

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۴: ۱۵۶ - ۱۱۵)



## طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی

حسن رنگریز\*، اکبر حسن پور\*\*، حسین عباسیان\*\*\*، عاطفه سجاد\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۹

### چکیده

مفهوم سرمایه انسانی حاکی از این است که ویژگی‌های کیفی انسان (دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی) نوعی سرمایه است که به دلیل ماهیت نامشهود آن نیاز به نگرش جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد سرمایه‌ای یعنی «مدیریت سرمایه انسانی» دارد. پژوهش حاضر نیز با هدف طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی انجام شده است. روش پژوهش به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازانه داده بنیاد نظام مند است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی استان خراسان رضوی استفاده شد. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از فن نمونه‌گیری هدف‌مند انجام شد. براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام شده به روش کدگذاری در مرحله اول ۲۱۸ کد اولیه استخراج شد. در مرحله بعد این مفاهیم به ۳۹ طبقه تبدیل و در نهایت ۱۶ کد نهایی و انتخابی در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی (شرایط علی، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش و واکنش‌ها، و پیامدها) جای گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه انسانی؛ دارایی‌های ناملموس؛ مدیریت سرمایه انسانی؛ نظریه داده بنیاد؛ بخش دولتی.

\* دانشیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران.

Rangriz@khu.ac.ir

\*\* استادیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران.

A.hassanpoor@khu.ac.ir

\*\*\* استادیار، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران.

H\_abbasian@khu.ac.ir

\*\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

Atefeh.sajjad@yahoo.com

## مقدمه

دولت به‌عنوان بزرگترین کارفرمای کشور، مأموریت‌ها و مسئولیت‌های خود را توسط سازمان‌هایی که تأسیس می‌کند، تحقق می‌بخشد و این سازمان‌ها با ماهیت‌های مختلفی که دارند و فشارهای رقابتی که با آن‌ها مواجهند، نمی‌توانند عملکردی چندان کمتر از دستگاه‌های بخش خصوصی داشته باشند. امروزه شاید به‌دشواری بتوان حتی میان کشورهای در حال توسعه کشوری را یافت که بهبود وضعیت مؤسسات دولتی را به‌عنوان یک ضرورت نپذیرد و این موضوع ارتباط تنگاتنگی با نظام اداری و اثربخشی آن دارد. بدیهی است که کارآمدی تحول نظام اداری تنها با تمرکز بر امور کارگزینی، تشکیلات، تشریفات اداری، حذف، ادغام، انحلال واحدها و ... میسر نمی‌شود، بلکه درون این نظام در کنار تغییرات ساختاری نیازمند تغییر نگاه به منابع انسانی و مدیریت بر آن است. در این راستا سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری در بندهای (۳، ۵، ۱۶، ۱۷، ۲۶) اهمیت توجه به منابع انسانی و بهبود روش‌های مدیریتی آن را در اصلاح نظام اداری پررنگ می‌کند. ضمن اینکه رشد سریع بدنه دانشی جامعه و کارکنان دانشی، شرکت‌های دانش‌بنیان، هجوم نخبه‌ها به کسب و کارهای دانش‌بنیان، فشارهای محیطی برای کسب عملکرد بالا در دولت، برون‌سپاری، خصوصی‌سازی، الزامات کوچک‌سازی دولت و ... چالش‌های جدی برای دولت‌ها و مدیریت کارکنان دولتی به‌وجود آورده است که نیازمند تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. این تغییر نگرش به جایگاه و اهمیت دارایی‌های ناملموس و اندوخته‌های دانشی در قدم اول رویکرد نوین به منابع انسانی را می‌طلبد؛ رویکردی که در آن کارکنان نه به‌عنوان دارایی‌های هزینه‌بردار، بلکه به‌عنوان مالکین داشته‌های ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شود (بیر و لیونسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۴۷).

