

Foresight of the Drivers for Improving Participatory Human Resource Management in Accordance with the Institutional Requirements of the Innovation Ecosystem in Government Organizations

Vajhollah Ghorbanizadeh ^{1✉} | Seyed Hamed Hashemi ² | Hossein Hamzavi ³

1. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: ghorbanizadeh@atu.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran Email: hamed.hashemi@pnu.ac.ir
3. Ph.D. Candidate in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: hossein_hamzvi@atu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received: 23 October 2025 Received in revised form: 2 March 2026 Accepted: 9 May 2026 Published online: 28 June 2026 Keywords: Human Resource Management, Participatory Human Resource, Participatory Human Resource Management Strategies, Innovation Ecosystem, Government Organizations.	The main objective of this research was to conduct a futures study of the drivers of participatory human resource management improvement aligned with the institutional requirements of the innovation ecosystem in public organizations. The present study is mixed-method in terms of execution and is based on structural interaction matrix analysis with a futures study approach, and is applied in terms of purpose. The statistical sample of this research included 35 experts, comprising university professors and human resource managers of public organizations in the country. The sampling method was purposive. Research data were collected through library studies and semi-structured interviews and were analyzed using the MicMac statistical software. The findings of this research indicated that the drivers of strengthening an organizational culture supportive of participation and group decision-making, training and empowering human resources for active participation in decision-making, and designing a motivational and reward system aligned with human resource cooperation and participation, were the most influential drivers of participatory human resource management improvement aligned with the institutional requirements of the innovation ecosystem in public organizations. The results of the research showed that the analysis of the drivers of participatory human resource management improvement aligned with the institutional requirements of the innovation ecosystem in public organizations, by explaining the pathways for improving organizational interactions, enhancing employee capabilities, and strengthening participatory mechanisms, helps organizations to move in harmony with environmental changes.

Cite this article: Ghorbanizadeh, V., Hashemi, S. H., & Hamzavi, H. (2026), Foresight of the Drivers for Improving Participatory Human Resource Management in Accordance with the Institutional Requirements of the Innovation Ecosystem in Government Organizations. *Journal of Innovation Economic Ecosystem Studies*, 6 (2), 137-164.
DOI:10.22111/innoeeco.2026.56556.1275



© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

آینده‌نگاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادهی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی^۱

وجه‌الله قربانی زاده^۱ | سید حامد هاشمی^۲ | حسین حمزوی^۳

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: ghorbanizadeh@atu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: hossein_hamzvi@atu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف اصلی این پژوهش، آینده‌نگاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادهی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی بود. پژوهش حاضر از نظر روش انجام، از نوع آمیخته و بر پایه تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌نگاری و از نظر هدف، از نوع کاربردی است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۳۵ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور است. روش نمونه‌گیری به روش هدفمند بوده است. داده‌های پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده و با نرم‌افزار آماری میک‌مک تجزیه و تحلیل شده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی به عنوان تأثیرگذارین پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادهی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی بودند. نتایج پژوهش نشان داد که تحلیل پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادهی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی، با تبیین مسیرهای بهبود تعاملات سازمانی، ارتقای توانمندی‌های کارکنان و تقویت سازوکارهای مشارکتی، سازمان‌ها را در حرکت هماهنگ با تحولات محیطی یاری می‌دهد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱	
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۷	
واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی مشارکت‌محور، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور، زیست‌بوم نوآوری، سازمان‌های دولتی.	

استناد: قربانی زاده، وجه‌الله؛ هاشمی، سیدحامد و حمزوی، حسین. (۱۴۰۵). آینده‌نگاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور

متناسب با الزامات نهادهی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی. *مطالعات زیست‌بوم اقتصاد نوآوری*، ۶ (۲)، ۱۳۷-۱۶۴.

<http://doi.org/10.22111/innoeco.2026.56556.1275>



ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

© نویسندگان.

^۱ مطالعه کنونی، محصول فعالیت هسته پژوهشی "روش و پژوهش در مدیریت دولتی" دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.

۱- مقدمه

در هزاره‌ی سوم، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی سازمان‌های دولتی شناخته می‌شوند که عملکرد آن‌ها نقشی تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف راهبردی کشور دارد (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۴؛ دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۴)؛ از این رو، مدیریت صحیح منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به عنوان یکی از ارکان بنیادی تحقق اهداف توسعه ملی و ارتقای کارایی نظام اداری به‌شمار می‌آید (طاهری، ۱۴۰۴). در واقع، مدیریت مطلوب منابع انسانی، شرط دستیابی به اهداف سازمانی و ارتقای کارایی نظام اداری و دستگاه‌های دولتی محسوب می‌شود. لذا، سازمان‌های دولتی، به‌ویژه آن‌هایی که به‌طور مستقیم با نیازها و مطالبات عمومی مردم سروکار دارند، زمانی موفق خواهند بود که از نظام مدیریت منابع انسانی کارآمد و کارکنان شایسته برخوردار باشند (منتظری فر و سرگلزایی، ۱۴۰۲؛ کمندی و همکاران، ۱۴۰۴). نظام مدیریت منابع انسانی در تمام سازمان‌های دولتی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان بوده که با تمرکز بر مدیریت کارکنان، چهار فرایند اساسی تأمین، نگهداشت، آموزش و ارزیابی را دربر می‌گیرد. از همین رو، اجرای صحیح و منسجم این فرایندها می‌تواند کارایی مدیریتی را تضمین کند، در حالی که ضعف در هر یک از آن‌ها زمینه‌ساز شکل‌گیری ناکارآمدی در سرمایه انسانی و کاهش اثربخشی کل نظام اداری می‌شود (محمدی فر و سلیمانی، ۱۳۹۸). در میان انواع مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور جایگاهی ویژه دارد؛ این نوع مدیریت منابع انسانی بر تعامل و مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌گیری از نظرات و توانمندی‌های آنان و ایجاد احساس تعلق سازمانی تأکید می‌کند (بایو-موریونس^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور رویکردی به منابع انسانی بوده که در آن کارکنان به‌صورت فعال در فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان دخیل هستند و نقش آن‌ها فراتر از اجرای وظایف محوله، شامل مشارکت در استراتژی‌های برنامه‌ریزی، پیشنهاد راهکار و اتخاذ تصمیمات است (آوان و جهانزب^۲، ۲۰۲۲).

در واقع «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور با هدف تقویت نقش منابع انسانی در فرایندهای سازمانی طراحی می‌شوند و بر ایجاد فرهنگ تعامل و همفکری تأکید دارند؛ این استراتژی‌ها شامل فراهم کردن فرصت‌های تصمیم‌گیری برای منابع انسانی، تشویق به ارائه ایده‌ها و پیشنهادات، و ارتقای شفافیت در فرایندهای اداری، عملیاتی و سازمانی هستند و می‌بایست متناسب با الزامات نهادی و ساختاری زیست‌بوم نوآوری متناسب با نوع سازمان‌ها تدوین و به‌کار گرفته شوند. (ایناردوتیر^۳ و همکاران، ۲۰۲۵). در چارچوب زیست‌بوم نوآورانه، مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور بر استراتژی‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری جمعی، برنامه‌ریزی مشارکتی و حل مسائل به‌صورت گروهی تمرکز داشته، که این استراتژی‌ها به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا از خرد جمعی بهره‌برداری کنند و ظرفیت‌های انسانی خود را به شکل بهینه به کار گیرند، به گونه‌ای که منابع انسانی در همه سطوح سازمان احساس تعلق و نقش فعال داشته باشند (گورسی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). در این رویکرد، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی هم‌سو با زیست‌بوم نوآورانه، بر تقویت نقش منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری و تشویق آنان به ارائه ایده‌ها و پیشنهادات

^۱ Bayo-Moriones^۲ Awan & Jehanzeb^۳ Einarsdottir^۴ Guerci

سازمانی تمرکز داشته و شامل برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و آموزش‌های هدفمند برای ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های آنها می‌شود (کرگان^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، سیستم‌های ارزیابی عملکرد در این رویکرد، علاوه بر سنجش نتایج، به عنوان ابزاری برای ارائه بازخورد و افزایش مشارکت منابع انسانی به کار گرفته می‌شوند. همچنین، تشکیل تیم‌های کاری مشترک و پروژه‌های گروهی همکاری و هم‌اندیشی در سطح سازمان را تقویت می‌کند و استفاده از کانال‌های ارتباطی شفاف، منابع انسانی را در جریان اهداف و برنامه‌های سازمان قرار می‌دهد و حس مسئولیت‌پذیری آنان را افزایش می‌دهد (سو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ کریستیان و پیرو^۳، ۲۰۱۹). در نهایت، استراتژی‌های پاداش و انگیزش در رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مشارکت به گونه‌ای طراحی می‌شوند که مشارکت فعال منابع انسانی را تشویق کرده و نقش آن‌ها را در تحقق اهداف سازمانی برجسته می‌سازد و زمینه توسعه فرهنگی سازمانی مبتنی بر اعتماد، تعامل و همکاری را فراهم می‌آورد و ظرفیت‌های انسانی سازمان را به شکل بهینه به کار می‌گیرد (پرینس^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، اجرای رویکرد مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور در سازمان‌های دولتی با وجود زیست‌بوم نوآوری، به دلایل ساختاری، فرهنگی و مدیریتی با محدودیت‌هایی مواجه است؛ به طور مثال، امکان مشارکت فعال منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی مبتنی بر مشارکت، توسط پیچیدگی سلسله‌مراتبی و تمرکز قدرت در سطوح بالای مدیریتی کاهش می‌یابد (پاسنا^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). از طرفی، موانعی از قبیل فقدان نظام‌های انگیزشی مناسب، محدودیت منابع مالی و زمانی، ضعف شفافیت و کانال‌های ارتباطی، مقاومت در برابر تغییر، عادت به رویه‌های سنتی و کمبود مهارت‌های لازم در مدیران و کارکنان اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور در سازمان‌های دولتی را با مشکل مواجه ساخته است (شاغولی و حسین^۶، ۲۰۰۹). لذا، این عوامل مانع تحقق کامل پیاده‌سازی و اجرایی‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی شده و اصلاح نظام‌های موجود مستلزم برنامه‌ریزی جامع و شناسایی پیشران‌های کلیدی است.

