‌های عمومی
		آموزش‌های کاربردی



شکل ۱. مدل فرایند توسعه منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه منابع انسانی به فرآیند ارتقاء و یا آزادسازی تخصص از طریق گسترش سازمان و آموزش و پرورش کارکنان به منظور بهبود عملکرد اشاره دارد. این فرآیند شامل هرگونه فعالیت یا فرآیندی است که بتواند به‌طور کوتاه‌مدت یا بلندمدت پتانسیل رشد دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت افراد را افزایش دهد، به‌گونه‌ای که منافع آن به نفع گروه، تیم،

سازمان، جامعه، ملت یا حتی بشریت به‌طور کلی باشد. توسعه منابع انسانی با فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و رشد همراه است که به دستیابی به استراتژی‌های کسب‌وکار و ارتقای عملکرد فردی، تیمی و سازمانی کمک می‌کند.

توسعه منابع انسانی فرآیندی است که بر نتایج فردی و سازمانی با تأکید بر یادگیری و عملکرد متمرکز است. در این رویکرد، مدیریت منابع انسانی بر افزایش دانش و مهارت‌های افراد، چه به‌طور فردی و چه جمعی، تمرکز دارد تا آنها را قادر سازد تا اهداف حال و آینده خود را تحقق بخشند و رشد و اثربخشی فردی و سازمانی را بهینه‌سازی کنند. در این تحقیق، توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان موضوع اصلی مورد بررسی قرار گرفته است تا فرآیند سیستم توسعه منابع انسانی شناسایی گردد.

بر اساس کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و نتایج بخش کیفی، چهار بعد اصلی شامل برنامه‌ریزی و اجرای توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش و ارزیابی استراتژیک شناسایی شده است که از چهل و دو مفهوم مختلف تشکیل می‌شود. مفاهیم مرتبط با برنامه‌ریزی و اجرای توسعه عبارتند از: ارتقای فرهنگ سازمانی، تشویق به مشارکت در شکل‌دهی به فرهنگ، ایجاد اعتماد برای تغییرات فرهنگی، تقویت و توسعه مدیریت دانش، مشارکت در حل مشکلات، تعیین استراتژی‌های منابع انسانی، طراحی سیستم‌های اطلاعاتی برای حل مسائل، تنظیم فرایندهای توسعه منابع انسانی، حمایت از استراتژی‌های توسعه، ارزیابی عملکرد فرآیند توسعه، ارزیابی اثربخشی توسعه، تغییر نگرش کارکنان، انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی و انطباق با تغییرات بازار. مفاهیم مرتبط با استراتژی مدیریت منابع انسانی شامل: تطابق استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، هماهنگی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمان، هم‌راستایی اهداف سازمانی با نیازهای کارکنان، هماهنگی منابع انسانی با مدیریت عالی، مشارکت در پیاده‌سازی استراتژی، مسئولیت تحویل کالا و خدمات، نظارت مستمر و شناسایی مشکلات در فرآیند، مداخله مدیریت ارشد در نواحی ضروری، دریافت بازخورد از مسیر طی‌شده و تمرکز بر آموزش و اجرای اهداف سازمانی. مفاهیم مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک شامل: برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعیین موقعیت کنونی سازمان، تعیین موقعیت هدف و مسیر رسیدن به آن، همکاری در اجرای برنامه با سایر بخش‌ها، ارائه بیانیه‌ای روشن از چشم‌انداز سازمان توسط مدیریت ارشد و انتصاب یک رهبر برای هدایت فرآیند اجرا. مفاهیم مرتبط با آموزش و ارزیابی استراتژیک شامل: آموزش و مداخلات برای بهبود مهارت‌ها و دانش، ارزیابی نیازهای آموزشی، ارزیابی فرایندهای اجرایی آموزش، نحوه ارزیابی فرایندهای آموزش، بررسی تغییر رفتار، ارزیابی بهره‌وری، فروش، رضایت مشتریان، آموزش‌های

حرفه‌ای، عمومی و کاربردی. این ابعاد بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های‌شان در زیرمجموعه فرآیندهای سیستم توسعه منابع انسانی قرار گرفته‌اند. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش‌های جانسون و همکاران (۲۰۲۱)، اسمیت و همکاران (۲۰۲۲)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۳)، جانز و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

