

Identifying the Components of Strategic Human Resource Management in Organizational Reputation Management with a BSC Approach in Payame Noor Universities of Tehran Province

1. Saeed Dilmaghani¹: PhD Student, Department of Public Administration, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Fariba Hanifi^{2*}: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

3. Alireza Rezghi Rostami³: Assistant Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: f.hanifi95@gmail.com

Abstract:

This study aimed to examine the role of strategic human resource management in managing organizational reputation in Payame Noor universities of Tehran province based on the Balanced Scorecard (BSC) approach. This qualitative study employed a systematic grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts and managers in the fields of human resource management and university administration. The snowball sampling method was used until theoretical saturation was achieved. The collected data were analyzed using open, axial, and selective coding, leading to the development of a conceptual model for strategic human resource management in organizational reputation management. The results revealed that strategic human resource management within the BSC framework consists of causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes. Causal conditions included organizational leadership, stakeholder expectations, social responsibilities, and strategic management for growth. Contextual conditions such as mission and policies, organizational strategies, and stakeholder interactions played a crucial role in achieving organizational reputation management. Intervening conditions, including cultural awareness, organizational experiences, and university legitimacy, influenced reputation management. Ultimately, HRM strategies, including macro strategies, service innovation, strategic orientation, and technological strategies, contributed to enhancing organizational reputation. These strategies resulted in positive outcomes such as increased human capital, stakeholder trust and loyalty, and an improved competitive position for the university. Strategic human resource management in universities can play a significant role in strengthening organizational reputation. Implementing appropriate HRM strategies, leveraging modern technologies, fostering positive community interactions, and fulfilling social responsibilities can enhance the university's position at national and international levels.

Keywords: Strategic human resource management, organizational reputation, Balanced Scorecard, Payame Noor University, human resource management.

How to Cite: Dilmaghani, S., Hanifi, F., & Rezghi Rostami, A. (2024). Identifying the Components of Strategic Human Resource Management in Organizational Reputation Management with a BSC Approach in Payame Noor Universities of Tehran Province, *Education and Development in Digital Age*, 1(1), 87-100.



شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران

۱. سعید دیلمقانی¹: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. فریبا حنیفی^{2*}: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. علیرضا رزقی رستمی³: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: f.hanifi95@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام شد. روش‌ها و مواد: پژوهش حاضر از روش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد نظام‌مند (پارادایمی) بهره گرفته است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانشگاهی جمع‌آوری شد. برای نمونه‌گیری، روش گلوله‌برفی به کار گرفته شد تا تا اشباع نظری حاصل شود. داده‌های به‌دست‌آمده از استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و در نهایت، مدل مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی تدوین شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس رویکرد BSC شامل عوامل مختلفی از جمله شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است. شرایط علی شامل عواملی مانند رهبری سازمانی، انتظارات ذینفعان، مسئولیت‌های اجتماعی و مدیریت استراتژیک در مسیر رشد بود. شرایط زمینه‌ای مانند مأموریت و خطمشی، راهبردهای سازمانی و تعاملات با ذینفعان نقش مهمی در تحقق مدیریت شهرت سازمانی داشتند. شرایط مداخله‌گر شامل فرهنگ‌سازی، تجربیات سازمانی و مشروعیت دانشگاه بر مدیریت شهرت تأثیرگذار بودند. در نهایت، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در قالب راهبردهای کلان، نوآوری در خدمات، جهت‌گیری استراتژیک و راهبردهای فناورانه به بهبود شهرت سازمانی منجر شدند و پیامدهایی همچون افزایش سرمایه انسانی دانشی، اعتماد و وفاداری ذینفعان و بهبود جایگاه رقابتی دانشگاه را به دنبال داشتند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌ها می‌تواند نقش بسزایی در تقویت شهرت سازمانی ایفا کند. اتخاذ راهبردهای مناسب در حوزه منابع انسانی، همراه با استفاده از فناوری‌های نوین، تعاملات مثبت با جامعه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، می‌تواند منجر به بهبود جایگاه دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی شود.

کلیدواژه‌گان: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شهرت سازمانی، کارت امتیازی متوازن، دانشگاه پیام نور، مدیریت منابع انسانی.

نحوه استناددهی: دیلمقانی، سعید، حنیفی، فریبا، و رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران. نشریه مدیریت، توسعه و آموزش در عصر دیجیتال، (۱۱)، ۱۰۰-۸۷.



مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در افزایش اثربخشی سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود. این مفهوم به طور فزاینده‌ای در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است، زیرا سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق شیوه‌های نوآورانه منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند (Acar, 2024; Arora et al., 2023). در این راستا، دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند و مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای شهرت سازمانی آن‌ها ایفا کند. امروزه، دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های دانش‌محور، نه تنها باید از طریق بهبود فرآیندهای آموزشی و پژوهشی، بلکه با مدیریت مؤثر منابع انسانی خود، در جهت تقویت تصویر برند و شهرت خود در میان ذینفعان گام بردارند (Gautam & Saud, 2024; Hu et al., 2023).

با رشد سریع رقابت در بخش آموزش عالی، مدیریت شهرت سازمانی برای دانشگاه‌ها اهمیتی حیاتی یافته است. شهرت سازمانی نشان‌دهنده برداشت عمومی از قابلیت‌ها، عملکرد و کیفیت خدمات یک سازمان است که بر وفاداری مشتریان، جذب دانشجویان و هیئت علمی و حتی برقراری ارتباطات مؤثر با صنعت تأثیر دارد (Idowu et al., 2023; Kumari et al., 2021). یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند شهرت سازمانی دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. اتخاذ سیاست‌های استراتژیک در زمینه مدیریت منابع انسانی، مانند توسعه کارکنان، توانمندسازی اعضای هیئت علمی، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان و تأکید بر ارزش‌های سازمانی، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر ادراک جامعه از دانشگاه و در نهایت بر جایگاه رقابتی آن داشته باشد (Magomedbekov et al., 2024; Podra et al., 2024).

مطالعات نشان داده‌اند که استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند از طریق تأثیرگذاری بر متغیرهای مختلف مانند تعهد سازمانی، رضایت کارکنان و بهره‌وری، نقش مهمی در ایجاد و تقویت شهرت سازمانی داشته باشند (Li et al., 2021; Zhou, 2023). در این میان، استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی نظیر کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان یک چارچوب کارآمد در ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانی می‌تواند در راستای تحقق اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مدل BSC که شامل چهار بعد اصلی مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و آموزش و رضایت مشتری است، می‌تواند در بهینه‌سازی سیاست‌های منابع انسانی در جهت تقویت شهرت سازمانی کاربرد داشته باشد (Minh & Lan, 2022; Reddy et al., 2022).

