



Journal Website

Article history:

Received 23 September 2025

Revised 01 February 2026

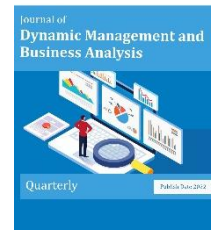
Accepted 08 February 2026

Initial Publication 08 July 2026

Final Publication 23 September 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 3, pp 1-18



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Human Resource Management Model Based on Scientific Quality in Universities: A Case Study of Islamic Azad University

Rahim. Faraji Kheyavi¹, Esmaeil. Ebrahimi^{2*}, Seyed Ahmad. Hashemi², Ebrahim. Dadfar²

¹ PhD Student, Department of Management, Public Human Resources Management, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates

² Department of Public Administration, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: ebrahimi634@iau.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Faraji Kheyavi, R., Ebrahimi, E., Hashemi, S. A., & Dadfar, E. (2026). Designing a Human Resource Management Model Based on Scientific Quality in Universities: A Case Study of Islamic Azad University. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(3), 1-18. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.318>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to design and explain a comprehensive human resource management model based on scientific quality in universities, focusing on Islamic Azad University.

Methodology: This research adopted a qualitative, foundational–applied approach using grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 16 managers and experts familiar with human resource management at Islamic Azad University. Open, axial, and selective coding procedures were employed, supported by MAXQDA software, and purposive sampling continued until theoretical saturation was achieved.

Findings: The analysis resulted in a paradigmatic model of scientific-quality-based human resource management comprising seven core dimensions: structural, environmental, cultural, strategic, organizational, technological, and e-learning factors. These dimensions were organized within causal conditions, contextual and intervening conditions, strategic actions, and outcomes, forming an integrated explanatory framework for enhancing scientific quality in universities.

Conclusion: The proposed model underscores that improving scientific quality in higher education requires a systemic and integrated approach to human resource management, aligning organizational structures, culture, technology, and strategic orientation to support sustainable academic excellence.

Keywords: *Human Resource Management, Scientific Quality, Higher Education, Islamic Azad University, Grounded Theory*



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent decades, higher education systems worldwide have undergone profound transformations driven by globalization, digitalization, increased competition, and rising expectations from diverse stakeholders. Universities are no longer evaluated solely on the basis of access and quantitative expansion; instead, scientific quality, academic credibility, and sustainable performance have become central criteria for institutional legitimacy and societal trust. Scientific quality is increasingly understood as a multidimensional construct encompassing teaching effectiveness, research productivity, academic services, and the professional capacity of human resources. Within this context, human resource management (HRM) has emerged as a strategic lever for enhancing scientific quality, as faculty members, administrators, and staff constitute the core drivers of academic value creation (Bertaccini, 2021; Pifer et al., 2019).

In many national systems, including Iran, higher education has experienced rapid quantitative growth without a parallel and systematic enhancement of quality. Empirical evidence suggests that deficiencies in evaluation mechanisms, fragmented governance structures, and traditional approaches to HRM have limited the effectiveness of quality-oriented reforms (Boroujerdi, 2021; Shah Rezaei, 2022). Studies focusing on student and graduate satisfaction further reveal persistent gaps between expected and perceived quality of academic and administrative services, highlighting structural and managerial shortcomings rather than purely pedagogical issues (Panahi, 2022; Ramzan & Mallet, 2019).

Theoretical and empirical research in human capital and intellectual capital underscores that organizational performance and quality outcomes are strongly dependent on the strategic management of human resources. In university settings, HRM practices influence teaching quality, research engagement, organizational commitment, and innovation capacity (Haghani et al., 2020; Hasnavi & Haji Ghasemi, 2019). Nevertheless, much of the existing literature addresses quality assurance indicators or educational outcomes without explicitly modeling how HRM systems can be designed to systematically produce and sustain scientific quality. While several studies have proposed models for measuring educational quality or evaluating academic programs (Ghasemi Zad, 2021; Hadi, 2021; Sadeghi Moghaddam et al., 2021), fewer investigations have focused on developing an integrated HRM model explicitly grounded in scientific quality as a central organizing principle.

Recent international research has also emphasized the growing role of digital transformation, artificial intelligence, and e-HRM systems in reshaping talent management, academic productivity, and organizational agility in universities (Johnson et al., 2021; Purwanto et al., 2023; Qi et al., 2023). At the same time, scholars caution that cultural resistance, weak strategic alignment, and limited leadership commitment can undermine the potential benefits of technological and managerial innovation (Ramadhani et al., 2024; Tiwow, 2023). Furthermore, emerging perspectives on ethical, green, and development-oriented HRM highlight the need for context-sensitive and value-based approaches that support long-term academic sustainability (Basharti Kivi et al., 2025; Mazidi Sharafbadi, 2025).

Within the Iranian higher education landscape, Islamic Azad University represents one of the largest and most influential academic institutions, playing a critical role in national human capital formation. Despite its extensive reach, the absence of a coherent, quality-centered HRM framework has

limited the university's capacity to systematically enhance scientific quality across its diverse units. Prior grounded theory research on HR effectiveness in universities has identified key components of human resource performance, yet calls remain for more comprehensive, quality-focused, and contextually grounded models (Ghaffari Zenouzi et al., 2022). Addressing this gap, the present study seeks to conceptualize and develop a human resource management model explicitly based on scientific quality, grounded in the lived experiences and expert knowledge of university managers and specialists.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design grounded in the grounded theory methodology. The research orientation was foundational–applied, aiming both to generate theory and to provide a practical framework for university management. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with experts who possessed extensive experience and knowledge in human resource management and higher education administration within Islamic Azad University.

A purposive sampling strategy was employed to ensure the inclusion of participants with relevant expertise. Interviews continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of sixteen participants, including senior managers, HR specialists, and academic administrators. Each interview was recorded, transcribed verbatim, and carefully reviewed to ensure accuracy and completeness.

Data analysis followed the systematic procedures of grounded theory, including open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, meaningful units of data were identified and labeled. Axial coding involved organizing these codes into categories and subcategories by identifying relationships among them. Finally, selective coding was used to integrate the categories around a central phenomenon and to construct a coherent paradigmatic model. Qualitative data analysis software was utilized to facilitate coding, data organization, and constant comparison. To enhance trustworthiness, techniques such as prolonged engagement, peer debriefing, and coding reliability checks were applied.

Findings

The analysis led to the development of a comprehensive human resource management model based on scientific quality, structured within a paradigmatic framework. The central phenomenon identified was scientific-quality-oriented human resource management in universities. The model comprises seven interrelated dimensions that collectively explain how scientific quality can be generated and sustained through HRM systems.

The first dimension, structural factors, includes organizational structure, role clarity, performance evaluation systems, and change management mechanisms. These elements provide the formal foundation for aligning human resource practices with academic quality objectives. The second dimension, environmental factors, encompasses governmental policies, regulatory frameworks, competitive pressures, and external technological developments that shape the operating context of universities.

