



## Identifying the Challenges of Human Resource Management in Non-profit Organizations

**Sayed Hassan Aletaha** 

PhD Candidate of Business Management (Organizational Behavior and Human Resource Management), Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: h.aletaha@ase.ui.ac.ir

**Ali Shaemi Barzoki\*** 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: shaemi@ase.ui.ac.ir

**Ali Safari** 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.safari@ase.ui.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Human resources play an important role in achieving the goals of any organization. Meanwhile, non-profit organizations benefit from employees with different characteristics and goals because of their different nature from other organizations. Therefore, studying human resource management systems in such organizations is vital. This study seeks to identify the challenges of human resource management in non-profit organizations.

#### Methods

The current applied research took a qualitative approach. To collect the required data, researchers conducted interviews with a community of experts and managers of non-profit institutions. The sampling method was theoretical sampling, which was conducted up to 15 interviews at the theoretical saturation level. To analyze the collected data, the theme analysis method was used. The validity and reliability of the tools and the results of the research were examined by peer review and retest reliability.

#### Results

The results of the data analysis identified four categories of challenges related to human resource management in non-profit organizations. The challenges included specialized challenges, challenges related to human resources, financial and economic challenges, and legal challenges.

## Conclusion

The special conditions and the different nature of non-profit organizations compared to other organizations have made it increasingly important to identify and examine the challenges faced by them for improving their performance. By determining the gap in the categorizing of these challenges in Iran's non-profit organizations, this research tried to explain them and offers suggestions related to management and dealing with such challenges.

**Keywords:** Human resource management, Human resource management challenges, Non-profit organization.

**Citation:** Aletaha, Sayed Hassan; Shaemi Barzoki, Ali & Safari, Ali (2022). Identifying the Challenges of Human Resource Management in Non-profit Organizations. *Journal of Public Administration*, 14(4), 580-601. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.4, pp. 580-601  
Published by University of Tehran, Faculty of Management  
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.343295.3162>  
Article Type: Research Paper  
© Authors

Received: May 23, 2022  
Received in revised form: August 07, 2022  
Accepted: September 18, 2022  
Published online: January 14, 2023





## شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی

سیدحسین آل طه

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: h.aletaha@ase.ui.ac.ir

علی شائمی برزکی\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: shaemi@ase.ui.ac.ir

علی صفری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.safari@ase.ui.ac.ir

### چکیده

**هدف:** منابع انسانی در مسیر دستیابی به اهداف سازمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند. در این میان، سازمان‌های غیرانتفاعی، به دلیل ماهیت و ویژگی‌های متفاوت در مقایسه با سایر سازمان‌ها، دارای کارکنانی با خصوصیات و اهداف گوناگون هستند. به همین جهت، بررسی نظام مدیریت منابع انسانی در این گونه سازمان‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی خیریه، طراحی و تدوین شده است.

**روش:** پژوهش کاربردی حاضر با رویکرد پژوهش کیفی اجرا شده و به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه در جامعه‌ای متشکل از خبرگان و مدیران مؤسسه‌های غیرانتفاعی بهره برده است. روش نمونه‌گیری از نوع نظری بوده که تا رسیدن به اشباع نظری و عدم ظهور مقوله جدید تا مصاحبه پانزدهم ادامه یافته است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات، از روش تحلیل تم استفاده شده است. روایی و پایایی ابزار و نتایج پژوهش، به ترتیب، از طریق بررسی‌های همکار، پایایی بازآزمون و... بررسی شده است.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، به شناسایی چهار دسته از چالش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، منجر شد. این چالش‌ها عبارت‌اند از: چالش‌های تخصصی، چالش‌های مرتبط با منابع انسانی، چالش‌های مالی و اقتصادی و چالش‌های قانونی.

**نتیجه‌گیری:** شرایط خاص و ماهیت متفاوت سازمان‌های غیرانتفاعی نسبت به سایر سازمان‌ها، موجب شده است تا شناسایی و بررسی چالش‌های پیش روی این سازمان‌ها برای کمک به بهبود عملکرد، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کند. با کشف خلأ موجود در دسته‌بندی این چالش‌ها در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران، به تبیین آن‌ها پرداخته شده و در ارتباط با مدیریت و مواجهه با چنین چالش‌هایی پیشنهادهایی ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، سازمان غیرانتفاعی.

**استناد:** آل طه، سیدحسین؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۸۰-۶۰۱.

## مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جامعه، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان‌های سالم، تنها در داشتن سود و منفعت زیاد یا تعداد کارکنان و مدیران آن‌ها نیست؛ بلکه سازمان سالم، متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است (ایمانی، آذر، قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۹۹). مدیریت کردن منابع انسانی برای مقابله با فشارهای موجود در اکوسیستم فعالیت سازمان‌ها، ظریف‌ترین و مهم‌ترین بخش مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌رود. با توجه به فعالیت سازمان‌ها در محیط پرتلاطم امروزی، یکی از مؤلفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت، تمرکز بر منابع انسانی است (شاه‌حسینی، کیماسی، فیاضی و خدادادیان، ۱۳۹۹). منابع انسانی و مدیریت مؤثر آن، موجب تسهیل در دستیابی به مأموریت و اهداف سازمانی خواهد شد (ابویی اردکان، عبادی، مقیمی و یزدانی، ۱۴۰۰). با این حال، سازمان‌ها همواره در به‌کارگیری کارآمد منابع انسانی با چالش مواجهند. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از یک منبع، شناخت هرچه بیشتر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن ضروری خواهد بود (یعقوبی، قلی‌پور و امیری، ۱۴۰۱). علی‌رغم مزیت‌های بی‌شماری که منابع انسانی برای سازمان به همراه دارند، بی‌اطمینانی و خطرهای ناشی از آن، همواره دستیابی به اهداف را برای سازمان با مشکل مواجه کرده است (شاه‌حسینی، ۱۳۹۹).

امروزه سازمان‌های غیرانتفاعی در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که با محدودیت‌های بی‌شمار و چالش‌های فراوانی مواجهند، بنابراین نیاز به استراتژی و داشتن رویکردی مشخص در مقابله با مسائل پیش رو برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی از همیشه مهم‌تر است. محیط عملیاتی جدید فعالیت سازمان‌های غیرانتفاعی نیازمند توجه و بررسی اساسی بر مبنای نگاه علمی برای انجام اقدامات و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی و چالش‌های پیش روی آن است (باستیدا، ماریمون و کاریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در سازمان‌های غیرانتفاعی ایفا می‌کند، اما اطلاعات کمی در مورد شیوه‌های تأثیرگذار بر منابع انسانی آن‌ها در دسترس است (لیائو و هوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌های غیرانتفاعی معمولاً در زمینه‌های هنر، فرهنگ، آموزش، سیاست، مذهب و محیط‌زیست فعالیت می‌کنند و اولویت آن‌ها ارائه خدماتی است که توسط دولت و بخش خصوصی ارائه نمی‌شود (الیویرا و سوسا، سیلوا و سانتوس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ پارسیسپیان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ لیائو و هوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در تحقیقات حوزه سازمان‌های غیرانتفاعی، اغلب سؤالاتی با مضمون چپستی منابع انسانی غیرانتفاعی و وجود یا عدم وجود تفاوت در مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها با سازمان‌های عمومی و انتفاعی مطرح می‌شود (کوپر، فلپس و راجرز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). با این حال، علی‌رغم اهمیت مدیریت منابع انسانی مؤثر برای سازمان‌های غیرانتفاعی، اغلب شیوه‌های آن در این سازمان‌ها هنوز ناشناخته مانده است و به مطالعات گسترده‌تری نیاز دارد (الیویرا و همکاران، ۲۰۲۱). منابع انسانی از منابع استراتژیک و اساسی هر سازمانی محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی وابسته است. برای استفاده کارآمد از یک منبع، شناخت هرچه بیشتر و

1. Bastida, Marimon & Carreas
2. Liao & Huang
3. Oliveira, Sousa, Silva & Santos
4. Parsehyan
5. Cooper, Phelps & Rogers

جامع‌تر چالش‌ها، مفاهیم و سازه‌های مرتبط با منابع انسانی لازم و ضروری است (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۱) که این مسئله متوجه سازمان‌های غیرانتفاعی نیز می‌شود. توجه به مدیریت منابع انسانی در سازمان غیرانتفاعی، نسبت به سایر سازمان‌ها از سه جنبه حائز اهمیت بیشتری است: در درجه اول، کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های انتفاعی، به‌عنوان اصلی‌ترین و با اولویت‌ترین منبع ارزش شناخته می‌شوند. دوم، انگیزه کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی است که از ارزش‌های ذاتی مانند مأموریت سازمان و ماهیت دموکراتیک فرهنگ سازمانی نشأت می‌گیرد. سوم، در سازمان‌ها غیرانتفاعی، کارکنان مهم‌ترین ذی‌نفعان برنامه‌های استراتژیک هستند. به این ترتیب، عامل انسانی زیربنای پایداری یک سازمان غیرانتفاعی است (پاریسهمیان، ۲۰۱۷).

