



## Designing a Strategic Human Resource Management Model in Organizational Reputation Management with a BSC Approach in Payam Noor Universities of Tehran Province

Saeed Dilmaghani<sup>1</sup>, Fariba Hanifi<sup>2</sup>, Alireza Rezghi Rostami<sup>3</sup>

1. Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran.
2. Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** fariba.hanifi@iau.ac.ir

### Research Paper

### Abstract

**Receive:** 2025/02/27  
**Accept:** 2025/05/28  
**Published:** 2025/12/22

### Keywords:

Strategic Human Resource Management, Organizational Reputation, Balanced Scorecard, Grounded Theory, Higher Education

**Purpose:** The objective of this study is to design a strategic human resource management model for organizational reputation management based on the Balanced Scorecard (BSC) approach in Payam Noor Universities of Tehran Province.

**Methodology:** This applied study employed an exploratory mixed-method design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 19 experts in HRM and higher education, and data were analyzed using open, axial, and selective coding grounded in the systematic grounded theory method. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire with 114 items was distributed among 422 managers and faculty members. The collected data were analyzed using structural equation modeling (SEM) via LISREL software.

**Findings:** Findings revealed that the six core components of the model—causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, core phenomenon, strategies, and consequences—were confirmed with significant path coefficients ( $p < 0.01$ ). Model fit indices such as  $RMSEA = 0.053$ ,  $CFI = 0.96$ , and  $GFI = 0.93$  indicated an acceptable fit of the conceptual model.

**Conclusion:** The proposed model offers a localized and practical framework for aligning strategic HRM practices with organizational reputation enhancement and can serve as a strategic tool for organizational development in the higher education sector.

### Article Cite:

Dilmaghani, S., Hanifi, F., & Rostami, A. R. (2025). Designing a Strategic Human Resource Management Model in Organizational Reputation Management with a BSC Approach in Payam Noor Universities of Tehran Province. *Sociology of Education*, 11(4): 1-16.



<https://doi.org/10.61838/Soe.11.4.16>



Creative Commons: CC BY 4.0

## Detailed Abstract

### Introduction

In the contemporary landscape of higher education, the interplay between strategic human resource management (SHRM) and organizational reputation has become increasingly critical for sustainable institutional success. Universities no longer compete solely on the basis of academic output but also on the strength of their image, stakeholder trust, and societal influence. Organizational reputation, particularly in the higher education sector, is shaped by a multitude of internal and external factors, among which human resource strategy plays a pivotal role (Bailey et al., 2018; Gunawan, 2025). Reputation is not merely an intangible asset but a measurable construct influenced by leadership behavior, stakeholder engagement, and cultural alignment within the institution (Kantola et al., 2023; Sobhani et al., 2021).

Human resource management, traditionally regarded as an administrative function, has evolved into a strategic partner in organizational development. The literature increasingly supports the notion that HRM decisions significantly affect institutional identity, external perceptions, and long-term competitive advantage (Nazneen, 2024; Siddiqui & Siddiqui, 2021). Moreover, the adoption of strategic HRM models in educational institutions has shown to improve internal alignment, talent retention, and responsiveness to environmental challenges (Almashyakh, 2022; Omar et al., 2023). A well-implemented SHRM framework directly contributes to building a consistent and trustworthy organizational image by fostering ethical leadership, skill development, and adaptive capacity (Ibanez et al., 2024; Kessi et al., 2025).

One of the most effective frameworks for integrating HR strategy with organizational goals is the Balanced Scorecard (BSC), which allows institutions to monitor performance across four dimensions: financial, customer, internal processes, and learning and growth (Jain, 2023; Mulya, 2025). The BSC approach, when adapted to higher education, helps in translating abstract strategic goals into operational actions that are aligned across all organizational levels. Previous studies have shown that the BSC model enhances strategic coherence and facilitates institutional reputation management when linked with human resource policies (Hu et al., 2023; Reddy & V, 2024). Despite this, few studies have holistically explored the linkage between SHRM and reputation management within the framework of BSC, particularly in the context of public universities in developing countries.

This study aims to fill that gap by designing a conceptual and empirically validated model of strategic human resource management in organizational reputation management based on the BSC approach. It is specifically contextualized in Payam Noor Universities of Tehran Province, institutions that face growing demands for transparency, innovation, and responsiveness in a competitive academic environment. By utilizing an exploratory sequential mixed-method design grounded in the systematic variant of grounded theory, this study seeks to build a robust model that aligns internal human capital strategies with reputation outcomes. The results are expected to contribute both theoretically to the body of knowledge on SHRM and practically to university governance and policymaking.

### Methods and Materials

This research employed an exploratory mixed-methods design composed of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 19 experts, including university presidents, deans, HR managers, and faculty members with demonstrated experience in organizational strategy and human resource development. Data analysis was conducted using grounded theory with systematic coding techniques: open, axial, and selective coding. The aim was to extract categories relevant to SHRM and reputation management and develop a theoretical framework based on paradigmatic components.

In the quantitative phase, a researcher-designed questionnaire based on the identified categories was administered to 422 academic and administrative staff across Payam Noor Universities in Tehran Province. The questionnaire contained 114 items rated on a 10-point Likert scale and covered 24 axial codes derived from the qualitative phase. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) via LISREL software. Standard goodness-of-fit indices were calculated to test the adequacy of the proposed model.

### Findings

Descriptive statistics showed that components such as organizational success (mean = 4.80), competitive future market acquisition (mean = 4.72), and stakeholder trust and loyalty (mean = 4.66) received the highest scores, indicating strong perceptions of impact in these areas. Conversely, structural and process-based components like HR process alignment and internal growth strategy had relatively lower means, suggesting areas requiring development. The skewness and kurtosis values confirmed acceptable distribution for SEM analysis.

The Confirmatory Factor Analysis (CFA) confirmed the six main constructs: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, core phenomenon, strategic actions, and consequences. Model fit indices indicated strong model validity ( $\chi^2/df = 2.79$ , RMSEA = 0.053, GFI = 0.93, AGFI = 0.92, CFI = 0.96, IFI = 0.95). All path coefficients ( $\beta$  and  $\gamma$ ) between the latent variables were statistically significant at  $p < 0.01$ , and t-values exceeded the critical threshold of 1.96.

The structural model demonstrated that strategic HRM significantly influences each dimension of reputation management, particularly through strategic actions such as innovation, ethics-based leadership, and digital transformation. Causal factors such as stakeholder expectations and leadership capability had the strongest direct effects on the reputation core, while contextual factors like mission alignment and organizational policy had strong indirect effects mediated through strategic actions.

The final model consisted of 114 open codes, 24 axial codes, and 6 core constructs as per Strauss and Corbin's grounded theory. Each of the six components was mapped to the four BSC perspectives. For instance, learning and growth corresponded with talent development and cultural adaptation, while internal processes aligned with HR system structures and operational integrity. The financial and customer perspectives were represented through outcome variables such as market positioning and stakeholder loyalty.

## Discussion and Conclusion

The results of this study confirm that the implementation of strategic human resource management based on the Balanced Scorecard framework can substantially enhance the reputation of higher education institutions. The identified pathways between HR strategy and reputation components underscore the importance of integrating human capital considerations into strategic governance. By linking HR practices to measurable performance outcomes in areas like stakeholder satisfaction, societal contribution, and internal innovation, universities can move beyond reactive management and embrace a proactive, reputation-driven orientation.

Furthermore, the study provides empirical support for the proposition that leadership, organizational culture, and stakeholder expectations are foundational causal variables in the SHRM-reputation nexus. These factors not only initiate strategic change but also frame the perception of institutional legitimacy. Contextual factors such as policy clarity and mission coherence provide the strategic direction necessary for implementing effective HR systems. Intervening variables such as knowledge sharing, employee experiences, and ethical alignment act as accelerators or barriers within this ecosystem.