مطالب بیان‌شده نشان می‌دهد که پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی، با استفاده از رهیافت آینده‌نگاری، به مدیران امکان می‌دهد تغییرات آتی را پیش‌بینی و استراتژی‌های سازمان را با نیازهای نوین در بخش منابع انسانی تطبیق دهند. تصمیم‌گیری‌ها بر پایه داده‌های معتبر و تحلیل‌های آینده‌نگرانه انجام می‌شود که بهره‌وری و کارآمدی سازمان‌های دولتی را ارتقا می‌بخشد. همچنین، نتایج این پژوهش به سازمان‌های دولتی اجازه می‌دهد تهدیدها و فرصت‌های بالقوه در حوزه منابع انسانی را مطابق با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآورانه موجود شناسایی کرده و ریسک‌های ناشی از ناکارآمدی در اجرای استراتژی‌های منابع انسانی مشارکت‌محور را کاهش دهند. دستاوردهای این مطالعه، سازمان‌های دولتی را در مسیر توسعه پایدار، نوآوری و بهبود مستمر قرار می‌دهد و ارتقای کیفیت خدمات به ذینفعان و شهروندان را تسهیل می‌کند. با این حال، عدم بررسی دقیق پیشران‌های اجرای استراتژی‌های مشارکت‌محور در سازمان‌های دولتی ممکن است

¹ Cregan² Su³ Cristiani & Peiró⁴ Prince⁵ Piasna⁶ Shagholi & Hussin

موجب سردرگمی سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع محیطی و فناوری در حوزه منابع انسانی شود که این امر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد و کاهش کارایی منجر می‌شود. از طرفی، با توجه به شرایط نهادی و اداری ایران، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های جاری‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی از ضرورتی راهبردی برخوردار است. بر اساس گزارش توسعه انسانی سال ۲۰۲۵ که حاوی داده‌های سال ۲۰۲۳ است، شاخص توسعه انسانی جمهوری اسلامی ایران با مقدار ۰.۷۷۹ در رتبه ۷۵ در میان ۱۹۳ کشور قرار گرفته و در سطح «توسعه انسانی بالا» طبقه‌بندی می‌شود؛ این شاخص از ۰.۶۲۶ در سال ۱۹۹۰ به ۰.۷۹۹ در سال ۲۰۲۳ افزایش یافته که نشان‌دهنده رشدی معادل ۲۷.۶ درصد طی سه دهه گذشته است. با وجود این پیشرفت، فاصله با کشورهای دارای توسعه انسانی بسیار بالا همچنان محسوس است و این امر ضرورت ارتقای کیفیت سرمایه انسانی و کارآمدی نظام اداری را برجسته می‌سازد. از آنجا که سازمان‌های دولتی نقش محوری در تحقق اهداف توسعه‌ای متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری دارند، استقرار مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور می‌تواند به افزایش بهره‌وری، تقویت انگیزش کارکنان و بهبود کیفیت خدمات عمومی منجر شود. بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های مؤثر در بستر بومی ایران، اقدامی اساسی برای ارتقای عملکرد بخش عمومی و تسریع مسیر توسعه ملی به شمار می‌رود. لذا، این پژوهش می‌تواند از جنبه‌های مختلف به بهبود وضعیت توسعه و عملکرد بخش دولتی کشور کمک کند. با شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری، مدیران و رهبران دولتی قادر خواهند بود منابع و تلاش‌های اصلاحی خود را بر عوامل اثرگذارتر متمرکز کنند و از اقدامات پراکنده و کم‌اثر پرهیز نمایند. همچنین، اجرای استراتژی‌های مشارکت‌محور می‌تواند موجب افزایش انگیزش، تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان شده و در نتیجه کیفیت خدمات عمومی در ایران را ارتقا دهد. در نهایت، بهبود کارآمدی و پاسخگویی سازمان‌های دولتی نیز به تقویت اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی منجر می‌شود و می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر ارتقای شاخص‌های توسعه انسانی کشور اثرگذار باشد. از این‌رو، در این پژوهش با بهره‌گیری از مبانی نظری و مطالعات پیشین، پیشران‌های جاری‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی شناسایی شده و با جمع‌آوری امتیازات خبرگان، هر یک از پیشران‌ها از طریق روش امتیازدهی در ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری اولویت‌بندی می‌شوند. لذا، هدف نهایی این پژوهش آینده‌نگاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی است.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور

رویکرد مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور بر ایجاد و گسترش مشارکت‌های بلندمدت و باکیفیت با نهادهای خارجی، تقویت انگیزه بازیگران داخلی و خارجی برای حضور در تصمیم‌گیری‌های مشترک و همکاری‌محور، و همچنین ترغیب ارتباط و تعامل مؤثر میان کارکنان و کارفرمایان تمرکز دارد (مسعودسینکی و همکاران، ۱۴۰۳). در واقع، مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور، رویکردی است که با به کارگیری سیاست‌ها و فرایندهای تعاملی

چندسطحی، همکاری میان کارکنان، مدیریت و ذی‌نفعان بیرونی را تقویت می‌کند. این رویکرد به جای تمرکز صرف بر کنترل و سلسله‌مراتب، بر مشارکت فعال افراد در تصمیم‌گیری، تسهیم دانش و بهره‌برداری از ظرفیت‌های جمعی تأکید دارد تا از طریق هم‌افزایی توانمندی‌ها، فرآیندهای مشارکتی در سازمان را حمایت نماید (انگلسبرگر^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور رویکردی تعاملی و چندسطحی است که بر مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و حل مسئله تأکید دارد و نقش آنان را فراتر از اجرای وظایف محوله، تا سطح همکاری در تدوین استراتژی‌ها و ارائه راهکارهای سازمانی ارتقا می‌دهد (ایناردوتیر و همکاران، ۲۰۲۵). این رویکرد با به‌کارگیری سیاست‌هایی نظیر طراحی شغل مبتنی بر تیم‌های چندوظیفه‌ای، استخدام افراد دارای مهارت‌ها و نگرش همکاری‌محور، و آموزش‌های هدفمند برای تقویت قابلیت‌های ارتباطی و یادگیری جمعی، بسترهای ساختاری و رفتاری مشارکت را فراهم می‌سازد (باستررتکسنا و همکاران، ۲۰۲۵). همچنین، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی در این رویکرد به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که رفتارهای مشارکتی، تلاش‌های گروهی و دستاوردهای مشترک را تشویق کرده و حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را در کارکنان افزایش دهند (پرینس و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور با ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف، تسهیم دانش و بهره‌برداری از خرد جمعی، زمینه‌ساز توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، تعامل و همکاری شده و ظرفیت‌های انسانی را به شکل بهینه به کار می‌گیرد (کرگان و همکاران، ۲۰۲۱).

۲-۲- استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور

استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور بر مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استوارند که هدف آن‌ها تسهیل تبادل اطلاعات، ایجاد اعتماد و تقویت همکاری میان مدیران و کارکنان است. در این رویکرد، طراحی شغل با سازمان‌دهی تیم‌های چندوظیفه‌ای و ایجاد هماهنگی نزدیک بین واحدهای مختلف به تعامل ساختاری کمک می‌کند. استخدام بر انتخاب افرادی تمرکز دارد که مهارت‌ها و نگرش لازم برای همکاری و کار گروهی را دارا هستند (آندرسن^۲، ۲۰۲۱). همچنین، آموزش و توسعه به تقویت قابلیت‌های همکاری، ارتباطات بین‌فردی و یادگیری جمعی می‌پردازد. در نهایت، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که رفتارهای مشارکتی، تلاش‌های گروهی و دستاوردهای مشترک را تقویت کنند؛ امری که به‌ویژه برای سازمان‌های دارای شایستگی‌های تخصصی و دانش ضمنی اهمیت حیاتی دارد (باستررتکسنا^۳ و همکاران، ۲۰۲۵).

¹ Engelsberger

² Andersén

³ Basterretxea

۲-۳- پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، محقق به بررسی پیشینه‌های تجربی انجام شده در داخل کشور و خارج از کشور با موضوع مرتبط با مقوله مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور در سازمان‌ها می‌پردازد؛ و در ادامه نیز با رویکردی تحلیلی-انتقادی نیز اهمیت انجام پژوهش کنونی را برجسته می‌سازد.

حسینی و همکاران (۱۴۰۵) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی و ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مناطق ۶ و ۷ شهر تهران) پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی نقش معنادار و مستقیم در تعهد شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی دارد. همچنین مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی نقش معنادار و معکوسی بر ترک شغلی کارکنان دارند. در نهایت فصلی بودن گردشگری نقش مستقیمی بر ترک شغلی کارکنان دارد. این تحقیق نشان داد که دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در جهت حفظ استمرار خدمات کارکنان خود باید در زمینه به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی و استفاده از روش‌هایی برای افزایش تعهد شغلی اقدام نمایند.

عبدی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی طراحی مدل ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا برای سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اقدامات تواناساز، انگیزشی و فرصت‌آفرین مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، همگی به‌طور معناداری در افزایش مشارکت، ارتقای عملکرد و بهبود کارایی نقش دارند. نتایج تأیید کرد که این اقدامات، از توسعه شایستگی‌ها و ایجاد انگیزه تا فراهم کردن فرصت‌های مشارکت، به شکلی هماهنگ سه عنصر «توانایی-انگیزه-فرصت» را تقویت می‌کنند.

سبحانی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که با وجود مواد قانونی موجود در بخش دولتی درباره اجرای استراتژی متعهدانه مدیریت منابع انسانی برای تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی در شاخص‌های توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌ها لازم است بستر قانونی مناسب‌تری تدوین و تصویب شود تا بتوان در چنین فرهنگی به اثربخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت به اثربخشی مشارکتی سازمانی دست یافت.

باستررتکسنا^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی انتقال و ترکیب متناسب شیوه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این مطالعه نشان می‌دهد که انتقال و تطبیق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مشارکتی در شرکت‌های چندملیتی تعاونی، تحت تأثیر ترتیبات نهادی میزبان و منافع مالکان عضو، به نسخه‌ای متناسب با شرایط محلی تبدیل می‌شود. همچنین، شیوه‌های انتقال یافته مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور نقش مهمی در حفظ استعدادها و تقویت تعهد کارکنان در شرکت‌های تابعه ایفا می‌کنند.

^۱ Basterretxea

انگلسبرگر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به طراحی مدل چند سطحی نقش مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور از طریق توسعه رهبری رابطه‌ای و تقویت طرز فکر نوآوری باز، توانمندسازی کارکنان برای اشتراک‌گذاری و منبع‌یابی دانش را ممکن ساخته و به ارتقای عملکرد نوآوری باز در سازمان‌ها منجر می‌شود. این مدل همچنین اهمیت همزمان سطح فردی، تیمی و سازمانی را در تسهیل رفتارهای مشارکتی و نوآورانه کارکنان برجسته می‌کند.

هونگ^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مشارکت و همکاری پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری، شامل استخدام تیم‌محور، آموزش مهارت‌های کار تیمی، ارزیابی و پاداش‌های گروهی و طراحی مشاغل چرخشی، قادر به کاهش موانع نوآوری باز ناشی از سوگیری‌های شناختی، نگرانی‌های مرتبط با هزینه و کمبودهای توانایی سازمان هستند و بدین ترتیب نقش مؤثری در تسهیل نوآوری باز ایفا می‌کنند.

