

## ارائه مدل معماری منابع انسانی با استفاده از رویکرد کیفی سید سعید میرپور<sup>۱</sup>، عباداله احمدی<sup>۲</sup>، رضا زارعی<sup>۳</sup>، مؤگان امیریان زاده<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل معماری منابع انسانی بود. پژوهش حاضر در دسته بندی پژوهش‌های کیفی قرار دارد. جامعه آماری، خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاهی و مدیران و معاونین و کارشناسان حوزه منابع انسانی بودند. نمونه گیری به صورت هدفمند نظری بود که تا اشیاع نظری ادامه یافت. حجم نمونه ۱۹ نفر و ابزار مورد استفاده، مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته فردی و کانونی انجام شد. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام گرفت. جهت روایی و پایایی داده‌ها از روش سه سویه نگری استفاده شد. به استناد تجمیع آراء نظرات خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان منابع انسانی و پس از پیاده سازی متن مصابه‌ها و تم گذاری و کدگذاری مربوطه، در مرحله اول، ۲۷ کد اولیه باز و در مرحله بعدی کدهای محوری در ۶ بعد معماری منابع انسانی به شرح عناصر پایه منابع انسانی، ویژگی‌های منابع انسانی، سیستم منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته و فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی استخراج شد که بر اساس آن مدل معماری منابع انسانی طراحی گردید.

**کلید واژه‌ها:** معماری منابع انسانی، سرمایه انسانی، تحلیل محتوا.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۳/۲۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱

---

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

mirpoor82@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران (نویسنده مسئول)

ebadahmadi@yahoo.com

۳- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

Zareireza955@gmail.com

۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

Mamiranzadeh15@gmail.com

## مقدمه

با نگرشی دقیق به تغییرات چشمگیر در محیط‌های سازمانی و تشدید رقابت در عرصه جهانی در می‌یابیم که تمامی سازمان‌ها برای انجام موفقیت آمیز فرایندهای جاری و آتی خویش، بیش از گذشته در پی جذب و از آن مهم تر حفظ و توسعه نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه موجود در عصر اقتصاد دانش محور تلاش می‌کنند (وانگ و لئو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۳۴۹). از طرفی، سرعت تغییر و تحولات کنونی، شیوه‌های گذشته مدیریت نیروی انسانی را به چالش کشیده و زمینه توجه بیشتر به منظور استفاده بهینه از آن را فراهم آورده است. به گونه‌ای که وجود منابع انسانی دانش محور، کارآمد و ماهر می‌تواند افزایش رقابت پذیری، کاهش هزینه‌ها، نوآوری و به طور مستقیم توان سازمان را در اخذ فناوری‌های جدید بهبود بخشد اصطلاح «معماری سرمایه انسانی»<sup>۲</sup> به معنای مدیریت و اندازه گیری سرمایه انسانی در سازمان است. بر اساس این دیدگاه، افراد به عنوان سرمایه انسانی سازمان محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه گذاری قرار گیرند تا بتوانند شایستگی کلیدی سازمان را به وجود آوردند (چو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۶). از آنجایی که امروزه حجم وسیعی از تغییر و تحولات محیطی ناشی از دانش، فناوری اطلاعات و ارتباطات شمرده می‌شوند، سازمان‌ها نیازمند آن‌اند که برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ خود رد محیط بین الملل رسالت و مأموریت خویش را حول مفاهیم و واژگان عصر جدید باز تعریف کنند. با این اوصاف، ایجاد تغییر به کمک سرمایه انسانی تنها نهاده ای است که می‌تواند علاوه بر تغییر خود، سایر نهادهای تولید را دگرگون یا متعادل سازد، مبنایی برای نوآوری فراهم آورد و در سطح وسیع به رشد اقتصادی منجر شود. در این شرایط، معماری سرمایه انسانی با تعیین و ترکیب و نیز جذب و سرمایه گذاری مناسب در عناصر منابع انسانی می‌تواند هماهنگی میان رفتار کارکنان، فعالیت‌های منابع انسانی، مأموریت‌ها و رسالت سازمان را تسهیل نماید (حسین و رویی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۲۵) با ورود به عرصه رقابت، سازمان‌ها مجبورند در برابر رقبای مزیت‌ها و توانایی‌های خود را شناخته و با اجرای اقدامات صحیح و برنامه ریزی مناسب آن‌ها را به سوی موفقیت هدایت نمایند.

---

1 - wang & Liu

2 - human capital architecture

3 - Chew

4 - Hossain & Roy

پی بردن سازمان ها به اهمیت روزافزون سرمایه انسانی در دهه های اخیر، تلاش آن ها را برای استفاده بهینه و مؤثر از این منبع با ارزش را دو چندان نموده است. از طرفی، یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی در سازمان های کنونی، به ویژه سازمان های دولتی که تا حدود زیادی دارای سیستم های سنتی و تفکر قدیمی هستند و بقای خود را وابسته به آن می دانند، مسأله تغییر و تحول است. از این رو، راهکارهایی لازم است تا مدیران و کارکنان سازمان های دولتی در سایه معماری منابع انسانی بتوانند با شناسایی، توسعه، جذب، به کارگیری و نیز سرمایه گذاری در نیروی انسانی کیفی و دانش محور ارتقاء و بهبود رشد و توسعه اقتصادی را در عصر بی ثباتی فراهم آورند.

معماری منابع انسانی سیستم ها، رویه ها، ساختارها و رفتارهای کارکنان را شامل می شود و در واقع آینه تمام نمای عناصر و عواملی است که در مدیریت منابع انسانی درگیر هستند (آمرسترانگ و تیلور،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴) در هر سازمان مجموعه ای از پیامدهای مرتبط با هم وجود دارد که بر کنترل رفتار انسان تأثیر می گذارد برخی از این نتایج در سیاست های رسمی، برنامه ها و رویه ها قرار دارند اما بسیاری از آن ها بخشی نانوشته ای از فرهنگ سازمانی هستند این مجموعه ی نتایج مرتبط با هم می تواند منابع انسانی نامیده شود (اسماعیلی، ۲۰۱۹) به زعم بکر (۲۰۰۱) واژه معماری منابع انسانی برای شرح طیف وسیعی از فعالیت های حرفه ای مرتبط با سیاست ها و فرآیندهای منابع انسانی به کار می رود.