The strategic dimensions, including innovation, digitalization, and strategic positioning, represent the operative mechanisms through which human resource strategies exert their impact. These dimensions mediate the influence of internal HR dynamics on external reputation indicators. As a result, they constitute the action core of the model and offer a blueprint for institutional change. The outcome variables—organizational success, stakeholder trust, and competitive market acquisition—validate the assertion that SHRM is a critical lever in reputation management.

In conclusion, the proposed model serves as a comprehensive and practical framework that captures the complex interactions between strategic HRM and organizational reputation within the higher education sector. It offers a valuable tool for university leaders aiming to align their human capital strategies with broader institutional objectives. As global competition intensifies and accountability expectations grow, such models become indispensable for academic institutions seeking sustainable growth, public legitimacy, and long-term relevance.



## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

### طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه های پیام نور استان تهران

سعید دیلمقانی<sup>۱</sup>، فریبا حنیفی<sup>۲\*</sup>، علیرضا رزقی رستمی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

۲. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

۳. گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✉ ایمیل نویسنده مسئول: fariba.hanifi@iau.ac.ir

مقاله تحقیقاتی	چکیده
<p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۳/۱۲/۰۹</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۰۳/۰۷</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۴/۱۰/۰۱</p> <p><b>واژگان کلیدی:</b> مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شهرت سازمانی، کارت امتیازی متوازن، نظریه داده‌بنیاد، آموزش عالی</p> <p><b>استناد مقاله:</b> دیلمقانی، سعید، حنیفی، فریبا، و رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه های پیام نور استان تهران. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۱(۴): ۱-۱۶.</p>	<p><b>هدف:</b> هدف این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران است.</p> <p><b>روش‌شناسی:</b> این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، از نوع پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی با روش داده‌بنیاد نظام‌مند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و آموزش عالی انجام شد و تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته مشتمل بر ۱۱۴ سؤال، داده‌های ۴۲۲ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران گردآوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL تحلیل شد.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> نتایج نشان داد که ابعاد شش‌گانه مدل شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها با ساختار نظری تحقیق هم‌راستا بوده و ضرایب مسیر میان متغیرها در سطح معناداری <math>p &lt; 0.001</math> مورد تأیید قرار گرفتند. شاخص‌های برازش مدل از جمله <math>GFI=0.93</math> و <math>CFI=0.96</math>، <math>RMSEA=0.053</math> نشان‌دهنده برازش مناسب مدل مفهومی بودند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> مدل طراحی‌شده می‌تواند به‌عنوان الگویی بومی و کاربردی در دانشگاه‌های کشور برای هم‌راستاسازی راهبردهای منابع انسانی با تقویت شهرت سازمانی مورد استفاده قرار گیرد و راهگشای توسعه سازمانی در آموزش عالی باشد.</p>



شهرت سازمانی به یکی از سرمایه‌های نامشهود حیاتی برای دوام و پایداری نهادهای آموزشی بدل شده است. دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای تولید دانش و پرورش سرمایه انسانی، بیش از هر زمان دیگری نیازمند بهره‌گیری از منابع انسانی توانمند و راهبردی هستند تا بتوانند در عرصه ملی و بین‌المللی جایگاه خود را ارتقاء دهند. در این میان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقشی بی‌بدیل در ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان ایفا می‌کند و به عاملی کلیدی در شکل‌گیری شهرت سازمانی مبدل می‌شود (Bailey et al., 2018).

تحول در فضای آموزش عالی، رقابت فزاینده در جذب منابع مالی و انسانی، ضرورت پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان و تغییرات سریع تکنولوژیکی، دانشگاه‌ها را وادار ساخته تا نگاهی راهبردی به مدیریت منابع انسانی داشته باشند. چنین نگرشی مستلزم آن است که مدیریت منابع انسانی از رویکردهای سنتی و وظیفه‌محور فاصله گرفته و با اتخاذ شیوه‌ای استراتژیک، اهداف کلان دانشگاه را در راستای خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان پشتیبانی کند (Gunawan, 2025; Omar et al., 2023). در واقع، پیوند دادن مؤلفه‌های منابع انسانی با اهداف بلندمدت سازمانی، ضامن موفقیت در ساخت و تقویت شهرت سازمانی است که یکی از مؤلفه‌های کلیدی تمایز رقابتی در آموزش عالی محسوب می‌شود (Kantola et al., 2023; Nazneen, 2024).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به ارتقاء عملکرد داخلی کمک می‌کند، بلکه با جهت‌دهی به رفتار و نگرش کارکنان، زمینه‌ساز تعامل مثبت با محیط بیرونی و ارتقاء وجهه اجتماعی سازمان می‌شود (Rasal & Kulkarni, 2024; Siddiqui & Siddiqui, 2021). از سوی دیگر، شهرت سازمانی دانشگاه، حاصل ترکیب ادراکات داخلی و خارجی درباره کیفیت آموزش، پژوهش، اخلاق حرفه‌ای، و تعهد اجتماعی است که در نهایت به تمایل بیشتر ذی‌نفعان برای همکاری، حمایت مالی و جذب دانشجوی منجر می‌شود (Ibanez et al., 2024; Sobhani et al., 2021). این موضوع زمانی اهمیت دوچندان می‌یابد که بدانیم در دنیای دیجیتال و ارتباطات بی‌واسطه امروز، تصویر ذهنی از سازمان به سرعت تحت تأثیر عملکرد منابع انسانی قرار می‌گیرد و کوچک‌ترین خلأ در مدیریت شهرت می‌تواند پیامدهای جدی برای بقا و رشد دانشگاه به همراه داشته باشد (Peco-Torres et al., 2023).

از منظر راهبردی، مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) ابزاری مؤثر برای همسوسازی فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی ارائه می‌دهد. این مدل با تأکید بر چهار منظر کلیدی شامل مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، و مشتری، امکانی فراهم می‌سازد تا عملکرد منابع انسانی در هر سطح از سازمان در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تحلیل و پایش شود (Jain, 2023; Mulya, 2025). یکی از مزایای این رویکرد، ایجاد شفافیت در پیوند میان رفتارهای سازمانی، تصمیمات منابع انسانی و نتایج حاصل از آن در ابعاد شهرت، جذب منابع و پایداری است (Reddy & V, 2024). در واقع، استفاده از BSC در مدیریت منابع انسانی دانشگاهی می‌تواند موجب جهت‌دهی نظام‌مند فعالیت‌ها به سوی تقویت شهرت سازمانی و خلق ارزش‌های متمایز شود (Hu et al., 2023; Lase & Waruwu, 2025).

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به تقویت توانمندی‌های درونی سازمان، افزایش رضایت کارکنان و ارتقاء وفاداری ذی‌نفعان منجر شود (Almashyakh, 2022; Shamaileh et al., 2022). این عوامل در مجموع می‌توانند نقشی کلیدی در تثبیت و ارتقاء شهرت سازمانی ایفا کنند، به‌ویژه در حوزه آموزش عالی که اعتماد عمومی و اعتبار اجتماعی از مهم‌ترین دارایی‌های آن محسوب می‌شود (Nuraini et al., 2024; Uthman, 2024). در این راستا، توجه به فرهنگ سازمانی، توانمندسازی رهبران میانی، و توسعه قابلیت‌های فناورانه منابع انسانی از دیگر محورهای کلیدی برای پیاده‌سازی موفق مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت تقویت شهرت سازمانی است (Kessi et al., 2025; Prabakar, 2023).