مدیریت منابع انسانی با هدف حداکثرسازی عملکرد کارکنان در راستای اهداف استراتژیک کارفرما، در طول سده گذشته به‌طور چشمگیری تکامل یافته و در شکل و عملکرد خود تغییرات اساسی را تجربه کرده است (پاوار و باگات<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). افراد با توانایی، دانش و صلاحیت‌های خود، به‌عنوان منابع مورد توجه قرار خواهند گرفت. در نتیجه، تمام مدیران سطوح گوناگون باید به مدیریت صحیح این منابع توجه داشته باشند (لینا، علی و حسین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). سازمان هنگام خرید تجهیزات گران‌قیمت، یک دفترچه راهنما دریافت می‌کند که شامل دستورالعمل‌های عملکرد و نگهداری است؛ اما هنگام استخدام سرمایه انسانی، چنین چیزی امکان ندارد و این شکاف اطلاعاتی در زمینه مدیریت منابع انسانی باید اصلاح شود (سیمز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). ماهیت کار فشرده سازمان‌های غیرانتفاعی همراه با مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان، این امر را برای سازمان ضروری می‌سازد که بخواهد کنترل و نظارت خود را روی این منبع کلیدی بهبود بخشد (ففر و اسلانیک<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸). اصل مدیریت نظام‌مند منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی زیربنای این است که چگونه یک سازمان غیرانتفاعی، کارمندان را جذب می‌کند، به عملکرد کارمندان انگیزه می‌دهد، منابع را تخصیص می‌دهد و عملکردهای منابع انسانی را مدیریت می‌کند (آکینگبولا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). نیاز به پژوهش در مورد مدیریت نظام‌های مدیریت منابع انسانی در بخش غیرانتفاعی و چالش‌های پیش روی آن‌ها، اغلب با شواهد روبه‌رشدی که سازمان‌های غیرانتفاعی باید در مواجهه با محیط‌های نامشخص و متغیر و نیز تغییرات داخلی منعطف عمل کنند همراه است (کوپر و همکاران، ۲۰۲۰).

ارزش استراتژیک منابع انسانی ناشی از قدرت تصمیم‌گیری اختیاری (مزیت رقابتی نسبت به سایر منابع) آن‌ها در مواجهه با تهدیدها و فرصت‌های محیطی است. بنابراین سازمان برای موفقیت و بقا به نیروی انسانی خود وابسته است (بلو، متیو و امانوئل<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). اغلب تحقیقات نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی در حال تکامل بوده و برای برآوردن نیازها و انتظارات نیروی کار، با چالش‌های مداومی مانند ماهیت مدیریت منابع انسانی، شیوه‌های فعلی، سیاست‌ها، مأموریت و چشم‌انداز سازمان مواجه است (اربطانی، فرهنگی و داداش‌زاده<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶).

1. Pawar & Bhagat
2. Lina, Ali & Hussain
3. Sims
4. Pfeffer & Salancik
5. Akingbola
6. Bello, Matthew & Emmanuel
7. Arbatani, Farhangi & Dadashzadeh

مدیران منابع انسانی مدرن با انواع مختلفی از چالش‌ها مواجهند و با گذشت زمان، دیدگاه جدیدی را پیرامون سیستم‌های جامع مدیریت، سبک‌های رهبری و سیاست‌های منابع انسانی اتخاذ می‌کنند (لینا و همکاران، ۲۰۱۶). در این راستا، واضح است که مدیریت منابع انسانی از رویکرد پدرسالاری (بسته) به رویکرد اجتماعی (باز) کنونی تکامل یافته است. به این ترتیب، چالش‌های اصلی عبارت‌اند از: سیستم اطلاعات اجرایی، شکاف وسیع موجود بین مدیریت و کارکنان، دخالت یا فشار خارجی در استخدام و ارتقای کارکنان، تنوع محل کار، تغییر ترکیب نیروی کار، ارزش‌ها و خواسته‌های کارفرمایان و دولت‌ها (بلو و همکاران، ۲۰۲۱).

دستیابی به کارکنان و منابع مالی برای فعالیت و رشد، به چالشی بزرگ برای سازمان غیرانتفاعی تبدیل شده است. در همین حال، بهبود استانداردهای زندگی، انتظارات عمومی از عملکرد مدیریتی و رضایت مشتری را افزایش داده است. مسائلی مانند رقابت رقبای کمبود بودجه و مسائل مدیریت منابع پایدار، مدیریت را نیز به چالش کشیده است. تأثیرات این چالش‌ها، ارائه خدمات اجتماعی مهم و همچنین اثربخشی و کارایی را به خطر انداخته است. بنابراین، سازمان‌های غیرانتفاعی به مفاهیم مدیریتی نیاز دارند که به استراتژی‌های اجرایی برای دستیابی به اهداف آن‌ها منجر شود (لیانو و هوانگ، ۲۰۱۶). کارکنان نوعی منبع استراتژیک و ضروری برای دستیابی به مأموریت سازمان تلقی می‌شوند. بنابراین، واضح است که سازمان‌های غیرانتفاعی، هنگام مواجهه با محیط متغیر، باید روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند. اگرچه شواهدی وجود دارد که سازمان‌های غیرانتفاعی از بهترین شیوه‌های منابع انسانی در بخش‌های دیگر تقلید می‌کنند تا بتوانند با تغییرات کنار بیایند؛ اما تحقیقات تجربی دقیق در مورد تحولات منابع انسانی کمیاب است (بلوچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

سازمان‌های غیرانتفاعی در مقایسه با سازمان‌های انتفاعی از انعطاف‌پذیری و توانایی کمتری برای جذب و نگهداری منابع انسانی ماهر و توانمند برخوردارند. این سازمان‌ها برای انجام وظایف و رسالت خود افرادی را به کار می‌گیرند که سطح دریافتی پایین‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها داشته یا به‌صورت داوطلبانه در این سازمان‌ها فعالیت می‌کنند. بنابراین، توانایی رقابت سازمان‌های غیرانتفاعی نسبت به سازمان‌های انتفاعی در جذب و نگهداشت کارکنان بسیار کمتر است. از این رو، اهمیت پرداختن به مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌های غیرانتفاعی، به‌مراتب بیشتر و مهم‌تر از سایر سازمان‌هاست. بر اساس آنچه بیان شد، مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی، اغلب به دلیل در اختیار نداشتن سرمایه انسانی مناسب، قادر به بررسی نیازهای ذی‌نفعان، تهیه استراتژی‌های توسعه، طراحی برنامه‌های بلندمدت، اندازه‌گیری و ارزیابی اثربخشی عملیاتی نخواهند بود (کیوسا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به این ترتیب، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی با چالش‌های زیادی همراه خواهد بود. محققان همواره به دنبال تعیین چگونگی بهبود عملکرد سازمان‌ها در بخش غیرانتفاعی هستند و در این راستا، عوامل متعددی را مورد توجه قرار داده‌اند؛ از جمله تنوع منابع مالی سرمایه‌گذاری شده، ماهیت فناوری، حاکمیت سازمانی، پیچیدگی محیطی و چگونگی مدیریت روابط محیطی. علی‌رغم اهمیت این عوامل، عملکرد سازمان به شدت با سرمایه انسانی عهده‌دار وظایف اصلی عملیاتی و مدیریت مرتبط است. با این حال، همچنان سؤالاتی درباره نحوه

1. Baluch  
2. Kusa

مدیریت منابع انسانی و چالش‌های پیش روی آن در سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد (جوهانسون و سوا، ۲۰۱۹). اهمیت منابع انسانی و چالش‌های مرتبط با آن در تمامی حوزه‌ها از جمله استخدام، نگهداشت، اخلاق و فرهنگ و سایر موارد در تحقیقات انجام شده نادیده گرفته شده است. به این ترتیب، در تحقیقات موجود در این زمینه، نوعی شکاف مرتبط با دسته‌بندی جامع چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی به چشم می‌خورد.

بی‌شک سازمان‌های غیرانتفاعی در ایران نقش برجسته‌ای در ارائه خدمات گوناگون به اعضای جامعه و ذی‌نفعان دارند و نقش مهمی در حل مسائل اجتماعی برعهده این سازمان‌هاست. با این حال، این سازمان‌ها دچار محرومیت زیادی هستند. در چند سال گذشته توجه و تبلیغات برای این سازمان‌ها افزایش پیدا کرده است؛ ولی این توجهات اندک، همچون تسکین موقتی بر دردی عمیق و ریشه‌دار است که نتوانسته مسائل این سازمان‌ها را به‌صورت کامل حل نماید. سازمان‌های غیرانتفاعی در ایران با توجه به چالش‌های متنوع و متعددی که به ویژه در بخش منابع انسانی وجود دارد، به دلیل عدم شناسایی درست با مشکلات جدی عملکردی مواجهند. سازمان‌های غیرانتفاعی محدودیت زیادی در به‌کارگیری و استخدام افراد دارند و این محدودیت باعث اهمیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها شده است.

