

ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)

طاهره حدادی^۱

مهتاب سلیمی^{۲*}

رمضان جهانیان^۳

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی در بنیاد مستضعفان بود. تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی سیستماتیک انتخاب شد. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (اساتید، معلمان، مدیران و ...) و منابع اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد، رسانه‌ها، و ...) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۱۹ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار براساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تایید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. براساس چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۴ سطح مفهومی، ۱۳ منظر (متغیر اصلی)، ۳۱ بعد و ۹۲ مولفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. چهار سطح مدل مفهومی به ترتیب توالی اثرگذاری-اثرپذیری شامل سطح آینده‌نگری سازمان، کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، بلوغ عملکردی منابع انسانی و پیامدی کارکردی بود. براساس نتایج می‌توان گفت که توسعه آینده‌نگر عملکرد کارکنان در بنیاد مستضعفان فرایندی سیستماتیک و چندبعدی است که عناصر آینده‌پژوهی، ساختاری، عملکردی و پیامدهای را در یک سیستم جدید و راهبردی پذیر یکپارچه می‌کند تا به آینده محتمل و ممکن در عملکرد کارکنان برسد. مدل ارائه شده می‌تواند در تحلیل و برنامه‌ریزی اجرای الگوی مدیریت عملکرد استراتژیک مورد استفاده سازمان مذکور قرار بگیرد.

کلیدواژه: مدیریت عملکرد، عملکرد کارکنان، سرمایه انسانی، توسعه سازمانی، آینده‌نگری.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج

۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران * salami_331@yahoo.com

۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

مقدمه

شرایط محیطی امروز برای سازمان‌ها سبب شده است که همه سازمان‌ها وادار به واکنش، تغییر و انطباق با محیط جدید جهت دستیابی به عملکرد مطلوب و توسعه شوند (نولان و گاراون^۱، ۲۰۱۶؛ ۸۳). اکثر سازمان‌ها در این زمینه مطالعه، برنامه‌ریزی و اقدامات مختلفی دارند اما عمده سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی با چالش مواجه هستند. محققان مدیریت در شاخه‌های مختلف به تحلیل و ارائه پیشنهاد می‌پردازند. از بین عواملی که تاکنون مورد توجه قرار گرفته‌اند برخی موارد همواره نقش محوری ایفا نموده‌اند مانند: منابع انسانی، توسعه و عملکرد. عمده این تحقیقات نشان داده‌اند که مجموع و برآیند عوامل محوری برای یک سیستم سازمانی، موفقیت کلی آن را تعیین می‌کنند (عزیزی، ۱۳۹۵؛ ۴). روش‌های مطالعاتی مورد استفاده نیز از تنوع بالایی برخوردار بوده‌اند اما اخیراً توجه به مطالعات آینده‌نگر توجه بیشتری به خود جلب کرده است. اکثر محققان و مدیران به مطالعات آینده‌پژوهی گرایش و اعتماد پیدا کرده‌اند (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲؛ ۲۵). براین اساس می‌توان گفت که مدیریت و توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌نگری یکی از حوزه‌های مطالعاتی مهم برای آینده علم مدیریت خواهد بود.

دغدغه اصلی محققان مدیریت و مدیران سازمان‌ها نیز شناسایی عواملی است که عملکرد و موفقیت آینده سازمان در گرو آنها است. آن‌ها به دنبال تشخیص کمبودها در سیستم سازمان؛ امکان بهره‌وری بیشتر از منابع؛ یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر از محیط؛ ارائه خدمات مناسب؛ افزایش کیفیت اطلاع‌رسانی؛ جلوگیری از تکرار اشتباه‌ها؛ کاهش دوباره کاری؛ صرفه‌جویی در زمان به هنگام تحلیل موضوعات؛ برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مخاطبان هستند. شناخت جامع از سیستم مستلزم شناسایی همه عوامل اثرگذار و تشخیص روابط بین آن‌ها است (ویلیامز^۲، ۲۰۱۴؛ ۳۲). اهمیت انجام تحقیقات پیراوند قابلیت‌های عملکردی سیستم یک سازمان از آنجا ناشی می‌شود که مراکز در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت عملکرد نیازمند شناخت جامع و چند سطحی هستند. بیشتر تحقیقات مدیریت عملکرد در سازمان نشان داده است که سازمان‌های آشنایی کافی با مبانی و اصول تخصصی مدیریت عملکرد کارکنان ندارند. به دلیل اینکه مطلوبیت عملکرد منابع انسانی در جوامع دارای دامنه متفاوتی است (ویل^۳ و همکاران ۲۰۱۶؛ ۱۹۲). از این رو سازمان‌های نیاز به بهره‌گیری از دانش تخصصی مدیریت عملکرد و مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد خود و آگاه از شرایط بازار دارند (کاروسو^۴، ۲۰۱۵؛ ۴۴). مدیریت منابع انسانی ابتدا باید توان و منابع خود به‌راستاس معیارها و استانداردها بشناسند تا بر اساس آن بتواند به فعالیت پردازند. امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد در مدیریت عملکرد نیازمند تشخیص میزان آمادگی آن سازمان در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (راونال^۵ و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۳۵).

مدیریت موفق عملکرد منابع انسانی در آینده به میزان زیادی به وسیله توانایی سازمان‌ها در شناخت مناسب سیستم خود و محیط بستگی دارد. سازمان‌ها باید سطح بلوغ سیستم خود را تشخیص دهند و براساس آن به تامین و پرورش منابع انسانی و

¹ Ciara T.Nolan and Thomas N. Garavan

² Williams

³ Will

⁴ Caruso

⁵ Ravenel

تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی عملکردی آن‌ها پیردارند (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۷۸). با وجود تلاش‌های علمی اخیر مدیران هنوز فرایند عملکرد مناسب را در هم آمیخته با سیستم سازمانی نمی‌بینند و این باعث ضعف در مراحل مدیریت عملکرد متناسب با شرایط محیط شده است. در این مساله تفاوت‌های زیادی بین انواع سازمان‌ها در کشورهای مختلف وجود دارد. بنابراین سازمان‌های مختلف کشور نیز باید متناسب با شرایط محیطی و رسالت خود بتوانند به دیدگاه آینده‌نگر به توسعه عملکرد منابع انسانی در یک الگوی جامع، چندسطحی و فرایندنگر پردازند.

در این میان، از بین انواع سازمان‌های اجرایی در کشور، بنیاد مستضعفان دارای سیستم اجرایی و مسئولیت عملکردی نسبتاً منحصری به فردی است. ارزیابی اولیه تیم تحقیق نشان می‌دهد که با وجود برنامه‌ریزی جامع و وجود منابع انسانی کافی در این سازمان، اما عملکرد منابع انسانی در سازمان برجسته نیست و مدیریت منابع انسانی از کارآمد و حرفه‌ای بودن برخوردار نیست. در واقع با وجود اینکه هر ساله کارکنان امتیاز تقریباً بالایی از ارزیابی‌ها کسب می‌نمایند و سطح هدفگذاری‌های تعریف شده برای آنان محقق می‌شود اما عملکرد کارکنان به تناسب شرح وظایف مصوب از مطلوبیت، کارآیی و اثربخشی لازم برخوردار نیست. شواهدی مانند همکاری غیرهم‌افزا، ضعف در حل مسائل کاری، تاخیر در انجام پروژه‌ها، پایین بودن زمان کاری مفید، انگیزه و نگرش کاری روتین، ارزشمند نبودن شایستگی دانش و تجارب، ضعف در یادگیری توانمندسازی و مسائلی از این قبیل سبب شده است تا بهره‌وری منابع انسانی بنیاد مستضعفان از سطح مناسبی برخوردار نباشد و عملکرد بلندمدت این سازمان در آینده با چالش‌های جدی مواجه شود (عزیزی، ۱۳۹۵؛ ۴۲).