The third dimension, cultural factors, reflects organizational culture, shared academic values, professional norms, and societal expectations influencing attitudes toward quality and performance. The fourth dimension, strategic factors, involves human resource vision, strategic alignment with institutional goals, investment in human capital, and support for research and innovation activities.

The fifth dimension, organizational factors, includes the attitudes and engagement of faculty, staff, and students, leadership commitment, training systems, and the overall quality of administrative and



educational processes. The sixth dimension, technological factors, covers information infrastructure, digital HR systems, communication technologies, data-driven decision-making, and the use of advanced technologies to enhance HR effectiveness.

Finally, the seventh dimension, e-learning and digital education, highlights online learning systems, virtual training, customized learning platforms, and electronic academic resources as integral components of quality-oriented HRM. These dimensions interact within causal, contextual, and intervening conditions, leading to strategic actions such as talent development, performance enhancement, and innovation support, which in turn produce outcomes related to improved scientific quality, academic effectiveness, and institutional credibility.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that scientific quality in universities is not the result of isolated educational or research initiatives, but rather the outcome of a complex and integrated human resource management system. The proposed model illustrates that quality-oriented HRM must simultaneously address structural, cultural, strategic, organizational, and technological dimensions in order to be effective and sustainable.

The model underscores the importance of moving beyond traditional, administrative conceptions of HRM toward a strategic and value-driven approach that positions human resources as the primary enablers of scientific excellence. By integrating digital transformation and e-learning into the HRM framework, the model reflects contemporary shifts in academic work and professional development while acknowledging the challenges associated with change management and organizational readiness.

From a theoretical perspective, this study contributes to the higher education and HRM literature by offering a grounded, context-specific model that links HRM practices directly to scientific quality outcomes. Practically, the model provides university leaders and policymakers with a holistic framework for diagnosing weaknesses, designing interventions, and aligning HRM policies with quality enhancement goals.

In conclusion, achieving sustainable scientific quality in universities requires a systemic and integrated approach to human resource management. The model developed in this study highlights that when HRM is strategically aligned with institutional vision, supported by appropriate structures, enriched by a quality-oriented culture, and enabled by digital technologies, universities are better positioned to fulfill their academic missions and respond effectively to evolving societal and global demands.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۱ مهر ۱۴۰۴

اصلاح شده در تاریخ ۱۲ بهمن ۱۴۰۴

پذیرفته شده در تاریخ ۱۹ بهمن ۱۴۰۴

اولین انتشار در تاریخ ۱۷ تیر ۱۴۰۵

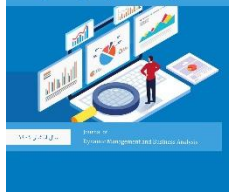
انتشار نهایی در تاریخ ۱ مهر ۱۴۰۵

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۵، شماره ۳، صفحه ۱۸-۱

فصلنامه

مدیریت پویا و
تحلیل کسب و کار



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه‌های کشور: مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی

رحیم فرجی خیایوی^۱، اسماعیل ابراهیمی^{۲*}، سید احمد هاشمی^۲، ابراهیم دادفر^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، مدیریت دولتی منابع انسانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ebrahimi634@iau.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

فرجی خیایوی، رحیم، ابراهیمی، اسماعیل، هاشمی، سید احمد، و دادفر، ابراهیم. (۱۴۰۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه‌های کشور: مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۵(۳)، ۱۸-۱.

هدف: هدف این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی جامع مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه‌های کشور با تمرکز بر دانشگاه آزاد اسلامی است. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی-کاربردی و از حیث روش، کیفی است که با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران و خبرگان آشنا به مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی گردآوری و با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای مدیریت و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد و نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. **یافته‌ها:** یافته‌ها منجر به استخراج یک الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی شد که شامل هفت بُعد اصلی عوامل ساختاری، محیطی، فرهنگی، استراتژیک، سازمانی، فناورانه و آموزش الکترونیکی است. این ابعاد در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند و مجموعه‌ای منسجم از مؤلفه‌ها را برای ارتقای کیفیت علمی دانشگاه‌ها تبیین کردند. **نتیجه‌گیری:** الگوی ارائه‌شده نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت علمی در دانشگاه‌ها مستلزم نگاهی نظام‌مند به مدیریت منابع انسانی و هماهنگی میان ابعاد ساختاری، فرهنگی، فناورانه و استراتژیک است و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری و اصلاحات مدیریتی در آموزش عالی به کار رود.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی، کیفیت علمی، آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، نظریه داده‌بنیاد



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



در دهه‌های اخیر، نظام آموزش عالی در سطح جهانی با تحولات عمیق ساختاری، فناورانه و اجتماعی مواجه شده است؛ تحولاتی که دانشگاه‌ها را از نهادهای صرفاً آموزش‌محور به سازمان‌هایی دانش‌بنیان، رقابتی و پاسخ‌گو در برابر ذی‌نفعان متعدد تبدیل کرده است. در این میان، کیفیت علمی به‌عنوان هسته اصلی اعتبار و کارآمدی دانشگاه‌ها، به یکی از دغدغه‌های محوری سیاست‌گذاران، مدیران دانشگاهی و پژوهشگران تبدیل شده است (Basharti Kivi et al., 2025; Halim et al., 2024). کیفیت علمی نه تنها بر جایگاه ملی و بین‌المللی دانشگاه‌ها اثر می‌گذارد، بلکه مستقیماً با اثربخشی آموزشی، تولید دانش، رضایت دانشجویان و توسعه سرمایه انسانی جامعه پیوند خورده است. با این حال، دستیابی به کیفیت علمی پایدار بدون توجه نظام‌مند به مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نیست؛ چرا که اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاهی اصلی‌ترین عامل شکل‌دهنده فرایندهای آموزشی، پژوهشی و خدمات علمی محسوب می‌شوند (Pifer et al., 2019).

ادبیات آموزش عالی نشان می‌دهد که بسیاری از چالش‌های مرتبط با کیفیت دانشگاهی، ریشه در ضعف سازوکارهای ارزیابی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی دارند. در ایران نیز نظام آموزش عالی با وجود توسعه کمی چشمگیر، همچنان با چالش‌هایی نظیر ناهمگونی کیفیت، ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی، و نبود چارچوب‌های منسجم برای ارتقای کیفیت علمی مواجه است. بررسی وضعیت ارزیابی در آموزش عالی کشور نشان می‌دهد که توجه ناکافی به ابعاد درونداد، فرایند و برونداد آموزشی، مانع شکل‌گیری یک نظام کیفیت‌محور اثربخش شده است (Shah Rezaei, 2022). این مسئله به‌ویژه در دانشگاه‌های بزرگ و گسترده‌ای مانند دانشگاه آزاد اسلامی که نقش مهمی در تربیت نیروی انسانی کشور دارند، اهمیت دوچندان می‌یابد.

