



## Antecedents and consequences of strategic human resource maturity

**Zolfaghar Khazir**, PhD student, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Hadi Teimouri\***, Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Ali Nasr Isfahani**, Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 21 April 2025

Revised: 26 May 2025

Accepted: 28 July 2025

#### Keywords

Human Resources  
Maturity,  
Iraq Ministry of Interior,  
Strategy,  
Strategic Human  
Resources Maturity

#### Corresponding Author Email:

[h.teimouri@ase.ui.ac.ir](mailto:h.teimouri@ase.ui.ac.ir)

### ABSTRACT

In today's competitive world, leading organizations strive to develop effective strategies. In today's competitive world, leading organizations seek to develop effective strategies for human resource development and enhancing organizational performance, as human resources are recognized as the most important competitive advantage of an organization. In this regard, investing in human capital development holds great importance. Strategic human resource maturity, as a key concept, plays a decisive role in improving organizational performance and enhancing the capabilities of human resources. Accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying and explaining the antecedents and consequences of strategic human resource maturity in the Ministry of Interior of Iraq. This study is applied-developmental in purpose and was carried out using a qualitative approach. To identify the various dimensions of the antecedents and consequences of strategic human resource maturity, semi-structured interviews were conducted with 15 managers from different units of the Ministry of Interior of Iraq, selected through purposive and snowball sampling. The data were analyzed using thematic analysis, which resulted in the identification of 38 main themes related to individual, organizational, and supra-organizational antecedents and consequences, as well as dimensions of strategic maturity. The findings showed that factors such as individual self-efficacy, flexible organizational structure, and talent management are key antecedents of strategic human resource maturity. Additionally, consequences such as strengthening strategic thinking, facilitating transformations, and enhancing social responsibility were identified. Themes such as competency, value creation, intelligence, and agility also form the dimensions of the core phenomenon. This study, by proposing a localized model tailored to the governmental structure of Iraq, takes an innovative step in human resource policy-making.

#### How to cite this article:

Khazir Z., Teimouri H., & Nasr Isfahani, A. (2025). Antecedents and Consequences of Strategic Human Resource Maturity, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 215-243. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.518145.2140>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In today's dynamic and competitive environment, human resources have become the primary source of sustainable competitive advantage for organizations. Accordingly, leading organizations are increasingly focusing on aligning human capital with strategic goals to enhance performance. Strategic Human Resource Maturity (SHRM) is a key concept that facilitates this alignment by enabling the transition of HR functions from operational to strategic roles. Despite its rising significance, SHRM remains underexplored, especially in the context of public organizations in developing countries. This study aims to design and explain the model of SHRM in the Ministry of Interior of Iraq, an institution that plays a critical role in the country's security and public administration. Given the specific socio-political challenges in Iraq, understanding the antecedents and consequences of SHRM in such an environment offers valuable insights for theory and practice. The study identifies the individual, organizational, and extra-organizational factors that contribute to HR maturity, and analyzes their impact on personal, organizational, and societal outcomes.

### Methodology

This research adopts a qualitative, exploratory approach and is categorized as applied-developmental in nature. The data collection method was semi-structured interviews conducted with 15 senior managers in different units of the Iraqi Ministry of Interior. The participants were selected using judgmental and snowball sampling techniques, ensuring relevance and expertise. Interviews were analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke's (2006) framework. The process involved open coding, categorization of concepts, and identification of key themes. A total of 136 initial codes were identified, leading to the classification of 38 main themes across three levels: antecedents, dimensions of maturity, and consequences. The reliability of coding was confirmed through inter-coder agreement with an average reliability rate of 80%. Validity was ensured via content validity ratios (CVR) and content validity indices (CVI).

### Results and Discussion

The study identified a set of key antecedents for SHRM across three dimensions:

- **Individual** (e.g., self-efficacy, adaptability, specialization, systems thinking)
- **Organizational** (e.g., professional standards, talent retention, flexible structures, process reengineering)
- **Extra-organizational** (e.g., environmental uncertainty, globalization, socio-cultural diversity)

The core dimensions of SHRM include agility, smartness, value creation, and competency. On the outcome side, the findings indicate that SHRM contributes to:

- **Individual outcomes** such as increased engagement, satisfaction, and skill development
- **Organizational benefits** like improved strategic alignment, agility, and competitive advantage
- **Societal impacts** including stronger social responsibility and meritocracy



These results emphasize SHRM's role in enhancing both internal performance and external responsiveness, especially in complex and dynamic public sector environments like Iraq.

#### **Conclusion**

This study provides a comprehensive framework for understanding SHRM within a public sector context in a developing country. By identifying multi-level antecedents and outcomes, the proposed model offers both theoretical contributions and practical guidelines. For policymakers and HR managers in governmental organizations, especially in conflict-affected regions, investing in SHRM can lead to more agile, efficient, and responsive institutions. The research also highlights the need for systems thinking and personal adaptability as core competencies in public administration. Future research may focus on testing this model quantitatively or applying it in other institutional or cultural contexts. Furthermore, integrating SHRM with digital transformation and sustainability frameworks could deepen our understanding of HR's evolving role in governance and development.

**Keywords:** Human resources maturity, Iraq ministry of interior, Strategy, Strategic human resources maturity



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.518145.2140

مقاله پژوهشی

### پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی

**ذوالفقار خضیر**، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
**هادی تیموری\***، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
**علی نصر اصفهانی**، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌های پیشرو به دنبال تدوین راهبردهایی مؤثر برای توسعه منابع انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی هستند، زیرا منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان شناخته می‌شود. در این راستا، سرمایه‌گذاری بر توسعه سرمایه انسانی، اهمیت دارد. بلوغ استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان مفهومی کلیدی، نقشی تعیین‌کننده در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی ایفا می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی انجام شده است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و با رویکرد کیفی انجام شده است. برای شناسایی ابعاد مختلف پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی، با ۱۵ نفر از مدیران واحدهای مختلف وزارت داخلی عراق از طریق نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. داده‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی شد که در نتیجه آن، ۳۸ مضمون اصلی در قالب پیشایندها و پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی و نیز ابعاد بلوغ استراتژیک شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد عواملی مانند خودکارآمدی فردی، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و مدیریت استعداد، از پیشایندهای اصلی بلوغ استراتژیک منابع انسانی هستند. همچنین پیامدهایی چون تقویت تفکر استراتژیک، تسهیل تحولات و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی شناسایی شد. مضامین شایستگی، ارزش‌آفرینی، هوشمندی و چابکی نیز ابعاد پدیده محوری را تشکیل می‌دهند. این پژوهش با تبیین الگوی بومی‌شده متناسب با ساختار دولتی عراق، گامی نوآورانه در سیاست‌گذاری منابع انسانی برداشته است.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> استراتژی، بلوغ استراتژیک منابع انسانی، منابع انسانی، وزارت داخلی عراق</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> h.teimouri@ase.ui.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: خضیر، ذوالفقار؛ تیموری، هادی؛ نصر اصفهانی، علی (۱۴۰۴). پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۴)، ۲۱۵-۲۴۳.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، متخصصان علوم رفتاری به نقش حیاتی منابع انسانی در موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها پی برده‌اند و آن را عامل اصلی رشد بلندمدت شرکت‌ها قلمداد می‌کنند [۱۷]. در واقع، این کارکنان هستند که هویت سازمان را شکل می‌دهند و ظرفیت‌های فردی آنان تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد [۲۵، ۶]. به بیان دیگر، موفقیت سازمان‌ها بر پایه توانمندی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی استوار است. در نتیجه، نگرش سازمان‌ها نسبت به کارکنان، از رویکرد سنتی که آن‌ها را صرفاً ابزار تولید می‌پنداشت، به دیدگاهی تحول یافته است که آنان را سرمایه‌ای استراتژیک برای سازمان می‌داند. علاوه بر این، ظهور رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، مدیران را بر آن داشته است تا به مقوله بلوغ منابع انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشند، زیرا منابع انسانی ارزشمندترین و تأثیرگذارترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود. پژوهشگران بر این باورند که منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان، نه تنها موجب ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان می‌شود، بلکه به توسعه قابلیت‌هایی منحصر به فرد، ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید کمک می‌کند [۳].

ارزیابی عملکرد سازمانی مستلزم بررسی دقیق واحد منابع انسانی به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی آن است. از این رو، سنجش میزان بلوغ سازمانی باید از اولویت‌های اساسی هر سازمان محسوب شود، زیرا دستیابی به سطح مطلوبی از بلوغ فرآیندی، تأثیر مستقیمی بر اثربخشی عملکردها و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها دارد. بلوغ سازمانی را می‌توان معیاری برای سنجش میزان آمادگی و توانمندی سازمان در نظر گرفت که از طریق تعامل میان سرمایه انسانی، فرآیندهای عملیاتی، داده‌ها و فناوری‌های موجود در سازمان تبلور می‌یابد.

بلوغ استراتژیک منابع انسانی یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت منابع انسانی است که توانایی سازمان‌ها را در همسوسازی مؤثر سرمایه انسانی با اهداف استراتژیک سازمان تبیین می‌کند [۸]. این مفهوم نشان‌دهنده گذار از چارچوب‌های عملیاتی سنتی به سیستمی جامع است که مدیریت استعدادها، بهبود بهره‌وری و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان را تسهیل می‌کند. بکر و همکاران بر این باورند که سرمایه انسانی بالغ، زمانی که فرآیندهای منابع انسانی به‌طور مؤثر با استراتژی‌های کلیدی سازمان ادغام شوند، می‌تواند ارزش قابل اندازه‌گیری برای سازمان ایجاد کند [۸]. اهمیت بلوغ سرمایه انسانی را می‌توان از چندین جنبه کلیدی بررسی کرد. نخست، این مفهوم سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از ظرفیت‌های نیروی انسانی خود به‌طور کامل بهره‌برداری کرده و آن‌ها را به مشارکت استراتژیک در تحقق اهداف سازمانی سوق دهند. به گفته کالینز و اسمیت (۲۰۲۰)، سازمان‌هایی که در مسیر بلوغ منابع انسانی پیشرفت کرده‌اند، از طریق سیستم‌های تحلیل داده‌های نیروی انسانی قادرند تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کرده و روند پیشرفت سازمانی را تسریع بخشند [۱۳]. افزون بر این، بلوغ استراتژیک منابع انسانی موجب افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان در واکنش به تغییرات محیطی و تحولات بازار می‌شود [۱۳]. هوشیلد و بکر (۲۰۱۱) نیز به تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در بهبود توانایی سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات سریع محیطی و شرایط بازار رقابتی تأکید کرده‌اند [۲۳].

به گفته لپاک و اسنل (۲۰۲۲) سازمان‌هایی که بر روی توسعه مهارت‌ها و پشتیبانی از کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند، اغلب دارای کارکنانی با انگیزه‌تر و عملکرد بهتر هستند [۳۲]. علاوه بر این، چنین سازمان‌هایی از نرخ ترک خدمت پایین‌تر و بهره‌وری بالاتر برخوردارند [۲۳]. یوسال (۲۰۲۲) نیز معتقد است بسیاری از سازمان‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه، فاقد رویکردهای استراتژیک در مدیریت منابع انسانی هستند، که این موضوع مانع بزرگی برای بهره‌وری و نوآوری محسوب می‌شود [۵۱]. با وجود اهمیت روزافزون بلوغ استراتژیک سرمایه انسانی در مدیریت منابع انسانی، مطالعات جامع و متمرکز بر این موضوع هنوز به طور گسترده انجام نشده است. بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی جنبه‌های کلی مدیریت منابع انسانی یا مدل‌های بلوغ در حوزه‌های دیگر مانند مدیریت پروژه یا مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند، اما بلوغ استراتژیک سرمایه انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

در سال‌های اخیر، کشور عراق تحولات گسترده‌ای را در عرصه سیاسی تجربه کرده است که تأثیرات عمیقی بر سازمان‌های دولتی برجای گذاشته است. با این حال، بسیاری از سازمان‌های عراقی در پذیرش رویکردهای نوین مدیریتی، که امروزه در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرند، با چالش‌هایی جدی مواجه‌اند. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، عدم سرمایه‌گذاری کافی بر توسعه سرمایه انسانی است.

وزارت داخلی عراق، نهادهای کلیدی در مدیریت امنیت، حفظ نظم عمومی و ارائه خدمات اجتماعی، نقش محوری در ثبات و توسعه ملی ایفا می‌کند. با این حال، این وزارتخانه با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه است که می‌توان آن‌ها را در بستر شرایط خاص سیاسی و اجتماعی عراق تحلیل کرد. سال‌ها ناآرامی، جنگ و تحولات سیاسی، نظام اداری و ساختار منابع انسانی این وزارتخانه را

با مشکلات بنیادین مواجه ساخته است. ضعف در سیستم‌های جذب، آموزش و نگهداشت نیروی انسانی، فقدان استراتژی‌های مشخص برای توسعه کارکنان، سطح پایین تعهد سازمانی و انگیزش شغلی، و ناهماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی و اهداف کلان وزارتخانه، از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها هستند. پیامدهای این مشکلات می‌تواند شامل کاهش کارآمدی، افزایش نرخ ترک خدمت و افت کیفیت خدمات عمومی باشد. یکی از ریشه‌های این چالش‌ها را می‌توان در فقدان یک الگوی جامع برای بلوغ استراتژیک منابع انسانی و عدم هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمانی جستجو کرد. همچنین بر اساس گزارش سازمان خدمات عمومی عراق [۳۴]، بسیاری از نهادهای دولتی از جمله وزارت داخلی، با چالش‌هایی در زمینه هم‌راستاسازی منابع انسانی با اهداف راهبردی مواجه هستند. در سند «چشم‌انداز ملی توسعه عراق ۲۰۳۰»، نیز تأکید شده که توانمندسازی منابع انسانی و بلوغ آن‌ها یکی از ارکان کلیدی تحول در نظام حکمرانی کشور است. این اسناد نشان می‌دهند که شکاف میان سیاست‌های کلان و ظرفیت‌های منابع انسانی، نیازمند تحلیل و بازنگری جدی است. از این رو، بررسی و ارزیابی بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی، از ارکان اساسی مدیریت دولتی، می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف، تدوین راهکارهای اصلاحی و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. این موضوع، به‌ویژه در محیط پیچیده و چالش‌برانگیز کشور عراق، که نیازمند واکنش سریع و اثربخش به تحولات امنیتی و اجتماعی است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، این سوال مطرح می‌شود که الگوی بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی کدام است؟ این پژوهش در راستای پاسخگویی به این سوال محوری شکل گرفته و هدف آن طراحی الگوی بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مبانی نظری.** مدل‌های بلوغ سازمانی ابزارهای مدیریتی هستند که امکان ارزیابی سازمان‌ها را فراهم می‌کنند و به شناسایی مراحل مشخصی که منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، کمک می‌نمایند. این مدل‌ها سازمان‌ها را در فرآیند تطبیق و بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه آن یاری می‌کنند. در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها برای حفظ چابکی خود به‌طور فزاینده‌ای بر بهره‌گیری از سرمایه انسانی تمرکز کرده‌اند. بدون تردید، در بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، مدیریت بلوغ منابع انسانی به یکی از قابلیت‌های کلیدی و پرتقاضا تبدیل شده است. مطالعات مستند در زمینه سازمان‌هایی که توانسته‌اند از طریق مدیریت منابع انسانی به موفقیت دست یابند، ظرفیت این حوزه را آشکار ساخته و موجب افزایش توجه به فرصت‌های بالقوه آن شده است. در این راستا، پژوهشگران و متخصصان به‌منظور پاسخ‌گویی به این نیازها، مدل‌سازی بلوغ را رویکردی برای استانداردسازی و بهبود فرآیندهای توسعه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد نموده‌اند [۳۱]. با وجود ارائه مدل‌های متعدد برای بلوغ مدیریت منابع انسانی، هنوز جزئیات مربوط به نحوه ارزیابی و سنجش این بلوغ در سازمان‌ها به‌طور کامل شفاف‌سازی نشده است. بلوغ استراتژیک منابع انسانی، مفهومی کلیدی در مدیریت منابع انسانی، در نتیجه افزایش پیچیدگی محیط‌های کاری و شدت رقابت در بازار، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است. این مفهوم بر توانایی سازمان‌ها در هم‌سوسازی فرآیندها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمانی تأکید دارد. در این راستا، محققان و صاحب‌نظران مختلف تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه کرده‌اند که هر یک بر جنبه‌ای خاص از آن تمرکز دارند. در ادامه، مجموعه‌ای از این تعاریف مبتنی بر منابع معتبر ارائه خواهد شد تا درکی جامع از ابعاد و ویژگی‌های بلوغ استراتژیک سرمایه انسانی به‌دست آید.

