



طراحی الگوی اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور با استفاده از روش داده‌بنیاد

<p>شيوه استناددهی: جهانی، هادی، مزیدی، علیرضا، و سمیعی، روح الله. (۱۴۰۵). طراحی الگوی اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور با استفاده از روش داده‌بنیاد. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۱۴(۱)، ۲۳-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۸ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۱ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۹ دی ۱۴۰۴</p>	<p>هادی جهانی^۱ علیرضا مزیدی*^۲ روح الله سمیعی^۲</p>
--	--	--

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و شناسایی مؤلفه‌ها، راهبردها و پیامدهای آن در بستر مدیریت منابع انسانی پایدار بود. این پژوهش از نوع کیفی و بنیادی بود که با استفاده از روش گراند تئوری انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد دانشگاه پیام نور بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. در مجموع، ۱۵ نفر تا رسیدن به اشباع نظری در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. جهت بررسی قابلیت اعتماد داده‌ها از روش توافق درون‌موضوعی و ضریب هولستی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد الگوی اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور از شش مؤلفه اصلی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. در میان عوامل علی، عامل سازمانی بیشترین تکرار را داشت و به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه تأثیرگذار شناخته شد. در بخش عوامل زمینه‌ای، حفظ و نگهداری منابع انسانی بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داد. همچنین محدودیت‌های قانونی — محیطی مهم‌ترین عامل مداخله‌گر بودند. در حوزه راهبردها، اصول مدیریت جهت به‌کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بیشترین فراوانی را داشت و در بخش پیامدها، تأمین منافع کارکنان و رفاه سازمانی مهم‌ترین نتیجه اجرای اکوسیستم منابع انسانی شناخته شد. نتایج همچنین بیانگر آن بود که ایجاد جایگاه پایدار سازمانی و مدیریت فرهنگ سبز می‌تواند به ارتقای بهره‌وری اقتصادی، رضایت شغلی و توسعه پایدار سازمانی منجر شود. بر اساس نتایج پژوهش، استقرار اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور مستلزم اصلاح ساختارهای سازمانی، بازنگری در نظام پرداخت، تقویت زیرساخت‌های حمایتی و کاهش محدودیت‌های قانونی و محیطی است. الگوی ارائه‌شده با تبیین روابط نظام‌مند میان مؤلفه‌های منابع انسانی، ظرفیت بالایی برای بهبود بهره‌وری، توسعه پایدار و افزایش رفاه کارکنان داشته و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی عملیاتی برای تحول مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پیام نور مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: اکوسیستم منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، داده‌بنیاد، مدیریت منابع انسانی پایدار، شایسته‌سالاری، فرهنگ سبز

مشخصات نویسندگان:

- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
- گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

پست الکترونیکی: a.mazidi@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.
انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing a Human Resource Ecosystem Model at Payame Noor University Using Grounded Theory

Hadi Jahani ¹ Alireza Mazidi ^{2*} Roohalla Samiee ²	Submit Date: 30 December 2025 Revise Date: 31 March 2026 Accept Date: 07 April 2026 Publish Date: 21 April 2026	How to cite: Jahani, H., Mazidi, A., & Samiee, R. (2026). Designing a Human Resource Ecosystem Model at Payame Noor University Using Grounded Theory. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(1), 1-23.
--	--	--

Abstract

The present study aimed to design a human resource ecosystem model at Payame Noor University using a grounded theory approach and to identify its dimensions, strategies, and outcomes within the framework of sustainable human resource management. This qualitative basic research was conducted using grounded theory methodology. Participants included academic experts and senior managers of Payame Noor University who were selected through purposive and snowball sampling. A total of 15 participants were interviewed until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA software in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Reliability of the findings was assessed through inter-coder agreement and Holsti's coefficient. The findings revealed that the human resource ecosystem model consisted of six major components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, central phenomenon, strategies, and consequences. Among causal conditions, organizational factors had the highest frequency and were identified as the most influential component. In the contextual dimension, maintenance and retention of human resources were recognized as the most significant factor. Legal-environmental limitations emerged as the most influential intervening condition. Regarding strategies, performance-based payment systems and merit-based recruitment were identified as the most critical strategic mechanisms. In terms of consequences, employee welfare and organizational well-being represented the most important outcomes of the human resource ecosystem. The results further indicated that promoting organizational sustainability and green culture management could significantly improve economic productivity, employee satisfaction, and sustainable organizational development. The findings suggest that establishing a sustainable human resource ecosystem at Payame Noor University requires structural reforms, redesigning compensation systems, strengthening supportive infrastructures, and reducing legal and environmental constraints. The proposed model, by explaining the systematic relationships among human resource components, offers a practical framework for improving organizational productivity, sustainable development, and employee welfare in the university context.

Keywords: Human Resource Ecosystem, Payame Noor University, Grounded Theory, Sustainable Human Resource Management, Meritocracy, Green Culture

Authors' Information:

a.mazidi@iau.ac.ir

1. PhD Student, Department of Management, AK.C., Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran
2. Department of Management, AK.C., Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها از یک رویکرد سنتی و اداری به سمت نگرشی راهبردی، پویا و اکوسیستمی حرکت کرده است. دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای مولد دانش و سرمایه انسانی، بیش از هر زمان دیگری نیازمند طراحی نظام‌های منابع انسانی مبتنی بر پایداری، شایسته‌سالاری، نوآوری و تحول دیجیتال هستند. در محیط پیچیده و رقابتی امروز، موفقیت دانشگاه‌ها صرفاً وابسته به زیرساخت‌های فیزیکی یا منابع مالی نیست، بلکه کیفیت سرمایه انسانی، نحوه تعامل میان بازیگران سازمانی و میزان انطباق با تغییرات فناورانه و اجتماعی نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد آن‌ها دارد. به همین دلیل، مفهوم «اکوسیستم منابع انسانی» به‌عنوان چارچوبی جامع برای تحلیل روابط، تعاملات و فرایندهای انسانی در سازمان‌های آموزشی مورد توجه قرار گرفته است (Dlouhy et al., 2024; Wang, 2025).

اکوسیستم منابع انسانی بر این فرض استوار است که کارکنان، مدیران، فناوری‌ها، سیاست‌ها، فرهنگ سازمانی و ذی‌نفعان بیرونی در قالب یک شبکه پویا و وابسته به یکدیگر عمل می‌کنند. در چنین چارچوبی، عملکرد منابع انسانی نتیجه تعامل چندبعدی میان عوامل فردی، سازمانی، فناورانه و محیطی است. این رویکرد فراتر از نگاه خطی به مدیریت منابع انسانی بوده و بر ارتباطات متقابل، پایداری سازمانی و خلق ارزش مشترک تأکید دارد. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که سازمان‌های آموزشی موفق، آن‌هایی هستند که توانسته‌اند میان راهبردهای منابع انسانی، تحول دیجیتال، فرهنگ سازمانی و نیازهای اجتماعی تعادل ایجاد کنند (Elmholdt et al., 2024; Orabi et al., 2024).

تحولات فناورانه و ورود دانشگاه‌ها به عصر دیجیتال، ماهیت مدیریت منابع انسانی را به‌طور چشمگیری دگرگون ساخته است. توسعه هوش مصنوعی، سیستم‌های الکترونیکی مدیریت منابع انسانی و فناوری‌های مبتنی بر داده موجب شده‌اند که دانشگاه‌ها نیازمند بازنگری در شیوه جذب، نگهداشت، ارزیابی و توانمندسازی کارکنان خود باشند. در این میان، تحول دیجیتال نه تنها به‌عنوان یک تغییر فناورانه، بلکه به‌مثابه تغییری فرهنگی و ساختاری مطرح می‌شود که مستقیماً بر اکوسیستم منابع انسانی اثر می‌گذارد. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که موفقیت تحول دیجیتال در دانشگاه‌ها وابسته به میزان آمادگی منابع انسانی، حمایت مدیریتی و هماهنگی میان فناوری و ساختار سازمانی است (Hindarto, 2023; Iskandar, 2023; Rijal, 2024).

از سوی دیگر، گسترش هوش مصنوعی و ابزارهایی مانند ChatGPT چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای نظام آموزش عالی و مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. این فناوری‌ها می‌توانند موجب ارتقای بهره‌وری، تسهیل تصمیم‌گیری و توسعه آموزش هوشمند شوند، اما در عین حال نگرانی‌هایی درباره اخلاق حرفه‌ای، عدالت آموزشی، امنیت شغلی و تغییر نقش نیروی انسانی ایجاد کرده‌اند. به همین دلیل، دانشگاه‌ها نیازمند طراحی اکوسیستم‌هایی هستند که بتوانند میان استفاده از فناوری و حفظ ارزش‌های انسانی تعادل برقرار کنند (Nam & Bai, 2023; Orabi et al., 2024).