بر اساس نتایج مربوط به فرآیندهای سیستم توسعه منابع انسانی، مداخلات، اقدامات یا برنامه‌هایی هستند که به فرآیند مدیریت منابع انسانی کمک می‌کنند تا به اهداف توسعه منابع انسانی دست یابد. آموزش، ابتکارات توسعه سازمانی و برنامه‌های توسعه شغلی از جمله مداخلات مهم در این حوزه هستند. آموزش به عنوان یکی از مداخلات رایج توسط سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان و مدیران ارائه می‌شود. بسیاری از مداخلات توسعه منابع انسانی، شامل زیرساخت‌های آموزشی، بهداشت عمومی و اشتغال، به کمک منابع انسانی انجام می‌گیرند. در صورتی که مدیریت قادر باشد امکانات اولیه برای توسعه منابع انسانی را فراهم کند، این امر کمک می‌کند تا سازمان به راحتی بتواند از منابع انسانی خود بهره‌برداری کرده و به افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان بپردازد. شیوه‌های آموزشی و توسعه نشان داده‌اند که موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شوند. اثرات انگیزشی این اقدامات از نظر کارکنان به بهبود مستمر دانش ناشی از ابتکارات آموزشی و توسعه‌ای که دریافت می‌کنند، نسبت داده می‌شود. این ابتکارات به کارکنان کمک می‌کنند تا به‌طور مؤثری با وظایف شغلی خود سازگار شوند و برای انجام نقش‌های آینده آماده شوند. بنابراین، توجه و تمرکز بر برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی استراتژیک آموزش پیشنهاد می‌شود. در این زمینه، طراحی برنامه‌های آموزشی چندجانبه اهمیت زیادی دارد. برای ارتقای شایستگی نیروی انسانی، ضروری است که آموزش‌ها با تحولات اجتماعی همگام شوند و به‌طور خاص با نیازهای حال و آینده کارکنان تطبیق یابند. تدوین برنامه‌های آموزشی که توانمندی‌ها و چابکی کارکنان را تقویت کند نیز حائز اهمیت است. به این ترتیب، به مدیران منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌شود که در مدیریت منابع انسانی و استفاده بهینه از آن‌ها حداکثر انعطاف را به کار گیرند تا به اهداف سازمان دست یابند. برای دستیابی به موفقیت حداکثری در کسب و کار، لازم است که استراتژی اتخاذ شده با اهداف سازمان هم‌راستا باشد و بر ایجاد ظرفیت‌های لازم در سازمان تمرکز شود، به‌طوری که سازمان بتواند در برابر تغییرات بازار مقاوم بماند.

استراتژی مدیریت منابع انسانی به ابزارهایی اشاره دارد که برای انجام وظایف مختلف این حوزه به کار گرفته می‌شود. پیشنهاد می‌شود که در طراحی استراتژی مدیریت منابع انسانی، هم‌راستایی با استراتژی کلی سازمان و استفاده از بهترین شیوه‌ها و روش‌های کاری

مدنظر قرار گیرد. این هم‌راستایی به این معناست که استراتژی منابع انسانی باید با اهداف کلی سازمان تطابق داشته باشد. بنابراین، باید منابع انسانی را بر اساس نیازهای پرسنلی سازمان و هم‌راستا با اهداف سازمانی مدیریت کرد و از مؤثرترین روش‌ها برای تحقق این اهداف استفاده نمود. همچنین، همکاری نزدیک و هماهنگی میان منابع انسانی و مدیریت عالی سازمان اهمیت زیادی دارد. مدیریت ارشد باید در اجرای استراتژی منابع انسانی دخیل باشد، زیرا مسئولیت تأمین منابع و خدمات مورد نیاز در فرایندها بر عهده آنهاست. در این راستا، نظارت مستمر نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا به شناسایی مشکلات موجود در فرآیند و نقاطی که ممکن است به مداخله مدیریت ارشد نیاز داشته باشد، کمک می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که موقعیت فعلی خود را ارزیابی کرده و به‌طور واضح اهداف و روش‌های دستیابی به آنها را تعیین کنند. پیشنهاد می‌شود که در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، بسته به نوع سازمان، توجه ویژه‌ای به تناسب‌ها و تفاوت‌ها صورت گیرد و در این راستا، مدیران ارشد، سرپرستان بخش‌ها، کارکنان مختلف و سایر ذینفعان مشارکت داشته باشند. برای موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک، ضروری است که مدیریت ارشد دیدگاه روشنی از آینده سازمان ارائه دهد و تصویری بلندمدت برای آینده ترسیم کند. همچنین، یک رهبر برای هدایت کامل فرآیند می‌تواند مشخص شود.