به عبارت دیگر معماری منابع انسانی یک ترکیب منحصر به فرد از ساختار عملیاتی، مدل ها و سیستم های منابع انسانی و رفتارهای استراتژیک کارکنان است (هیرد، ۲۰۱۰) که در صورت تناسب با قابلیت های استراتژیک سازمان و فرآیندهای کسب و کار می تواند منجر به مزیت رقابتی شود (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶) در تعریفی دیگر استانیوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که معماری منابع انسانی عبارت است از ترکیبی از کارکرد، موضوعات و ابزارهای منابع انسانی که به سمت خلق و ارائه ارزش برای مشتریان، کارکنان و سهامداران و نیز جامعه جهت گیری شده است. با توجه به این تعریف می توان سه عنصر معماری منابع انسانی را وظیفه یا کارکردهای منابع انسانی، موضوعات منابع انسانی و ابزارهای منابع انسانی دانست. منابع انسانی از مهم ترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقاء، عامل

---

1- Armstrong & Tylor

2 - stunsky

تأثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی می تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند ، از بین ببرد یا آن را بارور کند. الگوی معماری منابع انسانی چارچوبی است که به شناخت کارکنان به منظور طراحی فرایندهای پیشتیبانی منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد. معماری منابع انسانی دو دیدگاه را آشکار می سازد، دیدگاه اول این است که سبک اشتغال که برای هر کارمند انجام می شود ذاتاً با نحوه اشتغال آن متفاوت است (آلان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). رسو روابط اشتغال را به عنوان قراردادهای روانی باور فرد، سازمان ساختار یافته با توجه به شرایط توافق بین فرد و سازمانم تعریف می کند. دومین دیدگاه معماری منابع انسانی الگوی منابع انسانی و یا پیکربندی منابع انسانی جهت کمک به توضیح اشتغال و حفظ روابط اشتغال و در نهایت حمایت از ویژگی راهبردی سرمایه انسانی است (چیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). ائتلاف راهبردی در همه جای سازمان به عنوان یک پدیده دیده می شود. امروزه سازمانها با ائتلاف منابع انسانی با دیگر سازمانها جهت مدیریت منابع انسانی شکل دهی می شوند از آنجاییکه نیروی انسانی در دنیای امروز اهمیتی روزافزون یافته و به عنوان کلیدی ترین عامل ارزش افزایی که بهره وری سایر منابع و عوامل تولید در گروه عملکرد آن است، تلقی می شود. موضوع معماری منابع انسانی ، رابطه استخدامی افراد با سازمان و سپس شکل گیری و اعمال مدیریت منابع انسانی براساس این نوع روابط در سازمان است. روابط استخدامی بر اساس میزان دانشی بودن و ارزش استراتژیک افراد برای سازمان شکل می گیرد (لپک و اسنل، ۱۹۹۹).

در معماری منابع انسانی ، عوامل محیطی از طریق تأثیر گذاری بر مأموریتها و استراتژی های سازمان ، مورد توجه قرار می گیرند (رایت و اسنل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). لزوم همراستا بودن منابع انسانی سازمان با مأموریتها و استراتژی های سازمان، در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده است. اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمان در گرو هماهنگی و همراستایی کارکنان با استراتژی های کلی آن است (شولر و راندال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). این امر میسر نیست مگر اینکه منابع انسانی با نگرش استراتژیک مدیریت شوند. در این دیدگاه، افرادی می توانند مأموریت های سازمانی را بهتر

---

1 - Allan

2 - chew

3 - wright & snell

4 - schuler & randall

تحقق بخشند که از تعهد، تخصص و دانش وسیع و منحصر به فردی برخوردار باشند. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌های مناسب برای مشارکت منابع انسانی در تحقق مأموریت‌ها تدوین می‌شود. آنچه عناصر معماری منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تحولات محیطی است که به عنوان پیش‌رانه‌های تعیین مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و تکنولوژی سازمان عمل می‌کند (شمس، ۱۹۹۶).

رویکرد معماری منابع انسانی، کارکنان را به عنوان یک سرمایه مهم و اساسی تلقی می‌کند. اصطلاح مدیریت سرمایه انسانی شکل تحول یافته مدیریت منابع انسانی است که جهت آن به سمت ارزش آفرینی بیشتر است (نلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی (نلسون، ۲۰۰۴، هیتالا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، بارون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، کردستانی، ۱۳۸۷) سرمایه انسانی را به عنوان یکی از انواع سرمایه‌های نامشهود سازمان می‌دانند و معتقدند که سرمایه اجتماعی، سرمایه سازمانی، سرمایه فکری و سرمایه انسانی، سرمایه‌های نامشهود سازمان به شمار می‌آیند. سرمایه انسانی، اندوخته دانش و مهارت و توانایی‌های است که به‌طور بالقوه به افزایش بهره‌وری و عملکرد در کار و زندگی کمک می‌کند (هیتالا، ۲۰۰۶). در این دیدگاه، انسان به عنوان یک سرمایه ارزشمند تلقی می‌شود که قابلیت ارزش آفرینی و دانش افزایی دارد. مدیریت سرمایه انسانی عبارتست از فعایت‌ها، فرآیند و سیستم‌هایی که به منظور مدیریت و توسعه کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین محدود کردن فرد در یک قالب از پیش تعریف شده به نام شغل موجب راکد شدن و کاهش بازده این سرمایه اساسی خواهد شد (منزیس<sup>۴</sup>: ۲۰۰۳، لایر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). بارنی<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) در تئوری بر منبع بنیان<sup>۷</sup>، معتقد است که مدیران باید به منابع انسانی خود به عنوان یک دارایی و نه یک هزینه نگاه کنند. منابع انسانی سازمان، مجموعه‌ای از دانش و تخصص افراد و روابط اجتماعی غیر قابل جایگزین است که منبعی مهم برای مزیت رقابتی است. البته صاحب‌نظرانی چون سلزنیک (۱۹۵۷) و نپروز (۱۹۵۹) در گذشته به این موضوع اشاره داشتند. براساس استدلال