یکی از شاخص‌های کلیدی کیفیت در آموزش عالی، میزان رضایت ذی‌نفعان، به‌ویژه دانشجویان و فارغ‌التحصیلان، از تجربه دانشگاهی است. پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد که کیفیت ادراک‌شده خدمات آموزشی، پژوهشی و پشتیبانی، تأثیر معناداری بر رضایت دانشجویان و تصویر کلی دانشگاه دارد (Bertaccini, 2021). در همین راستا، ارزیابی کیفیت خدمات دانشگاهی برای دانشجویان بین‌المللی نیز بیانگر وجود شکاف معنادار میان انتظارات و واقعیت‌های ارائه‌شده است که این شکاف بیش از همه در حوزه خدمات اداری و پشتیبانی مشاهده می‌شود (Panahi, 2022). این یافته‌ها حاکی از آن است که کیفیت علمی دانشگاه‌ها صرفاً به محتوای آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه به کارآمدی نظام‌های مدیریتی و منابع انسانی نیز وابسته است.

از منظر نظری، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سرمایه فکری سازمان‌ها شناخته می‌شود. مطالعات حوزه سرمایه فکری نشان داده‌اند که توسعه و بهره‌گیری اثربخش از سرمایه انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد سازمانی و کیفیت خروجی‌ها دارد (Haghani et al., 2020; Hasnavi & Haji Ghasemi, 2019). در دانشگاه‌ها، این موضوع به شکل مستقیم در کیفیت تدریس، پژوهش و تعاملات علمی نمود می‌یابد. با این حال، شواهد تجربی حاکی از آن است که در بسیاری از دانشگاه‌های کشور، مدیریت منابع انسانی هنوز به‌صورت سنتی و غیرراهبردی انجام می‌شود و کمتر با اهداف کیفیت علمی هم‌راستا شده است (Boroujerdi, 2021).

پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهند که برای ارتقای کیفیت آموزش عالی، لازم است شاخص‌ها و مدل‌های ارزیابی کیفیت به‌صورت علمی و متناسب با زمینه بومی طراحی شوند. به‌عنوان مثال، استفاده از مدل کانو برای سنجش کیفیت آموزش عالی نشان داده است که میان انتظارات دانشجویان و ادراک آنان از کیفیت واقعی، تفاوت‌های معناداری وجود دارد (Hadi, 2021). همچنین ارائه رویکردهای فازی در تحلیل ویژگی‌های کیفیت، امکان طبقه‌بندی دقیق‌تر مؤلفه‌های کیفیت و اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی را فراهم می‌کند (Sadeghi

(Moghaddam et al., 2021). با این حال، این مطالعات اغلب بر پیامدهای کیفیت تمرکز دارند و کمتر به نقش زیربنایی مدیریت منابع انسانی در شکل‌گیری کیفیت علمی پرداخته‌اند.

در سطح دانشگاه‌های کشور، به‌ویژه دانشگاه آزاد اسلامی، تلاش‌هایی برای سنجش و بهبود کیفیت رشته‌ها و برنامه‌های آموزشی انجام شده است. چارچوب‌های نظری ارائه‌شده برای سنجش کیفیت رشته‌های مهندسی نشان می‌دهد که اگرچه ابزارهای سنجش تا حدی توسعه یافته‌اند، اما پیوند این چارچوب‌ها با سیاست‌های منابع انسانی همچنان ضعیف است (Ghasemi Zad, 2021). این وضعیت بیانگر خلأ یک الگوی جامع است که بتواند مدیریت منابع انسانی را به‌صورت مستقیم و نظام‌مند در خدمت ارتقای کیفیت علمی قرار دهد.

از منظر بین‌المللی، ارزیابی دانشگاه‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت آموزش عالی شناخته می‌شود. مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که نظام‌های ارزیابی دانشگاهی در کشورهای مختلف، بر خودارزیابی، بازبینی همتایان و پاسخ‌گویی نهادی تأکید دارند و این فرایندها به‌طور مستقیم با نظام‌های مدیریت منابع انسانی پیوند خورده‌اند (Ramzan & Mallet, 2019). در همین راستا، کیفیت خدمات علمی و اطلاعاتی، از جمله خدمات کتابخانه‌ای، به‌عنوان بخشی از زیرساخت‌های منابع انسانی و دانشی، نقش مهمی در رضایت کاربران و اعتبار علمی دانشگاه‌ها ایفا می‌کند (Gómez-Cruz, 2020).

تحولات فناورانه و دیجیتال نیز چشم‌انداز جدیدی پیش روی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها گشوده است. استفاده از سامانه‌های e-HRM و هوش مصنوعی در جذب و توسعه استعدادها، می‌تواند کارایی فرایندهای منابع انسانی را افزایش داده و تصمیم‌گیری‌های علمی‌تری را ممکن سازد (Johnson et al., 2021). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که تحول دیجیتال، در صورتی که با راهبردهای منابع انسانی هم‌راستا شود، تأثیر مثبتی بر عملکرد دانشگاه‌ها خواهد داشت (Purwanto et al., 2023; Qi et al., 2023). با این حال، مقاومت در برابر تغییر و چالش‌های فرهنگی و سازمانی، از موانع اصلی پیاده‌سازی این تحولات به‌شمار می‌روند (Ramadhani et al., 2024; Tiwow, 2023).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، تأکید فزاینده‌ای بر رویکردهای نوین همچون مدیریت منابع انسانی سبز، اخلاق محور و توسعه‌گرا مشاهده می‌شود. این رویکردها، علاوه بر بهبود عملکرد سازمانی، می‌توانند به پایداری و مشروعیت اجتماعی دانشگاه‌ها نیز کمک کنند (Basharti Kivi et al., 2025; Mazidi Sharafbadi, 2025). همچنین توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و برنامه‌های منتورینگ، به‌عنوان ابزارهایی مؤثر برای ارتقای کیفیت تدریس و پژوهش، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند (Gardner et al., 2019; Ouzaei et al., 2023).

مطالعات انجام‌شده در زمینه فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که تجربه کاری اعضای هیئت علمی به‌شدت تحت تأثیر روابط حرفه‌ای، رهبری و فضای فرهنگی حاکم بر دانشکده‌ها قرار دارد (Pifer et al., 2019). ضعف در این حوزه‌ها می‌تواند به کاهش تعهد سازمانی و افت کیفیت علمی منجر شود؛ موضوعی که در پژوهش‌های مرتبط با آنومی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Shamsipour & Taherirozbahani, 2023). از سوی دیگر، شواهد تجربی نشان می‌دهد که شیوه‌های پیشرو مدیریت منابع انسانی، با تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، زمینه ارتقای کیفیت و نوآوری را فراهم می‌کنند (Valeau & Paillé, 2019).

در سطح بین‌المللی، توسعه منابع انسانی دانشگاهی با عملکرد کارکنان و رضایت شغلی آنان پیوند خورده است. پژوهش‌های انجام‌شده در دانشگاه‌های کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، از طریق افزایش رضایت شغلی، به بهبود عملکرد علمی و آموزشی منجر می‌شود (Keltu, 2024). همچنین ارتباط معناداری میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و میزان درگیری



شغلی کارکنان دانشگاهی گزارش شده است (Halim et al., 2024). این یافته‌ها بر ضرورت نگاه جامع و راهبردی به مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها تأکید دارند.

