

## طراحی الگوی معماری منابع انسانی دانش محور با رویکرد داده بنیاد:

### تحلیل پیشایندها و پیامدها

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی معماری منابع انسانی دانش محور در دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد و مدل استراوس و کوربین انجام شده است. محدوده مطالعات، دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور شامل استان‌های گیلان، گلستان، مازندران، شاهرود و بابل و مشارکت‌کنندگان خبرگان آگاه به حوزه منابع انسانی بودند. در این راستا مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی صورت گرفت. در این پژوهش، داده‌ها بعد از انجام دادن پانزده مصاحبه به مرحله اشباع نظری رسیدند. با این حال، جهت اطمینان از کفایت، پنج مصاحبه دیگر به انجام رسید. جهت تعیین روایی از معیار لینکلن و گوبا و جهت تعیین پایایی از روش حسابرسی فرایند و توافق درونی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که الگوی معماری منابع انسانی دانش محور در قالب پنج طبقه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تدوین می‌شود. در این الگو، روابط بین اجزا نشان می‌دهد که الگوی معماری منابع انسانی دانش محور در طی فرآیندی تعاملی در بین اجزا انجام می‌پذیرد. تعیین عوامل فرهنگی، سازمانی، رفتاری، ساختاری، محیطی، شکل‌گیری نگرش نوین به نیروی کار می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیند معماری منابع انسانی دانش محور در دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور بسیار با اهمیت باشد.

**کلید واژگان:** معماری منابع انسانی، منابع انسانی دانش محور، دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور

#### Abstract

The present study was conducted with the aim of presenting a knowledge model of knowledge-based human resources in the University of Medical Sciences of a country. The present study is a qualitative study using the data theory of the foundation and the model of Strauss and Corbin. Scope of studies: University of Medical Sciences of one country, including the provinces of Gilan, Kaleyhan, Mazandaran, Shahroud and Babol, and the participants were experts in the field of human resources. In this regard, semi-structured interviews were conducted using purposive sampling method and snowball technique. In this study, the data reached a theoretical saturation stage after conducting fifteen interviews. However, five more interviews were conducted to ensure adequacy. The Lincoln and Goba criteria were used to determine the validity and the process audit method and internal agreement were used to determine the reliability. The findings showed that the knowledge model of knowledge-based human resources is developed in the form of five categories of causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences. In this model, the relationships between components show that the knowledge model of knowledge-based human resources is done through an interactive process between components. Determining cultural, organizational, behavioral, structural, environmental factors, the formation of a new attitude to the workforce can be very important in the decisions and architectural process of knowledge-based human resources in the University of Medical Sciences of a country.

**Keywords:** Human Resources Architecture, Knowledge-Based Human Resources, University of Medical Sciences, Region One

پی بردن سازمان‌ها به اهمیت روز افزون سرمایه انسانی تلاش آنها را برای استفاده بهینه و موثر از این منبع با ارزش را، دو چندان نموده است. از طرفی، یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی در سازمان‌های کنونی، به ویژه سازمان‌های دولتی که تا حدود زیادی دارای سیستم‌های سنتی و تفکر قدیمی هستند و بقای خود را وابسته به آن می‌دانند، مسأله تغییر و تحول است. از این رو، راهکارهایی لازم است تا مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در سایه معماری منابع انسانی بتوانند با شناسایی، توسعه، جذب، به‌کارگیری و نیز سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی دانش‌محور ضمن پذیرش تغییرات مفید و اساسی، افزایش ظرفیت‌های موجود برای ارتقاء و بهبود رشد و توسعه اقتصادی در عصر بی‌ثباتی فراهم آورند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۸-۱۷۴). انسان در سازمان منبعی است که نه تنها نیرو تولید می‌کند بلکه به خلق تخصص و تجربه و مهارت نیز می‌پردازد. بنابراین صرفاً یک نیروی جسمانی محض نیست بلکه سرچشمه‌ای از نیروهای مختلف است که می‌تواند به تولید دانش، تخصص و توانمندی‌های جدید دست پیدا کند (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۹).

مدیریت منابع انسانی همانند هر موضوع علمی دیگر با رویکردهای جدیدی مواجه می‌شود که ناشی از الزامات محیط کسب و کار است. از آغاز شکل‌گیری رشته مدیریت منابع انسانی تاکنون دیدگاهی وجود دارد که معتقد به طراحی شغل در سازمان‌ها و سپس انطباق افراد با آن شغل است. اما شرایط کنونی سازمان‌ها و افزایش اهمیت منابع انسانی به عنوان یک سرمایه دانشی، در حال تغییر این دیدگاه است. سرعت تغییر و تحولات کنونی، شیوه‌های گذشته مدیریت نیروی انسانی را به چالش کشیده و زمینه توجه بیشتر به استفاده بهینه از آن را فراهم آورده است. به گونه‌ای که وجود منابع انسانی دانش‌محور، کارآمد و ماهر می‌تواند افزایش رقابت پذیری، کاهش هزینه‌ها، نوآوری و به طور مستقیم توان سازمان را در اخذ فناوری‌های جدید بهبود بخشد (نیامکی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۵-۱۳۵).

راه معمول برای درک کار یک سازمان، ایجاد نمایی از اجزای داخل سازمان است که امروزه به این نماها معماری گفته می‌شود. معماری منابع انسانی سیستم‌ها، رویه‌ها، ساختارها و رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود و در واقع آینه تمام نمای عناصر و عواملی است که در مدیریت منابع انسانی درگیر هستند (آرمسترانگ و تیلور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). یک ترکیب منحصر به فرد از ساختار عملیاتی، الگوها و سیستم‌های منابع انسانی و رفتارهای راهبردی کارکنان است (هیرد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۳-۴۵).

در معماری منابع انسانی، عوامل محیطی از طریق تأثیرگذاری بر مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرند. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان در گرو هماهنگی و هم‌راستایی کارکنان با استراتژی‌های کلی سازمان است. این امر میسر نیست مگر اینکه منابع انسانی با نگرش استراتژیک مدیریت شوند. در این نگرش، کارکنانی که از تعهد، تخصص و دانش بالا و منحصر بفردی برخوردار هستند، می‌توانند مأموریت‌های سازمان را به نحو احسن تحقق ببخشند. (شهباز مرادی، ۱۳۹۰).

بنابراین معماری منابع انسانی به عنوان یکی از انواع معماری سازمانی، بر مدیریت منابع انسانی سازمان متمرکز می‌شود و هدف آن نمایاندن وجه انسانی سازمان از طریق بکارگیری افرادی شایسته از نظر ارزش‌آفرینی و دانش منحصر بفرد در سازمان

۱ - Nyamekye et al

۲ - Armstrong & Taylor

۳ - Hird

مناسب با مأموریت‌ها و استراتژی‌های آن است، بگونه ای که افراد بتوانند نه صرفاً در قالب یک شغل مشخص بلکه در چارچوب مأموریت‌ها و اهداف سازمان، از دانش منحصر بفرد خود برای ایجاد ارزش بهره گیرند (سید نقوی و قاسمی ۱۳۸۵: ۵۳-۱۷۵).

دانش دارای مفهومی انتزاعی است که در حوزه‌های گوناگون معانی خاص خود را دارد. ولی علیرغم تلاش محققان هنوز مفهوم‌شناسی دقیقی از آن ارائه نشده است (ویپوایانگکول و تنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۸). کیتان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) معتقدند دانش آمیزه‌ای سیال از تجربیات ساختاریافته، ارزش‌ها و شناخت‌ها می‌باشد که به کارگیری درست و صحیح آن مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند (ولف و بوتل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰). در واقع دانش را نوعی تفکر و توجه افراد می‌بینند که آن‌ها وظایف خود را در تبعیت از اهداف سازمان انجام می‌دهند (رویال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۹۳). دانشی که در اختیار منابع انسانی قرار دارد یا به عبارتی نیروی انسانی که دارای سطح بالایی از مهارت، تجربه و قدرت شناختی بالا؛ ضمن افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر می‌تواند تصمیمات، فرایندها و راه‌حل‌های مؤثرتری در هنگام مواجهه با مسائل و بحران‌ها برای سازمان ایجاد نماید (تسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۱۲۲۱-۱۲۲۲).