بلوغ استراتژیک منابع انسانی به توانایی واحد منابع انسانی در گذار از یک نقش عملیاتی به یک شریک استراتژیک اشاره دارد؛ نقشی که با خلق ارزش برای ذی‌نفعان کلیدی شامل کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران، در تحقق اهداف سازمانی نقش‌آفرینی می‌کند. اولریچ تأکید دارد که بلوغ استراتژیک زمانی محقق می‌شود که واحد منابع انسانی از انجام وظایف روزمره به ایفای نقش‌هایی همچون «طراح سازمان»، «رهبر تغییر» و «تحلیل‌گر داده» تکامل یابد [۵۰]. در تعریفی دیگر، کورتیس و همکاران (۲۰۰۹) بلوغ استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان سطحی از توسعه سازمانی معرفی می‌کنند که در آن، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به‌طور مداوم بهبود یافته و با اهداف استراتژیک سازمان هم‌راستا می‌شوند [۱۴]. در چنین شرایطی، شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار سازمان توسعه می‌یابند. این تعریف مبتنی بر مدل بلوغ توانمندی افراد است که پنج سطح بلوغ را از «اولیه» تا «بهبوده‌شده» توصیف می‌کند. لی و هوانگ (۲۰۲۲) نیز بلوغ استراتژیک منابع انسانی را ظرفیت واحد منابع انسانی در تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان، مدیریت استعدادها و ایجاد فرهنگی سازمانی می‌دانند که قابلیت سازگاری با تغییرات محیطی را داشته باشد [۳۳]. تعریف مؤسسه دیلویت (۲۰۲۳) از بلوغ استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌گیری از تحلیل داده‌های پیشرفته و هوش مصنوعی در پیش‌بینی نیازهای نیروی کار، بهینه‌سازی

فرآیندها و تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تأکید دارد [۱۵]. دیدگاه، جکسون و همکاران (۲۰۲۲) بلوغ استراتژیک منابع انسانی را توانایی این واحد در یکپارچه‌سازی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی، از طریق بهره‌گیری از داده‌ها، فناوری و رویکردهای آینده‌محور تعریف می‌کنند؛ این قابلیت منجر به افزایش انعطاف‌پذیری و تقویت مزیت رقابتی سازمان می‌شود [۲۶]. بنابراین، مفهوم بلوغ استراتژیک منابع انسانی در سال‌های اخیر، به‌ویژه با تمرکز بر فناوری، انعطاف‌پذیری و پایداری، تکامل یافته است و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمانی بیش از پیش برجسته شده است.

**پیشینه پژوهش.** این پژوهش‌ها در زمینه بلوغ استراتژیک منابع انسانی است که از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ با تأکید بر نقش استراتژیک منابع انسانی در خلق ارزش سازمانی مطرح شده‌اند [۵۳، ۴۷]. در دهه ۲۰۰۰، تمرکز تحقیقات به ارتباط میان بلوغ منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی معطوف شد و پژوهش‌گرانی همچون آرمسترانگ بر اهمیت انعطاف‌پذیری و توانمندی سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی تأکید نمودند [۶]. همچنین بودریو و رامستد (۲۰۰۷) به موضوع بلوغ منابع انسانی و پیوند آن با استراتژی‌های سازمانی می‌پردازند. آن‌ها بر این نکته تأکید دارند که چگونه منابع انسانی می‌تواند به شکلی استراتژیک در راستای اهداف بلندمدت سازمان عمل کند [۹]. اولریچ و دولبون (۲۰۱۵) به تحلیل بلوغ منابع انسانی از منظر کارکردهای استراتژیک آن پرداخته و چالش‌های پیش رو برای توسعه بلوغ منابع انسانی در آینده را بررسی می‌کنند [۵۱]. در مجموع، مرور یافته‌های پژوهشی تا سالیان اخیر حاکی از آن است که بلوغ استراتژیک منابع انسانی از نقش عملیاتی فراتر رفته و به عامل کلیدی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان‌ها، به‌ویژه در شرایط بحران‌های اقتصادی و تغییرات ساختاری، تبدیل شده است. در میان مطالعات داخلی، زارع بیدکی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی در طراحی الگوی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان برق ایران: شرکت توانیر" انجام داده‌اند. در این تحقیق، از روش تحلیل محتوا استفاده شده و واحد تحلیل، مضمون یا مفهومی بوده است که عناصر بلوغ در آن گنجانده شده‌اند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده عناصری چون مهارت‌های عمومی شغل، ارتباطات، مهارت‌های فنی، مدیریت، رهبری، کیفیت‌ها و در نهایت بهره‌وری است که پلکان ترقی بلوغ را در سازمان مذکور ترسیم می‌کند [۵۶]. همچنین، صمیمی (۱۴۰۱) در پژوهش «ارائه مدل مدیریت ریسک مبتنی بر سطوح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی و کیفیت آموزش» در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی بیان می‌دارد که الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان، به‌عنوان نقشه مسیر و راهنمایی برای تشخیص، طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای منابع انسانی عمل می‌کند. این فرآیندها به‌طور مستمر موجب ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی می‌شوند. از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند تمامی بهترین فعالیت‌ها را در مدت زمان کوتاه پیاده‌سازی کند، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی این فعالیت‌ها را در پنج سطح بلوغ و ۲۲ فرآیند معرفی می‌کند. هر سطح از این مدل، تحولی چشم‌گیر در فرهنگ سازمان ایجاد کرده و از طریق تجهیز آن به فعالیت‌های قدرت‌مند برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار، به ارتقای سازمان کمک می‌کند [۴۳]. در زمره جدیدترین مطالعات خارجی نیز می‌توان به پژوهش یوسال (۲۰۲۲) اشاره نمود. آن‌ها به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی بلوغ منابع انسانی در اقتصادهای در حال توسعه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که در کشورهای در حال توسعه، وجود نداشتن زیرساخت‌های قوی و فرهنگ سازمانی مناسب، مانعی برای دستیابی به بلوغ سرمایه انسانی است. با این حال، سرمایه‌گذاری در فناوری و برنامه‌های آموزشی می‌تواند به این کشورها در ارتقای بلوغ منابع انسانی کمک کند [۵۲]. کالینز و اسمیت (۲۰۰۶) به بررسی روند تکاملی مفهوم سرمایه انسانی استراتژیک و تأثیر آن بر توانایی نوآوری سازمان‌ها پرداختند. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که سازمان‌هایی که بر توسعه بلوغ سرمایه انسانی تمرکز دارند، قادرند تیم‌های نوآور ایجاد کرده و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند [۱۳].

با این حال علی‌رغم انجام پژوهش‌های متعدد در این زمینه، مطالعه بلوغ استراتژیک منابع انسانی در محیط‌های سازمانی هنوز در مراحل اولیه خود قرار دارد. مرور پیشینه پژوهش نیز حاکی از آن است که تاکنون پژوهش‌های جامع در رابطه با مطالعه و بررسی پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های کشور عراق به انجام نرسیده است و پیشینه موجود فاقد چارچوب جامع نظری در مورد بلوغ استراتژیک منابع انسانی است. بنابراین با در نظر گرفتن خلأ پژوهش در این زمینه، نوآوری پژوهش حاضر شناسایی و تبیین پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی می‌باشد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر (سال)	روشن‌شناسی	نتایج کلیدی	ارتباط با پژوهش
۱	شولر و جکسون (۱۹۸۷) و رایب و مک ماهان (۱۹۹۲)	مرور تاریخی و نظری	معرفی مفهوم بلوغ استراتژیک منابع انسانی	ارائه پایه و اساس نظری موضوع پژوهش
۲	آرمسترانگ (۲۰۰۰)	مرور پیشینه	تأکید بر ارتباط بلوغ منابع انسانی با بهبود عملکرد سازمانی	اشاره به اهمیت انعطاف‌پذیری در بلوغ منابع انسانی
۳	کالینز و اسمیت (۲۰۰۶)	کمی-پیمایش	توسعه بلوغ سرمایه انسانی موجب ایجاد تیم‌های نوآور و بهبود عملکرد سازمان می‌شود	ارتباط بین بلوغ منابع انسانی و نوآوری سازمانی
۴	بودریو و رامستد (۲۰۰۷)	کیفی-مرور نظام‌مند پیشینه	منابع انسانی به شکلی استراتژیک در راستای اهداف بلندمدت سازمان عمل می‌کند	تأکید بر نقش استراتژیک منابع انسانی
۵	اولریچ و دولبون (۲۰۱۵)	کیفی-مرور نظام‌مند پیشینه	بلوغ منابع انسانی فراتر از نقش عملیاتی، چالش‌های توسعه در آینده	بررسی چالش‌های بلوغ منابع انسانی
۶	یوسال (۲۰۲۲)	کیفی-مطالعه موردی	کمبود زیرساخت و فرهنگ مناسب مانع بلوغ، اما سرمایه‌گذاری در آموزش و فناوری مفید است	بررسی کشورهای در حال توسعه و موانع بلوغ منابع انسانی
۷	زارع بیدکی و همکاران (۱۴۰۲)	کیفی-تحلیل محتوا	شناسایی عناصر بلوغ شامل مهارت‌ها، مدیریت، رهبری، بهره‌وری	معرفی چارچوبی برای توسعه بلوغ منابع انسانی در سازمان
۸	صمیمی (۱۴۰۱)	آمیخته	مدلی با پنج سطحی بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی برای ارتقا و تحول فرهنگ سازمانی	معرفی مدل کاربردی بلوغ منابع انسانی در صنایع

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن به منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی از رویکرد اکتشافی استفاده گردید؛ بطوری که داده‌ها با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، چارچوب کلی سؤالات با مرور گسترده پیشینه پژوهش تعیین شد. درانتخاب مشارکت‌کنندگان نیز بر مبنای ماهیت و میدان پژوهش از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد. به این منظور، مصاحبه نخست با یکی از خبرگان وزارت داخلی که به جهت تجارب کاری و تحصیلات مرتبط با حیطة منابع انسانی از معیارهای لازم برخوردار بود، انجام پذیرفت. در ادامه از وی خواسته شد تا دیگر افراد صاحب‌نظر که دارای اطلاعات مرتبط با هدف پژوهش بوده را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. به منظور کاهش احتمال سوگیری ناشی از این روش، تلاش شد تا تنوع در ویژگی‌های فردی و سازمانی مصاحبه‌شوندگان از جمله سابقه خدمت، سطح تحصیلات و حوزه فعالیت رعایت شود. این رویکرد سبب شد نمونه نهایی، ترکیبی غنی از افراد با تخصص‌ها و تجربیات مختلف باشد که ابعاد گسترده‌تری از پدیده بلوغ استراتژیک منابع انسانی را پوشش دهد.

فرایند نمونه‌گیری در پژوهش کیفی معمولاً تا زمانی ادامه می‌یابد که مصاحبه‌های جدید، اطلاعات بیشتری به موارد قبلی اضافه نکند و محقق، الگوهای داده‌ای تکرارشونده را مشاهده کند. در این پژوهش پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید و با پیشروی در مصاحبه‌ها، مضامین تکراری به‌ویژه از مصاحبه سیزدهم به بعد به‌دفعات مشاهده شد. به این معنی که داده جدید و مرتبط با مقولات حاصل نشد و با حصول اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع، نمونه‌گیری و مصاحبه متوقف شد.

لازم به ذکر است مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر شامل مدیران و سرپرستان واحدهای مختلف وزارت داخلی بودند که در جدول ۲ به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان اشاره شده است.

با توجه به حضور محقق در میدان پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته ترتیب داده شد. توضیح اینکه در خلال انجام مصاحبه‌ها از مشارکت‌کنندگان سوالاتی حول دلایل، الزامات و ابعاد بلوغ منابع انسانی و نیز تحلیل ایشان از پیامدهای آن مطرح و پرسش‌های تکمیلی برای غنای هرچه بیشتر موضوعات و دستیابی به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد مطالعه طرح شد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	سابقه کار	تحصیلات	جایگاه سازمانی
۱	۱۲	کارشناسی ارشد آمار	مدیر بخش تهیه برنامه سالانه
۲	۱۵	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر گروه برنامه ریزی استراتژیک
۳	۱۰	کارشناسی مدیریت	مدیر بخش اداری
۴	۱۵	کارشناسی ارشد برنامه ریزی استراتژیک	مدیر اداره حقوقی
۵	۱۵	دکتری مدیریت دولتی	مدیر بخش آموزش رهبری
۶	۱۳	کارشناسی ارشد روانشناسی	بخش قانونی
۷	۱۲	کارشناسی ارشد سیستم‌های اطلاعات	گروه سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی
جغرافیایی			
۸	۱۶	کارشناسی ارشد برنامه ریزی استراتژیک	مدیر بخش اداری و خدمات
۹	۱۵	کارشناسی ارشد حسابداری	مدیر بخش حسابداری
۱۰	۱۴	کارشناسی مهندسی کامپیوتر	مدیر بخش آمار
۱۱	۱۳	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر بخش اداری
۱۲	۱۴	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر گروه برنامه ریزی و پیگیری
۱۳	۱۲	کارشناسی ارشد برنامه ریزی استراتژیک	مدیر بخش اداری
امنیتی			
۱۴	۱۳	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر بخش اداری
۱۵	۱۲	کارشناسی ارشد برنامه ریزی استراتژیک	مدیر بخش اداری و خدمات
امنیتی			

همچنین تلاش گردید با هدف تبیین بهتر موضوع تا حد امکان توضیحات لازم برای مصاحبه‌شوندگان ارائه گردد. فرایند انجام مصاحبه‌ها بطور میانگین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید. در مجموع از ۱۵ نفر مصاحبه‌شونده ۹ ساعت و ۲۰ دقیقه مصاحبه انجام شد که به جهت افزایش دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها تمامی مصاحبه‌ها ضبط و به دقت مفاهیم و مشاهدات حین مصاحبه یادداشت گردید. در ادامه به برخی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌گردد.

در این پژوهش، ساز و کار لازم جهت تحلیل داده‌ها و تدوین مدل پژوهش بر مبنای روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام پذیرفت [۱۰]. از تحلیل مضمون زمانی استفاده می‌شود که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه در دست باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات به انجام رسیده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان چارچوب تبیین نظری جامع، مشهود باشد. در این شیوه، پژوهشگر با در نظر گرفتن الگوهای معنایی و مفاهیمی که جذابیت بالقوه دارند تحلیل مضامین را آغاز می‌کند. این تحلیل مستلزم رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها، مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌های بدست آمده است.

لذا تحلیل مضمون فرایندی بازگشتی دارد که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل مذکور برقرار است. مضامین یا الگوهای موجود در داده‌ها را می‌توان با دیدگاه استقرایی و دیدگاه قیاسی شناسایی نمود. در دیدگاه استقرایی فرایند کدگذاری و توسعه مضمون به وسیله محتوای داده‌ها تعیین می‌شود [۱۱].

جدول ۳. نمونه ای از نقل قول‌های مصاحبه شوندهگان

ردیف	قسمتی از متن مصاحبه	کد استخراج شده
۱	در وزارت داخلی، شرایط محیطی بسیار ناپایداره، هر لحظه ممکنه از بالا دستور جدید بیاد یا اینکه بحران امنیتی شکل بگیره. نیروهای این سازمان باید توانایی تطبیق خودشون با شرایط جدید رو داشته باشن. ما مجبوریم دائم یاد بگیریم و تغییر کنیم.	توانایی انطباق پذیری
۲	نیروهای ما در مواقع بحران‌های امنیتی یا سیاسی فشار زیادی تحمل می‌کنن. اما این موارد کمتر بچشم میاد. ما فقط وقتی دیده می‌شیم که یه مسئله بیرونی پیش بیاد.	ایجاد محیط کاری حمایتی
۳	بسیاری از نیروهای حرفه‌ای که در بخش‌های تخصصی مثل فناوری اطلاعات، امنیت داده یا برنامه‌ریزی کار می‌کنن، چون مسیر ارتقای مشخصی ندارن یا مهاجرت می‌کنن یا به بخش خصوصی منتقل میشن. با این رویه ما داریم سرمایه انسانی مون رو از دست می‌دیم.	فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و آموزشی
۴	سازمان ما هنوز با ساختارهای سفت و سخت اداره می‌شه. مثلاً یه پیشنهاد اصلاحی یا ابتکاری باید چندین لایه اداری رو طی کنه. برای نهاد امنیتی که باید سریع و هوشمند واکنش نشون بده، این ساختار ناکارآمده.	تمرکززدایی سازمانی
۵	در محیط پرچالش عراق، ما نیاز داریم همیشه چند قدم جلوتر از تهدیدات باشیم، ولی الان فقط واکنشی عمل می‌کنیم. تحلیل محیط بیرونی باید بخشی از ساختار فکری مدیران باشه، نه فقط یه گزارش فصلی.	رصد تهدیدات امنیتی و بحران‌ها

در این دیدگاه، تحلیل مضمون بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد و با شناخت الگوهای بین مضامین، مضامینی در سطح بالاتر شکل می‌گیرند. بنابراین، در مضمون استقرایی پس از آنکه محقق از طریق ابزارهای مختلف، داده‌ها را گردآوری کرد اقدام به شناسایی مضامین و الگوهای موجود در داده‌ها می‌کند و در فرایند رفت و برگشتی، مضامین سطح بالاتر را شکل می‌دهد تا به جامع‌ترین مضامین موجود در داده‌ها دست یابد. در این شیوه، پژوهشگر هیچ‌گونه چارچوب مفهومی را از قبل انتخاب نکرده و پروتکل مصاحبه بر اساس مطالعه پیشینه موضوع شکل می‌گیرد.

بر این اساس به منظور بررسی محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته و استخراج مفاهیم اولیه و نظم دهی مفهومی از کدگذاری اولیه، ایجاد مضامین فرعی و مضامین اصلی استفاده شد.

لذا برای تحلیل داده‌ها، مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون براون و کلارک طی شد که شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، جستجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش نهایی می‌باشد. در مرحله اول، پس از نگارش متن مصاحبه‌ها، نکات نیازمند بازبینی شناسایی و موضوعات مرتبط با اهداف پژوهش برجسته شدند. سپس در مرحله دوم، جملات مهم استخراج و به هر یک کد اختصاص داده شد و دسته‌بندی‌های مفهومی شکل گرفت.

مرحله سوم به بازنگری و اصلاح دسته‌بندی‌های اولیه اختصاص یافت و نکات پراکنده پاسخ‌دهندگان در قالب دسته‌های منسجم سازماندهی شدند. در مرحله چهارم، پس از پالایش نهایی، مضمون‌های پایه در قالب مضمون‌های اصلی و فرعی سازماندهی و موارد غیرمرتبط حذف شدند. مراحل پنجم و ششم نیز در بخش یافته‌ها و فصل بحث و نتیجه‌گیری ارائه شده‌اند.

کدگذاری اولیه نخستین مرحله تحلیل است که با بررسی صحبت‌های مصاحبه شوندهگان صورت پذیرفت. بدین صورت که در ابتدا با تحلیل سطر به سطر متن مصاحبه‌ها، مقوله‌های اولیه، خصوصیات و ابعاد آن‌ها شناسایی شد و به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد اختصاص یافت. در مرحله دوم از کنارهم قرار دادن و تلفیق مضامین مشابه و دارای مفهوم مشترک، میزان زیادی از داده‌ها غریب و مقوله‌هایی با سطح انتزاع بالاتر ایجاد گردید. نتیجه این مرحله شناسایی ۱۳۶ کد اولیه (۷۱ کد مربوط به پیشایندها، ۵۳ کد مربوط به پیامدها و ۱۲ کد مربوط به ابعاد پدیده مورد مطالعه) بود. در نهایت پس از آن که ارتباط میان مقوله‌ها، طی کدگذاری اولیه و تعیین مضامین فرعی مشخص گردید، مضامین اصلی شناسایی و با طبقه‌بندی و ادغام مفاهیم مشابه، ابعاد و مولفه‌های پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در سازمان استخراج گردید.

جدول ۴. ضرایب CVR و CVI مولفه‌ها و ابعاد الگوی بلوغ منابع انسانی

نام اصلی	تم فرعی	CVR	پذیرش یا رد	CVI	پذیرش یا رد	
پیش‌بیندهای فردی	خودکارآمدی	۰/۸	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
	پویایی فردی	۰/۸	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
	تخصص‌گرایی	۰/۴	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	تفکر سیستمی	۱	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
پیش‌بیندهای سازمانی	حرفه‌ای‌گرایی و استانداردهای اجرایی	۱	پذیرش	۱	پذیرش	
	نگهداشت سرمایه انسانی	۱	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
	حفظ بقا و تداوم فعالیت	-۰/۲	رد	-	-	
	بازمهندسی منابع	۱	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و کارآمد	۰/۸	پذیرش	۰/۷۳	پذیرش	
	رصد و تحلیل محیطی	۰/۶	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	
	استانداردها و قوانین داخلی	۰/۶	پذیرش	۰/۷۳	پذیرش	
	تغییر در ماهیت مشاغل و مسیر ارتقا	۰/۸	پذیرش	۰/۷۳	پذیرش	
	عدم اطمینان محیطی	۰/۸	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	
	فشار ذینفعان	۰	رد	-	-	
پیش‌بیندهای فراسازمانی	مزیت رقابتی از طریق مدیریت استعداد	۰/۸	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	
	تنوع اجتماعی و فرهنگی	۰/۸	پذیرش	۰/۷۳	پذیرش	
	افزایش شدت رقابت	-۰/۲	رد	-	-	
	جهانی شدن	۰/۶	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	
بندیه اصلی	شایستگی	۰/۴	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	ارزش‌آفرینی	۱	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	چابکی	۱	پذیرش	۱	پذیرش	
	هوشمندی	۱	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
بیمدهای فردی	تقویت تفکر استراتژیک	۱	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	رفتارهای سازمانی مثبت‌گرا	۰/۸	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	رضایت شغلی	۱	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	
	بهبود کیفیت زندگی کاری	۰/۶	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	درگیری ذهنی عاطفی کارکنان	۰/۸	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
	افزایش تعلق خاطر کاری	۱	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	
	افزایش تعهد سازمانی	۱	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
	بهبود و توسعه مهارت‌های کارکنان	۰/۶	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	
	بیمدهای سازمانی	بهبود مزیت رقابتی	۰/۶	پذیرش	۰/۷۳	پذیرش
		جذابیت برند کارفرما	۰/۶	پذیرش	۰/۸۰	پذیرش
تسهیل تغییر و تحولات		۱	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
بهبود همسویی استراتژیک		۱	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	
افزایش چابکی سازمان		۰/۸	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	

پذیرش یا رد	CVI	پذیرش یا رد	CVR	تم فرعی	پایایی
پذیرش	۱	پذیرش	۱	بهبود مشتری مداری	۰/۹۳
پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	۱	ارتقا سلامت سازمانی	
پذیرش	۰/۹۳	پذیرش	۰/۶	ارتقاء مسئولیت اجتماعی	
پذیرش	۰/۸۰	پذیرش	۰/۸	حاکمیت شایسته سالاری	
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۰/۸	خلق سرمایه روانشناختی	
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۰/۸	تقویت سرمایه اجتماعی	

برای سنجش روایی یافته‌ها، ضمن بهره‌گیری از نظرات اساتید و خبرگان قلمرو پژوهش و انجام اصلاحات لازم، از دو ضریب نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده شد و در نهایت گویه‌هایی که نسبت روایی محتوای آنها از ۰/۷۹ و مقدار شاخص روایی محتوای آنها کمتر از میزان حداقل قابل قبول بر اساس جدول لاوشه<sup>۳</sup> بود حذف گردید که این مقادیر و همچنین کدهای تایید شده در جدول ۴ ارائه شده است.

به منظور بررسی قابلیت اعتماد یافته‌ها، از روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۴</sup> استفاده شد. به این منظور، سه مورد از مصاحبه‌ها (کدهای مصاحبه ۲، ۳ و ۴) علاوه بر پژوهشگر، به صورت مستقل توسط کدگذار دوم که دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی و آشنا با روش تحلیل مضمون بود، کدگذاری شده و پس از اتمام کدگذاری مستقل، کدهای هر دو نفر مورد مقایسه قرار گرفتند. معیار توافق، هم‌پوشانی مفهومی میان کدهای اختصاص یافته به واحدهای معنایی مشابه بود. به عبارت دیگر، اگر دو کدگذار برای یک بخش از متن، کدی با مضمون مشترک (هرچند با واژگان متفاوت) اختصاص داده بودند، آن مورد به عنوان «توافق» در نظر گرفته شد. در مقابل، مواردی که اختلاف مفهومی یا معنایی بین کدها وجود داشتند، به عنوان «عدم توافق» لحاظ شدند.

$$100\% * \frac{2 * \text{توافقات تعداد}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۵. نتایج بررسی پایایی داده‌ها

کد مصاحبه	تعداد کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۲	۳۶	۱۶	۵	۸۸٪
۳	۲۸	۱۰	۶	۷۱٪
۴	۲۷	۱۱	۵	۸۱٪
کل	۹۱	۳۷	۱۶	۸۱٪

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس تحلیل محتوای انجام شده، پیشایندهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در سازمان در قالب ۱۵ کد در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی شدند که در ادامه، نتایج حاصل از کدگذاری در جدول ۶ نشان داده شده‌اند.

جدول ۶. مقوله‌های مربوط به پیشایندهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیشایندهای فردی	خودکارآمدی	اطمینان به توانمندی‌های فردی
		مهارت تصمیم‌گیری مستقل
		توانایی مدیریت احساسات

<sup>1</sup> Content Validity Ratio

<sup>2</sup> Content Validity Index

<sup>3</sup> Lawshe

<sup>4</sup> Inter-Rater Reliability

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		خودتوانمندسازی
		توجه به دانش فناورانه
		استقامت در مواجهه با چالش‌ها
		یادگیری مستمر
		آینده نگری
	پویایی فردی	حس توفیق طلبی
		توانایی انطباق پذیری
		کارکنان دارای مهارت‌های مختلف
		مهارت در انتقال دانش
		تخصص در حل مسائل پیچیده
	تخصص گرایی	تطبیق تخصص با نیازهای سازمانی
		تعهد به استانداردهای حرفه‌ای
		شناخت اجزای مختلف سیستم
	تفکر سیستمی	ارزیابی اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت تصمیمات
		توانایی شناسایی نقاط حساس یا کلیدی
		تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری
		تمرکززدایی سازمانی
	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و کارآمد	توانایی انطباق با تغییرات محیطی
		پویایی در تخصیص منابع
		بهینه‌سازی تخصیص منابع انسانی
	بازمهندسی منابع	بازنگری در فرآیندهای اجرایی و مدیریتی
		تخصیص بهینه منابع مالی و فنی
		استفاده از فناوری‌های نوین
		استانداردهای اخلاقی و اجرایی
	حرفه‌ای گرایی و استانداردهای اجرایی	توسعه مهارت‌ها و آموزش‌های تخصصی
		تعهد به مسئولیت و پاسخگویی
		ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای
		ایجاد محیط کاری حمایتی
		فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و آموزشی
		سیستم‌های پاداش و انگیزش
	نگهداشت منابع انسانی	حفظ تعادل کار و زندگی
		استانداردهای اخلاقی و رفتاری
	استانداردها و قوانین داخلی	رعایت مقررات شغلی و استانداردهای قانونی
		قوانین انضباطی و اجرایی
		قوانین حمایت از حقوق کارکنان
		رصد تهدیدات امنیتی و بحران‌ها
		پیش‌بینی روندهای اجتماعی و امنیتی
		تحلیل تهدیدات محیط زیستی و طبیعی
	رصد و تحلیل محیطی	شناسایی تغییرات در سیاست‌های بین‌المللی و منطقه‌ای
		همکاری با سایر سازمان‌های امنیتی عراق
		رصد فناوری و نوآوری‌های امنیتی

پیشایندهای سازمانی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	تغییر در ماهیت مشاغل و مسیر ارتقا	تغییر در مشاغل
		تغییر در شایستگی ها
		تغییر در ملاک‌های ارتقا شغلی
		شناسایی استعداد‌های امنیتی و راهبردی
مزیت رقابتی از طریق مدیریت استعداد		توسعه توانمندی‌های مدیریت بحران
		انطباق فرهنگی و اجتماعی
		استفاده از فناوری در مدیریت استعداد
		چالش‌های سیاسی و امنیتی داخلی
پیشایندهای فرا سازمانی	عدم اطمینان محیطی	تغییرات در قوانین و مقررات بین‌المللی
		تحولات اقتصادی و سیاسی
		مشارکت‌های بین‌المللی و همکاری‌های جهانی
		چالش‌های امنیتی و بحران‌های جهانی
تنوع اجتماعی و فرهنگی		مدیریت تنوع و شمول در منابع انسانی
		رقابت جهانی و نیاز به مدیریت استعداد
		تطبیق با استانداردهای بین‌المللی در منابع انسانی
		تأثیر تحولات جهانی در فناوری و امنیت سایبری

پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در سازمان نیز در قالب ۱۹ کد، در ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی شدند که نتایج آن در ادامه ارائه شده‌اند.