با توجه به رشد سازمان‌های غیرانتفاعی و نقش با اهمیتی که این سازمان‌ها می‌توانند در جامعه ما ایفا کنند، مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه بیشتری قرار بگیرند. با این حال، اهمیت منابع انسانی و چالش‌های مرتبط با آن در تمامی حوزه‌ها از جمله استخدام، نگهداشت، اخلاق و فرهنگ و سایر موارد در تحقیقات انجام شده نادیده گرفته شده است. بنابراین با توجه به عدم بررسی جامع چالش‌های منابع انسانی سازمان‌های غیرانتفاعی در پژوهش‌های انجام شده، پژوهش حاضر چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی خیریه را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پژوهش سعی دارد در راستای بهره بردن از نظر خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی خیریه، در نهایت به عنوان راهنمای عملی و کاربردی برای شناخت هر چه بهتر و مدیریت چالش‌های پیش روی این سازمان‌ها در بخش مدیریت منابع انسانی نقش داشته باشد تا آن‌ها بتوانند بهترین، مهم‌ترین و شایسته‌ترین شاخص‌ها را برای اقدام‌های گوناگون منابع انسانی متناسب با این چالش‌ها فراهم آورند.

## پیشینه نظری پژوهش

### مدیریت منابع انسانی و چالش‌های آن

مفهوم مدیریت منابع انسانی، در اواسط دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت. در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ واحدهای تخصصی مدیریت کارکنان، واحدهای پرسنلی نامیده می‌شدند. دولت‌ها و سازمان‌ها در آن زمان، هنوز از واژه مدیریت پرسنل استفاده می‌کردند. نو و هالنبک و گرهارت<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، اقدام‌ها و سیستم‌های تأثیرگذار بر رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان تعریف می‌کنند. در راستای این تعریف، هدف اساسی مدیریت منابع انسانی، بهبود بهره‌وری

1. Johansen & Sowa

2. Noe, Hollenbeck & Gerhart

سازمان است (بهات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). برخی از نقش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: آموزش و توسعه، سازمان‌دهی، طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب کارمندان و بیمه‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش و مزایا، مشاوره و روابط کار (پارسهیان، ۲۰۱۷).

در سالیان اخیر، به دنبال افزایش حجم شرکت‌ها، حجم نیروی کار نیز افزایش یافته و چالش‌های بیشتری را برای مدیران منابع انسانی بوجود آورده است (فیتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). تمرکز اصلی مدیران این قرن، مدیریت سریع و کارآمد تغییرات در زمینه منابع انسانی با شایستگی‌های مناسب است. مسائلی مانند منابع انسانی بین‌المللی، تنوع، حقوق صاحبان مشاغل، مدیریت شهرت، اخلاق سازمانی و موارد دیگر باید در کانون توجه قرار بگیرند (بلو و همکاران، ۲۰۲۱). چالش‌های مدیریت منابع انسانی نیز با تغییر در محیط‌های رقابتی بازار کسب‌وکار در حال تکامل است. کارکنان و کارفرمایان برای کیفیت زندگی کاری خود نگران هستند. سبک‌های مدیریت نیز به عنوان چالشی خاص در حال تغییر است. مدیران منابع انسانی نمی‌توانند چالش‌های کنونی را نادیده بگیرند؛ بلکه باید به‌منظور پذیرش این چالش‌ها، سازوکارهای نوآورانه‌ای را برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی طراحی و اجرا کنند (لینا و همکاران، ۲۰۱۶).

### سازمان‌های غیرانتفاعی

سازمان‌های غیرانتفاعی به‌عنوان سازمان‌های داوطلبانه<sup>۳</sup>، غیردولتی<sup>۴</sup> یا اقتصادی اجتماعی<sup>۵</sup> نیز شناخته می‌شوند و برای آن‌ها، دستیابی به اهداف اجتماعی در مقایسه با اهداف سودآور، در اولویت قرار دارد. آن‌ها درآمد خالص را میان صاحبان، مدیران یا اعضای دیگر توزیع نمی‌کنند. عامل اصلی تمایز بین سازمان‌های غیرانتفاعی، عمومی و انتفاعی، ویژگی‌های محیطی و زمینه‌ای رقابت است. این عوامل به‌عنوان ماهیت محصولات و خدمات، ارزش‌های بخشی و سازمانی، عملکرد سازمانی، پویایی بازار، ذی‌نفعان اصلی اولیه و نقش و عملکرد دولت شناسایی می‌شوند و بر نحوه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند (کوپر و همکاران، ۲۰۲۰). کارکنان غیرانتفاعی با توجه به هدف‌ها، اولویت‌ها، ارزش‌ها و نیازهای گوناگون با هم‌تایان انتفاعی یا دولتی خود تفاوت دارند (بلوچ، ۲۰۱۱).

در ایران و بنابر ماده ۵۸۴ و ۵۸۵ قانون تجارت، کلیه تشکیلات و مؤسسه‌های غیرتجارتی، از قبیل امور علمی یا ادبی یا امور خیریه، توسعه عدالت، افزایش بهداشت سطح جامعه و امثال آن، به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی معرفی می‌شوند. سازمان غیرانتفاعی و مردم‌نهاد در آیین‌نامه اجرایی تأسیس و فعالیت سازمان‌های غیردولتی ایران تبیین و تعریف شده است که عبارت است از: «سازمان غیردولتی که توسط گروهی از اشخاص حقیقی یا حقوقی غیردولتی، به صورت داوطلبانه با رعایت مقررات مربوط تأسیس شده است و اهداف آن غیرانتفاعی و غیرسیاسی است. موضوع فعالیت سازمان مشتمل بر یکی از زمینه‌های علمی، فرهنگی، اجتماعی، ورزشی، هنری، نیکوکاری و امور خیریه، بشردوستانه،

1. Bhat

2. Fita

3. Voluntary sector organizations

4. Non-governmental organizations

5. Social economy organizations



امور زنان، آسیب‌دیدگان اجتماعی، حمایتی، بهداشت و درمان، توان‌بخشی، محیط زیست، عمران و آبادانی و نظایر آن یا مجموعه‌ای از آن‌هاست» (عابدینی، ۱۳۹۷).

### چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی

تحقیقات حوزه منابع انسانی غیرانتفاعی، عمدتاً بر موضوعات مربوط به مشوق‌ها، جبران خدمات و شیوه‌های مدیریت داوطلبانه متمرکز شده‌اند. با توجه به اندازه کوچک نسبی بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی، تمایل تحقیقات مدیریت غیرانتفاعی بر موضوعاتی غیر از مدیریت منابع انسانی تعجب‌آور نیست. به‌منظور دستیابی به رقابت پایدار و اثربخشی، سازمان‌های غیرانتفاعی باید منابع داخلی خود، یعنی مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان و داوطلبان را به‌طور مؤثر بررسی کرده و تعامل متقابل بین آن‌ها را برای افزایش نتایج مثبت تشویق کنند (کیم و تورنو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). ریدر و مک‌کاندلس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) چهار نوع چارچوب مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه می‌دهند: انگیزشی<sup>۳</sup>، اداری<sup>۴</sup>، ارزش‌محور<sup>۵</sup> و استراتژیک<sup>۶</sup>. یک چارچوب مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر نوع انگیزه کارکنان یا ارزش‌ها، اهداف و مأموریت‌های سازمانی قرار دارد.

مدیریت منابع انسانی، به‌دلایل مختلفی در سازمان‌های غیرانتفاعی اهمیت دارد. در این سازمان‌ها، تعامل میان کارکنان و مشتریان یکی از راه‌های اساسی تولید ارزش است. همچنین، سازمان‌های غیرانتفاعی، برخی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی خاص را تجربه کرده‌اند که نیاز به ادامه تحقیقات را برجسته می‌کند. این چالش‌ها می‌تواند شامل سطوح بالای جابه‌جایی کارکنان، دشواری در جذب متخصصان و ارتقای شغلی باشد (جوهانسون و سوا، ۲۰۱۹). با این حال، چالش اصلی این است که کارکنان بتوانند به سازمان در ارتقا اثربخشی و کارایی خود به شیوه‌ای اخلاقی و مسئولانه کمک کنند. با تغییرات مداوم در مدیریت منابع انسانی، مهم است که مدیران و کارکنان منابع انسانی به‌طور خاص از چالش‌هایی آگاه باشند که تیم منابع انسانی امروز با آن روبه‌رو است. به‌طور کلی چالش‌هایی که تیم مدیریت منابع انسانی ممکن است با آن‌ها روبه‌رو باشد، عبارت‌اند از: تنوع نیروی کار، تغییر بازار، کیفیت زندگی کاری، سیستم مدیریت، فرهنگ سازمانی، توسعه رهبری، مدیریت تغییرات، سایت‌های کاری غیرمتمرکز، مسائل اجتماعی، نوآوری در فناوری، اخلاق، شرایط اقتصادی و سیاسی، قوانین مختلف کشور، فعالیت‌های منابع انسانی و تغییرات در ماهیت کار (لینا و همکاران، ۲۰۱۶).