از سوی دیگر، توجه به فناوری و نوآوری در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در دانشگاه‌های مدرن، نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی، استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت استعدادها و بهره‌گیری از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند به طور قابل توجهی بر شهرت سازمانی دانشگاه‌ها اثر بگذارند (Nurimansjah, 2023; Suharti & Sugiarto, 2020). دانشگاه‌هایی که در این حوزه‌ها سرمایه‌گذاری کرده و از فناوری‌های نوین در فرآیندهای مدیریتی خود استفاده می‌کنند، قادر خواهند بود موقعیت خود را در بازار آموزش عالی تقویت کنند و شهرت سازمانی مطلوب‌تری ایجاد نمایند (Dubrovina et al., 2023; Mach et al., 2024). علاوه بر این، یکی دیگر از ابعاد مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌ها، تأثیر آن بر ارتباطات سازمانی و تعاملات با ذینفعان است. دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای اجتماعی باید علاوه بر ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، در زمینه مسئولیت اجتماعی و تعهدات اجتماعی نیز فعال باشند. برنامه‌های توسعه پایدار، ارتباط مؤثر با جوامع محلی و حمایت از دانشجویان و کارکنان، می‌تواند به افزایش اعتبار و شهرت دانشگاه کمک کند (Almadana-Abón et al., 2024; Jain, 2023). بنابراین، اتخاذ یک رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی که شامل توسعه مهارت‌های کارکنان، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تقویت تعاملات دانشگاه با جامعه باشد، می‌تواند نقش مهمی در بهبود شهرت سازمانی ایفا کند (Bozhinovska et al., 2023; Chaubey et al., 2024). در این میان، چالش‌های مختلفی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌ها وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به محدودیت‌های مالی، مقاومت سازمانی در برابر تغییر، عدم همسویی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های کلان دانشگاه و فقدان زیرساخت‌های مناسب برای اجرای فناوری‌های نوین اشاره کرد (Massaquoi & Caulker, 2024; Siva et al., 2024). این چالش‌ها ایجاب می‌کند که دانشگاه‌ها با تدوین سیاست‌های هوشمندانه و بهره‌گیری از مدل‌های نوین مدیریتی، به سمت ارتقای عملکرد منابع انسانی و در نتیجه، بهبود شهرت سازمانی خود حرکت کنند (P. & Dr Parvaiz ahmad, 2023; Syafri et al., 2023).



در این پژوهش، با توجه به اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی، تلاش شده است تا ابعاد مختلف این ارتباط بررسی شود. دانشگاه پیام نور استان تهران به عنوان یک نمونه موردی در این مطالعه انتخاب شده است، زیرا این دانشگاه به دلیل ساختار غیرمتمرکز و گستردگی جغرافیایی، چالش‌های خاصی در مدیریت منابع انسانی خود دارد. لذا هدف این پژوهش ارائه یک مدل مفهومی برای تبیین مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی دانشگاه‌های پیام نور بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی به روش داده‌بنیاد نظام‌مند (پارادایمی) انجام شد. در این راستا، ابتدا پژوهشگر از طریق مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه‌های داخلی و خارجی، سؤالاتی را در راستای اهداف پژوهش طراحی کرد. این سؤالات شامل شرایط علی تأثیرگذار، بسترهای موردنیاز، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای تأثیرگذار و پیامدهای توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی در دانشگاه‌های پیام نور بودند. پس از تدوین این سؤالات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با متخصصان و خبرگان این حوزه انجام شد. در ادامه، داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها به روش تحلیل کدگذاری نظری مورد بررسی قرار گرفتند و مفاهیم کلیدی استخراج شدند. این فرایند شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که طی آن مقولات فرعی و اصلی شناسایی شدند. در نهایت، نظر خبرگان و اساتید دانشگاه در خصوص مقولات به‌دست‌آمده از فرایند کدگذاری اخذ و تأیید شد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی بود که در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیریت شهرت سازمانی در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران فعالیت داشتند. این گروه شامل رؤسای واحدهای دانشگاه پیام نور، اعضای هیئت‌امانی دانشگاه پیام نور، و اعضای هیئت علمی دارای آثار علمی و پژوهشی در حوزه موضوع پژوهش بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از رویکرد آگاهانه و روش گلوله برفی انجام شد. در تحقیقات کیفی، نمونه‌گیری تصادفی امکان‌پذیر نیست و انتخاب افراد باید کاملاً آگاهانه باشد، به‌گونه‌ای که اطلاعات موردنیاز از تجارب و تخصص افراد مطلع و کلیدی استخراج شود. در این پژوهش، ابتدا از دو نفر از خبرگان کلیدی مصاحبه به عمل آمد و سپس از آن‌ها درخواست شد که افراد دیگری را که دارای دانش و تجربه در این حوزه هستند، معرفی کنند. این روند ادامه یافت تا جایی که اشباع نظری حاصل شد. در مجموع، ۱۹ مصاحبه انجام شد، اما دو مصاحبه پایانی داده جدیدی به همراه نداشتند و در نتیجه، تحلیل داده‌ها بر اساس ۱۷ مصاحبه نهایی انجام شد.

برای تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند استفاده شد. در این روش، داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان مقولات شناسایی شد و دسته‌بندی‌های مفهومی انجام گرفت. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مدلی نظری برای تبیین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC ارائه شد. هدف از این تحلیل، شناسایی الگوی مناسب برای بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت بهبود مدیریت شهرت سازمانی در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران بود.

یافته‌ها

در این پژوهش، مقوله محوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی در سه مقوله اصلی شامل «تشخیص نام»، «احساس کلی از سازمان» و «تداعی‌کننده‌ها» شناسایی شده است. تشخیص نام به میزان آگاهی عمومی از خدمات دانشگاه و نحوه دیده شدن آن در رسانه‌های عمومی مرتبط است که می‌تواند در جذب تقاضاهای بیشتر و افزایش حسن شهرت در مقایسه با رقبا نقش مؤثری ایفا کند. احساس کلی از سازمان به انتظارات اجتماعی ذینفعان و نگرش عمومی درباره دانشگاه پیام نور مربوط می‌شود که شامل برداشت‌های مردم، شخصیت دانشگاه در جامعه و سطح اعتماد عمومی به آن است. تداعی‌کننده‌ها نیز عواملی مانند مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارائه خدمات و محصولات باکیفیت، نوآوری در خدمات و توانایی جذب و بهره‌گیری از افراد مستعد را شامل می‌شود که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به تصویر ذهنی جامعه از دانشگاه داشته باشد.