جدول ۷. مقوله‌های مربوط به پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای فردی	تقویت تفکر استراتژیک	برنامه ریزی جامع استراتژیک
		توانایی تفکر استراتژیک
		هماهنگ کردن تفکر خلاق
		مثبت اندیشی
رفتارهای سازمانی مثبت‌گرا		خوش بینی
		ارتقا مهارت تفکر سیستمی
		رضایت از شغل
		رضایت از حقوق و دستمزد
رضایت شغلی		رضایت از همکار
		توانمندسازی کارکنان
		ایجاد شرایط کاری مطلوب
		عجین شدن با شغل
درگیری ذهنی عاطفی کارکنان		درگیر شدن در انجام وظایف و فعالیت‌های کاری
		تمرکز بر انجام مسئولیت‌ها
		تمرکز ذهنی بر انجام فعالیت‌ها
		دلبستگی به کار
افزایش تعلق خاطر کاری		اشتیاق شغلی
		تعهد عاطفی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای سازمانی	افزایش تعهد سازمانی	تعهد هنجاری
	بهبود و توسعه مهارت‌های کارکنان	یادگیری از تجربیات کارمندان
		عملکرد فراتر از انتظار
		بهبود عملکرد کارکنان
	بهبود مزیت رقابتی	توسعه مهارت‌های نیروی انسانی
		تمایز نسبت به رقبا
		ذهنیت افراد در مورد سازمان
	جذابیت برند کارفرما	جذب استعداد‌های برتر
	تسهیل تغییر و تحولات	داشتن نگرش پیشرو نسبت به تغییر
		پشتیبانی از تغییر
پیامدهای فراسازمانی	بهبود همسویی استراتژیک	عدم مقاومت نسبت به تغییر
		هماهنگی میان اجزا
		جهت‌گیری استراتژیک
	افزایش چابکی سازمان	ظرفیت جذب و یادگیری
		پهسازی و کارایی بلند مدت
	بهبود مشتری‌مداری	جلب رضایت مشتری
		درک بهتر و بیشتر نیازهای مشتری
		متحد شدن حول تحقق اهداف
	ارتقا سلامت سازمانی	ترقی سازمان
		انسجام در فعالیت‌ها
پیامدهای فراسازمانی	ارتقا مسئولیت اجتماعی	بهبود مسئولیت اجتماعی
	حاکمیت شایسته‌سالاری	شایسته‌گزینی
		ارتقا بر مبنای شایستگی
		افزایش اعتماد بنفس
	خلق سرمایه روانشناختی	ایجاد امید
	تقویت سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی سازمان
		ایجاد اعتماد

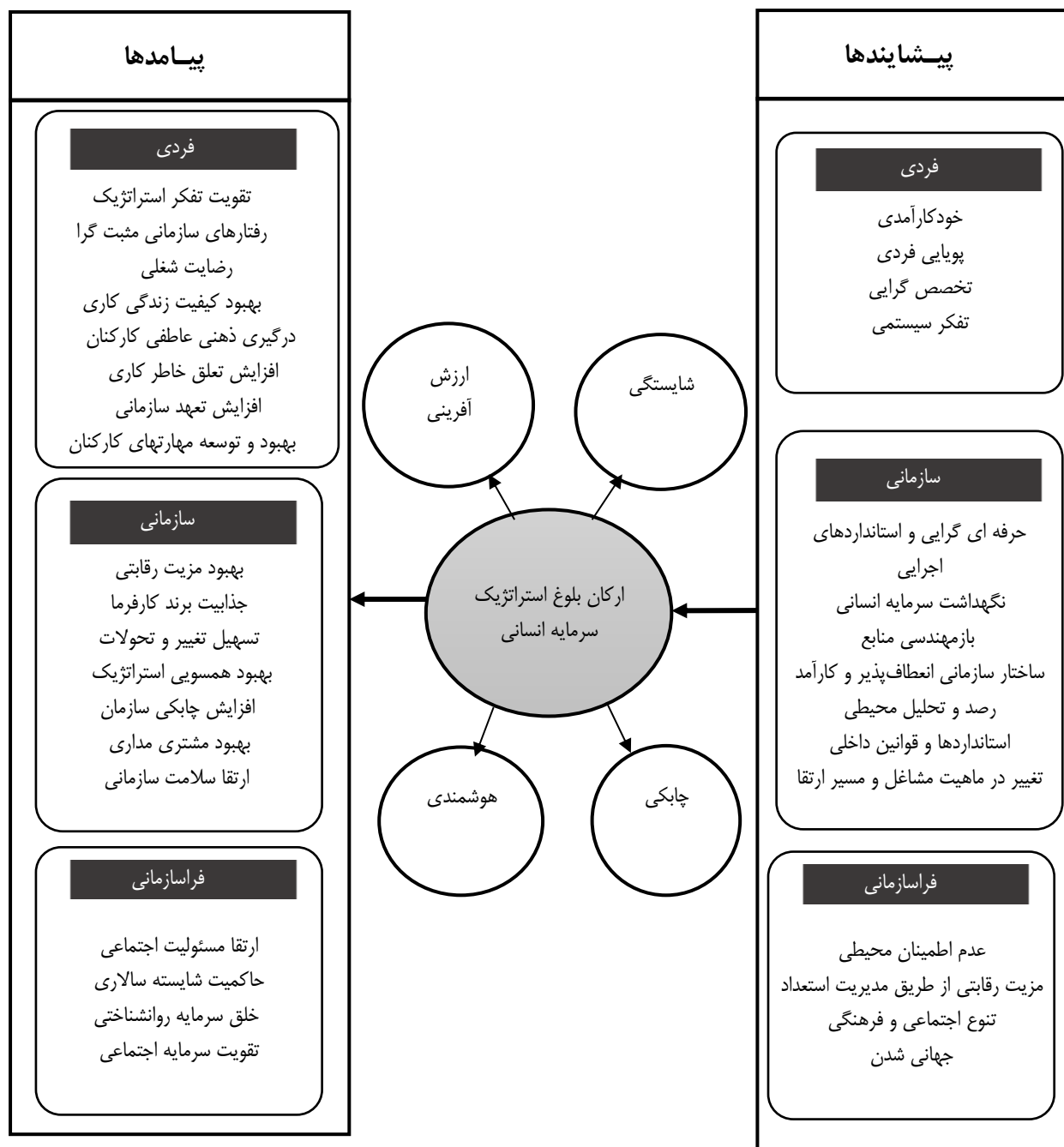
ابعاد چهارگانه بلوغ استراتژیک منابع انسانی نیز مطابق با جدول زیر کدگذاری گردید.

جدول ۱. مقوله‌های مربوط به ابعاد بلوغ استراتژیک منابع انسانی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
بلوغ استراتژیک منابع انسانی	شایستگی	شایستگی عملکردی	
		شایستگی رفتاری	
	هوشمندی	هوشمندی	هوشمندی داده‌محور
			هوشمندی شناختی
			هوشمندی انطباقی
			هوشمندی شبکه‌ای
	ارزش آفرینی	ارزش آفرینی	ارزش آفرینی اقتصادی
			ارزش آفرینی اجتماعی
			ارزش آفرینی نوآورانه

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	چابکی	چابکی مهارتی
		چابکی تصمیم‌گیری
		چابکی عملیاتی

بر اساس ابعاد شناسایی شده، الگوی مفهومی زیر برای پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی شناسایی شد:



نمودار ۱. الگوی پیشایندها و پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به پیچیدگی‌های محیطی، چالش‌های روزافزون و نیاز به ارتقای کارآمدی در نهادهای دولتی، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای منابع انسانی از سطح عملیاتی به سطح استراتژیک، ضرورتی انکارناپذیر به شمار می‌رود. یافته‌های این پژوهش با تحلیل عمیق داده‌ها و ترکیب دیدگاه‌های نظری و تجربی، ابعاد مختلف پیشایندها، پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی بلوغ منابع انسانی را روشن ساخت. در این بخش، تلاش می‌شود ضمن تحلیل نتایج پژوهش در پرتو پیشینه پیشین، به تبیین اهمیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده، ارتباط آن‌ها با یکدیگر و نقش آن‌ها در ارتقای عملکرد وزارت داخلی پرداخته شود. همچنین، نقاط قوت، محدودیت‌ها و پیشنهادها کاربردی برای سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی ارائه خواهد شد تا زمینه‌های لازم برای تحقق بلوغ استراتژیک به شیوه‌ای اثربخش فراهم آید.

سوال فرعی (۱) پیشایندهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی کدام است؟

پیشایندها به شرایطی اطلاق می‌شود که علت اصلی و ضرورت توجه به بلوغ استراتژیک منابع انسانی و مدیریت آن در سرتاسر سازمان را تعیین می‌کند. جهت بررسی و تعیین پیشایندها و نیز ضرورت توجه به مقوله بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی، از افراد در طی مصاحبه پرسیده شد که: بنظر شما ضرورت بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی چیست؟ بنظر مصاحبه‌شوندگان علل و عوامل مختلفی می‌تواند ضرورت بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی را توجیه نماید که این عوامل در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند.

از دیدگاه خبرگان سازمان، منابع انسانی از مهمترین عوامل کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود، بدین جهت اهمیت توجه به بلوغ منابع انسانی در سازمان و نیز وظایف و نقش‌های اختصاص یافته به منابع انسانی از مسائل مهم و قابل توجه مدیران در وزارت داخلی می‌باشد. در این راستا باید بیان نمود که پیشایندهای مؤثر بر بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی را می‌توان از عوامل فردی آغاز نمود؛ چراکه بلوغ فردی، پایه و اساس سرآمدی سازمانی و زیربنای بالندگی‌های دیگر محسوب می‌شود. در عرصه‌ی واقعی، این عوامل در پیوند با یکدیگر قرار داشته و نمی‌توان آن‌ها را به طور خاص از یکدیگر تفکیک نمود. در هر صورت، اولین بخش از عوامل تأثیرگذار بر بلوغ استراتژیک منابع انسانی عوامل فردی هستند.

در دسته فردی مصاحبه‌شوندگان به عواملی چون خودکارآمدی، پویایی فردی، تخصص‌گرایی و تفکر سیستمی اشاره نمودند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت اهمیت دادن به منابع انسانی در وزارت داخلی از جمله اولویت‌های این سازمان قرار گرفته است به گونه‌ای که نتیجه نگرش‌های کارکنان می‌تواند سوق‌دهنده و یا بازدارنده سازمان در جهت رسیدن به اهدافش باشد. باید در نظر داشت با وجود عدم قطعیت‌های محیطی، سرعت و مهارت داشتن منابع انسانی، موجب ارتقا و بهبود کیفیت خدمات‌رسانی در این وزارتخانه خواهد شد. که در این زمینه، پویایی فردی و تفکر سیستمی بیشتر حائز اهمیت می‌باشد.

در وزارت داخلی، خودکارآمدی یکی از عوامل حیاتی برای دستیابی به بلوغ استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود. این ویژگی به کارکنان کمک می‌کند تا با اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری و انگیزه بالا با شرایط پیچیده و بحران‌های پیش‌بینی‌نشده مواجه شوند. کارکنان دارای خودکارآمدی بالا نقش فعالی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای سیاست‌های کلان دارند، در حالی که نبود این ویژگی می‌تواند باعث کاهش اعتماد به نفس و بهره‌وری شود. تقویت خودکارآمدی باعث افزایش عملکرد فردی، تصمیم‌گیری مؤثرتر، و ارتقای کیفیت خدمات عمومی می‌شود. این ویژگی همچنین با ایجاد ارتباط مؤثرتر با جامعه، موجب افزایش اعتماد عمومی و شفافیت در عملکرد وزارت می‌گردد. در نهایت، خودکارآمدی نه تنها یک توانمندی فردی، بلکه سرمایه‌ای راهبردی برای پیشبرد اهداف کلان وزارت داخلی و ارتقای امنیت و جایگاه آن در سطح ملی است. در این راستا علی‌پور (۱۴۰۳) به رابطه خطی و مثبت بین کارکردهای توسعه منابع انسانی و خودکارآمدی اشاره می‌کند [۲]. همچنین یزدان‌شناس و افشاری (۱۴۰۲) در پژوهش خود دریافتند که خودکارآمدی شغلی کارکنان نقش میانجی در رابطه میان بازاریابی داخلی و جو توسعه منابع انسانی ایفا می‌نماید [۵۴].