به اعتقاد پیتر دراکر، نیروی انسانی دانشی باارزش‌ترین و گاهی تنها سرمایه سازمان هستند و این افراد با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید، ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که به کمک آن و با استفاده از تجربه و مهارت خود می‌توانند به تعریف و حل مسائل پردازند (طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶: ۱۹۲-۱۶۷). بنا به تعریف نونوکا و تاکوچی<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) منابع انسانی دانش‌مدار ارزشمندترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند. زیرا آن‌ها با دانش خود قادرند دگرگونی‌های بنیادینی در ساختار، طبیعت و طرز کار نظام اقتصادی به وجود آورند. در واقع دانش آن‌ها است که تعیین می‌کند که در سده بیست و یکم کدام سازمان‌ها ستاره و کدام سازمان‌ها از صحنه رقابت کنار خواهند رفت (اتاپتو و راواناک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۱-۲۳). شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش شامل شیوه‌های منابع انسانی است که عمده‌اً برای بهبود فرایند دانش سازمان طراحی شده است. مدیران باید شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را برای بهبود ایجاد و به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌های خود اصلاح کنند (جهمانی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

فرانک هوروویتز، در تعریف جامع‌تری، منابع انسانی دانشی را کسانی می‌داند که تحصیلات با مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناخت و استدلال بالایی دارند و از توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر و ارائه راه حل‌های مناسب تر برای سازمان برخوردارند و این افراد با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید، ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند (هوروویتز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰).

داونپورت<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵) منابع انسانی دانشی را انسان‌هایی با درجه بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه می‌داند که هدف اولیه کارشان درگیر شدن در ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش و فناوری است (داونپورت، ۲۰۰۵: ۲۷۱). لذا به نظر می‌رسد به پاختن نیروی انسانی دانشی و گسترش کارهای دانش‌بر، در دهه‌های آینده، دگرگونی‌های بنیادینی را در ساختار، طبیعت و طرز کار نظام اقتصادی به وجود خواهد آورد، به طوری که نیروی انسانی دانشی را باید «سرمایه سازمان» به حساب آورد که این سرمایه نیز نیازمند به رشد و

---

۱- Wipawayangkool & Teng

۲- Quintane et al

۳- Wulf & Butel

۴- Royalet al

۵- Tsai

۶- Nonaka & Takeuchi

۷- Atapattu & Ranawake

۸- Jahmani

۹- Horwitz

۱۰- Davenport

بهبود است (توشمن، ۱۹۹۶). از این جهت، باید نیروهای انسانی و دانش و مهارت آنان را به نحو شایسته‌ای اداره کرد تا سازمان بر پایه آن بتواند به مزیت رقابتی دست یابد (کوشکی جهرمی و همکاران، ۱۳۹۰).

پیکربندی منابع انسانی مبتنی بر دانش با هدف تقویت سرمایه فکری به طور مستقیم برای هدایت عملکرد سازمان انجام می‌شود، زیرا سرمایه فکری یک مزیت رقابتی کلیدی در اقتصاد دانش است. در مقابل، پیکربندی منابع انسانی مبتنی بر تعهد بر ایجاد پیوند روانشناختی بین سازمان و کارمندان و توسعه تعهد کارکنان متمرکز است. بنابراین، پیکربندی منابع انسانی مبتنی بر تعهد با کاهش نرخ گردش مالی و غیبت، بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، و سرمایه معنوی ارزشمند را حفظ می‌کند (تانگ و لین، ۲۰۱۶: ۳).

هدف کلیدی معماری منابع انسانی دانش محور عبارت است از اطمینان ساختن به اینکه دانش درست، در زمان درست و در روشی که تصمیم‌گیری به موقع را فراهم می‌کند، در دسترس باشد. موفقیت هر سازمانی را در گرو بهره‌گیری از نیروی انسانی کارآمد، توانمند و دانش‌مدار و به کارگیری شاخص‌های مناسب در گزینش و آموزش آنان دانست. در همین راستا، شناسایی ویژگی‌های کارکنان دانش‌آفرین، شاخصی برای انتخاب و جذب نیروهای انسانی در بخش‌های دانشی به دست می‌دهد. همچنین این ویژگی‌ها می‌تواند مدیران منابع انسانی را برای طراحی و تدوین برنامه‌های اثربخش توانمندسازی و آموزش یاری دهد (ناراسیمهان و همکاران، ۲۰۰۴).

نتایج پژوهش میرپور و همکاران (۱۳۹۹) نشان می‌دهد تمام روابط بین معماری منابع انسانی و ابعاد (منابع انسانی پایه، ویژگی‌های منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، فعالیت‌های نگهداری منابع انسانی، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته، سیستم منابع انسانی) بسیار قوی است و قوی‌ترین رابطه بین ابعاد دستاورد و معماری منابع انسانی است. رضایی میرقائد و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود اعلام کرد برای تسهیل ارتباط شبکه شغل محور با شبکه دانش محورها بهتر است در کنار حقوق به میزان استفاده از این کارکنان از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات و کدگذاری دانش، پاداش داده شود. از سوی دیگر برای تسهیل ارتباط شبکه شغل محور با شبکه دانش محورها بهتر است ارزیابی عملکرد کارکنان متناسب با نقش آنها به ایجاد ارزش برای مشتری صورت گیرد. یافته‌های نجیراینه<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نیز حاکی از آن است که زمانی که کارکنان دانش و تجربه خود یا به عبارتی تخصص و اندوخته خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می‌دهند خلاقیت و نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد. کیانتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) یک مدل مفهومی ارائه می‌دهند که در آن یک سیستم مدیریت منابع انسانی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بر سرمایه‌های فکری سازمان اثرگذار می‌باشد و عملکرد نوآوری بالاتر را تولید می‌کند. مدل این تحقیق شامل هشت شاخص اولیه یا متغیرهای پنهان می‌باشد. چهار شاخص مربوط به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش (استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه و ارزیابی عملکرد و جبران خسارت) است، سه شاخص (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی) و یکی نشان دهنده عملکرد نوآوری بود.

نانفنگلو<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) با مرور بیست ساله مدل معماری منابع انسانی نشان دادند که در تحقیقات انجام شده، مدل معماری منابع انسانی تأثیر سرمایه انسانی را در مدیریت منابع انسانی بیش از حد ارزیابی می‌کند و نقش محیط خارجی را دست کم می‌گیرد (نانفنگلو و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۴۱-۲۷۸). تعدادی از مطالعات با کاوش در زمینه‌های تحقیق جدید، مدل اصلی را

۱ - Tang & Lin

۲ - Njiraine

۳ - Kianto

۴ - Nanfeng Luo

گسترش داده‌اند (هانسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۶۴۸-۶۷۹) و اعتقاد دارند پرداختن به عوامل محیطی، فرهنگی و نهادی که در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها وجود دارد، ممکن است منجر به تجدید نظر یا به چالش کشیدن برخی از مفروضات ضمنی در مدل اصلی شود (نانفنگلو و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۴۱-۲۷۸).

بنا بر مرور مطالعات انجام شده، مشخص شد که دغدغه محققین در اکثر پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، معماری سازمان و معماری منابع انسانی بوده است. از جمله وجوه افتراق این پژوهش با سایر پژوهش‌ها، پرداختن به عوامل محیطی، فرهنگی و رفتاری و ارائه الگوی معماری منابع انسانی دانش محور است.