---

1 - nelson

2 - hictala

3 -Baron

4 - menzies

5- cyek

6 - Barney

7 - Resourcc basedtheory

بارنی (۱۹۹۱)، مزیت رقابتی پایدار نه از طریق تجزیه و تحلیل بازار بیرونی سازمان، بلکه از طریق تجزیه و تحلیل دقیق مهارت‌ها و قابلیت‌های آن سازمان و ویژگی‌هایی که رقبا خود را در آن ناتوان می‌بینند، به دست می‌آید. بر اساس این تئوری، منابع و قابلیت‌های سازمان باید دارای چهار ویژگی باشد تا بتواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند: ارزشمندی، کمیابی، غیر قابل جایگزینی و غیر قابل تقلید بودن (شولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)

از طرفی با ورود به عرصه رقابت، سازمان‌ها مجبورند در برابر رقبا، مزیت‌ها و توانایی‌های خود را شناخته و با اجرای اقدامات صحیح و برنامه ریزی مناسب آن‌ها را به سوی موفقیت هدایت نمایند. پی بردن سازمان‌ها به اهمیت روزافزون سرمایه انسانی در دهه‌های اخیر، تلاش آن‌ها را برای استفاده بهینه و مؤثر از این منبع با ارزش را دو چندان نموده است. از طرفی، یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی در سازمان‌های کنونی، به ویژه سازمان‌های دولتی که تا حدود زیادی دارای سیستم‌های سنتی و تفکر قدیمی هستند و بقای خود را وابسته به آن می‌دانند، مسأله تغییر و تحول است. از این رو، راهکارهایی لازم است تا مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در سایه معماری سرمایه‌های انسانی بتوانند با شناسایی، توسعه، جذب، به کارگیری و نیز سرمایه گذاری در نیروی انسانی کیفی و دانش محور ضمن پذیرش تغییرات مفید و اساسی، توانایی در افزایش قدرت تولیدی جمعیت، به ویژه نیروی کار و افزایش ظرفیت‌های موجود برای ارتقاء و بهبود رشد و توسعه اقتصادی را در عصر بی ثباتی فراهم آورند.

پژوهش‌های اندک و پراکنده ای در خصوص معماری منابع انسانی انجام شده است: نوریس (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «مشارکت کارکنان در مدیریت منابع انسانی: توزیع رفتاری و معماری منابع انسانی شرکت» به این نتیجه رسیدند که تفاوت معناداری بین انتظارات کارکنان در آینده از دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس سبک‌های استخدام وجود ندارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد الگویی که کارکنان در آینده انتظار دارند، رویه‌های استاندارد و سیاست‌های منابع انسانی پیشگیرانه می‌باشد. داوونپورت (۲۰۱۵) در پژوهش خود اظهار داشت که منابع انسانی می‌توانند تأثیراتی را در رهبری و مدیریت به وجود آورند. در یک سازمان کارکنان نقش کلیدی را ایفا می‌نمایند. و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف یاری می‌رساند و بیان داشت

که منابع انسانی می‌بایست در پنج حوزه کلیدی تمرکز داشته باشند: معماری شغل، ارزیابی وقت، تعریف عملکرد، به رسمیت شناختن موقعیت و ظرفیت رهبری. ریدر (۲۰۱۲) در تحقیقی تحت عنوان «چگونگی پیکربندی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیر انتفاعی و علت اهمیت آن» چارچوبی تحلیلی از چهار نوع مدیریت منابع انسانی مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی اداری، راهبردی، انگیزشی و مبتنی بر ارزش ارائه داد که به درک بهتر ارتباط میان ویژگی‌های خاص سازمان‌های غیرانتفاعی و معماری مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند. بیتی و هاسلید (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان «معیارهای جدید منابع انسانی: امتیاز دادن به کارت امتیاز کسب و کار» به این نتیجه رسیدند که دانش، تخصص و مهارت‌های افراد تأثیر مثبتی بر شاخص‌های مربوط به شیوه‌های مختلف منابع انسانی از جمله طراحی شغل، انتخاب، پاداش و آموزش و توسعه دارد. لپاک و اسنل (۲۰۰۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی معماری منابع انسانی: روابط بین سرمایه انسانی، اشتغال و تنظیمات منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که در مجموع چهار حالت استخدام دانش محور، استخدام شغل محور، استخدام پیمانی مشارکت، برای استخدام کارکنان وجود دارد که ارزش راهبردی و منحصر به فرد سرمایه انسانی در این چهار حالت با هم متفاوت است.

احمدی (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی)» به این نتیجه رسیدند که معماری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت دارد. همچنین اقدامات اجرایی در جهت به کارگیری ابعاد چهار گانه معماری منابع انسانی از جانب سازمان‌ها می‌تواند وضعیت مطلوبی در کارآفرینی سازمانی به وجود آورد و افزایش بهره‌وری منابع انسانی و سازمان‌ها را در پی داشته باشد.

سلیمی فرد، جاویدفر و محمدی زاده (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان «یک مدل تحلیلی برای سنجش عوامل مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان» به این نتیجه رسیدند که معیار پیش‌رانه‌ها در رتبه نخست جای می‌گیرد و پس از آن به ترتیب: نظام‌های منابع انسانی، عناصر پایه، رفتار کارکنان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و محصولات معماری منابع انسانی در رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند. زارع، شائمی برزکی، انصاری و ابزری (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که مرحله نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شامل شاخص‌های عینی و مبتنی بر

فرآیند، روش ارزیابی نسبی همراه با توزیع آزاد و ورودی‌های گسترده با زمان بندی بلند مدت است. اسماعیلی (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان «الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان انتظامی با تاکید بر تعادل کار و زندگی» به این نتیجه رسیدند که بر اساس الگوی معماری شده منابع انسانی ناجا، اکثریت کارکنان از منحصربه فردی و ارزش راهبردی بالاتر از میانگین برخوردار هستند که این میانگین در کارکنان صف بالاتر است؛ بنابراین به دلیل این ویژگی‌ها جایگزینی این کارکنان برای سازمان با هزینه‌های فراوانی مواجه بوده و به دلیل نقش پررنگ و ویژه کارکنان صف در ایجاد نظم و امنیت داخلی، اجرای برنامه‌های پرهزینه و راهبردی تعادل کار و زندگی برای این کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. رضایی، سید نقوی، دهقانان و امیری (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی و تعیین کارکردهای بهره‌ور منابع انسانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که در مشاغل شغل محور بهتر است پاداش در راستای انتفاع از دانش، ارزیابی عملکرد در بلندمدت و مبتنی بر کار فردی و همچنین آموزش به صورت استاندارد و عمومی ارائه گردد تا کارکنان به سوی دوجانبه گرایی سوق یابند. برای کارکنان موجود در گونه هم پیمانان باید پاداش مبتنی بر اشتراک گذاری دانش باشد، ارزیابی عملکرد در کوتاه مدت و مبتنی بر کار تیمی و آموزش به ندرت و در راستای افزایش تعهد آنها صورت گیرد تا دوجانبه گرایی در سازمان ارتقا یابد. خجسته پور، سلطانی و رشیدپور (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر عملکرد سرمایه فکری در شرکت فولاد خوزستان» به این نتیجه رسیدند که بین معماری منابع انسانی با میانگین ۳/۲۲ و عملکرد سرمایه فکری کارکنان با میانگین ۳/۴۴ رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