در خصوص بعد پویایی فردی، یادگیری مستمر، آینده‌نگری، حس توفیق‌طلبی، توانایی انطباق‌پذیری و کارکنان دارای مهارت‌های مختلف، از جمله موارد مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان بود که بنظر آن‌ها می‌بایست یکی از ملاک‌های مهم در انتخاب و جذب منابع انسانی در وزارت داخلی باشد. این مفهوم به توانایی کارکنان برای سازگاری با تغییرات محیطی، یادگیری مداوم و نوآوری در مواجهه با چالش‌ها و موقعیت‌های جدید اشاره دارد. وزارت داخلی به دلیل ماهیت پویا و چندوجهی مأموریت‌های خود، همواره با تغییرات و تحولات مختلف اجتماعی، سیاسی و امنیتی روبه‌رو است. در چنین محیطی، کارکنانی که توانایی انطباق سریع با شرایط متغیر را دارند، می‌توانند به شکلی

مؤثرتر به نیازها و الزامات روز پاسخ دهند. پویایی فردی به کارکنان این امکان را می‌دهد که در مواجهه با مسائل غیرمنتظره، راه‌حلی خلاقانه و متناسب ارائه دهند، به‌عنوان مجریان سیاست‌ها و همچنین عوامل نوآور و تحول‌آفرین عمل کنند. این ویژگی باعث می‌شود که سازمان به‌جای برخورد واکنشی با مسائل، رویکردی پیش‌گیرانه و آینده‌نگرانه اتخاذ کند. در وزارت داخلی، پویایی فردی می‌تواند در زمینه‌هایی همچون مدیریت بحران، هماهنگی بین‌بخشی و طراحی و اجرای سیاست‌های امنیتی و اجتماعی نقش کلیدی داشته باشد. کارکنانی که از پویایی فردی بالایی برخوردارند، معمولاً تمایل بیشتری به یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید دارند و می‌توانند با به‌روز شدن اطلاعات و دانش خود، بهتر با تغییرات فناوری و الزامات جدید سازمانی سازگار شوند. این توانایی به وزارت داخلی کمک می‌کند تا منابع انسانی را به‌گونه‌ای تربیت کند که نه تنها با تحولات محیطی همگام باشند، بلکه بتوانند در پیشبرد اهداف استراتژیک و خدمت به جامعه نقش مؤثری ایفا کنند. در نتیجه، پویایی فردی را می‌توان به‌عنوان یکی از پیشران‌های تحقق بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی تلقی کرد که به توانمندسازی کارکنان و تحقق امنیت پایدار منجر می‌شود. در این زمینه، با توجه به نقش برجسته توانمندسازی، ضروری است که این شاخص در برنامه‌های آموزشی سازمان مورد توجه ویژه قرار گیرد؛ چرا که توانمندسازی را می‌توان فرآیندی مؤثر در توسعه منابع انسانی و ارتقای توان تصمیم‌سازی آن‌ها تلقی کرد [۲۴]. این ویژگی، سازمان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات پیش‌بینی‌نشده، با موفقیت عمل کند و جایگاه خود را به‌عنوان یکی از ارکان اصلی حاکمیت تقویت نماید. در خصوص نتایج این بخش می‌توان گفت فضای پویا و در حال دگرگونی عصر حاضر به شدت تحت تأثیر توسعه مداوم در بخش فن‌آوری‌های نوین، جهانی‌سازی و ماهیت متغیر اقتصاد و تقاضاهای نو از نیروی کار است. طبیعتاً در چنین محیطی، توقع بر آن است که دانش‌آموختگان دانشگاهی با برخورداری از انعطاف و پویایی لازم، بتوانند در قبال شرایط نوین و در حال تغییر در عرصه بازار کار، دگرگونی‌های شکل گرفته در مشاغل و نیز مقتضیات جوامع امروزی، سازگاری مناسبی از خود به نمایش بگذارند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیرند تا به نگرانی‌های کارکنان در خصوص انقطاعی که بین آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها و عرصه‌های عملی کار مشاهده می‌شود، به نحوی شایسته پاسخ دهند؛ چراکه تصور بر آن است که کارکنان جدید بدون کسب آمادگی‌های مورد نظر محیط‌های کار در عصر حاضر وارد عرصه‌های کاری شده، بدون آنکه دانش و مهارت‌های آنان با نیازمندی‌های کاربردی و جدید محیط کار همخوانی لازم را داشته باشد. با توجه به حجم عظیم تحولات فناوری، برنامه‌های آموزشی وزارت داخلی و محتوای دوره‌های پیش‌بینی شده می‌بایست کاملاً مطابق با نیازهای نسل چهارم صنعت جدید تغییر یابد بنحوی که افراد بتوانند خلاقانه در یک گروه تفکر کنند و قدرت حل مسئله در شرایط مختلف را داشته باشند. این یافته با نتایج پژوهش اسدی و اسدی همخوانی دارد [۷]. آنها در پژوهش خود، بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی یک راهبرد در توسعه منابع انسانی دوستوان با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت نفت را شناسایی نمودند.

تخصص‌گرایی نیز نشان‌دهنده توانمندی‌های ویژه کارکنان وزارت داخلی برای ایجاد ارزش افزوده در سازمان است. مطابق نظر مصاحبه‌شوندگان، این مفهوم از چهار بُعد مهم تشکیل شده است: مهارت در انتقال دانش، تخصص در حل مسائل پیچیده، تطبیق تخصص با نیازهای سازمانی، و تعهد به استانداردهای حرفه‌ای. هر یک از این ابعاد نقش مهمی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، بهره‌وری و توانمندی‌های استراتژیک کارکنان ایفا می‌کنند. مهارت در انتقال دانش با تقویت همکاری‌های تیمی و یادگیری جمعی به کاهش شکاف‌های دانشی و بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود. تخصص در حل مسائل پیچیده به کارکنان این امکان را می‌دهد که با استفاده از دانش و مهارت‌های تخصصی خود، راه‌حل‌های عملی و پایدار برای چالش‌های امنیتی و اجتماعی ارائه دهند. تطبیق تخصص با نیازهای سازمانی، انعطاف‌پذیری کارکنان را برای پاسخ به الزامات متغیر سازمان افزایش داده و کارایی آن‌ها را در مواجهه با چالش‌های محیطی ارتقا می‌دهد. در نهایت، تعهد به استانداردهای حرفه‌ای پایه‌گذار اعتماد عمومی به وزارت داخلی است و عملکرد قابل‌اعتماد و شفاف کارکنان را تضمین می‌کند. این ابعاد تخصص‌گرایی، در کنار هم به کارکنان کمک می‌کنند تا نقش استراتژیک و اثربخش‌تری در پیشبرد اهداف کلان وزارت داخلی ایفا کرده و سازمان را در مسیر موفقیت و پایداری قرار دهند. تمرکز بر توسعه و تقویت این ابعاد نه تنها باعث رشد فردی کارکنان می‌شود، بلکه پایه‌گذار پیشرفت و رقابت‌پذیری بلندمدت وزارت داخلی خواهد بود. علاوه بر ملاک‌های یاد شده چند وظیفه‌ای بودن و ایفای نقش‌های متعدد در سازمان می‌تواند به پویایی فردی کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌ها در سازمان کمک نماید. ضمن اینکه مصاحبه‌شوندگان طی نمودن مدارج تحصیلی بالاتر را عاملی مهم در حفظ پویایی فردی قلمداد نمودند. گذشته از این، تغییر و تحولات رخ داده در بسیاری از زمینه‌ها از جمله کاربست و توسعه فناوری اطلاعات، ورود فناوری و سیستمی شدن فرایندهای سازمان، ماهیت مشاغل نیز تا حد زیادی دستخوش تغییر قرار گرفته و در آینده نزدیک نیز این تحولات سرعت بیشتری خواهد گرفت. بر این مبنای طبیعتاً شرایط احراز و ملاک‌های

ارتقا در مشاغل سازمان نیز تغییر یافته و باید بروزرسانی گردد. چراکه امروزه بسیاری از مهارت‌هایی که کارکنان در گذشته به آن‌ها نیاز داشته‌اند؛ بواسطه بروز تغییرات گسترده در فناوری اطلاعات دیگر موردنیاز سازمان‌ها نیست و باید برنامه‌ریزی‌های لازم جهت ارتقا سطح دانش و مهارت کارکنان بخصوص کارکنان جدید صورت پذیرد. ایجاد مشاغل جدید و متنوع در عصر اطلاعات و ارتباطات، با توجه به تحولات فناوری و بخصوص فناوری اطلاعات، مستلزم شناخت ماهیت این مشاغل است. آگاهی از تأثیرپذیری مشاغل از فناوری یا اثرگذاری بر توسعه آن، نتیجه درک ماهیت مشاغل خواهد بود. این یافته‌ها با نتایج تحقیق مرادی و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد [۳۶]. آنها معتقدند یکی از ضعف‌های تدوین نادرست راهبردهای متناسب با شایستگی و مهارت کارکنان دانشی، کمبود کارکنان چندمهارتی و چند بعدی در سازمان‌ها برای انجام وظایف یا مأموریت‌های متنوع است. مفهوم چندتخصصی و چندبعدی، اصلی است که تلاش می‌کند سطح تخصص و ابعاد فکری فرد را با عمیق‌ترین اهداف حرفه‌ای وی سازگار کند زیرا هم رضایت کارفرمایان و هم نیازهای جامعه به کارکنان واجد شرایط را محقق می‌سازد. ضمن آنکه افراد تک‌مهارتی، صرف نظر از سطح تحصیلات، به دلیل نداشتن شغل یا نوع کاری که انتظارات آن‌ها را برآورده کند، از حیث میزان مسئولیت‌های تعیین شده یا دستمزد، رنج می‌برند. در همین زمینه کاروالو و داپالما (۲۰۱۸) در پژوهش خود اشاره می‌کنند که سازمان‌ها، به علت در اختیار نداشتن کارکنان دانشی چندمهارتی، قادر نیستند اهداف توسعه‌ای خود را در بازارهای متلاطم پیگیری کنند و متحمل هزینه‌های سنگینی خواهند شد [۱۲].

مطابق با یافته‌ها، تفکر سیستمی یکی دیگر از پیشایندهای فردی نیل به بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی شناخته شد. این دیدگاه بر پایه ایجاد چشم‌انداز مشترک میان کارکنان و هماهنگی میان واحدها و بخش‌های مختلف، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را تقویت کرده و به وزارتخانه کمک می‌کند تا با چالش‌های پیچیده و تغییرات سریع محیطی، بهتر و مؤثرتر برخورد کند. از جنبه تأمین امنیت، تفکر سیستمی به وزارت داخلی امکان می‌دهد که تهدیدات امنیتی را به صورت جامع و همه‌جانبه تحلیل کند. این تحلیل فراگیر، شامل برنامه‌ریزی دقیق، پیش‌بینی خطرات و مدیریت بحران‌های امنیتی است که با هماهنگی کامل میان نیروها و بخش‌های عملیاتی به اثربخشی بالاتری دست پیدا می‌کند. در زمینه برقراری نظم عمومی، این رویکرد، برنامه‌ریزی بلندمدت و مستمر برای مدیریت شهری، کنترل ترافیک، مقابله با اعتراضات اجتماعی و بهبود ارتباطات بین‌سازمانی را تسهیل می‌کند. ایجاد هماهنگی میان وظایف و فرآیندها، باعث می‌شود که وزارت داخلی بتواند عملکردی کارا و اثربخش در حفظ نظم عمومی ارائه دهد. تفکر سیستمی همچنین در مدیریت منابع انسانی و مالی وزارتخانه نقش اساسی ایفا می‌کند. شناسایی نیازها، ایجاد طرح‌های بلندمدت و تأمین منابع لازم برای تحقق اهداف سازمانی، از جمله دستاوردهای این رویکرد است. داشتن یک چشم‌انداز مشترک میان کارکنان باعث تقویت روحیه کاری و افزایش بهره‌وری می‌شود، در حالی که مدیریت مؤثر منابع مالی، تخصیص صحیح بودجه و بهینه‌سازی هزینه‌ها را تضمین می‌کند. در نهایت، هماهنگی میان وظایف عملیاتی و استراتژیک، به افزایش انسجام در اجرای راهبردها و تحقق اهداف کلان وزارت داخلی کمک می‌کند. در این راستا کندالکار (۲۰۲۱) بیان می‌کند تفکر سیستمی به این نکته اشاره دارد که سازمان، چشم‌انداز مشترک میان کارکنان را شناسایی کرده است [۳۰]. هماهنگی میان وظایف و برنامه‌ریزی بلندمدت، از عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت امنیت و نظم عمومی در عراق بوده است [۴]. علاوه بر این، تأکید بر انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های داخلی و منطقه‌ای، یکی از پیش‌ران‌های اصلی در بهبود عملکرد وزارت داخلی شناخته شده است [۲۹]. این یافته‌ها نشان می‌دهند که تفکر سیستمی می‌تواند چارچوب نظری و عملی، به وزارت داخلی کمک کند تا با چالش‌های پیچیده و تغییرات محیطی بهتر مقابله کند.

در زمینه حرفه‌ای‌گرایی اوسسی و همکاران (۲۰۲۲) اشاره می‌کنند می‌توان توسعه حرفه‌ای کارکنان را تلاش دائمی شامل یادگیری مستمر از جانب کارکنان، با توجه به بروزرسانی دانش و مهارت‌ها و تجربه‌های مورد نیاز برای توسعه خود و سازمان در نظر گرفت. همچنین برای آنکه کارکنان بتوانند وظایف روزانه خود را به نحو احسن انجام دهند، باید دانش مرتبط با فعالیت خود را در آن سازمان به‌روز کنند و از طرفی اطمینان حاصل کنند که این به‌روز بودن به دستیابی به اهداف سازمان منجر می‌شود [۳۸]. یافته‌ها از ابعاد مختلفی با نتایج پژوهش‌های قبلی مطابقت دارد. حاجی بزرگی و نیکزاد (۱۳۹۶) بیان می‌کنند در دنیای امروز، کیفیت سازمان‌ها، به کیفیت سرمایه‌های انسانی آنها بسیار وابسته است و ظهور فناوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات محیط سازمان‌ها، تأمین منابع انسانی متخصص و شایسته را به چالش اساسی تبدیل کرده است [۲۲]. جاجرمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند تغییرات شگرفی در ماهیت مشاغل ایجاد شده است که با توجه به این تغییرات، گاهی از الگوی شغلی جدید یاد می‌شود

[۲۷]. همچنین نتایج پژوهش اجلی و همکاران (۱۴۰۱) حاکیست، سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی، و به کارگیری این بخش به صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد مزیت رقابتی شده و در نتیجه عملکرد نوآوری را بهبود می‌بخشد [۱].

در دسته سازمانی، نظر مصاحبه‌شوندگان به عواملی نظیر تقویت مزیت رقابتی، بقا و تداوم فعالیت، افزایش حرفه‌ای‌گرایی و تخصص‌گرایی، لزوم نگهداشت منابع انسانی، لزوم باز مهندسی منابع و لزوم تغییر ساختار سازمانی معطوف بوده است. در دسته فراسازمانی نیز نااطمینانی محیطی، جهانی‌شدن، تنوع اجتماعی و فرهنگی و مزیت رقابتی از طریق مدیریت استعداد مورد تاکید مصاحبه‌شوندگان است. عامل «رصد و تحلیل محیطی» در وزارت داخلی، یکی از پیشایندهای سازمانی بلوغ استراتژیک، نقش حیاتی در بهبود عملکرد این وزارتخانه ایفا می‌کند. این عامل به وزارتخانه کمک می‌کند تا با جمع‌آوری اطلاعات دقیق درباره تهدیدات امنیتی، تغییرات اجتماعی، و روندهای منطقه‌ای، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری انجام دهد. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، رصد محیطی کمک می‌کند تا با جمع‌آوری اطلاعات دقیق درباره تهدیدات امنیتی، تغییرات اجتماعی، و روندهای منطقه‌ای، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری انجام دهد. عامل رصد محیطی شامل نظارت بر تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در داخل و خارج از کشور است که به وزارت داخلی امکان می‌دهد تا برنامه‌های امنیتی و نظم عمومی را با شرایط محیطی تطبیق دهد. تحلیل محیطی نیز داده‌های جمع‌آوری‌شده را به بینش‌های عملی تبدیل می‌کند که این امر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و تدوین استراتژی‌های مؤثر منجر می‌شود. این رویکرد، وزارت داخلی را قادر می‌سازد تا با چالش‌های پیچیده‌ای مانند تهدیدات تروریستی، بحران‌های اجتماعی و تغییرات قانونی بهتر مقابله کند. همچنین، رصد و تحلیل محیطی به هماهنگی میان واحدهای مختلف وزارتخانه کمک کرده و موجب افزایش کارایی و اثربخشی در اجرای مأموریت‌های کلیدی مانند تأمین امنیت و حفظ نظم عمومی می‌شود. این عامل با جمع‌آوری داده‌های مرتبط از محیط پیرامون از جمله تهدیدات امنیتی، روندهای اجتماعی و تغییرات قانونی و تبدیل این داده‌ها به بینش‌های کاربردی، وزارتخانه را در تطبیق‌پذیری با تغییرات و مقابله با چالش‌های پیچیده یاری می‌دهد. پژوهش‌های قبلی نیز تأکید کرده‌اند که تحلیل محیطی، ارتباط مستقیمی با موفقیت سازمان‌ها دارد و موجب بهبود عملکرد کلی، افزایش هماهنگی و انسجام در میان واحدها و بهره‌وری در تحقق مأموریت‌های کلیدی مانند تأمین امنیت و حفظ نظم عمومی می‌شود. مطابق این هم‌راستایی، رصد محیطی، پایه‌ای حیاتی برای استراتژی‌های نوآورانه و عملیاتی وزارت داخلی است [۴۶].