### پیشینه تجربی پژوهش

با وجود تحقیقات اندک در زمینه شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها (به‌خصوص سازمان‌های

1. Kim & Torneo
2. Ridder & Mccandless
3. motivational
4. administrative
5. value-driven
6. strategic

غیرانتفاعی) با استفاده از روش‌های علمی، به تعدادی از مطالعات نزدیک موضوعی که به صورت نظری و تجربی به شناسایی و معرفی چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌ها و صنایع مختلف پرداختند، در ادامه اشاره می‌شود.

بلو و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با استفاده از مرور پیشینه موجود، به ارزیابی چالش‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱ در نیجریه پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که چالش‌های مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: عدم دسترسی به سیستم اطلاعات اجرایی، شکاف گسترده بین مدیریت و کارکنان، معرفی زمان انعطاف‌پذیر، عدم دخالت خارجی یا فشار در جذب و ارتقای کارکنان، تنوع محل کار، تغییر ترکیب نیروی کار، ارزش‌ها، خواسته‌های کارفرمایان و دولت‌ها. در تحقیقی مشابه، بیدر و لیسیته کوربه<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، با استفاده از سناریوسازی دریافتند که چالش‌های اصلی عبارت‌اند از: دستمزد غیررقابتی، افزایش سن کارکنان و تغییر نسلی و انگیزه ناکارآمد و ناکافی برای کار. این تحقیق دو سناریو برای جذب افراد ایجاد کرده است: سناریو اول، ارتقای خلاقیت و انگیزه غیرپولی و سناریو دوم، پاداش رقابتی و تمایز بر اساس طبقه‌بندی موقعیت. در همین راستا، نتایج پژوهش زمان‌زاده، ولی‌زاده و نشاط<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، نشان داد که چالش‌ها را می‌توان در طیف گسترده‌ای از ابعاد مدیریت منابع انسانی در پرستاری، مانند تجزیه و تحلیل شغل، استخدام و همچنین توسعه و حفظ نیروی کار مشاهده نمود.

بوث، شین و الوک گومازل<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «چالش‌های مدیریت منابع انسانی در یک شرکت اجتماعی اسلوونی: مطالعه موردی» به این نتیجه رسیدند که چهار چالش استراتژیک و منابع انسانی است که به دانش موجود در ادبیات شرکت‌های اجتماعی کمک می‌کند. این چالش‌ها عبارت‌اند از: ترکیب مدیریت، جذب و توسعه افراد مناسب، فرسودگی کارآفرینی در سطح رهبری و عدم وجود استراتژی تجاری.

موری، ایوت، سیموندز، مادلی و تالر<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) با تحقیقی در صنایع مهمان‌پذیری کانادا متوجه شدند که صنعت گردشگری کانادا با کمبود فزاینده تقاضای کار مواجه است. اعضای صنعت می‌توانند در جبهه‌های مختلف با این مسئله روبه‌رو شوند، از رضایت کارکنان خط‌مقدم تا تلاش‌های حمایتی منطقه‌ای و ملی.

در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط، یافته‌های مطالعه ویرک<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که چالش‌های مدیریت منابع انسانی، عمدتاً در حوزه‌های استخدام، حفظ، انگیزه، امنیت شغلی، توانمندسازی، مشارکت کارکنان، تنوع نیروی کار، رفتار شهروندی سازمانی، وظیفه‌شناسی، سلامت و حسن نیت وجود دارد.

ساموئل و تیراماجو<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی اولیه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش ساخت و ساز هند» دریافتند که چالش‌های مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: استخدام و نگهداشت، شایستگی‌ها، آموزش، محیط کار، بهداشت و ایمنی، عوامل فرهنگی، جبران خدمات و ارتقای شغلی، جنسیت و برابری و حل تعارض.

1. Bethere & Licite-Kurbe
2. Zamanzadeh, Valizadeh & Neshat
3. Booth, Shin & Slavec Gomezel
4. Murray, Elliot, Simmonds, Madeley, & Taller
5. Virk
6. Samuel & Timmaraju

استون و ددریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، با مرور ادبیات چالش‌هایی را از جمله تغییر از تولید به اقتصاد خدماتی یا دانشی، افزایش جهانی‌شدن، افزایش تنوع داخلی، افزایش تنوع قومی، افزایش سن و تنوع نسلی، استفاده نوظهور از فناوری شناسایی کردند. زراعت‌کار، رجبی فرجاد و نقاش‌زاده (۱۳۹۹) بیشترین فراوانی مربوط به چالش‌های نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه را سیاست‌های بالادستی، قانون و عدم شایسته‌سالاری تبیین کرده‌اند. همچنین، نتایج نشان داد که با افزایش چالش‌های مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)، تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی‌های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان‌های مختلف از اهم چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران را به‌عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی تبیین کرده‌اند.

آغاز، شیخ و امیرخانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی وضعیت مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در ایران را تحلیل و بررسی کردند. نتایج نشان‌دهنده یازده ویژگی مشترک برای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که عبارت‌اند از: ساختار ناپایدار و شخصی‌شده، شرح مشاغل منسوخ، استاندارد دوگانه در استخدام کارکنان، عدم مدیریت سیستماتیک شغلی، برنامه‌های آموزشی تخصصی، عدم تعادل بین دستمزد و عملکرد، ناهماهنگی بین استراتژی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت شبه‌دانش، ذهنیت در بخش‌های منابع انسانی، عدم انطباق در سیستم‌های منابع انسانی و چالش کارکنان غیرصالح.

به عقیده پوررشیدی، مهران‌پور و نیک<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، چالش‌های مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: ظهور جهانی‌شدن، تغییر در حرفه‌ها، افزایش تعداد کارکنان پاره‌وقت در سازمان‌ها، کوچک‌سازی شرکت‌ها، نیازهای مختلف کارکنان و تفاوت‌های سنی و نژادی کارکنان.

کشوری، شیردل، طاهری میرقائدی و یوسفی (۱۳۹۹) در یک تحقیق کیفی، سه درون‌مایه از چالش‌ها را برای مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها شناسایی کردند. ۱. عوامل سازمانی، شامل به روز نبودن شرح وظایف، استخدام از سوی دانشگاه و محدودیت بیمارستان در انتخاب و گزینش کارکنان، فقدان فرهنگ کار تیمی و فرهنگ نگرش فرایندی، عدم استقرار کامل سلامت شغلی و نقص در سیستم ارزشیابی؛ ۲. عوامل انگیزشی، شامل: فقدان سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم برقراری ارتباط بین ارزیابی و سیستم تشویقی و فقدان انگیزه و بی‌اعتمادی کارکنان در زمینه رفع مشکلات؛ ۳. عوامل دانشی، شامل: وجود نیروهای قدیمی و مقاومت در برابر تغییر، ضعف دانشی کارکنان و یادگیرنده نبودن محیط بیمارستان.

در نهایت، نتایج پژوهش جستانی دیلمی (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که اگرچه سیستم جبران خدمت و آموزش و توسعه، مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی هستند؛ اما به‌دلیل وجود میانگین پایین، دو سیستم مدیریت

1. Stone & Deadrick

2. Aghaz, Sheikh & Amirkhani

3. Pourrashidi, Mehranpour & Nick

عملکرد و کارمندیابی نیز چالش محسوب می‌شوند. به‌علاوه، در این پژوهش عمده‌ترین چالش پیش‌رو، فاصله‌ای است که باید از «تعهد برای اجرا» تا «اقدام‌های اجرایی» طی شود. این مسئله مهم‌ترین چالش در سه سیستم جبران خدمت، آموزش و توسعه و کارمندیابی است.

همان‌طور که با بررسی پژوهش‌های انجام شده خارجی و داخلی مشخص می‌شود، علی‌رغم اهمیت بسیار بیشتر منابع انسانی برای سازمان‌های غیرانتفاعی نسبت به سایر سازمان‌ها، بررسی چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی در این نوع سازمان‌ها مورد توجه قرار نگرفته یا به‌عنوان موضوعی مستقل و با اهمیت به آن پرداخته نشده است. نتیجه مهم دیگری که از بررسی پیشینه پژوهش بدست می‌آید، این است که خلأ جدی در پرداختن به دو حوزه مدیریت منابع انسانی و در سازمان‌های غیرانتفاعی و چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها وجود دارد.