با توجه به اهمیت فزاینده مدیریت شهرت در حوزه آموزش عالی و نقش برجسته منابع انسانی در این فرآیند، طراحی مدلی بومی شده برای پیوند دادن این دو مقوله در دانشگاه‌های ایران ضرورت دارد. به‌ویژه دانشگاه‌های فراگیر و منطقه‌محوری چون پیام نور، که مأموریت آن‌ها گسترش آموزش در اقصی نقاط کشور است، نیازمند نگاهی نوین به مؤلفه‌های شهرت و منابع انسانی می‌باشند. زیرا این دانشگاه‌ها همزمان با رقابت با دانشگاه‌های بین‌المللی، با چالش‌هایی چون کاهش منابع مالی، فرسودگی کارکنان و فشارهای اجتماعی نیز مواجه هستند (Dini et al., 2024; Dolores de la Rosa et al., 2019). بر این

اساس، مطالعه حاضر با هدف طراحی مدلی مفهومی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران و با بهره‌گیری از رویکرد BSC انجام شد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران انجام شده است. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از منظر ماهیت داده‌ها، از روش آمیخته اکتشافی شامل دو مرحله کیفی و کمی بهره گرفته است. در گام نخست، روش کیفی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند (با ساختار پارادایمی) برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای مؤثر مورد استفاده قرار گرفت و در گام دوم از روش کمی با ماهیت پیمایشی - مقطعی برای آزمون و تأیید مدل بهره گرفته شد.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل متخصصان، مدیران، و صاحب‌نظران در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت شهرت و راهبردهای دانشگاهی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی صورت گرفت؛ به طوری که ابتدا با دو نفر از خبرگان کلیدی مصاحبه آغاز شد و سپس بر اساس معرفی آن‌ها، دیگر افراد متخصص شناسایی شدند. پس از انجام ۱۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد و نهایتاً داده‌های ۱۷ مصاحبه وارد تحلیل شدند.

در بخش کمی، جامعه آماری تمامی روسا، معاونین، مدیران، و اساتید دانشگاه‌های پیام نور استان تهران در سال ۱۴۰۳ بودند که مطابق آمار دانشگاه، ۶۲۰۴ نفر را شامل می‌شدند. بر اساس جدول مورگان و کرجسی، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده و با در نظر گرفتن ۱۰ درصد افت، این تعداد به ۴۲۲ نفر افزایش یافت. روش نمونه‌گیری در این بخش، تصادفی طبقه‌ای با توجه به توزیع جغرافیایی و ساختار علمی واحدهای دانشگاهی تعیین شد.

در بخش کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل اسنادی جهت تدوین چارچوب مفهومی و طراحی سؤالات مصاحبه صورت گرفت. سپس پروتکلی جهت هدایت مصاحبه‌ها طراحی شد که محورهای آن شامل عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی و شهرت سازمانی در چارچوب BSC بود. سؤالات به صورت باز طراحی شدند تا امکان استخراج عمیق‌ترین تجارب و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان فراهم شود. تمامی مصاحبه‌ها ثبت و کدگذاری شده و سپس از سوی پژوهشگر بازخوانی و تحلیل شد. تحلیل اولیه پس از سه مصاحبه آغاز گردید و به صورت تدریجی در کنار انجام مصاحبه‌ها ادامه یافت.

در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر پایه کدهای استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۱۱۴ سؤال در قالب ۲۴ مؤلفه اصلی بود که در دو بخش طراحی شده بود: بخش اول شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم شامل سؤالات اصلی پژوهش. گویه‌های پرسشنامه با طیف لیکرت ۱۰ درجه‌ای از "کاملاً مخالفم" (نمره ۱) تا "کاملاً موافقم" (نمره ۱۰) طراحی شده‌اند. روایی محتوایی پرسشنامه با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت جداگانه در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کیفی، از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نظام‌مند با سه مرحله کدگذاری استفاده شد. نخست، کدگذاری باز که در آن داده‌های خام به واحدهای مفهومی تفکیک و مفاهیم اولیه استخراج شدند. سپس، در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های اصلی و فرعی در قالب الگوی پارادایمی سازماندهی شده و روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص گردید. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، یکپارچه‌سازی مفاهیم و تدوین نظریه نهایی صورت گرفت.

در مرحله کمی، ابتدا با بهره‌گیری از روش‌های آماری توصیفی نظیر جداول فراوانی و شاخص‌های مرکزی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و وضعیت توزیعی متغیرها تشریح شد. در ادامه، برای آزمون مدل تدوین‌شده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده گردید. این تحلیل بر پایه روابط فرضی بین متغیرهای مشاهده‌شده و متغیرهای مکنون طراحی شده و برازش مدل با شاخص‌های برازندگی همچون GFI، AGFI، RMSEA و CFI مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین پیش از اجرای CFA، برای اطمینان از نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد. کلیه تحلیل‌ها به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شدند و در نهایت، مدل نهایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC مورد تأیید قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

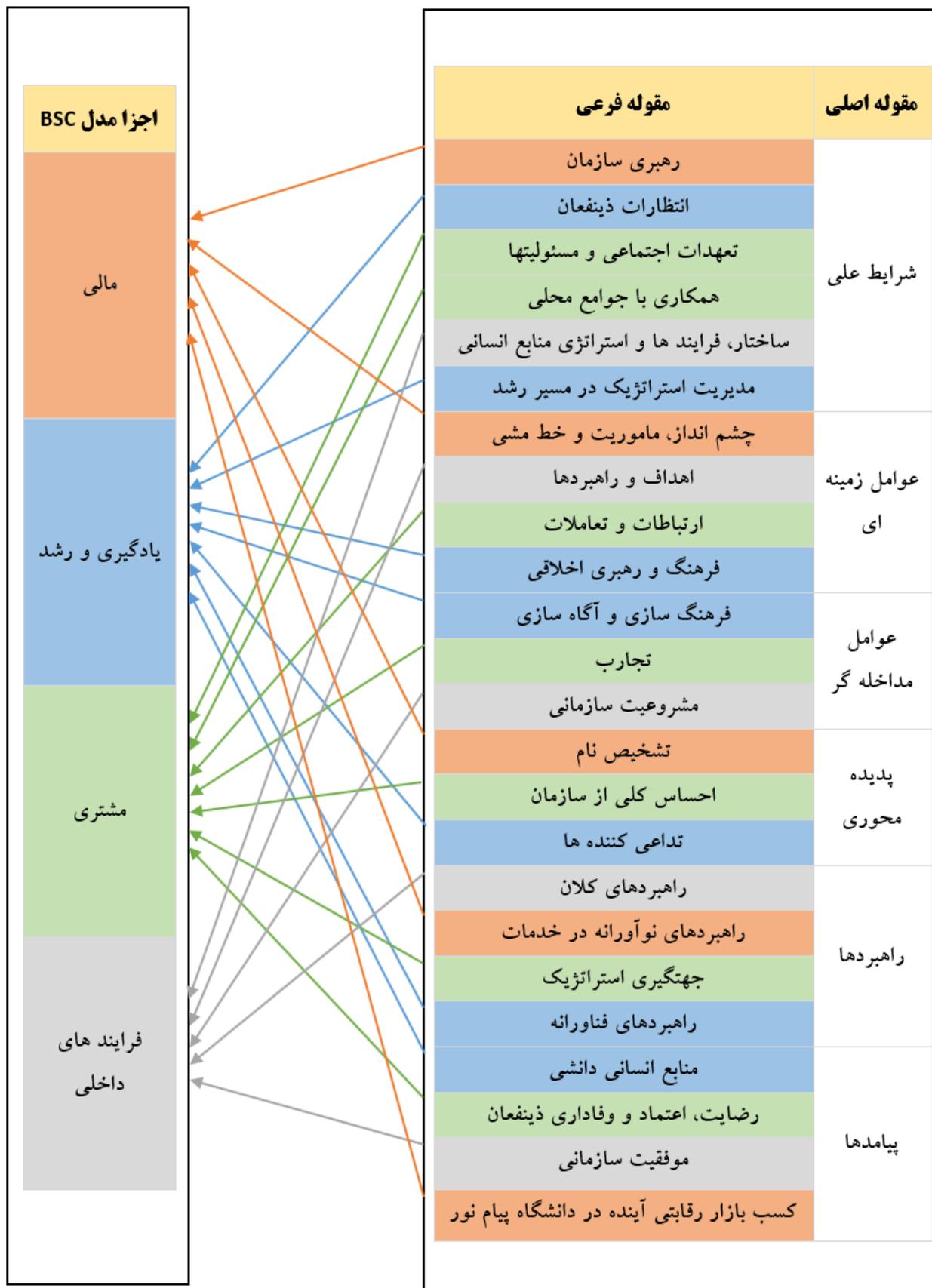
در این بخش، یافته‌های حاصل از مرحله کیفی پژوهش ارائه می‌شود. داده‌های این بخش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت شهرت و نظام آموزش عالی گردآوری شده و با استفاده از روش کدگذاری نظری بر پایه نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند تحلیل شده‌اند. هدف از این مرحله، شناسایی ابعاد، مقولات و مؤلفه‌های اصلی مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران بوده است. یافته‌های به‌دست‌آمده زمینه‌ساز طراحی مدل مفهومی پژوهش در بخش کمی قرار گرفته‌اند.