یکی از ابعاد مهم اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه‌ها، مسئله شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی است. در بسیاری از نظام‌های آموزش عالی، چالش‌هایی مانند استخدام غیرشفاف، ضعف در ارزیابی عملکرد، نبود نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی و نابرابری در فرصت‌های پیشرفت شغلی مشاهده می‌شود. این مسائل می‌توانند انگیزش کارکنان را کاهش داده و منجر به افت کیفیت عملکرد دانشگاه شوند. مطالعات نشان داده‌اند که ایجاد نظام‌های منابع انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، شفافیت و عدالت می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان ایفا کند (Baruch et al., 2025; Verma & Kaur, 2023).

در این میان، نگهداشت سرمایه انسانی به یکی از دغدغه‌های اساسی دانشگاه‌ها تبدیل شده است. خروج نخبگان، کاهش انگیزش اعضای هیئت علمی و مهاجرت نیروهای متخصص، چالش‌هایی هستند که بسیاری از دانشگاه‌ها با آن مواجه‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عواملی مانند اقلیم منابع انسانی، حمایت سازمانی، فرصت‌های رشد حرفه‌ای، رفاه شغلی و فرهنگ مشارکتی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ کارکنان ایفا کنند. هرچه محیط دانشگاهی از نظر روانی و حرفه‌ای حمایت‌کننده‌تر باشد، احتمال ماندگاری و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد (Kumar, 2024; Verma & Kaur, 2023).

علاوه بر این، مفهوم پایداری در مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت دانشگاهی مطرح شده است. پایداری منابع انسانی صرفاً به معنای حفظ کارکنان نیست، بلکه شامل ایجاد تعادل میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان است. در این رویکرد، دانشگاه‌ها باید ضمن دستیابی به بهره‌وری و عملکرد مطلوب، به رفاه کارکنان، عدالت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری محیطی نیز توجه کنند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که اکوسیستم‌های پایدار منابع انسانی می‌توانند ظرفیت دانشگاه‌ها را برای نوآوری، یادگیری سازمانی و سازگاری با تغییرات افزایش دهند (Sursock, 2023; Wang, 2025).

موضوع فرهنگ سازمانی نیز در شکل‌گیری اکوسیستم منابع انسانی نقش کلیدی دارد. فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند که روابط میان کارکنان، مدیران و ذی‌نفعان چگونه شکل گیرد و چه ارزش‌هایی در سازمان حاکم باشد. دانشگاه‌هایی که دارای فرهنگ مشارکتی، خلاق و یادگیرنده هستند، معمولاً توانایی بیشتری در جذب و نگهداشت سرمایه انسانی دارند. همچنین فرهنگ سازمانی می‌تواند بر میزان پذیرش نوآوری، اجرای سیاست‌های تحول دیجیتال و توسعه رفتارهای حرفه‌ای تأثیر بگذارد (Elmholdt et al., 2024; Sethi & D., 2023).

در سال‌های اخیر، رویکرد میان‌رشته‌ای در آموزش عالی نیز اهمیت زیادی یافته است. امروزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها تنها محدود به حوزه اداری نیست، بلکه با حوزه‌هایی مانند فناوری، مشاوره، آموزش، رهبری و نوآوری ارتباط مستقیم دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ترکیب رویکردهای میان‌رشته‌ای می‌تواند موجب توسعه مهارت‌های انسانی، بهبود کیفیت آموزش و تقویت سرمایه اجتماعی دانشگاه‌ها شود. به‌ویژه در

حوزه آموزش STEM، تلفیق مدیریت منابع انسانی با نظام‌های مشاوره و راهنمایی حرفه‌ای توانسته است اثربخشی آموزش را افزایش دهد (Ayeni et al., 2024).

از سوی دیگر، دانشگاه‌ها برای دستیابی به تعالی سازمانی نیازمند بازنگری در شاخص‌ها و معیارهای عملکردی خود هستند. چارچوب‌های نوین تعالی دانشگاهی بر مؤلفه‌هایی مانند کیفیت سرمایه انسانی، تحول دیجیتال، نوآوری، پاسخگویی اجتماعی و توسعه پایدار تأکید دارند. این معیارها نشان می‌دهند که موفقیت دانشگاه‌ها در آینده نه تنها وابسته به تولید دانش، بلکه وابسته به توانایی آن‌ها در مدیریت هوشمند منابع انسانی و ایجاد اکوسیستم‌های پویا خواهد بود (Naveen, 2024; Sursock, 2023).

همچنین بررسی تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که جذابیت و کارآمدی نظام خدمات عمومی و دانشگاهی تا حد زیادی وابسته به کیفیت سیاست‌های منابع انسانی است. دولت‌ها و دانشگاه‌هایی که توانسته‌اند محیطی مبتنی بر اعتماد، شایسته‌سالاری، مشارکت و توسعه حرفه‌ای ایجاد کنند، در جذب نیروهای متخصص موفق‌تر بوده‌اند. در مقابل، ضعف در سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند موجب کاهش سرمایه اجتماعی و افت عملکرد سازمانی شود (Pilichowski et al., 2023).

تغییرات سریع محیطی و ظهور جامعه ۵.۰ نیز ضرورت بازتعریف نقش منابع انسانی در دانشگاه‌ها را افزایش داده است. جامعه ۵.۰ بر تلفیق فناوری‌های هوشمند با نیازهای انسانی تأکید دارد و دانشگاه‌ها را ملزم می‌کند تا نیروی انسانی خود را برای مواجهه با محیط‌های پیچیده و فناورانه آماده سازند. این امر مستلزم توسعه مهارت‌های دیجیتال، ارتقای انعطاف‌پذیری سازمانی و طراحی اکوسیستم‌هایی است که بتوانند میان انسان و فناوری هماهنگی ایجاد کنند (Rijal, 2024).

در کنار این موضوعات، مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند که سیاست‌های منابع انسانی می‌توانند تأثیر مستقیمی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد دانشگاه‌ها داشته باشند. تحلیل‌های ریاضی و مدیریتی در حوزه سیاست‌های منابع انسانی بیانگر آن است که وجود سیاست‌های عادلانه، شفاف و مبتنی بر عملکرد می‌تواند موجب افزایش اعتماد سازمانی، بهبود تعاملات حرفه‌ای و تقویت انگیزش کارکنان شود (Sethi & D., 2023). همچنین تحقیقات انجام‌شده در سازمان‌های مختلف نشان داده‌اند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری، رشد اقتصادی و مزیت رقابتی پایدار باشد (Ullah et al., 2023; Yashaswini et al., 2023).

با وجود اهمیت روزافزون اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه‌ها، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی هنوز از ساختارهای سنتی و غیرمنعطف استفاده می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر، محدودیت‌های قانونی، نبود زیرساخت‌های فناورانه و ضعف در سیاست‌گذاری منابع انسانی از جمله موانعی هستند که مانع استقرار اکوسیستم‌های نوین منابع انسانی می‌شوند. به‌ویژه در دانشگاه‌های دولتی، ساختارهای متمرکز اداری می‌توانند فرایند تحول منابع انسانی را با چالش مواجه سازند (Donica et al., 2025; Rana & Kaur, 2023).

دانشگاه پیام نور به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور با گستردگی جغرافیایی بالا، تنوع فرهنگی و ساختار آموزشی خاص، بیش از بسیاری از سازمان‌های آموزشی نیازمند طراحی الگوی جامع اکوسیستم منابع انسانی است. وجود چالش‌هایی مانند عدم تناسب شغل و شاغل، ضعف نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، نبود امنیت شغلی، ضعف در نیازسنجی آموزشی و ناهماهنگی میان برنامه‌ریزی منابع انسانی و مسیر رشد شغلی، ضرورت بازنگری در نظام مدیریت منابع انسانی این دانشگاه را دوجندان کرده است. از سوی دیگر، پراکندگی واحدهای دانشگاهی و تفاوت شرایط اقلیمی، اجتماعی و اقتصادی در سطح کشور، مدیریت منابع انسانی در این دانشگاه را به مسئله‌ای پیچیده و چندبعدی تبدیل کرده است. بر این اساس، استفاده از رویکرد داده‌بنیاد برای طراحی الگوی اکوسیستم منابع انسانی می‌تواند امکان شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط پنهان میان عوامل مختلف را فراهم کند و زمینه ارائه مدلی بومی و کاربردی را برای دانشگاه پیام نور به وجود آورد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و شناسایی ابعاد، راهبردها و پیامدهای آن است.