در نگاهی دیگر، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر این امکان را می‌دهد تا منابع انسانی با تغییرات محیطی و چالش‌های امنیتی و اجتماعی بهتر هماهنگ شوند. انعطاف‌پذیری به وزارتخانه اجازه می‌دهد تا نقش‌ها، وظایف و فرآیندهای کاری را متناسب با نیازها و تغییرات محیطی بازطراحی کرده و به کارکنان قدرت بیشتری برای انطباق و خلاقیت بدهد. همچنین این ویژگی سبب می‌شود تا سازمان با سرعت بیشتری به بحران‌ها و تهدیدهای امنیتی پاسخ دهد. کارآمدی در ساختار سازمانی نیز به معنای بهره‌وری بالاتر از منابع انسانی است. بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریتی، شفافیت در سلسله‌مراتب و توزیع عادلانه وظایف، محیطی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان می‌توانند به‌طور مؤثر مشارکت کرده و توانایی‌های خود را به حداکثر برسانند. چنین ساختاری همچنین به جذب و حفظ کارکنان مستعد کمک می‌کند، زیرا سازمان انعطاف‌پذیر و کارآمد محیطی پویا و حمایتی شناخته می‌شود. در نهایت، این ساختار زمینه را برای توسعه قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی فراهم کرده و به وزارت داخلی کمک می‌کند تا از طریق هماهنگی، آموزش و توانمندسازی، ظرفیت‌های انسانی خود را برای تحقق اهداف کلان استراتژیک افزایش دهد. این پیشایندها، پایه‌ای استوار برای مدیریت بهینه منابع انسانی و عملکرد سازمانی موفق محسوب می‌شود. در این راستا جاجرمی‌زاده و تدین (۱۳۹۸) اشاره می‌کنند بین ابعاد ساختار سازمانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط مستقیم وجود دارد و هر دو عامل تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارند [۲۸].

از سویی نگهداشت کارکنان در وزارت داخلی با عوامل متعددی گره خورده است، از جمله ارائه فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای، تأمین امنیت شغلی، و ایجاد یک محیط کاری حمایتی و سالم. این وزارتخانه، با برنامه‌ریزی مستمر برای آموزش‌های تخصصی، تقویت مهارت‌ها و بهبود عملکرد کارکنان، مسیر روشنی برای رشد حرفه‌ای آن‌ها فراهم می‌کند. همچنین، امنیت شغلی و ارائه حقوق و مزایای مناسب، باعث افزایش رضایت و کاهش نرخ ترک شغل می‌شود. علاوه بر این، ایجاد ارتباطات شفاف و اثربخش میان کارکنان و مدیران، باعث تقویت حس تعلق و انگیزه می‌شود. وزارت داخلی از طریق برنامه‌هایی نظیر قدردانی از عملکرد کارکنان، ایجاد فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، و ترویج فرهنگ احترام و همکاری، نگهداشت سرمایه انسانی را به یکی از پایه‌های اصلی بلوغ استراتژیک منابع انسانی تبدیل کرده است. نگهداشت سرمایه انسانی پیشایندها بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی، با نتایج تحقیقات قبلی هم‌راستا است.

برای مثال، صفری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی در خصوص هم‌پیوندی شغلی نشان داده‌اند که ایجاد محیطی حمایتی و ارائه فرصت‌های رشد حرفه‌ای، از عوامل کلیدی در نگهداشت کارکنان و افزایش تعهد سازمانی است [۴۲]. همچنین، رنجبر (۱۴۰۱) تأکید می‌کند که نظام نگهداشت منابع انسانی، از جمله تأمین امنیت شغلی و مزایای رقابتی، تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری و کاهش نرخ ترک شغل دارد [۴۰].

در خصوص بازمهندسی منابع در دسته عوامل سازمانی می‌توان گفت بازمهندسی منابع با شناسایی دقیق مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، نیروهای انسانی را به بهترین شکل در وظایف و مأموریت‌های مناسب کمک می‌نماید. این امر باعث افزایش بهره‌وری و کارایی، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. افزون بر این، ایجاد برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان، زمینه‌ساز تقویت تخصص‌ها و ظرفیت‌های کارکنان برای مواجهه با چالش‌های امنیتی و اجتماعی خواهد بود. در بازنگری فرآیندهای اجرایی و مدیریتی، بازمهندسی منابع از طریق تحلیل دقیق فرآیندهای موجود، نقاط ضعف و ناکارآمدی‌ها را شناسایی کرده و زمینه بهبود آن‌ها را فراهم می‌کند. این اقدام موجب کاهش بوروکراسی غیرضروری، تسریع در فرآیندهای تصمیم‌گیری و هماهنگی بیشتر میان بخش‌های مختلف وزارتخانه می‌شود. تخصیص بهینه منابع مالی و فنی نیز از محورهای مهم بازمهندسی منابع است. این وزارتخانه با کاهش هزینه‌های اضافی و متمرکز شدن بر بهره‌وری مالی، می‌تواند منابع مالی خود را به بخش‌های حیاتی اختصاص دهد. همچنین، استفاده مؤثر از منابع فنی، مانند تجهیزات امنیتی و فناوری‌های اطلاعاتی، به افزایش کارایی عملیاتی وزارتخانه کمک می‌کند. در نهایت، استفاده از فناوری‌های نوین، توانایی وزارت داخلی را در مدیریت داده‌ها، تحلیل اطلاعات و اجرای تصمیمات استراتژیک افزایش می‌دهد. ابزارهای دیجیتال و هوشمند امکان می‌دهند تا فرآیندهای مدیریتی ساده‌تر، سریع‌تر و مبتنی بر داده‌های دقیق اجرا شوند. بازمهندسی منابع با تمرکز بر این مقوله‌ها، زمینه‌ساز هماهنگی بیشتر، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی و چالش‌های پیچیده است.

سوال فرعی (۲) پدیده یا مقوله محوری بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی چیست؟

در خصوص پدیده محوری بلوغ استراتژیک منابع انسانی مصاحبه شونده‌گان به ۴ عامل شایستگی، هوشمندی، چابکی و ارزش آفرینی اشاره نمودند و اذعان نمودند همکاری و مشارکت منابع انسانی در مسیر نیل به بلوغ استراتژیک منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است. از جمله مواردی که در این زمینه مطرح شد شامل؛ حمایت و مشارکت در اجرای برنامه‌های وزارت داخلی، مشارکت در نظام پیشنهادات، مشارکت و همراهی با برنامه‌های جدید، ارتباط مؤثر با مدیران و همکاران، مشارکت در تصمیم‌گیری و سازماندهی مسائل مربوط به وزارت داخلی بود.

از نظر مصاحبه شونده‌گان یکی از ابعاد بلوغ استراتژیک وزارت داخلی، هوشمندی کارکنان می‌باشد که شامل هوشمندی داده‌محور، شناختی، انطباقی و شبکه‌ای است و به شکلی مستقیم در راستای انجام وظایف کلیدی این وزارتخانه عمل می‌کند. هوشمندی داده‌محور با جمع‌آوری، تحلیل و بهره‌برداری از اطلاعات امنیتی و اجتماعی، تصمیم‌گیری‌های سریع و دقیق برای مدیریت تهدیدها و بحران‌ها را ممکن می‌سازد. هوشمندی شناختی رهبران و کارکنان را قادر می‌سازد تا مسائل پیچیده مانند مقابله با جرایم سازمان‌یافته و حفظ تعادل اجتماعی را با تفکر استراتژیک و نوآوری حل کنند. هوشمندی انطباقی انعطاف‌پذیری وزارت داخلی را در مواجهه با تغییرات سیاسی، اجتماعی و محیطی افزایش داده و امکان ارائه راهکارهای کارآمد برای ایجاد ثبات ملی را فراهم می‌کند. هوشمندی شبکه‌ای نیز از طریق تقویت همکاری‌ها با نهادهای دولتی و غیردولتی داخلی و بین‌المللی، باعث بهبود هماهنگی و اشتراک اطلاعات در جهت دستیابی به اهدافی مانند تقویت امنیت و کارایی خدمات عمومی می‌شود. این ابعاد هوشمندی به وزارت داخلی کمک می‌کنند تا وظایف بنیادین خود را به شکل مؤثرتری انجام دهد و به توسعه پایدار و تقویت ساختارهای داخلی کشور کمک کند. در این راستا فروزنده و همکاران (۱۴۰۱) اشاره می‌کنند هوشمندی مدیریت منابع انسانی دارای مزایای بسیاری مانند کاهش هزینه‌های تصمیم‌گیری، بهره‌وری نیروی کار، کاهش زمان تصمیم‌گیری، توسعه مهارت‌های تحلیلی مدیران و کارشناسان منابع انسانی و کاهش تصمیم‌گیری‌های شهودی و ترکیب آن با تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده یا شواهد می‌باشد [۱۹]. در واقع مدیریت هوشمند داده محور یک رویکرد است که بر اساس استفاده از فناوری‌های هوشمند و هوش مصنوعی برای مدیریت داده‌ها و اطلاعات در سازمان‌ها کاربردی می‌باشد. این رویکرد به منظور بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بهتر در سازمان‌ها به کار می‌رود این رویکرد به کمک ابزارهایی مانند یادگیری ماشینی، شبکه‌های عصبی و پردازش زبان طبیعی، به سازمان‌ها کمک میکند تا

از داده‌های خود به نحو بهینه استفاده کنند. با مدیریت هوشمند داده محور، سازمان‌ها می‌توانند بهبود قابل ملاحظه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها، پیش‌بینی‌ها و بهره‌وری داشته باشند [۴۹].

در خصوص بعد شایستگی، نظر مصاحبه‌شوندگان بیشتر بر آماده‌سازی اعضای تیم، با انگیزه و تمایل به همکاری مشارکتی در نیل به اهداف مشترک و کمک به اعضای تیم در جهت دستیابی به نیروی بالقوه جهت توسعه فردی معطوف بود. به عقیده آنان، انتظار این است که در وزارت داخلی تلاش برای استقرار رویکردهای جدید به مدیریت منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی و حرکت به سمت ایجاد شایستگی‌ها و سیستم‌های شایستگی محور باشد. از نظر مصاحبه‌شوندگان، برای حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، لازم است که متخصصان منابع انسانی وزارت داخلی مجموعه‌ای جدید از شایستگی‌ها را برای تکمیل نقش‌ها و مسئولیت‌های در حال تغییر خویش کسب کنند. بدیهی است در سازمان‌های خدماتی، کارکنان دانشی مهم‌ترین سرمایه‌های فکری برای ارائه خدمات نوآورانه هستند و مدیران این سازمان‌ها می‌دانند که حفظ و نگهداشت، ارتقای ظرفیت یادگیری و توسعه مهارت‌های آنان، کلید موفقیت کسب مزیت رقابتی است. از این رو، ایجاد شایستگی‌های حرفه‌ای در این دسته از کارکنان ضروری است. زیرا مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در ارائه خدمت مناسب با نیاز مشتری مؤثر بوده و به سختی قابل تقلید و کپی برداری هستند [۴۴]. رادولف و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی، اتکا بر مزیت‌های فعلی نمیتواند موفقیت در آینده را تضمین نماید [۴۱]. نتایج این بخش همچنین با یافته‌های پژوهش گوان و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. آنها ضمن تاکید بر اهمیت نقش متخصصان منابع انسانی، یادآور می‌شوند منابع انسانی کارآمد می‌بایست به طور فعال مهارت‌ها و دانش خود را توسعه داده و به‌روز کنند تا همه‌کاره سازمان باشند و با مسائل جدید یا چالش برانگیز در محیط کنار بیایند [۲۲]. همچنین راجاکومار و یاسودا (۲۰۲۳) شایستگی‌ها در سازمانها را مهم می‌دانند، زیرا به همسوسازی با اهداف سازمان کمک میکنند و تضمین می‌کنند که افراد مهارت‌های لازم را برای انجام اثربخش وظایف خود را در اختیار دارند [۳۹].

علاوه بر این، امروزه کشور بیش از گذشته با معضلاتی چون منابع محدود و افزایش جمعیت دست و پنجه نرم میکند. همین امر وزارت داخلی را به تغییر روش در انجام فعالیت و حرکت به سمت یک سیستم پایدار سوق میدهد. در این مسیر ارزش‌آفرینی یکی از مهمترین ابعاد بلوغ استراتژیک منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. واضح است که ارزش‌آفرینی نیز از مسیر و مجرای ارزش‌آفرینی اقتصادی، اجتماعی و بخصوص نوآوری و خلق دانش عبور خواهد کرد. در واقع، دانش حرفه‌ای کارکنان منبع نوآوری می‌تواند در ایجاد جو سازمانی نوآورانه تاثیر بسزایی ایفا نماید. در این راستا شهرابی فراهانی و تیمورثا (۱۳۹۹) با اشاره به اینکه بلوغ منابع انسانی یکی از فرایندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است که چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و تواناییهای فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصتهای آموزشی، توسعه کارراهه شغلی، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد؛ به اهمیت خلق دانش اشاره می‌کنند [۴۵].

در خصوص بعد چابکی نیز مصاحبه‌شوندگان به چابکی مهارتی، چابکی تصمیم‌گیری و چابکی عملیاتی اشاره نمودند. چابکی مهارتی به توانایی کارکنان در یادگیری سریع و ارتقای مهارت‌های چندبعدی برای ایفای نقش‌های متنوع در شرایط مختلف اشاره دارد. این مهارت‌ها باعث می‌شود کارکنان بتوانند با چالش‌ها و وظایف جدید به سرعت انطباق پیدا کنند. چابکی تصمیم‌گیری نیز به سرعت و دقت در تصمیم‌گیری منابع انسانی در مواجهه با تغییرات و بحران‌ها توجه دارد؛ به‌گونه‌ای که تصمیمات مؤثر و فوری برای حل مسائل داخلی اتخاذ شوند. همچنین چابکی عملیاتی بهینه‌سازی فرآیندها و کاهش زمان واکنش در شرایط بحرانی را ممکن می‌سازد، که این امر در مدیریت بحران‌ها، تأمین امنیت عمومی و حفظ نظم کشور بسیار حائز اهمیت است. در این خصوص مانتنیو و همکاران (۲۰۲۰) ادعان می‌کنند چابکی میتواند یک راه‌حل برای سازمانهایی باشد که بر توسعه پایدار جهت مقابله با چالش‌ها تمرکز دارند [۳۵]. ساها و همکاران (۲۰۱۷) نیز معتقدند تاکتیک‌های چابکی نتیجه آگاهی از تغییرات داخلی و خارجی به شکل جامع است و قابلیت استفاده از منابع انسانی سازمان برای پاسخ به این تغییرات در زمان و مکان مناسب و به شکل انعطاف پذیر را دارد [۴۸].