علاوه بر این، توجه به این مسئله ضروری است که پرداختن به زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، از جمله خیریه‌های داخل و خارج از کشور، به‌صورت جامع بررسی نشده است و تمرکز تحقیقات انجام شده در این حیطه، اغلب روی تعداد مشخص و محدودی از زیرسیستم‌ها، از جمله جذب نیروی انسانی یا جبران خدمات معطوف بوده است. لذا با توجه به ویژگی‌ها و شرایط خاص این نوع سازمان‌ها و اهمیت تأثیر نظام جامع منابع انسانی در امکان و تسهیل دستیابی به اهداف سازمان، به واسطه نقش مهم و بی‌بدیل منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی و خیریه، لزوم بررسی چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی برای شناسایی و مدیریت هرچه بهتر، امری ضروری احساس می‌شود تا ضمن بررسی این چالش‌ها، راه‌کارها و شیوه‌های مدیریت این مسائل با توجه به شرایط خاص این سازمان‌ها در ایران تبیین شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی خیریه (متمرکز بر تأمین بهداشت عمومی، نیکوکاری، آموزش و...) طراحی شده است، از این رو، از منظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای جای می‌گیرد. از سوی دیگر، به لحاظ نوع تفسیر اطلاعات، در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. جامعه مدنظر، به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، اعضای هیئت‌مدیره، مدیران سازمان‌های خیریه، خبرگان و متخصصان اجرایی در عرصه منابع انسانی سازمان‌های غیرانتفاعی است. در ارتباط با سازمان‌های غیرانتفاعی مورد بررسی در این پژوهش، باید به این نکته اشاره کرد که سازمان‌هایی بررسی و انتخاب شدند که زمینه اصلی یا یکی از اصلی‌ترین زمینه‌های فعالیت آن‌ها، موضوع و محوریت «امور خیریه و نیکوکاری» باشد. علاوه بر فعالیت در حوزه «امور خیریه و نیکوکاری» که به‌عنوان هدف اصلی و کلیدی تمامی سازمان‌های مورد بررسی بوده است - با توجه به اینکه سازمان‌های غیرانتفاعی به‌طور معمول و مطابق تشکیلات و اساسنامه خود، در چند زمینه و محور فعالیت دارند - پنج سازمان در ارتباط با «بهداشت، درمان و سلامت»، چهار سازمان در ارتباط با «سالمندان و امور زنان»، سه سازمان در ارتباط با «محیط زیست و فعالیت‌های بشردوستانه»، پنج سازمان در ارتباط با «آسیب‌دیدگان اجتماعی و امور حمایتی» و چهار سازمان در ارتباط با «فعالیت‌های علمی، فرهنگی، اجتماعی، هنری و ورزشی» فعالیت جدی داشته‌اند.

روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی است. در نمونه‌گیری نظری، نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به خلق نظریه کمک کنند و تا مرز اشباع شدن پیش می‌روند. در نمونه‌گیری نظری، پژوهشگر بر اساس قضاوت خود و با استفاده از بهترین منابع اطلاعاتی از جمله مشاهده، مصاحبه یا منابع مکتوب، سعی در انتخاب برترین‌ها دارد. به این ترتیب، در این پژوهش گردآوری اطلاعات و داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه با خبرگان و مدیران منابع انسانی سازمان‌های خیریه غیرانتفاعی انجام شده است. پس از انجام مصاحبه با ۱۳ نفر، اشباع نظری صورت گرفت؛ اما جهت اطمینان، مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه یافت که مشخصات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	تحصیلات	ردیف	سمت	تحصیلات
۱	عضو هیئت مدیره	دکتری تخصصی	۲	مدیرعامل	کارشناسی ارشد
۳	مدیرعامل	کارشناسی	۴	مدیر اجرایی	کارشناسی ارشد
۵	مدیرعامل	کارشناسی ارشد	۶	مدیرعامل	کارشناسی ارشد
۷	مدیر اجرایی	کارشناسی	۸	مدیرعامل	کارشناسی ارشد
۹	رئیس هیئت مدیره	دکتری تخصصی	۱۰	مدیرعامل	دکتری تخصصی
۱۱	مدیرعامل	کارشناسی ارشد	۱۲	رئیس هیئت مدیره	پزشک متخصص
۱۳	مشاور در امور سازمان‌های غیرانتفاعی	دکتری تخصصی	۱۴	نظارت بر فعالیت‌های سازمان‌های غیرانتفاعی	دکتری تخصصی
۱۵	کارشناس امور سازمان‌های غیرانتفاعی	کارشناسی ارشد			

### روش تجزیه و تحلیل

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش از تحلیل تماتیک و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. فراگرد تحلیل تم شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که بوجود می‌آیند. همچنین به‌منظور اجرای فرایند کدگذاری، از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> استفاده شد. روایی ابزار گردآوری اطلاعات از طریق تطبیق اعضای مشارکت‌کننده، بررسی توسط همکار (پنج نفر از اساتید رشته مدیریت)، بررسی زوجی یافته‌ها و کدگذاری مشارکتی با اعضای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، از روش درگیری بلندمدت محقق با فضای تحقیق و مشاهده مداوم او در محیط پژوهش، از جمله اعتمادسازی برای افراد مشارکت‌کننده در پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل فهم نادرست ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان بهره برده شد. همچنین به‌منظور اطمینان از روایی، از چهار

معیار قابلیت اعتبارپذیری، قابلیت انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت ثبات لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد. روش بررسی پایایی در پژوهش حاضر از نوع پایایی بازآزمون است. به این ترتیب، از بین مصاحبه‌های انجام شده، چهار مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقی	تعداد عدم توافقی	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۴۸	۲۳	۲۵	٪ ۹۸
۲	۳۴	۱۵	۱۹	٪ ۸۸
۳	۴۶	۲۲	۲۴	٪ ۹۶
۴	۳۱	۱۴	۱۷	٪ ۹۰
کل	۱۵۹	۷۴	۸۵	٪ ۹۳

رابطه ۱  $\text{درصد پایایی باز آزمون} = ((\text{تعداد توافقات} \times 2) / \text{تعداد کل کدها}) \times 100$

مطابق با جدول، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۴ روزه برابر ۱۵۹، تعداد کل توافقی‌ها بین کدها در این دو زمان ۷۴ و تعداد کل عدم توافقی‌ها برابر ۸۵ است. پایایی کل باز آزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه ۱ برابر با ۹۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی پژوهش ذکر شد، به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش کیفی حاضر، از روش تحلیل تم استفاده شده است. رویکرد استفاده‌شده برای تحلیل داده‌ها، رویکرد شش‌مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) است. مطابق با این رویکرد، تحلیل تم در پژوهش‌ها از شش مرحله اصلی تشکیل شده است که مبنای کار پژوهش حاضر قرار می‌گیرد:

۱. آشنایی اولیه با اطلاعات پژوهش: رونویسی داده‌ها (در صورت لزوم)، خواندن و بازخوانی داده‌ها، یادداشت کردن ایده‌های اولیه؛
۲. تولید کدهای اولیه: کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها به‌صورت سیستماتیک در کل مجموعه داده‌ها، جمع‌آوری داده‌های مربوط به هر کد؛

۳. جست‌وجوی مضامین یا تم‌ها: جمع‌آوری کدها در قالب مضامین بالقوه، جمع‌آوری تمام داده‌های مربوط به هر مضمون بالقوه؛
۴. بررسی مضامین: بررسی کاربرد مضامین در رابطه با عصاره‌های کد شده (مرحله ۱) و کل مجموعه داده‌ها (مرحله ۲)، با ایجاد یک «نقشه» موضوعی از تجزیه و تحلیل؛
۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: تجزیه و تحلیل مداوم برای پالایش مشخصات هر مضمون و سیر داستانی تجزیه و تحلیل، تولید تعاریف و نام‌های واضح برای هر مضمون؛
۶. تهیه گزارش نهایی برای تجزیه و تحلیل.
- اولین مرحله از تجزیه و تحلیل، شناسایی و استخراج تم‌های اولیه از محتوای مصاحبه‌های انجام شده بوده است. به همین منظور، بعد از انجام هر مصاحبه، تم‌های مستتر و پنهان مصاحبه‌ها شناسایی، استخراج و کدگذاری شدند. به این ترتیب، نتایج تحلیل داده‌ها (چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران)، در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران

مؤلفه‌های مفهومی	نوع چالش
چالش نبود آموزش‌های مختص سازمان‌های غیرانتفاعی در دانشگاه‌ها	چالش‌های تخصصی
نداشتن رویکرد علمی مدیریتی در سازمان‌ها	
هزینه زیاد انتقال ارزش‌ها، دانش و تجارب به کارکنان جدید	
ناآگاهی و جدی نگرفتن نحوه عقد قرارداد با کارکنان	
عدم وجود منابع علمی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی	
عدم دستیابی به اهداف به دلیل بی‌نظمی کارکنان	چالش‌های مرتبط با منابع انسانی سازمان
زمان‌بر بودن رشد و توسعه کارکنان	
مدیریت داوطلبان علاقه‌مند فاقد مهارت و تخصص	
کارمندیابی و استخدام کارکنان	
مقاومت بخشی از کارکنان در مدون کردن فعالیت‌های منابع انسانی	
مشکل بودن جذب کارکنان توانمند و اثربخش	
ویژگی‌های خاص کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی	
حفظ عملکرد مطلوب منابع انسانی	
عمر کم حضور کارکنان در سازمان	
نرخ بالای خروج کارکنان	
توانایی کم مؤسسه‌ها در نگهداری کارکنان اثربخش	