با وجود گسترش این ادبیات، مرور نظام‌مند پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که مطالعات اندکی به‌طور خاص به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه‌های کشور پرداخته‌اند. پژوهش داده‌بنیاد انجام‌شده در این حوزه، اگرچه گامی مهم در شناسایی مؤلفه‌های اثربخشی منابع انسانی دانشگاهی بوده است، اما نیاز به توسعه و تعمیق الگوهای بومی متناسب با شرایط نهادی و فرهنگی دانشگاه‌های ایران همچنان احساس می‌شود (Ghaffari Zenouzi et al., 2022). افزون بر این، تغییر نقش دانشگاه‌ها در تحقق اهداف توسعه پایدار و کارآفرینی علمی، مستلزم بازنگری در نظام‌های منابع انسانی و پیوند آن‌ها با آموزش کارآفرینی و سیاست‌های حمایتی است (Ali & Bashir, 2024; Patricia, 2024).

در مجموع، شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهد که کیفیت علمی در دانشگاه‌ها پدیده‌ای چندبعدی است که بدون طراحی و استقرار یک الگوی منسجم مدیریت منابع انسانی قابل تحقق نخواهد بود. فقدان چنین الگویی در دانشگاه‌های کشور، به‌ویژه در دانشگاه آزاد اسلامی، موجب شده است که تلاش‌های پراکنده برای بهبود کیفیت، به نتایج پایدار و نظام‌مند منجر نشود. بنابراین، نیاز به پژوهشی کیفی و عمیق که بتواند با اتکا به دیدگاه خبرگان، مؤلفه‌ها و ابعاد یک الگوی بومی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی را شناسایی و تبیین کند، بیش از پیش احساس می‌شود؛ از این‌رو هدف مطالعه حاضر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی است.

روش پژوهش

براساس هدف، جهت‌گیری کلی این پژوهش بنیادی است؛ زیرا با نظریه پردازی، مدلی برای مدیریت منابع انسانی براساس کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی مطرح شده است. براساس نحوه گردآوری داده‌ها نیز، پژوهشی توصیفی به شمار می‌رود. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه عمیق با خبرگان است. این پژوهش رویکرد کیفی داشته و از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداخته است (بازرگان، ۱۴۰۰). با در نظر گرفتن عوامل دخیل در مدیریت منابع انسانی، بدیهی است که شناسایی اینگونه عوامل باید با رویکردی کیفی انجام گیرد؛ زیرا رفتار خبرگان این حوزه را نمی‌توان با پدیده‌های کمی بیان کرد؛ بنابراین ناگزیر به پیروی از رویکرد کیفی خواهیم بود. جامعه پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی براساس کیفیت علمی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی تعریف شده است، بنابراین خبرگان این حوزه که شامل مدیران و کارشناسان آشنا به حوزه مدیریت منابع انسانی هستند، مدنظر بودند که با ۱۶ نفر از آنان مصاحبه به عمل آمده است. نمونه‌گیری نیز به صورت غیرتصادفی هدفمند (در دسترس) انجام شد و تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های صورت گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس گدهای مشخص گردیده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود ولی با این انتقاد روبرو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تمرین (تجربه) و حافظه کدگذار قرار بگیرد و بنابراین منجر به تغییر در قابلیت اعتماد کدگذاری شود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه می‌باشند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص گردیده‌اند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین صورت است

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل گدها}} \times 100\%$$

در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۸ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری گردیده اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱: آمده است.

جدول ۱

نتایج پایایی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	۲	۴	۷	۳	۶۴٪
۲	۶	۸	۱۰	۳	۰/۹۰
۳	۱۹	۱۰	۸	۳	۷۳٪
کل		۲۲	۲۵	۹	۸۲٪

نتایج حاصل از جدول فوق نشان داده که تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روز برابر ۴۷، تعداد کل هماهنگی و سازگاری بین گدها در این دو زمان برابر ۲۲ بدست آمد. همچنین تعداد کل عدم سازگاری و توافق در این دو زمان برابر ۹ بدست آمد. پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۲ درصد بدست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید می‌باشد.

شکل ۱

مدل مفهومی پژوهش



شکل شماره ۱: ابزارها و روش‌های انجام پژوهش حاضر



در جدول ۲، اطلاعات کلی ۱۶ نفر خبره مشارکت‌کننده در فاز کیفی پژوهش ارائه شده است:

جدول ۲

اطلاعات مربوط به خبرگان

مورد	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
خبره ۱	مرد	۳۹	دکترا	۱۳	مدیریت منابع انسانی	آذربایجان شرقی - تبریز
خبره ۲	مرد	۳۸	دکترا	۱۰	مدیریت دولتی	اردبیل
خبره ۳	مرد	۴۲	دکترا	۸	مدیریت	زنجان
خبره ۴	مرد	۵۳	دکترا	۱۵	مدیریت دولتی	اصفهان
خبره ۵	مرد	۴۹	دکترا	۱۱	مدیریت	خراسان رضوی - مشهد
خبره ۶	مرد	۵۴	دکترا	۱۲	مدیریت فرهنگی	گیلان
خبره ۷	مرد	۵۰	دکترا	۱۶	مدیریت آموزشی	تهران مرکز
خبره ۸	مرد	۵۰	دکترا	۲۱	مدیریت منابع انسانی	همدان
خبره ۹	مرد	۴۵	دانشجوی دکترا	۸	مدیریت منابع انسانی	کرمان
خبره ۱۰	مرد	۴۲	دکترا	۱۲	مدیریت منابع انسانی	اردبیل
خبره ۱۱	زن	۴۱	دکترا	۱۷	مدیریت منابع انسانی	قم
خبره ۱۲	زن	۴۰	دکترا	۱۸	مدیریت منابع انسانی	تهران
خبره ۱۳	زن	۴۲	دکترا	۱۷	مدیریت منابع انسانی	قزوین
خبره ۱۴	مرد	۴۳	دکترا	۱۸	مدیریت	آذربایجان شرقی - مرند
خبره ۱۵	مرد	۴۸	دکترا	۱۹	مدیریت آموزشی	آذربایجان غربی - ارومیه
خبره ۱۶	زن	۴۵	دکترا	۲۲	مدیریت منابع انسانی	مرکزی - اراک

در جدول زیر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه‌های فاز کیفی ارائه شده است:

جدول ۳

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳ (۸۱٪)
	زن	۳ (۱۹٪)
سن	کمتر از ۴۰ سال	۲ (۱۲٪)
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲ (۷۵٪)
	۵۱ سال و بیشتر	۲ (۱۳٪)
مدرک تحصیلی	دانشجوی دکترا	۱ (۶٪)
	دکتری	۱۵ (۹۴٪)

همانطور که از جدول شماره ۳ مشخص است، از منظر جنسیت، ۱۳ نفر (۸۱٪) مرد هستند و ۳ نفر (۱۹٪) نیز زن می‌باشند. از

منظر، سنی ۲ نفر (۱۲٪) کمتر از ۴۰ سال هستند، ۱۲ نفر (۷۵٪) ۴۱ تا ۵۰ ساله هستند و ۲ نفر (۱۳٪) نیز بالای ۵۱ سال سن دارند. از

منظر تحصیلاتی، ۱ نفر (۶٪) از خبرگان دانشجوی دکترا بوده و ۱۵ نفر (۹۴٪) نیز مدرک تحصیلی دکتری دارند.