دانشگاه علوم پزشکی به علت ارتباط با سلامت جامعه، نیازمند اشتراک هر چه بیشتر دانش و استفاده از روش‌های کارا در ارائه خدمات با کیفیت، کاهش هزینه‌های بهداشتی، و رفع به موقع نیازهای مراجعین است و لازمه این امر استفاده از روش‌های نوین مدیریت اطلاعات و استقرار نظام منابع انسانی دانش محور است (حسینی شاوون و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۸-۱۵۹). عدم استقرار معماری منابع انسانی دانش محور در دانشگاه علوم پزشکی، از یک سو می‌تواند منجر به کاهش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و به تبع آن کاهش کارایی و اثربخشی نظام بهداشتی گردد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ از سوی دیگر فقدان نظام منابع انسانی دانش محور می‌تواند مانع شکل‌گیری شبکه‌های هوشمند و حرفه‌ای اشتراک دانش، خروج نیروهای با تجربه و متخصص از دانشگاه، ضعف خلاقیت و نوآوری سازمانی و تضعیف مشارکت و روحیه تیمی گردد (کریمی مونقی و همکاران، ۱۳۹۳).

رسالت ملی در حوزه پیشرفت علوم پزشکی، تقویت و تربیت نیروی انسانی متخصص و در تولید دانش وظایف مهمی را بر عهده دانشگاه علوم پزشکی کشور گذاشته است، برای اینکه بتواند به نقش ملی خود به خوبی عمل کند و اینکه دانشگاه در زمره موسسه‌های معتبر جهان اسلام و در سطح بین‌المللی مطرح شود، زیرساخت‌های زیادی لازم است که یکی از مهمترین آن‌ها داشتن منابع انسانی دانش محور است. در سند تحول نظام سلامت ایران به ارتقای سرمایه انسانی، مدیریت موثر، آموزش، تربیت و نگهداشت سرمایه انسانی مومن، متخصص، خلاق و با انگیزه و با بهره‌وری بالا متناسب با نیاز حال و آینده در نظام ادغام یافته خدمات سلامت، آموزش و پژوهش اشاره شده است (علمداری، ۱۳۹۴: ۲۱-۴۲).

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان‌های مرتبط از جمله سازمان‌های فنی و تخصصی مهم و تأثیرگذار بر اقتصاد و توسعه کشور است. تخصص و مهارت و توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان برای دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری است. آنچه که امروزه برای تمام سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشد، این است که چگونه توسط نیروی انسانی خود، به خلق ارزش پردازند؟ و در واقع کدام دسته از کارکنان و با چه ویژگی‌هایی قادر به انجام و تحقق این مهم برای سازمان می‌باشند؟ علیرغم درک اهمیت معماری منابع انسانی دانشی در ارزش‌آفرینی برای سازمان‌های دولتی بالاخص دانشگاه علوم پزشکی کشور که یک سازمان دانش محور می‌باشد، ضرورت سرمایه‌گذاری و شناسایی منابع انسانی دانش محور، توجیه سودآوری آن برای سازمان، تاکنون بر اساس مستندات موجود در حوزه توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان هیچ الگوی مناسبی برای معماری منابع انسانی دانش محور طراحی و ارائه نشده است و به همین سبب، این پژوهش، در صدد آن است که با بهره‌گیری از الگویی که در برگزیده مؤلفه‌ها و ویژگی‌های منابع انسانی دانش محور باشد، تا بتواند دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور را به منظور شناسایی این گروه ارزش‌مند از منابع انسانی یاری نماید. بنابراین سوال اصلی در این پژوهش این است که: الگوی معماری منابع انسانی دانش محور چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نوع کیفی با شیوه داده‌بنیاد و با رویکرد سیستماتیک است که مبتنی بر دستورالعمل پیشنهاد شده از سوی کوربین و استراوس شکل گرفته است. در روش داده بنیاد، نظریه‌پردازی بر پایه مفاهیم حاصل از داده‌های گردآوری شده در زمینه مورد مطالعه شکل می‌گیرد. تیم مشارکت‌کننده پژوهش شامل خبرگان صاحب نظر در زمینه مدیریت منابع انسانی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی انجام شد. ابزار و روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه از نوع نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری پیش رفتند؛ بدین صورت که از مصاحبه پانزدهم به بعد در مصاحبه‌ها تکرار به وضوح مشاهده شدند. با این حال جهت اطمینان از نقطه اشباع نظری مراحل اجرای مصاحبه تا نمونه بیستم ادامه یافت. ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان

ویژگی‌ها	شاخص	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳	۱۵
	مرد	۱۷	۸۵
مدت خدمت	کمتر از ۱۰	۲	۱۰
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۲	۶۰
	۱۵ تا ۲۰	۵	۲۵
	بیشتر از ۲۰ سال	۱	۵
مدرک تحصیلی	دکتری تخصصی	۲۰	۱۰۰
رتبه دانشگاهی	دانشیار	۳	۱۵
	استادیار	۱۷	۸۵

روش لینکلن و گوبا که بر اساس چهار عنصر اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و قابلیت اعتماد شکل می‌گیرد، روایی پژوهش را تأیید کرد. جدول شماره ۲ مراحل تأیید روایی بر اساس روش لینکلن و گوبا را نشان می‌دهد.

جدول ۲. روایی و اعتبار بر اساس روش لینکلن و گوبا

شاخص	فرآیند
اعتبار‌پذیری	صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه در بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان
انتقال‌پذیری	اخذ نظر خبرگانی که در پژوهش شرکت نداشتند
تأیید‌پذیری	مستندسازی و حفظ گام‌های پژوهش و مستندات در فرایند پژوهش
قابلیت اعتماد	حفظ و نگهداری کلیه داده‌های خام شامل نکات مهم اسناد، مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها در روند پژوهش

یکی از روش‌های معتبر ارزیابی پایایی در تحقیقات کیفی روش حسابرسی فرایند است. نتایج زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگری بتواند فرایند تصمیم به کار رفته توسط محقق اصلی در طول مصاحبه را به روشنی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد (داونینگ، ۲۰۰۴).

بنابراین، در تحقیق حاضر، فرایند اجرای پژوهش و همچنین همه داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرایند مطالعه در اختیار سه تن از صاحب‌نظران قرار گرفت و با حسابرسی دقیق همه گام‌های پیموده شده تأیید شد. جهت اطمینان از پایایی پژوهش، علاوه بر روش حسابرسی، از روش توافق درونی (درون موضوعی) بهره برده شد. بدین منظور ضمن ارائه آموزش‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها از سه تن از صاحب‌نظران درخواست شد، به عنوان کدگذار، به کدگذاری سه مصاحبه که به صورت تصادفی گزینش شدند اقدام کنند. میزان کدهای مورد توافق در هر مصاحبه و میزان توافق درون موضوعی (پایایی) در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	سوم	۳۰	۲۴	۸۰٪
۲	هفتم	۲۳	۱۷	۷۳٪
۳	دهم	۲۵	۲۲	۸۸٪
	تعداد کل	۹۸	۸۰	۸۱٪

بنابر توافق موجود میزان توافق درونی بالای ۶۰٪ می‌باشد در نتیجه بیان‌کننده پایایی مناسب ابزار است (خواستار، ۱۳۸۸). در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک منتسب به استراوس و کوربین استفاده شد. این رویکرد مبتنی بر سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. اولین گام در روش سیستماتیک کدگذاری باز است. در این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی و مقوله‌های اصلی و مفاهیم تعیین شدند. در مرحله دوم، مفاهیم بر اساس اشتراکات یا همگنی کنار هم قرار گرفتند. در این مرحله، که به آن کدگذاری محوری گفت می‌شود، یکی از طبقه‌ها به منزله طبقه محوری گزینش و تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد توجه قرار گرفت و ارتباط سایر طبقه‌ها با آن مشخص شد. در مرحله سوم یا کدگذاری انتخابی، بر اساس یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی و ارائه مدل انجام پذیرفت. بر این اساس، مقوله محوری به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده شد. در این مرحله مقوله‌هایی که به بهبود یا تعدیل یا توسعه بیشتر نیاز داشتند اصلاح شدند و روابط در چارچوب یک مدل نهائی ارائه شد.