روش‌شناسی

روش تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات بنیادی است و از نوع تحقیقات کیفی می‌باشد. در بخش کیفی، از روش داده بنیاد برای به دست آوردن مدل مفهومی استفاده می‌شود. پژوهشگرانی که از راهبرد نظریه‌ی داده بنیاد استفاده می‌کنند، مانند سایر پژوهشگران کیفی، مسئولیت و نقشی را که در تفسیر داده‌ها بر عهده دارند، به خوبی می‌پذیرند و تنها به گزارش و بیان دیدگاه‌های افراد، گروه‌ها و سازمان‌های تحت مطالعه اکتفا نمی‌کنند، بلکه مسئولیت تفسیر دیده‌ها، شنیده‌ها و خوانده‌های خود را نیز بر عهده می‌گیرند.

در فرآیند ساخت و همچنین برای شناخت الگوی اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور از تیم مشارکت‌کننده شامل خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی (مدیران ارشد دانشگاه پیام نور) استفاده شد. در تحقیق کیفی افرادی که در تحقیق شرکت می‌کنند را فرد یا نمونه نظری انجام خواهد شد. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین، اثبات شده است، یاری می‌رساند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. اگر به سراغ افراد می‌رویم برای کاوش رویدادهاست. رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش می‌باشند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آنها کشف شوند. کدگذاری داده‌ها همزمان با گردآوری آنها انجام خواهد شد. بر این اساس، نخستین گام برای انتخاب شرکت‌کنندگان در فاز کیفی این تحقیق، گزینش افراد بر اساس حوزه تخصصی فعالیت آنها خواهد بود به نحوی که با موضوع اکوسیستم منابع انسانی و دیگر حوزه‌های احتمالی در جریان پژوهش ارتباط عمیقی داشته باشد، که این افراد با استفاده از روش نمونه برداری هدفمند به شیوه گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شد که ۱۵ نفر انتخاب شدند.

جدول ۱. خلاصه‌ای از توصیف جمعیت شناختی نمونه پژوهش

نوع مشخصات	مشخصات	تعداد	فراوانی نسبی (درصد)
جنسیت	آقا	۱۱	٪۷۳
-	خانم	۴	٪۲۷
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۲	٪۱۳
-	کارشناسی ارشد	۴	٪۲۷
-	دکتری	۹	٪۶۰
سابقه کاری	۳ تا ۵ سال	۲	٪۱۳
-	۶ تا ۱۰ سال	۵	٪۳۳
-	بیشتر از ۱۰ سال	۸	٪۴۴
نوع خبره	شاغل در دانشگاه پیام نور	۹	٪۶۰
-	اریاب رجوعان و پژوهشگران (ذینفعان مردمی)	۳	٪۲۰
-	خبرگان دانشگاهی (خبرگان آکادمیک)	۳	٪۲۰

مانند همه انواع دیگر تحلیل داده‌های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به کیفیت تحقیق که شامل انتقال پذیری، تایید پذیری، اطمینان پذیری ... است، می‌باشد؛ و روایی به نوع تحلیلی یافته‌ها بستگی دارد.

هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل محتوا است و در مقاله تحلیل محتوای کمی درباره ایشان توضیح داده شده است. برای محاسبه کیفیت در تحقیقات کیفی می‌توان از روش هولستی کرد. در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین کیفیت داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» یا Percentage of Agreement Observation ارائه کرده است:

$$PAO = \frac{2M}{(N_1 + N_2)}$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N_۱ و N_۲ به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰.۷۰ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. (سنجری، ۱۳۸۸).

گاهی برای محاسبه کیفیت تحقیقات کیفی از روش توافق درون موضوعی توسط دو کدگذار (ارزیاب) استفاده می‌شود. برای این منظور از یکی از اساتید حوزه مدیریت ورزش خواسته تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم جهت کدگذاری به همکار پژوهش منتقل می‌شود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه هستند با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص کیفیت تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = (\text{تعداد توافق}) \div (\text{تعداد کل کدها})$$

چنانچه این شاخص بیش از ۰.۶۰ باشد، کدگذاری از قابلیت اعتماد کافی برخوردار است. (سنجری، ۱۳۸۸).

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار مکس کیودی استفاده شد و از روش گرند تئوری بهره برده شد که این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

یافته‌ها

در این بخش به توضیح سه مرحله انجام شده در بخش تجزیه و تحلیل کیفی تحقیق خواهیم پرداخت.

در مرحله کدگذاری باز، به منظور انتخاب واژگان مناسب برای مفهوم «تامین پژوهش»، با الهام از پژوهش‌های کیفی مفاهیم اصلی استخراج شده از اجرای روش کیفی در مطالعه، در قالب متغیرها و شاخص‌های مورد تأکید خبرگان، گردآوری شده‌اند. در اینجا بخشی از خروجی‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان ارائه می‌شود.

در این مرحله، ابتدا متن هر مصاحبه به طور کامل خوانده شد و برای هر نکته کلیدی، یک کد اولیه اختصاص یافت.

برای استخراج الگوی اولیه مفهومی در این پژوهش، از رهیافت اشتراوس و کوربین استفاده شد. در مرحله دوم، کدگذاری محوری انجام می‌گیرد. کدگذاری محوری فرآیند ربطدهی‌ها به زیرها و پیوند دادن‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این نوع کدگذاری به دلیل تمرکز بر محور یک اصلی، «محوری» نامیده می‌شود. در این مرحله، ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای درباره روابط میان آن‌ها ایجاد شود.

اشتراوس در مرحله کدگذاری محوری چند اقدام اصلی را توصیه کرده است که عبارت‌اند از:

۱. بیان کردن ویژگی‌های یک و ابعاد آن که حین کدگذاری باز آغاز شده است.

۲. شناسایی شرایط گوناگون، کنش‌ها یا برهم کنش‌های مختلف و پیامدهای مربوط به یک پدیده.

۳. ربطدهی یک بازیرهایش از طریق گزاره‌هایی که چگونگی ارتباط آن‌ها را مشخص می‌کنند.

۴. جستجوی سرخ‌هایی در داده‌ها که بر چگونگی ربطدهی‌های ممکن‌های اصلی به یکدیگر دلالت دارند.

در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یک از مرحله کدگذاری باز را به عنوان محوری انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایند بررسی قرار می‌دهد. سپس دیگرها، شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، به این محوری مرتبط می‌شوند. این مرحله معمولاً با ترسیم یک نمودار تحت عنوان «الگوی کدگذاری» همراه است. این الگو روابط میان شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را نشان می‌دهد (شکل ۴-۱).

در این پژوهش، یکی ازهای به دست آمده از کدگذاری باز به عنوان محوری که اساس یک نظریه را تشکیل می‌دهد، شناسایی شد. این محوری به عنوان نقطه مرکزی الگوی کدگذاری محوری قرار گرفت. بر این اساس، شش عنصر اصلی در الگو شناسایی می‌شوند:

۱. شرایط علی:هایی مربوط به شرایطی که بر محوری تأثیر می‌گذارند.
۲. شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.
۳. محوری: یک صورت ذهنی از پدیده که اساس فرایند است.
۴. شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها اثر دارند.
۵. راهبردها: کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری ناشی می‌شوند.
۶. پیامدها: خروجی‌های حاصل از اجرای راهبردها.

جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

کدهای اولیه (خلاصه شده)	مفاهیم	کد انتخابی	کد نظری
ایجاد انگیزه، انگیزه و تعلق، انگیزه اجتماعی، انگیزش و بهداشت	انگیزش منابع انسانی	عامل انسانی	عوامل علی
توانمندسازی منابع انسانی، سرمایه‌گذاری بر شایستگی‌ها، تناسب تخصص و شغل، سامانه منابع انسانی، برنامه منابع انسانی، حقوق انسانی، توزیع منابع انسانی	ساختار منابع انسانی		
مشارکت ذینفعان، مشارکت‌کنندگان فعال، مشارکت در اجرای برنامه، مشارکت فعالان زیستی و اقتصادی	مشارکت افراد جامعه		
امنیت و آرامش، کاهش استرس و ایمنی، باور قلبی، هوش هیجانی، آگاهی و فرهنگ مناسب، ویژگی‌های نیروی انسانی	ویژگی‌های فردی		
مشخص بودن، نظامات حاکم بر مدیریت، اجرای مقررات، خط مشی و قوانین، دست و پا گیر، حاکمیت قوانین، چارچوب و استانداردها	قانون اساسی		
همراستایی منافع سازمان و منافع کارکنان، توجه به منافع سازمان، منافع ذینفعان، توجه به خواسته و نیاز افراد، تناسب وظایف با اهداف	همسویی منافع جامعه و فرد		همراستا بودن منافع سازمان، فرد و جامعه
مدیریت دانش، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، فرهنگ سازمانی، چرخش شغلی، سامانه‌های انگیزشی، خوداظهاری کارمندان، درجه تنظیم‌گری در سازمان، سامانه‌های پاداش‌دهی، سامانه ارزشیابی عادلانه، جهت فرآیندهای سازمانی، مقاومت افراد در اجرای برنامه‌ها، تعارض، ارتباطات، ایجاد منابع مازاد، انعطاف‌پذیری، کانال‌های ارتباطی، برنامه کنترلی، برنامه‌های انگیزشی، مهارت‌های شغلی	ساختار سازمانی		
توجه به منابع، منابع انسانی، منابع مالی	ترکیب منابع	محیط سازمان	
محیط درونی و بیرونی، توجه به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی، هوشمندی راهبردی	عامل محیطی		
فرهنگ سبز، گرایش به اقدامات زیست‌محیطی، وجود زیرساخت‌های اجتماعی، مدیریت اثربخش زیست‌محیطی، حفظ محیط‌زیست	فرهنگ حفظ محیط‌زیست	مدیریت فرهنگ سبز	پدیده اصلی
مدیریت استعدادها، استخدام سبز، نیازهای روانشناختی کارکنان، آگاهی کارکنان، پاسخگویی، نگرش کاری کارکنان	وضعیت رفتاری و اجتماعی کارکنان	جایگاه اجتماعی و رفتاری	
اصلاح دیدگاه، اقدامات مدیریتی، رفاه زیردستان، سبک	اصلاح دیدگاه، اقدامات مدیریتی	وضعیت دیدگاه مدیران	دیدگاه

مدیریتی تعهدی، فرصت شغلی پایدار، تغییر نگرش			
جایگاه پایدار سازمانی	وضعیت سازمانی	ایجاد جو سازمانی مثبت، قابلیت نوسازی، مجراهای قانونی، ایجاد منابع مازاد، آموزش هدفمند منابع انسانی، رفتار سبز، اعتماد ذینفعان، یادگیری سازمانی، حس برابری و عدالت، اهداف سازمان، اثرات جانبی مختلف بر ذینفعان، مسئولیت اجتماعی، امنیت شغلی، فرصت‌های شغلی جدید، بهبود تجربه	خلایقیت در انجام امور، ایجاد جو سازمانی مثبت، قابلیت نوسازی، مجراهای قانونی، ایجاد منابع مازاد، آموزش هدفمند منابع انسانی، رفتار سبز، اعتماد ذینفعان، یادگیری سازمانی، حس برابری و عدالت، اهداف سازمان، اثرات جانبی مختلف بر ذینفعان، مسئولیت اجتماعی، امنیت شغلی، فرصت‌های شغلی جدید، بهبود تجربه
ابزارهای فرهنگ پایداری	ابزار پایداری		پذیرش فرهنگ پایداری
استخدام مبتنی بر شایستگی، انتخاب افراد	گزینش افراد مبتنی بر شایسته‌سالاری		استخدام مبتنی بر شایستگی، گزینش کارکنان، شایسته‌سالاری، انتخاب افراد
راهبردهای سازمان شرایط احراز شغل	استخدام افراد بر اساس شرایط سازمان احراز شغل		
شرایط احراز شغل	کارراه‌های شغلی		تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، ویژگی‌های شغل
تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی	خلق و اجرای برنامه‌های منابع انسانی		اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، خلق و هدایت برنامه‌های پایداری، راهبردهای منابع انسانی، راهبردهای سبز، راهبردهای زیست محیطی
به کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی	به کارگیری رویکردهای جذب کارکنان		آگاهی از سطح اخلاق، رویکردهای فعال، به کارگیری ایده جوانان، به کارگیری روش‌های عقلانی
استقرار مدیریت منابع انسانی	استقرار مدیریت		استقرار و اجرای سامانه‌های کاری پایدار، استقرار مدیریت، استقرار نظام مبتنی بر شایستگی، نظام مبتنی بر بهره‌وری، استقرار نظام منابع انسانی
اصول مدیریت جهت به کارگیری نظام پرداخت	جبران خدمات		به کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، مشوق انجام اقدامات فعالانه زیست محیطی، پاداش و مشوق‌ها، نظام پرداخت مبتنی بر تشویق و تنبیه، پرداخت اجتماعی
اصول مدیریت	اصول مدیریت		مدیریت انضباط، مدیریت اقتضا، مدیریت سامانه
تحلیل راهبردی	تدوین برنامه		آینده‌نگری، مشروعیت به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بلندمدت‌نگری اهداف سازمان، تعیین اهداف، تعیین نیازها، تدوین ساختار مبتنی بر وظایف
اجرای برنامه‌های راهبردی	اجرای برنامه‌های راهبردی		نیازسنجی، تحلیل جامعه، پایش محیط و نیازسنجی، هدایت و اجرای این سیاست‌ها، تدوین و اجرای اهداف، اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت
کنترل راهبرد	کنترل و نظارت		تضمین منابع، پیشگیری از آسیب جامعه، برنامه‌های اصلاحی نظام اداری
بهره‌وری اقتصادی نتایج	منافع اقتصادی		بهبود شرایط اقتصادی، رفاه اقتصادی، تأمین منافع اقتصادی
بهره‌وری	کارایی و کارآمدی		کارایی داخلی، بهره‌وری
بهبود وضعیت سازمان	عملکرد غیرمالی		بهبود پایداری، بهبود مستمر پایدار، رشد سازمانی، پایداری کل سازمان، سودآوری ارباب رجوع، بهبود شهرت سازمانی، ایجاد تصویر مثبت از سازمان برای شهروندان، بهبود مزیت رقابتی
عملکرد مالی	بهبود عملکرد سازمان		بهره‌وری در سازمان، عملکرد مالی و بهره‌وری سازمان، بهبود عملکرد مالی
تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی	توسعه فرصت رفاه اجتماعی		خلق ارزش، افزایش فرصت‌های اشتغال و توسعه کارراه، بهبود رفاه اجتماعی، رشد منابع انسانی، سلامت و رفاه کارکنان

در این مرحله، برای انتخاب واژه‌ها جهت تامین پژوهش، بر اساس گراند تئوری در نرم‌افزار مکس کیودا بین مفاهیم اصلی ارتباط برقرار شد. توزیع خبرگان در بخش‌بندی محتوای پژوهش نشان می‌دهد که برای هر کدام از پنج متغیر اصلی تحقیق، سه عامل استخراج شده است:

عوامل علی (شرایط) در برگیرنده‌هایی از قبیل عامل انسانی، عامل سازمانی و محیط سازمان است.

- عامل انسانی خود دربردارنده مفاهیمی همچون انگیزش منابع انسانی، ویژگی‌های فردی منابع انسانی و ساختار منابع انسانی است.
 - عامل سازمانی دربردارنده مفاهیمی همچون قانون اساسی حاکم بر سازمان، همراستایی منافع سازمان، فرد و جامعه، و ساختار سازمانی مبتنی بر ارزشیابی عادلانه است.
 - محیط سازمان دربردارنده مفاهیمی همچون ترکیب منابع مالی سازمان، ترکیب منابع انسانی سازمان و هوشمندی محیطی است.
- عوامل زمینه‌ای دربرگیرنده‌هایی از قبیل پایداری و نگهداری منابع انسانی، بکارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان و رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی است:

- حفظ و نگهداری منابع انسانی دربردارنده مفاهیمی همچون بهره‌برداری از ظرفیت منابع انسانی، ارکان لازم جهت موفقیت منابع انسانی و ترکیب عنصر مدیریت و منابع انسانی است.
 - بکارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان دربردارنده مفاهیمی همچون بستر فرآیندی پایداری سازمان، بستر قانونی پایداری سازمان و بستر آموزشی پایداری سازمان است.
 - رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی دربردارنده مفاهیمی همچون رفاه سازمانی بر اساس تنوع در مهارت، رفاه سازمانی بر اساس اهمیت شغلی و رفاه سازمانی بر اساس استقلال شغلی است.
- عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها) دربرگیرنده‌هایی مانند محدودیت‌های سیاسی-اجتماعی، محدودیت‌های قانونی-محیطی و محدودیت‌های مالی است:

- محدودیت‌های سیاسی-اجتماعی دربردارنده مفاهیمی همچون محدودیت سیاست‌زدگی، محدودیت عدم شایسته‌گزینی و محدودیت عدم عدالت اجتماعی است.
- محدودیت‌های قانونی-محیطی دربردارنده مفاهیمی همچون محدودیت قانون خدمات، محدودیت منابع محیطی و محدودیت قوانین و مقررات مالی است.
- محدودیت‌های مالی دربردارنده مفاهیمی همچون محدودیت مالی کارکنان، محدودیت مالی مدیران و محدودیت مالی ارباب رجوعان است.