ارزش و اهمیت این پژوهش در آن است که موضوع پژوهش جدید و مورد نیاز روز سازمان‌ها می‌باشد. دوم اینکه این پژوهش به مبحث معماری منابع انسانی که از جامعیت بالایی برخوردار است، به گونه‌ای که مباحث مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت دانش را توأمان در بر دارد، می‌پردازد، سوم این که این پژوهش با دید کل نگر به مبانی مؤلفه‌های معماری منابع انسانی می‌نگرد و از بررسی تک بعدی این عوامل اجتناب می‌نماید. اغلب پژوهش‌های انجام شده به بررسی یک یا دو مؤلفه از معماری منابع انسانی پرداخته‌اند و از نگاه سیستمی و کل نگر به این مسئله غفلت ورزیده‌اند. با توجه به مسائل مطرح



شده و همچنین اهمیت موضوع تحقیق حاضر در پی آن است که مدلی را در زمینه معماری منابع انسانی ارائه نماید.

### سوالات تحقیق

۱. ابعاد معماری منابع انسانی دارای چه ویژگی‌هایی است؟
۲. روابط اجزا مدل معماری منابع انسانی چگونه است؟

### روش تحقیق

روش‌شناسی تحقیق از نوع کیفی استقرائی می‌باشد. با توجه به اهداف و ماهیت مسئله پژوهش در راستای « ارائه مدل معماری منابع انسانی » این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری و روش‌شناسی کیفی انجام می‌گیرد. رویکردی کیفی، رویکردی نظام‌دار و ذهنی برای توصیف تجارب زنده و معنی بخشیدن به آن‌هاست که منجر به افزایش بینش، درک و آگاهی از تجارب انسانی می‌شود. هدف این تحقیقات ایجاد درک عمیق و تفسیری از جهان اجتماعی مشارکت‌کنندگان از طریق کسب دیدگاه‌ها، تجارب، عقاید، تاریخچه و احساسات آن‌ها می‌باشد.

با توجه به هدف پژوهش که قصد بررسی دیدگاه‌های مطلعین و مسئولین ذی‌ربط در مسائل منابع انسانی را دارد، جامعه آماری مورد مطلع در مرحله کیفی کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاهی مدیران و معاونان و کارشناسان مطلع حوزه منابع انسانی بودند. برای انتخاب نمونه مورد نظر تحقیق از شیوه نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> نظری استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup> که بر مفهوم نمونه‌گیری نظری استوار است، راهبردی است که بر اساس آن پژوهشگر عمداً به انتخاب محیط‌ها، افراد یا رخداد‌های ویژه‌ای اقدام می‌کند که تأمین‌کننده اطلاعات مهمی هستند که به دست آوردن آن از طریق سایر انتخاب‌ها میسر نیست.

در این پژوهش اقدام به گزینش نمونه‌ای از افراد می‌شود که بتوانند در توسعه اهداف تحقیق مشارکت نمایند. مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و بر حسب خصوصیات و تجربه آن‌ها گزینش می‌شوند. در واقع در این مطالعه با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند نظری، مشخص شد که با چه کسی باید گفتگو کرد و با استفاده از نمونه‌گیری نظری مشخص می‌گردد که محقق برای تکمیل اطلاعات و رفع موارد مفقود شده باید به کجا رجوع کند. نمونه‌گیری نظری تا جایی ادامه

---

1 . Purposive Sampling

2 . Purposeful sampling

می‌یابد که اشباع نظری<sup>۱</sup> حاصل شود. در مجموع با ملاحظه معیارهای فوق، تعداد مشارکت کنندگان در این پژوهش را ۱۹ نفر از مسئولین و مطلعین پیرامون امور منابع انسانی تشکیل می‌دهند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه بود که اجرای مصاحبه‌ها در دو مرحله فردی و کانونی به انجام رسید در مرحله اول جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی از مصاحبه‌های نیم ساختار یافته با خبرگان موضوع ۱۲ نفر از اساتید خبره دانشگاهی و مدیران و معاونان و کارشناسان حوزه منابع انسانی انجام گردید در مرحله یاد شده مقدمات استفاده از روش گروه کانونی فراهم شد به طوری که ضمن بسط مفاهیم شناسایی شده (براساس پیشینه پژوهش و تحلیل مصاحبه‌های نیم ساختار یافته) بتوان ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی را آشکار نمود. از جمله موارد کاربرد گروه‌های کانونی پی بردن به نظرات گروه‌های مختلف پیرامون یک موضوع ویژه کسب نظرات افراد پی بردن به جنبه‌های اصلی موضوع می‌باشد که در این پژوهش تشکیل گروه کانونی جهت پی بردن به ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی بود به طوری که با اجرای روش کانونی و تحلیل داده‌های حاصل از آن ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی به دست آمدند. جلسه اول گروه کانونی با حضور ۳ نفر از خبرگان دانشگاهی که در فعالیت‌های منابع انسانی اطلاعات غنی دارند تشکیل شد دومین گروه مصاحبه کانونی با حضور ۴ نفر از کارشناسان حوزه منابع انسانی تشکیل شد اولین مرحله پس از جمع‌آوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌ها، ثبت و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها است. در این مرحله تمامی متن مصاحبه‌ها به طور کامل و به صورت جزء به جزء پیاده شد. سپس از هر کدام از مصاحبه‌ها نسخه‌برداری<sup>۲</sup> شد. در این مرحله تقلیل داده‌ها صورت گرفت و نکات و قسمت‌هایی که به نظر برای تحلیل لازم و مهم است، جدا و بعضی از گفتگوهای مصاحبه‌ها هم که به دور از اهداف تحقیق بود، حذف گردید. بعد از پیاده شدن مصاحبه‌ها، چندین مرتبه کل مصاحبه‌ها مرور گردید تا بتوان داده‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. با توجه با اهداف تحقیق، روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌های این تحقیق، انتخاب شد. برای روایی و پایایی داده‌ها از روش سه سویه نگری استفاده شد.