چن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴: ۲۰۳) بیان می‌کنند که سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از عناصر مهم دارایی‌های نامشهود و نیروی محرکه سرمایه فکری اشاره به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و

---

1. Beyer & Leoński

2. Chen

طرز تلقی کارکنان دارد که منتج به بهبود عملکرد و در نتیجه ایجاد سود برای سازمان می شود. داوِنپورت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) عنوان می کند افراد دارای توانایی های درونی، رفتارها و انرژی هایی هستند که مجموع این ویژگی ها سرمایه انسانی را که آن ها با خود به محیط کار می آورند، تشکیل می دهد. آن ها هستند که مالک این سرمایه هستند و تصمیم می گیرند چه زمانی، چگونه و کجا از آن استفاده کنند؛ ضمن اینکه این سرمایه بیش از هر عامل دیگری بر رشد و بقای سازمان تأثیرگذار است (بارون و آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۱۳۹۵: ۱۹). مطالعات نشان از آن دارد که میل به بقا ذات سازمان هاست، لیکن در بخش خصوصی سوددهی ضامن بقا بوده و در بخش دولتی رضایت مردم ملاک است (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱). در حال حاضر در نظام اداری و اجرایی کشورها رضایت مردم از دستگاه های دولتی، از معیارها و شاخص های اصلی تحول نظام اداری و ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان های دولتی تلقی می شود. طبق گفته گونزالز و گارازو<sup>۳</sup> (۲۰۰۶: ۳۰) ارزیابی خدمات توسط مشتریان/ شهروندان بستگی به شایستگی، نگرش، تجربه و مهارت های کارکنان دارد، در نتیجه نحوه رفتار کارکنان با مراجعان که برخاسته از ابعاد سرمایه انسانی می باشد با آینده خدمات، رابطه مستقیم دارد. همچنین تحقیقات فراوانی سرمایه انسانی را به عنوان یک عامل مهم که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد، معرفی کرده اند، به ویژه هنگامی که عملکرد بر فناوری، فرایندهای پیچیده، مشتریان و ارباب رجوع و عوامل خارجی بیشماری متکی باشد (به طور مثال تئودور و سوتزر<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)). بنابراین مفهوم سرمایه انسانی حاکی از این است که ویژگی های کیفی انسان (دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های شناختی و غیرشناختی) نوعی سرمایه است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند و به دلیل ماهیت نامشهود آن نیاز به نگرش جدید در حوزه مدیریت کارکنان با رویکرد سرمایه ای یعنی «مدیریت سرمایه انسانی» دارد؛ رویکردی که دیگر در آن محوریت فرد نیست، بلکه دانش، تجربه و مهارت

1. Davenport
2. Baron & Armstrong
3. Gonzalez & Garazo
4. Teodoro & Switzer

آن فرد ملاک است.

پژوهش‌های نظری در حوزه مدیریت سرمایه انسانی به این موضوع اشاره کرده‌اند که سازمان‌هایی که اصول مدیریت سرمایه انسانی را به کار می‌برند، به این درک رسیده و می‌رسند که با افزایش ارزش و سرمایه افراد، ظرفیت عملکردی سازمان نیز افزایش می‌یابد؛ در واقع سرمایه‌گذاری و افزایش ارزش کارکنان یک هدف برد-برد برای کارفرمایان و کارمندان است (به‌طورمثال جمال و سیف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱ و مارویچ و تایمرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به‌این ترتیب با وجود اینکه پژوهشگران مدیریت به‌طور گسترده‌ای ضرورت و نقش حیاتی سرمایه انسانی را در ایجاد ارزش و موفقیت‌هایی سازمان به رسمیت شناخته‌اند، اما درخصوص چگونگی مدیریت آن و نظریه‌های مطرح‌شده در این زمینه اتفاق نظر وجود ندارد. مطالعه پژوهش‌های حاضر سه ضعف اساسی را در پژوهش‌های مدیریت سرمایه انسانی نشان می‌دهد:

۱- تقریباً تمامی مطالعات صورت گرفته بر ماهیت کمی سرمایه انسانی متمرکز بوده‌اند و مدیریت سرمایه انسانی را ابزاری برای اندازه‌گیری ارزش تجاری و مالی سرمایه انسانی و منابع انسانی تعریف کرده‌اند و به ارائه الگوی‌های اندازه‌گیری سرمایه انسانی در سازمان پرداخته‌اند و در این زمینه از مقیاس‌هایی چون سنوات خدمتی، مدارج تحصیلی، هزینه‌های آموزش، هزینه‌های جابه‌جایی و ترک خدمت و ..... استفاده می‌شود (برای مثال، گیتس و لانگوین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۲۰۰۷؛ ویتاکر و ویلسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ مسزک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). اما آیا اندازه‌گیری معیارها و مقیاس‌های عملکردی منابع انسانی همه آن چیزی است که مدیریت سرمایه انسانی باید به آن بپردازد. این موضوعی است که افیونی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳: ۲۳) صراحتاً در مقاله خود مورد انتقاد قرار داده است.

1. Jamal & Saif
2. Marrewijk & Timmers
3. Gates and Langevin
4. Whitaker & Wilson
5. Meszek
6. Afioni

۲- در بسیاری از پژوهش‌ها، سرمایه انسانی معادل همان منابع انسانی در نظر گرفته شده و در چارچوب سرمایه فکری و به‌عنوان یک دارایی نامشهود بررسی نشده است (برای مثال هال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ لایلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

۳- اکثر مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های خصوصی و انتفاعی صورت گرفته است. بنابراین این پژوهش نخستین تلاش برای پرکردن این شکاف نظری و عملی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی خواهد بود و طراحی مدلی به‌منظور درک شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در به‌کارگیری این رویکرد در بخش دولتی، کنش‌ها و واکنش‌ها و درنهایت پیامدهای متأثر از این پدیده هدف اصلی پژوهش است. در این راستا پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

- شرایط علی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی چیست؟
- پدیده محوری مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی چیست؟
- شرایط مداخله‌گر مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی چیست؟
- شرایط زمینه‌ای مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی چیست؟
- کنش و واکنش‌های مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی چیست؟
- پیامدهای مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در حال حاضر، موفقیت هر سازمانی بر استفاده مؤثر از دانش، مهارت، تجربه، نگرش و توانایی کارکنان بستگی دارد و این امر فقط در شرایطی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها ضرورت تغییر نگاه به سرمایه انسانی را درک کرده و قادر به مدیریت مؤثر آن باشند. بررسی‌های پژوهشگران مقاله نشان می‌دهد مفهوم سرمایه انسانی به‌طور کلی تاکنون توسط رشته‌های مختلف و در زمینه‌های متفاوت از جمله اقتصاد توسعه، حسابداری، مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی و سرمایه فکری مفهوم‌سازی شده است، اما در این پژوهش با تأکید بر اینکه سرمایه انسانی یکی از

---

1. Hall  
2. Lawler

ابعاد سرمایه فکری می‌باشد، سعی می‌شود ضمن تشریح و توسعه مفهوم سرمایه انسانی، چگونگی مدیریت این دارایی نامشهود توضیح داده شود.