راهبردها (اقدامات و تعاملات) دربرگیرنده‌هایی از قبیل بکارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی، استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل و اصول مدیریت جهت بکارگیری نظام پرداخت است:

- بکارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی دربردارنده مفاهیمی همچون آگاهی از سطح اخلاق، استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار است.

- استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل دربردارنده مفاهیمی همچون گزینش افراد مبتنی بر شایسته‌سالاری و شرایط احراز شغل؛ شرح ویژگی‌های شغل است.

- اصول مدیریت جهت بکارگیری نظام پرداخت دربردارنده مفاهیمی همچون به کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، مشوق انجام اقدامات فعالانه زیست محیطی و نظام پرداخت اجتماعی است.

پدیده مرکزی دربرگیرنده‌هایی از قبیل مدیریت فرهنگ سبز، جایگاه پایدار سازمانی و جایگاه اجتماعی و رفتاری است:

- مدیریت فرهنگ سبز دربردارنده مفاهیمی همچون فرهنگ سبز، گرایش به اقدامات زیست محیطی و مدیریت اثربخش زیست محیطی است.

- جایگاه پایدار سازمانی دربردارنده مفاهیمی همچون خلاقیت در وضعیت سازمانی، بکارگیری ابزارهای فرهنگ پایداری و بهبود تجربه پایداری است.

- جایگاه اجتماعی و رفتاری دربردارنده مفاهیمی همچون دیدگاه مدیران درمورد استخدام سبز، نیازهای روانشناختی کارکنان و دیدگاه مدیران درمورد فرصت شغلی پایدار است.

پیامدها (آثار و نتایج) دربرگیرنده‌هایی از قبیل بهره‌وری اقتصادی سازمان، تامین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی و توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست محیطی است:

- بهره‌وری اقتصادی سازمان دربردارنده مفاهیمی همچون منافع اقتصادی جهت رفاه سازمانی، بهره‌وری سازمانی بر اساس توسعه ICT و تامین منافع اقتصادی است.

- تامین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی دربردارنده مفاهیمی همچون توسعه فرصت رفاه اجتماعی، توسعه سلامت کارکنان و رضایت شغلی منابع انسانی است.

- توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست محیطی دربردارنده مفاهیمی همچون کاهش آسیب‌های زیست محیطی، کاهش اتلاف منابع و کاهش مصرف انرژی است.

در این مرحله برای انتخاب واژه برای مضامین پژوهش، به یکپارچه سازی و بهبود مفاهیم در نرم افزار مکس کیودا اقدام شده است:



شکل ۱. شماتیک مدل استخراج شده از روش نظریه داده بنیاد (کدگذاری گزینشی)

در نهایت رتبه کدهای تحقیق براساس تکرار آنها در ماتریس کدبندی به شرح ذیل است:

	Code	All coded segments	Position
■	AB	12	2
■	BA	11	4
■	EB	11	14
■	FB	11	17
■	DC	10	12
■	EA	10	13
■	CB	9	8
■	FC	9	18
■	AC	8	3
■	BC	8	6
■	CA	8	7
■	CC	8	9
■	DA	8	10
■	FA	7	16
■	EC	6	15
■	AA	5	1
■	BB	5	5
■	DB	5	11

شکل ۲. رتبه کدهای تحقیق

پرتکرارترین شاخص‌های متغیرهای اصلی عبارت‌اند از:

- عامل سازمانی با کد (AB) دارای بیشترین تکرار در عوامل علی (شرایط) با کد (A) بوده و توسط ۱۲ نفر از ۱۵ خبره تکرار شده است.
- تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی با کد (FB) دارای بیشترین تکرار در پیامدها (آثار و نتایج) با کد (F) بوده و توسط ۱۱ نفر از ۱۵ خبره تأیید شده است.
- حفظ و نگهداری منابع انسانی با کد (BA) دارای بیشترین تکرار در عوامل زمینه‌ای با کد (B) بوده و توسط ۱۱ نفر از ۱۵ خبره تکرار شده است.
- جایگاه پایدار سازمانی با کد (EB) دارای بیشترین تکرار در مقوله‌های اصلی (پدیده مرکزی) با کد (E) بوده و توسط ۱۱ نفر از ۱۵ خبره تأیید شده است.
- اصول مدیریت جهت بکارگیری نظام پرداخت با کد (DC) دارای بیشترین تکرار در راهبردها (اقدامات و تعاملات) با کد (D) بوده و توسط ۱۰ نفر از ۱۵ خبره تکرار شده است.
- محدودیت‌های قانونی - محیطی با کد (CB) دارای بیشترین تکرار در عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها) با کد (C) بوده و توسط ۱۱ نفر از ۱۵ خبره تأیید شده است.

جدول ۳. یکپارچه سازی و بهبود مفاهیم پژوهش

عنوان	دسته‌بندی
عامل انسانی	عوامل علی (شرایط)
عامل سازمانی	عوامل علی (شرایط)
محیط سازمان	عوامل علی (شرایط)
حفظ و نگهداری منابع انسانی	عوامل زمینه‌ای
بکارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان	عوامل زمینه‌ای
رفاه سازمانی برای پایداری منابع انسانی	عوامل زمینه‌ای
محدودیت‌های سیاسی-اجتماعی	عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها)
محدودیت‌های قانونی-محیطی	عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها)
محدودیت‌های مالی	عوامل مداخله‌گر (تعدیل‌کننده‌ها)
بکارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی	راهبردها (اقدامات و تعاملات)
استخدام افراد بر اساس شرایط احراز شغل	راهبردها (اقدامات و تعاملات)
اصول مدیریت جهت به کارگیری نظام پرداخت	راهبردها (اقدامات و تعاملات)
مدیریت فرهنگ سبز	های اصلی (پدیده مرکزی)
جایگاه پایدار سازمانی	های اصلی (پدیده مرکزی)
جایگاه اجتماعی و رفتاری	های اصلی (پدیده مرکزی)
بهره‌وری اقتصادی سازمان	پیامدها (آثار و نتایج)
تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمانی	پیامدها (آثار و نتایج)
توسعه سازمان بر اساس توجه به مسائل زیست محیطی	پیامدها (آثار و نتایج)