جدول ۱. کدهای باز و محوری مربوط به پدیده محوری

کد محوری	کد باز
تشخیص نام	دانش و آگاهی عمومی نسبت به خدمات دانشگاه با هدف عقد قرارداد، دیده شدن دانشگاه در رسانه‌های عمومی و جذب تقاضاهای بیشتر، برخورداری از حسن شهرت در مقابل رقبا
احساس کلی از سازمان	انتظارات اجتماعی ذینفعان و مردم از دانشگاه پیام نور، شخصیت دانشگاه پیام نور در انظار عمومی، تفکر آحاد مردم در خصوص دانشگاه پیام نور، اعتماد عمومی به دانشگاه پیام نور
تداعی‌کننده‌ها	مسئولیت‌پذیری دانشگاه پیام نور در قبال جامعه، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت، نوآور بودن در ارائه خدمات و محصولات، توانایی به‌کارگیری افراد مستعد در دانشگاه پیام نور

شرایط علی در این پژوهش به حوادث، وقایع و رویدادهایی اشاره دارد که منجر به ایجاد یا گسترش پدیده موردنظر می‌شوند. این شرایط در داده‌ها به‌طور ضمنی یا مستقیم قابل تشخیص هستند و معمولاً با عباراتی مانند «وقتی»، «درحالی‌که»، «به سبب» و «به علت» بیان می‌شوند. حتی در غیاب چنین نشانه‌هایی، محقق می‌تواند با بررسی منظم داده‌ها و بازبینی رخدادها پیشین، شرایط علی را شناسایی کند. در این پژوهش، شش مقوله شامل «رهبری سازمان»، «انتظارات ذینفعان»، «تعهدات اجتماعی و مسئولیت‌ها»، «همکاری با جوامع محلی»، «ساختار، فرآیند و استراتژی منابع انسانی» و «مدیریت استراتژیک در مسیر رشد» به‌عنوان شرایط علی تعیین شده‌اند. رهبری سازمانی بر توانایی مدیران در جذب سرمایه و مشتری، تربیت مدیران توانمند، انتخاب مدیران شایسته و توانایی نفوذ در کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان تأکید دارد. انتظارات ذینفعان شامل موضوعاتی مانند شفافیت در امور، مدیریت ارتباط با مشتری، پشتیبانی مداوم، کیفیت برنامه‌های آموزشی و معرفی فارغ‌التحصیلان برتر است. تعهدات اجتماعی و مسئولیت‌ها بر ارائه خدمات زیست‌محیطی، فعالیت‌های اجتماعی، آموزش عمومی و ایفای نقش در حل مسائل اجتماعی کشور تمرکز دارد. همکاری با جوامع محلی از طریق برقراری ارتباط مثبت، حمایت از فرهنگ محلی و مشارکت در پروژه‌های جامعه تحقق می‌یابد. ساختار، فرآیندها و استراتژی منابع انسانی نیز شامل اصلاح ساختار سازمانی، کاهش بروکراسی، توسعه زیرساخت‌ها و تقویت فرآیندهای مرتبط با شهرت سازمانی است. مدیریت استراتژیک در مسیر رشد نیز به شناسایی فشارهای محیطی، برنامه‌ریزی منعطف، تصمیم‌گیری به‌موقع و پیش‌بینی روندهای آینده برای حفظ رقابت اشاره دارد.

جدول ۲. کدهای باز و محوری مربوط به شرایط علی

کد محوری	کد باز
رهبری سازمان	توانایی رهبر در جذب سرمایه و مشتری، تربیت مدیران توانمند برای برآورده کردن خواسته‌های ذینفعان و سودآوری، به‌کارگیری مدیران صلاحیت‌دار برای برآورده کردن انتظارات سرمایه‌گذاران، توانایی نفوذ در افراد (شامل کارکنان، مدیران و مشتریان) و ترغیب به خرید خدمات
انتظارات ذینفعان	شفافیت در امور علمی، اداری، مالی، زیست‌محیطی و ...، مدیریت برخط ارتباط با مشتری، مدیریت و پشتیبانی مستمر مشتریان، کیفیت برنامه و محتوای آموزشی، پیگیری و تأکید بر دروس عملی، کارگاهی و آزمایشگاهی با هدف مهارت‌افزایی، شناسایی فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه و معرفی موفقیت‌های آنان، اطلاع‌رسانی پروژه‌ها و خدمات استراتژیک ملی و بین‌المللی انجام شده توسط دانشگاه پیام نور
تعهدات اجتماعی و مسئولیت‌ها	ارائه خدمات زیست‌محیطی نظیر ایجاد فضای سبز، تفکیک زباله‌های دانشگاهی، ارائه خدمات اجتماعی نظیر ایجاد تشکل‌ها، خدمات بهداشتی و درمانی، آگاهی‌بخشی و آموزش آحاد مردم برای زندگی در سطح اجتماع، ایفای نقش مسئولیت اجتماعی در جامعه نظیر جوانی جمعیت، اشتغال فارغ‌التحصیلان، پایبندی به تعهدات و انجام اقدامات عملی برای حل مسائل اجتماعی کشور
همکاری با جوامع محلی	برقراری ارتباط سازنده و مثبت با جامعه محلی، پشتیبانی و حمایت از فرهنگ و آرمان‌های جامعه، مشارکت در رویدادها و پروژه‌های جامعه محلی
ساختار، فرایندها و استراتژی منابع انسانی	اصلاح ساختار سازمانی متناسب با مأموریت‌ها، بازنگری فرایندها و حذف فرایندهای زائد و کاهش بروکراسی اداری، توسعه و تقویت زیرساخت‌های دانشگاه پیام نور، تهییج و ترغیب فرایندهای تولید شهرت در تمام سطوح سازمانی
مدیریت استراتژیک در مسیر رشد	شناسایی فشارهای محیط ملی و فراملی با هدف همسویی با تغییرات، ایجاد برنامه‌های منعطف و پویا برای حفظ رقابت، تصمیم‌گیری به‌موقع و صحیح برای حفظ حرکت در مسیر، پیش‌بینی روندهای آینده و ترسیم استراتژی‌های رو به جلو

شرایط زمینه‌ای، مجموعه عواملی است که بر بستر شکل‌گیری پدیده تأثیر می‌گذارند و رفتارها و کنش‌های مرتبط با آن را جهت‌دهی می‌کنند. این شرایط، مقوله محوری و نتایج حاصل از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند و تعیین‌کننده محیطی هستند که در آن راهبردهای مدیریتی و کنش‌های متقابل اجرا می‌شوند. در این پژوهش، چهار مقوله شامل «چشم‌انداز، مأموریت و خطمشی»، «اهداف و راهبردها»، «ارتباطات و تعاملات» و «فرهنگ و رهبری اخلاقی» به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. چشم‌انداز، مأموریت و خطمشی سازمان به جذب شرکا و ذینفعان، اعتماد به روندهای کلیدی آموزش عالی، تطبیق خدمات دانشگاه با نیازهای جامعه و ارتقای کیفیت و نوآوری در خدمات ارتباط دارد. اهداف و راهبردها بر مشارکت در برنامه‌های توسعه‌ای، برنامه‌ریزی مدون، ارائه خدمات متنوع، هم‌افزایی فعالیت‌های توسعه‌ای و تأمین سلامت آموزش عالی متمرکز است. ارتباطات و تعاملات دربرگیرنده نشست‌های صمیمانه با ذینفعان، تبلیغات محیطی، برگزاری رویدادهای علمی و ایجاد مکانیزم بازخورد دوسویه با جامعه است. فرهنگ و رهبری اخلاقی شامل ترویج اصول اخلاقی در آموزش، توسعه فرهنگ مثبت سازمانی، مدیریت مسائل فرهنگی و اخلاقی، برخورداری مدیران از شخصیت‌های اخلاقی و پیاده‌سازی سبک رهبری اخلاقی با تأکید بر ارتقای هویت سازمانی و ترویج ارزش‌های مثبت است.