همانطور که بیان شد یکی از روش‌های آینده‌پژوهی که با مدیریت استراتژیک و توسعه نیز تحلیل تأثیر متقابل و مدل‌سازی روابط علی است. مدل‌ها به محققان و مدیران کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم و سازمان به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابند. زیرا هر سیستم سازمانی از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آن‌ها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند و خروجی و عملکرد برنامه‌ریزی شده ارائه می‌دهند. از این رو مدیریت در چنین سیستمی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. هر چند مدل‌سازی نمی‌تواند روابط پدیده‌ها را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. مدل‌ها مسائل را بهتر طبقه‌بندی کرده و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا می‌برد. علاوه بر این باید گفت که مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی شده قرار دارد نه یافته‌های جزئی و پراکنده. داده‌ها در قالب مدل بهتر می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و اجرایی سطح ملی روش‌های قابل قبول اندکی دارد تا میزان انطباق و پایداری خود در قبال تحولات درون و برون سیستمی خود را به درستی بسنجد.

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی مفهومی برای توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی در بنیاد مستضعفان بود. انتخاب رویکرد مدل‌سازی کیفی در این پژوهش به دلیل خلاء این نوع تحقیقات در حوزه مدیریت عملکرد استراتژیک و آینده‌پژوهی عملکرد منابع انسانی می‌باشد. همچنین انتخاب بنیاد مستضعفان به عنوان جامعه مورد مطالعه، علاوه بر وجود شواهد محیطی از چالش‌های سرمایه انسانی آن به دلیل نیاز این سازمان به تغییرات اساسی جهت تطبیق با تحولات محیطی خود می‌باشد.

مبانی نظری

ادبیات علمی مدیریت عملکرد ابتدا متمرکز بر مفاهیمی مانند کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری بود و سپس مفاهیمی مانند کیفیت و بهبود مورد توجه قرار گرفت. مطالعات بعدی با ارائه مفاهیمی مانند تعالی سازمان و توسعه سازمان پرداختند (رونقی، ۱۳۹۳؛ ۳۹). اما در تحقیقات تخصصی اخیر مفهوم توسعه و آینده‌نگری سیستم‌های مدیریتی بسیار مورد توجه قرار گرفته است (حاجی حیدری و عمویی، ۱۳۹۲؛ ۸۰). می‌توان توسعه عملکرد را به معنای میزان تکامل ابعاد سیستم مدیریت عملکرد و کیفیت و کمیت عملکردی تعبیر کرد. بنابراین توسعه عملکرد در یک سازمان، مراحل رشد مورد انتظار در فرآیند توسعه سازمان را تشریح می‌کند. توسعه عملکرد سازمان در واقع مجموع و برآیند عملکرد واحدها، و عملکرد واحدها مجموع عملکرد کارکنان است. از این رو توسعه عملکرد کارکنان تا حد زیادی بیانگر میزان توانایی آن سازمان در جهت تعالی می‌باشد. توسعه عملکرد منابع انسانی به عنوان یک ابزار راهبردی و رقابتی نیازمند همسوسازی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد در سازمان‌ها است زیرا تحلیلی عمیق، جامع و فرایندی از سطح عملکرد مناسب و بهبود مستمر آن است (یولیانتاری و مارتینی^۱، ۲۰۱۹؛ ۱۹۶).

عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری ناشی از تصمیمات و اقداماتی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده می‌باشد (تانگن^۲، ۲۰۰۴؛ ۸). اهمیت عملکرد و مدیریت آن به این دلیل است که بدون بررسی و آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، بازخورد دادن آن و شناسایی مواردی نیاز به بهبود نیاز دارند، سازمان نمی‌تواند درستی مسیر و برنامه‌ها را تشخیص دهد (عسکری ماسوله و افشار، ۱۳۹۳؛ ۳۴). سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان فرایند هدف‌گذاری، ارزیابی، نظارت و بهبود عملکرد تعریف کرد. تکامل ابعاد سیستم، تعالی سازمان، پایدارسازی قابلیت‌ها و بهبود مستمر عملکرد هدف اصلی مدیریت مدیریت است. حوزه تحت پوشش مدیریت عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد (اسپاتیس و آنانیادیس^۳، ۲۰۱۴؛ ۱۹۹). هدف مدیریت عملکرد حداکثرسازی ارتقای عملکرد، کسب سود، تامین رضایت مخاطبان و بازگشت سرمایه به سازمان است.

اهمیت توسعه منابع انسانی در سازمان به این دلیل است که عملکرد سرمایه انسانی توسعه یافته نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود (روکی^۴، ۲۰۱۵؛ ۱۷۶). توسعه منابع انسانی^۵ چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و تواناییهای فردی و سازمانی که از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربیگری و توسعه سازمانی تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد (محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶؛ ۱۳۵). از این رو منابع انسانی ارزشمندترین دارایی هر سازمان است و توسعه آن یکی از راهکارهای موثر بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد، برای دستیابی به اهداف سازمانی است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۷؛ ۲۸). یکی از مهم

¹ Yuliantari & Martini

² Tangen

³ Spathis, C. John Ananiadis, J

⁴ Rocki, M

⁵ Human Resource Development

ترین چالشهای مدیریت سازمانهای امروزی، عدم استفاده صحیح و نظاممند از منابع انسانی موجود متناسب با شرایط محیط امروزی است (محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶؛ ۱۳۷). زیرا موفقیت و یا شکست برنامه‌های سازمان رو می‌توان براساس عملکرد منابع انسانی آن پیش بینی نمود (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۲۶). پیش‌بینی‌ها از عملکرد آینده سازمان‌ها از طریق روش‌های آینده‌پژوهی مسیر است.

آینده‌پژوهی در واقع دانش شکل بخشیدن به آینده، متناسب با آرمان‌های جمعی است و به این موضوع می‌پردازد که چگونه از دل تغییرات و تحولات امروز واقعیت فردا شکل می‌گیرد. آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاشهایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه جهت برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازند (مظفری، ۱۳۸۸؛ ۲۸؛ ۴۹۳). آینده‌پژوهی حوزه مطالعاتی بین‌رشته‌ای است و با طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها پیرامون آینده محتمل، ممکن و مرجح ارتباط دارد (راتن و جونز^۱، ۲۰۱۸؛ ۴۹۳). روش‌شناس‌های بسیاری در زمینه آینده-پژوهی شناسایی شده‌اند که اغلب آن‌ها در ارتباط و هماهنگی با یکدیگر به کار می‌روند مانند؛ سلسله داده‌های زمانی، طوفان فکری، سناریونویسی، شبیه‌سازی، قیاس تاریخی، دلفی، تحلیل تأثیر متقابل و مدلسازی علی، تبارشناسی‌ها، بازی-سازی و نگاشت متنی. آینده‌پژوهی شامل چند دیدگاه و مکتب کلی است: دیدگاه‌های مبتنی بر آینده (تحلیلگران الگو، مشاهده گران و غیره)، دیدگاه‌های مبتنی بر افق زمانی (چشم‌انداز کوتاه مدت در مقابل بلند مدت)، دیدگاه‌های کیفی در مقابل کمی، دیدگاه‌های برون‌یابی در مقابل هنجاری و دیدگاه‌های نوین که به نقش فناوری و دانش در آینده جهان می‌پردازند (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲؛ ۲۱). آینده‌پژوهی توان ایجاد بستر تعاملی با خبرگان، فضای میان رشته‌ای؛ تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده، عدم قطعیت و تغییرات روزافزون، و برنامه‌ریزی بازخوردمحور، پایش و نظارت مستمر و ترسیم چشم‌اندازهای طولانی مدت را فراهم می‌آورد (کورف^۲ و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۴۸). آینده‌پژوهی سعی می‌کند با پیش‌بینی عوامل موثر در تغییرات آینده، هم مهار تغییرات را در دست گیرد و هم سازمان را برای این تغییرات آماده نماید.