بررسی پیشینه‌های پژوهش تجربی گذشته نشان می‌دهد که حسنی و همکاران (۱۴۰۵) نیز نشان دادند که مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی و ترک شغل کارکنان اثرگذار است با این حال، نقش بخش مدیریت منابع انسانی نیز در نظر گرفته نشده است. عبدی و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که اقدامات تواناساز، انگیزشی و فرصت‌آفرین مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا معنادار است، با این حال پژوهش به بررسی عمیق عوامل پیش‌برنده و اولویت‌بندی پیشران‌های مؤثر بر جاری‌سازی این استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی توجه نکرده است. سبحانی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) به محدودیت‌های قانونی در بخش دولتی و ضرورت ایجاد بستر قانونی مناسب برای تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی اشاره کردند، اما این مطالعه فاقد تحلیل سیستمی از پیشران‌های اجرایی و نحوه تعامل آن‌ها با ساختار نهادی و فرهنگی سازمان‌های دولتی است. باسترکسنا و همکاران (۲۰۲۵) فرآیند انتقال و تطبیق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مشارکتی در شرکت‌های چندملیتی تعاونی و تأثیر آن بر حفظ استعدادها و تعهد کارکنان را بررسی کردند، اما تمرکز آن‌ها بر سازمان‌های چندملیتی و محیط بین‌المللی است و قابلیت تعمیم به سازمان‌های دولتی و شناسایی پیشران‌های داخلی محدود است. انگلسبرگر و همکاران (۲۰۲۳) با ارائه مدل چندسطحی، نقش رهبری رابطه‌ای و طرز فکر نوآوری باز را در توانمندسازی کارکنان و ارتقای عملکرد نوآوری باز نشان دادند، اما مدل آن‌ها فاقد توجه دقیق به اولویت‌بندی پیشران‌های عملیاتی و موانع جاری‌سازی استراتژی‌های مشارکتی در ساختارهای پیچیده دولتی است. هونگ و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری می‌توانند موانع نوآوری باز را کاهش دهند، اما تحلیل آن‌ها محدود به محیط‌های شرکتی بوده و کمکی به شناسایی پیشران‌های کلیدی در سازمان‌های دولتی نمی‌کند. به طور کلی، با وجود تأکید این پژوهش‌ها بر اثربخشی و تطبیق اقدامات مدیریت منابع انسانی مشارکتی، هیچ‌یک به‌صورت جامع و سیستماتیک پیشران‌های جاری‌سازی استراتژی‌های

¹ Engelsberger

² Hong

مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی را شناسایی و اولویت‌بندی نکرده‌اند، که این خلا مهمی است و ضرورت مطالعات آتی در این زمینه را نشان می‌دهد. لذا، هدف اصلی این پژوهش آینده‌نگاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی است.

۳- روش‌شناسی و داده‌های تحقیق

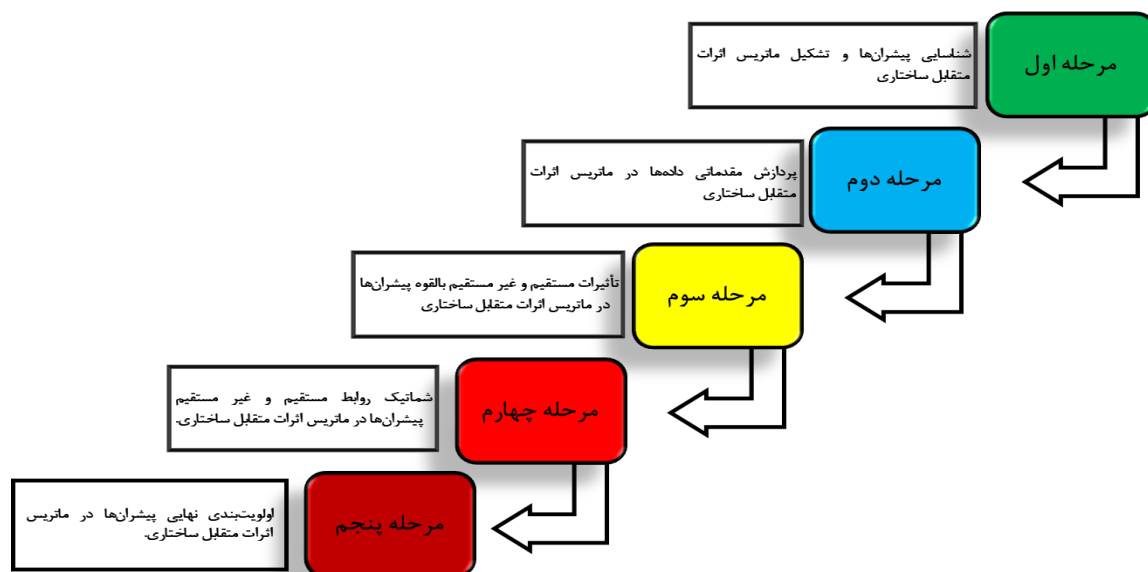
پژوهش کنونی از نوع آمیخته بوده و از منظر روش‌شناسی، پژوهش حاضر بر مبنای تحلیل ساختاری ماتریس اثرات متقابل و با رویکرد آینده‌نگاری انجام شده و از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش ۳۵ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی کشور با روش نمونه‌گیری هدفمند است. به این صورت که، تعداد ۱۷ نفر از این خبرگان از اساتید دانشگاهی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور (با مدرک دکترای تخصصی، سابقه پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و حداقل ۱۴ سال سابقه تدریس) انتخاب شدند، و ۱۸ نفر از خبرگان از مدیران سازمان‌های دولتی کشور (با مدرک دکترای تخصصی، تجربه سمت مدیریت عالی و میانی بخش مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور و حداقل ۱۵ سال سابقه کاری) انتخاب شدند. در جدول ۱ نیز ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری بیان شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری

ردیف	خبرگان	تعداد	مدرک تحصیلی	سوابق	حداقل مدت زمان سوابق
۱	اساتید دانشگاهی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور	۱۷	دکترای تخصصی	پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی	۱۴ سال
۲	مدیران سازمان‌های دولتی کشور	۱۸	دکترای تخصصی	تجربه سمت مدیریت عالی و میانی بخش مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور	۱۵ سال
	جمع	۳۵	-	-	-

روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌پژوهی، ابزاری مؤثر برای بررسی احتمال وقوع پدیده‌ها در مجموعه‌ای از سناریوهای آینده، فهم پویایی‌های سیستم و شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر آینده است. در این رویکرد، تحلیل بر اساس ارزیابی تعاملات بالقوه میان عناصر مختلف و قضاوت‌های تخصصی درباره تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر صورت می‌گیرد. این روش با آشکارسازی پیشران‌های دارای نفوذ بالا و متغیرهای وابسته، امکان درک عمیق‌تر پویایی‌های درونی سیستم، کاهش عدم قطعیت و طراحی سناریوهای محتمل آینده را فراهم می‌سازد (رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۴). در ماتریس اثرات متقابل ساختاری نحوه امتیازبندی به

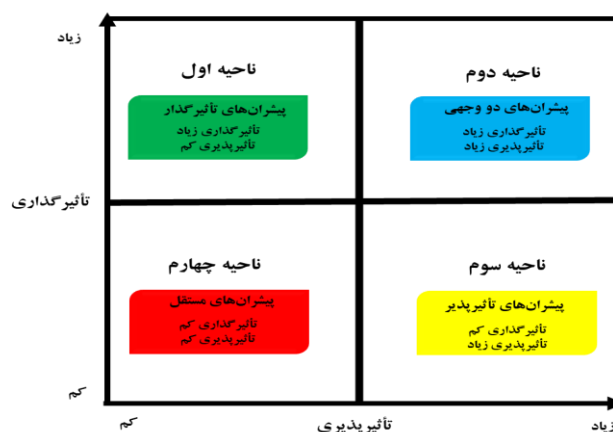
پارامترها (پیشران‌ها) به این صورت بوده که، امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد) است، که خبرگان از طریق مصاحبه ساختاریافته به پیشران‌ها امتیاز خود را اعلام می‌نمایند. به این صورت که پیشران‌ها بر اساس میزان و شدت تأثیری که بر سایر پیشران‌های دیگر می‌گذارند، از صفر (بدون تأثیر) تا سه (تأثیر زیاد)، امتیاز آنها اعلام می‌شود. به طوری کلی تحلیل اثرات متقابل ساختاری مطابق با شکل ۱ شامل پنج مرحله است (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴):



شکل ۱. مراحل اجرای تحلیل اثرات متقابل ساختاری با رهیافت آینده‌نگاری

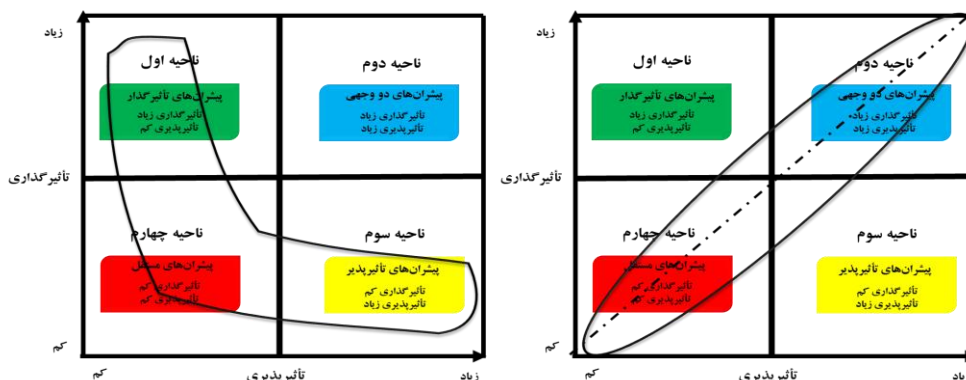
روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در رویکرد آینده‌پژوهی، یکی از ابزارهای کارآمد برای شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی سیستم‌های پیچیده است. در این پژوهش، پیشران‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی و داخلی با روش پریزما شناسایی گردیده و داده‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس اثرات متقابل ساختاری از طیف امتیاز صفر تا سه جمع‌آوری شده است. به این صورت که، خبرگان با بهره‌گیری از ماتریس اثرات متقابل ساختاری، به هر یک از پیشران‌های شناسایی شده امتیاز اختصاص داده‌اند. نکته قابل توجه در این روش آن است که به قطر اصلی ماتریس، یعنی تأثیر هر پیشران بر خودش، امتیازی تعلق نمی‌گیرد؛ چراکه فرض بر آن است که هیچ عنصری بر خود اثر مستقیم ندارد. در نهایت، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شده و پیشران‌ها بر اساس امتیازات نهایی، از منظر میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری اولویت‌بندی می‌شوند (اسحاقی گرجی و همکاران، ۱۴۰۳).