جدول ۳. کدهای باز و محوری مرتبط با شرایط زمینه‌ای

کد محوری	کد باز
چشم‌انداز، مأموریت و خطمشی	جلب نظر شرکا و ذینفعان به‌عنوان مهم‌ترین اولویت دانشگاه با هدف کسب درآمد بیشتر، اعتماد به روندها و پیشران‌های کلیدی آموزش عالی و بهبود عملکرد مالی، تطبیق خدمات و محصولات دانشگاه با نیازهای جامعه برای فروش بیشتر، کیفیت، خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات به‌عنوان محرک فروش
اهداف و راهبردها	مشارکت در برنامه‌های توسعه‌ای ملی و استانی، برنامه‌ریزی مدون و ترسیم راهبردهای متنوع ارائه خدمات (بازاریابی)، ارائه محصولات مختلف با هدف حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید، همسویی و هم‌افزایی فعالیت‌های توسعه دانشگاه پیام نور، سلامت آموزش عالی مؤثر در تولید علم و ارزش افزوده اجتماعی

شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که می‌توانند شرایط علی را تسهیل کرده یا مانع از تحقق آن شوند. این شرایط به‌تنهایی رفتار خاصی را ایجاد نمی‌کنند، اما می‌توانند بر اساس شرایط علی بر رفتارهای سازمانی تأثیر بگذارند. در این پژوهش، سه مقوله شامل «فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی»، «تجارب» و «مشروعیت سازمانی» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مشخص شده‌اند. فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی شامل نهادینه‌سازی فرهنگ‌های صحیح، ارائه آموزش‌های عمومی، مشارکت مدیران دانشگاه و ایجاد هویت بصری و ادراکی است. تجارب بر تأثیر تجربه‌های مثبت و منفی مشتریان، به اشتراک‌گذاری این تجربیات، یادگیری سازمانی از موفقیت‌ها و شکست‌ها، ارائه ارتباط مستمر و تحلیل بازخوردهای مشتریان متمرکز است. مشروعیت سازمانی بر هماهنگی اهداف دانشگاه با ارزش‌های محیطی، تأمین منابع محدود، پذیرش اهداف و سیاست‌های دانشگاه از سوی ذینفعان، اجرای اقدامات منطبق با قوانین و مقررات و ارزیابی دانشگاه بر اساس دارایی‌های نامشهود به‌جای دارایی‌های مالی و فیزیکی تأکید دارد.

جدول ۴. کدهای باز و محوری مرتبط با شرایط مداخله‌گر

کد محوری	کد باز
فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی	ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ‌های صحیح کشور و سایر کشورها، ارائه آموزش‌های عمومی به آحاد جامعه از طرق مختلف نظیر سخنرانی‌ها، سمینارها و رسانه‌ها، نشان دادن تعهد و مشارکت مدیران و خبرگان دانشگاه پیام نور، ایجاد هویت بصری و ادراکی برای دانشگاه در اذهان عمومی
تجارب	تجربه (خوشایند و ناخوشایند) مشتریان به‌عنوان عاملی برای دریافت خدمات آتی، به اشتراک‌گذاری تجربیات با دیگران، درس‌آموخته‌های سازمان از تجارب گذشته، تحلیل بازخوردها و بهبود پاسخ به نیازهای مشتریان
مشروعیت سازمانی	پیگیری اهداف هماهنگ با ارزش‌های محیط اجتماعی، درخواست مشروع سازمان از منابع محدود، هماهنگی اهداف دانشگاه با فعالیت‌های اجتماعی، پذیرش اهداف و خطمشی‌های دانشگاه توسط ذینفعان، انجام اقدامات منطبق با قوانین و مقررات

راهبردها یا کنش‌ها مجموعه اقداماتی هستند که در پاسخ به شرایط علی و بستر، با توجه به شرایط مداخله‌گر، به منظور تحقق مقوله محوری «مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی» اتخاذ می‌شوند. این راهبردها به عنوان راه‌حلی‌هایی هدفمند برای مدیریت شهرت سازمانی در دانشگاه پیام نور تدوین شده‌اند. در این پژوهش، چهار

مقوله «راهبردهای کلان»، «راهبردهای نوآورانه در خدمات»، «جهت‌گیری استراتژیک» و «راهبردهای فناورانه» به عنوان راهبردهای تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی شناخته شده‌اند.

جدول ۵. کدهای باز و محوری مرتبط با راهبردها

کد محوری	کد باز
راهبردهای کلان	تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمانی با نگاه استراتژیک، عضوگیری بر مبنای شایستگی‌ها هم در حوزه هیئت علمی و هم در میان مدیران و کارکنان ستادی، تدوین اهداف با تمرکز بر کلیه ذینفعان فعلی و مشتریان جدید، به‌کارگیری سبک مدیریتی متناسب با بلوغ سازمانی، استفاده از سیاست‌های تشویقی در قبال خدمات آموزشی و پژوهشی دریافتی مشتریان، ایجاد سازوکار شفافیت سازمانی از حیث اطلاعاتی و فرآیندی
راهبردهای نوآورانه در خدمات	سرمایه‌گذاری و پاسخ به‌موقع روی فرصت‌های ارائه‌شده توسط رویکرد جهانی‌شدن، تأکید بر گرایش کارآفرینانه و فعالیت‌های نوآورانه در دانشگاه پیام نور، ایجاد اشتغال پایدار از طریق ارتباط بین بخش صنعت و خدمات با دانشجویان و دانشگاهیان، توجه و تأکید بیشتر بر دروس کارگاهی و عملی با هدف مهارت‌افزایی شغلی در محیط کار واقعی، الزام به انجام پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاهی در قالب مشکلات و اولویت‌های پژوهشی جامعه با هدف اثرگذاری خدمات دانشگاه پیام نور
جهت‌گیری استراتژیک	سودمندی حفظ و نگهداری مشتریان فعلی به جای جذب مراجعه‌کننده جدید، تمرکز بر توسعه عملکرد برند دانشگاهی در بازار رقابتی بین‌المللی برای جذب دانشجویان و دانشگاهیان برتر، حذف فرآیندها و خدمات نامناسب با خواسته‌های مراجعان با هدف تثبیت تصویر ذهنی مطلوب از سازمان، ایجاد تمایز برای پیشی گرفتن از رقبای، افزایش سازگاری با تغییرات محیطی و جهت‌گیری بازار، توجه و بهره‌گیری از پویایی‌های محیطی در دو بعد تکنولوژیکی و بازار
راهبردهای فناورانه	تأکید بر توسعه فناوری در دانشگاه پیام نور، پیش‌بینی تعاملات آینده برای مواجهه با تغییرات و شناسایی فرصت‌ها، استفاده از هوش مصنوعی و داده‌کاوی در دانشگاه پیام نور، ارائه خدمات برخط و آنلاین به مراجعان و ذینفعان