## یافته‌ها

طی فرآیند کدگذاری باز در پژوهش حاضر، ۶۴۱ کد اولیه شناسایی بدون در نظر گرفتن همپوشانی استخراج شدند. در گام بعد کدهای اولیه مورد پالایش قرار گرفت و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار

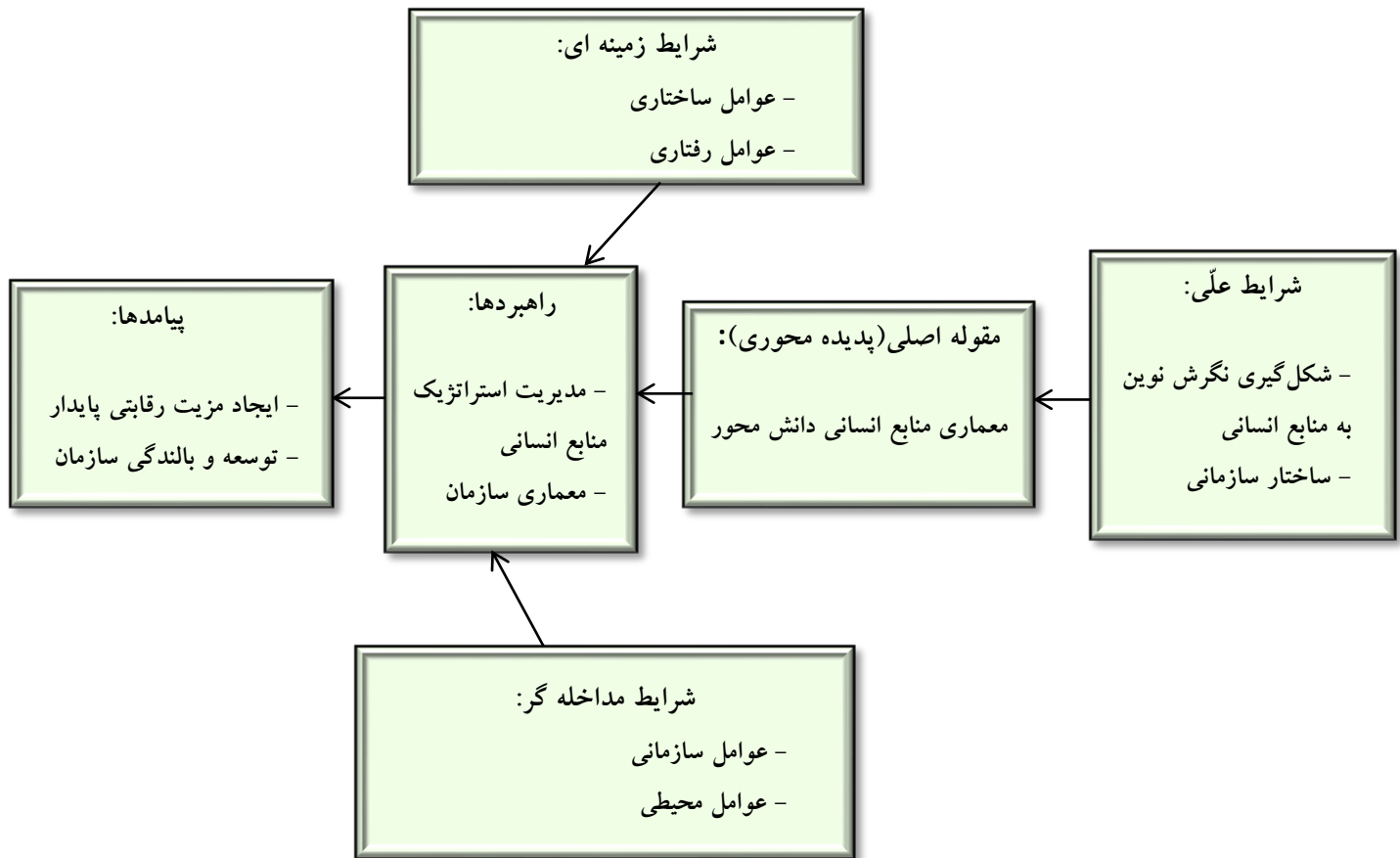
گرفته و این فرآیند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر کدهای اولیه ، ۲۶۹ کدگذاری باز و در قالب ۳۰ مفهوم محوری تبیین شد. همانطور که در جدول شماره ۴ آمده است در قالب ۱۱ کد انتخابی شکل گرفتند.

جدول ۴. کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها

طبقه	کد گذاری انتخابی	کدگذاری محوری
شرایط علی	شکل‌گیری نگرش نوین به منابع انسانی	توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه ارزش‌های شغلی، استقرار مدیریت دانش، کیفیت زندگی کاری
	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی، سیاست‌های سازمانی، سبک رهبری
مقوله اصلی (پدیده محوری)	معماری منابع انسانی دانش محور	کارکنان دانشی، فرآیندها و ساختارهای دانشی، حسابداری منابع انسانی، نظام ارزیابی عملکرد دانش محور
عوامل زمینه‌ای	عوامل ساختاری	مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان، نظام آموزش و بهسازی اثربخش
	عوامل رفتاری	نگرش مدیران سازمان، برقراری ارتباطات اثربخش
عوامل مداخله‌گر	عوامل سازمانی	دیدگاه سنتی به منابع انسانی، گروه‌های غیر رسمی در سازمان
	عوامل محیطی	قوانین و مقررات عمومی، فرهنگ عمومی
راهبرد	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	استقرار نظام مدیریت استعداد، نظام جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی
	معماری سازمان	مهندسی شغل، مهندسی مجدد در سازمان
پیامد	ایجاد مزیت رقابتی پایدار	خلاقیت، نوآوری
	توسعه و بالندگی سازمان	بهره‌وری، کیفیت تولید و خدمات

در کدگذاری محوری با تحلیل مقوله‌های احصاء شده و مفاهیم مرتبط با آنها صورت‌بندی نظری مرتبط با مدل و ارتباط سازه‌های مقوله‌ها، شکل ابتدایی خود را پیدا می‌کند. در مرحله کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه مدل نهایی پرداخته می‌شود. مقوله‌های احصاء و ارتباط داده شده در مراحل قبلی بررسی و به کشف و ظهور نظریه منجر می‌شود (دانیالی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۳). مدل نهایی معماری منابع انسانی دانش محور در دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور در شکل شماره ۱ به نمایش در آمده است.





شکل ۱- مدل نهائی معماری منابع انسانی دانش محور

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل معماری منابع انسانی دانش محور در دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور بود؛ که مدل نهایی ارائه شده پنج طبقه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را در بر گرفت.

در دیدگاه معماری منابع انسانی، افراد اهمیت استراتژیک دارند و باید همراستا با استراتژی سازمان، رفتارها و فعالیت‌های آنها را نیز تنظیم نمود. سازمان‌ها، موجودات پیچیده‌ای هستند که عدم توجه به معماری مناسب آنها باعث کاهش کارایی، انعطاف‌پذیری و سرعت انتقال آنها خواهد شد. منابع انسانی بخش دولتی در ایران شرایط متفاوتی نسبت به سایر بخش‌ها دارد. در این بخش بهره‌وری نیروی انسانی نسبت به بخش خصوصی کمتر است، قدرت تصمیم‌گیری افراد و در نتیجه نوآوری و اختیار عمل آنها محدود است. اما امروزه سازمان‌ها باید به نیروی انسانی خود به عنوان یک منبع مهم استراتژیک برای نائل شدن به اهداف خود نگاه کنند. علی‌الخصوص در دانشگاه علوم پزشکی که یک سازمان دانش محور است و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به طور جدی تحت تأثیر منابع انسانی است، منابع انسانی دانشی پایه و اساس و قلب نظام سلامت جامعه می‌باشد. لذا سرمایه‌گذاری بر روی اعمالی که باعث توانمندسازی کارکنان، بهبود مهارت‌های آنها و انگیزش آنها شود منجر به افزایش توانایی دانشگاه علوم پزشکی در رویارویی با چالش‌های پیش رو خواهد شد، ضروری است.