پیشینه پژوهش

جهت تبیین بهتر مسئله پژوهش، لازم است تا تحقیقات مرتبط با موضوع مرور و نقد شوند. ابتدا جدیدترین و مرتبط‌ترین تحقیقات داخلی بررسی گردید. حدادتهرانی (۱۳۹۸) تأثیر اقدامات توسعه منابع انسانی (توسعه شغلی؛ توسعه و آموزش؛ ارزیابی عملکرد؛ و پاداش) بر عملکرد کارکنان را معنی‌دار گزارش کرد. ثابت (۱۳۹۸) تأثیر فرهنگ سازمانی نوآورانه بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی را معنی‌دار گزارش کرد. تذکری (۱۳۹۸) اثر توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را در همه مراحل مدیریت عملکرد معنی‌دار گزارش کرد. جمال‌عشینی (۱۳۹۸) عوامل مدیریتی، اجتماعی، فردی را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان (سازمان صنعت و معدن اصفهان) گزارش کرد. ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۹۷) گزارش کردند که در سازمان‌های کوچک و متوسط ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر توسعه منابع انسانی اثرگذارند تا بتوانند به عملکرد مالی و عملیاتی مناسب برسند. نونهایل نهر و رهنما رودپشتی (۱۳۹۷) در

¹ Ratten & Jones

² Korff

بررسی نظری چارچوب ارزیابی عملکرد مبتنی بر آینده پژوهی گزارش کردند که عوامل زمینه‌ای و اقتضایی هم به عنوان معیارهای ارزیابی و هم مولفه‌های آینده‌نگر بیشترین نقش را دارند. عابدینی و شناس (۱۳۹۷) در آینده پژوهی نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی گزارش کردند که روندهای در حال ظهور اثرگذاری فرایند‌های را پیش بینی می‌کنند. ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۷) نقش ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عملکرد سیستم‌های کاری سازمان‌های دانش بنیان را معنی‌دار گزارش کردند. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶) مدل مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را مشتمل بر استراتژی سرمایه انسانی، استراتژی سازمانی، اسناد بالادستی، هماهنگی فرایندها، ارتباط مسئولیت و اختیار، شاخص‌های ارزیابی، فرایند ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های فردی، فرایند ارزیابی عملکرد، روابط کاری است. حسن پور و همکاران (۱۳۹۶) برای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک گزارش کرد سه مرحله و هفت مؤلفه شامل مرحله اول بازآفرینی مرحله دوم، بهبود و رشد و تحول آفرینی در فرایندها و کارکردها می‌باشد. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶) نشان داده است که در سازمان‌های دولتی کشور، کارآیی مدیریت عملکرد به توسعه منابع انسانی وابسته است و رابطه معناداری بین ویژگی‌های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد آنان وجود دارد. بیاتی (۱۳۹۶) گزارش کرد که در سازمان تأمین اجتماعی (استان قم) نقش منظرهای آینده پژوهی سازمان بر مدیریت منابع انسانی آن را معنی‌دار گزارش کرد. عزیزی (۱۳۹۵). نشان داد که در بنیاد مستضعفان، رابطه مدیریت دانش و عملکرد در منظرهای مالی، مشتری، یادگیری و فرایندها معنی‌دار است. رسولی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود گزارش کردند که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی‌داری داشتند. اصلانیان (۱۳۹۵) در بررسی آینده پژوهانه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، نشان داد که برآیند اثر روندهای آتی و عدم قطعیتها بر عوامل فردی، رفتاری، سازمانی، ساختاری، زیرساختی و محیطی با در نظر گرفتن با پیش نیازها و ضرورت‌ها تعیین کننده موفقیت استراتژی‌ها هستند. عسکری ماسوله و افشار (۱۳۹۳) نشان دادند که در شرایط تغییرات پیچیده محیطی سازمان‌های کشور مدیریت سرمایه انسانی و آینده‌پژوهی دو مقوله محوری هستند که تلفیق آن‌ها سبب ارتقای قابلیت سازمان‌ها در مواجهه با عدم قطعیت‌ها می‌شود. یاوری و زاهدی (۱۳۹۲) مدل مفهومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی را مشتمل بر هر سه عنصر ابعاد و معیارها، پیشرانها و نیز فرآیند مدیریت عملکرد ارائه نمودند. اسدزاده (۱۳۹۱) گزارش کرد آینده‌پژوهی از طریق پیش‌بینی نیازها و بسترها می‌توان نقش مهمی در توسعه منابع انسانی (آموزش و پرورش استان البرز) ایفا کند. تحقیقات داخلی شامل چند جهت‌گیری کلی مانند آینده‌پژوهی نقش منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت عملکرد آن‌ها از طریق بررسی شاخص‌ها و عوامل بود.

تحقیقات خارجی مرتبط با موضوع پژوهش نیز بررسی شدند. یولیانتاری و مارتینی^۱ (۲۰۱۹) نقش استراتژی توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان را وابسته مدیریت عملکرد سازمان می‌دانند. لانسفورد^۲ (۲۰۱۹) در ارائه یک مدل پیامدی برای تجزیه و تحلیل توسعه منابع انسانی گزارش کرد که بهبود عملکرد به تناسب بین ورودی و خروجی سیستم توسعه

¹ Yuliantari & Martini

² Lunsford

منابع انسانی وابسته است. روسکو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که مدیریت سبز عملکرد منابع انسانی فرهنگ سازمانی سبز موجب تقویت عملکرد محیطی و توسعه پایدار شرکت‌ها می‌شود. وان اسچ^۲ و همکاران (۲۰۱۸) رابطه کارآیی منابع انسانی و عملکرد شرکت را با نقش واسطه‌ای شایستگی کارمندان و محیط خلاقیت معنی‌دار گزارش کرده است. کلارک^۳ (۲۰۱۸) توسعه منابع انسانی را وابسته به بهره‌گیری از اطلاعات، آموزش، استراتژها، یادگیری سازمانی و نظام مدیریت عملکرد می‌داند. کورف^۴ و همکاران (۲۰۱۷) ارتقای نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در نگرش و عملکرد کاری کارکنان را نیازمند نقش واسطه‌ای چشم‌انداز سازمان و آینده‌نگری می‌داند. مارکولی^۵ و همکاران (۲۰۱۷) تدوین نقشه مدیریت منابع انسانی را نیازمند بررسی زمینه و ترسیم مسیرهای آینده می‌داند. هینزن و هوفلینگر^۶ (۲۰۱۷) تاثیر استراتژی منابع انسانی بر توسعه عملکرد در سازمان را در زمینه خلاقیت سازمانی و پروژه‌های ویژه بیشتر می‌داند. هدویگا^۷ (۲۰۱۶) اثربخشی مدیریت عملکرد منابع انسانی را وابسته به عوامل فردی، سازمانی و محیطی در هر سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی می‌داند. مولولی و همکاران^۸ (۲۰۱۵) بقاء، دستمزد و ارتقاء را سه عامل اصلی در رابطه بین منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها (کوزوو) می‌داند. بروکز و همکاران (۲۰۱۴)، نشان دادند که سطح بلوغ مدیریت عملکرد سازمان‌های اطلاعاتی با قابلیت منابع انسانی ارتباط دارد. ویلیامز و همکاران (۲۰۱۴)، نقش سیستم اطلاعاتی و سرمایه فکری را در بلوغ مدیریت عملکرد بیشتر در توان رفع محدودیت‌های کمی و کیفی می‌داند. تحقیقات خارجی نسبت به تحقیقات داخلی، عمدتاً تحلیل‌های کاربردی‌تری ارائه داده‌اند و بیشتر به تبیین ارتباط عملکرد منابع انسانی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان پرداخته‌اند.

مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش در زمینه موضوع پژوهش نشان داد که تحقیقات داخلی و خارجی که در یک دهه اخیر در این زمینه تمرکز داشته‌اند به ارائه علل، مفاهیم، روش‌ها و راهکارهای مختلف در حوزه‌های موضوعی توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد و آینده‌پژوهی منابع انسانی پرداخته‌اند. اما مفهوم توسعه عملکرد برای منابع انسانی و با رویکرد آینده‌نگری هنوز به صورت تخصصی مورد توجه نبوده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند و سیستماتیک بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انسانی شامل اساتید دانشگاه‌ها، مدیران سازمان و مشاوران حرفه‌ای مرتبط به موضوع پژوهش بود. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین

¹ Roscoe

² van Esch

³ Clark

⁴ Korff

⁵ Markoulli

⁶ Heinzen & Höflinger

⁷ Hedwiga

⁸ Muuuloli & Gerhart

گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیده به اشباع نظری به صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه گیری شد.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

نمونه		نمونه گیری	گروه مطالعه	
۱۹ نفر	۶ نفر	قضاوتی (نظری)	اساتید دانشگاه دارای تخصص علمی مدیریت عملکرد	منابع انسانی
	۱۰ نفر	قضاوتی (نظری)	مدیران و کارشناسان خبره سازمان بنیاد مستضعفان	
	۳ نفر	قضاوتی (نظری)	مشاوران و تحلیلگران حرفه‌ای مدیریت عملکرد سازمانی	
۷۴ نسخه	۲۶ نسخه	هدفمند	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب، و..)	منابع اطلاعاتی
	۱۹ نسخه	هدفمند	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	
	۲۸ نسخه	هدفمند	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. استخراج مولفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

روش ابزار	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
روش ابزار	رونوشت (چک لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی
روایی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی
	روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان
میزان توافق بین کدگذاران و مصححان		

در نمونه گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها

کمک کنند. تکرارپذیری در دو بعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب مورد-های مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آنها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۹ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مولفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. یک نمونه از کدگذاری به صورت جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳. چارچوب‌بندی و کدگذاری چند مرحله‌ای مولفه‌های شناسایی شده

منبع	مضامین کلیدی	مولفه‌ها	ابعاد	منظرها	سطح
مصاحبه با مدیر بنیاد مستضعفان	بنیاد مستضعفان با مشکلات مدیریت زیرمجموعه‌ها و دارایی‌ها مواجه است	چالش‌های ساختاری و مدیریتی سازمان بنیاد مستضعفان	درون سیستمی	عدم قطعیت‌های آینده	آینده-نگری سازمان
مصاحبه با استاد دانشگاه	ساختارهای نهادهای حاکمیتی کشور باید اصلاح شوند				
عزیزی (۱۳۹۵)،	جایگاه دانش در مدیریت بنیاد مستضعفان				
ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۷)،	نبود نگاه استراتژیک به منابع انسانی، عملکرد آن‌ها و سیستم‌های کاری				
مصاحبه با استاد دانشگاه	دانش و توانایی آینده‌نگری در سازمان-های دولتی پایین است.				
مصاحبه با مدیر شرکت	مشکلات گذشته کارکنان در برنامه‌های				

ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی

زیرمجموعه بنیاد بنیاد مستضعفان	آینده دیده شود.				
مصاحبه با مدیر اجرایی بنیاد مستضعفان	بنیاد مستضعفان در آینده باید تغییرات ساختاری عملکردی پیدا کند				
مصاحبه با پژوهشگر مدیریت منابع انسانی	اهمیت و چگونگی آینده‌نگری برای منابع انسانی و عملکردها آن‌ها شناخته شده نیستند				
اسدزاده (۱۳۹۱)،	آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی				
محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶)،	ضعف مشهود مدیریت عملکرد در بخش دولتی				
مصاحبه با تحلیلگر و مشاوره مدیریت منابع انسانی	آینده سازمان باید تلقی مشخصی از آینده شغلی کارکنان آن باشد				
مصاحبه با پژوهشگر مدیریت منابع انسانی	آینده شغلی مطلوب کارکنان جزو تفکرات مدیران نیست				

چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۴ سطح مفهومی، ۱۳ منظر (متغیر اصلی)، ۳۱ بعد و ۹۲ مولفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. منظرها، ابعاد و مولفه‌های آن در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. چارچوب بندی و کد گذاری چند مرحله‌ای مولفه‌های شناسایی شده

تکرار مضامین کلیدی	مولفه‌ها (کد گذاری اول)	ابعاد (کد گذاری دوم)	منظرها (کد گذاری سوم)
۱۴	چالش‌های ساختاری و مدیریتی سازمان بنیاد مستضعفان		عدم قطعیت‌های آینده
۸	چالش‌های فرهنگ سازمانی برای منابع انسانی	درون سیستمی	
۹	محدودیت‌های منابع سازمان جهت تحقق اهداف		
۱۲	تغییرات ساختاری نهادی و بالادستی مرتبط با مدیریت منابع انسانی		
۱۷	رفتار ذینفعان بیرونی و بازخورد آن‌ها به عملکرد سازمان	برون سیستمی	
۶	بحران اقتصادی سیاسی کشور و اثر آن بر کارآیی سازمان		پیش‌ران‌های آینده
۱۰	راهبردها و برنامه‌های سازمان بنیاد مستضعفان		
۹	رابطه سرمایه فکری و عملکرد سازمان	درون سیستمی	
۵	سرمایه گذاری‌های سازمان در مدیریت استعداد و پروژه‌ها		
۷	و اثر گذاری آن بر سازمان‌ها رشد فناوری		
۳	قوانین و الزامات ساختاری جهت دهنده به سازمان	برون سیستمی	چشم‌انداز توسعه سازمانی
۴	محیط سازمانی آینده		
۱۶	مامویت و رسالت سازمانی تعیین شده بنیاد مستضعفان		
۶	اهداف و برنامه‌های سازمان	اهداف و رسالت‌ها	
۵	آینده محتمل و ممکن سازمان در تصور اعضا		
۴	نقش بنیاد مستضعفان در ساختار دولتی و حکمرانی کشور		نقش در اکوسیستم
۱۷	نقش سازمان در فضای اجتماعی و فرهنگی کشور		

۲۰	نقش سازمان در حوزه های تخصصی عملکردی			
۸	چابکی و هوشمندی مشهود سازمان			
۷	به روزآوری قوانین و اسناد سازمان	ساختاری	کارآمدی استراتژیک سازمان	
۱۰	تشکیلات و واحدهای تابعه سازمان بنیاد مستضعفان			
۹	تصمیم گیری و برنامه ریزی منابع انسانی	مدیریتی		
۷	تقسیم کار و رهبری در سلسله مراتب سازمانی			
۱۷	نظارت و ارزیابی استراتژیک مدیریت عملکرد و منابع انسانی			
۱۳	منابع مالی و سرمایه ای برای اجرای برنامه ها و فرایندها	منابع		
۴	منابع فیزیکی و امکانات برای اجرای برنامه ها و فرایندها			
۵	منابع فناوری و دانشی برای اجرای برنامه ها و فرایندها			
۱۱	هویت سازمانی و نگرش شغلی مثبت کارکنان	رفتار سازمانی		فرهنگ و رفتار سازمانی
۱۸	تکریم ارباب رجوع، مخاطبان و ذینفعان بیرونی	مثبت		
۱۴	تعهد و وفاداری به سازمان در منابع انسانی			
۵	یادگیری جمعی و تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان	فرهنگ کاری		
۴	ارجحیت منافع سازمانی به فردی توسط منابع انسانی			
۱۲	همکاری و هم افزایی منابع انسانی در فعالیت ها			
۱۶	جذب نیروی انسانی به تعداد کافی در سازمان			
۴	استعدادیابی برای پست های ویژه سازمان از بین کارکنان	تامین نیروی انسانی	ظرفیت های مدیریت منابع انسانی	
۳	جذب تخصص های مورد نیاز سازمان با توجه به واحدها			
۵	نیازسنجی شغلی منابع انسانی جهت تدوین برنامه توسعه منابع انسانی	توسعه سرمایه		
۴	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	انسانی		
۷	توسعه حرفه ای و منتورینگ منابع انسانی			
۱۶	وجود رابطه منطقی بین عملکرد و دستمزد در سازمان	خدمات و پاداش		
۱۰	وجود خدمات رفاهی مناسب در محیط کار سازمان			
۴	تقدیر از عملکردهای ویژه کارکنان در سازمان			
۴	تعریف دقیق فعالیت ها و وظایف برای همه واحدهای سازمان	استاندارسازی		قابلیت سیستم اجرایی سازمان
۶	تعیین شفاف مسیر فعالیت ها و فرایندها برای کارکنان	هافعالیت		
۱۳	استفاده از سیستم مدیریت مبتنی بر فناوری برای فرایندهای بنیاد	یکپارچگی		
۱۵	برنامه ریزی دقیق پروژه ها و اقدامات سازمان	فرایندها		
۱۹	تعیین همزمانی و توالی فرایندها و فعالیت های سازمان			
۶	ایجاد تیم های کاری متناسب با فعالیت های سازمان	پشتیبانی عملیاتی		
۴	مشاوره به واحدها و تیم های کاری و فنی سازمان			
۸	حل مسائل و مشکلات واحدهای سازمان			
۶	تعیین دقیق اهداف عملیاتی و راهبردی بنیاد	اهداف عملکرد	مدیریت	
۱۷	ارائه شاخص های عملکردی اهداف و وزن دهی آن ها			

ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی

۱۸	زمانبندی اهداف و فعالیت‌های سازمان	هدایت عملکرد	عملکرد سازمان
۱۴	رهبری و هدایت یکپارچه فعالیت‌ها به وسیله ابزارهای فناوری اطلاعات در سازمان		
۸	رهبری عملیاتی فعالیت‌های به وسیله سرپرستان و مشاوران در سازمان		
۳	ارزیابی فردی و گروهی عملکرد کارکنان سازمان		
۵	مقایسه عملکرد کارکنان نسبت به هم و استانداردها	ارزیابی عملکرد	
۱۴	تحلیل و تفسیر نتایج ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد آن		
۱۳	شناخت ضعف‌ها و چالش‌های عملکردی سازمان		
۱۷	شناسایی و پیش‌بینی راه‌حل‌ها و ابتکارات برای مسائل سازمان		
۱۵	انجام اقدامات اصلاحی و بهبودی برای ارتقای مستمر عملکرد منابع انسانی	بهبود عملکرد	
۱۴	سطح سواد شغلی و عمومی کارکنان سازمان		
۱۰	دانش فنی و تخصصی برای پست سازمانی مورد تصدی		
۴	مهارت‌های عملیاتی و ابزارهای در کار و شغل		
۳	شناخت مناسب از محیط کاری و وظایف توسط کارکنان سازمان	نگرش و رفتار	قابلیت عملکردی منابع انسانی
۷	روحیه تعامل و همکاری با افراد سازمان		
۶	دیدگاه مثبت به شغل و محیط کاری و بروز رفتار شغلی حرفه‌ای		
۴	برنامه‌ریزی مسیر شغلی توسط کارکنان		
۱۳	تعیین اهداف شغلی و پیشرفت در شغل توسط کارکنان	مسیر شغلی	فرصت‌های شغلی سازمان
۴	توجه به قوانین و اصول سازمان در ارتقای شغلی توسط کارکنان		
۸	رقابت شغلی سالم بین کارکنان سازمان		
۷	عدم جهت‌گیری مدیران در توزیع فرصت‌ها بین کارکنان		
۶	ایجاد جو انگیزشی مبتنی بر رقابت شغلی و پیشرفت بین کارکنان	رقابت شغلی	
۶	رضایت ارباب رجوع، همکاران و مدیران از عملکرد منابع انسانی		
۱۰	نزدیکی عملکرد کارکنان به استانداردهای کاری		
۱۲	خلاقیت و نوآوری در عملکرد منابع انسانی		
۱۱	سطح فنی بودن کار و نتایج ویژه منابع انسانی	کیفیت عملکرد	توسعه عملکرد منابع انسانی
۱۰	میزان ساعات مفید کاری کارکنان سازمان		
۱۲	میزان انجا کار در واحد و معیار روزانه، هفتگی و ماهانه		
۶	میزان اضافه کاری کارکنان سازمان		
۸	تحقق اهداف تعیین شده درون سازمانی و بالادستی	عملکرد فزاینده	پیامدها برای سازمان
۱۰	روند مثبت بهره‌وری سازمان		
۴	رشد و توسعه سرمایه فکری سازمان		
۴	ارتقای برند و تصویر سازمان در محیط خود		
۶	پایداری منابع و تشکیلات سازمان	پایداری سازمان	
۱۳	انجام مسئولیت اجتماعی و اخلاق سازمان در قبال ذینفعان و جامعه		

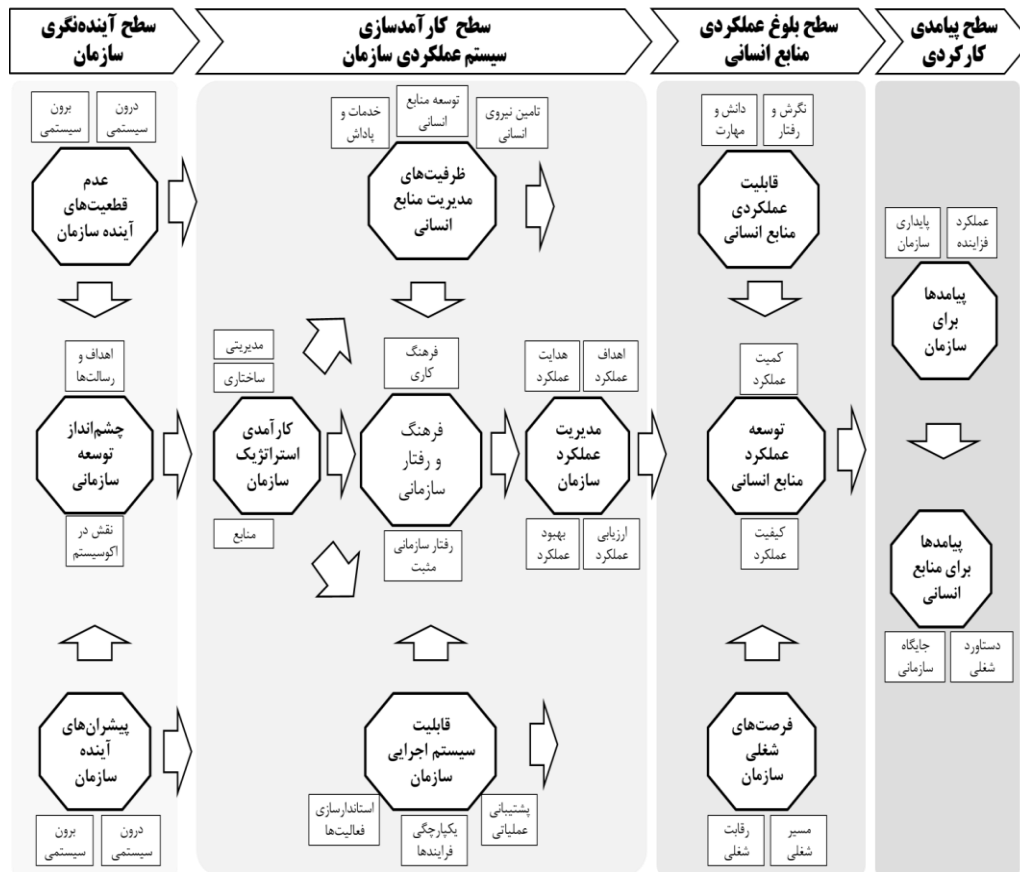
۴	ارتقا و پیشرفت شغلی به صورت مستمر	دستاوردهای شغلی	پیامدها برای منابع انسانی
۳	کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان		
۵	دستیابی به اهداف و آرزوهای شغلی	جایگاه سازمانی	
۴	رده کارکنان در چارچوب شغلی و سلسله مراتب سازمانی		
۷	میزان برجسته بودن تاثیرگذاری افراد در عملکرد سازمان		
۹	محبوبیت کارمندان در سازمان		

بر اساس جدول ۳ و شکل ۱ چهار سطح مدل مفهومی به ترتیب توالی اثرگذاری-اثرپذیری شامل سطح آینده‌نگری سازمان، کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، بلوغ عملکردی منابع انسانی و پیامدی کارکردی بود.