به منظور بررسی این که ابزار اندازه‌گیری این پژوهش تا چه حد ویژگی مورد نظر را می‌سنجد، از اسناد علمی، استانداردهای سازمانی و همچنین نظرات اساتید راهنما و مشاور و برخی از کارشناسان و متخصصان مدیریت منابع انسانی شاغل در دانشگاه پیام نور بهره‌گیری شد. ابزار تعیین متغیرهای مدل تصمیم‌گیری اولیه پس از اعمال نظرات ایشان و با استفاده از متدلوژی کیفی به شکل نهایی خود رسید.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور از مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است که در تعامل با یکدیگر می‌توانند زمینه تحقق مدیریت منابع انسانی پایدار را فراهم سازند. نتایج نشان داد که عامل سازمانی در میان شرایط علی بیشترین نقش را در شکل‌گیری اکوسیستم منابع انسانی ایفا می‌کند. این یافته بیانگر آن است که ساختارهای اداری، قوانین، نظام‌های ارزیابی و شیوه‌های مدیریتی، تعیین‌کننده اصلی کیفیت عملکرد منابع انسانی در دانشگاه هستند. این نتیجه با پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت آموزش عالی همسو است که تأکید می‌کنند نظام‌های دانشگاهی موفق، آن‌هایی هستند که توانسته‌اند ساختارهای منابع انسانی خود را با تحولات محیطی و فناوری هماهنگ سازند (Baruch et al., 2025; Dlouhy et al., 2024). همچنین نتایج حاضر با یافته‌های مربوط به نظام‌های مدیریت دانشگاهی دیجیتال هم‌راستا است که بیان می‌کنند ساختارهای انعطاف‌پذیر و مبتنی بر معماری سازمانی، زمینه تحول منابع انسانی را تسهیل می‌کنند (Hindarto, 2023).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که حفظ و نگهداری منابع انسانی مهم‌ترین عامل زمینه‌ای در اکوسیستم منابع انسانی دانشگاه پیام نور است. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها برای دستیابی به پایداری سازمانی، پیش از هر چیز باید بر حفظ کارکنان متخصص، ارتقای رفاه شغلی و ایجاد امنیت حرفه‌ای تمرکز کنند. در بسیاری از دانشگاه‌ها، خروج نخبگان و کاهش انگیزش کارکنان ناشی از نبود نظام حمایتی مناسب است و این مسئله می‌تواند کارآمدی سازمان را کاهش دهد. نتایج این بخش با مطالعات انجام‌شده درباره اقلیم منابع انسانی و نگهداشت اعضای هیئت علمی همسو است که نشان داده‌اند وجود محیط کاری حمایت‌گر، فرصت رشد حرفه‌ای و عدالت سازمانی تأثیر مستقیمی بر حفظ کارکنان دارد (Kumar, 2024; Verma & Kaur, 2023). علاوه بر این، پژوهش‌های حوزه خدمات عمومی نیز نشان داده‌اند که جذابیت سازمان‌ها برای نیروی انسانی متخصص، تا حد زیادی وابسته به کیفیت سیاست‌های منابع انسانی و میزان توجه به رفاه کارکنان است (Pilichowski et al., 2023).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش برجسته محدودیت‌های قانونی و محیطی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر بود. خبرگان پژوهش بر این باور بودند که قوانین پیچیده اداری، محدودیت‌های مالی و سیاست‌های متمرکز می‌توانند اجرای راهبردهای نوین منابع انسانی را دشوار سازند. این یافته با پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در آموزش عالی همسو است که نشان داده‌اند مقاومت ساختاری، بوروکراسی و ضعف زیرساخت‌های قانونی از مهم‌ترین موانع تحول منابع انسانی در دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند (Rana & Kaur, 2023). همچنین

پژوهش‌های مرتبط با توسعه نیروی انسانی در نهادهای علمی نشان داده‌اند که نبود سیاست‌های انعطاف‌پذیر و محدودیت‌های نهادی، مانع تحقق نوآوری در نظام‌های دانشگاهی می‌شود (Donica et al., 2025).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در میان راهبردهای اکوسیستم منابع انسانی، اصول مدیریت جهت به کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بیشترین اهمیت را دارد. این یافته بیانگر آن است که عدالت در پرداخت، شفافیت در ارزیابی عملکرد و ارتباط منطقی میان تلاش و پاداش، نقش کلیدی در انگیزش و بهره‌وری کارکنان دانشگاه ایفا می‌کند. این نتیجه با مطالعات حوزه سیاست‌گذاری منابع انسانی مطابقت دارد که نشان داده‌اند نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌توانند موجب افزایش تعهد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی شوند (Sethi & D., 2023). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه منابع انسانی سازمان‌های مالی و خدماتی نشان داده‌اند که کارکنان زمانی عملکرد مطلوب‌تری خواهند داشت که احساس کنند تلاش آنان به صورت عادلانه مورد ارزیابی و پاداش قرار می‌گیرد (Yashaswini et al., 2023).

در بخش پدیده محوری، یافته‌ها نشان داد که جایگاه پایدار سازمانی و مدیریت فرهنگ سبز از عناصر کلیدی اکوسیستم منابع انسانی هستند. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها علاوه بر توجه به بهره‌وری و عملکرد، باید به مسئولیت اجتماعی، رفتارهای زیست‌محیطی و فرهنگ سازمانی نیز توجه داشته باشند. در رویکردهای جدید مدیریت دانشگاهی، پایداری به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیطی تعادل برقرار کنند (Sursock, 2023; Wang, 2025). همچنین نتایج این پژوهش با مطالعات مربوط به اکولوژی نقش‌ها در سازمان‌ها همسو است که تأکید می‌کنند فرهنگ سازمانی و تعاملات انسانی، بنیان اصلی موفقیت راهبردهای مدیریتی محسوب می‌شوند (Elmholdt et al., 2024).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش حاضر، تأکید بر شایسته‌سالاری در جذب و استخدام کارکنان بود. خبرگان پژوهش بیان کردند که استخدام مبتنی بر شایستگی و تناسب شغل و شاغل، یکی از پیش‌نیازهای شکل‌گیری اکوسیستم پایدار منابع انسانی است. این یافته با پژوهش‌های حوزه رهبری دانشگاهی مطابقت دارد که نشان داده‌اند مسیرهای حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی و عدالت، زمینه ارتقای سرمایه انسانی و افزایش اعتماد سازمانی را فراهم می‌کنند (Baruch et al., 2025). همچنین مطالعات مرتبط با نظام‌های تعالی دانشگاهی تأکید می‌کنند که دانشگاه‌های موفق، فرآیندهای جذب و ارتقای منابع انسانی خود را بر اساس توانمندی، تخصص و عملکرد طراحی می‌کنند (Naveen, 2024).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که تحول دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین نقش مهمی در آینده اکوسیستم منابع انسانی دانشگاه‌ها دارند. خبرگان معتقد بودند که توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و به کارگیری فناوری‌های هوشمند می‌تواند موجب تسهیل فرایندهای منابع انسانی، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری شود. این نتیجه با پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه تحول دیجیتال در آموزش عالی همسو است که نشان می‌دهند سازمان‌های دانشگاهی برای بقا در محیط رقابتی ناگزیر به استفاده از فناوری‌های نوین هستند (Iskandar, 2023; Rijal, 2024).

علاوه بر این، پژوهش‌های مرتبط با هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی نشان داده‌اند که فناوری‌های هوشمند می‌توانند شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را متحول کنند، هرچند چالش‌های اخلاقی و حرفه‌ای نیز به همراه دارند (Nam & Bai, 2023; Orabi et al., 2024).

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که رفاه کارکنان و تأمین منافع آنان مهم‌ترین پیامد استقرار اکوسیستم منابع انسانی است. این یافته بیانگر آن است که هدف نهایی مدیریت منابع انسانی صرفاً افزایش بهره‌وری اقتصادی نیست، بلکه ایجاد محیطی سالم، حمایت‌گر و پایدار برای کارکنان نیز اهمیت دارد. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به رفاه روانی، اجتماعی و حرفه‌ای کارکنان توجه می‌کنند، از عملکرد سازمانی بالاتر و تعهد شغلی بیشتری برخوردار هستند (Pilichowski et al., 2023; Verma & Kaur, 2023). همچنین پژوهش‌های حوزه نوآوری سازمانی نشان داده‌اند که رفاه کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت، نوآوری و توسعه پایدار سازمان شود (Ullah et al., 2023).