---

1 . Theoretical Saturation  
2 .Transcription

### یافته‌ها

در مرحله نخست مصاحبه‌های صورت گرفته با ۱۹ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران و معاونان و کارشناسان خبره حوزه منابع انسانی به روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ روند تحلیل به این صورت است که با تحلیل جمله به جمله یا پاراگراف‌ها به عنوان واحدهای معنایی و با بررسی دقیق متن مصاحبه‌های مسئولین، بارهای معنایی شناسایی و کدگذاری گردید. پس از مرحله کدگذاری، کدهای مشابه در دسته‌بندهای یکسان با عنوان زیر مقوله دسته بندی شده‌اند و سپس برای هر دسته مقوله‌ای تعریف شده است. با ترکیب مقولات هم معنا، تم‌های اصلی از داده‌ها برخاستند که نشان دهنده جهت گیری کلی و انتزاعی متن مصاحبه‌ها می‌باشد. کدهای اولیه از جمله برنامه ریزی منابع انسانی استراتژی منابع انسانی، سیاست‌های منابع انسانی و ... در ۲۷ کد باز اولیه به دست آمد. در مرحله بعد کدهای محوری در شش بعد عناصر پایه منابع انسانی، ویژگی‌های منابع انسانی، سیستم منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته، فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی انجام شد.

## جدول ۱. نتایج کدگذاری باز

ردیف	کدهای باز	زیر مقولات
۱	دانش کارکنان در ارتباط با شغل و فعالیت‌هایی که باید انجام شود	دانش منابع انسانی
۲	برنامه ریزی‌های جذب حفظ و نگهداری منابع انسانی	برنامه ریزی منابع انسانی
۳	روش‌های انجام کار به بهترین نحو ممکن	مهارت‌های منابع انسانی
۴	توجه به حقوق و مزایای کارکنان بر مبنای عملکرد و خروجی آن‌ها	حقوق و دستمزد
۵	پرورش استعداد در سازمان با توجه به پست‌هایی که خالی می‌شوند	جان‌نشین پروری
۶	مجموعه‌ای از تجربیات نیروی انسانی	تجارت منابع انسانی
۷	استراتژی جذب حفظ و نگهداری منابع انسانی	استراتژی منابع انسانی
۸	بهره‌گیری از ظرفیت‌های ذهنی و توانایی‌های هوشی کارکنان	هوشمندی منابع انسانی
۹	ارائه خدمات مطلوب به ارباب رجوع	ارزش آفرینی
۱۰	وجود خدمات بیمه ای دولتی و تکمیلی	بیمه
۱۱	برنامه‌های تشویقی مادی و معنوی	تشویق کارکنان
۱۲	سیاست‌ها جذب حفظ و نگهداری منابع انسانی	سیاست‌های منابع انسانی
۱۳	تنوع در ارائه خدمات به ارباب رجوع	توسعه
۱۴	احساس امنیت شغلی و رضایت از کار	رضایت شغلی
۱۵	مأموریت جذب حفظ و نگهداری منابع انسانی	مأموریت‌های منابع انسانی
۱۶	وجود خدمات رفاهی، فرهنگی و ورزشی	فعالیت‌های رفاهی
۱۷	انجام کار بدون حضور فیزیکی در محل کار	دور کاری
۱۸	استفاده از سیستم‌های هوشمند و الکترونیک	شیوه‌های نوین
۱۹	وجدان کاری و مسئولیت پذیری	افزایش عملکرد
۲۰	وجود روحیه خلاقانه در انجام کار	خلاقیت
۲۱	وجود بستر جهت پیشرفت کاری	ارتقاء شغلی
۲۲	احساس مسئولیت در نگهداری سرمایه‌های سازمان	حفظ و نگهداری
۲۳	تأثیر تکنولوژی و تجربیات در ارائه خدمات	فرایند منابع انسانی
۲۴	وجود اهداف روشن و واضح سازمانی	اهداف منابع انسانی
۲۵	وجود برنامه‌های آموزشی ضمن خدمات و تحصیلات تکمیلی	درون داد منابع انسانی
۲۶	افزایش بهره وری و کارایی	برون داد منابع انسانی
۲۷	بهبود عملکرد و توسعه پایدار	بازخورد

کد گذاری محوری: در مرحله دوم با قرار دادن مقوله‌های مشابه در شش کد محوری عناصر پایه منابع انسانی، ویژگی‌های منابع انسانی، سیستم منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته، فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی آورده شده‌اند.

## جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری

مقولات	زیر مقولات
عناصر پایه منابع	برنامه ریزی
	استراتژی
	سیاست‌ها
	مأموریت‌ها
ویژگی‌های منابع انسانی	هوش
	دانش
	مهارت
	تجربه
سیستم منابع انسانی	فرآیند
	اهداف
	درون داد
	برون داد
دستاورد منابع انسانی	بازخورد
	ارزش آفرینی
	توسعه
	رضایت شغلی
فعالیت‌های عملکرد پیشرفته	افزایش عملکرد
	خلاقیت
	حفظ و نگه داری
	جانشین پروری
فعالیت‌های نگهداشت	دور کاری
	ارتقا شغلی
	شیوه جدید
	حقوق و دستمزد
	فعالیت‌های رفاهی
	بیمه
	آموزش
	تشویق کارکنان