پیامدها نتایج و حاصل راهبردها و کنش‌ها هستند که به دنبال انجام اقدامات مشخص برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی شکل می‌گیرند. برخی از پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند، اما در هر صورت، اجرای این راهبردها منجر به تغییراتی در ساختار، عملکرد و جایگاه دانشگاه در سطح جامعه و بازار آموزش عالی خواهد شد. در این پژوهش، پیامدهای حاصل از مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران در چهار مقوله «منابع انسانی دانشی»، «رضایت، اعتماد و وفاداری ذینفعان»، «موفقیت سازمانی» و «کسب بازار رقابتی در دانشگاه پیام نور» طبقه‌بندی شده‌اند.

جدول ۶. کدهای باز و محوری مرتبط با پیامدها

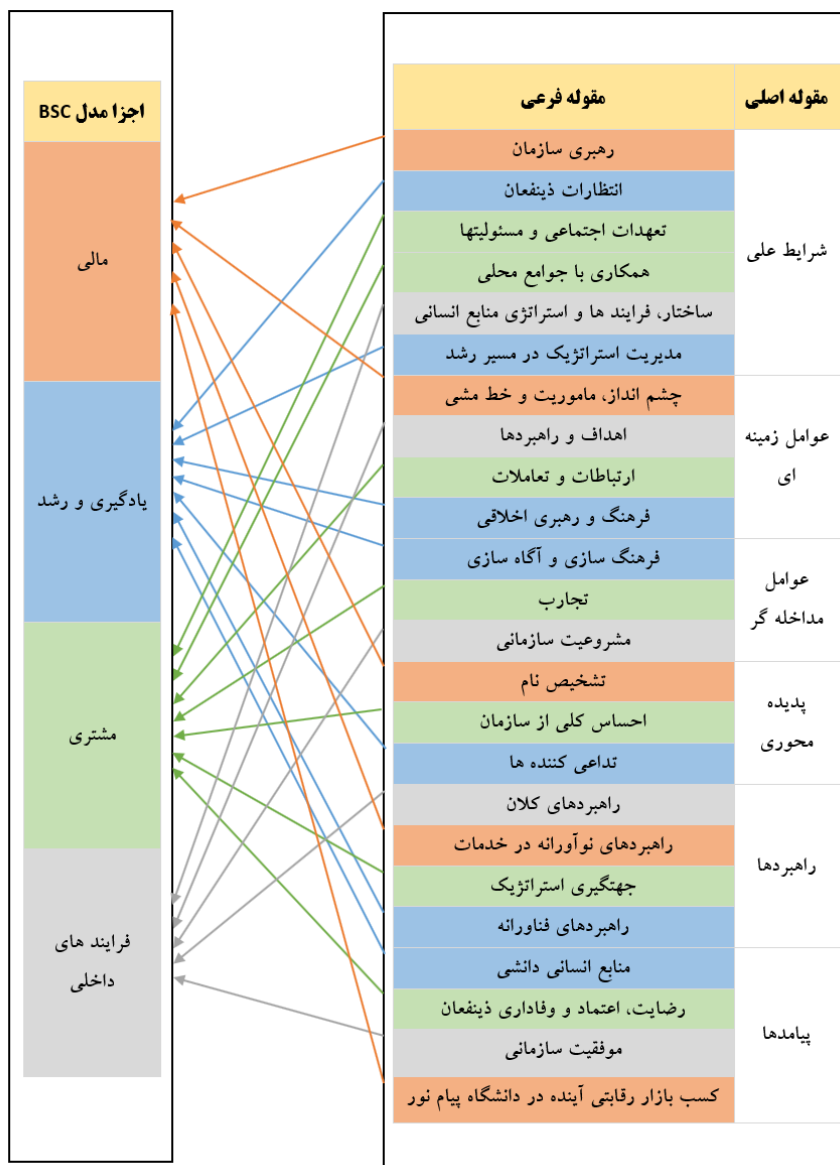
کد محوری	کد باز
منابع انسانی دانشی	برخورداری از اعضای هیئت علمی باسواد، علمی، دانشی و مهارتی، وجود مدیران و کارکنان توانمند و شایسته در دانشگاه پیام نور، انتخاب و پرورش مدیران بر اساس شایستگی و در قالب برنامه جانشین‌پروری، جذب و ماندگاری کارکنان با ارزش و سطح بالا در دانشگاه پیام نور، تربیت فارغ‌التحصیلان صلاحیت‌دار (دانش و مهارت) برای تأمین نیازهای بازار کار
رضایت، اعتماد و وفاداری ذینفعان	جهت‌دهی به تصمیم‌گیری مراجعان و مشتریان، ایجاد آرامش خاطر برای مراجعان و مشتریان، بهبود احساس تعلق مشتریان به دانشگاه پیام نور، ایجاد اعتماد در مشتریان نسبت به توانایی دانشگاه پیام نور در انجام تعهدات، ترغیب سایر مراجعان برای خرید خدمات قابل ارائه توسط دانشگاه پیام نور، ترغیب مشتری به استفاده مجدد از خدمات علیرغم افزایش هزینه خدمات
موفقیت سازمانی	دستیابی به مزیت‌های رقابتی برتر در دانشگاه پیام نور، حفظ موجودیت دانشگاه پیام نور در محیط پویا و رقابتی با سایر دانشگاه‌ها، تطبیق یافتن کارکنان با کار و تعهد آن‌ها به ارزش‌ها و اهداف دانشگاه پیام نور، توسعه عملکرد دانشگاه پیام نور در جهت افزایش توان رقابتی
کسب بازار رقابتی آینده در دانشگاه پیام نور	افزایش تمایل و علاقه داوطلبان به تحصیل در دانشگاه پیام نور، افزایش تمایل بنگاه‌ها و صنایع به دریافت خدمات دانشگاهی، افزایش ظرفیت کیفی رشته‌های دانشگاهی پرتقاضا، افزایش میل به ورود منابع انسانی برتر در دانشگاه پیام نور (هیئت علمی و کارشناسان)

در راستای تحلیل کیفی و در انتهای این بخش، نظر خبرگان اخذ شد. با توجه به اینکه محقق به دنبال طراحی مدلی مبتنی بر رویکرد کارت امتیاز متوازن (BSC) بوده است،

۲۴ کد محوری به‌دست‌آمده در قالب مدل BSC که دارای چهار بخش مالی، ارتباط با مشتری، رشد و آموزش، و فرآیند داخلی است، دسته‌بندی شد.