**شرایط علی:** در تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت پذیرفته شرایط علی در قالب دو مقوله شکل‌گیری نگرش نوین به منابع انسانی در قالب مفاهیم (توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه ارزش‌های شغلی، استقرار مدیریت دانش، کیفیت زندگی کاری) و ساختار سازمانی در قالب مفاهیم (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، سیاست‌های سازمانی) تبیین شد. به طور کلی می‌توان گفت در مقوله شکل‌گیری نگرش نوین، منابع انسانی به عنوان عنصری هوشمند و ارزشمند برای تعالی دانشگاه علوم پزشکی قلمداد می‌شود. مدیریت منابع انسانی، باید به هر فرد در حکم یک پروژه فعال نگاه کند و همانگونه که سود و زیان در هر پروژه‌ای مدنظر قرار می‌گیرد، در حوزه منابع انسانی باید احساسات و نیاز کارکنان، رفتار کارکنان، توسعه و بالندگی منابع انسانی مدنظر قرار بگیرد. مقوله ساختار سازمانی یکی از عوامل اصلی پیش برنده تغییر است زیرا ساختار، کالبد همه فرآیندها و تصمیم‌های سازمانی را شکل می‌دهد. افزایش ارزش نیروی کار دانشی به عنوان سرمایه انسانی به فرهنگی نیازمند است که مشارکت فکری را افزایش داده و آموزش را هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی تسهیل کند و تولید دانش جدید و بکارگیری آن را آسان نماید. فرهنگ امروزه نقش کلیدی در ارتقای دانش، خلاقیت، مدیریت مشارکتی و رهبری بازی می‌کند (اسماعیل زاده و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم سیاست‌های سازمانی بیانگر جذب و حفظ کارمندان با پکیج‌های پاداش و مزایای خوب، ارائه راهکارهای مناسب برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی، اطلاعات کافی از بکارگیری منابع انسانی در مکان و زمان درست، تدوین خط مشی‌های با قابلیت اجرایی است. کد مفهومی سبک رهبری بیانگر استفاده از قدرت رهبری برای متقاعد کردن زیردستان، ایجاد نظم و تعیین حد و مرز اختیارات و وظایف افراد در سازمان، مهارت انسانی مدیران در اثرگذاری بر رفتار کارکنان، درک و احترام عقاید، ارزش‌ها و احساسات کارکنان نخبه و ایجاد محیط امن، مهارت ادراکی مدیران در اثرگذاری بر رفتار کارکنان، رفتارهای اثرگذار مدیران بر ارتقای سازمان و بهبود عملکرد، مراقبت و تسلط مدیران و کارکنان بر خویشتن و نیروهای نهفته، کنترل و نظارت مدیران بر رفتار خود قبل از کنترل رفتار کارکنان، شناخت و ارزیابی مدیران از ظرفیت‌ها و محدودیت‌های خود است.

**شرایط مداخله‌گر:** بر اساس مقولات احصاء شده دو مقوله عوامل سازمانی با مفاهیم (دیدگاه سنتی به منابع انسانی، گروه‌های غیر رسمی در سازمان) و عوامل محیطی با مفاهیم (قوانین و مقررات عمومی، فرهنگ عمومی) تبیین شد. از جمله موانعی که یک سازمان و یا یک واحد با آن مواجه می‌شود نوع رفتارها، عادت‌ها، باورها و ارزش‌هایی است که افراد از محیط بیرونی سازمان به شیوه‌های گوناگونی به داخل سازمان منتقل می‌کنند. مشکلات متعددی در داخل سازمان‌ها متأثر از عوامل محیطی و اثرات مستقیم و یا غیر مستقیم آن‌ها بر روی رفتارهای سازمانی کارکنان است. گرچه عوامل محیطی اثرگذار بر رفتارهای سازمانی الزاماً منفی نیستند و ممکن است در شرایط متعددی آثار مثبت هم ایجاد نمایند. کد مفهوم قوانین و مقررات دولتی به نظارت و ارزشیابی خط‌مشی‌گذاری عمومی، تسهیل در بکارگیری و استخدام نخبگان در سازمان، فراهم کردن بستری مناسب برای جذب کارکنان نخبه بر اساس اسناد بالادستی، تداخل وظایف قانونی، ابهام و تعارض در تفسیر و برداشت از قوانین و مقررات، حمایت مادی و معنوی از دارائی‌های فکری کارکنان نخبه و تاثیرگذاری کارکنان دانشی بر قوانین تجاری دستاوردهای علمی - تحقیقاتی تاکید دارد. کد مفهوم فرهنگ عمومی به تبدیل ارزش‌های فرهنگی مشترک در سازمان به الگوهای رفتاری، اهمیت نگرش عمومی به رفتار سازمانی، ساختار و رفتار تحت الشعاع فرهنگ حاکم بر سازمان، محدودیت مقررات هنجاری بر رفتار اجتماعی کارکنان، ورود ارزش‌های انسانی از محیط به داخل سازمان و تحت تاثیر قرارداد رفتار و روابط بین کارکنان تاکید دارد. قلی پور و همکاران (۱۳۹۲) همسو با پژوهش حاضر اظهار می‌کند عوامل محیطی تابع شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر ماندگاری افراد تأثیر دارند.

مقوله عوامل سازمانی به عنوان یکی دیگر از مقوله‌های شرایط مداخله‌گر تاثیرگذار بر معماری منابع انسانی دانش محور می‌باشد. کد مفهومی دیدگاه سنتی به منابع انسانی به استخدام نیروی انسانی با اتکاء بر غریزه خود مدیران منابع انسانی، پارتی بازی در جذب و استخدام و بروز نارضایتی و اختلال در خدمت‌رسانی، عدم تامین احتیاجات روانی، عدم نیاز به دستورالعمل‌ها و تصمیم‌گیری‌های سخت‌گیرانه، عدم آگاهی به دانش، مهارت‌های نیروی انسانی جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی، نیاز سازمان به نیروی انسانی با ثبات و تاب‌آور و نه صرفاً با استعداد، توجه جدی به مدیریت نگهداری کارکنان دانشی و عدم کنترل شدید تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها تاکید دارد.

روابط غیررسمی می‌توانند نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی ایفاء کنند. این کد مفهوم به رفتارهای سیاسی برای کسب قدرت، حذف گروهی از نیروی انسانی با تجربه و مهارت بالا با روی کار آمدن جناح‌های سیاسی، استفاده محدود از توان افراد به دلیل همسو نبودن با جناح سیاسی، ذهنیت و نگرش‌های خاص گروه‌های ذینفع به منابع انسانی، بهره گرفتن از عوامل نفوذی ذینفعان برای رسیدن به اهدافشان در سازمان، شایعه پراکنی و انحراف از اهداف سازمان با به رسمیت نشناختن روابط غیر رسمی، ارضاء نیازهای اجتماعی کارکنان، فشار برای استفاده از افراد ضعیف و بدون اختیار در رأس ساختارهای قدرت، نقش گروه‌های فشار برای کسب دانش و افزایش بهره‌وری از طریق هنجارهای غیر رسمی تاکید دارد.

**شرایط زمینه‌ای:** شرایط زمینه‌ای به مجموع عواملی اطلاق می‌شود که زمینه اجرایی شدن پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. بدین ترتیب، مقوله عوامل ساختاری (مدیریت فناوری اطلاعات در دانشگاه، نظام آموزش و بهسازی اثربخش) و مقوله عوامل رفتاری (نگرش مدیران در سازمان، برقراری ارتباطات اثربخش) تبیین شد. مفهوم مدیریت فناوری اطلاعات به ضرورت سرمایه‌گذاری بر روی فناوری اطلاعات و سیستم‌های اتوماسیون اداری، توسعه فناوری، نقش پایگاه داده در مدیریت منابع انسانی، تسهیل روند اداری و افزایش بازده نیروی انسانی، توان تشخیص اطلاعات موثر، توان تشخیص اطلاعات موثر، نقش فناوری در افزایش توان سازمان و قرار دادن فناوری در ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمانی تاکید دارد.

آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. المأمون و همکاران (۲۰۱۷)، ماتسو (۲۰۱۵) و یوسف بروجدی (۱۳۹۱) همسو با پژوهش حاضر اظهار کردند آموزش و توسعه کارکنان، بر ماندگاری کارکنان دانشی موثر می‌باشد. و افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان ضروری است.