از همین رو، هر یک از پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس شکل ۲ در یک قسمت از ماتریس قرار می‌گیرند. بر اساس شکل ۲ پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه اول ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری بوده و به عنوان متغیرهای تأثیرگذار شناخته می‌شوند؛ همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه دوم ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری و بیشترین تأثیرپذیری بوده و به عنوان متغیرهای دو وجهی شناخته می‌شوند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه سوم ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری و بیشترین تأثیرپذیری بوده و به عنوان متغیرهای وابسته شناخته می‌شوند. و در نهایت، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه چهارم ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری بوده و به عنوان متغیرهای مستقل شناخته می‌شوند (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴).



شکل ۲. شماتیک پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

همچنین، نحوه توزیع و پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری نشان‌دهنده میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. بر اساس شکل شماره ۳، در سیستم‌های پایدار، پراکندگی پیشران‌ها به شکل L بوده که بیانگر تأثیرگذاری بالای برخی پیشران‌ها و پایداری کلی سیستم است. در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است. در مقابل، در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر بوده و متغیرها به‌صورت پراکنده در امتداد محور قطری صفحه توزیع ماتریس اثرات متقابل ساختاری شده‌اند.



شکل ۳. شمایک پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس پایداری و ناپایداری سیستم

۴- تجزیه و تحلیل نتایج

تحلیل آماری در این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی، مطابق با تحلیل اثرات متقابل ساختاری مطابق با پنج مرحله به شرح زیر است.

مرحله اول) شناسایی پیشران‌ها و تشکیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری

به منظور شناسایی پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی، از روش مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین بر اساس روش پریزما در چهار مرحله‌ی شناسایی، غربالگری، واجد شرایط بودن و ورود نهایی استفاده شده است. در مرحله‌ی شناسایی، با جستجوی کلیدواژه‌های «مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور»، «مدیریت منابع انسانی و مشارکت‌محوری»، «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مشارکت»، «مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشارکت»، «رهیافت مشارکتی در مدیریت منابع انسانی» و «زیست‌بوم نوآوری» در پایگاه‌های داده‌ی معتبر الزویر، ساینس دایرکت، اسکوپوس، امرالد و گوگل اسکولار در بازه‌ی زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ میلادی، تعداد ۱۱۰ مقاله شناسایی گردید. در مرحله‌ی غربالگری، پس از حذف ۳۲ مقاله‌ی تکراری، ۷۸ مقاله باقی ماند که با بررسی عنوان و چکیده‌ی آن‌ها، ۴۲ مقاله به دلیل عدم ارتباط با موضوع پژوهش حذف و ۳۶ مقاله برای ارزیابی متن کامل انتخاب شدند. در مرحله‌ی واجد شرایط بودن، با اعمال معیارهای ورود (ارتباط با جاری‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور در سازمان‌ها و محیط‌های کاری دولتی، انتشار در مجلات معتبر، دسترسی به متن کامل و انتشار بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵) و معیارهای خروج (مقالات صرفاً مرتبط با مبانی نظری عام، عدم دسترسی به متن کامل، عدم ارتباط با مشارکت‌محوری و عدم ارائه مدل یا پیشران)، تعداد ۲۰ مقاله‌ی دیگر حذف و در نهایت ۱۶ مقاله به عنوان مقالات نهایی وارد تحلیل شدند. از مجموع ۱۶ مقاله‌ی نهایی، ۱۰ مقاله (۵/۶۲ درصد) دارای درجه‌ی ارتباط بسیار بالا با موضوع پژوهش بودند که شامل پژوهش‌های تاتا (۲۰۱۲)، پیاسنا و همکاران (۲۰۱۳)، آندرسن (۲۰۲۱)، پرینس و همکاران (۲۰۲۴)، سستیوان و یوهانس (۲۰۲۱)، بانداری (۲۰۲۱)، هونگ و همکاران (۲۰۱۹)، کوسوما (۲۰۲۵)، خولیدا و همکاران (۲۰۲۴) و ژو و شی (۲۰۲۳) می‌شوند؛ همچنین ۴ مقاله (۲۵ درصد) دارای درجه‌ی ارتباط بالا (جیکوبز و همکاران، ۲۰۱۰؛ جمار و

همکاران، ۲۰۱۹؛ گذزالی و همکاران، ۲۰۲۳؛ رحمان و همکاران، ۲۰۲۵) و ۲ مقاله (۵/۱۲ درصد) دارای درجه‌ی ارتباط متوسط (مورفی، ۲۰۱۷؛ سو و همکاران، ۲۰۲۰) بودند. بیشترین تعداد مقالات در سال ۲۰۲۴ با ۴ مقاله منتشر شده است که نشان‌دهنده‌ی رشد توجه پژوهشگران به این حوزه در سال‌های اخیر است. لذا، نرخ پذیرش مقالات ۵/۱۴ درصد بود و مرور سیستماتیک نشان داد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور پرداخته‌اند، اما شکاف پژوهشی قابل توجهی در زمینه‌ی شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی با رویکرد آینده‌پژوهی وجود دارد که پژوهش حاضر می‌کوشد تا این خلأ را پر نماید. پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی در جدول ۲ مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲. پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی

ردیف	پیشران	علامت اختصاری	مفهوم پیشران	منابع
۱	همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی.	P1	هماهنگی اهداف فردی و جمعی کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی و توسعه تعاملات سازنده.	تاتا (۲۰۱۲)، پیاسنا و همکاران (۲۰۱۳)، آندرسن (۲۰۲۱).
۲	تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی.	P2	ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی که همکاری، مشارکت جمعی و تقویت تعامل میان اعضا را تشویق.	پرینس و همکاران (۲۰۲۴)، ستیاوان و یوهانس (۲۰۲۱)، باندری (۲۰۲۱).
۳	ایجاد ساختارهای سازمانی چند وجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت.	P3	ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و چند بعدی برای تسهیل تصمیم‌گیری مشارکتی و هماهنگی تیمی.	هونگ و همکاران (۲۰۱۹)، کوسوما (۲۰۲۵).
۴	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها.	P4	تقویت مهارت‌ها، دانش و توانمندی کارکنان برای حضور مؤثر در تصمیم‌گیری سازمانی و مشارکت.	خولیدا و همکاران (۲۰۲۴)، ستیاوان و یوهانس (۲۰۲۱).
۵	پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی.	P5	رصد فرآیندها و بهبود مستمر عملکرد با استفاده از بازخورد جمعی و تعاملات کارکنان.	جیکوبز و همکاران (۲۰۱۰)، جمار و همکاران (۲۰۱۹).
۶	طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی.	P6	ایجاد سازوکار انگیزشی و نظام پاداشی هماهنگ با رفتارهای مشارکتی و همکاری اثربخش کارکنان.	ژو و شی (۲۰۲۳)، هونگ و همکاران (۲۰۱۹).
۷	کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی.	P7	استفاده از داشبوردهای دیجیتال برای شفاف‌سازی اطلاعات و ارتقای مشارکت جمعی کارکنان سازمان.	گذزالی و همکاران (۲۰۲۳)، رحمان و همکاران (۲۰۲۵).
۸	تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی.	P8	ایجاد مسیرهای ارتباطی داخلی برای تبادل اطلاعات، ایده‌ها و بازخوردهای مؤثر بین کارکنان و تیم‌ها.	مورفی (۲۰۱۷)، سو و همکاران (۲۰۲۰).

از همین رو، ارتباط بالفعل و بالقوه بین پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی در ماتریس اولیه اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش ۸×۸ بوده و مطابق با شکل ۴ است.

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲. تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳. ایجاد ساختارهای سازمانی چندوجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴. آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵. پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶. طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۷. کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۸. تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی:	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

شکل ۴. ماتریس اولیه اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی

مرحله دوم) پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری در شکل ۴، پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی در قالب فرمی در اختیار خبرگان موردنظر قرار داده شد و این خبرگان بر اساس طیف امتیازبندی میک‌مک میزان اثرگذاری و اثرپذیری بین پیشران‌ها را تعیین نمودند و سپس با تشکیل ماتریس اثرات متقابل، روابط بین پیشران‌ها در محیط نرم افزار میک‌مک تحلیل گردید. ماتریس ثانویه اثرات متقابل ساختاری که نشان‌دهنده امتیازات نهایی خبرگان و اثرات متقابل ساختاری میان پیشران‌های شناسایی شده است، مطابق با شکل ۵ است.

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی:	۱۳۳	۱۳۳	۹۲	۱۱۴	۱۱۴	۹۲	۱۱۳
۲. تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی:	۲۰۲	۱۴۳	۱۱۸	۱۳۰	۱۷۶	۱۲۹	۱۷۰
۳. ایجاد ساختارهای سازمانی چندوجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت:	۱۰۹	۹۳	۶۸	۸۱	۹۳	۷۲	۹۲
۴. آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها:	۱۸۹	۱۲۷	۱۰۷	۱۱۸	۱۶۱	۱۱۵	۱۶۰
۵. پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی:	۱۴۳	۱۲۲	۸۹	۱۰۳	۱۱۶	۹۰	۱۱۹
۶. طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی:	۱۶۶	۱۳۲	۱۰۳	۱۲۲	۱۴۶	۱۰۸	۱۴۰
۷. کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی:	۱۲۳	۱۱۵	۸۱	۹۷	۱۰۳	۸۱	۱۰۴
۸. تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی:	۱۲۰	۱۰۱	۷۸	۸۸	۱۰۲	۷۸	۱۰۱

شکل ۵. ماتریس ثانویه (امتیازات نهایی) اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی

نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها برابر با ماتریس اثرات متقابل ساختاری در جدول ۳ و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی) در جدول ۴ قابل نمایش است. لازم به ذکر است مطابق با نظر خبرگان ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۸×۸	۲	۸	۳۹	۱۳	۱۴	۸۵	۸۷/۵ درصد

جدول ۴. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری (نفوذ)	تأثیرپذیری (وابستگی)
۱	۹۸ درصد	۱۰۰ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

بر اساس جدول ۳، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۷/۵ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری پیشران‌های انتخاب‌شده بر یکدیگر است. همچنین بر اساس جدول ۴، ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری پیشران‌ها، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صد در صد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است. پس از تأیید درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی)، در ادامه، میزان اثرگذاری یک پیشران بر سایر پیشران‌ها (حاصل جمع سطرهای ماتریس) و میزان اثرپذیری یک پیشران از سایر پیشران‌های (حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول ۵ ارائه شده است که امتیاز کل برابر با ۷۷ است.