بنابراین، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه پیام نور استان تهران از طریق توجه به مقوله‌های مختلف شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تحقق است. با توجه به مقوله‌های به‌دست‌آمده، کدگذاری محوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه پیام نور استان تهران به‌صورت مدل مفهومی زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل کیفی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه پیام نور استان تهران

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقش کلیدی در مدیریت شهرت سازمانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران دارد. این پژوهش با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند، مجموعه‌ای از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با این موضوع را شناسایی کرد. یافته‌ها نشان داد که شرایط علی شامل عواملی مانند «رهبری سازمان»، «انتظارات ذینفعان»، «تعهدات اجتماعی و مسئولیت‌ها»، «همکاری با جوامع محلی»، «ساختار، فرآیند و استراتژی منابع انسانی» و

«مدیریت استراتژیک در مسیر رشد» تأثیر مستقیمی بر موفقیت مدیریت منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی در حوزه مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمانی همخوانی دارد و تأکید می‌کند که سیاست‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها باید همسو با نیازهای محیطی و انتظارات جامعه باشد (Acar, 2024; Arora et al., 2023).

همچنین، نتایج نشان داد که شرایط زمینه‌ای از جمله «چشم‌انداز، مأموریت و خط‌مشی»، «اهداف و راهبردها»، «ارتباطات و تعاملات» و «فرهنگ و رهبری اخلاقی» می‌توانند بر اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی تأثیر بگذارند. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که وجود یک مأموریت سازمانی روشن و همسو با نیازهای جامعه، همراه با راهبردهای ارتباطی مناسب و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، به تقویت تصویر دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی کمک می‌کند. این نتیجه با مطالعات پیشین مطابقت دارد که نشان داده‌اند دانشگاه‌هایی که به طور فعال در توسعه فرهنگ سازمانی مثبت و بهبود تعاملات با ذینفعان مشارکت دارند، شهرت بهتری در مقایسه با سایر مؤسسات آموزشی دارند (Gautam & Saud, 2024; Kumari et al., 2021).

یافته‌ها همچنین نشان داد که شرایط مداخله‌گر مانند «فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی»، «تجارب» و «مشروعیت سازمانی» می‌توانند به عنوان عواملی تسهیل‌کننده یا مانع در مسیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی عمل کنند. نتایج حاکی از آن است که ایجاد یک فرهنگ سازمانی آگاهانه و همسو با ارزش‌های اجتماعی، بهبود تجربه‌های دانشجویان و کارکنان و افزایش مشروعیت دانشگاه در سطح ملی، همگی در بهبود شهرت سازمانی نقش مهمی دارند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که نقش فرهنگ سازمانی و مشروعیت در بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را تأیید کرده‌اند، همخوانی دارد (Li et al., 2021; Podra et al., 2024).

راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش شامل چهار مقوله «راهبردهای کلان»، «راهبردهای نوآورانه در خدمات»، «جهت‌گیری استراتژیک» و «راهبردهای فناورانه» است. این پژوهش نشان داد که دانشگاه‌هایی که از راهبردهای کلان مانند تدوین مأموریت روشن، شفاف‌سازی فرآیندهای سازمانی و استفاده از سیاست‌های تشویقی بهره می‌برند، می‌توانند شهرت سازمانی بهتری ایجاد کنند. همچنین، راهبردهای نوآورانه نظیر تمرکز بر دروس عملی، برقراری ارتباط قوی با صنعت و کارآفرینی، نقش مهمی در افزایش جذابیت دانشگاه برای دانشجویان و جامعه دارد. یافته‌های این پژوهش با مطالعاتی که بر تأثیر نوآوری در خدمات آموزشی و ارتباط صنعت و دانشگاه بر بهبود شهرت سازمانی تأکید کرده‌اند، همسو است (Hu et al., 2023; Syafri et al., 2023).

علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که جهت‌گیری استراتژیک شامل عواملی مانند تمرکز بر برند دانشگاهی، حفظ مشتریان فعلی و افزایش سازگاری با تغییرات محیطی است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر اهمیت مدیریت استراتژیک برند و همسویی با تغییرات محیطی تأکید دارند، مطابقت دارد (Minh & Lan, 2022; Zhou, 2023). به طور مشابه، راهبردهای فناورانه مانند استفاده از هوش مصنوعی، داده‌کاوی و ارائه خدمات برخط، نقش مهمی در بهینه‌سازی مدیریت شهرت سازمانی دارند. این یافته‌ها با مطالعاتی که نشان داده‌اند فناوری‌های دیجیتال می‌توانند فرآیندهای منابع انسانی را بهبود بخشند و به ارتقای برند دانشگاه کمک کنند، تطابق دارد (Nurimansjah, 2023; Suharti & Sugiarto, 2020).

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی شامل چهار بعد «منابع انسانی دانشی»، «رضایت، اعتماد و وفاداری ذینفعان»، «موفقیت سازمانی» و «کسب بازار رقابتی در دانشگاه پیام نور» است. وجود کارکنان و اعضای هیئت علمی باسواد و متعهد، ایجاد حس اعتماد در میان ذینفعان، افزایش مزیت رقابتی دانشگاه و جذب داوطلبان برتر، همگی به عنوان نتایج مثبت اجرای سیاست‌های صحیح در مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین که بر تأثیر منابع انسانی دانشی، رضایت مشتریان و جایگاه رقابتی دانشگاه تأکید کرده‌اند، سازگار است (Mach et al., 2024; Massaquoi & Caulker, 2024). این پژوهش دارای چندین محدودیت است که باید در تفسیر یافته‌ها در نظر گرفته شود. نخست، این پژوهش در یک بستر خاص یعنی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران انجام شده است، بنابراین ممکن است یافته‌ها در سایر دانشگاه‌ها یا در مقیاس ملی تفاوت‌هایی داشته باشد. دوم، روش تحقیق کیفی مورد استفاده در این پژوهش به محقق امکان ارائه بینش عمیق را می‌دهد، اما تعمیم‌پذیری آن به سایر سازمان‌های آموزشی محدود است. سوم، پژوهش به دلیل استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، متکی بر مصاحبه‌های خبرگان و تحلیل

کیفی است که امکان وجود سوگیری در داده‌ها را افزایش می‌دهد. چهارم، با توجه به پویایی محیط دانشگاهی و تغییرات سریع در فناوری‌های مدیریت منابع انسانی، برخی از یافته‌ها ممکن است در آینده نیاز به بازبینی داشته باشند.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش، چندین مسیر برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود. نخست، پژوهش‌های آتی می‌توانند این موضوع را در دانشگاه‌های دیگر و در مقیاس ملی یا بین‌المللی بررسی کنند تا امکان تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. دوم، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به ارائه نتایج جامع‌تر و دقیق‌تر کمک کند. سوم، مطالعات آینده می‌توانند نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و کلان‌داده را در بهینه‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تأثیر آن بر شهرت سازمانی بررسی کنند. چهارم، پژوهش‌های بیشتری باید به بررسی تأثیر متغیرهای فردی مانند فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری بر ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شهرت سازمانی بپردازند.