مؤلفه‌های مفهومی	نوع چالش
چالش پرداخت حق بیمه برای تمامی کارکنان مؤسسه	چالش‌های مالی و اقتصادی
دیدگاه مخالف برخی از خیران برای پرداخت حقوق و دستمزد زیاد	
نرخ پرداخت کمتر از متوسط بازار به کارکنان	
کم شدن کمک‌های خیریه	
نداشتن برنامه مشخص درآمدی برای مؤسسه	
وابستگی منابع مالی به کمک‌های خیرین	
فقدان سیستم مالی درآمدزایی مشخص	
حمایت مالی ضعیف دولتی از مؤسسه	
توان مالی ضعیف مؤسسه	
تعداد زیاد مؤسسه‌های خیریه و موازی کاری مؤسسه‌ها	چالش‌های قانونی
وجود مراجع متعدد برای صدور مجوز فعالیت سازمان‌های غیرانتفاعی	
وجود قوانین متعدد و گاه متناقض برای انجام فعالیت‌ها	
منع درآمدزایی برای سازمان‌های غیرانتفاعی توسط قانون	
چالش وجود قوانین محدود کننده	
عدم به کارگیری منابع وقفی برای مؤسسه‌های خیریه	

در ادامه هر یک از چالش‌های شناسایی شده بر اساس نظر خبرگان تشریح می‌شود.

### چالش‌های تخصصی

نخستین تم شناسایی شده برای چالش‌های پیش روی سازمان‌های غیرانتفاعی، «چالش‌های تخصصی» است. چالش‌های تخصصی به آن دسته از چالش‌ها اشاره دارد که با ماهیت و نوع سازمان‌های غیرانتفاعی مرتبط است. در واقع، سازمان‌های غیرانتفاعی با توجه به ماهیت و همچنین با توجه به عملکرد مدیریتی و دیدگاه تصمیم‌گیرندگان و تصمیم‌سازان با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند که بی‌توجهی به این چالش‌ها، عملکرد اثربخش این قبیل مؤسسه‌ها را دچار مشکل می‌کند. به عقیده یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های غیرانتفاعی با آن روبه‌رو هستند، به این موضوع بر می‌گردد که دانشگاه یا مؤسسه آموزشی نیست که افرادی را مخصوص این سازمان‌ها پرورش دهد. بنابراین کارکنان شما از تمامی رشته‌ها خواهند بود که شاید در ابتدا ذهنیت یک‌دست و هم‌سویی با سازمان شما نداشته باشند. بیشتر افرادی که وارد سازمان ما می‌شوند، در بدو ورود، تخصص بالایی که متناسب با مأموریت، فرهنگ و ارزش‌های سازمان باشد، ندارند.»



این گزاره در واقع به یکی از چالش‌های مهم منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی اشاره می‌کند و آن فقدان وجود سیستم آموزشی برای تقویت مهارت‌های کار در سازمان‌های غیرانتفاعی است. بی‌شک، برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه‌های آموزشی پیش از ورود به سازمان، می‌تواند قدرت تطبیق‌پذیری کارکنان با سازمان غیرانتفاعی را افزایش دهد.

### چالش‌های مرتبط با منابع انسانی سازمان

دومین تم شناسایی شده برای چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، «چالش‌های مرتبط با منابع انسانی» خاص این سازمان‌هاست. این دسته از چالش‌ها به موارد دقیق و مشخص در ارتباط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی اشاره دارد. برخی موضوعات شاید برای خیلی از سازمان‌های انتفاعی موضوعی عادی باشد که بتوان به راحتی آن‌ها را مدیریت و کنترل کرد؛ ولی همین مسائل در سازمان‌های غیرانتفاعی و با توجه به ماهیت و شرایط خاص این سازمان و محدودیت‌هایی که دارند، به مسائل و موضوعات چالشی تبدیل شده است. به طور کلی این چالش‌ها مرتبط با زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. برای مثال، همان طور که در نقل قول زیر مشخص است، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد در سازمان‌های غیرانتفاعی، مانند سازمان‌های دولتی یا خصوصی نیست؛ زیرا کار در این سازمان‌ها اغلب به صورت داوطلبانه است:

«مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، خودش اصلاً موضوع چالشی است؛ چرا که شما با افرادی سر و کار دارید که انتظار دارید بهترین عملکرد را برای سازمان و مؤسسه به ارمغان بیاورید، از طرفی دست شما بسته است و نمی‌توانید مطابق با عرفی که در جامعه در سازمان‌های دولتی و خصوصی عمل می‌شود و پرداخت می‌شود، رفتار کنید.»

همچنین، در مصاحبه‌ای دیگر، به موضوع مهم دیگر که همان بحث انگیزش کارکنان در این سازمان‌هاست، اشاره شد. در اکثر سازمان‌های خصوصی و دولتی، بخش عمده سیستم انگیزشی به صورت سازوکارهای بیرونی و مادی است؛ در حالی که سازمان‌های غیرانتفاعی، توانایی برانگیختن نیازهای عمده مالی کارکنان را ندارند:

«کارکنان سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی، به واسطه ویژگی‌ها و روحیات خاصی که دارند، نیازمندی‌های متفاوتی نسبت به کارکنان سایر سازمان‌ها دارند و توجه کافی به این نیازمندی‌ها و پاسخ‌گویی مناسب به این نیازها سبب افزایش رضایتمندی آن‌ها و تعهد بیشتر آن‌ها نسبت به سازمان می‌شود.»

### چالش‌های مالی و اقتصادی

سومین تم شناسایی شده برای چالش‌های پیش روی سازمان‌های غیرانتفاعی، «چالش‌های مالی و اقتصادی» است. چالش‌های مالی و اقتصادی، هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی، به ویژه عملکرد بخش مدیریت منابع انسانی بسیار تأثیر می‌گذارد. این دسته از چالش‌ها، از جمله چالش‌های مهمی است که با توجه به ماهیت غیرانتفاعی این نوع مؤسسه‌ها و سازمان‌ها، می‌توان ادعا کرد که کمابیش در تمامی این نوع سازمان‌ها مشاهده می‌شود. وجه تمایز عمده سازمان‌های غیرانتفاعی با سازمان‌های دیگر، در نحوه درآمدزایی است. سازمان‌های خصوصی و

دولتی با وجود درآمدهای متنوع و اختصاص بودجه‌های مختلف، کمتر در برنامه‌ریزی برای پرداخت به کارکنان، هزینه‌کرد برای کارکنان یا خرید اقلام گوناگون با مشکل مواجه می‌شوند. در صورتی که بخش عمده یا تمام درآمد سازمان‌های غیرانتفاعی با کمک مردم و خیران تأمین می‌شود. از این رو، کاهش درآمد مردم و وضعیت اقتصادی پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی، در درآمدهای این سازمان‌ها تزلزل ایجاد خواهد کرد:

«با توجه به اینکه بخش زیادی از منابع مالی سازمان‌های غیرانتفاعی توسط مردم و کمک‌های خیریه آن‌ها یا کمک‌های خیریه سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر تأمین می‌شود، وضعیت نامناسب اقتصادی اخیر باعث کم‌شدن این بخش منبع درآمدی سازمان‌های خیریه شده است. در چنین شرایطی نگاه‌داشتن تمام کارکنان توانمند کار آسانی نیست».