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد، غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است، در این مرحله، به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه‌های کشور از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است، این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است، کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد، داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل متفاوت هستند، در جدول زیر سوالات مصاحبه پژوهش ارائه شده است.

جدول ۴

سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه هست؟
۲	به نظر شما چه عواملی در توسعه منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی تاثیر گذار هست؟
۳	به نظر شما چه اقداماتی برای منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی مناسب است؟ راهکارهای خود را بفرمایید؟
۴	با توجه به اینکه این پژوهش در خصوص طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد، اگر موردی به نظر شما الزامی است که باید باشد، عنوان بفرمایید؟

کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد، اگر کدگذاری به روش دستی انجام گیرد، می‌توان داده‌ها را به وسیله نوشتن یادداشت بر روی متنی که تحلیل می‌شود، یا با استفاده از رنگی کردن به وسیله مداد انجام داد، می‌توان ابتدا کدها را مشخص کرد و سپس آنها را با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند تطابق داد، نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند و در این مرحله، شاخص‌های مرتبط با هدف شناسایی شاخص‌های شفافیت اطلاعات، استخراج می‌گردد.

مرحله سوم: جستجوی مقوله‌ها

در نظریه داده بنیاد فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در این مرحله دو فعالیت کلیدی شامل مفهوم سازی و مقوله‌بندی وجود دارد. نام گذاری پدیده‌ها به محقق کمک می‌کند تا، وقایع ایده‌ها یا رویدادهای مشابه را تحت عنوانی واحد یا در قالب دسته‌ای واحد گروه بندی کند. پدیده‌هایی که برای آنها اسمی انتخاب می‌شود را اصطلاحاً مفهوم می‌نامند. مفاهیم زیربنای نظریه به حساب می‌آیند. هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آنها سر برآورد، محقق به دنبال مصداق‌هایی می‌گردد که بتواند با کمک آنها، مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته بندی کند. طبق دیدگاه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) تجزیه و تحلیل داده‌ها طی فرآیندی منظم و در عین حال پیوسته از مقایسه داده‌ها بوده است و در این پژوهش از فرآیند سه مرحله‌ای زیر برای مطالعه حاضر استفاده شده است.

کدگذاری باز: کدگذاری باز یا سطح اول کدگذاری که آن را کدگذاری مبنا نیز می‌گویند نخستین مرحله‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها و شکستن اولیه‌ی داده‌هاست. داده‌ها به کوچکترین واحد شکسته می‌شوند در این مرحله از پژوهش که همزمان با ثبت و ضبط عین عبارات



بیان شده، اطلاعات به دست آمده از مصاحبه عمیق صورت پذیرفت، نتایج بر روی کاغذ پیاده شد و واژه‌ها و عبارات اصلی نقل قول‌ها برای کدگذاری استخراج شدند. در واقع پژوهشگر پس از تبدیل داده‌ها به متن به خط را مطالعه و کدگذاری کرد که منجر به ایجاد مفاهیم و مقوله‌های متعددی در تحقیق بود که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- کدگذاری محوری: عبارت است از سلسله رویه‌هایی که پس از کدگذاری باز انجام می‌شوند تا با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها، اطلاعات را به روش‌های جدیدی با یکدیگر پیوند دهند. در واقع این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌ها می‌باشد و همزمان مقایسه دائمی داده‌ها انجام می‌گیرد.

- کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی عبارت است از روند انتخاب مقوله‌ی هسته طبقه مرکزی به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به گسترش و اصلاح دارند. در واقع پژوهشگر در این مرحله در عمق داده‌ها به تحلیل می‌پردازد و آنها را در قالب نظریه‌ایی که همان نظریه زمینه‌ایی و هدف اصلی پژوهش برای درک بهتر موقعیت بوده است، ارائه می‌دهد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر با استناد به نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به طور خلاصه در روش داده بنیاد انجام شده است: ۱- گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز (دسته بندی و تشکیل مفاهیم)؛ ۲- کدگذاری محوری انتخاب مقوله‌ی محوری و مرتبط کردن دیگر مقوله‌ها با آن ۳- تعیین راهبردها (عمل یا تعامل‌های حاصل از پدیده اصلی) ۴- تعیین زمینه شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها؛ ۵- تشخیص شرایط واسطه‌ای شرایط عمومی محیطی مؤثر ۶- پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها)

جهت افزایش اعتبار این پژوهش سعی شد که اطلاعات از منابع مختلفی مانند بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه، ادبیات تحقیق استخراج گردد. مصاحبه‌ها با افراد مختلف از جمله مدیران و کارشناسان خبره و اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی انجام گرفت. هم چنین کدها و مقولات فرعی در اختیار یکی از اساتید که به خوبی با روش گردند تئوری آشنایی داشت قرار گرفت و تغییراتی بنابر نظر ایشان اعمال شد.