آموزش، فرآیندی است که با هدف ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان در سازمان صورت می‌گیرد. پیش از تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های آموزشی، پیشنهاد می‌شود که ابتدا نیازهای آموزشی کارکنان بررسی شده، برنامه‌ای برای طراحی و اجرای آموزش تنظیم شود و در نهایت، فرآیند ارزیابی آموزش انجام گیرد. در ارزیابی نیازهای آموزشی، باید نیازهای کارکنان به‌طور خاص بر اساس اهداف سازمانی شناسایی شود و آموزش‌ها به‌گونه‌ای طراحی گردد که کارکنان را برای انجام وظایف مرتبط با اهداف سازمان آماده کند. طراحی برنامه آموزشی باید شامل اهداف سازمانی باشد تا موضوعات آموزشی با اهداف کلی سازمان هم‌راستا باشد. پس از اجرای آموزش، ارزیابی آن برای سنجش موفقیت برنامه و تأثیرگذاری آن ضروری است. اثربخشی آموزش باید بر اساس میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده ارزیابی شود و تغییرات رفتاری و تأثیر آن بر عملکرد سازمان نیز باید در نظر گرفته شود.

به دلیل ماهیت مقطعی این تحقیق و محدودیت‌های آن در ایجاد روابط علی، توصیه می‌شود در مطالعات آینده از طرح‌های طولی برای ایجاد و تحلیل روابط علی استفاده شود. همچنین این تحقیق به توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته است و دیگر انواع شرکت‌ها در آن مشارکت نداشته‌اند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که الگوی توسعه منابع انسانی در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

منابع

- ارسلان، محسن، و واعظی، رضا. (۱۳۹۸). مدل سازی عوامل اثرگذار و اثرپذیر در توسعه منابع انسانی بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۰ (۴)، ۸۸-۶۵.
- ارمسترانگ، مایکل ترجمه اعرابی، محمد، ایزدی، داوود (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) دفتر پژوهشهای فرهنگی
- اصغری صارم، علی، دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر و ارین فلی پور واکاوی نقش داستان سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی، کمکاشی در ادبیات پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۸ شماره ۱، ۱۳۹۵ صص ۱۸۱-۲۱۸
- بابایی راینی، دانش فرد، کرم اله، میرسپاسی (۱۴۰۰) طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثر بخشی سازمان های دولتی (مطالعه موردی استانداری کرمان). مدیریت سازمان های دولتی ۹ (۲) ۴۵-۶۰
- تونکه نژاد، ماندانی و علی داوری (۱۳۸۸) توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال اول، شماره ۳ صص ۵۱-۸۰
- جلیلی، حمیده، محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد و جلیل جراحی (۱۳۹۹) طراحی الگوی توسعه منابع انسانی برای دانشجویان با تمرکز کارآفرینی. مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، شماره ۶ صص ۶۷۴-۶۶۵
- حاجیلو، محمد؛ محمدی، تبی اله؛ درودی، هما؛ منصوری، علی (۱۴۰۰) تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی) راهبردهای آموزش در علوم پزشکی دوره ۱۴ شماره ۴ صص ۱۶۱-۱۷۱
- خائف الهی احمدعلی؛ روحانی، علی و شهرزاد نیری (۱۳۹۶) طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی کارکنان فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال نهم، شماره ۳ شماره پیاپی ۲۹، صص ۲۵-۴۸
- رجب پور، ابراهیم، چرخاب مقدم، جهانشاه. افخمی اردکانی، مهدی. و هاشمی، مهدی. (۱۳۹۹). تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۴ (۵۳)، ۱۴۰-۱۱۹.
- رحیمی، سمیه؛ خراسانی، اباضلت، خراسانی و مرتضی رضایی زاده (۱۳۹۹) بررسی های قابلیت های شبکه اجتماعی در توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی. فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی سال یازدهم - شماره دوم صص ۲۵-۵
- رخشانی، جاوید.، ابراهیم پور، حبیب.، ستاری اردبیلی، فرزاد.، رسولی، اسحق.، و حسن زاده، محمد. (۱۳۹۹a). ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۴ (۵۴)، ۱۰۲-۷۴.
- رخشانی، جاوید.، ابراهیم پور، حبیب.، ستاری اردبیلی، فرزاد.، رسولی، اسحق.، و حسن زاده، محمد. (۱۳۹۹b). مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی کارآفرینانه در سازمان های دولتی. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳ (۴۹)، ۳۰۰-۲۶۹.
- روحانی راد، شایان.، و طیبی ابوالحسنی، امیرحسین. (۱۳۹۹). بررسی الزامات ورود موفق به بازار برای شرکت های دانش بنیان نوپا (مورد مطالعه شرکت های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات تهران). فصلنامه توسعه فناوری، ۸ (۱)، ۲۲۰-۱۸۵.

روزبه، علی مصطفی، تیمورنژاد، کاوه، و ربیعی مندجین، محمد رضا. (۱۴۰۰). اولویت‌بندی خط‌مشی‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران بر اساس نتایج حاصل از تحلیل شکاف اهمیت - عملکرد. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲ (۴۱)، ۳۸-۲۷.