### چالش‌های قانونی

چهارمین و آخرین تم شناسایی‌شده برای چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، «چالش‌های قانونی» است. عوامل مهمی که فعالیت‌ها و عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بحث موضوعات قانونی است. قوانین متعدد و صادره از منابع قانونی متفاوت، باعث شده است که سازمان‌های غیرانتفاعی با چالش جدی برای حل این موضوعات روبه‌رو شوند. امکان صدور مجوز فعالیت مؤسسه و سازمان غیرانتفاعی از سوی مراجع متعدد و در نظر گرفتن موضوعاتی که برای هر یک از سازمان‌های مرجع اهمیت فراوانی دارد، باعث شده است که در نهایت وضعیتی ایجاد شود که سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی با مسائل جدی در زمینه محدودیت‌های ناشی از هر یک از قوانین مواجه شوند. از طرف دیگر، سازمان‌ها و نهادهای نظارتی با توجه به مأموریت و رسالت خود، قوانین و مقرراتی را در قالب آیین‌نامه، دستورالعمل، شیوه‌نامه و... وضع و صادر کرده‌اند که شاید برای بسیاری از سازمان‌های انتفاعی درک و پذیرش باشد و بیشتر هم با توجه به در نظر گرفتن این نوع فعالیت و ماهیت سازمان‌های انتفاعی، این قوانین وضع شده‌اند، ولی در نظر نگرفتن ماهیت و شرایط خاص سازمان‌های غیرانتفاعی در وضع و صدور این قوانین، چالش‌های جدی و اساسی برای عملکرد سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی ایجاد نموده است. آنچه بیان شد، در گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان مشهود است:

«یکی دیگر از چالش‌هایی که سازمان‌های غیرانتفاعی با آن روبه‌رو هستند، مراجع متعددی هستند که مجوز این‌گونه سازمان‌ها را صادر می‌کنند که این باعث می‌شود تعداد سازمان‌های غیرانتفاعی بالا باشد و خیلی از این سازمان‌ها هم پوشانی عملکردی داشته باشند. تعدد سازمان‌های غیرانتفاعی باعث می‌شود امکان انجام یک حمایت کامل، جامع و قابل توجه از سازمان‌های غیرانتفاعی متعدد موجود از بین برود».

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

منابع انسانی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهند و ضمن ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی نیز نقش اساسی دارند. پژوهش کیفی حاضر، به‌منظور شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های

غیرانتفاعی در رابطه با مدیریت منابع انسانی، طراحی و اجرا شده است. دلیل انتخاب سازمان‌های غیرانتفاعی برای این پژوهش، وجود شرایط خاص و ماهیت متفاوتی است که با سایر سازمان‌ها دارد. تحقیقات گذشته چالش‌هایی را بررسی کرده‌اند که شرکت‌های انتفاعی و سازمان‌های خصوصی و دولتی با آن مواجهند؛ با این حال، مرور ادبیات و پیشینه مرتبط با چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی، همان‌طور که در این مقاله بررسی و بیان شد، نشان می‌دهد که تاکنون به بحث چالش‌های سازمان‌های غیرانتفاعی توجهی نشده است و چارچوب جامعی برای شناسایی این چالش‌ها وجود ندارد. این کمبود، به‌ویژه برای سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی، در ایران بسیار بیشتر و جدی‌تر احساس می‌شود. پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از مدیران، مسئولان و خبرگان سازمان‌های غیرانتفاعی، الگویی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی را ارائه کرده است. این چالش‌ها به چهار بخش عمده چالش‌های تخصصی، چالش‌های مرتبط با منابع انسانی، چالش‌های قانونی و چالش‌های مالی و اقتصادی دسته‌بندی شده‌اند. شناخت و آگاهی از این چالش‌ها، به مدیران و مسئولان سازمان‌های غیرانتفاعی کمک می‌کند تا با این چالش‌ها برخورد هوشمندانه و منطقی داشته باشند و در مسیر مدیریت این چالش‌ها، هدفمندتر عمل کنند؛ چرا که این چالش‌ها بر عملکرد و فعالیت سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد و بدون توجه به آن‌ها، عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی، به ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی با مسئله جدی مواجه خواهد شد. از طرف دیگر، مشخص کردن چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی سازمان‌های غیرانتفاعی، می‌تواند راهنمایی برای مدیران و مسئولان تصمیم‌ساز در ارتباط با این سازمان‌ها باشد؛ چرا که با آگاهی از این چالش‌ها و شناخت ابعاد مختلف تأثیرگذار آن‌ها روی منابع انسانی سازمان‌ها، می‌توان تصمیم‌های منطقی، معقول و سازنده‌ای را برای سازمان‌های غیرانتفاعی خیریه اخذ کرد؛ به‌گونه‌ای که چالش‌ها و محدودیت‌های پیش‌روی سازمان‌ها در این تصمیم‌ها لحاظ شود.

اولین دسته از چالش‌ها، چالش‌های تخصصی است که عبارت‌اند از: نبود آموزش‌های مختص سازمان‌های غیرانتفاعی در دانشگاه‌ها، نداشتن رویکرد علمی مدیریت در سازمان‌ها، هزینه زمان زیاد انتقال ارزش‌ها و دانش و تجارب به کارکنان جدید، ناآگاهی و جدی نگرفتن نحوه عقد قرارداد با کارکنان، عدم وجود منابع علمی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی. همان‌طور که در بخش‌های پیشین ذکر شد، پژوهش یا پژوهش‌هایی جامع در زمینه چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی انجام نگرفته است. با در نظر گرفتن این مسئله، نتایج پژوهش حاضر با نزدیک‌ترین نتایج پژوهش‌های پیشین مقایسه شده است. برخی از مؤلفه‌های چالش‌های سازمان‌های غیرانتفاعی در پژوهش حاضر، مشابه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف موجود در پیشینه است. برای مثال، بلو و همکاران (۲۰۲۱)، انعطاف‌پذیری زمان را به‌عنوان یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی کرده‌اند که می‌تواند قابلیت انطباق با مؤلفه هزینه زمانی زیاد برای انتقال ارزش‌ها را داشته باشد.

چالش‌های دسته دوم که چالش‌های مرتبط با منابع انسانی نام دارد که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن عبارت‌اند از: عدم دستیابی به اهداف به‌دلیل بی‌نظمی کارکنان، زمان‌بر بودن رشد و توسعه کارکنان، چالش مدیریت داوطلبان علاقه‌مند فاقد مهارت و تخصص، چالش کارمندیابی و استخدام کارکنان، مقاومت کارکنان در مدون کردن فعالیت‌های

منابع انسانی، مشکل بودن جذب کارکنان توانمند و اثربخش، ویژگی‌های خاص کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی، چالش حفظ عملکرد مطلوب منابع انسانی، عمر کم حضور کارکنان در سازمان، نرخ بالای خروج کارکنان و توانایی کم مؤسسه‌ها در نگهداری کارکنان اثربخش. در این ارتباط، تحقیقات پیشین در حیطه سازمان‌ها و صنایع مختلف، چالش‌های متنوعی را شناسایی کرده‌اند که می‌توانند با چالش‌های شناخته شده در این پژوهش مطابقت داشته باشند. نمونه‌هایی مانند دستمزد غیررقابتی و انگیزه ناکارآمد و ناکافی برای کار (بیدر و و لیسیته کوربه، ۲۰۲۰)، تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، توسعه و حفظ نیروی کار (زمان زاده و همکاران، ۲۰۲۰) و نیازهای مختلف کارکنان (پوررشیدی و همکاران، ۲۰۱۶)، از جمله چالش‌هایی هستند که پژوهش‌های پیشین به آن‌ها اشاره کرده‌اند و در این پژوهش برای سازمان‌های غیرانتفاعی نیز تبیین شده است.

بخش سوم چالش‌های تبیین شده در این پژوهش، چالش‌های مالی و اقتصادی است که مؤلفه‌های آن عبارت‌اند از: دیدگاه مخالف برخی از خیران برای پرداخت حقوق و دستمزد زیاد، نرخ پرداخت کمتر از متوسط بازار به کارکنان، کم‌شدن کمک‌های مردم به خیریه‌ها، نداشتن برنامه مشخص درآمدی برای مؤسسه، وابستگی منابع مالی به کمک‌های خیران، نداشتن سیستم مالی درآمدزایی مشخص، حمایت مالی ضعیف دولتی از مؤسسه و توان مالی ضعیف مؤسسه. در نهایت، آخرین دسته از چالش‌ها با عنوان چالش‌های قانونی معرفی شده است که مؤلفه‌های آن عبارت‌اند از: تعداد زیاد مؤسسه‌های خیریه و موازی‌کاری مؤسسه‌ها، وجود مراجع متعدد برای صدور مجوز فعالیت سازمان‌های غیرانتفاعی، وجود قوانین متعدد و گاه متناقض برای انجام کارها، منع درآمدزایی برای کارکنان توسط قانون، چالش وجود قوانین محدودکننده، عدم به کارگیری منابع وقفی برای مؤسسه‌های خیریه. با توجه به نتایج پژوهش و به‌منظور مدیریت بهینه منابع انسانی، پیشنهادهایی به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان مرتبط و همچنین، مدیران سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی ارائه می‌شود:

- تدوین برنامه درسی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی برای آموزش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی؛
- بسترسازی و طراحی مدلی برای ایجاد ارتباط مستمر بین دانشگاه و سازمان‌های غیرانتفاعی، به‌منظور بهره‌مندی از پتانسیل و توانمندی‌های دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی؛
- بررسی علمی و عملیاتی در ارتباط با تدوین و طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش برای کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی با هدف مدیریت چالش عمر کم حضور کارکنان و خروج کارکنان اثربخش از سازمان؛
- تبیین و مشخص کردن سازمان یا ارگانی واحد، به‌منظور نظارت و مدیریت بر فعالیت‌ها و اقدام‌های سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی (تلاش برای حذف موازی‌کاری فعلی سازمان‌های دولتی مرتبط با امور سازمان‌های غیرانتفاعی)؛
- تقویت ارتباطات و همکاری‌های مستمر سازنده با سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌ساز، به‌منظور آگاه ساختن این نهادها از چالش‌ها و محدودیت‌های پیش روی مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی، به ویژه در بخش منابع انسانی؛
- تدوین و تنظیم قوانین و مقررات خاص مرتبط با سازمان‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی با در نظر گرفتن شرایط، چالش‌ها و محدودیت‌های این قبیل سازمان‌ها؛