جدول ۱. ابعاد، کدهای محوری و کدهای باز مرحله کیفی پژوهش

ابعاد	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری	تشخیص نام	دانش و آگاهی عمومی، دیده شدن در رسانه‌ها، حسن شهرت در رقابت
	احساس کلی از سازمان	انتظارات ذینفعان، شخصیت اجتماعی دانشگاه، اعتماد عمومی
	تداعی‌کننده‌ها	مسئولیت‌پذیری، کیفیت خدمات، نوآوری، جذب نخبگان
شرایط علی	رهبری سازمان	جذب سرمایه، تربیت مدیران توانمند، نفوذ در کارکنان و مشتریان
	انتظارات ذینفعان	شفافیت عملکردی، ارتباط برخط با مشتری، محتوای آموزشی با کیفیت
	تعهدات اجتماعی و مسئولیت‌ها	خدمات زیست‌محیطی و اجتماعی، آگاهی‌بخشی، حل مسائل اجتماعی
	همکاری با جوامع محلی	ارتباط با جامعه محلی، مشارکت در فرهنگ و پروژه‌های محلی
	ساختار، فرایندها و استراتژی منابع انسانی	اصلاح ساختار، کاهش بوروکراسی، تقویت زیرساخت‌ها
	مدیریت استراتژیک در مسیر رشد	شناسایی فشارهای محیطی، تصمیم‌گیری صحیح، پیش‌بینی روندها
شرایط زمینه‌ای	چشم‌انداز، مأموریت و خط‌مشی	جلب نظر ذینفعان، اعتماد به روندهای کلان، نوآوری در خدمات
	اهداف و راهبردها	برنامه‌ریزی توسعه‌ای، بازاریابی خدمات، حفظ مشتریان، سلامت آموزش
شرایط مداخله‌گر	فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی	نهادینه‌سازی فرهنگ، آموزش عمومی، ایجاد هویت ادراکی دانشگاه
	تجارب	تجربه مشتری، اشتراک‌گذاری، درس‌آموخته‌ها، تحلیل بازخورد
	مشروعیت سازمانی	هماهنگی با ارزش‌ها، فعالیت‌های اجتماعی مشروع، پذیرش ذینفعان
راهبردها	راهبردهای کلان	تدوین چشم‌انداز استراتژیک، عضوگیری بر اساس شایستگی، شفافیت سازمانی
	راهبردهای نوآورانه در خدمات	کارآفرینی، اشتغال دانش‌بنیان، گرایش به خدمات کارگاهی
	جهت‌گیری استراتژیک	حفظ مشتری، رقابت بین‌المللی، حذف خدمات ناکارآمد، تمایزسازی
	راهبردهای فناورانه	توسعه فناوری، هوش مصنوعی، خدمات برخط و آینده‌پژوهی
پیامدها	منابع انسانی دانشی	هیئت علمی توانمند، جانشین‌پروری، جذب نیروی انسانی با کیفیت
	رضایت، اعتماد و وفاداری ذینفعان	احساس تعلق، اعتماد، تصمیم‌گیری مطلوب، وفاداری مشتریان
	موفقیت سازمانی	مزیت رقابتی، تعهد کارکنان، حفظ موجودیت در فضای رقابتی
	کسب بازار رقابتی آینده	افزایش تقاضا، جذب صنایع و داوطلبان، ارتقاء کیفیت رشته‌ها

در مرحله کیفی پژوهش، بر اساس تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، داده‌ها در قالب شش بعد اصلی شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند. در بعد پدیده محوری، مفاهیمی نظیر «تشخیص نام»، «احساس کلی از سازمان» و «تداعی‌کننده‌ها» شناسایی شد که به جایگاه ادراکی دانشگاه پیام نور در اذهان عمومی اشاره دارد. در بعد شرایط علی، عوامل مؤثری چون «رهبری سازمان»، «انتظارات ذینفعان»، «تعهدات اجتماعی»، «همکاری با جوامع محلی»، «ساختار و فرایندها» و «مدیریت استراتژیک در مسیر رشد» شناسایی شد که نقش بنیادینی در شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی دارند. در بخش شرایط زمینه‌ای، محورهای نظیر «چشم‌انداز و خط‌مشی» و «اهداف و راهبردها» مطرح گردید که به عنوان بستر جهت‌ساز سازمان عمل می‌کنند. شرایط مداخله‌گر شامل مؤلفه‌هایی مانند «فرهنگ‌سازی»، «تجارب مشتریان» و «مشروعیت سازمانی» بود که در فرایند استقرار مدل نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده دارند. راهبردهای استخراج‌شده نیز در چهار دسته کلی «راهبردهای کلان»، «نوآورانه»، «استراتژیک» و «فناورانه» طبقه‌بندی شدند که نشانگر مسیرهای عملیاتی جهت تحقق اهداف سازمانی هستند. در نهایت، پیامدهای مدل نیز در قالب «منابع انسانی دانشی»، «رضایت و وفاداری ذینفعان»، «موفقیت سازمانی» و «کسب بازار رقابتی آینده» دسته‌بندی شد که به نتایج مورد انتظار از اجرای موفق مدل اشاره دارند. این ساختار مفهومی، شالوده نظری طراحی مدل نهایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با رویکرد BSC را فراهم ساخته است.

در ادامه تحلیل داده‌های کیفی و به‌منظور تکمیل فرایند نظریه‌پردازی، نظر نهایی خبرگان در خصوص کدهای استخراج‌شده اخذ شد. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش طراحی مدلی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مدیریت شهرت سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) بوده است، محقق اقدام به دسته‌بندی ۲۴ کد محوری حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در چارچوب چهار منظر اصلی مدل BSC شامل بُعد مالی، ارتباط با مشتری، رشد و یادگیری، و فرایندهای داخلی نمود. این طبقه‌بندی با هدف ایجاد انسجام بین مؤلفه‌های مفهومی و الزامات چارچوب BSC انجام شده است تا هم‌راستایی بین رویکرد راهبردی دانشگاه و الگوی متوازن کارت امتیازی تضمین گردد. بر این اساس، مدل طراحی‌شده نشان می‌دهد که تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت تقویت شهرت سازمانی، مستلزم تعامل مؤثر میان عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست. این تعاملات در قالب یک ساختار مفهومی منسجم و نظام‌مند به تصویر کشیده شده است که در آن، پیوندهای علی و منطقی میان متغیرها برقرار شده و چارچوبی تبیینی برای عملکرد سازمان در ابعاد کلیدی شهرت و منابع انسانی فراهم آمده است. مدل کیفی نهایی ترسیم‌شده در شکل ۱، تجسمی از این تعاملات و نتایج حاصل از کدگذاری محوری و تحلیل نظری بوده و به‌عنوان نقشه مفهومی طراحی مدل در مراحل بعدی پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.