در سطح آینده‌نگری سازمان، منظر عدم قطعیت‌های آینده شامل ابعاد درون سیستمی و برون سیستمی بود. منظر پیشران‌های آینده نیز شامل ابعاد درون سیستمی و برون سیستمی است. منظر چشم‌انداز توسعه سازمانی هم شامل ابعاد اهداف و رسالت‌ها و نقش در اکوسیستم بود.

در سطح کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، منظر کارآمدی استراتژیک سازمان شامل ابعاد ساختاری، مدیریتی و منابع است. منظر فرهنگ و رفتار سازمانی نیز شامل ابعاد رفتار سازمانی مثبت و فرهنگ کاری بود. منظر ظرفیت‌های مدیریت منابع انسانی هم شامل ابعاد تامین نیروی انسانی، توسعه سرمایه انسانی و خدمات و پاداش است. همچنین منظر قابلیت سیستم اجرایی سازمان شامل ابعاد استاندارسازی فعالیت‌ها، یکپارچگی فرایندها و پشتیبانی عملیاتی بود. علاوه بر این، و منظر مدیریت عملکرد سازمان شامل ابعاد اهداف عملکرد، هدایت عملکرد، ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد است. در سطح بلوغ عملکردی منابع انسانی منظر قابلیت عملکردی منابع انسانی شامل ابعاد دانش و مهارت و نگرش و رفتار بود. منظر فرصت‌های شغلی سازمان نیز شامل ابعاد مسیر شغلی و رقابت شغلی است. منظر توسعه عملکرد منابع انسانی هم شامل ابعاد کیفیت عملکرد و کمیت عملکرد بود.

در سطح پیامدی کارکردی منظر پیامدها برای سازمان شامل ابعاد عملکرد فزاینده و پایداری سازمان است. منظر پیامدها برای منابع انسانی نیز شامل ابعاد دستاوردهای شغلی و جایگاه سازمانی بود.



شکل ۱. مدل مفهومی مستخرج از پیمایش کیفی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۴ سطح مفهومی، ۱۳ منظر (متغیر اصلی)، ۳۱ بعد و ۹۲ مولفه کلیدی بود. براساس مدل چهار سطح مفهومی به ترتیب توالی اثرگذاری-اثرپذیری شامل سطح آینده‌نگری سازمان، کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، بلوغ عملکردی منابع انسانی و پیامدی کارکردی بود. برحسب مبانی نظری و شواهد پژوهشی موجود؛ آینده‌نگری سبب ارتقای آگاهی محیطی سازمان می‌شود و سازمان به وادار به ارتقای کارآمدی می‌کند. کارآمدی سبب شتاب در حرکت به سمت بلوغ و تعالی می‌گردد. بلوغ عملکرد نیز به سیستم ثبات و پایدار می‌بخشد. از دیدگاه جامعیت، انواع متغیرها و عوامل دارای نقش و اثر مشهود در نظر گرفته شده‌اند. از منظر سیستمی، رویکرد مولفه از عوامل زمینه‌ای-محیطی به سوی عوامل ساختاری-فرایندی و در نهایت عوامل پیامدی-کارکردی است. از منظر فرایندی توسعه عملکرد در یک سازمان، مراحل رشد مورد انتظار در فرآیند توسعه سازمان را تشریح می‌کند (محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶؛ ۱۳۶). از منظر چند سطحی بودن نیز عوامل کلان-خرد و عوامل فردی-سازمانی-نهادی شناسایی شده‌اند. شناخت جامع از سیستم مستلزم شناسایی همه عوامل اثرگذار و تشخیص روابط بین آنها است (ویلیام، ۲۰۱۴). عمده تحقیقات پیشین جریان

کلی روابط بین متغیرهای مدل را تایید و تبیین می نمایند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۵، ۳؛ و سایر). ناصحی فر و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود گزارش کردند که ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر توسعه منابع انسانی اثر گذارند تا بتوانند به عملکرد مالی و عملیاتی مناسب برسند و تایید کننده کلیات مفاهیم و روابط مدل این پژوهش می باشد. اثر روندهای آتی و عدم قطعیتها بر برآیند عوامل فردی، رفتاری، سازمانی، ساختاری، زیرساختی و محیطی را با در نظر گرفتن با پیش نیازها و ضرورتها تعیین کننده موفقیت استراتژیها است (اصلائیان، ۱۳۹۵؛ ۱۷). همچنین اثربخشی مدیریت عملکرد منابع انسانی وابسته به عوامل فردی، سازمانی و محیطی در هر سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی می باشد (هدویگا، ۲۰۱۶؛ ۳). کورف و همکاران (۲۰۱۷) ارتقای نقش سیستم های مدیریت منابع انسانی در نگرش و عملکرد کاری کارکنان را نیازمند نقش واسطه ای چشم انداز سازمان و آینده نگری می دانند. از این رو مدل پژوهش منطبق بر اصول علمی و سازمانی توسعه عملکرد منابع انسانی می باشد و اجزا و روابط آن نیز برای بنیاد مستضعفان به صورت تخصصی تعیین شده است. در سطح آینده نگری سازمان، منظر عدم قطعیت های آینده شامل ابعاد درون سیستمی و برون سیستمی بود. منظر پیشران های آینده نیز شامل ابعاد درون سیستمی و برون سیستمی است. منظر چشم انداز توسعه سازمانی هم شامل ابعاد اهداف و رسالت ها و نقش در اکوسیستم بود. تحقیقات پیشین نشان داده اند که در سطح آینده نگری ضرورت دارد کوشش شود اعتبار چشم انداز، الزامات رسالت ها، جهت گیری پیشران ها و آسیب شناسی عدم قطعیت ها به عنوان نیازمندی های مدیریت استراتژیک یک سیستم یا سازمان تعیین گردید تا درستی استفاده از اطلاعات محیطی و توصیف کاربردهای آتی به گونه ای هماهنگ تحلیل شوند. به دلیل شرایط بحرانی اقتصادی و سیاسی کشور و نیاز با اتکا بر قابلیت های بومی و ملی عوامل پیشران و عدم قطعیت هر دو نقش مهمی می توانند در آینده سازمان ایفا کنند. تفکیک عوامل به دو منظر درون و برون سیستمی بنا به الزامات محیط شناسی و تفاوت بین محیط داخلی و خارجی سازمان (سیستم) در نظر گرفته شده است. منظر چشم انداز توسعه سازمانی نیز به دلیل تاکید بر رسالت و اهداف سازمان در کنار ایفای نقش سازمان در محیط منطبق برای تفکیک درون و برون سازمانی است. یافته های علمی پیشین نشان داده اند که آینده پژوهی از طریق پیش بینی نیازها و بسترها می توان نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا کند (اسدزاده، ۱۳۹۱، ۱۹؛ بیاتی، ۱۳۹۶، ۳۴؛ نونهال نهر و رهنما رودپشتی، ۱۳۹۷، ۷۱). همچنین آینده پژوهی مدیریت سرمایه انسانی را جهت ارتقای قابلیت سازمانها در مواجهه با عدم قطعیتها ضروری می داند (عسکری ماسوله و افشار، ۱۳۹۳؛ ۲۰). مارکولی و همکاران (۲۰۱۷) تدوین نقشه مدیریت منابع انسانی را نیازمند بررسی زمینه و ترسیم مسیرهای آینده می دانند.