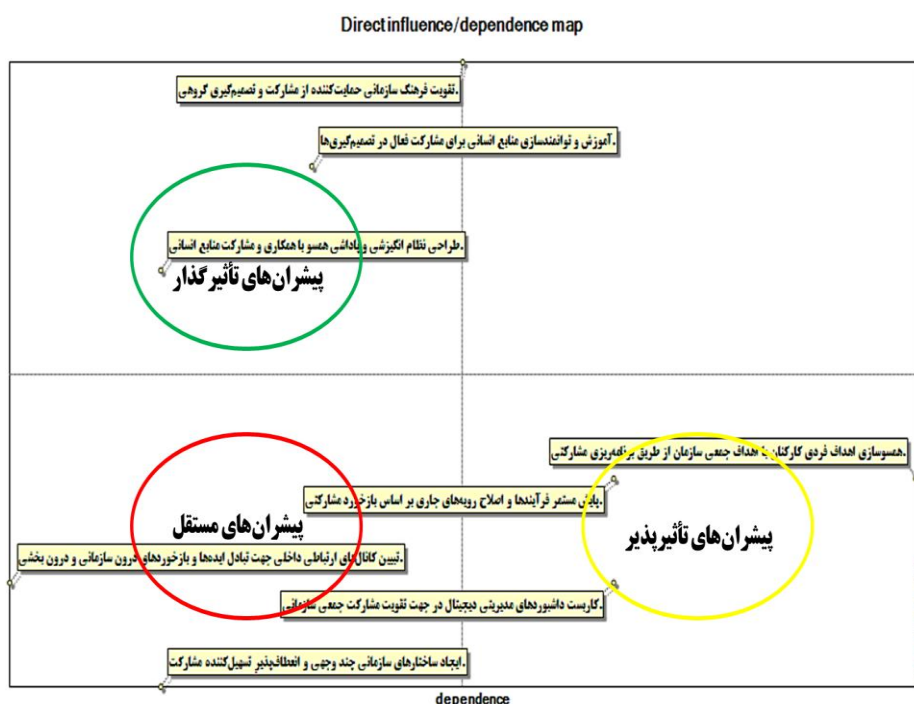
جدول ۵. نتایج اولیه میزان امتیاز اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌ها پژوهش

ردیف	پیشران‌ها	علامت اختصاری	تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیرگذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیرپذیری)
۱	همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی.	P1	۹	۱۳
۲	تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی.	P2	۱۳	۱۰
۳	ایجاد ساختارهای سازمانی چند وجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت.	P3	۷	۸
۴	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها.	P4	۱۲	۹
۵	پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی.	P5	۹	۱۱
۶	طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی.	P6	۱۱	۸
۷	کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی.	P7	۸	۱۱

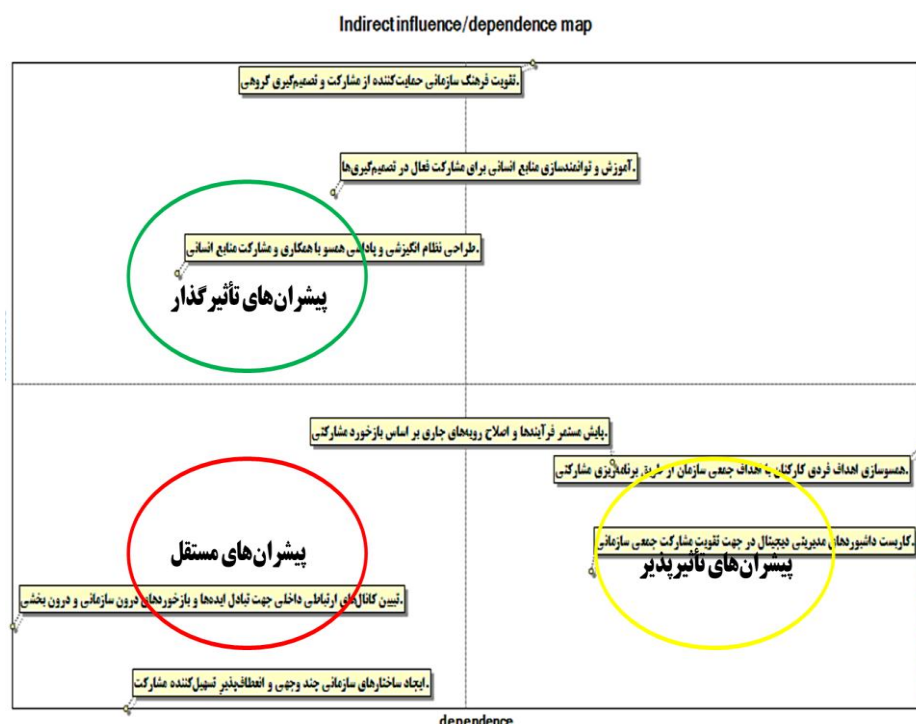
۷	۸	P8	تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی.
۷۷	۷۷	امتیاز کل	

مرحله سوم) تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بالقوه پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

ماتریس اثرات متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرات مستقیم، تأثیرات غیر مستقیم، تأثیرات مستقیم بالقوه، تأثیرات غیر مستقیم بالقوه است (قلی پور سوت و همکاران، ۱۴۰۴). در واقع، امتیاز خبرگان بصورت مستقیم در ماتریس اثرات متقابل ساختاری وارد می‌شود؛ و سپس ماتریس تأثیرات غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌در پی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است. افزون بر این، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات غیرمستقیم بالقوه نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در به دست می‌آیند، که شامل تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برای اولویت‌بندی پیشران‌ها است. در شکل ۶ و ۷ نیز به ترتیب ماتریس اثر وابستگی مستقیم و غیرمستقیم بر اساس تحلیل نرم‌افزار میک‌مک بدست آمده است.



شکل ۶. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

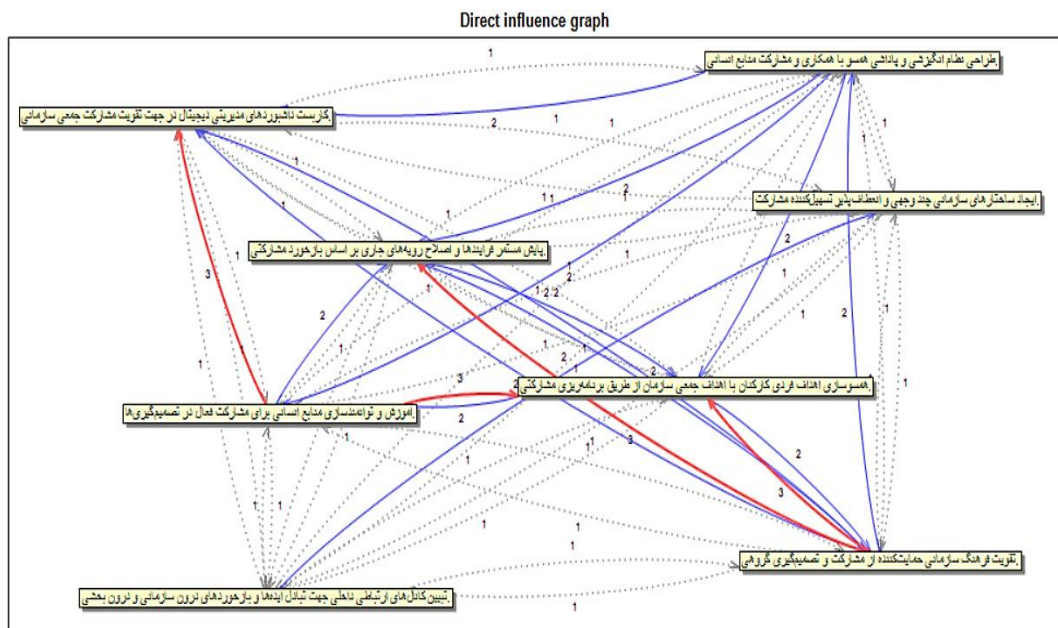


شکل ۷. ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

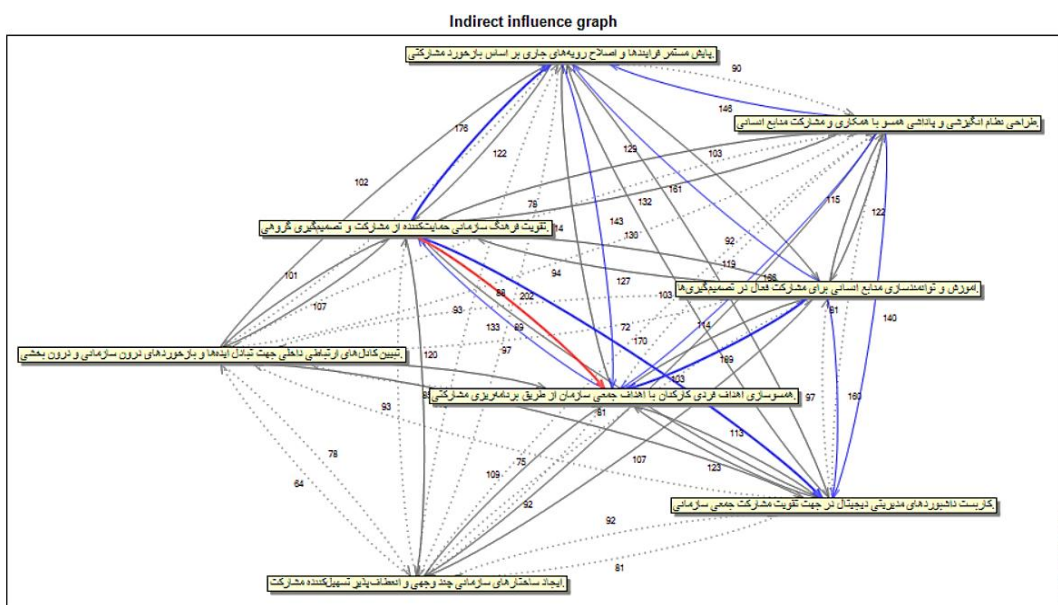
همانطور که در شکل ۶ و ۷ مشاهده می‌شود از نظر تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) جایگاه هر یک از پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی کاملاً مشخص است؛ ضمن اینکه شماتیک پیشران‌ها در وضعیت پایدار بوده، به‌طوری که قرارگیری پیشران‌ها از نظر پراکندگی تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) به شکل کاملاً واضح در حالت L، و در سه ناحیه متغیرهای تأثیرگذار (نفوذ)، تأثیرپذیر (وابسته) و مستقل (حذف‌شونده) پراکنده شده‌اند. بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک از پیشران‌ها به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است.

مرحله چهارم) شماتیک روابط مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در شکل ۸ و ۹ به ترتیب ارتباط بین پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است، که روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها را نشان داده است. در این شکل تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است.