از منظر نظری، یافته‌های پژوهش حاضر از رویکرد اکوسیستمی در مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند. بر اساس این دیدگاه، عملکرد منابع انسانی نتیجه تعامل چندبعدی میان عوامل انسانی، سازمانی، فناورانه و محیطی است و نمی‌توان آن را صرفاً به سیاست‌های اداری محدود کرد. دانشگاه پیام نور به‌عنوان سازمانی گسترده و چندلایه، بیش از بسیاری از دانشگاه‌ها نیازمند چنین نگرشی است؛ زیرا پراکندگی جغرافیایی، تنوع فرهنگی و تفاوت شرایط اقتصادی و اجتماعی در واحدهای مختلف، مدیریت منابع انسانی را به فرایندی پیچیده تبدیل کرده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ایجاد اکوسیستم منابع انسانی می‌تواند زمینه هماهنگی میان این عوامل را فراهم کرده و موجب بهبود کارایی، عدالت و پایداری سازمانی شود. نتایج این پژوهش همچنین اهمیت رویکرد میان‌رشته‌ای در مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها را برجسته می‌کند. در شرایط کنونی، مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً وظیفه‌ای اداری نیست، بلکه با حوزه‌هایی مانند فناوری، آموزش، مشاوره، نوآوری و سیاست‌گذاری در ارتباط است. مطالعات حوزه آموزش STEM نیز نشان داده‌اند که تلفیق مدیریت منابع انسانی با نظام‌های راهنمایی، آموزش و توسعه حرفه‌ای می‌تواند کیفیت عملکرد دانشگاه‌ها را ارتقا دهد (Ayeni et al., 2024). از این منظر، اکوسیستم منابع انسانی دانشگاه پیام نور می‌تواند بستری برای هم‌افزایی میان حوزه‌های مختلف سازمانی و آموزشی فراهم آورد.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استقرار اکوسیستم منابع انسانی در دانشگاه پیام نور مستلزم اصلاح ساختارهای سازمانی، توسعه نظام‌های شایسته‌سالار، تقویت فرهنگ سازمانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توجه همزمان به رفاه کارکنان و پایداری سازمانی است. این الگو می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای تحول مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد و زمینه ارتقای بهره‌وری، عدالت و توسعه پایدار را فراهم سازد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن تعداد مشارکت‌کنندگان، تمرکز پژوهش بر دانشگاه پیام نور و ماهیت کیفی مطالعه اشاره کرد. همچنین برخی از خبرگان به دلیل محدودیت زمانی یا ملاحظات سازمانی، امکان ارائه جزئیات کامل درباره چالش‌های منابع انسانی را نداشتند.

از سوی دیگر، تفاوت شرایط فرهنگی و ساختاری واحدهای مختلف دانشگاه ممکن است بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان اثر گذاشته باشد و تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی ساختاری، روابط میان مؤلفه‌های اکوسیستم منابع انسانی را بررسی کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان دانشگاه‌های مختلف کشور و مقایسه نظام‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و سیستم‌های منابع انسانی دیجیتال در توسعه اکوسیستم منابع انسانی نیز از دیگر زمینه‌های مهم پژوهشی آینده خواهد بود.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه پیام نور نسبت به بازنگری در نظام پرداخت، تقویت شایسته‌سالاری در استخدام و ارتقای زیرساخت‌های دیجیتال اقدام کنند. همچنین توسعه برنامه‌های آموزشی و رفاهی برای کارکنان، تقویت فرهنگ مشارکتی و ایجاد نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت می‌تواند نقش مهمی در پایداری منابع انسانی ایفا کند. ایجاد بسترهای قانونی و مدیریتی برای کاهش بوروکراسی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی نیز می‌تواند زمینه تحقق اکوسیستم منابع انسانی پایدار را در دانشگاه فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary competitive and knowledge-driven world, human resources are recognized as the most strategic asset of higher education institutions. Universities are no longer viewed merely as educational organizations; rather, they are complex ecosystems in which human, technological, organizational, and environmental components interact dynamically to produce knowledge, innovation, and social development.

As a result, the traditional administrative perspective on human resource management has gradually shifted toward a strategic and ecosystem-based approach. The concept of the human resource ecosystem emphasizes interdependence among employees, organizational structures, technologies, stakeholders, and institutional culture in shaping sustainable organizational performance (Dlouhy et al., 2024; Wang, 2025).

The emergence of digital transformation, artificial intelligence, and smart organizational systems has significantly altered the nature of human resource management in higher education institutions. Universities are increasingly required to redesign their recruitment systems, professional development mechanisms, performance evaluations, and compensation structures in response to technological and social transformations. Studies indicate that successful educational institutions are those capable of integrating digital transformation with sustainable human resource strategies and adaptive organizational cultures (Hindarto, 2023; Rijal, 2024). In this regard, digital infrastructure and technological readiness are considered essential dimensions of modern university management systems.

The expansion of artificial intelligence technologies such as ChatGPT has also generated both opportunities and ethical challenges for higher education and human resource management. AI-based systems can improve efficiency, communication, and decision-making processes, yet they simultaneously raise concerns regarding academic ethics, employment security, fairness, and professional identity. Consequently, universities need integrated human resource ecosystems capable of balancing technological innovation with human-centered organizational values (Nam & Bai, 2023; Orabi et al., 2024).

Another critical issue in university human resource ecosystems is meritocracy and organizational justice. In many higher education institutions, problems such as non-transparent recruitment procedures, inadequate performance evaluation systems, inequitable compensation mechanisms, and limited career advancement opportunities negatively affect employee motivation and institutional productivity. Research has demonstrated that merit-based systems and transparent HR policies can significantly enhance organizational commitment, faculty retention, and job satisfaction (Baruch et al., 2025; Verma & Kaur, 2023).

Human resource sustainability has likewise become one of the central concerns of contemporary universities. Sustainable human resource management goes beyond maintaining personnel and focuses on balancing economic performance, social responsibility, environmental sustainability, and employee well-being. Universities that establish supportive organizational climates and sustainable professional opportunities are more capable of retaining talented staff and adapting to environmental changes (Sursock, 2023; Wang, 2025). Furthermore, organizational culture plays a crucial role in shaping the effectiveness of human resource ecosystems because it influences communication patterns, innovation acceptance, collaborative behaviors, and institutional identity (Elmholdt et al., 2024).

Recent literature also highlights the interdisciplinary nature of human resource management in educational settings. Modern universities increasingly integrate management, technology, counseling, leadership, and educational development into their human resource practices. Interdisciplinary approaches have been shown

to improve organizational adaptability, educational quality, and workforce development (Ayeni et al., 2024). Similarly, studies on innovation ecosystems emphasize that human resource systems are fundamental drivers of institutional innovation and economic performance (Ullah et al., 2023).

Payame Noor University, as one of the largest distance education universities in Iran, operates through geographically dispersed units with diverse cultural, social, and economic conditions. Such complexity creates substantial challenges in managing human resources effectively. Issues including outdated job classification systems, weak performance-based payment mechanisms, inadequate alignment between jobs and competencies, insufficient professional development programs, and limited organizational flexibility highlight the need for a comprehensive human resource ecosystem model. Despite the importance of this issue, there is a lack of context-specific conceptual frameworks addressing human resource ecosystems in Iranian higher education institutions. Therefore, the present study aimed to design a human resource ecosystem model for Payame Noor University using a grounded theory approach.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative grounded theory methodology with a basic research orientation. The purpose of the study was to identify and conceptualize the dimensions of the human resource ecosystem at Payame Noor University based on the experiences and perceptions of experts and senior university managers.

Participants consisted of university experts, academic specialists, and senior managers of Payame Noor University who possessed substantial experience in human resource management and organizational administration. Sampling was conducted through purposive and snowball techniques. Theoretical sampling continued until data saturation was achieved, resulting in a final sample of 15 participants.

Data collection was performed through semi-structured interviews. The interview protocol focused on identifying organizational challenges, human resource structures, contextual conditions, strategic actions, and expected outcomes related to the university's human resource ecosystem. Interviews were recorded, transcribed, and analyzed simultaneously.

Data analysis was conducted using MAXQDA software following the three main stages of grounded theory coding: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding stage, initial concepts and categories were extracted from interview transcripts. During axial coding, relationships among categories were identified and organized within a paradigmatic framework. Finally, selective coding was used to integrate categories into a coherent conceptual model of the human resource ecosystem.

To ensure trustworthiness and rigor, the study employed credibility, confirmability, and dependability procedures. Inter-coder agreement and Holsti's coefficient were applied to assess coding reliability. The coding consistency index exceeded the acceptable threshold, indicating sufficient analytical reliability.

Findings

The findings revealed that the human resource ecosystem model of Payame Noor University consisted of six major dimensions: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, central phenomenon, strategies, and consequences.

The causal conditions included three main categories: human factors, organizational factors, and organizational environment. Among these categories, organizational factors had the highest frequency and were repeatedly emphasized by participants. Organizational factors included organizational structure, fairness in evaluation systems, legal frameworks, alignment of organizational and employee interests, and organizational culture. Human factors included employee motivation, competencies, emotional intelligence, professional awareness, and participation. Environmental factors included financial resources, strategic intelligence, and environmental awareness.

The contextual conditions consisted of maintaining and retaining human resources, applying organizational sustainability infrastructures, and organizational welfare. The retention of human resources emerged as the most significant contextual factor. Participants emphasized that employee retention depended on long-term professional development, job security, organizational support, and work-life balance. Organizational sustainability infrastructures included educational systems, legal support mechanisms, and procedural frameworks that facilitate sustainable organizational functioning.