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

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رهبری سازمان	۴.۴۹	۰.۶۶۷	۰.۶۳۲	-۰.۴۸۲
انتظارات ذینفعان	۴.۸۷	۰.۹۲۰	۰.۱۸۳	-۰.۴۴۳
تعهدات اجتماعی و مسئولیت‌ها	۴.۲۴	۰.۸۵۱	۰.۳۶۴	-۰.۵۷۹
همکاری با جوامع محلی	۴.۶۰	۰.۸۷۹	۰.۱۱۷	-۰.۳۹۲
ساختار، فرایندها و استراتژی منابع انسانی	۳.۷۰	۰.۶۸۴	-۰.۲۶۷	-۰.۳۳۶
مدیریت استراتژیک در مسیر رشد	۳.۵۱	۰.۷۰۱	۰.۳۸۶	۰.۸۷۵
چشم‌انداز، مأموریت و خط‌مشی	۴.۲۸	۰.۸۹۷	۰.۳۵۱	-۰.۵۱۷
اهداف و راهبردها	۳.۶۳	۰.۸۷۷	-۰.۰۸۱	-۰.۰۷۳
ارتباطات و تعاملات	۴.۱۸	۰.۹۲۰	۰.۳۳۷	-۰.۵۳۸
فرهنگ و رهبری اخلاقی	۴.۱۰	۱.۰۴۳	۰.۳۳۹	-۰.۸۱۴
فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی	۳.۸۵	۰.۶۵۶	-۰.۱۸۱	-۰.۱۴۵
تجارب	۴.۲۵	۰.۷۳۶	-۰.۲۸۹	-۰.۰۱۴
مشروعیت سازمانی	۳.۷۱	۰.۶۸۴	-۰.۲۶۷	-۰.۳۳۹
تشخیص نام	۳.۵۰	۰.۷۱۲	۰.۳۹۰	۰.۵۷۶
احساس کلی از سازمان	۴.۱۲	۰.۹۰۲	-۱.۳۵	۰.۷۷۰
تداعی‌کننده‌ها	۴.۱۰	۰.۸۹۴	۰.۱۵۰	۱.۰۱۹
راهبردهای کلان	۴.۶۲	۱.۰۱۵	-۰.۳۱۴	۰.۷۶۹
راهبردهای نوآورانه در خدمات	۳.۸۶	۰.۸۱۲	۰.۴۷۴	۱.۰۳۹
جهت‌گیری استراتژیک	۳.۹۱	۰.۷۵۹	۰.۵۱۲	۱.۰۸۹
راهبردهای فناوریانه	۴.۵۲	۱.۱۶۰	-۰.۹۰۴	۱.۳۷۰
منابع انسانی دانشی	۴.۵۹	۰.۶۸۵	-۰.۱۸۰	-۰.۱۴۴
رضایت، اعتماد و وفاداری ذینفعان	۴.۶۶	۰.۹۲۵	۰.۱۵۵	۱.۱۱۹
موفقیت سازمانی	۴.۸۰	۰.۸۱۹	۰.۳۸۲	۰.۸۷۰
کسب بازار رقابتی آینده در آموزش عالی	۴.۷۲	۰.۸۷۰	۰.۱۱۰	-۰.۳۹۹

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «موفقیت سازمانی» با مقدار ۴.۸۰ و «کسب بازار رقابتی آینده» با مقدار ۴.۷۲ است که بیانگر ارزیابی مثبت شرکت‌کنندگان نسبت به پیامدهای استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شهرت سازمانی دانشگاه می‌باشد. همچنین کمترین میانگین به مؤلفه «ساختار، فرایندها و استراتژی منابع انسانی» با مقدار ۳.۷۰ اختصاص یافته که نشان‌دهنده یکی از چالش‌های موجود در مسیر تحقق این هدف است. تحلیل چولگی و کشیدگی نیز نشان می‌دهد که توزیع داده‌ها در اکثر مؤلفه‌ها به نرمال بودن نزدیک است؛ گرچه برخی مؤلفه‌ها مانند «احساس کلی از سازمان» با چولگی -۱.۳۵ و «راهبردهای فناوریانه» با کشیدگی ۱.۳۷ دارای انحراف از توزیع نرمال هستند. این نتایج نمای کلی از وضعیت متغیرهای پژوهش را از منظر پاسخ‌دهندگان ارائه می‌دهد و مبنایی برای تحلیل‌های استنباطی بعدی فراهم می‌سازد.

پیش از اجرای تحلیل عاملی تأییدی به‌منظور آزمون مدل پژوهش، مفروضه‌های لازم برای انجام این تحلیل مورد بررسی قرار گرفت. نخست، به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن نشان داد بیشتر مؤلفه‌ها از توزیع نسبتاً نرمال برخوردارند. همچنین برای سنجش کفایت نمونه‌گیری، شاخص KMO محاسبه شد که مقدار آن بالاتر از ۰.۸۰ به‌دست آمد و بیانگر کفایت مطلوب نمونه برای تحلیل عاملی بود. آزمون بارتلت نیز معنادار گزارش شد ( $p < 0.01$ ) که نشان‌دهنده همبستگی کافی بین متغیرها برای ورود به تحلیل عاملی است. بنابراین، با توجه به تأیید مفروضه‌های آماری، اجرای تحلیل عاملی تأییدی با هدف آزمون ساختار عاملی مدل مفهومی پژوهش امکان‌پذیر و معتبر ارزیابی شد.

در ادامه تحلیل کمی و پس از تأیید مفروضه‌های اولیه تحلیل عاملی، مدل‌یابی معادلات ساختاری به منظور بررسی روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار انجام گرفت. مدل ساختاری پژوهش بر مبنای چهار منظر رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) طراحی شده و در قالب یک ساختار علی مبتنی بر مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین تحلیل شد. در این مدل، متغیر برون‌زای اصلی یعنی «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» به‌عنوان عامل محرک، تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی بر ابعاد شش‌گانه مدل شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها داشته است. ضرایب مسیر به‌دست‌آمده از طریق تحلیل مسیر، شامل ضرایب استاندارد بتا و گاما و همچنین ضرایب معناداری (t-values)، نحوه و شدت ارتباط میان متغیرها را مشخص می‌کنند.