سوال فرعی (۳) پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی کدام است؟

در این راستا باید بیان نمود پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی را می‌توان از این مسئله آغاز کرد که بروز پدیده بلوغ استراتژیک منابع انسانی در میان کارکنان وزارت داخلی چه پیامدهای مثبتی می‌تواند به همراه داشته باشد؟ این پیامدها را به طور کلی می‌توان به سه بخش پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی تقسیم‌بندی نمود. اولین پیامد مثبت و البته فردی بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارت داخلی، تقویت تفکر استراتژیک کارکنان کارکنان است. وقتی این اتفاق شکل بگیرد، سازمان با کارکنانی توسعه‌یافته روبرو خواهد بود که با تصمیم‌گیری هوشمندانه، استفاده مناسب از فرصت‌ها و ترسیم چشم انداز برای خود، آمادگی نیل به بهترین عملکرد را دارا هستند. همچنین وجود تجربیات کاری بالا منجر به بروز تفکر استراتژیک خواهد شد. لذا کارکنان با داشتن تفکر استراتژیک قادر به پذیرش مسئولیت‌های چندگانه خواهند بود. از طرفی این موضوع سبب خواهد شد زمینه برای اعمال و اثرگذاری دیگر پیامدها آماده گردد. وقتی در میان کارکنان تفکر استراتژیک رواج یابد کارکنان خودشان را بخشی از سازمان می‌دانند و دارای هویت سازمانی قوی هستند که این امر خود به شکل‌گیری تعلق خاطر شغلی و افزایش تعهد سازمانی در بین کارکنان منجر خواهد شد. از نظر مصاحبه‌شوندگان، اثر مهم دیگر بلوغ استراتژیک منابع انسانی بروز رفتارهای سازمانی مثبت‌گرا می‌باشد بطوریکه نقاط قوت و ظرفیت‌های روانی مثبت‌گرایانه منابع انسانی سازمان می‌توانند ارزیابی شده، توسعه یافته و بطور موثری مدیریت شوند تا بهبود عملکرد در محیط کار محقق گردد. واضح است که عملکرد سازمان تابعی از توانایی و انگیزش کارکنان است. هرزمان که انگیزش قوی باشد، بازدهی افزایش می‌یابد و انگیزش ضعیف تأثیر معکوس دارد و باعث بروز عملکرد ضعیف از جانب کارکنان سازمان می‌شود. از این روی، مدیریت باید از آنچه کارکنان را برای عملکرد بهتر برمی‌انگیزاند آگاه باشد و برای ایجاد محیطی که باعث انگیزش قوی و مثبت می‌شود، اقدام کند. توجه به رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌تواند یکی از راه‌های بهبود عملکرد سازمان‌ها باشد.

همچنین بلوغ استراتژیک منابع انسانی می‌تواند پیامدهای دیگری از جمله بهبود کیفیت زندگی کاری را به همراه داشته باشد. بنظر می‌رسد برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در وزارت داخلی باید بیشتر معطوف بر روشهایی باشد که از طریق آن شرایط کاری به‌گونه‌ای فراهم شود که هم برای افراد جذاب و مطلوب باشد و هم موجبات افزایش درآمدهای سازمان و کاهش هزینه‌ها را فراهم آورد. پیامدهای سازمانی بلوغ استراتژیک منابع انسانی، سطحی فراتر از پیامدهای فردی دارند و عموماً پیامدهایی هستند که در صورت شکل‌گیری و تداوم در وزارت داخلی، منافع سازمانی وزارتخانه را تأمین خواهند کرد. اولین پیامد مثبت سازمانی این است که چنانچه بلوغ استراتژیک منابع انسانی در وزارتخانه شکل بگیرد و تداوم پیدا کند، به ایجاد مزیت رقابتی منجر خواهد شد. منابع انسانی منبعی است که می‌تواند ایجاد ارزش کند. هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی است. کلید این مسئله یعنی دستیابی به رقابت‌پذیری، پایداری مزیت‌های رقابتی بر اساس اصل شناخت و درک نیازهای مشتری و تمرکز بر مشتری و همچنین بهبود فرایندها از دید مشتریان است. در وزارت داخلی واکنش به موقع به تغییرات محیط و انطباق با این تغییر و تحولات و عقب‌نماندن از شرکت‌های دیگر در راه خدمت‌رسانی به مردم با استفاده از کارکنان توانمند درحیطه‌های مختلف انجام می‌پذیرد.

به عقیده زارع و همکاران (۱۴۰۲) سازمان‌های امروزی می‌توانند مزیت رقابتی را از طریق اجرای استراتژی‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و نیز خلق چشم‌اندازهای مشترک ایجاد کنند [۵۵]. استراتژی مسئولیت اجتماعی، جزء مهمی از عملیات روزانه بسیاری از سازمان‌های رقابتی و پایدار است. از نظر فروتن (۱۴۰۰) اجرای این استراتژی‌ها به سازمان کمک می‌کند تا بتواند میان کارایی، عملیات بهره‌ور و سودآور با رفتارهای مسئولیت‌پذیر از نظر اجتماعی تعادل برقرار کند [۱۸]. بنابراین، منابع انسانی؛ دارایی با اهمیتی است که باید به نقش و اهمیت آن در حال و آینده توجه کرد. گروبلر و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تسهیل همسویی منابع انسانی با الزامات اخلاقی و قانونی مرتبط با اقدامات مربوط به مدیریت افراد منجر می‌شود و دارا بودن چنین ساختاری بر روش کسب و کار یک سازمان در سطوح عالی آن تأثیر می‌گذارد که با بعد همسویی استراتژیک در این پژوهش سازگار است [۲۱].

بلوغ استراتژیک منابع انسانی همچنین به خلق سرمایه روانشناختی و به تبع آن ایجاد سرمایه اجتماعی منجر خواهد شد. از آنجاکه انسان‌ها در چارچوب‌های ترسیم شده فرهنگی و اجتماعی به سر می‌برند و به طور پیوسته از منابع فرهنگی و اجتماعی، بازخورد دریافت می‌کند این بازخوردها قادرند در شکل‌دهی اهداف فردی و سازمانی، تاب‌آوری در برابر فشارها و مشکلات نقشی ماندگار ایفاکنند. سرمایه روانشناختی حالتی است که با مشخصه‌های متعهد شدن و انجام تلاش لازم برای موفقیت در کارها و وظایف چالش‌برانگیز و پایداری در راه اهداف معنا می‌گردد.

علاوه بر این، سرمایه اجتماعی ماهیتی زاینده و مولد دارد، کارکنان را وادار می نماید تا اقدام به ایجاد ارزش کنند، کارها را درست انجام بدهند، و به اهداف خویش دست یابند و مأموریت زندگی خود را به انجام رسانند. به عبارت دیگر، بدون سرمایه اجتماعی هیچ سازمانی موفق نیست. سرمایه اجتماعی و روانشناختی مفاهیمی است که به این مهم میپردازند در حقیقت، در سرمایه اجتماعی؛ سازمان به دنبال ایجاد ارتباط عمیق بین افراد و در سرمایه روانشناختی به دنبال یک حالت روانشناختی مثبت در افراد می باشد که نتیجه آن ایجاد هم‌افزایی ابتدا در وزارت داخلی میباشد که نتایج آن به اجتماع نیز تسری بخش خواهد بود.

از دیگر پیامدهای فراسازمانی مورد اشاره خبرگان حاکمیت شایسته سالاری بود. چنانچه نظام اداری کشور عراق بتواند بلوغ استراتژیک منابع انسانی را در خود ایجاد نماید، می توان گفت در دراز مدت اثربخشی این نظام اداری با وجود کارکنان شایسته افزایش خواهد یافت. به عبارت دیگر، زمانی که اصول جاری در یک سازمان شایسته سالار برآمده از روح تخصص و توانمندی باشد اینطور به نظر می رسد که معیار انتخاب مدیرانی که شایستگی سازمان را دارند و می توانند بطور هماهنگ با دیگران کار کنند حل مشکلات سازمان خواهد بود. از این رو حاکمیت شایسته سالاری در جامعه عراق سبب خواهد شد تا دست‌اندرکاران و زمامداران بر پایه توانایی و شایستگی شان و نه بر پایه موقعیت اجتماعی، اقتصادی و خویشاوندی برگزیده شوند. نتایج گزارش انجمن مدیریت منابع انسانی در سال ۲۰۰۸؛ حاکی از آن است که مطلوب-ترین مهارتی که متخصصان منابع انسانی به دنبال توسعه آن هستند، سازگاری در محیط‌های در حال تغییر و پویا است. بنابراین، با تکیه بر دیدگاه سرمایه اجتماعی و تئوری طراحی شغل، متخصصان منابع انسانی میتوانند اطلاعات و دانش متنوعی را از شبکه‌های خود به دست آورند و نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با شغل خود را برای برآورده کردن نیازهای در حال تغییر در محیط کار اصلاح کنند [۳۷]. همراستا با این نتایج ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰) اشاره می کنند کارکنان جایگاه ویژه‌ای در به ثمر رسیدن مسئولیت اجتماعی سازمان دارند و برای آنها انجام بسیاری از اقدام‌های مسئولانه ضروری است؛ زیرا در اجرای موفق طرح‌های مسئولیت اجتماعی سازمان، نقشی حیاتی ایفا میکنند [۱۶]. در نهایت بلوغ استراتژیک منابع انسانی سبب تحول نظام اداری، کاهش هزینه‌ها و نیز تعالی سازمان میشود. در این میان سیاست‌گذاران و مدیران وزارت داخلی میتوانند با اعمال سازوکارهایی از جمله، متناسب کردن مسئولیت‌ها و استعدادهای کارکنان، وجود شرح وظایف در سازمان، بهره‌گیری از هم‌افزایی کارکنان، سبک مدیریتی حاکم بر سازمان‌ها، افزایش حقوق و مزایا متناسب با بالارفتن سطح توانمندی، مرتبط بودن شغل با رشته تحصیلی و سمت سازمانی، ترغیب کلامی (تشویق) و پاداش‌دهی، نقشی مؤثر بر پیاده سازی بلوغ استراتژیک کارکنان داشته باشند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی در راستای کاربرد هرچه بهتر عوامل مؤثر بر بروز بلوغ استراتژیک منابع انسانی و پیامدهای حاصل از آن برای مدیران و پژوهشگران ارائه می‌گردد:

مطابق با یافته‌های پژوهش در بعد پیشایندهای فردی بلوغ استراتژیک منابع انسانی، به منظور ارتقاء سطح بلوغ منابع انسانی در وزارت داخلی، ضروری به نظر می رسد در ویژگی‌های شخصیتی منابع انسانی سازمان اولوی در شرایط جذب و استخدام نیرو بازنگری مجدد صورت گرفته و برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در خصوص ارزش گذاری به ویژگی‌هایی که منجر به بلوغ کارکنان می گردد و ایجاد زمینه‌هایی جهت پرورش و رشد کارکنان چند مهارتی الزامی به نظر میرسد. در این راستا، حضور روانشناسان شخصیت و رفتارشناسی در محیط کار و برگزاری جلسات منظم مشاوره شغلی می تواند حائز اهمیت باشد.

از دیگر نکات، رفتن به سمت کانون‌های ارزیابی و توسعه است که جهت بهبود روند آن پیشنهاد می‌شود مفاهیم دوسوتوانی و نظام‌های مدیریت منابع انسانی را در این دوره‌ها مدنظر قرار بدهند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، بسیاری از مدیران وزارت داخلی همچنان منابع انسانی را بیشتر در نقش‌های عملیاتی می‌پذیرند و اهمیت نقش‌های استراتژیک آن را کمتر درک کرده‌اند. از این رو، لازم است سازمان به تقویت نقش‌های استراتژیک منابع انسانی همچون معمار استراتژی و هم‌پیمان کسب‌وکار توجه ویژه داشته باشد. بدین منظور، باید فرصت‌هایی برای مشارکت متولیان منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های کلان فراهم شود، کارگاه‌ها و سمینارهایی برای ارتقای دانش آنان در زمینه‌هایی چون مشتری‌مداری، تفکر استراتژیک و مشارکت در زنجیره ارزش برگزار گردد. همچنین امکان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین منابع انسانی ایجاد شود، نظام‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی متناسب با اهداف استراتژیک بازنگری گردد و متولیان منابع انسانی در فرآیند جذب و توسعه استعدادهای نقش فعالی ایفا کنند.

علاوه بر این، به منظور ارتقای چابکی سازمانی، متولیان منابع انسانی باید تسهیل‌کننده تغییرات فرهنگی و سازمانی عمل نمایند تا نقش آن‌ها با شرکای استراتژیک سازمان نهادینه شود.

تغییر در ماهیت مشاغل و مسیر ارتقا، یکی از پیشایندهای سازمانی بلوغ استراتژیک منابع انسانی شناسایی شد. بر این مبنا پیشنهاد می‌شود در وزارت داخلی مدل شایستگی را مبنایی برای اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گیرند و بر همین اساس، شایستگی مشاغل و شاغلین استخراج و براساس شکاف میان نیمرخ شغل و شاغل، برنامه ریزی‌های لازم برای آموزش، توسعه و ارتقا، پرداخت حقوق و دستمزد انجام پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود مسیرهای شغلی کلیه پست‌های سازمانی مشمول برنامه‌ریزی کارراه تدوین و مشخص و به اطلاع کارکنان نیز رسانده شود.

استفاده از شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی به منظور تسهیل ارتباطات رسمی و غیر رسمی، ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات در سازمان و طراحی بولتن‌ها و دفترچه‌های اطلاعاتی برای کارکنان به منظور افزایش سطح دانش و اطلاعات کارکنان وزارت داخلی نیز مفید بنظر می‌رسد.

جهانی شدن و وقوع حجم عظیم تحولات فناوری نیز از دیگر پیشایندهای سازمانی بود. بر این اساس، برنامه‌های آموزشی وزارت داخلی و محتوای دوره‌های پیش‌بینی شده باید کاملاً مطابق با نیازهای نسل چهارم صنعت تغییر یابد. چند نمونه از مهارت‌هایی که در نسل چهارم صنعت مورد نیاز هستند، عبارت‌اند از: دانش رقمی، دانش تخصصی رشته و مهارت‌های بین‌رشته‌ای و بین فرهنگی، به‌روزرسانی یادگیری مطابق با تغییرات روز صنعت، تفکر خلاق، مهارت حل مسئله، برقراری ارتباط مؤثر، کار تیمی و نگرش کارآفرینانه. این مهارت‌ها و شایستگی‌ها به‌جای آنکه به‌صورت جداگانه آموزش داده شوند، باید بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند آموزش در نظر گرفته شوند. مهارت‌آموزان باید این مهارت‌ها را در محیط واقعی تمرین و به‌صورت مداوم در ارتباط با فرایند یادگیری خود به کار گیرند.

با توجه به اینکه امروزه دانش رقمی اهمیتی روزافزون در تمامی رشته‌ها دارد، لازم است این نوع آموزش‌ها بصورت تخصصی در وزارت داخلی پیش‌بینی شوند. روش‌های جدید آموزش همانند آموزش‌های معکوس، شبیه‌سازی، و واقعیت‌های مجازی و افزوده، در کنار آموزش در محیط واقعی کمک می‌کند تا کارکنان، مهارت‌های تخصصی خود را تقویت نمایند. البته باید به این نکته توجه شود که این آموزش باید در تمامی سطوح سازمان و با در نظر گرفتن زیرساخت‌های موجود در وزارت داخلی انجام پذیرد.