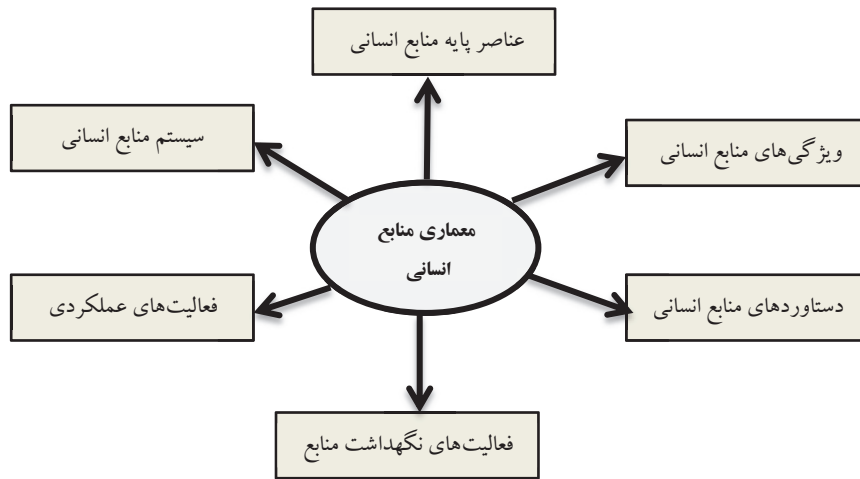
ابعاد معماری منابع انسانی

در این قسمت میزان موافقت شرکت کنندگان در پروتکل کیفی در خصوص نظرات آنان پیرامون ابعاد و مولفه‌های معماری منابع انسانی آورده شده است. بدیهی است این نظرات در طراحی نهایی مدل نقش اساسی را ایفا می‌کنند.

جدول ۳. نظرات نخبگان دانشگاهی و کارشناسان حوزه منابع انسانی در خصوص ابعاد و مؤلفه

ابعاد	مؤلفه	درصد موافق	درصد عدم توافق
عناصر پایه منابع	برنامه ریزی	۹۵	۵
	استراتژی	۹۹	۱
	سیاست‌ها	۱۰۰	۰
	مأموریت‌ها	۸۰	۲۰
ویژگی‌های منابع انسانی	هوش	۹۰	۱۰
	دانش	۸۶	۱۴
	مهارت	۸۲	۱۸
	تجربه	۹۶	۴
سیستم منابع انسانی	فرآیند	۹۳	۷
	اهداف	۱۰۰	۰
	درون داد	۸۸	۱۲
	برون داد	۷۸	۲۲
دستاوردهای منابع انسانی	بازخورد	۷۰	۳۰
	ارزش آفرینی	۱۰۰	۰
	توسعه	۷۰	۳۰
	رضایت شغلی	۷۰	۳۰
فعالیت‌های عملکرد پیشرفته	افزایش عملکرد	۷۰	۳۰
	خلاقیت	۷۴	۲۶
	حفظ و نگه داری	۸۴	۱۶
	جان‌شین‌پروری	۷۰	۳۰
فعالیت‌های نگهداشت	دور کاری	۹۴	۶
	ارتقا شغلی	۹۰	۱۰
	شیوه جدید	۷۰	۳۰
	حقوق و دستمزد	۱۰۰	۰
	فعالیت‌های رفاهی	۹۱	۹
	بیمه	۷۰	۳۰
	آموزش	۸۳	۱۷
	تشویق کارکنان	۹۹	۱

با توجه به اطلاعات به دست آمده در مصاحبه‌های مرحله کیفی از خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونان و کارشناسان حوزه منابع انسانی عناصر پایه منابع انسانی، ویژگی‌های منابع انسانی، سیستم‌های منابع انسانی، دستاوردها، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته و فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی ابعاد مدل را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱. مدل کیفی معماری منابع انسانی بر گرفته از مصاحبه

### سوال اول: ابعاد معماری منابع انسانی دارای چه ویژگی‌هایی است؟

**عناصر پایه منابع انسانی:** جدال اصلی بین صاحب‌نظران دانشگاهی و کارشناسان شاغل در حوزه منابع انسانی در یک طیف وسیعی از آرا قرار می‌گرفت از یک سو دانشگاهیان عناصر پایه در منابع انسانی را سطح تحصیلات، دانش کاربردی، آگاهی نسبت به ماموریت‌های منابع می‌دانستند و از سوی دیگر کارشناسان عناصر پایه را در جذب و نگهداشت منابع انسانی با توسل به پاداش‌های متنوع و آموزش‌ها از یک سو و از سوی دیگر توانایی منابع انسانی در خلق برنامه ریزی به جهت عبور از بحران می‌دانستند. پس از بررسی عمیق از نظرات بیان شده محقق موفق شد که کلیدی‌ترین عناصر پایه منابع انسانی را در چهار طبقه بندی به شرح زیر بیان نماید (برنامه ریزی، استراتژی، سیاست‌ها، ماموریت‌ها) که پس از مراجعه به مبانی نظری یافته‌ها تطابق علمی با مبانی برخاسته از یافته‌های پژوهشی داشت.

**ویژگی‌های منابع انسانی:** در این قسمت نیز تفاوت آرا بین دانشگاهیان و کارشناسان تا حدی آشکار بود به هر ترتیب خبرگان بر این باور بودند که عمده‌ترین ویژگی منابع انسانی در عصر

فرا تکنولوژی هوش ذاتی، سطح تحصیلات و همچنین کاربرد و استفاده از تکنولوژی روز در محیط کار می‌باشد و از سوی دیگر کارشناسان بیشتر به مهارت‌های عملی و تجربیات پیشین منابع انسانی برای اشتغال در سازمان، اشاره داشتند در پایان محقق با حذف مباحث جزئی موفق گردید که ویژگی‌های اصلی منابع انسانی را در انواع هوش، دانش، مهارت و تجربه ببیند.

**سیستم منابع انسانی:** خوشبختانه در این قسمت تفاوت چندانی بین آرا دانشگاہیان و کارشناسان وجود نداشت و کار محقق در این خصوص راحت تر بود. لهذا تصمیم نهایی محقق در این بخش حول محور درون داد، برون داد، اهداف، بازخورد و فرآیندها شکل گرفت. که با مبانی نظری هم کاملاً هم راستا می‌باشد.

**دستاوردهای منابع انسانی:** بر خلاف مورد قبل در اینجا شکاف عمیقی بین خبرگان و کارشناسان وجود داشت. از یک سو خبرگان به نتایج کار منابع انسانی، کارایی و اثر بخشی توجه داشتند و از سوی دیگر کارشناسان به رضایت شغلی و امنیت شغلی توجه می‌کردند. هرچند نظرات متمایز هم پیرامون خلاقیت، حفاظت از ارزش‌های سازمان و مطرح شدن سازمان نیز از هر دو گروه مطرح گردید. نتیجه کلی از سوی محقق حول محور مولفه‌های ارزش آفرینی، توسعه، رضایت شغلی، افزایش عملکرد، خلاقیت، حفظ و نگهداری دستاوردهای منابع انسانی شکل گرفت.