مقوله عوامل رفتاری به عنوان یکی دیگر از مقوله‌های شرایط زمینه‌ای تاثیرگذار بر معماری منابع انسانی دانش محور می‌باشد. مفهوم نگرش مدیران به سازمان به نقش مثبت سرمایه فکری در روابط انسانی مبتنی بر دانش و حفاظت از آن، نگاه استراتژیک به کارکنان، هماهنگ کردن منابع انسانی با نیازهای سازمانی، توجه به نخبگان در سازمان و به‌کارگیری افراد نخبه و مستعد در پست‌های راهبردی تاکید دارد. مفهوم برقراری ارتباطات اثربخش به برقراری روابط انگیزاننده و اثربخش بین کارکنان، قدرت بیان مدیران و انتقال پیام به صورت واضح، صریح و مودبانه، به‌کارگیری فرآیند و ابزارهایی خاص برای رسیدن به توافق مشترک میان کارکنان و یا سازمان، مهارت مذاکره، جذب کارکنانی با مهارت‌های ارتباطی ماهر و رفتارهای هدفمند، داشتن ارتباطات باز میان مدیران و کارکنان و گرفتن بازخورد، چابک بودن ارتباطات به منظور مستحکم‌تر شدن روابط بین نیروی انسانی، تعامل با سازمان-هایی در خارج از مجموعه خود به منظور رسیدن به اهداف سازمان، در دسترس بودن اطلاعات سازمان به صورت واضح برای کارکنان، جلوگیری از موانع ارتباطی به منظور تسهیل کردن جریان اطلاعات و متعهد ساختن خط‌مشی‌گذاران به شفافیت تاکید دارد.

**راهبردها:** در راهبردها و اقدامات، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌تواند در اجرای معماری منابع انسانی دانش محور راهگشا باشند مورد توجه قرار گرفت. بر اساس مقولات احصاء شده دو مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی و معماری سازمان سازماندهی گردیدند. مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی در قالب ۵ کد مفهوم تبیین شد که عبارتند از: استقرار نظام مدیریت استعداد، نظام جانشین پروری، شایسته‌سالاری، مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی.

کد مفهوم استقرار نظام مدیریت استعداد به توجه به مهارت‌های مدیریتی متخصصان منابع انسانی، جذب، پرورش و نگهداری افراد با مهارت‌های حرفه‌ای و با استعداد، برنامه‌ریزی صحیح مدیریت استعدادها متناسب با استراتژی‌های سازمان، شناسایی و پرورش نیروهای متخصص و متعهد و ایجاد خزانه استعداد، ارزش‌آفرینی کارکنان نخبه و دانشی برای سازمان، حذف تبعیض و استفاده از ذخایر استعداد نهفته، نظام مدیریت منابع انسانی استعداد محور، ارائه امکانات رفاهی و وضعیت مطلوب برای خدمت به کارکنان مستعد، شناخت و تشخیص آسیب‌های کارکنان دانشی و تاثیر مثبت سنجش ویژگی‌های شخصیتی در شناخت کارکنان نخبه تاکید دارد. جیانگ و همکاران (۲۰۱۲) همسو با نتایج پژوهش حاضر اظهار کردند نگهداشت استعداد به عنوان اعتبار می‌تواند سازمان‌ها را در خلق و تسهیم دانش یاری رساند و مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند تا مسیر شغلی فراهم و عملکرد سازمان تقویت شود. ضرورتی که بخصوص سازمان دانش بنیانی نظیر دانشگاه علوم پزشکی که، گسترش‌دهنده دانش و پرچم‌دار بهداشت و سلامت جامعه است و موجبات تامین بهداشت، درمان و آموزش افراد جامعه را فراهم می‌کند، به آن نیاز دارد.

کد مفهوم نظام جانشین‌پروری به شناسایی تمایلات افراد برای انتخاب مسیرهای شغلی، کارراه پیشرفت شغلی، شناسایی نیازهای جایگزینی، ارتقاء دانش بر اساس انتخاب کارکنان با توجه به معیارهای مبتنی بر شایستگی، فراهم نمودن شرایط مناسب برای توان‌افزایی و توانمند کردن کارکنان، دستیابی نیروی انسانی دانشی به سطوح بالاتر، استفاده از کارکنان مستعد در پست‌های خالی و ایجاد بستر مناسب برای کارکنان مستعد تاکید دارد. سپهوند و همکاران (۱۳۹۶) و اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷) همسو با نتایج پژوهش حاضر اظهار کردند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید اولویت راهبردی سازمان باشد و در راستا و هماهنگی با برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی باشد. به عنوان یکی از راهبردها و اقدامات معماری منابع انسانی دانش‌محور مورد توجه جدی مدیران دانشگاه علوم پزشکی قرار گیرد.

کد مفهوم شایسته‌سالاری به شایسته‌پروری و شایسته‌داری در سازمان، به کارگماری کارکنان با استعداد در مناصب کلیدی، ظرفیت و صلاحیت انجام کار، میدان دادن به نخبگان و ارائه امکانات و تجهیزات، توجه به رفتارهای عملکردی کارکنان به جای توجه به ویژگی‌های شغل، پرورش کارکنان حرفه‌ای دارای شایستگی‌های استراتژیک، نظارت بر انتخاب کارکنان شایسته، ورود کارکنان نخبه به طبقه نخبه و سپردن وظایف چالشی و ریسک پذیر به نخبگان و ارزیابی عملکرد بر اساس سطح شایستگی تاکید دارد. یوسف بروجردی (۱۳۹۱) و رنجبریان (۱۳۹۲) در تحقیقات خود نشان دادند که شایسته‌سالاری به عنوان یک ابزار قدرتمند، منجر به تغییرات قابل توجهی در استراتژی مدیریت منابع انسانی از جمله بهسازی منابع انسانی می‌شود علی‌الخصوص در دانشگاه علوم پزشکی که وظیفه خطیری در قبال حفظ و بهبود بهداشت و سلامتی و ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان را به عهده دارد. لذا با نتایج پژوهش حاضر همسو و هماهنگ می‌باشد.

کد مفهوم مدیریت استراتژیک به مشارکت کارکنان دانشی و نخبه در تدوین استراتژی‌های سازمان و انطباق‌پذیری استراتژی‌های منابع انسانی با تغییرات محیطی تاکید دارد.

کد مفهوم مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر استراتژی‌های سازمان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس مدیریت استراتژیک سازمان و تشکیل هسته‌های استراتژیک در مدیریت منابع انسانی و جذب و استخدام تاکید دارد.

مقاله معماری سازمان در قالب ۲ کد مفهوم تبیین شد که عبارتند از: مهندسی شغل و مهندسی مجدد در سازمان. کد مفهوم مهندسی شغل به تناسب شغل و شاغل، هم‌راستا سازی اهداف فردی و سازمانی، تهیه شناسنامه شغلی برای شاغل، تجزیه و تحلیل شغل بر اساس شایستگی، تعیین کاربردها و ارتباط تجزیه و تحلیل شغل با دیگر حوزه‌های منابع انسانی، شفاف‌سازی حیطه وظایف و فعالیت‌ها و ایجاد مسیرهای شغلی میان وظیفه‌ای اشاره دارد. المأمون و همکاران (۲۰۱۷)، طیبی ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۶) همسو با یافته‌های پژوهش حاضر اظهار کرده‌اند تناسب شغل و شاغل، مسیر شغلی شفاف بر ماندگاری کارکنان دانشی موثر می‌باشد. تناسب شغل و شاغل موجب می‌گردد نیروی انسانی در شغل خود عملکردی مثبت داشته باشد. و می‌تواند به عنوان یکی از استراتژی‌های مؤثر در حفظ نیروی انسانی مورد توجه قرار بگیرد.