جدول ۵

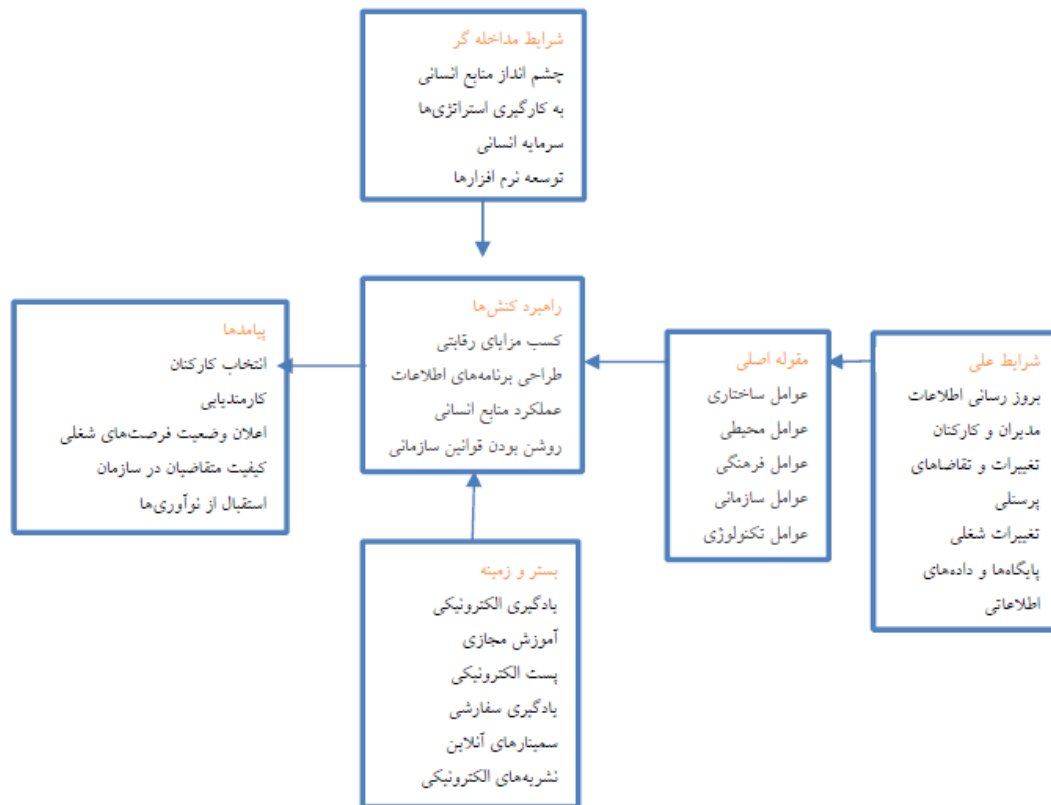
مقوله‌بندی داده‌های کیفی

ابعاد	مولفه‌ها
عوامل ساختاری	مدیریت منابع انسانی، مدیریت تغییر، ساختار سازمانی، ارتباطات و تعاملات.
عوامل محیطی	استراتژی‌های ساختار سازمانی، قوانین دولتی، توسعه تکنولوژی.
عوامل فرهنگی	فرهنگ سازمانی، فرهنگ جامعه، ارزش‌های جامعه.
عوامل استراتژی	چشم انداز منابع انسانی، به کارگیری استراتژی‌ها، سرمایه انسانی، توسعه نرم افزارهای گروهی، توسعه تحقیق و پژوهش
عوامل سازمانی	نگرش اعضای هیات علمی، نگرش کارکنان نگرش دانشجویان، آموزش اساتید و کارکنان، تعهدات مدیران، کیفیت سیستم سازمان.
عوامل تکنولوژی	کیفیت خدمات و اطلاعات، زیرساخت‌ها، تکنولوژی ارتباطات، کسب مزایای رقابتی، طراحی برنامه اطلاعات عملکرد منابع سازمانی، روشن بودن قوانین سازمانی.
آموزش الکترونیکی	یادگیری الکترونیکی، آموزش مجازی، پست الکترونیکی، یادگیری سفارشی، سمینارهای آنلاین، نشریه‌های الکترونیکی.

در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین پدیده محوری برای دانشگاه آزاد مشخص می‌شود. مدل نهایی ارائه شده جهت شناسایی مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی در ۱ شکل نمایش داده شده است.

شکل ۲

مدل پارادیمی مدیریت منابع انسانی بر اساس کیفیت علمی در دانشگاهها



با توجه به مطالب فوق شناسایی مؤلفه‌های الگوی طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاههای کشور به صورت روایت گونه و بر مبنای تئوری داده بنیاد بدین صورت است: با توجه به تلقی و فرض ما نسبت به مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، تعاملات در سازمان به جای بی کیفیت بودن آموزش، به صورت کیفیت علمی متجلی می‌شود. چنانچه مدیریت منابع انسانی بخواهد به نحو مطلوب شکل بگیرد، نیازمند عواملی ساختاری و سازمانی است. این عوامل در صورت میسر بودن بسترهای لازم می‌توانند الگوهای رفتاری مبتنی بر مدیریت منابع انسانی، از جمله عوامل استراتژیک عوامل تکنولوژیک، برنامه‌ریزی آموزش با کیفیت، گزینش و استخدام و غیره را در سازمان جاری کنند؛ بسترها می‌بایست در سطح آموزش با کیفیت مهیا شوند. همچنین به منظور پیاده سازی این الگوهای رفتاری باید از اقدامات و راهبردهای مناسب بهره‌مند شویم. کسب مزایای رقابتی، طراحی برنامه‌های اطلاعات، عملکرد منابع انسانی و روشن بودن قوانین سازمانی از جمله راهبردهایی است که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. متغیرهایی ممکن است بر تأثیر و تأثر این راهبردها اثرگذار باشند که عوامل ساختاری، عوامل محیطی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل تکنولوژی از نمونه‌های آن به شمار می‌روند. چنانچه تمامی این فرایندها به خوبی طی شود، انتظار می‌رود پیامدهای مثبتی در سطح کیفیت دانشگاهها پدیدار شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کیفیت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی، ساختاری چندبعدی و نظام‌مند دارد که در قالب هفت بُعد اصلی شامل عوامل ساختاری، محیطی، فرهنگی، استراتژیک، سازمانی، فناورانه و آموزش الکترونیکی قابل تبیین است. این ابعاد در چارچوب الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند و تصویری جامع از نحوه شکل‌گیری و ارتقای کیفیت علمی از مسیر مدیریت منابع انسانی ارائه دادند. چنین ساختاری نشان می‌دهد که کیفیت علمی در دانشگاه‌ها نه یک پیامد منفرد، بلکه حاصل تعامل پویا و هم‌افزای مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مدیریتی، فرهنگی و فناورانه است. در تبیین بُعد عوامل ساختاری، نتایج پژوهش حاکی از آن است که نحوه سازمان‌دهی واحدهای منابع انسانی، شفافیت نقش‌ها، نظام‌های ارزیابی عملکرد و سازوکارهای مدیریت تغییر، نقش زیربنایی در جهت‌دهی رفتارهای حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و کارکنان دارند. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند ضعف در نظام‌های ارزیابی و ساختارهای مدیریتی، یکی از موانع اصلی ارتقای کیفیت آموزش عالی در ایران به شمار می‌رود (Shah Rezaei, 2022; Boroujerdi, 2021). همچنین پژوهش‌های مرتبط با سنجش کیفیت آموزش عالی تأکید می‌کنند که بدون وجود ساختارهای منسجم و پاسخ‌گو، شکاف میان اهداف کیفیت و عملکرد واقعی دانشگاه‌ها تشدید می‌شود (Hadi, 2021; Sadeghi Moghaddam et al., 2021).

در بُعد عوامل محیطی، یافته‌ها نشان داد که سیاست‌های کلان دولتی، الزامات قانونی، رقابت بین دانشگاه‌ها و تحولات فناورانه بیرونی، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، بر کارکرد مدیریت منابع انسانی و در نتیجه کیفیت علمی اثرگذارند. این نتیجه با مطالعات ارزیابی دانشگاهی همخوانی دارد که دانشگاه را نهادی می‌دانند که کیفیت آن به‌شدت تحت تأثیر محیط سیاستی و نظارتی قرار دارد (Ramzan & Mallet, 2019). همچنین شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد که محیط حمایتی و سیاست‌های هم‌راستا با اهداف علمی، می‌تواند ظرفیت دانشگاه‌ها را برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی باکیفیت افزایش دهد (Ali & Bashir, 2024).