شکل ۸. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

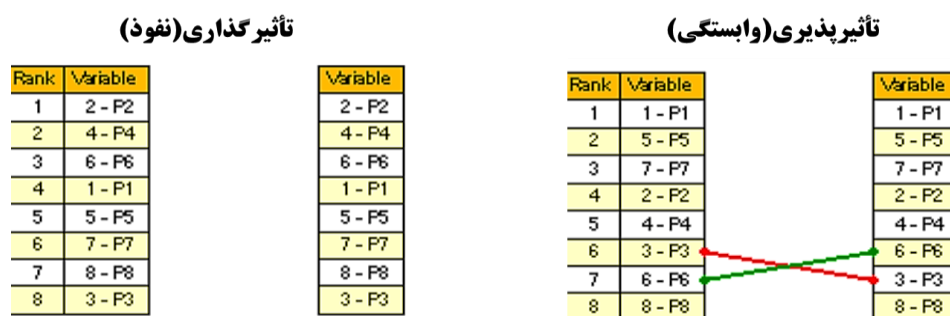


شکل ۹. روابط غیر مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

همانطور که در شکل ۸ و ۹ مشخص است، روابط میان پیشران‌ها بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری با پوشش ۱۰۰ درصد متناظر با نتایج ماتریس‌های روابط مستقیم و غیرمستقیم است. این امر نشان‌دهنده اولویت‌بندی صحیح پیشران‌ها بر اساس دو وجه تأثیرگذاری و پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی است.

مرحله پنجم) اولویت‌بندی نهایی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در نهایت، بر اساس تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی در نرم‌افزار میک‌مک، به اولویت‌بندی این پیشران‌ها می‌پردازیم. در شکل ۱۰ اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) مشخص شده است.



شکل ۱۰. اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی)

در جدول ۶ نیز اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی بر اساس بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۶. اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

ردیف	اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری	امتیاز نهایی		اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرپذیری	امتیاز نهایی	
		تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم		تأثیرپذیری مستقیم	تأثیرپذیری غیرمستقیم
۱	تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی.	۱۶۸۸	۱۶۳۴	همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی.	۱۶۸۸	۱۶۴۸
۲	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها.	۱۵۵۸	۱۴۹۴	پایش مستمر فرایندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی.	۱۴۲۸	۱۴۰۶
۳	طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی.	۱۴۲۸	۱۴۰۶	کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی.	۱۴۲۸	۱۳۹۰

۱۳۴۴	۱۲۹۸	تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی.	۱۲۱۸	۱۱۶۸	همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی.	۴
۱۱۸۶	۱۱۶۸	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها.	۱۲۰۲	۱۱۶۸	پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی.	۵
۱۰۶۴	۱۰۳۸	ایجاد ساختارهای سازمانی چند وجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت.	۱۰۸۳	۱۰۳۸	کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی.	۶
۱۰۲۴	۱۰۳۸	طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی.	۱۰۲۴	۱۰۳۸	تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی.	۷
۹۳۵	۹۰۹	تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی.	۹۳۵	۹۰۹	ایجاد ساختارهای سازمانی چند وجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت.	۸

مطابق با یافته‌ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی، مشاهده می‌شود که پیشران‌های تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار هستند. همچنین، مشاهده می‌شود که پیشران‌های همسوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی، پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی، کاربرست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر هستند. در نهایت، مشاهده می‌شود که پیشران‌های تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادل ایده‌ها و بازخوردهای درون سازمانی و درون بخشی، و ایجاد ساختارهای سازمانی چند وجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت به عنوان پیشران‌های مستقل هستند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

در فضای پرتلاطم و در حال تحول کنونی، بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی، نقشی اساسی در ارتقای کارآمدی نظام اداری و افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌کند. چنین رویکردی با تقویت مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریتی، بهبود تعاملات سازمانی و ایجاد بستر لازم برای هم‌افزایی گروهی، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت خدمات عمومی در زیست‌بوم نوآورانه کنونی می‌شود. مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور با اتکا بر سازوکارهایی مانند مشارکت در تصمیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان، شفافیت سازمانی و ایجاد نظام‌های انگیزشی عادلانه، به سازمان‌های دولتی امکان می‌دهد تا سرمایه انسانی خود را فعالانه در مسیر تحقق اهداف استراتژیک در زیست‌بوم نوآورانه به کار گیرند. لذا، هدف از انجام

این پژوهش، آینده‌نگاری پیشران‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی بود.

در وهله اول، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، طراحی نظام انگیزشی و پاداشی همسو با همکاری و مشارکت منابع انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار بر بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرگذاری به شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری این پیشران‌ها، موجب می‌شود که قابلیت به شدت بالایی جهت پایداری سیستم ایفا نمایند. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران تقویت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی، نقشی بنیادین در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری ایفا می‌کند؛ در واقع، شکل‌گیری چنین فرهنگی، بستر ذهنی و رفتاری لازم را برای پذیرش فرآیندهای مشارکتی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی فراهم می‌سازد و هم‌زمان، زمینه‌ی انطباق با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری را از طریق تقویت هنجارهای همکاری و اعتماد متقابل مهیا می‌کند. افزون بر این، در سازمان‌های دولتی که غالباً ساختارهایی رسمی و سلسله‌مراتبی دارند، ایجاد فرهنگ مشارکتی موجب کاهش مقاومت کارکنان، ارتقای اعتماد سازمانی و افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود و در عین حال، بستر نهادی زیست‌بوم نوآوری را برای پذیرش تغییرات ساختاری و رفتاری آماده می‌سازد. این پیشران با ایجاد احساس تعلق و تقویت درک مشترک نسبت به اهداف سازمانی، مشارکت واقعی کارکنان را از سطحی بودن و نمادین بودن خارج کرده و به عاملی مؤثر در بهبود عملکرد، هم‌افزایی و اتخاذ تصمیم‌های جمعی کارآمد تبدیل می‌کند که این خود یکی از الزامات کلیدی زیست‌بوم نوآورانه در بخش دولتی محسوب می‌شود. از طرفی، پیشران آموزش و توانمندسازی منابع انسانی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل در تحقق بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری، نقشی کلیدی در ارتقای قابلیت‌های فردی و گروهی منابع انسانی دارد. در واقع، مشارکت مؤثر در تصمیم‌سازی نیازمند مهارت‌هایی مانند تفکر انتقادی، ارتباطات اثربخش، کار تیمی، حل مسئله و آشنایی با فرآیندهای تصمیم‌گیری است؛ مهارت‌هایی که بدون برنامه‌های آموزشی هدفمند و توانمندسازی مستمر ایجاد نمی‌شوند. در سازمان‌های دولتی، تقویت توانمندی‌های مشارکتی منابع انسانی سبب می‌شود کارکنان نه تنها از قدرت تحلیل و پیشنهاددهی بیشتری برخوردار شوند، بلکه احساس مسئولیت و مالکیت بیشتری نسبت به نتایج تصمیمات داشته باشند و این امر، زمینه‌ساز تحقق الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری از طریق ارتقای سرمایه‌ی انسانی و ایجاد ظرفیت‌های نوآورانه در سطوح مختلف سازمانی می‌گردد. این پیشران با ارتقای سطح آمادگی و بلوغ کارکنان، مشارکت در مدیریت منابع انسانی را از یک الزام سازمانی به یک رفتار داوطلبانه و پایدار تبدیل می‌کند که

هم‌سو با الزامات زیست‌بوم نوآوری، به خلق دانش و نوآوری جمعی در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود. در نهایت، پیشران طراحی نظام انگیزشی و پاداشی هم‌سو با همکاری و مشارکت منابع انسانی، به‌عنوان موتور محرک رفتارهای مشارکتی، نقش اساسی در تقویت و نهادینه‌سازی بهسازی مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی دارد. به همین زعم، هنگامی که کارکنان احساس کنند تلاش و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری و همکاری‌های گروهی به‌صورت منصفانه و ملموس مورد قدردانی قرار می‌گیرد، انگیزه درونی و تعهد حرفه‌ای آن‌ها افزایش می‌یابد و این خود، بستر نهادی لازم برای شکل‌گیری نوآوری و هم‌آفرینی در زیست‌بوم دولتی را فراهم می‌آورد. این پیشران از طریق ایجاد سازوکارهای تشویقی عادلانه، ارتقای شفافیت در نظام پاداش‌دهی و پیوند دادن پاداش‌ها با رفتارهای تیم‌محور، مشارکت را از یک شعار مدیریتی به یک ارزش سازمانی پایدار تبدیل می‌کند که در چارچوب الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری، به خلق ارزش مشترک و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی می‌انجامد. در فضای سازمان‌های دولتی که گاهی با بی‌انگیزگی یا عدم شفافیت در نظام پاداش مواجه‌اند، چنین سازوکاری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود همکاری، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خروجی‌های سازمانی داشته باشد و در عین حال، بستر نهادی زیست‌بوم نوآوری را برای تحقق اهداف کلان سازمان‌های دولتی مهیا سازد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های عبدی و همکاران (۱۴۰۳)، و سبحانی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. به این صورت که یافته‌های این پژوهش‌ها نشان داد که اقدامات تواناساز، انگیزشی و فرصت‌آفرین در مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور، همگی به‌طور معناداری در افزایش سطح مشارکت، تقویت عملکرد و بهبود کارایی سازمان‌های دولتی مؤثر هستند. این مطالعات تأکید می‌کنند که توسعه شایستگی‌ها، ایجاد انگیزه و فراهم کردن فرصت‌های مشارکت به‌صورت هماهنگ سه عنصر کلیدی «توانایی-انگیزه-فرصت» را تقویت کرده و زمینه‌ساز تحقق فرهنگ سازمانی مشارکتی می‌شوند. همچنین، با وجود چارچوب‌ها و مواد قانونی موجود، تدوین بسترهای قانونی و سازوکارهای عملیاتی مناسب برای حمایت از فرهنگ مشارکتی، شرط لازم برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی و ارتقای مشارکت سازمانی است.