زارع، حمید، زارعی متین، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا؛ رسولی پرشکوه، ازاده (۱۳۹۹) ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرایانه (مطالعه فراترکیب). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم ش. ۲۶، صص ۲۳-۵۱

ستایش، سامی، نرگسیان، عباس، شاه حسینی، محمد علی، و منظور، داوود. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور (مورد مطالعه؛ وزارت نیرو). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۴۰)، ۱۰۰-۶۳.

شامانی، سمیه؛ زرگر، محمد؛ حیدریه، عبدالله و هادی همتیان (۱۴۰۰) آرایه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکتهای دانش بنیان. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی دوره ۱۲ شماره ۳، ۴۷ صص ۳۲-۵۶

شهرایی فراهانی، امیر و تیمورنژاد، کاوه (۱۳۹۹) مدیریت کارراه شغلی راهبردی برای توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال هفتم شماره ۲۶ صص ۵۲-۷۳

عبادی، علی؛ صفری، ثنا و حمید ملکی (۱۴۰۰) بررسی مؤلفه‌های مؤثر اخلاق در یادگیری الکترونیکی در راستای توسعه منابع انسانی. فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۳۸ / سال یازدهم، شماره ۱ صص ۴۶-۲۵

عیدی، اکبر، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، جعفری‌نیا، سعید، و حسن‌پور، اکبر. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۲۱)، ۱-۱۹.

قلی زاده، منصور؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و محسن محمدیان ساروی (۱۴۰۰) ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهرهوری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره دهم. ش. ۱۹ صص ۲۰۴-۱۸۵

گلی پور، مریم؛ اولادیان، معصومه؛ صفری، محمود (۱۳۹۹) واکاوی فرایند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال هفتم شماره ۲۷، ۱۳۶ - ۱۱۴

محمدی نجف آبادی، عبدالمجید، اعتباریان خوراسگانی، اکبر، ابراهیم زاده دستجردی، رضا. (۱۴۰۰). 'شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان'، برنامه ریزی فضایی ۱۱ (۲) صص ۱-۲۴

مهران‌پور، مهدی، صیادی، سعید، پورکیانی، مسعود، و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۷). طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳ (۵۲)، ۱۳۰-۱۱۱.

میری قمصری، فاطمه، بران، صدیقه، و سعیدی، احمد. (۱۳۹۹). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۳۹)، ۱۹۳-۱۶۵.

Alizadeh, A., Dirani, K. M., & Qiu, S. (2021). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*. ahead-of-print.

Anam Amin, R. S., & Lodhi, M. R. (2013). The impact of employees training on the job performance in education sector of Pakistan. *Middle-East Journal of scientific research*, 17(9), 1273-1278.

- Ashmond, B., Opoku-Danso, A., & Owusu, R. A. (2022). Human resource development practices and employees' performance in a Ghanaian university: a case of the University of Cape Coast. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 77-97.
- Braim, s. s. b. (2021). *The role of training in human resource development*. master thesis Department of Business. Karabuk University
- Ferreira, B., Curado, C., & Oliveira, M. (2021). The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-29.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.
- Hirudayaraj, M., & Matić, J. (2021). Leveraging Human Resource Development Practice to Enhance Organizational Creativity: A Multilevel Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172-206.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*. 42(1), 28-49.
- Johns, E., Williams, A., & Martin, J. (2024). Talent management in technology companies: Approaches and best practices. *International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 234-256.
- Johnson, E., Smith, J. and Williams, A. (2021). Human resource development in technology companies: A case study in Silicon Valley. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 567-589.
- Martin, J., Johns, E. and Williams, A. (2020). Human resource development in innovative companies: An integrated model. *Human Resource Research Journal*, 27(4), 789-811.
- McLean, G.N.(1998)HRD: a three legged stool anoctopus ,orcentipede?, *Human resource delopment International*,1(4):375-7
- Nicolaescu, S. S., Florea, A., Kifor, C. V., Fiore, U., Cocan, N., Receu, I., & Zanetti, P. (2020). Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems*, 111, 654-667.
- Nuredin, Z. (2016). *Impact of Human Resource Development Practice on Employees' Performance and Motivation in the case of EFDRE Ministry of Agriculture and Natural Resource (Doctoral Dissertation, Addis Ababa University, Ethiopia)* Doctoral dissertation, MA Thesis, Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia].
- Smith, J., Johnson, E. and Williams, A. (2022). Human resource management in technology startups: Challenges and opportunities. *Human Resource Research Journal*, 28(2), 123-145.
- Swanson,R.A.(1995).Human resource development : performance-n the key.Human resourve developmentQuarterly 6(2).207-213.
- Williams, A., Johnson, E. and Smith, J. (2023). The impact of human resource development programs on innovation in knowledge-based companies. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 34-56.