Intervening conditions included political-social limitations, legal-environmental constraints, and financial limitations. Legal and environmental constraints were identified as the most influential intervening factors. Participants highlighted bureaucratic regulations, centralized policies, limited institutional autonomy, and financial restrictions as major barriers to implementing innovative human resource strategies.

The central phenomenon of the model consisted of green culture management, sustainable organizational position, and social-behavioral status. Sustainable organizational position received the highest level of emphasis. This dimension included organizational learning, social responsibility, trust-building, innovation, job security, and positive organizational climate. Green culture management referred to environmentally responsible organizational behaviors and sustainable management practices. Social-behavioral status included managerial attitudes, psychological needs of employees, and sustainable employment perspectives.

The strategic dimension included the establishment of human resource recruitment systems, merit-based employment, and management principles for performance-based payment systems. Merit-based recruitment and performance-oriented compensation were identified as the most important strategic mechanisms. Participants emphasized the need for transparent recruitment procedures, competency-based employment, fair evaluation systems, and incentive structures linked to employee performance.

The consequences of implementing the human resource ecosystem included organizational economic productivity, employee welfare and organizational well-being, and environmentally sustainable organizational development. Employee welfare and organizational well-being emerged as the most significant outcomes. Participants stated that effective human resource ecosystems improve employee satisfaction, professional

motivation, organizational commitment, and institutional productivity. In addition, sustainable organizational development was associated with reduced resource waste, improved environmental responsibility, and enhanced institutional reputation.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that the human resource ecosystem in Payame Noor University is shaped by complex interactions among organizational structures, human capabilities, contextual conditions, managerial strategies, and environmental factors. The results suggest that traditional approaches to human resource management are insufficient for addressing the multidimensional challenges faced by modern universities. Instead, universities require integrated ecosystem-based frameworks capable of aligning organizational sustainability, technological transformation, employee welfare, and institutional effectiveness. The prominence of organizational factors in the findings indicates that structural and managerial issues play a decisive role in shaping the effectiveness of human resource systems. Problems such as outdated administrative structures, lack of transparent evaluation mechanisms, and weak alignment between performance and compensation significantly undermine organizational sustainability. Therefore, institutional reforms focusing on meritocracy, transparency, and flexibility are necessary for improving university performance.

The study also highlights the critical importance of employee retention and organizational welfare. Sustainable universities are not merely institutions that achieve economic efficiency; they are organizations capable of creating supportive professional environments that foster job satisfaction, motivation, and long-term commitment. In this regard, welfare systems, professional development opportunities, and fair compensation mechanisms are essential components of a sustainable human resource ecosystem.

Another important finding concerns the role of digital transformation and technological adaptation. Universities are increasingly operating in technology-driven environments where artificial intelligence, digital platforms, and electronic management systems influence organizational processes. Consequently, the successful implementation of human resource ecosystems depends on integrating technological infrastructure with human-centered management approaches.

The findings further demonstrate that legal and bureaucratic constraints remain major barriers to organizational transformation. Centralized administrative regulations and financial limitations reduce organizational flexibility and hinder the implementation of innovative human resource strategies. Therefore, reducing bureaucratic barriers and increasing institutional autonomy are crucial prerequisites for establishing sustainable human resource ecosystems in higher education institutions.

Overall, the proposed model provides a comprehensive and context-specific framework for understanding the dynamics of human resource ecosystems in universities. The model emphasizes the interconnectedness of organizational sustainability, technological transformation, meritocracy, employee welfare, and strategic management. It also offers practical guidance for policymakers and university administrators seeking to improve institutional effectiveness and human resource sustainability.

The study concludes that the establishment of a sustainable human resource ecosystem at Payame Noor University requires organizational restructuring, digital transformation, performance-based compensation systems, merit-based recruitment, and supportive welfare policies. By adopting an ecosystem perspective, universities can enhance organizational productivity, employee satisfaction, and sustainable institutional development in an increasingly complex and competitive higher education environment.

References

- Ayeni, O. O., Unachukwu, C. C., Hamad, N. M. A., Osawaru, B., & Adewusi, O. E. (2024). A Multidisciplinary Approach to STEM Education: Combining HR, Counseling, and Mentorship. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(1), 351-360. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0026>
- Baruch, Y., Nguyen, H. T. L., Point, S., & Thomas, L. R. (2025). Becoming a University President: An Accidental Meritocratic Career Trajectory. *British Journal of Management*, 36(3), 1326-1345. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12905>
- Dlouhy, K., Biemann, T., & Baruch, Y. (2024). A Career Ecosystem Perspective on Societal and Organizational Characteristics and Careers to the Top in Higher Education. *Human Resource Management Journal*, 35(3), 561-576. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12580>
- Donica, C. L., Sugang, R., Guo, M., Sanford, G., Lewis, D. E., Sheffield-Moore, M., & Hall, R. M. (2025). Greater Gulf Coast Regional Translational Workforce Development: Assessment and Action Plan. *Journal of Clinical and Translational Science*, 9(1). <https://doi.org/10.1017/cts.2025.31>
- Elmholdt, K. T., Nielsen, J. A., Wæraas, A., & Meyer, R. E. (2024). It Takes a Village: Translating Management Ideas Through an Ecology of Roles. *Journal of Management Studies*, 62(7), 2938-2968. <https://doi.org/10.1111/joms.13155>
- Hindarto, D. (2023). Supporting University Management System Digital Transformation With Enterprise Architecture. *Jurnal Jtik (Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi)*, 7(4), 696-706. <https://doi.org/10.35870/jtik.v7i4.1830>
- Iskandar, Y. (2023). Digital Transformation Model and the Role of HR in Indonesian MSMEs. *International Journal of Business Law and Education*, 4(2), 1427-1453. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.334>
- Kumar, A. (2024). Diagnosing the HR Practices Within a B-School System in India. *Adhyayan a Journal of Management Sciences*, 13(02), 52-55. <https://doi.org/10.21567/adhyayan.v13i2.08>
- Nam, B. H., & Bai, Q. (2023). ChatGPT and Its Ethical Implications for STEM Research and Higher Education: A Media Discourse Analysis. *International Journal of Stem Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40594-023-00452-5>
- Naveen, H. M. (2024). UGC Proposed Parameters for Institutional Excellence in IDP Framework. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 11(3), 529-536. <https://doi.org/10.32628/ijrst24113126>
- Orabi, T. A., Alahewat, A. M. M., Abualfalyeh, G., & Samara, H. (2024). The Interdisciplinary Nature of AI and Human Resource Management: A Bibliometric Analysis. *Human Systems Management*, 43(6), 845-871. <https://doi.org/10.3233/hsm-240054>
- Pilichowski, E., Mulligan, D., & Villeneuve, F. (2023). Strengthening the Attractiveness of the Public Service in France. <https://doi.org/10.1787/ab9ebe85-en>
- Rana, S., & Kaur, D. (2023). Exploring the Challenges and Facilitators in the Adoption of E-HRM Practices in Indian Higher Education Institutions: A Qualitative Exploration. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(8), 1419-1439. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2023-3745>
- Rijal, R. (2024). Preparedness of Nepalese Academia for Society 5.0: A Study on Human Resources and Technology Transformation. *Ocem-JMTSS*, 3(2), 73-89. <https://doi.org/10.3126/ocemjmtss.v3i2.67868>
- Sethi, V. C., & D., S. (2023). A Mathematical Analysis of HR Policies for an Education Organization Culture by Laplace Transform. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i04.5980>
- Sursock, A. (2023). Academic Excellence À La Française: Between Excellence and Equality. 151-176. <https://doi.org/10.7551/mitpress/14601.003.0011>
- Ullah, S., Ahmad, T., Mehmood, T., & Sami, A. (2023). Innovation and Economic Performance of Firms in National Science & Technology Park, Islamabad, Pakistan. *foresight*, 25(5), 633-648. <https://doi.org/10.1108/fs-08-2021-0151>
- Verma, S., & Kaur, G. (2023). Exploring Factors of HR Climate and Their Influence on Faculty Retention: Unfolding HRM in Indian Higher Educational Settings. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231169663>
- Wang, J. (2025). Transnational Education as Ecosystem: Rethinking Sustainability and Equity. *Higher Education Quarterly*, 80(1). <https://doi.org/10.1111/hequ.70099>
- Yashaswini, V., Hussai, A., Ramachandran, M., & Chinnsamy, S. (2023). The Influence of Human Resource Management in Banking. *RMC*, 4(2), 107-112. <https://doi.org/10.46632/rcm/4/2/14>