در وهله دوم، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های هم‌سوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی، پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی، کاربرست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرپذیری به شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرپذیری این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری سیستم تحت تأثیر سایر پیشران‌ها نقش خود را ایفا نمایند و هم‌زمان، زمینه‌ی انطباق با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری را از طریق پذیرش تغییرات ساختاری و رفتاری فراهم آورند. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران هم‌سوسازی اهداف فردی کارکنان با اهداف جمعی سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشارکتی، تأثیری

تعیین‌کننده بر اثربخشی بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری دارد. در واقع، مشارکت کارکنان در فرآیند تدوین اهداف و برنامه‌ها موجب افزایش درک آنان از مأموریت و چشم‌انداز سازمان شده و زمینه هماهنگی اهداف فردی با اهداف کلان سازمان را فراهم می‌سازد؛ این هم‌افزایی، در چارچوب زیست‌بوم نوآوری، به خلق ارزش مشترک و هم‌جهتی راهبردی در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود. این همسویی، تعهد سازمانی و انگیزش درونی کارکنان را تقویت کرده و احساس مسئولیت‌پذیری آنان نسبت به پیامدهای تصمیمات را افزایش می‌دهد و در عین حال، بستر نهادی لازم برای تحقق الزامات زیست‌بوم نوآورانه را از طریق مشارکت آگاهانه و هدفمند کارکنان مهیا می‌سازد. در سازمان‌های دولتی که تصمیمات منابع انسانی غالباً ماهیت ساختاری و بلندمدت دارند، مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی می‌تواند شکاف میان سیاست‌گذاری و اجرا را کاهش داده و احتمال تحقق اهداف برنامه‌ای را ارتقا دهد. بنابراین، این پیشران با ایجاد انسجام سازمانی و تقویت جهت‌گیری جمعی، نقش مهمی در پیشبرد کارآمد بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری ایفا می‌کند و هم‌سویی راهبردی را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی زیست‌بوم نوآورانه در سازمان‌های دولتی نهادینه می‌سازد. از طرفی، پیشران پایش مستمر فرآیندها و اصلاح رویه‌های جاری بر اساس بازخورد مشارکتی، نقش مهمی در پویایی و بهبود مستمر بهسازی استراتژی‌های مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری ایفا می‌کند. مشارکت کارکنان در ارائه بازخورد موجب می‌شود سازمان به درک واقعی‌تری از نقاط قوت و ضعف فرآیندها دست یابد و اصلاحات لازم را با دقت بیشتر و بر اساس شواهد میدانی در سازمان انجام دهد که این خود، یکی از الزامات اساسی زیست‌بوم نوآورانه در بخش دولتی محسوب می‌شود. این پیشران موجب می‌شود فرآیندهای سازمانی از حالت ایستا و بروکراتیک فاصله گرفته و به سمت انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر استراتژی‌های منابع انسانی حرکت کنند که این امر، هم‌سو با اقتضائات نهادی زیست‌بوم نوآوری، به ارتقای ظرفیت تطبیق‌پذیری و نوآوری در سازمان‌های دولتی می‌انجامد. در سازمان‌های دولتی، که پیچیدگی برخی فرایندها می‌تواند مانع تحول شود، استفاده از بازخورد مشارکتی در مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری ارزشمند برای ارتقای کارآمدی و جلوگیری از تکرار خطاهای ساختاری است و در عین حال، بستر نهادی زیست‌بوم نوآوری را برای اصلاح مستمر رویه‌ها و فرآیندها فراهم می‌آورد. این پیشران از طریق مشارکت فعال کارکنان در نظارت و اصلاح، نظام مدیریت منابع انسانی را از حالت بالا به پایین به یک سازوکار یادگیرنده و مشارکتی تبدیل می‌کند که این تحول، خود گامی اساسی در جهت تحقق الزامات نهادی زیست‌بوم نوآورانه در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌رود. در نهایت، پیشران کاربست داشبوردهای مدیریتی دیجیتال در جهت تقویت مشارکت جمعی سازمانی، نقش تأثیرگذاری در افزایش شفافیت، دسترسی به اطلاعات و مشارکت آگاهانه کارکنان در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری دارد. در واقع، داشبوردهای مدیریتی دیجیتال با ارائه داده‌های به‌روز و قابل فهم درباره عملکرد، پیشرفت پروژه‌ها، شاخص‌های کلیدی و وضعیت واحدهای سازمانی، زمینه را برای مشارکت داده‌محور کارکنان فراهم می‌سازد و این امر، یکی از مؤلفه‌های کلیدی زیست‌بوم نوآورانه در عصر دیجیتال محسوب می‌شود. این ابزارها موجب می‌شوند

کارکنان به اطلاعات یکسان و شفاف دسترسی داشته باشند و بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها نقش مؤثرتر و مبتنی بر تحلیل ایفا کنند که این خود، زمینه‌ساز تحقق الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری از طریق ارتقای شفافیت، تسهیم دانش و هم‌آفرینی در سازمان‌های دولتی می‌گردد. در سازمان‌های دولتی که اغلب با چالش عدم شفافیت و کندی گردش اطلاعات مواجه هستند، استفاده از داشبوردهای مدیریتی دیجیتال می‌تواند فرهنگ مشارکت را ارتقا داده، سرعت تصمیم‌گیری‌ها را افزایش داده و از طریق ارائه دیدگاه‌های متنوع، کیفیت خروجی‌ها را بهبود بخشد و در عین حال، بستر نهادی زیست‌بوم نوآوری را برای تحقق اهداف کلان سازمان‌های دولتی در افق آینده مهیا سازد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های انگلسبرگر و همکاران (۲۰۲۳)، و هونگ و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. به این صورت که یافته‌های این پژوهش‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور نقش کلیدی در تسهیل نوآوری باز و ارتقای عملکرد سازمانی دارد. استفاده از شیوه‌های مشارکتی از جمله توسعه رهبری رابطه‌ای، تقویت طرز فکر نوآورانه، توانمندسازی کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش و طراحی مشاغل تیم‌محور، ضمن کاهش موانع ناشی از سوگیری‌های شناختی و محدودیت‌های توانایی و منابع، رفتارهای مشارکتی و نوآورانه را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی تقویت می‌کند. بدین ترتیب، این شیوه‌ها نه تنها ظرفیت نوآوری باز را افزایش می‌دهند بلکه موجب هماهنگی و همسویی میان اهداف فردی و تیمی با اهداف راهبردی سازمان نیز می‌شوند.

در وهله آخر، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های تبیین کانال‌های ارتباطی داخلی جهت تبادلهای و بازخوردهای درون‌سازمانی و درون‌بخشی، و ایجاد ساختارهای سازمانی چندوجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت به عنوان پیشران‌های مستقل در بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری در سازمان‌های دولتی هستند. به این معنا که این پیشران‌ها هم تأثیرگذاری پایین و هم تأثیرپذیری پایین به سایر پیشران‌ها دارند و می‌توان پس از توجه به پیشران‌های مهم با اولویت پایین‌تر مورد توجه قرار گیرند یا اینکه به‌طور کامل حذف شوند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایین این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری یا ناپایداری سیستم نقشی را ایفا ننمایند و در چارچوب الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری، از نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری ساختارهای نوآورانه برخوردار نباشند. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران تبیین کلان‌های ارتباطی داخلی جهت تبادلهای و بازخوردهای درون‌سازمانی و درون‌بخشی، یکی از عناصر اساسی در تقویت مشارکت کارکنان و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریت منابع انسانی در راستای بهسازی استراتژی‌های مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری است. در واقع، هنگامی که کانال‌های ارتباطی شفاف، ساختارمند و دوطرفه طراحی می‌شوند، جریان اطلاعات به‌صورت منظم و بدون تحریف منتقل شده و امکان مشارکت مؤثر کارکنان در پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی فراهم می‌گردد؛ این امر، در بستر زیست‌بوم نوآوری، به تسهیم دانش، هم‌آفرینی و ارتقای کیفیت تعاملات سازمانی منجر می‌شود. در سازمان‌های دولتی، وجود چنین کانال‌هایی موجب کاهش شکاف ارتباطی میان سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی می‌شود و مشارکت کارکنان را از حالت محدود و غیررسمی به سطحی نظام‌مند و پایدار ارتقا

می‌دهد که این خود، زمینه‌ساز تحقق الزامات نهادی زیست‌بوم نوآورانه از طریق شفافیت اطلاعاتی و تعامل اثربخش میان کنشگران سازمانی می‌گردد. در نهایت، پیش‌ران ایجاد ساختارهای سازمانی چندوجهی و انعطاف‌پذیر تسهیل‌کننده مشارکت، نقشی حیاتی در استقرار بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری دارد؛ زیرا ساختارهای سخت و سلسله‌مراتبی اغلب مانع بروز خلاقیت، تعاملات بین‌بخشی و مشارکت مؤثر کارکنان می‌شوند و در عین حال، با الزامات زیست‌بوم نوآورانه که بر شبکه‌سازی، هم‌افزایی و انعطاف‌پذیری تأکید دارند، هم‌سو نیستند. در مقابل، ساختارهای منعطف، شبکه‌ای و چندوجهی امکان تعامل میان واحدها، تشکیل تیم‌های کاری متنوع و مشارکت در پروژه‌های بین‌بخشی را فراهم می‌کنند و این امر، یکی از مؤلفه‌های کلیدی زیست‌بوم نوآورانه در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. این پیش‌ران با کاهش تمرکزگرایی و فراهم‌سازی فضای لازم برای مشارکت گسترده‌تر منابع انسانی، موجب افزایش سرعت پاسخ‌گویی سازمان به مسائل، تسهیل جریان دانش و ارتقای کارآمدی سازمانی می‌شود و در عین حال، بستر نهادی زیست‌بوم نوآوری را برای پذیرش ساختارهای مشارکتی و شبکه‌ای مهیا می‌سازد. در سازمان‌های دولتی، که معمولاً دارای ساختارهای رسمی و پیچیده‌اند، حرکت به سوی ساختارهای انعطاف‌پذیر می‌تواند تحول اداری، بهبود کیفیت خدمات عمومی و فعال‌سازی ظرفیت‌های انسانی را به شکل چشمگیری در پیاده‌سازی بهسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری تقویت کند و زمینه‌ی تحقق اهداف کلان سازمانی را در افق آینده فراهم آورد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های باسترکسنا و همکاران (۲۰۲۵)، و سو و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. به این صورت که یافته‌ی این پژوهش‌ها نشان داد رصد مستمر فرآیندها و بهبود عملکرد سازمانی با بهره‌گیری از بازخورد جمعی و تعاملات کارکنان، همراه با ایجاد مسیرهای ارتباطی داخلی برای تبادل اطلاعات، ایده‌ها و بازخوردهای مؤثر، رویکردی یکپارچه برای تقویت یادگیری سازمانی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. این شیوه‌ها با جمع‌آوری بازخوردهای منظم از کارکنان و تیم‌ها، شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود را امکان‌پذیر می‌سازند و از طریق پلتفرم‌های داخلی، جلسات بین‌بخشی و گروه‌های تخصصی، جریان دانش، شفافیت و هماهنگی تیمی را افزایش می‌دهند. نتیجه این اقدامات، بهبود مستمر عملکرد، ارتقای نوآوری جمعی و تسهیل تصمیم‌گیری سریع و کارآمد در سطح سازمان است.