برای بهبود مدیریت شهرت سازمانی از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها رویکردی جامع و سیستماتیک در توسعه سیاست‌های منابع انسانی اتخاذ کنند. لازم است فرآیندهای مدیریت منابع انسانی همسو با چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه تدوین شوند و به طور مداوم ارزیابی و بهبود یابند. همچنین، تمرکز بر توسعه مهارت‌های کارکنان، افزایش شفافیت سازمانی و ارتقای تعاملات با جامعه از جمله راهکارهای مؤثر در این زمینه است. علاوه بر این، دانشگاه‌ها باید از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی و ایجاد تجربه‌ای بهتر برای دانشجویان، کارکنان و سایر ذینفعان استفاده کنند. سرانجام، تقویت ارتباطات بین دانشگاه و صنعت، تشویق نوآوری در آموزش و پژوهش، و تمرکز بر مسئولیت اجتماعی دانشگاه، می‌تواند به بهبود شهرت سازمانی کمک کند و جایگاه رقابتی دانشگاه را در سطح ملی و بین‌المللی ارتقا دهد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction



Strategic Human Resource Management (SHRM) has emerged as a crucial element in enhancing organizational effectiveness and sustaining competitive advantage across various sectors, including higher education. Universities, as knowledge-driven institutions, rely heavily on their human resources to drive academic excellence, research innovation, and institutional reputation. Effective SHRM practices contribute not only to optimizing employee performance but also to shaping the public perception and reputation of an organization (Acar, 2024; Arora et al., 2023). Managing organizational reputation is particularly important in the competitive landscape of higher education, where universities compete for students, faculty, funding, and global recognition (Gautam & Saud, 2024; Hu et al., 2023). The reputation of a university influences student enrollment rates, faculty retention, industry partnerships, and overall institutional sustainability (Idowu et al., 2023; Kumari et al., 2021).

SHRM plays a vital role in managing organizational reputation by developing a skilled workforce, fostering a positive organizational culture, and aligning human capital strategies with institutional goals (Magomedbekov et al., 2024; Podra et al., 2024). Universities that effectively implement SHRM strategies can enhance their brand image, increase stakeholder trust, and improve institutional performance. However, in many higher education institutions, including Payame Noor Universities, HRM strategies are often fragmented and lack alignment with broader strategic goals. Moreover, universities must navigate external challenges, such as regulatory constraints, technological disruptions, and changing societal expectations, which can influence their reputation (Li et al., 2021; Zhou, 2023).

A structured approach to SHRM, such as the Balanced Scorecard (BSC) framework, provides a comprehensive method for linking HRM practices with organizational performance and reputation. The BSC model, which integrates financial perspectives, internal processes, customer satisfaction, and learning and growth dimensions, enables universities to create a systematic HRM strategy that supports institutional reputation management (Minh & Lan, 2022; Reddy et al., 2022). By incorporating BSC into HRM practices, universities can measure and optimize human resource contributions to institutional reputation, ensuring a competitive edge in the education sector (Nurimansjah, 2023; Suharti & Sugiarto, 2020).

This study aims to explore the role of SHRM in managing organizational reputation in Payame Noor Universities in Tehran Province using a qualitative approach. By examining causal conditions, contextual factors, intervening elements, HRM strategies, and their outcomes, this research seeks to develop a conceptual model that illustrates how SHRM can enhance institutional reputation.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design using a systematic grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts, including university administrators, HRM specialists, and faculty members with expertise in strategic management. Participants were selected using a snowball sampling technique, ensuring that knowledgeable informants contributed to the study. The interviews were conducted until theoretical saturation was achieved.

Data analysis was performed through open, axial, and selective coding. Initially, open coding was used to identify key themes and concepts within the interview transcripts. Axial coding was then applied to establish relationships between identified concepts, leading to the formation of major categories. Finally, selective coding integrated these categories into a coherent theoretical framework explaining the role of SHRM in managing organizational reputation.

Findings



The analysis revealed five major dimensions influencing SHRM in reputation management: causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategic HRM approaches, and resulting outcomes.

Causal conditions included organizational leadership, stakeholder expectations, social responsibilities, local community engagement, HR structure and strategy, and strategic management for institutional growth. Effective leadership was identified as a key driver in shaping reputation through decision-making, financial sustainability, and fostering a performance-driven culture. Stakeholder expectations, particularly those of students, faculty, and industry partners, played a significant role in shaping HRM policies aimed at reputation enhancement. Social responsibilities, including corporate social responsibility initiatives, environmental sustainability efforts, and student employability programs, were found to be critical in establishing a positive institutional image.

Contextual factors encompassed the university's vision and mission, strategic objectives, organizational communication, and ethical leadership. A clear institutional vision aligned with market demands and academic trends was found to be essential for reputation management. Effective organizational communication, both internally among employees and externally with stakeholders, was highlighted as a key determinant in building and maintaining a positive reputation. Ethical leadership practices, including transparency, accountability, and fairness in decision-making, were also identified as essential elements influencing reputation.

Intervening conditions were categorized into three major aspects: cultural awareness, organizational experiences, and legitimacy. Cultural awareness referred to the institution's ability to adapt to societal expectations and global academic standards. Organizational experiences, including past successes and failures, shaped HRM policies and their impact on reputation. Institutional legitimacy, defined as alignment with national educational policies, regulatory compliance, and social trust, was found to either facilitate or hinder reputation management efforts.

Strategic HRM approaches were classified into four main strategies: macro-level HR strategies, service innovation, strategic orientation, and technological HR strategies. Macro-level strategies included structured recruitment and selection processes, competency-based hiring, and leadership development programs. Service innovation strategies emphasized the enhancement of student experience through career development services, experiential learning, and industry-academia collaborations. Strategic orientation involved differentiating the university's brand through specialized academic programs and aligning HRM practices with long-term reputation goals. Technological HR strategies included the adoption of artificial intelligence in HRM processes, digital learning platforms, and data-driven decision-making for workforce management.

The outcomes of effective SHRM in reputation management were categorized into four main areas: knowledge-driven human capital, stakeholder trust and loyalty, organizational success, and competitive market positioning. Universities that successfully implemented SHRM strategies experienced an increase in highly skilled faculty and administrative personnel, leading to better academic performance and research output. Stakeholder trust and loyalty improved through consistent service quality, student and faculty engagement, and effective grievance resolution mechanisms. Organizational success was reflected in improved financial stability, student satisfaction, and external funding opportunities. Finally, universities that strategically managed HRM practices gained a stronger competitive position in national and international education markets, attracting top-tier students and faculty.