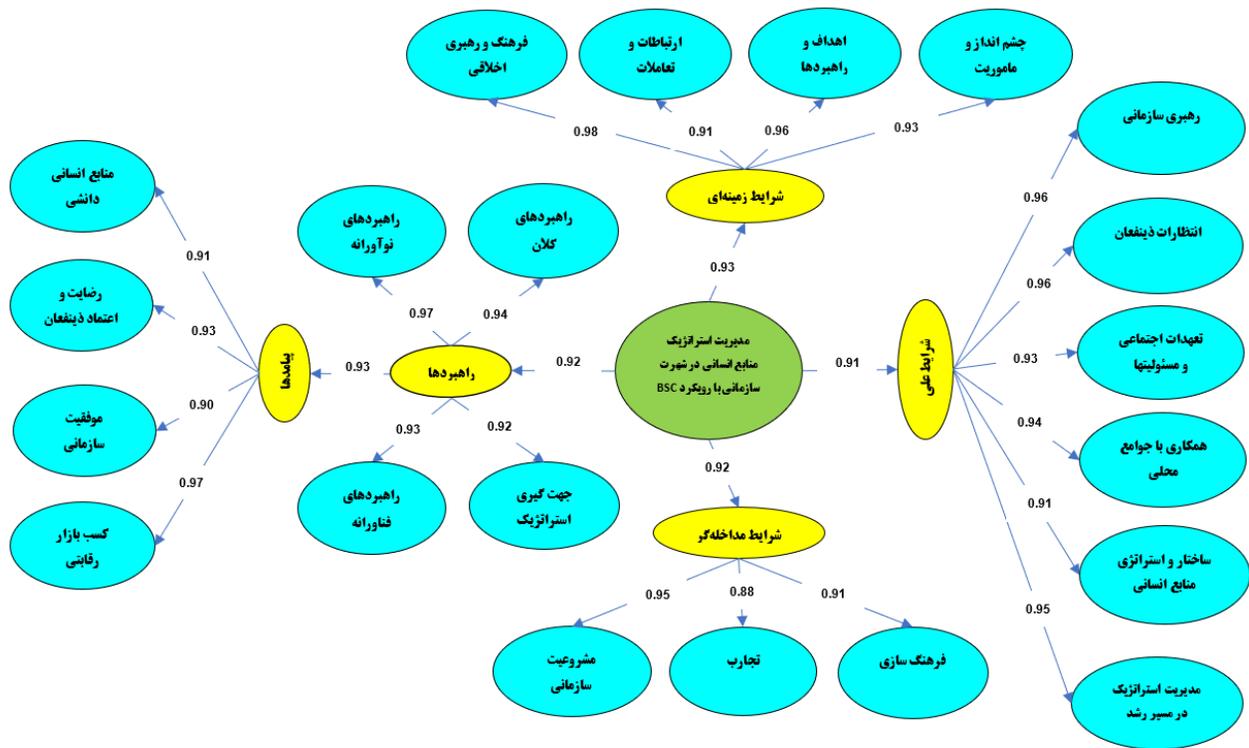
شکل ۱ مدل عمومی پژوهش را در حالت ضرایب استاندارد نمایش می‌دهد. در این نمودار مشخص است که تمامی مسیرهای اصلی بین متغیرهای پنهان از لحاظ آماری معنی‌دار بوده و ضرایب استاندارد در تمامی مسیرها از مقدار ۰.۵۰ بالاتر بوده‌اند که نشان‌دهنده تأثیر قوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر دیگر ابعاد مدل می‌باشد. به‌عنوان نمونه، بالاترین ضریب مسیر بین متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و بعد راهبردها با مقدار ۰.۷۸ مشاهده شد که بیانگر نقش کلیدی راهبردها در تبیین مدل موردنظر است. شکل ۲ نیز مدل را در حالت ضرایب معناداری یا آماره t نشان می‌دهد که تمامی مسیرها دارای آماره t بالاتر از ۱.۹۶ و در سطح معناداری  $p < 0.01$  بودند. این مقادیر نشان‌دهنده آن است که تمامی مسیرهای درون‌مدل از نظر آماری معنادارند و روابط علی بین ابعاد مدل تأیید می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل عمومی پژوهش

شاخص	دامنه قابل‌پذیرش	مقدار به‌دست‌آمده
$X^2$	-	۵۵۲۰.۸۳
Df	-	۱۹۸۱
$X^2/df$	کمتر از ۳	۲.۷۹
RMSEA	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۵۳
CFI	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۶
IFI	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۵
RFI	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۵
GFI	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۳
AGFI	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۲

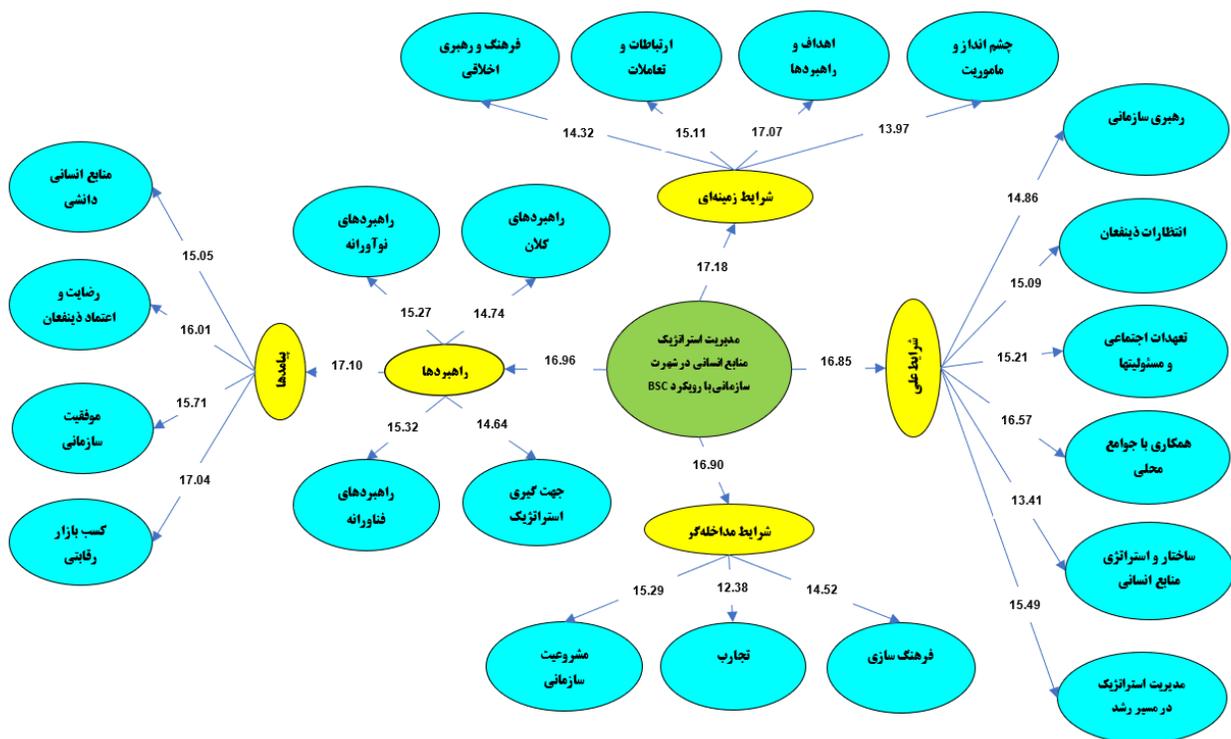
بر اساس نتایج جدول فوق، شاخص نسبت‌خیزی دو به درجه آزادی برابر با ۲.۷۹ بوده که در محدوده قابل‌قبول قرار دارد و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. مقدار RMSEA نیز ۰.۰۵۳ به‌دست آمده که کمتر از آستانه ۰.۰۸ است و مؤید برازش خوب مدل با داده‌ها می‌باشد. همچنین تمامی شاخص‌های دیگر مانند CFI، IFI، GFI و AGFI مقادیر بالاتر از ۰.۹۰ دارند که در مجموع، حاکی از برازش مطلوب مدل ساختاری طراحی‌شده است. این نتایج تأیید می‌کنند که مدل پژوهش با داده‌های تجربی هم‌خوانی داشته و می‌توان از آن برای تبیین سازوکارهای تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شهرت سازمانی استفاده کرد.

در نهایت، تحلیل‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد که مدل نهایی پژوهش بر مبنای ۱۱۴ کد باز، ۲۴ کد محوری و شش بُعد اصلی مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین به تأیید رسیده است. این شش بُعد شامل عوامل علی (۶ کد محوری و ۲۷ کد باز)، عوامل زمینه‌ای (۴ کد محوری و ۲۰ کد باز)، عوامل مداخله‌گر (۳ کد محوری و ۱۶ کد باز)، پدیده محوری (۳ کد محوری و ۱۱ کد باز)، راهبردها (۴ کد محوری و ۲۱ کد باز) و پیامدها (۴ کد محوری و ۱۹ کد باز) می‌باشند. بدین ترتیب، مدل نهایی پژوهش نه تنها از نظر نظری و مفهومی اعتبار یافته، بلکه با پشتیبانی داده‌های تجربی، به‌عنوان الگویی قابل‌اتکا در مدیریت استراتژیک منابع انسانی در راستای ارتقاء شهرت سازمانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران قابل بهره‌برداری است.