بر اساس نتایج پژوهش، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با اجرای برنامه‌های عملیاتی و مستمری نظیر نشست‌های ماهانه گفتگو محور برای بررسی چالش‌ها و راهکارها با رویکرد هم‌آفرینی و حل مسئله جمعی، تشکیل حلقه‌های یادگیری سازمانی با تمرکز بر تجربه‌های واقعی تیم‌ها به منظور تسهیم دانش و ایجاد هنجارهای نوآورانه، و طراحی کارگاه‌های عملی تصمیم‌گیری گروهی با مشارکت چند واحد سازمانی برای فراهم‌آوری بستر شبکه‌سازی درون‌سازمانی، گام‌های مؤثری در نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکتی هم‌سو با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری بردارند و ضمن درج شفاف ارزش‌های مشارکت در منشور سازمانی، آیین‌نامه‌های داخلی و دستورالعمل‌های اجرایی به منظور تبدیل رفتارهای مشارکتی به رویه‌های روزمره و تقویت سرمایه‌ی اجتماعی و اعتماد سازمانی، نسبت

به برگزاری برنامه‌های آموزشی منظم و کاربردی شامل دوره‌های مهارت‌های تفکر انتقادی، حل مسئله، کار تیمی و ارتباطات بین‌فردی اقدام کنند تا کارکنان به قابلیت‌های لازم برای مشارکت اثربخش در فرآیندهای تصمیم‌گیری دست یابند؛ همچنین، طراحی پروژه‌های واقعی سازمانی به‌عنوان تمرین‌های عملی در این دوره‌ها، کارکنان را در به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار یاری رسانده و در چارچوب زیست‌بوم نوآوری به خلق ارزش و ارتقای ظرفیت‌های نوآورانه در سطوح مختلف سازمانی می‌انجامد و توانمندسازی مستمر کارکنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی نیز بستر نهادی لازم را برای شکل‌گیری فرهنگ نوآوری و هم‌افزایی در سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورد. همچنین، جهت انجام تحقیقات آتی به محققان نیز توصیه می‌شود که پژوهشگران آینده با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی به بررسی تأثیر استقرار نظام‌های یکپارچه پایش و ارزیابی مشارکت کارکنان بر بهبود کیفیت تصمیم‌گیری مدیران و نیز نقش برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مستمر را در توسعه مهارت‌های مشارکتی مدیران و کارکنان متناسب با الزامات نهادی زیست‌بوم نوآوری بپردازند تا ضمن سنجش میزان اثرگذاری شاخص‌های مشارکت‌محور بر رفتارهای مدیریتی و ارائه راهکارهایی برای ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و بهبود فرآیندهای مشارکتی، به طراحی مدل آموزشی بومی برای ارتقای ظرفیت‌های مشارکت‌محور در مدیریت منابع انسانی و تقویت سرمایه‌ی انسانی مشارکت‌جو در نظام اداری کشور دست یابند و هم‌سویی برنامه‌های توانمندسازی با الزامات زیست‌بوم نوآوری را از طریق توسعه‌ی مهارت‌های تفکر انتقادی، حل مسئله و کار تیمی در سازمان‌های دولتی مورد واکاوی قرار دهند.

منابع

- اسحاقی گرچی، مجید، زارعی، عظیم اله، حمزوی، حسین، اسدبک، مهدی و محمدی شیر کلایی، حسینعلی. (۱۴۰۳). اولویت‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران. *حکمرانی و توسعه*. ۹۲-۷۴، (۱)۴.
- بخشی‌زاده برج، کبری، حمزوی، حسین و جمالی، محمدمامین. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(۳)، ۲۶-۱.
- حسینی، علی، بابائی، یاور، و شهیازی، زهرا. (۱۴۰۵). نقش مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی و ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مناطق ۶ و ۷ شهر تهران). *مطالعات ساختار و کارکرد شهری*، ۱۳(۱)، ۶۵-۸۸.
- حمزوی، حسین، همتی‌فر، محمد، فتوت، بنفشه و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌نگاری. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۳(۱)، ۱۵-۳۹.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا، دهقان‌پور فراشاه، افسانه و احمدآبادی، رویا. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۱۱۶-۸۶.
- رضایی‌منش، بهروز، حمزوی، حسین و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی. *پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد*، ۱۱(۱)، ۲۶-۱۱.
- سبحانی‌پور، سیدمحمد رضا، زارعی‌متین، حسن، الوانی، سیدمهدی، و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۳)، ۵۹-۸۳.
- صالحی صدقیانی، جمشید، حمزوی، حسین و اسدی، فاطمه. (۱۴۰۴). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی نظام ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران. *پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد*، ۴(۲)، ۱۷۶-۱۵۶.
- طاهری، مصطفی. (۱۴۰۴). بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، دومین همایش ملی علوم انسانی با رویکرد نوین و اولین همایش بین‌المللی پژوهشی فرهنگی نوین، آستارا، <https://civilica.com/doc/2434324>.
- عبدی، منیره، خیراندیش، مهدی، عطایی، محمد. (۱۴۰۳). طراحی مدل ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا برای سازمان‌های دولتی. *مدیریت دفاع هوایی*، ۳(۳)، ۵۶-۲۷.
- قاسمی، کیمیا، یعقوبی، نورمحمد، کاظمی، مهدی، کمالیان، امین رضا و سالارزهی، حیب‌الله. (۱۴۰۴). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی گیگ: مطالعه موردی شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان‌های سیستان و بلوچستان، کرمان و هرمزگان. *فصلنامه مطالعات زیست بوم اقتصاد نوآوری*، ۴(۵)، ۱۲۳-۱۵۸.
- قلی‌پور سوته، رحمت‌اله، زرجو، شبنم و حمزوی، حسین. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۳)، ۸۹-۶۰.
- کمندی، حسین، اصغری صارم، علی و رضایی‌راد، مصطفی. (۱۴۰۴). واکاوی دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۳(شماره ۴ (پیاپی ۵۲))، ۱۲۸-۱۰۵.
- محمدی‌فر، یوسف و سلیمانی، معین. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی و راهکارهایی برای رفع آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰(۳)، ۱۷۸-۱۵.

مسعودسینکی، سپیده، حسن پور، اکبر و قربانی زاده، وجه اله. (۱۴۰۳). شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری‌محور در حوزه سلامت با استفاده از روش فراترکیب. *فصلنامه مطالعات توسعه پایدار شهری و منطقه ای*، ۵(۱)، ۱۱۲-۱۳۱.

منتظری فر، فیروزه و سرگلزایی، علیرضا. (۱۴۰۲). بررسی عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب. *فصلنامه مطالعات زیست‌بوم اقتصاد نوآوری*، ۳(۱)، ۱۰-۸۳.

References:

- Andersén, J. (2021). Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2091-2123. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579250>.
- Awan, M. A. A., & Jehanzeb, K. (2022). How CEO transformational leadership impacts organizational and individual innovative behavior: collaborative HRM as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1271-1286. DOI:10.1108/LODJ-05-2021-0197
- Basterretxea, I., Castillo-Apráiz, J., & Bretos, I. (2025). Tailored transfer and hybridization of collaborative HRM practices in a Mondragon multinational cooperative. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31. DOI:10.1080/09585192.2024.2449077
- Bayo-Moriones, A., Erro-Garcés, A., & Lera-López, F. (2025). The role of technology, calculative and collaborative HRM and social trust in driving human resource analytics in European firms. *Personnel Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2024-0561>
- Bhandari, T. (2021). The Role of Collaborative HRM on Open Innovation Culture and Open Innovation Performance. <https://doi.org/10.11606/t.12.2020.tde-07082020-183115>
- Cregan, C., Kulik, C. T., Johnston, S., & Bartram, T. (2021). The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 202-224. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12291>
- Cristiani, A., & Peiró, J. M. (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover and performance: Evidence from Uruguay. *International Journal of Manpower*, 40(4), 616-642. <https://doi.org/10.1108/ijm-11-2016-0207>
- Einarsdottir, A., Bévort, F., Sandvik, A. M., Rizov, M., Smale, A., & Tengblad, S. (2025). Sometimes collaboration is the better strategy: institutional context and the calculative and collaborative HRM-performance relationship in the Nordics, 1999–2021. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Engelsberger, A., Bartram, T., Cavanagh, J., Halvorsen, B., & Bogers, M. (2023). The role of collaborative human resource management in supporting open innovation: A multi-level model. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100942. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100942>
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2018). Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communication. *International Journal of Manpower*, 39(3), 354-377. DOI:10.1108/IJM-06-2016-0140

- Gemar, G., Negrón-González, A. M., Lozano-Piedrahita, C. J., Guzmán-Parra, V. F., & Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1), 53-62. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v39n1.72402>
- Guerci, M., Huzzard, T., Radaelli, G., & Shani, A. B. (2024). Scholar-stakeholder collaboration for rigorous and relevant HRM research—Possible contributions and key requirements of collaborative studies in HRM. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 975-990. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12540>
- Hong, J. F., Zhao, X., & Stanley Snell, R. (2019). Collaborative-based HRM practices and open innovation: A conceptual review. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 31-62. DOI:10.1080/09585192.2018.1511616
- Jacobs, A., Barnett, C., & Ponsford, R. (2010). Three approaches to monitoring: Feedback systems, participatory monitoring and evaluation and logical frameworks. *IDS bulletin*, 41(6), 36-44. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2010.00180.x>
- Kholida, L. L., Mulyani, M., & Fitriah, F. (2024). Encourage the participation of the Community in the Sustainable Education Project: Towards Human Resource Empowerment. *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora (JIMSH)*, 6(2), 134-146. <https://doi.org/10.51454/jimsh.v6i2.617>
- Kusumah, S., Fitriani, D., & Satriadi, S. (2025). Implementation Of Hr Strategy On Employee Development, Involvement In Collaborative And Participatory Approach. *International Journal of Management Research and Economics*, 3(3), 166-175. <https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v1i2.494>
- Murphy, M. E. (2017). *Internal strategies for assessing organizational communication channel effectiveness* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Piasna, A., Smith, M., Rose, J., Rubery, J., Burchell, B., & Rafferty, A. (2013). Participatory HRM practices and job quality of vulnerable workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4094-4115. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845423>
- Prince, N. R., Prince, J. B., Prince, S. N., & Kabst, R. (2024, December). Swimming against the current: the positive effects of counter-cultural HR practices on the calculative/collaborative HR practices—firm performance relationship. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 4, pp. 982-1003). <https://doi.org/10.1108/ebhrm-09-2023-0267>
- Rahman, M. A., Alam, M. S., & Mrida, M. S. H. (2025). How interactive dashboards improve managerial decision-making in operations management. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*, 1(01), 122-146. <https://doi.org/10.63125/cqm5jk84>
- Setiawan, R., & Yohanes, A. G. (2020). *A study of behaviour management: The effect of transformational leadership to employee innovative behaviour through collaborative human resource management and adhocracy organizational culture* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Shagholi, R., & Hussin, S. (2009). Participatory management: an opportunity for human resources in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1939-1943. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.341>
- Su, Z. X., Wang, Z., & Chen, S. (2020). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behaviour: the mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197-219. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12217>

- Tataw, D. (2012). Toward human resource management in inter-professional health practice: linking organizational culture, group identity and individual autonomy. *The International Journal of Health Planning and Management*, 27(2), 130-149. <https://doi.org/10.1002/hpm.2098>
- Zhu, Z., & Xie, Z. (2023). The role and optimisation strategies of compensation incentives in human resource management. *Acad. J. Bus. Manag.*, 5(27), 63-67. <https://dx.doi.org/10.25236/AJBM.2023.052711>