**فعالیت‌های عملکرد پیشرفته:** در این قسمت حضور محقق به عنوان مصاحبه‌گر با آزمودنی‌ها بسیار پررنگ تر بود زیرا محقق درگیر دو دیدگاه بود. از سویی مباحث نظری در این خصوص کمتر یافت می‌شد و از سوی دیگر بعضاً تضادهای جدی بین آرا صاحب نظران وجود داشت. عمده‌ترین شاخص‌هایی که در رابطه با فعالیت‌های عملکرد پیشرفته می‌توان بدان پرداخت، بحث جانشین پروری، شیوه‌های جدید کار و دور کاری بود که تا حدودی اتفاق نظر وجود داشت اما نظرات متمایز از دل آن بحث ارتقا شغلی به عنوان یکی از فعالیت‌های عملکرد پیشرفته استخراج گردید.

**فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی:** در این قسمت محقق کار سختی در پیش نداشت مگر اینکه ناگزیر شد به دلیل تشابهات نگارشی، با احتساب میانگین وزنی به مولفه‌های حقوق و



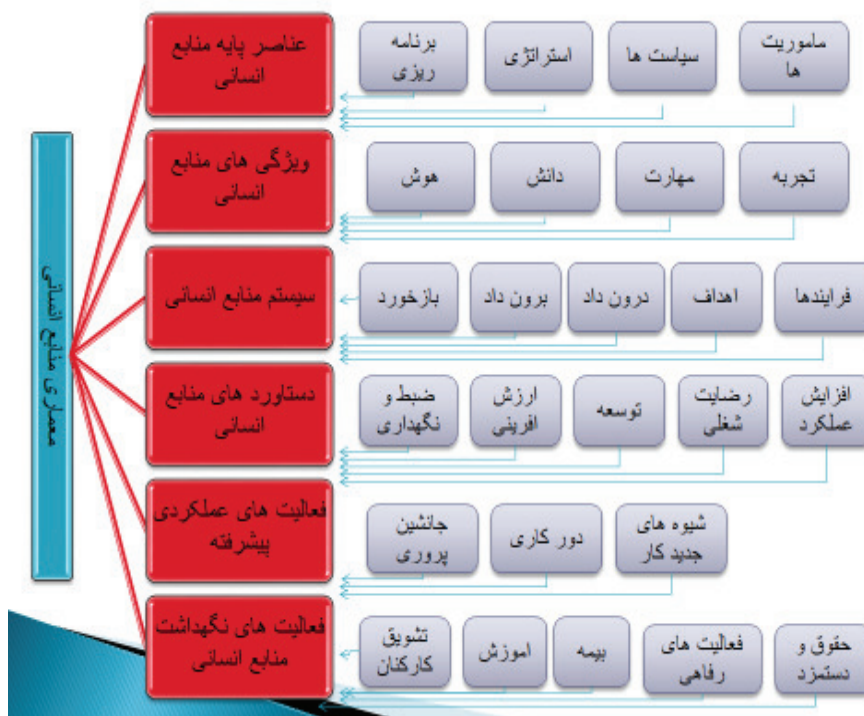
دستمزد، فعالیت‌های رفاهی، بیمه، آموزش، تشویق کارکنان رسید که تقریباً تمامی مطالعات تطبیقی و پژوهش‌های علمی حداقل در یکصد سال اخیر مهر تاییدی بر بیان مولفه‌های فوق دارد.

**جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از آرا صاحب‌نظران دانشگاهی و کارشناسان حوزه منابع انسانی**

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	عناصر پایه منابع انسانی	برنامه ریزی، استراتژی، سیاست‌ها، مأموریت‌ها
۲	ویژگی‌های منابع انسانی	هوش، دانش، مهارت، تجربه
۳	سیستم منابع انسانی	فرآیندها، اهداف، درون داد، برون داد، بازخورد
۴	دستاوردهای منابع انسانی	ارزش آفرینی، توسعه، رضایت شغلی، افزایش عملکرد، اخلاقیت، حفظ و نگه داری
۵	فعالیت‌های عملکردی پیشرفته	جانشین پروری، دور کاری، ارتقا شغلی، شیوه‌های جدید
۶	فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی	حقوق و دستمزد، فعالیت‌های رفاهی، بیمه، آموزش، تشویق کارکنان

## ۲. روابط اجزا مدل معماری منابع انسانی چگونه است؟

در ادامه مباحث خبرگان و کارشناسان با ژرف نگری نسبت به مضمون عبارات عنوان شده از سوی آزمودنی‌ها محقق به نقد و ارزیابی روابط اجزا مدل معماری منابع انسانی پرداخت. در این رابطه محقق به ناگزیر به استناد مقایسه‌ی نظرات آزمودنی‌های حاضر در پروتکل مشاهده نمود که کلیه روابط بین معماری منابع انسانی و مؤلفه‌ها بسیار قوی می‌باشد یعنی ضریب حاصل از نظرات خبرگان و کارشناسان با میانگین وزنی بالا می‌باشد. و این حکایت از آن دارد که ضریب به دست آمده تطابق نظرات خبرگان و کارشناسان بر پایه نتایج به دست آمده، رابطه قوی بین ابعاد و مؤلفه‌های معماری منابع انسانی می‌باشد.



شکل ۲. روابط اجزاء مدل کیفی

### بحث و نتیجه گیری

امروزه اداره سازمان‌ها با شیوه‌های رایج و سنتی دشوار است و باید از چارچوب‌های ساخته شده که نتیجه‌ای جز محدودیت و محصور کردن کارکنان ندارند، خارج شد. در دنیای متغیر و پرتلاطم امروزی سازمان‌ها نیازمند نوآوری و خلاقیت می‌باشند و برای رشد و بقای خود نیازمند اندیشه‌های نو و نظریه‌های جدید و تازه هستند منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقاء، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی می‌تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند، از بین ببرد یا آن را بارور کند. معماری منابع انسانی با بهره‌گیری از افرادی که دارای دانش منحصر به فرد و ارزش استراتژیک هستند، همراستا با مأموریت و جهت‌گیری