Discussion and Conclusion

The findings suggest that SHRM plays a fundamental role in managing organizational reputation within higher education institutions. A structured and strategic HRM approach enhances workforce performance, institutional credibility, and



stakeholder perceptions. Universities that integrate HRM with broader strategic goals, focusing on leadership effectiveness, stakeholder engagement, and social responsibility, can significantly improve their reputation.

One of the key takeaways from this study is that reputation management in universities is not merely a function of marketing and branding but is deeply rooted in HRM practices. A university's reputation is directly linked to the quality of its faculty, administrative efficiency, ethical leadership, and ability to provide a positive student experience. Universities that invest in competency-based recruitment, leadership development, and employee engagement programs are better positioned to strengthen their reputation over time.

Additionally, technology-driven HRM practices, such as AI-based recruitment, e-learning support for faculty, and performance analytics, have emerged as significant contributors to reputation enhancement. Universities that leverage technological innovations to streamline HRM processes and improve service delivery are more likely to gain a competitive advantage.

Furthermore, the study highlights the importance of fostering a culture of ethical leadership and social responsibility within universities. Institutions that prioritize transparency, inclusivity, and sustainability not only enhance their internal HRM effectiveness but also create a positive external perception.

In conclusion, SHRM is a critical enabler of reputation management in universities. Implementing strategic HRM policies aligned with institutional goals, fostering leadership excellence, leveraging technology, and maintaining strong stakeholder relationships can significantly enhance university reputation. Future research should explore quantitative analyses to measure the direct impact of HRM strategies on institutional reputation and examine cross-institutional comparisons to develop best practices.

References

- Acar, Ö. E. (2024). The Importance of Human Resources Planning in Strategic Management. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 7(4), 490-518. <https://doi.org/10.33723/rs.1557606>
- Almadana-Abón, S., Gómez, J. M., Mercadé-Melé, P., & Núñez-Sánchez, J. M. (2024). Non Financial Rewards for HRM in Tech Companies. *Intangible Capital*, 20(3), 497. <https://doi.org/10.3926/ic.2737>
- Arora, S., Warne, D. P., & Dahiya, M. (2023). Theory and Concept of Strategic Human Resources Management. 208-231. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7494-5.ch011>
- Bozhinovska, T., Eftimov, L., & Nakov, L. (2023). Suvremena Menadžerska Analiza Perspektive Višestrukih Dionika U Upravljanju Ljudskim Resursima. *Management*, 28(Special Issue), 13-27. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.si.2>
- Chaubey, A., Tripathi, S., Gupta, A., & Rawat, G. (2024). Redefining the Internal Marketing-HRM Nexus: A Comprehensive Framework for Organizational Alignment in the Digital Age. *Ijmec*, 1(2), 94-101. <https://doi.org/10.62737/bkfbgx40>
- Dubrovina, N., Kolesnikova, O., Siwec, A., Dubrovina, V., & Radchenko, A. O. (2023). The Problem of Strategic Human Resource Management in Healthcare in Poland. *Ukrainian Therapeutical Journal*(4), 49-59. <https://doi.org/10.30978/utj2023-4-49>
- Gautam, P., & Saud, S. (2024). Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Case of Nepalese Commercial Banks. *Nep. J. Finance*, 11(2), 18-35. <https://doi.org/10.3126/njf.v11i2.68815>
- Hu, C., Wu, C., & Le, Y. (2023). Study on Issues and Challenges in Strategic Human Resource Management. *Academic Journal of Business & Management*, 5(23). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2023.052305>
- Idowu, S. O., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Baldo, M. D., & Abreu, R. (2023). Strategic Human Resources Management. 3173-3173. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_301993
- Jain, A. (2023). Sustainable Business Practices: Harnessing Green HRM Strategies. *Ijar*, 52-54. <https://doi.org/10.36106/ijar/6711342>
- Kumari, K., Abbas, J., Rashid, S., & Haq, M. A. (2021). Role of Corporate Social Responsibility in Corporate Reputation via Organizational Trust and Commitment. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 42-63. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.084>
- Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Hu, W., & Luo, J. (2021). The Impact of Ability-, Motivation- and Opportunity-enhancing Strategic Human Resource Management on Performance: The Mediating Roles of Emotional Capability and Intellectual Capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 453-478. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12293>



- Mach, M., Abrantes, A. C. M., & Alvarado, J. R. (2024). The Role of Perceived Human Resource Management Practices in Organizational Citizenship Behaviors: Evidence From the Healthcare Sector. *Employee Relations*, 47(1), 127-147. <https://doi.org/10.1108/er-07-2023-0386>
- Magomedbekov, G. U., Isakova, B. L., & Умарова, C. X. (2024). Resource Positioning in Strategic Human Resource Management. (12(161)), 1230-1233. <https://doi.org/10.34925/eip.2023.161.12.240>
- Massaquoi, A. S., & Caulker, A. (2024). Contemporary Human Resource Management Practices and Diversity in Changing Business Environments. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2326-2330. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24apr2266>
- Minh, N. T. H., & Lan, U. T. N. (2022). Human Resource Management Practices Impact on Turnover Intention of Officers at State Agencies in the Fisheries Sector Through Job Satisfaction and Organisational Commitment – A Case Study of North Coast. *Vnu Journal of Economics and Business*, 2(5), 72. <https://doi.org/10.57110/jeb.v2i5.4729>
- Nurimansjah, R. A. (2023). Dynamics of Human Resource Management: Integrating Technology, Sustainability, and Adaptability in the Modern Organizational Landscape. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 104-123. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.324>
- P., N. A., & Dr Parvaiz ahmad, s. (2023). Impact of Training and Development on Organizational Performance: A Mediating Role of Employee Performance. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8456>
- Podra, O., Petryshyn, N., & Kyrychuk, I. (2024). Modern Approaches to the Strategic Management of Human Resources at the Enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine the Stages of Formation and Problems of Development*, 2024(1), 49-57. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>
- Reddy, S. J., Nazeer, I., E, R., & Varghese, M. L. (2022). Strategic Human Resource Management. <https://doi.org/10.52458/9789391842031.2022.tb>
- Siva, S., Saravanakumar, A. R., Biswas, P., Verma, S., & Shankar, U. (2024). Developing Sustainable HRM Practices for Retention and Satisfaction in Organizations. *Nanotechnology Perceptions*. <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.4017>
- Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A Qualitative Study of Green HRM Practices and Their Benefits in the Organization: An Indonesian Company Experience. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 21(1), 200-211. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386>
- Syafri, M., Mukhtar, A., Choerudin, A., Elizabeth, R., & Amalia, M. R. (2023). Bibliometric Analysis of the Influence of Academic Research on HRM Strategy, Employee Performance, and Organizational Success Globally. *The Eastasouth Management and Business*, 2(01), 72-82. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i01.140>
- Zhou, L. (2023). Linkage Between Strategic Human Resource Management and Organisational Effectiveness in Enterprises Combining Multivariate Statistical Analysis Methods. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.01053>