کد مفهوم مهندسی مجدد در سازمان به منطبق کردن اهداف با منابع، اجازه به کارکنان برای انطباق برنامه کاری خود با نیازهای سازمان و زمان دادن به کارکنان برای برآورده ساختن نیازهای شخصی، دستیابی به تمام ظرفیت‌های ممکن کار مبتنی بر دانش، جایگزین نمودن ساختارهای جدید به جای ساختارهای سنتی، دسترسی به کارکنان نخبه و مستعد بدون در نظر گرفتن مکان و زمان خاص، اجازه حرکت و ارتقاء کارکنان دانش‌محور، روند تغییر ساختارها به سمت ساختارهای تخت، درک محیط سازمان و آگاهی کامل از فرآیندهای سازمانی در تجزیه و تحلیل فرآیندهای سازمانی، اصلاح زیرساخت‌ها فناوری اطلاعات بر اساس فرهنگ و نیاز سازمان و اهمیت ساختار ارگانیک در ایجاد روابط متقابل میان فردی کارکنان نخبه، ایجاد فضای توسعه در سازمان، تحول در نظام‌های سازمان و تقویت فرآیندهای سازمان به منظور افزایش کیفیت نیروی انسانی تاکید دارد.

**پیامد:** بر اساس تحلیل نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از معماری منابع انسانی دانش‌محور مورد توجه قرار گرفت. پیامدهای مورد انتظاری که می‌تواند در اثر اجرای فرآیندها، اقدامات و راهبردها، عاید دانشگاه علوم پزشکی منطقه یک کشور شود. بدین ترتیب دو مقوله توسعه و بالندگی سازمان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازماندهی گردیدند.

مقاله توسعه و بالندگی سازمان در قالب ۲ کد مفهوم تبیین شد که عبارتند از: بهره‌وری و کیفیت تولید و خدمات. کد مفهوم بهره‌وری به اجرای مداوم بهبود کیفیت، بهبود کیفیت و اثربخشی سازمان از طریق کارکنان دانشی و توانا، افزایش انگیزه با احساس نفوذ کارکنان بر کار و تحسین توان دانشی کارکنان، ایجاد رفتار کارا و اثربخش در کارکنان، توسعه پایدار سازمان با بهینه سازی منابع انسانی، منتفع شدن سازمان از به اشتراک گذاشتن دانش، سودآوری سازمان از طریق جذب کارکنان دانشی، نقش منابع انسانی دانشی در کیفیت نظام کیفی سازمانی، نقش کارکنان دانشی در تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات اثربخش، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها با سرمایه‌گذاری بر روی نیروی کار دانشی، نقش کارکنان دانشی در کاهش حوادث و ضایعات کاری، تاثیر نحوه برخورد کارکنان با رضایتمندی مشتریان تاکید دارد.

کد مفهوم کیفیت تولید و خدمات به نقش مشارکت کارکنان و مدیران دانشی در بهبود مستمر کیفیت خدمات، ایجاد ساز و کارهایی به منظور مدیریت کیفیت، توسعه مهارت و دانش مردم، نقش سرمایه‌های متخصص در فناوری‌های اطلاعاتی و خدمات مجازی، معطف و سازگار بودن دستگاه‌های نظارتی با مراکز تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها، درک و شناخت نیاز بیماران و مشتریان، انتظارات آنها، پدیدار شدن دانش در رویه‌های کاری و فرآیندهای سازمانی، بازنگری در بکارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و نظام خدماتی و نقش فناوری در نظام خدمات‌رسانی تاکید دارد.

مقاله ایجاد مزیت رقابتی پایدار در قالب ۲ کد مفهوم تبیین شد که عبارتند از: خلاقیت و نوآوری. کد مفهوم خلاقیت به ایجاد منابع تقلیدناپذیر در سازمان، استفاده از فرصت‌ها جهت انتخاب ایده و تبدیل آن به دانش، دایر بودن کانون‌های تفکر برای

طرح ایده، رشد خلاقیت و تولید دانش با تغییر نگرش، تطبیق دادن مدیران با دانش‌های روز، توسعه مهارت حل مسئله، ارائه راه-حل‌های جدید برای رشد خلاقیت و تولید دانش، نیاز به جمیع هوش‌های انسانی، استفاده از نیروی تفکر خود به خلق ایده و نشان دادن بهترین و سریعترین عکس‌العمل تاکید دارد. کد مفهوم نوآوری به استفاده بهینه از ایده‌ها در شرایط و موقعیت‌های مناسب، توانایی تبدیل ایده به پدیده، ایجاد بستر مناسب برای فرصت‌های برابر رشد، کسب مزیت رقابتی از طریق تجزیه و تحلیل مهارت‌ها و قابلیت‌ها، فراگیری و کاربرد دانش در سازمان، منابع انسانی منبع مهم برای تولید سود و ثروت، ایجاد فرآیندهای اجتماعی و ترکیب دانش در درون و بیرون سازمان، افزایش دارایی سازمان با به‌کارگیری استعدادها و پرورش منابع انسانی و تصمیم‌گیری آزادانه کارکنان در حیطه کاری خود تاکید دارد.

لذا بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود بخش معماری منابع انسانی دانش‌محور یک واحد مستقل در دانشگاه در نظر گرفته شود تا بتواند وظایف خود را به شکلی تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر انجام دهد.

با توجه به نتایج و اثرگذاری مقوله شکل‌گیری نگرش نوین به منابع انسانی، نظام آموزش و بهسازی اثربخش و شایسته‌سالاری پیشنهاد می‌شود که به وسیله الگوسازی ویژگی‌های کارکنان شایسته و دانشی، قابلیت و شایستگی منابع انسانی را در سازمان بسط و گسترش داد. از این نقطه نظر، تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و توسعه و بالندگی منابع انسانی بسیار مهم است. برای جلوگیری از هرز رفتن استعداد منابع انسانی نسبت به درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت‌های اساسی سازمان اقدام مناسب صورت گیرد. در خصوص ساختار سازمانی و عوامل سازمانی لازم است فرآیندها و رویه‌ها مستمراً بازنگری و نقایص رفع گردد، از فرآیندهای سازمانی نوین و تکنولوژی جدید در ساختار دانشگاه استفاده شود.

## منابع

- اسماعیل زاده، حمید، رستمی گوران، نرگس، وثوق مقدم، عباس، سالاریان زاده، محمدحسین، دماری، بهزاد (۱۳۹۵)، مطالعه فرهنگ سازمانی در ستاد وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، *مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی*، دوره ۱۴، شماره ۳، صص ۱-۱۴.
- اسماعیلی، احمدرضا، سیدنقوی، میرعلی، معمارزاده طهران، غلامرضا، حمیدی، ناصر (۱۳۹۷)، الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان های انتظامی با تاکید بر تعادل کار و زندگی، *پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی*، سال ۱۲، شماره ۱ (۴۵)، صص ۸۷-۱۱۶.
- جعفری، مهدی، گرجی، حسن ابوالقاسم، صالحی، مسعود، رستگاری مهر، بابک (۱۳۹۰)، رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی و درمانی علوم پزشکی تهران، *مجله مدیریت سلامت*، شماره ۴۵.
- حسینی شاون، امین، یوزباشی، علیرضا، نسل سراجی، رویا (۱۳۹۴)، وضعیت مدیریت دانش و عوامل موثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران، *راهبرد فرهنگ*، شماره ۳۰، صص ۱۳۸-۱۵۹.
- رنجبریان، رسول (۱۳۹۲)، معماری منابع انسانی، *ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۶۶، صص ۱۵-۲۲.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸)، ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه های پژوهشی، *روش شناسی علوم انسانی*، دوره ۱۵، شماره ۸۵، صص ۱۶۱-۱۷۴.
- دانیالی ده حوض، محمود، علامه، سید محسن، صفری، علی (۱۳۹۷)، طراحی الگوی جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، شماره ۱۹، سال ۱۰، صص ۱۰۵-۱۴۰.
- سپهوند، رضا، شریعت نژاد، علی، ساعدی، عبدالله (۱۳۹۶)، طراحی مدل معماری سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد، *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، سال دوازدهم، شماره ۴۴، صص ۱۶۸-۱۷۴.
- سیدنقوی، میرعلی، قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۹)، *معماری منابع انسانی*، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی، چاپ اول.
- سیدنقوی، میرعلی، قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۵)، الگوی معماری منابع انسانی جهادکشاورزی، *دوفصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال پنجم، شماره ۱۴، صص ۵۳-۱۷۵.
- شهبازمرادی، سعید (۱۳۹۰)، ارائه چارچوب معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک در صنعت بیمه، *هجدهمین همایش ملی و چهارمین سمینار بین المللی بیمه و توسعه*، تهران، پژوهشکده بیمه.
- طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین، خدابخشی، محمد (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت های دانش بنیان، *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال نهم، شماره ۲، (شماره پیاپی ۲۲)، صص ۱۶۷-۱۹۲.
- علمداری، شهرام، علمداری، اعظم (۱۳۹۴)، معماری راهبردی نظام سلامت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر سند ۱۴۰۴: الگوی پیشنهادی، *فصلنامه سیاستگذاری عمومی*، دوره اول، شماره ۱، صص ۲۱-۴۲.