### سرمایه انسانی

بنتیس<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۸) از جمله دانشمندانی بودند که اصطلاح و نظریه سرمایه انسانی را به صورت تخصصی وارد حوزه ادبیات سازمان و مدیریت کردند. در ادبیات مدیریت، واژه سرمایه انسانی نیز به عاملی کلیدی در بهبود دارایی‌های سازمان و کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری و حفظ مزیت رقابتی اشاره دارد. از نظر بنتیس و همکاران (۱۹۹۸) سرمایه انسانی بیانگر عوامل انسانی غیر ملموس در موفقیت سازمان می‌باشد، ترکیبی از هوش، مهارت‌ها و تخصص‌هایی که به سازمان شخصیت ویژه‌ای می‌بخشد. سازمان مالک این سرمایه انسانی نیست، اما از طریق روابط استخدامی از آن‌ها محافظت می‌کند. افرادی که وارد سازمان می‌شوند، سرمایه انسانی را وارد سازمان می‌کنند و این سرمایه با آموزش و تجربه توسعه پیدا می‌کند. داوونپورت (۱۹۹۹) که به بعد کیفی عرضه نیروی کار بیش از بعد کمی آن توجه داشت عنوان می‌کند: افراد دارای توانایی‌های درونی، رفتارها و انرژی‌های فردی هستند که مجموع این ویژگی‌ها سرمایه انسانی را که آن‌ها به محیط کار می‌آورند، تشکیل می‌دهند. مک‌گریگور<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴: ۱۵۹) سرمایه انسانی را اندازه و کیفیت نیروی کار داخل و نیز مجموع شایستگی‌های افراد در سازمان تعریف می‌کنند. این خصوصیات توصیف‌کننده این است که کارمندان چه می‌دانند، چه کاری انجام می‌دهند و چگونه آن را به عملکرد مؤثر در محل کار تبدیل می‌کنند. حقیقت این است در تعاریف مطرح‌شده، هر یک از صاحب‌نظران از دید خود اقدام به تعیین ابعاد مختلف سرمایه انسانی کرده‌اند؛ اما به طور خلاصه سرمایه انسانی ارزشی است که نیروی کار به سازمان می‌افزاید و به عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌های شناختی و فراشناختی (KSAOs)<sup>۳</sup> تعریف می‌شود. در این پژوهش نیز از این تعریف استفاده می‌شود و سرمایه انسانی

1. Bontis

2. McGregor

3. knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOs)

همان (KSAOs) در نظر گرفته می‌شود و بر چگونگی ایجاد ارزش برای سازمان‌ها توسط این ویژگی‌ها اشاره دارد و نه به شخص کارمند. این نظریه با نگاه کیفی به نیروی کار فلسفه مدیریت افراد در سازمان را تغییر داد.

از مباحث نظری سرمایه انسانی دو نکته کلیدی می‌توان استخراج کرد: نخست اینکه، دانش، تجربه، مهارت و تخصص به ارتقای کیفیت منابع انسانی می‌انجامد و در نتیجه آن، ظرفیت‌های انسانی و بهره‌وری افزایش می‌یابد که در نهایت منجر به درآمد و منافع بیشتر برای افراد و سازمان می‌شود. نکته دوم، این است که مفهوم سرمایه انسانی در ادبیات مدیریت با مفهوم ارزش افزوده و مزیت رقابتی گره خورده است. به گفته چاتزکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴: ۱۴۰) «این سرمایه انسانی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد و مبنای واقعی مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود». متآنالیز پژوهش کروک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱: ۴۴۹) درخصوص تأثیر سرمایه انسانی بر نتایج و عملکرد سازمانی به‌طور قوی و محکم از این عقیده حمایت می‌کنند که سرمایه انسانی می‌تواند ابزاری با ارزش برای موفقیت سازمان باشد. ایده اصلی که سرمایه انسانی این ظرفیت را دارد که بتواند منبع مزیت رقابتی باشد به ماهیت این سرمایه براساس نظریه مبتنی بر منابع برمی‌گردد.