Chi-square= 5520.83, df = 1981, P-value = 0.0000, RMSEA = 0.054

شکل ۲. مدل در حالت ضرایب استاندارد



Chi-square= 5520.83, df = 1981, P-value = 0.0000, RMSEA = 0.054

شکل ۳. مدل در حالت ضرایب معناداری

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل کیفی و کمی پژوهش حاضر، به روشنی نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء و تثبیت شهرت سازمانی دانشگاه‌های پیام نور ایفا کند؛ به‌ویژه زمانی که این فرایند در قالب چارچوب کارت امتیازی متوازن (BSC) سازماندهی شده باشد. تحلیل کیفی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد نشان داد که شش بعد کلیدی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها، ستون‌های اصلی درک مفهوم پیوند بین منابع انسانی و شهرت سازمانی هستند. تحلیل کمی نیز با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تأیید کرد که بین مؤلفه‌های مدل ارتباط معنادار وجود دارد و شاخص‌های برآزش، بیانگر اعتبار بالای مدل طراحی‌شده هستند. این یافته‌ها با مطالعاتی هم‌راستا هستند که بر اهمیت دیدگاه استراتژیک در منابع انسانی برای خلق مزیت رقابتی و تصویر ذهنی مثبت در سازمان‌ها تأکید دارند (Gunawan, 2025; Nazneen, 2024).

در بررسی دقیق‌تر ابعاد مدل، مشخص شد که مؤلفه‌های علی همچون رهبری سازمانی، انتظارات ذی‌نفعان و تعهدات اجتماعی، نقش آغازگر فرایند مدیریت شهرت را دارند. رهبران توانمند از طریق ایجاد نفوذ، تصمیم‌گیری راهبردی و همسوسازی کارکنان با اهداف کلان، بستر ایجاد شهرت سازمانی را فراهم می‌کنند (Kessi et al., 2025; Siddiqui & Siddiqui, 2021). همچنین انتظارات شفاف و رو به رشد ذی‌نفعان، دانشگاه را ناگزیر می‌سازد تا به‌صورت مستمر در مسیر بهبود خدمات و افزایش تعاملات حرکت کند؛ یافته‌ای که با تحلیل نظری صورت‌گرفته توسط (Omar et al., 2023) همخوانی دارد. تعهد اجتماعی نیز یکی از عناصر کلیدی در ذهنیت جامعه نسبت به سازمان است؛ چنانکه دانشگاه‌ها از طریق ایفای نقش مسئولانه در مسائل اجتماعی، می‌توانند سرمایه نمادین خود را در افکار عمومی تثبیت کنند (Sobhani et al., 2021).

از سوی دیگر، عوامل زمینه‌ای همچون خطامشی و اهداف راهبردی، نقشی زیرساختی در تبیین مسیر حرکت دانشگاه دارند. این عوامل با ایجاد چارچوبی برای جهت‌دهی راهبردهای منابع انسانی، زمینه پایداری تصمیمات و افزایش اثربخشی اقدامات مدیریتی را فراهم می‌کنند. پژوهش (Hu et al., 2023) نیز بر اهمیت تدوین مأموریت و اهداف استراتژیک در نهادهای آموزشی تأکید دارد و معتقد است این عناصر می‌توانند موجب کاهش پراکندگی تصمیمات و تقویت انسجام سازمانی شوند. همچنین عوامل مداخله‌گر نظیر فرهنگ‌سازی و تجارب مشتریان نیز به‌عنوان متغیرهایی که سرعت و کیفیت انتقال ارزش‌ها و پیام‌های سازمانی را تنظیم می‌کنند، شناخته شدند. به‌ویژه فرهنگ سازمانی و تجارب مثبت مخاطبان می‌تواند تقویت‌کننده اعتبار برند دانشگاهی باشد (Dolores de la Rosa et al., 2019; Jain, 2023).

یافته‌های مربوط به راهبردها نشان داد که سیاست‌های کلان، نوآورانه، فناورانه و استراتژیک، مسیر اجرای موفق مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شکل می‌دهند. راهبردهای فناورانه از جمله استفاده از هوش مصنوعی، داده‌کاوی، و خدمات آنلاین، یکی از تمایزات مهم دانشگاه‌های مدرن در مقایسه با رقبای سنتی است که به‌طور مستقیم بر درک جامعه از کارآمدی و نوآوری دانشگاه تأثیر می‌گذارد (Almashyakh, 2022; Mulya, 2025). این نتایج با رویکردهای نوین منابع انسانی که بر دیجیتالی شدن فرایندها و تسهیل ارتباطات درونی و بیرونی سازمان تمرکز دارند همخوانی دارد (Shamaileh et al., 2022). در بعد پیامدها نیز، سه دسته کلیدی شامل ارتقاء منابع انسانی دانشی، رضایت و وفاداری ذی‌نفعان، و کسب بازار رقابتی آینده، به‌عنوان نتایج ملموس پیاده‌سازی مدل شناسایی شد. این موضوع که منابع انسانی توانمند عامل اصلی موفقیت سازمانی و کسب تمایز در بازار رقابتی است، مورد تأیید بسیاری از پژوهش‌های پیشین نیز قرار دارد (Prabakar, 2023; Rasal & Kulkarni, 2024).

مدل نهایی پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد BSC، توانست ارتباط میان ابعاد مختلف مدیریتی، فرهنگی، اجتماعی و فناورانه را با عملکرد منابع انسانی و شهرت سازمانی تبیین کند. چنین مدلی نه‌تنها در بستر آموزش عالی بلکه در سایر نهادهای خدماتی نیز قابلیت تطبیق دارد. همان‌طور که (Ibanez et al., 2024) اشاره می‌کند، هم‌راستاسازی راهبردهای منابع انسانی با جهت‌گیری‌های کلان سازمان، موجب ارتقاء مشارکت کارکنان و ارتقای تصویر بیرونی سازمان می‌شود. همچنین مطالعه (Nuraini et al., 2024) نیز نشان می‌دهد که هم‌افزایی بین منابع انسانی و ساختارهای مالی، اثر چشمگیری در دستیابی به پایداری و توسعه بلندمدت سازمان دارد. بنابراین، مدل طراحی‌شده در این پژوهش می‌تواند الگویی برای تقویت هم‌افزایی میان عملکرد منابع انسانی و اهداف راهبردی در محیط‌های آموزشی باشد.

بر پایه تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌های برازش مدل نشان داد که ساختار طراحی شده از دقت نظری و هم‌راستایی تجربی بالایی برخوردار است. نسبت خی‌دو به درجه آزادی (۲.۷۹)، RMSEA معادل ۰.۰۵۳ و سایر شاخص‌هایی همچون GFI (0.93)، AGFI (0.92)، CFI (0.96) و IFI (0.95) همگی در محدوده‌های قابل قبول قرار دارند. این شاخص‌ها تأییدکننده این موضوع هستند که روابط مفهومی بین متغیرها به درستی تعریف و سنجش شده‌اند. همچنین ضرایب مسیر (بتا و گاما) بین متغیرهای علی و پیامدی، نشان‌دهنده شدت و معناداری روابط مستقیم و غیرمستقیم میان مؤلفه‌های مدل هستند. این یافته‌ها بیانگر آن است که شهرت سازمانی نه صرفاً نتیجه عملکرد بیرونی، بلکه حاصل سرمایه‌گذاری راهبردی در منابع انسانی و توسعه درونی سازمان است (Bailey et al., 2018; Nazneen, 2024).