- ایجاد ارتباط و اتحاد استراتژیک و برنامه‌ریزی شده بین سازمان‌های غیرانتفاعی، به منظور ایجاد رابطه برد - برد و بهره‌مندی از امکانات و توانمندی‌های یکدیگر برای ایفای هرچه بهتر نقش و مأموریت خود در جامعه؛
- زمینه‌سازی ایجاد سیستم درآمدزایی برای مؤسسه‌ها، به منظور افزایش توانایی در پرداخت حقوق و دستمزد رقابتی به منابع انسانی؛
- یکپارچه‌سازی قوانین مرتبط با استخدام و به کارگیری منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، توسط دولت و سازمان‌های قانون‌گذار؛
- ایجاد زمینه‌های تسهیلاتی و زیرساختی برای تجاری‌سازی فعالیت‌های کارکنان و اعضای سازمان‌های غیرانتفاعی؛
- لزوم تدوین آموزش‌های بدو ورود و ضمن خدمت برای کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی بر مبنای روش‌های علمی و به روز؛
- استفاده از رویکردهای علمی و رایج در جذب و به کارگیری کارکنان؛
- تعیین اهداف و چشم‌انداز مناسب در سازمان‌های غیرانتفاعی، به منظور ترغیب داوطلبان منابع انسانی متخصص و ماهر؛
- تأکید هم‌زمان بر سیستم انگیزش بیرونی و درونی به منظور ترغیب و حفظ افراد در محیط کار؛
- طراحی و تقویت سیستم جبران خدمات غیرمالی متناسب با ویژگی‌های خاص کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی؛
- زمینه‌یابی عوامل فرهنگی در مدیریت عملکرد کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی.

## منابع

- ابویی اردکان، محمد؛ عبادی، نغمه؛ مقیمی، سیدمحمد و یزدانی، حمید رضا (۱۴۰۰). بررسی تجربی روش هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۲)، ۳۵۴-۳۸۴.
- اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران. *فصلنامه تحول اداری*، ۶۲-۶۶-۵۷.
- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آرین و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰.
- جستانی دیلمی، امید (۱۳۹۰). *شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های با رشد سریع (مطالعه موردی: شرکت خدمات دریایی و بندری کوه)*. پایان‌نامه رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران.
- کشوری، محمد؛ شیردل، آرش؛ طاهری میرقائدی، مسعود و یوسفی، علیرضا (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان: یک مطالعه کیفی. *مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، ۷(۴)، ۳۴۹ - ۳۶۰.
- زراعت کار، سمیه؛ رجبی، فرجاد و حاجیه نقاش زاده، ساقی (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۹۷-۲۲۴.

شاه حسینی، محمدعلی؛ کیماسی، مسعود؛ فیاضی، مرجان و خدادادیان، محمدرضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس تحلیل داده‌بنیاد (مورد مطالعه: بانک‌های ملت تهران). *مدیریت دولتی*، ۱۲(۲)، ۳۴۶-۳۷۶.

یعقوبی، حمیدرضا؛ قلی‌پور، آرین و امیری، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲.

## References

- Abooyee Ardakan, M., Ebadi, N., Moghimi, S. M., & Yazdani, H. R. (2021). Studying a method for aligning business strategy & HR practices. *Journal of Public Administration*, 13(2), 354-384. (in Persian)
- Aghaz, A., Sheikh, A. & Amirkhani, T. (2017). Human resource management in the public sector: An investigation into the Iranian ministries. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695.
- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.
- Arbatani, T. R., Farhangi, A. A. & Dadashzadeh, Y. (2016). Framing the current challenges and trends in human resource management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 589-600.
- Asadi, I. & Zakeri, M. (2020). HRM challenges in Iran's public sector. *Tahavol-e-Edari*, 62, 47-56.
- Baluch, A. M. (2011). *Human resource management in nonprofit organizations*. Routledge.
- Bastida, R., Marimon, F. & Carreas, L. (2017). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 40(3), 1-16.
- Bello, D., Matthew, F. & Emmanuel, K. A. (2021). Evaluating 21st century key human resource management challenges in Nigeria. *Journal of Administrative Science*. Available at <https://ssrn.com/abstract=3878284>.
- Bethere, S. & Licite-Kurbe, L. (2020). Challenges in human resource management in the culture industry in Latvia. *Research for Rural Development*, 35, 183-190.
- Bhat, T. G. (2016). A study on challenges in human resource management. *Ijrar-International Journal of Research and Analytical Reviews (Ijrar)*, 3(1), 176-184.
- Booth, M., Shin, H. & Slavec Gomezel, A. (2019). Human resource management challenges in a Slovenian social enterprise: A case study. *International Journal of Human Resource Development Practice, Policy and Research*, 4(2), 65-82.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Cooper, E. A., Phelps, A. D. & Rogers, S. E. (2020). Research in nonprofit human resource management from 2015 to 2018: Trends, insights, and opportunities. *Employee Relations: The International Journal*, 42(5), 1055-1100.
- Fita, E. (2017). Human resource management and its role in today organizations. *Human Resource Management*, 9(11), 83-89.
- Imani, H., Azar, A., Gholipour, A. & Pourezzat, A. A. (2020). Presenting an interpretive structural model of employees' compensation system toward administrative integrity in the public sector. *Journal of Public Administration*, 12(3), 427 - 460. (in Persian)
- Jastani Dailami, O. (2011). *Identifying the challenges of human resource management in the rapidly growing companies (Case study: Kaveh Marine and Port Services Company)*. Thesis in Entrepreneurship Management, University of Tehran, Tehran. (in Persian)
- Johansen, M. S. & Sowa, J. E. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 549-567.
- Keshvari, M., Shirdel, A., Taheri Mirghaedi, M., Yusefi, A. (2020). Challenges in the optimal management of human resources in hospitals: A qualitative study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 7(4), 349-360. (in Persian)
- Kim, M. Y. & Torneo, A. (2021). The roles of strategic human resource management and person–environment fit on nonprofit public service motivation. *Public Integrity*, 23(1), 33-51.
- Kusa R. (2016). Measuring entrepreneurial orientation in the social context. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 117–129,
- Liao, K. H. & Huang, I. S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.
- Lina, M. A., Ali, M. M. & Hossain, M. A. (2016). Contemporary challenges of human resource management. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4(1), 145-156.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Murray, W. C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D. & Taller, M. (2017). Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 391-401.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2019). *Fundamentals of human resource management 8<sup>th</sup> ed.*, Boston: McGraw-Hill Higher Education
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R. & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.
- Parsehyan, B. G. (2017). Human resources management in nonprofit organizations: A case study of Istanbul foundation for culture and arts. In Mura, L. (ed.), *Issues of Human Resource Management*, IntechOpen

- Pawar, J. & Bhagat, M. (2021). Recent trends in human resource management. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 4464-4470.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pourrashidi, R., Mehranpour, M. & Nick, M. F. (2017). Human resources management: Challenges and solutions. *Helix*, 7(2), 998-1001.
- Ridder, H.-G. & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141.
- Samuel, C. & Timmaraju, K. (2015). Initial assessment of human resources management challenges in the Indian construction sector. *International Journal of Earth Sciences and Engineering*, 8(5), 256-258.
- Shahhoseini, M.A., Keimasi, M., Fayyazi, B.M., Khodadadian, M. (2020). Presenting human resource risk management model in the banking industry based on grounded theory (Case study: Mellat Bank of Tehran). *Journal of Public Administration*, 12(2), 346-376. (in Persian)
- Sims, R. R. (Ed.). (2007). *Human resource management: Contemporary issues, challenges and opportunities*. IAP.
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Virk, G. S. (2017). Challenges of human resource management in MSME. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 24-37.
- Yaghoubi, H., Gholipour, A. & Amiry, M. (2022). Designing a domestic model to determine the dimensions of human resource flexibility in public banks. *Journal of Public Administration*, 14(1), 29- 52. (in Persian)
- Zamanzadeh, V., Valizadeh, L. & Neshat, H. (2020). Challenges of human resources management in nursing in Iran: A qualitative content analysis. *Nursing Open*, 7(1), 319-325.
- Zeraatkar, S., Rajabi farjad, H., Naghashzadeh, S. (2021). Exploration of the challenges of human resource management in the public sector and their effects on productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 197-224. (in Persian)