با توجه به نقش وزارت داخلی در مدیریت امنیت داخلی، توسعه اجتماعی، و ارتقاء کارآمدی سازمانی، پیشنهاد می‌شود این وزارتخانه از قابلیت تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و اینترنت اشیا برای بهبود برنامه‌ریزی امنیتی، پایش اجتماعی و ارتقاء کیفیت خدمات بهره‌گیرد. این فناوری‌ها می‌توانند در شناسایی تهدیدات، رصد تغییرات اجتماعی، بهبود شاخص‌های عملکردی و ارتقاء پاسخگویی سازمانی مؤثر باشند. بنابراین وزارت داخلی باید تولید ایده‌های نوآورانه مبتنی بر داده‌های هوشمند را در دستور کار قرار دهد و از این طریق، تصمیم‌گیری‌های خود را هوشمندتر و اثربخش‌تر سازد و آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییرات محیطی و بحران‌های احتمالی ایجاد کند. حال با توجه به تغییرات سریع در محیط، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی دیگر قادر به تطبیق کامل آموزش با نیازهای روز سازمان‌ها نیستند. از این رو وزارت داخلی باید با دانشگاه‌های مختلف داخلی و خارجی ارتباط نزدیک‌تری داشته باشد. بازنگری مدل‌های ارتباط صنعت، همکاری با وزارتخانه‌های مرتبط و مراکز دولتی و غیردولتی از جمله اقداماتی هستند که در این زمینه می‌تواند صورت بگیرد.

آنچه مسلم است وزارت داخلی یکی از مهمترین دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی در کشور عراق از دیرباز تا کنون و در مقاطع حساس سیاسی و اجتماعی سازمانی پیش‌رو، در تدوین برنامه‌ها، استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی، طراحی فرایندها و... عملکرد مثبت و مطلوبی داشته و همواره در قالب دستورالعمل‌ها، اسناد راهبردی و قوانین و مقررات، اقدامات مؤثر و مستمری را به انجام رسانده است. با این وجود، یکسری نقاط ضعف و همچنین کاستی‌هایی، فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب را در این وزارتخانه نمایان می‌کند که نشان از عدم یکپارچگی و همسویی تمامی ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی به صورت افقی و عمودی دارد. بر این مبنا پیشنهاد می‌گردد اجرا و پیاده‌سازی محتوای اسناد راهبردی، استراتژی‌ها و تحقق سیاست‌هایی همراستا با بلوغ استراتژیک منابع انسانی این وزارتخانه و همچنین توجه به جنبه‌های نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و حاکمیت نگاه خرد به منابع انسانی بیش از پیش مورد توجه سیاست‌گذاران کلان واقع شود.

یکی از پیامدهای بلوغ استراتژیک منابع انسانی، خلق سرمایه روانشناختی است. این نوع سرمایه نسبت به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی ارزش بالاتری دارد و حتی این دو را نیز به نوعی در بر می‌گیرد. مطابق با مدل تقاضاها-منابع شغلی<sup>۱</sup> افراد دلبسته به شغل، منابع شخصی از جمله خودکارآمدی و سبک مقابله فعالی دارند که آنها را در کنترل و تأثیر بر محیط کارشان و رسیدن به موفقیت مسیر شغلی یاری می‌رساند. نتایج تحقیقات پیشین نیز نقش عواملی چون امیدواری، خوش بینی، خودکارآمدی و انعطاف پذیری را بر بروز اعتماد به نفس، شایستگی و در نهایت خلق سرمایه روانشناختی مورد تأیید قرار داده است. از این رو، آموزش‌های فرهنگی در وزارت داخلی، برگزاری کلاس‌های مشاوره، جلسات انگیزشی، تهیه بسته‌های آموزشی روان‌شناختی، ارتقاء مهارت کارکنان و جامعه پذیری فردی پیش‌بینی شود. به دست اندرکاران و برنامه‌ریزان نیروی انسانی همچنین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی و محتوای دوره‌های آموزشی این سازمان را به گونه‌ای تنظیم کنند که بیشتر شامل سرمایه روانشناختی باشد تا از این طریق بازده کاری کارکنان و سازمان افزایش یابد. برای به حداکثر رساندن راندمان دوره‌ها، تمرکز دوره‌ها و محتوای آنها را بیشتر بر موضوعاتی چون امید، خوش بینی و تاب آوری استوار کنند و به کارکنان در ازای پیشنهادهای ارزنده و مؤثر پاداش مناسب داده شود. وزارت داخلی برای بالا نگه‌داشتن سرمایه روانشناختی سازمان باید هرچه بیشتر بر ویژگی‌های مشترک کارکنان تمرکز کرده و کارکنان را به صورت یک تیم درآورده و در این بین با استفاده از سیستم تشویق در قبال افرادی که بطور مثال در بروز مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی بصورت فعالانه از خود علاقه و رغبت نشان می‌دهند، اقدام کند. در پایان، لازم به ذکر است این پژوهش با توجه به استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی، محدودیت‌هایی در زمینه تنوع مشارکت‌کنندگان و احتمال سوگیری در انتخاب آنها دارد. این امر ممکن است بر گستردگی دیدگاه‌ها و تعمیم‌پذیری نتایج تأثیرگذار باشد. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی از روش‌های نمونه‌گیری ترکیبی و با تمرکز بر افزایش تنوع مشارکت‌کنندگان استفاده شود تا دامنه دیدگاه‌ها و اعتبار نتایج ارتقاء یابد.

---

<sup>1</sup> Job Demands-Resources Model

## منابع

1. Ajalli, M., Mozaffari, M.M., & Tolouei, H. (2022). Impact review SHRM on Innovation performance by mediating role of Innovation capability. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 245-264. doi: 10.22034/smsj.2022.157946 [In Persian].
2. Alipoor, F. (2024). The Role of University Human Resources Development Functions in Students' Self-Efficacy; Empirical Evidence from Farhangian University. *Teacher Professional Development*, 9(3), 97-115. doi: 10.48310/tpd.2025.17658.1785 [In Persian]
3. Alketbi, A., & Rice, J. (2024). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review. *Administrative Sciences*, 14(4), 78. <https://doi.org/10.3390/admsci14040078>
4. Ansari Bardeh, R., Hosseinzadeh, V., & Nili, M. (2023). The role of Iraq in the Axis of Resistance; advantages and barriers. *Journal of Political Knowledge*, 19(1), 23-50. <https://doi.org/10.30497/PKN.2022.240664.2830> [In Persian].
5. Ardalan, M. R. , Ghanbari, S. & Karimi, I. (2016). Study Effect of Organizational Characteristics on Coherent Organizational Identity in Order to Organizational Capacity Development of Universities in Hamedan. *Journal of Applied Sociology*, 27(2), 157-174. doi: 10.22108/jas.2016.20497.[In Persian]
6. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
7. Asadi, A., & Asadi, I. (2025). Designing the model of ambidextrous resources development in the oil industry with the approach of dynamic capabilities. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 16(64), 225-244. <http://iieshrm.ir/article-1-1764-en.html> [In Persian]
8. Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press, Us.
9. Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2011). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press
10. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA
11. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* , 11, 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
12. Carvalho, R. M. D., & Da Palma, P. J. (2018). Multi-specialization: The concept, motivations and impact on individuals. *Arab Economic and Business Journal*, 13(2), 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.09.002>
13. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. doi.org/10.5465/amj.2006.21794671
14. Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People capability maturity model (P-CMM) version 2.0*. Software Engineering Institute, 18, 1-533.
15. Deloitte (2023). *Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte Insights.
16. Eyasu, A. M., & Arefayne, D. (2020). The effect of corporate social responsibility on banks' competitive advantage: Evidence from Ethiopian lion international bank SC. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1830473. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1830473>
17. Foster, S. (2013). *HR Ready: Creating Competitive Advantage Through Human Resource Management*. Lulu. com.
18. Foroutan, S. (2021). *A sustainable human resource management model in administrative organizations of the country* (Doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University, Tehran).
19. Forouzandeh Joonaghani, R., Seyednaghavi, M., Ghorbanizadeh, V., & Taghavifard, M. T. (2022). Human Resource Management Intelligence Pattern Based on Data Science and Machine Learning. *Business Intelligence Management Studies*, 10(40), 265-310. [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/ims.2022.66412.2169> [In Persian].
20. Grobler, A., Bezuidenhout, M. L., & Hyra, A. (2014). Governance and HR: the development of a framework for South African organisations. *Journal of Contemporary Management*, 11(1), 164-184.
21. Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.
22. Hajizadeh Bozorgi, J., & Nikzad, H. (2017). Investigating the relationship between human resource management practices and meritocracy (A case study in District 9 Municipality of Tehran). *Human Resource Studies*, 7(1), 119-138. [https://www.jhrs.ir/article\\_61889.html?lang=fa](https://www.jhrs.ir/article_61889.html?lang=fa) [In Persian].
23. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of management*, 37(2), 421-428.
24. Imani, H., Bagherzadeh, M., Tabari, M., & Mehrara, A. (2024). Designing the audit model of human resource management. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(58), 251-275. doi: 10.22034/smsj.2023.381656.1775 [In Persian].
25. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *Managing human resources through strategic partnerships* (10th ed.). Thomson South-Western. <https://lccn.loc.gov/2004113136>

26. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2022). Strategic Human Resource Management in the Era of Digital Transformation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 245-270.
27. Jajarmizadeh, M., Feizi, T., Abbasi, N. & Moshthaghan Abarghooi, H. (2015). Design and Explanation Model of Perceptual Factors Affect Career Success. *Transformation Management Journal*, 6(Spring & summer), 131-150. doi: 10.22067/pmt.v6i11.32314. [In Persian]
28. Jajarmi Zadeh, & Tadayon, (2019). The relationship between organizational structure, human resource management, and performance: A study in Fars Province Gas Company. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 40(10), 187–206. <http://iieshrm.ir/article-1-724-fa.html> . [In Persian]
29. Khosravi, M. T., & Khesbani Yazdani, M. (2019). The future of Iraq and its related scenarios (2010–2020). *Quarterly Journal of International Relations Studies*, 12(46), 87–121. [In Persian]
30. Kondalkar, V.G. (2021). *Organizational development*. Translated by Mahdieh, O., Jafari, M. & Perech, M. Tehran: Fuzhan. doi:10.22059/jed.2023.359337.654193 [In Persian].
31. Kulkarni, U., & Freeze, R. (2004). Development and validation of a knowledge management capability assessment model. *ICIS 2004 Proceedings*, 54. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=icis2004>
32. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2022). Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 47(4), 681-703. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
33. Li, J., & Huang, J. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Sustainability*, 14(8), 4765. doi:10.3390/su14084765.
34. Ministry of Planning. (2020). *Iraq vision 2030*. Republic of Iraq. [https://data.undp.org/sites/g/files/zskgke476/files/2023-12/iraq\\_vision\\_2030\\_en.pdf](https://data.undp.org/sites/g/files/zskgke476/files/2023-12/iraq_vision_2030_en.pdf)
35. Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 3545. <https://doi.org/10.3390/su12093545>
36. Moradi, A., Hosseinian, S. & Vaezi, S. K. (2020). Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 10(4), 94-117. doi: 10.22034/jhrs.2021.255543.1522. [In Persian]
37. Oh, J., Jeong, S., Yoon, S.W. & Cho, D. (2023). The link between HRD professionals' social capital and career adaptability: a moderated mediation analysis of social network. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 456-472. doi:/10.1108/ejtd-09-2021-0134
38. Osiesi, M. P., Odobe, V. T., Sanni, K. T., Adams, A. B., Oke, C. C., Omokhabi, U. S., & Okorie, N. C. (2022). An assessment of the impact of professional development and training on job performance of library staff in Federal University Oye Ekiti libraries, Nigeria. *Library Management*, 43(3/4), 228-239. doi:/10.1108/lm-10-2021-0091
39. Rajakumar, P. T., & Yasodha, R. (2023). Employee competency and understanding capability in gear manufacturing companies in Coimbatore, Tamil Nadu. *Asian Journal of Management*, 14(2), 113-117. doi:/10.52711/2321-5763.2023.00017 [In Persian]
40. Ranjbar, M. (2022). Investigating the human resource retention system and its impact on improving productivity in Parsian Gas Refining Company. *Human Capital Empowerment*, 17(5), 111–121. [In Persian]
41. Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
42. Safari, Z., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Safari, M. (2023). Antecedents of human resource retention with emphasis on the role of job embeddedness: A mixed meta-analysis. *Organizational Culture Management*, 21(1), 1-20. doi:/10.22059/JOMC.2021.315714.1008206 [In Persian]
43. Samimi, S., Imani, M., & Delkhosh Kasmaie, A. (2018). A Model for Risk Management based on People-Capability maturity model (P-CMM) Levels and Education Quality (Case Study: South Pars Gas Complex). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(35), 221-246. [In Persian]
44. Seyed Naqavi M, Haghighi Kafash, M., & Najafi Kalyani, V. (2012). Human resource flexibility and organizational performance in the insurance industry. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_1874.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_1874.html) [In Persian]
45. Shahrabi Farahani, A., & Teymourajad, K. (2020). Career path management strategy in human resource development. *Human Resource Training and Development*, 26(7), 52–73. <http://istd.saminattech.ir/Article/31177> [In Persian]
46. Shahrestani, T., Shirkhani, A., & Heidarpour, M. (2024). Analyzing the Challenges and Opportunities Affecting Political Development in Iraq. *Journal of Political and International Research*, 16(58), 1-12. <https://sanad.iau.ir/Journal/pir/Article/1012062> [In Persian]
47. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. doi:/10.5465/ame.1987.4275740
48. Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*. doi:/10.19236/IJOL2017.03.01

49. Storm, M. & Borgman, H. (2020). Understanding challenges and success factors in creating a data-driven culture. Conference: Hawaii International Conference on System Sciences. doi:10.24251/HICSS.2020.663
50. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press.
51. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 25(2), 188-204.
52. Uysal, G. (2022). Implementation of SHRM in organizations through strategic HR directors. *Journal of Management and Economic Studies*, 4(2), 135-145.
53. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. doi:/10.1177/014920639201800205
54. Yazdanshenas, M. & Afshari, M. (2023). Role of Occupational Self-efficacy in the Relationship between Internal Marketing and Human Resource Development Climate. *Career and Organizational Counseling*, 15(4), 175-206. doi:10.48308/jcoc.2024.234197.1359. [In Persian]
55. Zare, H. , Nargesian, A. & Cheraghi, H. (2023). Introducing a Model of Human Resources Governance in Public Organizations (A Case Study of Social Security Organization). *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 42-70. doi:10.22034/jhrs.2024.189964 [In Persian]
56. Zarebidoki, M., & Mirsepasi, N. (2023). Designing the maturity model of human resource management processes: Case study (Iran Electricity Organization; Tavanir Company). *Iranian Evolutionary and Innovative Journal of Quality and Productivity*, 12(4), 88-104. doi:10.47176/smok.2024.1723 [In Persian]