با وجود طراحی دقیق مدل و اعتبارسنجی گسترده آن، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. نخست آنکه تمرکز تحقیق بر دانشگاه‌های پیام نور استان تهران ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی را محدود سازد. همچنین، روش گلوله‌برفی در نمونه‌گیری کیفی امکان تعمیم تجربیات خبرگان را تا حدی کاهش می‌دهد و ممکن است دیدگاه‌های بدیع یا متفاوت از دایره بررسی خارج مانده باشند. از سوی دیگر، استفاده از داده‌های خوداظهاری در پرسشنامه ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد و نتایج را به شکل محافظه‌کارانه‌تر منعکس کرده باشد. همچنین به دلیل پیچیدگی تحلیل مدل‌های ساختاری، امکان وجود خطاهای تخمین یا روابط پنهان تبیین‌نشده نیز همواره مطرح است.

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش حاضر، توصیه می‌شود مطالعات آتی با نمونه‌های بزرگ‌تر و در گستره جغرافیایی متنوع‌تر در سطح کشور یا حتی بین‌المللی انجام شود تا الگوی ارائه‌شده از نظر بوم‌شناسی سازمانی غنی‌تر شود. همچنین استفاده از رویکردهای ترکیبی شامل داده‌های رفتاری، تجربی و داده‌کاوی می‌تواند تحلیل دقیق‌تری از روابط علی میان مؤلفه‌های منابع انسانی و شهرت سازمانی فراهم آورد. طراحی مدل‌های مقایسه‌ای میان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی فراهم سازد. در نهایت، بررسی نقش متغیرهای میانجی نظیر فرهنگ سازمانی یا رهبری تحول‌آفرین، می‌تواند به توسعه مدل‌های پیچیده‌تر و کاربردی‌تر منجر شود.

برای بهره‌گیری از نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌های پیام نور به طراحی واحد مستقل راهبردی منابع انسانی اقدام کنند تا ارتباطی منسجم و هدفمند میان مأموریت‌های دانشگاه و عملکرد کارکنان برقرار شود. همچنین بهره‌گیری از ابزارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر BSC می‌تواند موجب شفافیت در سنجش و ارتقاء عملکرد سازمانی شود. استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی نظیر هوش مصنوعی، داده‌کاوی و سامانه‌های ارزیابی شهرت آنلاین نیز می‌تواند قدرت تصمیم‌گیری راهبردی را افزایش دهد. ایجاد دوره‌های آموزشی برای مدیران میانی درباره مدیریت شهرت و منابع انسانی، و تعبیه نظام‌های پاداش و انگیزش مرتبط با تصویر بیرونی سازمان، از دیگر اقدامات مؤثر در ارتقاء کارآمدی مدل پیشنهادی خواهند بود.

## موازن اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

## تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

## مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

## تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

- Almashyakh, A. M. (2022). An Evidence-Based Review of E-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 542-556. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033>
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. N. (2018). Strategic Management and Strategic Human Resource Management. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198705406.003.0003>
- Dini, Y. I. F., Alvina, J., & Mon, M. D. (2024). The Effect of Work-Life Balance as a Mediator and Job Opportunity as Moderator on Turnover intention Among Selected Corporations in Batam. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 17(2), 241-260. <https://doi.org/10.25105/v17i2.19820>
- Dolores de la Rosa, N., Díaz-Fernández, M., & Cabrales, Á. L. (2019). Disentangling the Strength of the HRM System: Effects on Employees Reactions. *Employee Relations*, 42(2), 281-299. <https://doi.org/10.1108/er-12-2018-0322>
- Gunawan, W. B. (2025). Strategic and Sustainable Human Resource Management: Twin Weapon for Achieving Competitive Advantage in Organization. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(6), 45-58. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i6.401>
- 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>
- Ibanez, A., Khalefa, M. A. E., & Al-Dulaimi, M. A. H. (2024). Green Human Resource Management Practices and Employee Engagement: A Case Study of Leading Sustainable Organizations. *International Journal of Green Management and Business Studies*, 4(2). <https://doi.org/10.56830/ijgmbs12202401>
- Jain, A. (2023). Sustainable Business Practices: Harnessing Green HRM Strategies. *Ijar*, 52-54. <https://doi.org/10.36106/ijar/6711342>
- Kantola, J., Lehto, K., & Viitala, R. (2023). "From Strategic Weapon to Underperformer"—leader Perceptions on Human Resource Management in Finnish Municipalities. *International Journal of Public Leadership*, 19(4), 276-289. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2023-0045>
- Kessi, A. M. P., Pananrang, A. D., Muchsidin, F. F., Rizal, M., & Ramlah, R. (2025). The Role of Leadership in Effective and Efficient Human Resource Management Decision Making. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 509-524. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1153>
- Lase, D., & Waruwu, E. (2025). Corporate Social Responsibility in Management Human Resources (HRM) 2.0. 103-126. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch006>
- Mulya, F. (2025). Integration of Human Resource Management and Leadership Culture in Corporate Social Responsibility. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(2), 630-641. <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1691>
- Nazneen, A. (2024). The Dynamics of Human Capital Development, Employee Commitment, and Sustainable Competitive Advantage: A Strategic Perspective. *International Journal of Religion*, 5(8), 391-405. <https://doi.org/10.61707/ta9sbd71>
- Nuraini, N., Basalamah, I., Hanadelansa, H., & Murniati, S. (2024). Examining the Impacts of Human Resource Management HRM-Financial Management Alignment: A Qualitative Review of Accounting Literature. *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1). <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.802>
- Omar, S. S., Aris, N. F. M., Alias, S., Mu'min, R., & Arokiasamy, L. (2023). Assessing the Disparities Between Strategic Human Resource Management and Conventional Human Resource Management: A Theory-Based Review. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i20.14627>
- Peco-Torres, F., Peña, A. I. P., & Jamilena, D. M. F. (2023). Antecedents and Consequences of Strategic Online-Reputation Management: Moderating Effect of Online Tools. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(3), 384-400. <https://doi.org/10.1108/jhtt-05-2021-0144>
- Prabakar, S. (2023). The Role of Human Resource Management in Talent Acquisition and Retention in the Healthcare Sector. <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.279>
- Rasal, P. P. A., & Kulkarni, P. (2024). Comprehensive HRM Integration: Strategies, Outcomes, and Future Directions. 42-50. <https://doi.org/10.58532/nbennurtpch6>
- Reddy, K. J., & V, M. P. (2024). Analysis of Review of Literature on- Strategic Human Resource Management for Internal Brand Building: A Study of Select Higher Education Institutions in Bengaluru. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(008), 1-6. <https://doi.org/10.55041/ijrem37123>
- Shamaileh, N., AlHamad, A., AlQudah, M. Z., Mohammad, A. A. S., Alhalalmeh, M. I., Al-Azzam, M. K. A., & Alshurideh, M. T. (2022). The Effect of E-HRM on Organizational Performance and Talent Management: A Strategic Evolution Perspective. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1043-1048. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.005>
- Siddiqui, M. S., & Siddiqui, U. A. (2021). People Management Through HRM & Transformational Leadership: A Key Factor of Organizational Performance. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(2). <https://doi.org/10.51201/jusst12633>
- Sobhani, F. A., Haque, A., & Rahman, S. (2021). Socially Responsible HRM, Employee Attitude, and Bank Reputation: The Rise of CSR in Bangladesh. *Sustainability*, 13(5), 2753. <https://doi.org/10.3390/su13052753>

Uthman, A. A. (2024). The Relevance of Human Resources Management to Today's Business Environment. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(05). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-10>