در سطح کارآمدسازی سیستم عملکردی سازمان، منظر کارآمدی استراتژیک سازمان شامل ابعاد ساختاری، مدیریتی و منابع است. منظر فرهنگ و رفتار سازمانی نیز شامل ابعاد رفتار سازمانی مثبت و فرهنگ کاری بود. منظر ظرفیت های مدیریت منابع انسانی هم شامل ابعاد تامین نیروی انسانی، توسعه سرمایه انسانی و خدمات و پاداش است. همچنین منظر قابلیت سیستم اجرایی سازمان شامل ابعاد استانداردسازی فعالیتها، یکپارچگی فرایندها و پشتیبانی عملیاتی بود. علاوه بر این، و منظر مدیریت عملکرد سازمان شامل ابعاد اهداف عملکرد، هدایت عملکرد، ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد است. آشنایی با سطوح مختلف کارآمدی سیستم عملکردی این توان را به ما می دهد که وقتی از کارآمدی یا ناکارآمدی یک سازمان و عملکرد آن سخن گفته می شود، بدانیم که آن سازمان نسبت به چه امری کارآمد و نسبت به چه چیزی ناکارآمد

است. کارآمدسازی عملکردی سازمان از طریق استاندارد سازی در به کارگیری دانش، مهارت‌ها و روشهای صحیح برای مدیریت منابع انسانی و عملکرد آینده‌نگرانه قادر می‌سازد تا به ثبات و موفقیت بلندمدت دست یابند. در بررسی فرهنگ و منابع سازمانی بایستی به دنبال تشخیص کمبودها؛ امکان بهره‌وری بیشتر از منابع؛ یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر از محیط؛ فرهنگ کاری و رفتاری مطلوب، ارائه خدمات مناسب؛ افزایش کیفیت اطلاع‌رسانی؛ جلوگیری از تکرار اشتباه‌ها؛ کاهش دوباره کاری؛ صرفه‌جویی در زمان؛ برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد رابطهای نزدیکتر با کارکنان، ذینفعان و مخاطبان بود. اهمیت سطح کارآمدسازی سیستم عملکردی به این دلیل است که بدون ظرفیت‌سازی سیستم و آماده‌سازی منابع انسانی، سیستم مدیریت عملکرد سازمان نمی‌تواند هدف‌گذاری، نظارت، ارزیابی، اصلاح و بهبود را به خوبی انجام دهد. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶) نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی کشور، کارآیی مدیریت عملکرد به توسعه منابع انسانی وابسته است. برخی مطالعات هم نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی موجب تقویت عملکرد منابع انسانی در جهت توسعه پایدار سازمان می‌شود (روسکو و همکاران، ۲۰۱۹؛ ۷۴۱). کلارک (۲۰۱۸) توسعه منابع انسانی را وابسته به بهره‌گیری از اطلاعات، آموزش، استراتژها، یادگیری سازمانی و نظام مدیریت عملکرد می‌داند بنابراین ابعاد شناسایی در این سطح از همین و قابلیت تبیین‌کنندگی مناسبی برخوردار هستند.

در سطح بلوغ عملکردی منابع انسانی منظر قابلیت عملکردی منابع انسانی شامل ابعاد دانش و مهارت و نگرش و رفتار بود. منظر فرصت‌های شغلی سازمان نیز شامل ابعاد مسیر شغلی و رقابت شغلی است. منظر توسعه عملکرد منابع انسانی هم شامل ابعاد کیفیت عملکرد و کمیت عملکرد بود. بلوغ عملکردی نیازمند استانداردسازی و کیفی‌سازی کلیه وظایف منابع انسانی و مراحل مدیریت عملکرد است. خرده سیستم بالغ، با به کارگیری دانش، مهارت، تکنیک و روشهای صحیح مدیریت عملکرد را قادر می‌سازد تا به ثبات و موفقیت دست یابند. بلوغ برای کلیت یک سیستم و زیر مجموعه‌های آن قابل تعریف است و دارای سطوح مختلف می‌باشد. توسعه عملکرد منابع انسانی در واقع مجموع و برآیند عملکرد واحدها و کارکنان است، بنابراین تا حد زیادی بیانگر میزان توانایی آن سازمان در جهت تعالی می‌باشد. همچنین توسعه عملکرد منابع انسانی به عنوان یک ابزار راهبردی و رقابتی نیازمند همسوسازی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد در سازمان‌ها است زیرا تحلیلی عمیق، جامع و فرایندی از سطح عملکرد مناسب و بهبود مستمر آن است. توسعه عملکرد منابع انسانی در آینده به میزان زیادی به وسیله توانایی سازمان‌ها در شناخت مناسب سطح بلوغ سیستم خود بستگی دارد تا براساس آن استراتژی‌های مناسب در پیش گرفته شود. از این رو ابعاد شناسایی شده نقش مهمی در تبیین سطح بلوغ عملکردی منابع انسانی دارند. حسن پور و همکاران (۱۳۹۶) بلوغ منابع انسانی را شامل بازآفرینی، بهبود و رشد و تحول آفرینی در فرایندها و کارکردها می‌داند. برخی تحقیقات بلوغ مدیریت عملکرد را وابسته به سیستم اطلاعاتی و سرمایه فکری (بروکر و همکاران، ۲۰۱۴، ۷۸؛ ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۱۲). وان اسچ و همکاران (۲۰۱۸) رابطه کارآیی منابع انسانی و عملکرد شرکت را با نقش واسطه‌ای شایستگی کارمندان و محیط خلاقیت معنی‌دار گزارش کرده است. از این رو عوامل تعیین شده در این سطح تبیین‌کننده مناسبی برای بلوغ عملکردی منابع انسانی هستند.

در سطح پیامدی کارکردی منظر پیامدها برای سازمان شامل ابعاد عملکرد فزاینده و پایداری سازمان است. منظر پیامدها برای منابع انسانی نیز شامل ابعاد دستاورد شغلی و جایگاه سازمانی بود. خلق و ایجاد فرآیندهای استاندارد و به هم مرتبط در

سطح قبلی، الزامات و نیازمندی های کارکردی و پیامدها را تسهیل نموده، و در نتیجه پیچیدگی سیستم های مدیریت عملکرد منابع انسانی سازمان ها را کاهش می دهد تا هم کارکنان به مطلوبیت شغلی نزدیک تر شوند و سیستم راهبردی پذیرتر و پایدارتر گردد. اهمیت کارکردها و پیامدها توسعه عملکرد منابع انسانی در سازمان به این دلیل است که عملکرد سرمایه انسانی توسعه یافته نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود (روکی^۱، ۲۰۱۵؛ ۱۷۷). تحقیقات نشان داده اند که توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد آن ها به تناسب بین ورودی و خروجی سیستم توسعه منابع انسانی وابسته است (لانسفورد، ۲۰۱۹؛ ۱۶).

به صورت کلی براساس مدل مفهومی پژوهش می توان گفت که توسعه عملکرد منابع انسانی بنیاد مستضعفان با هدف آینده نگری، فرایندی سیستماتیک و چندسطحی است که در هر سطح و مرحله دارای ویژگی های مختص به خود می باشد و از عوامل همبسته خود اثر می پذیرند (مطابق مدل پژوهش در شکل ۱). از این رو ضرورت دارد تا مدیران ارتباط بین عوامل در درون هر سطح و با سایر سطوح را در نظر بگیرند. تغییر در سیستم نسبتا سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد بنیاد مستضعفان به سوی سیستم نوین و یکپارچه، نیازمند تغییر در کلیات سیستم این سازمان می باشد. این تغییر می بایست قدم به قدم و با درایت و تفکر باشد. از طرفی دیگر اصلاحات در یک نظام اداری و سازمانی در کشور عموما با چالش ها و مشکلات مختلفی روبه رو خواهد بود که برای رفع آن مشکلات لازم است ابتدا آمادگی فرهنگی، ذهنی و شغلی در منابع انسانی سازمان به وجود آید سپس تیم های حل مساله تشکیل شوند. زیرا آینده پژوهی توسعه عملکرد منابع انسانی بنیاد مستضعفان نیازمند یک برنامه دراز مدت با پیش بینی روندها، پیشرانها و عدم قطعیت ها است و چند سال طول می کشد تا سیستم خود را تکامل و تعالی ببخشد.