یافته‌های مربوط به عوامل فرهنگی نشان داد که فرهنگ سازمانی دانشگاه، ارزش‌های حاکم بر جامعه دانشگاهی و نگرش‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا مقاومت نسبت به رویکرد کیفیت‌محور دارند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که تجربه کاری اعضای هیئت علمی را عمیقاً متأثر از فرهنگ، روابط حرفه‌ای و سبک رهبری می‌دانند (Pifer et al., 2019). همچنین مطالعات داخلی در حوزه آنومی سازمانی نشان داده‌اند که ضعف در فرهنگ سازمانی می‌تواند به کاهش تعهد، افت بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت تضعیف کیفیت علمی منجر شود (Shamsipour & Taherirozbahani, 2023). بنابراین، ارتقای کیفیت علمی بدون توجه به اصلاح و تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها، اقدامی ناقص و ناپایدار خواهد بود.

در بُعد عوامل استراتژیک، نتایج پژوهش بر اهمیت وجود چشم‌انداز روشن منابع انسانی، هم‌راستاسازی راهبردهای دانشگاه با اهداف کیفیت علمی و سرمایه‌گذاری هدفمند در سرمایه انسانی تأکید دارد. این یافته‌ها با پژوهش‌های داده‌بنیاد انجام‌شده در حوزه اثربخشی منابع انسانی دانشگاهی همخوان است که نشان می‌دهند فقدان رویکرد استراتژیک، موجب پراکندگی اقدامات و کاهش اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی می‌شود (Ghaffari Zenouzi et al., 2022). همچنین مطالعات مرتبط با مدیریت حرفه‌ای کارکنان تأکید می‌کنند که شیوه‌های پیشرو منابع انسانی، می‌توانند رفتارهای شهروندی سازمانی و نوآوری علمی را تقویت کنند (Valeau & Paillé, 2019).

در تبیین عوامل سازمانی، یافته‌ها نشان داد که نگرش اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان، سطح تعهد مدیران، و کیفیت نظام‌های آموزشی و اداری دانشگاه، به‌طور مستقیم بر کیفیت علمی اثر می‌گذارند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند

رضایت و درگیری شغلی کارکنان دانشگاهی، از پیامدهای مستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بوده و نقش واسطه‌ای در بهبود عملکرد علمی ایفا می‌کند (Halim et al., 2024; Keltu, 2024). همچنین مطالعات مرتبط با رضایت فارغ‌التحصیلان تأکید دارند که کیفیت کلی دانشگاه، بازتابی از کارکرد هماهنگ ابعاد آموزشی، اداری و منابع انسانی است (Bertaccini, 2021).

در بُعد عوامل فناورانه، نتایج پژوهش نشان داد که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، کیفیت خدمات و اطلاعات، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و سامانه‌های دیجیتال منابع انسانی، نقش فزاینده‌ای در ارتقای کیفیت علمی دارند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی همسو است که مزایای e-HRM و هوش مصنوعی را در جذب استعدادها و بهبود تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی برجسته کرده‌اند (Johnson et al., 2021; Qi et al., 2023). همچنین مطالعات حوزه تحول دیجیتال در دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که هم‌راستایی تحول دیجیتال و مدیریت منابع انسانی، می‌تواند عملکرد دانشگاهی را به‌طور معناداری بهبود بخشد (Purwanto et al., 2023). با این حال، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که چالش‌هایی نظیر مقاومت در برابر تغییر همچنان مانعی جدی در مسیر بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های فناورانه است (Ramadhani et al., 2024; Tiwow, 2023).

در نهایت، بُعد آموزش الکترونیکی به‌عنوان یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش نشان داد که یادگیری الکترونیکی، آموزش مجازی و ابزارهای آنلاین، نه تنها مکمل آموزش حضوری، بلکه بخشی از راهبرد کلان مدیریت منابع انسانی برای ارتقای کیفیت علمی محسوب می‌شوند. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و به‌کارگیری شیوه‌های نوین آموزشی را عاملی مؤثر در بهبود کیفیت تدریس و یادگیری می‌دانند (Gardner et al., 2019; Hoveida & Molavi, 2020). همچنین کیفیت خدمات علمی و اطلاعاتی در محیط‌های دیجیتال، به‌عنوان بخشی از تجربه دانشگاهی، نقش مهمی در رضایت کاربران و اعتبار علمی دانشگاه‌ها ایفا می‌کند (Gómez-Cruz, 2020).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش با بدنه وسیعی از مطالعات داخلی و خارجی هم‌راستا است که بر نقش محوری مدیریت منابع انسانی در ارتقای کیفیت آموزش عالی تأکید دارند (Haghani et al., 2020; Hasnavi & Haji Ghasemi, 2019; Panahi, 2022). در عین حال، یافته‌ها فراتر از مطالعات پیشین، با ارائه یک الگوی بومی و یکپارچه، نشان می‌دهد که کیفیت علمی زمانی محقق می‌شود که مدیریت منابع انسانی به‌صورت راهبردی، فناورانه، فرهنگ‌محور و هم‌سو با اهداف کلان دانشگاه طراحی و اجرا شود. همچنین نتایج با پژوهش‌هایی که بر پیوند کیفیت دانشگاهی با کارآفرینی علمی و اهداف توسعه پایدار تأکید دارند، همخوانی دارد (Ali & Bashir, 2024; Patricia, 2024). از این منظر، الگوی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی نظری و عملی برای بازنمایی در سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی دانشگاه‌های کشور باشد. یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، ماهیت کیفی آن و اتکای داده‌ها بر مصاحبه با خبرگان دانشگاه آزاد اسلامی بود که اگرچه به عمق و غنای داده‌ها کمک کرد، اما تعمیم‌پذیری نتایج به سایر دانشگاه‌ها را نیازمند احتیاط می‌سازد. همچنین احتمال تأثیر پیش‌فرض‌ها و ادراکات ذهنی مصاحبه‌شوندگان بر پاسخ‌ها وجود داشت که هرچند با اشباع نظری تا حدی کنترل شد، اما به‌طور کامل حذف نبود. افزون بر این، گستردگی ابعاد شناسایی‌شده ممکن است اجرای عملی الگو را در کوتاه‌مدت با چالش‌هایی مواجه سازد.

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود الگوی ارائه‌شده را در سایر دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی کشور و حتی در مقایسه‌های بین‌دانشگاهی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار دهند. همچنین انجام پژوهش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به سنجش تجربی روابط میان ابعاد الگو و پیامدهای کیفیت علمی کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی و فرهنگ دیجیتال نیز می‌تواند به غنای نظری این حوزه بیفزاید.