استراتژیک سازمان، عناصر پایه معماری منابع انسانی را با هم ترکیب نموده و با مکانیزمهای مدیریت منابع انسانی (سیستم، فعالیت‌ها، رفتار) این عناصر پایه را به کار می‌گیرد تا هماهنگی مناسبی میان توانایی و مهارت کارکنان، رفتار آنان و مأموریت سازمان ایجاد گردد. معماری منابع انسانی با حوزه مدیریت استراتژیک سازمان مرتبط است و بر اساس تجزیه و تحلیل‌های محیطی تحت تأثیر استراتژی‌های تدوین شده قرار می‌گیرد. محیط مستقیم سازمان شامل ذینفعانی چون دولت، مردم، سازمان مرتبط، مدیران و کارکنان، دیدگاه‌های مختلفی را درباره معماری منابع انسانی مطرح می‌کنند که طراحی نمایی خاص از منابع انسانی سازمان را ایجاد می‌نماید. همچنین دیدگاه‌های ذینفعان، در اثر ایجاد معماری و ارائه دستاوردهای آن، توسعه می‌یابد و توقعات آنان را افزایش یا کاهش می‌دهد. سازمان، از طریق بازسازی و تجدید نظر در اهداف و مأموریت‌های خود، لزوم به کارگیری سبک‌های جدیدی از معماری منابع انسانی را مطرح می‌نماید. این سبک‌ها بیانگر کارکنانی با ویژگی‌هایی متفاوت از قبل هستند که بر اساس شرایط تغییر یافته است.

به طور کلی و با توجه به استناد یافته‌های فوق می‌توان گفت از آنجایی که ابعاد معماری منابع انسانی در تحقیق حاضر که مشتمل است بر (عناصر پایه، ویژگی‌ها، سیستم، دستاوردها، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته، فعالیت‌های نگهداشت) همگان با ضریب بالا در معماری منابع انسانی نقش تعیین کننده‌ای داشتند؛ لهذا تعمق بر مولفه‌های هر کدام از ابعاد که توانسته است بر خلق و توسعه‌ی معماری منابع انسانی نقش آفرینی نماید به عنوان یکی از ابزارهای قوی در دست مدیران سازمان در راستای تحقق اهداف نهایی، میانی و رفتاری باشد. پرواضح آنکه توجه کارشناسانه به تک تک ابعاد و مولفه‌های مرتبط با هر بعد به شکل جداگانه می‌تواند مسیر فعالیت‌های مدیران را در معماری منابع انسانی تضمین نماید؛ که یافته‌های تحقیق حاضر نیز موید همین موضوع می‌باشد. ضمناً یافته‌های فوق با نتایج تحقیقات داوونپورت (۲۰۱۵)، سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۵)، کالیاس و بک (۲۰۰۱)، کول (۲۰۰۰) همسو می‌باشد.

## منابع

- اسماعیلی، احمدرضا. (۱۳۹۸). **ارائه الگوی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تاکید بر معماری منابع انسانی**، رساله دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- خجسته پور، میلاد. سلطانی، ایرج. رشیدپور، علی. (۱۳۹۳). **بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر عملکرد سرمایه فکری کارکنان شرکت فولاد اکسین خوزستان**، کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.
- رضایی، میرقائد. علی سید نقوی، سید علی. دهقانان، حامد. امیری، مقصود. (۱۳۹۶). بررسی و تعیین کارکردهای بهره‌ور منابع انسانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی، **مجله مدیریت بهره‌وری**، ۱۰ (۴): ۲۲۰-۱۸۵.
- زارع، سید محسن. شائمی برزکی، علی. انصاری، محمد اسماعیل. ابزری، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۰ (۳): ۱۰۰-۷۵.
- سلیمی فرد، خداکرم. جاویدفر، محبت. محمدی زاده، زهرا. (۱۳۹۷). یک مدل تحلیلی برای سنجش عوامل مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۳۴: ۱۵۸-۱۳۳.
- سیدنقوی، میرعلی. قاسمی، حمیدرضا. (۱۳۸۵). الگوی معماری منابع انسانی، **مطالعات مدیریت صنعتی**، ۵ (۳): ۱۵۷-۱۵۳.
- کردستانی، غلام رضا. (۱۳۸۷). اندازه‌گیری و گزارشگری سرمایه انسانی، **فصلنامه حسابرس**، ۴۱: ۳۱-۲۶.
- Allan, P. (2002). **The contingent workforce Challenges and new directions**, American Business Review; West Haven.
- Armstrong, M. Taylor, S. (2014). **Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, United Kingdom.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, 17: 99-120.
- Becker, B. E. Huselid, M. A. Ulrich, D. (2001). **The Hr Score Card: Linking People, Strategy, And Performance**, Boston, Ma, Harvard Business School Press.
- Becker, B. E. Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Were Do We Go From Here, **Journal of Management**, 32 (6), 898-925.

- Chew, J. (2010). factors that shape the HR architecture in the Australian business environment, **International Journal of Management and Marketing Research**, 3 (1): 25-42.
- Davenport, Thomas O. (2015). How HR plays its role in leadership development, **Strategic HR Review**, 14 (3): 89 – 93
- Hietala, K. (2006). **General Framework for Long-Term Social Impact Evaluation of an Employment Strategy**, Sub-report3: Human Capital, Ministry of Labour, USA.
- Hird, M. Sparrow, P. Marsh, C. (2010). **Hr Structures: Are They Working**, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Hossain, U. Roy, I. (2016). Human capital management: the new competitive approach, **International Journal of Economics, commerce and management**, 5 (1): 1020-1034
- Lyer, S. (2004). **Human Capital Management**, Peyote, Morgan Associates, Nandaki Management System Pvt, Ltd.
- Lepak, D. P. Snell, S. A. (1999). The human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, **Academy of Management Review**, 24: 31- 48.
- Nelson, S. (2004). **Unlocking the Human Potential for Public Sector Pformance**, Uited Nation, Florece, Italy.
- Randall, S. Schuler, S. (2006). **Strategic Human Resource-Management**, 2nded, Blackwell Publishing.
- Riet, M. (2009). **Building an HR Architecture: A case Study in the Healthcare Sector in the East of the Netherlands**, Master of thesis of University of Twente.
- Schuler, S. (2006). **Strategic Human Resource Management**, (2nd Ed.), Oxford, Wiley, Blackwell.
- Shams, F. (1996). **Modeling the Behavior of Processes Using Collaborating Objects**, Ph.D. Thesis, University of Manchester, UK.