- قاسمی، حمیدرضا، سید نقوی، میرعلی، واعظی، رضا، رودساز، حبیب(۱۳۸۸)، **طراحی الگوی معماری منابع انسانی جهادکشاورزی**، پایان نامه رساله دکتری تخصصی، مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- قلی پور، رحم‌الله، امیری، علی نقی، مهدی زاده، زمانی (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، شماره دوم، دوره یازدهم، صص ۱۳۳-۱۶۱.
- کریمی مونتقی، حسین، حسینیان، زهرا مرضیه، آهنجیان، محمدرضا (۱۳۹۳)، بررسی وضعیت مدیریت دانش در علوم پزشکی، **مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی**، دوره هفتم، شماره ۱۶.
- کوشکی جهرمی، علیرضا، ابطحی، سیدحسین، بودلایی، حسین، غلامی، مهرداد (۱۳۹۰)، ارائه روش شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)، **فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۱۸**.
- میرپور، سعید، احمدی، عبدالله، زارعی، رضا، امیریان‌زاده، مژگان، (۱۳۹۹)، ارائه مدل معماری منابع انسانی (رویکرد ترکیبی)، **مجله مدیریت سیستم، شماره ۶، دوره ۲، صص ۲۰۵-۲۱۶**.
- میرقائد، علیرضا، سیدنقوی، میرعلی، دهقانان، حامد، امیری، مقصود، (۱۳۹۶)، الگوی معماری منابع انسانی دانش‌محور بر اساس بهره‌مندی از مزیت شبکه‌ها، **فصلنامه راهبرد، سال بیست و ششم، شماره ۸۵، صص ۲۳-۵۳**.
- یوسف بروجردی، راضیه، سیادت، سید علی، هویدا، رضا (۱۳۹۱)، **بررسی میزان کاربرد مولفه‌های الگوی معماری منابع انسانی در دانشگاه اصفهان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- Al Mamun, A., Hasan, N., (۲۰۱۷), Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: **a conceptual view**, Volume ۱۵, pp. ۶۳-۷۱.
- Armstrong, M.; & Taylor, S. (۲۰۱۴), **Hand book of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Publisher.
- Atapattu, M. & Ranawake, G. (۲۰۱۷). Transformational and Transactional Leadership Behaviours and their Effect on Knowledge Workers' Propensity for Knowledge Management Processes, **Journal of Information & Knowledge Management**, ۱۱(۳), ۱-۲۳.
- Davenport, T. H., (۲۰۰۵), Improving Knowledge Worker Performance, **MIT Sloan Management Review**, ۴۶(۴), p. ۲۱۵-۲۳۵.
- Downing, S. M. (۲۰۰۴). "Reliability: on the reproducibility of assessment data", **Medical Education**, ۳۸(۹): pp. ۱۰۰۶-۱۰۱۲.
- Hansen, N. K., Gfuttel, W. H., & Swart, J. (۲۰۱۹). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. **The International Journal of Human Resource Management**, ۳۰(۴), pp ۶۴۸-۶۷۹.
- Hird, M. Sparrow, P. & Marsh, C. (۲۰۱۵), HR Structures: Are They Working? In Leading HR, **Palgrave Macmillan UK**, pp ۲۳-۴۵.
- Horwitz, M., (۲۰۰۰), Flexible Work Practices and Human Resource Management, **International Journal of Human Resource Management**, ۹(۴).
- Jahmani, K., Fadiya, S. O., Abubakar, A. M., & Elrehail, H. (۲۰۱۸). Knowledge management system content quality, perceived usefulness, use for sharing and retrieval: A Flock Leadership application. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, (just-accepted).
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (۲۰۱۲). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, ۵۵(۶), pp. ۱۲۶۴-۱۲۹۴.



- Kianto A, Josune S, Nekane, A .(۲۰۱۷), Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research.*, ۸۱, pp۱۱-۲۰.
- Matsuo, M. (۲۰۱۰). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: The case of the Toyota technical development corporation. **Journal of Knowledge Management**, ۱۹(۶), pp ۱۱۸۶-۱۲۰۳.
- Njiraine D.(۲۰۱۹), Enabling Knowledge Sharing Practices for Academic and Research in Higher Education Institutions. **Information and Knowledge Management**, ۹(۳), pp ۸۲-۸۹.
- Nanfeng Lou, B., Sun, T., Lin, C., Lou, D., Qin, G., Pan, J.,(۲۰۲۱), The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions, **The International Journal of Human Resource Management**, ۳۲(۲), pp۲۴۱-۲۷۸.
- Narasimhan V, Brown H, Pablos Mendez A, Adams O, Dussault G, Elzinga G, et al.(۲۰۰۴), Responding to the global human resources crisis. **Lancet**; ۳۶۳(۹۴۱۹), pp ۱۴۶۹-۷۲.
- Nonaka.L.and Takeuchi.H.(۱۹۹۰), **The knowledge creating company-How Japanese companies creat the dynamic of innovation.**oxford university press,oxford.
- Nyamekye, L., Fiankor, D., Okyere Ntoni, J. (۲۰۱۶). Effect OF Human Capital on maize productivity in Ghana quantile Regression Approach, **International Journal of Food and Agricultural Economics**, Vol. ۴ No. ۲, pp ۱۲۰-۱۳۰.
- Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B. and Nylund, P.A. (۲۰۱۱), Innovation as a knowledge-based outcome, **Journal of Knowledge Management**, Vol. ۱۰ No. ۶, pp. ۹۲۸-۹۴۷.
- Royal, C., Evans, J. & Windsor, S. (۲۰۱۴). The missing strategic link – human capital knowledge, and risk in thefinance industry – two mini case studies, **An International Journal of Entrepreneurial Finance**, ۱۱(۳), pp ۱۲۲-۲۱۱.
- Rubery, J., Cooke, F. L., Earnshaw, J., & Marchington, M. (۲۰۰۳). Inter-organizational relations and employment in a multi-employer environment. **British Journal of Industrial Relations**, ۴۱(۲), pp ۲۶۰-۲۸۹.
- Tang, H ., Lin , X.(۲۰۱۶). A Framework for Human Resource Configurations in Knowledge-intensive Organizations. **International Journal of Business Administration**, Vol. ۷, No. ۱, pp.۱-۱۱.
- Tsai, S. (۲۰۱۸). Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes offinancial incentive: implicationsfor knowledge management, **Journal of Knowledge Management**, ۲۲(۲), pp ۱۲۲۲-۱۲۲۱.
- Tushman, L. O'Reilly, C.A., (۱۹۹۶), **Winning Through Innovation**, MA, Cambridge: Harward Business School Press.
- Wipawayangkool, K. & Teng, J. (۲۰۱۸). Profiling knowledge workers' knowledge sharingbehavior via knowledge internalization, **Knowledge Management Research & Practice**, ۲ (۲), pp ۱-۱۴.
- Wulf, A. & Butel, B. (۲۰۱۹). Knowledge sharing and collaborative relationships in business ecosystems and networks a definition and a demarcation, **Industrial Management & Data Systems**, ۲(۴), pp۱-۲۲.