برای مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی، توصیه می‌شود مدیریت منابع انسانی را از یک کارکرد اداری به یک ابزار راهبردی برای ارتقای کیفیت علمی تبدیل کنند و هم‌راستایی میان ساختار، فرهنگ، فناوری و آموزش را در اولویت قرار دهند. سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، تقویت زیرساخت‌های دیجیتال، و ایجاد نظام‌های ارزیابی شفاف و مشارکتی می‌تواند زمینه اجرای مؤثر الگوی پیشنهادی را فراهم سازد. همچنین توجه به فرهنگ سازمانی و مشارکت فعال ذی‌نفعان دانشگاهی، شرط لازم برای پایداری هرگونه اصلاح کیفیت‌محور خواهد بود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ali, M. S., & Bashir, F. (2024). The Role of Individual Resource Capital, University Support Environment and Government Policy in Academic Entrepreneurship: Evidence from China. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(1), 645-664. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2024.v12i1.2111>
- Basharti Kivi, S., Tabali, H., Foroutani, Z., & Barkhordar, N. (2025). Identifying and Ranking Ethical Human Resource Management Components in Payame Noor University. *Journal of Public Management Research*, 18(67), 187-212. https://jmr.usb.ac.ir/article_8972.html?lang=fa
- Bertaccini, B. (2021). A graduates ' satisfaction index for the evaluation of the university overall quality. *Socio- Economic Planning Sciences*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100875>
- Boroujerdi, Y. (2021). *The impact of the faculty evaluation system on the quality of higher education in state universities (Case study: Allameh Tabataba'i University)* Allameh Tabataba'i University].
- Gardner, A. K., Timberlake, M. D., & Dunkin, B. J. (2019). Faculty development for the operating room: an examination of the effectiveness of an intraoperative teaching course for surgeons. *Annals of Surgery*, 269(1), 184-190. <https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000002468>
- Ghaffari Zenouzi, M., Mohebi, S., & Daneshfard, K. (2022). Designing a model of human resource effectiveness in university with a grounded theory innovative approach. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, 10(4), 143-178. <https://www.sid.ir/paper/402877/en>

- Ghasemi Zad, A. (2021). The theoretical framework for measuring the quality of engineering disciplines in Islamic Azad Universities of Region One. *Quarterly Journal of Research in Curriculum Planning (Knowledge & Research in Educational Sciences - Curriculum Planning)*, 22(20). <https://library.tebyan.net/5144/87124/>
- Gómez-Cruz, M. E. (2020). Quality indicators and user satisfaction in university libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(6). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102230>
- Hadi, A. (2021). *Investigating the indicators for measuring higher education quality based on the Kano model* [Islamic Azad University, Tabriz Branch].
- Haghani, M., Sheibani, H., & Karbasian, S. (2020). Measuring intellectual capital for human resource development in automotive companies. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 9(2), 151-164. <https://www.sid.ir/paper/168952/en>
- Halim, M. A., Bakri, N. H. S., Ahmad, M. F., Lamat, S. A., Dahlan, N. D., Safwan, N. S. Z., & Abu Kasim, N. A. (2024). The Relationship Between Human Resources Management Practices (HRMp) and Employee Engagement Among Staff at Universiti Putra Malaysia (UPM) Sports Centre. Proceedings of the 1st International Summit Conference on Exercise Science, Sports Management, Outdoor Recreation, and Physical Education, ExSPORT 2024, 28th-29th August, Malaysia.
- Hasnavi, R., & Haji Ghasemi, R. (2019). Investigating a framework for measuring intellectual capital in technology-based organizations. *Quarterly Scientific-Promotional Journal of Standard and Quality Management*, 10(4). <https://en.civilica.com/doc/664461/>
- Hoveida, R., & Molavi, H. (2020). The educational quality improvement process from the perspective of faculty members in Isfahan province. *Iranian Journal of Medical Education*. <https://ijme.mui.ac.ir/article-1-784-en.html>
- Johnson, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), 29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Mazidi Sharafbadi, M. (2025). *The Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Development Performance with the Role of Organizational Legitimacy, Organizational Competition, and Responsible Leadership* [Payame Noor University, Yazd Center].
- Ouzaei, N., Osareh, A., Mehrmohammadi, M., Imam Jomeh, M. R., & Ahmadi, G. (2023). A Peer Mentoring Program Model for Farhangian University Professors: A Grounded Theory Approach. *Human Resources Development and Education*, 10(37), 59-85.
- Panahi, M. (2022). *Comparison of the quality of services provided to international students, Shahid Beheshti University* [Shahid Beheshti University].
- Patricia, P. (2024). The Role of Entrepreneurship Education in Universities to Pursue Sustainable Development Goals. *Feedforward Journal of Human Resource*, 4(1), 23. <https://doi.org/10.19166/ff.v4i1.8129>
- Pifer, M. J., Baker, V. L., & Lunsford, L. G. (2019). Culture, colleagues, and leadership: The academic department as a location of faculty experiences in liberal arts colleges. *The Review of Higher Education*, 42(2), 537-564. <https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0006>
- Purwanto, A., Tampil Purba, J., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 2013-2028. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.011>
- Qi, Z., Jia-yi, L., Lu, C., & Jun, L. (2023). Human Resource Management Driving by Artificial Intelligence Technology: Theoretical Research and Practical Application. *Journal of University of Electronic Science and Technology of China*, 25(1), 77-84. <https://www.aipartake.com/uploads/allimg/20230209/1-230209113100604.pdf>
- Ramadhani, W., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Resistance to Change: Human Resources Issues in the Implementation of Industry 4.0 Technology. Proceeding: Islamic University of Kalimantan,
- Ramzan, M., & Mallet, J. (2019). University Evaluation: an important indicator towards Quality in higher Education. *Journal of Research in Social Sciences-JRSS*, 3(1). <https://www.proquest.com/openview/323dfb5c66a6516f155d9f5f3c85097d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030756>
- Sadeghi Moghaddam, M. R., Zarei Dodji, A., & Sadeghi Moghaddam, A. A. (2021). Presenting a fuzzy Kano model evaluation table approach for analyzing and classifying quality characteristics. *Business Management Quarterly*, 4. https://journal.ut.ac.ir/article_28569.html
- Shah Rezaei, S. R. (2022). Examining the status of evaluation in the country's higher education system to provide a framework. The 5th Conference on Quality Assessment in the University System, University of Tehran,
- Shamsipour, M., & Taherirozbahani, M. (2023). The Effect of Organizational Anomics on Human Resource Productivity by Explaining the Mediating Role of Organizational Commitment (Case of Study: Boroujard City Municipality). *Urban Management Studies*, 15(55), 87-98. <https://doi.org/10.30495/ums.2023.22993>
- Tiwow, G. M. (2023). Human Resources Management in Trouble Time: Strategy to Increase Organization Agility for Digital Transformation in University. *Ijite*, 2(4), 99-112. <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.166>



Valeau, P. J., & Paillé, P. (2019). The management of professional employees: linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2705-2731. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332671>