در نهایت براساس چارچوب تدوین شده در این پژوهش، پیشنهادات زیر جهت اقدامات و مطالعات آینده در بنیاد مستضعفان و سازمان های هم ساختار آن در کشور ارائه می شود: ۱. ایجاد فرصت های لازم برای حضور منابع انسانی جهت یادگیری و کسب تجارب حرفه ای مرتبط با شغل در قالب الزامات و مشوق ها ۲. بهره گیری از تجارب بین المللی در زمینه مدیریت و توسعه عملکرد منابع انسانی از طریق مطالعات تطبیقی و دریافت مشاوره و خدمات مدیریتی ۳. اقدام به اجرای برنامه های کوچینگ، منتورینگ، توسعه حرفه ای و توانمندسازی منابع انسانی از طریق روش های مختلف مبتنی بر فناوری چندرسانه ای ۴. بازنگری شاخص ها، آئین نامه ها و سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد اولویت بخشی به موارد برجسته در توسعه عملکرد ۵. تشویق کارکنان به داشتن برنامه توسعه فردی، خودرهبی و خودآموزی. ۶. اجرای سیستم اطلاعاتی و مدیریت دانش جهت پایش مستمر توسعه و عملکرد منابع انسانی ۷. تاکید بر جامع نگری و فرایندنگری در برنامه های آموزش و ارزیابی منابع انسانی سازمان و تحلیل و تفسیر نتایج مدیریت عملکرد ۸. تشویق و ترغیب مدیران به رفتار حرفه ای و رهبری تحول گرا در زیرمجموعه های کاری خود از طریق الزامات و مشوق های ساختاری ۹. معرفی و تقدیر کارکنان توانمند و دارای عملکرد بالا و بکارگیری آن ها در حوزه ها و واحدهای سازمانی دارای بحران عملکردی ۱۰. بهره-بکارگیری ابزارها و فناوری های سازمانی و اداری جهت ارتقای فاکتورهای سرعت، شفافیت، و ... در فعالیت ها ۱۰. بهره-

¹ Rocki, M

گیری از روش‌های تیم‌سازی، پروژه‌کاری، نوآوری و حل مسائل در تقسیم کار واحدها و شرح وظایف کارکنان. به صورت کلی نیز پیشنهاد می‌شود که مولفه‌ها، مضامین و چارچوب ارائه شده در این پژوهش جهت غنی‌سازی مفهومی اسناد و برنامه‌ها، جامع‌نگری در تصمیمات و اقدامات و همچنین فرایندنگری در ارزیابی و مدیریت عملکرد مربوط به توسعه عملکرد بنیاد مستضعفان مورد استفاده قرار بگیرد.

منابع فارسی

- ابوالفتحی، جمشید، رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، استیری، مهرداد. (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مطالعه موردی: شرکتهای دانش بنیان)، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ش ۲۴.
- اسدزاده، لیلایا (۱۳۹۱)، مطالعات آینده‌پژوهی در توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران مدارس استان البرز. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- اصلانیان، مهران (۱۳۹۵)، رویکردی آینده پژوهانه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی. رساله دکتری دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- بیاتی، رسول (۱۳۹۶)، تأثیر رویکرد آینده پژوهی بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی (استان قم)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق
- تذکری، نعیمه (۱۳۹۸)، طراحی الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تبیین نقش آن در عملکرد سازمانی. رساله دکتری تخصصی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، دانشکده علوم انسانی.
- ثابت، روح الله (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی نوآورانه بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی (مورد مطالعه بانک شهر شعب مشهد مقدس)، پایان نامه کارشناسی ارشد موسسه آموزش عالی سناباد گلپهار.
- جمال عیشینی، لیدا (۱۳۹۸)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک دیمتل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (سازمان صنعت، معدن و تجارت) (مطالعه موردی: استان اصفهان)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان اصفهان، مرکز پیام نور شاهین شهر.
- حاجی حیدری، نسترن و عمویی، علی (۱۳۹۲)، "توسعه مدیریت بلوغ مدیریت دانش مشتری: مطالعه ای در بانکهای ایرانی"؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۳۲.
- حدادتهرانی، ابوالفضل (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر اقدامات توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران غرب.

- حسن پور اکبر رضا یوسفی زنوز، بهاره میرکی (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه بندی شاخص های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی. ش ۲۱.
- خزایی، سعید؛ محمودزاده، امیر (۱۳۹۲)، "آینده پژوهی". اصفهان، علم آفرین، پارس ضیاء.
- رسولی، رضا؛ الفت پور، نادعلی؛ قربانی، سالار. (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در ستاد مرکزی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، همایشگران مهر اشراق.
- رونقی محمدحسین و رونقی مرضیه (۱۳۹۳) ارائه مدل بلوغ هوشمندی کسب و کار در بین سازمان های ایرانی. رشد فناوری، ش ۳۸.
- شرافت، شاپور، خائف الهی، احمدعلی، قلی پور، آریز، دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۷)، ساخت و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ش ۳۹.
- عابدینی، مریم، میرسپاسی، ناصر، شناس، فریده. (۱۳۹۷)، نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی، آینده پژوهی مدیریت، ش ۲۹.
- عزیزی، محمد (۱۳۹۵)، بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد ستاد مرکزی بنیاد مستضعفان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- عسکری ماسوله، سعید، افشار، مهدی. (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی و لزوم توجه به آینده پژوهی، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران.
- محمدی، محمد، شریفزاده، فتاح (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ش ۱۵.
- مظفری، علی. (۱۳۸۸)، آینده پژوهی بستر عبور از مرزهای دانش، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، ش ۸.
- ناصحی فر، وحید؛ امیری، مقصود؛ مبارک آبادی، هوشنگ. (۱۳۹۷)، مؤلفه های توسعه منابع انسانی سازمان های کوچک و متوسط (SMEs) برای دستیابی به عملکرد بهتر. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۳۰.
- نونهال نهر، علی اکبر، رهنما رودپشتی، فریدون. (۱۳۹۷)، طراحی اقتضایی معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی: بررسی فلسفی و تئوریک. آینده پژوهی مدیریت، ش ۲۹.
- یآوری، وحید، زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۲)، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ش ۱۴.

منابع انگلیسی

- Brookes, Naomi; Butler, Michael; Dey, Prasanta ;Clark , Robin, (2014), "The use of maturity models in improving performance management performance", International Journal of Managing Performances in Business, 7(2): 74-93.

- Caruso, R.M., Social Resolve LLC, 2015. Social media content management system and method. U.S. Patent (8): 43-54.
- Heinzen, M., & Höflinger, N. (2017). People in lean product development: the impact of human resource practices on development performance. *International Journal of Product Development*, 22(1), 38-64.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45-67.
- Lunsford, D. L. (2019). An Output Model for Human Resource Development Analytics. *Performance Improvement Quarterly*, 32(1), 13-35.
- Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
- Ratten, V., & Jones, P. (2018). "Future research directions for sport education: toward an entrepreneurial learning approach". *Education + Training*, 60(5): 490-499.
- Ravenel, J.P. Chong, T. Silva J. Tillster, Inc. (2016). System and method of providing digital media management in a quick service restaurant environment. U.S. Patent (9): 32-44.
- Rocki, M. (2015). Statistical and mathematical aspects of ranking: Lessons from Poland. *Higher Education in Europe*. 17(3): 173-181.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Spathis, C., John. Ananiadis, J (2014). The accountability system and resource allocation reform in a public university. *International Journal of Educational Management*. 18(3):196-204.
- Tangen, S. (2004). Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Will, A., Brüntje, D., & Gossel, B. (2016). Entrepreneurial venturing and media management. In *Managing media firms and industries*, Springer, Cham. pp. 189-206.
- Williams, Nigel (2014). Ferdinand, Nicole P;" Performance management maturity in the age of big data"; *International Journal of Managing Performances in Business* Vol. 7 No. 2, 2014 pp. 311-317.

- Yuliantari, P. D., & Martini, I. A. O. (2019). Implementation of human resource development to improve employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 194-200.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- HEDWIGA YOVENI, P. A. U. L. I. N. A. (2016). PENGARUH PROFITABILITAS, KEPEMILIKAN SAHAM PUBLIK, DAN LEVERAGE TERHADAP PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (Studi Empiris pada Perusahaan Tekstil yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia) (Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Yogyakarta).