طبق نظر بارنی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) و براساس نظریه مبتنی بر منابع (RBV<sup>۴</sup>)، منابعی که کمیاب و بی‌جان‌ترین هستند و نمی‌توان نسخه دومی از آن‌ها تهیه کرد، برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند (رنگریز، ۱۳۹۹: ۳۲). پس می‌توان گفت سرمایه انسانی این ظرفیت را دارد که بتواند منبعی برای مزیت رقابتی پایدار باشد زیرا: ۱. موجودی سرمایه انسانی می‌تواند تعیین‌کننده اصلی کیفیت خروجی‌ها و یا کارایی عملیات باشد (سرمایه انسانی ارزشمند است). ۲. منابع سرمایه انسانی به‌صورت ناهمگن بین شرکت‌ها توزیع می‌شود (سرمایه انسانی کمیاب است). ۳. عواملی مانند خاص بودن، پیچیدگی اجتماعی و ابهام علیت می‌تواند مانع از جریان و تکثیر منابع سرمایه

1. Chatzkel
2. Crook
3. Barney
4. resource-based view

انسانی شود (سرمایه انسانی تقریباً غیرقابل تقلید است) (بون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۳۶). مفهوم مزیت رقابتی ارتباط مستقیمی با ارزش‌های موردنظر مشتری دارد. به نحوی که هرچقدر ارزش‌های عرضه‌شده یک سازمان به ارزش‌های موردنظر مشتری نزدیک‌تر و با آن منطبق‌تر باشد، می‌توان گفت که سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است. در بخش دولتی اما این رضایت مشتری جای خود را به رضایت عموم مردم و شهروندان می‌دهد. به باور اندیشمندان علوم سیاسی و اداری اگر دولت‌ها و حکومت‌ها نتوانند رضایت شهروندان را برآورده سازند، پیامدهای مختلفی از قبیل کاهش اعتماد عمومی، مشروعیت نظام و مشارکت عمومی در جامعه ایجاد می‌شود (مولوی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۱۴). علاوه بر این، با توجه به مطرح و اجرایی شدن نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و اضافه شدن عوامل صرفه‌جویی و اثربخشی به ابعاد سنتی بودجه‌ریزی و تبدیل عملکرد هر واحد کار در دستگاه‌ها به عدد و رقم، هزینه‌های ناشی از هر واحد کار دستگاه مورد محاسبه قرار می‌گیرد و هزینه فایده اجرا، عدم اجرا و یا برون‌سپاری هر فعالیت مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت بین دستگاه‌های دولتی در جذب بودجه از طریق ارائه خدمات بهتر و کارا تر به مردم رقابت است. بنابراین، داشتن مزیت رقابتی در بخش دولتی نقش مهمی ایفا می‌نماید؛ چرا که به بهبود خدمات دولتی، از بین بردن ناکارآمدی و جلب رضایت شهروندان کمک می‌کند (پوپا<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۱۱: ۶۳).

### مدیریت سرمایه انسانی

علی‌رغم تعاریف زیاد و متنوع از سرمایه انسانی در ادبیات، در مورد مدیریت آن خیلی تعریف شفاف و واضحی وجود ندارد. مدیریت سرمایه انسانی (HCM<sup>۳</sup>) دقیقاً به چه معناست و شامل چیست؟ آیا فقط بر جنبه اندازه‌گیری معیارهای منابع انسانی تمرکز دارد؟ آیا همان مدیریت منابع انسانی است؟ و .... پژوهشگران مختلف تا به امروز هنوز موفق به اجماع در تعریف مدیریت سرمایه انسانی نشده‌اند و هنوز در درک علمی و عملی از ماهیت، جایگاه و نقش مدیریت سرمایه

1. Boon
2. POPA
3. Human Capital Management



انسانی مشکل وجود دارد (موخالپیی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۳). با این وجود با بررسی کامل ادبیات حوزه مدیریت سرمایه انسانی، تعداد محدودی تعریف در این خصوص را مطرح می‌کند که در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت سرمایه انسانی

تعاریف	سال	نویسنده
اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل معیارهای منابع انسانی مانند هزینه استخدام، هزینه ترک خدمت، اثربخشی مداخلات آموزشی و شاخص‌های کمی اثربخش نظام مدیریت منابع انسانی	۲۰۰۳	هایتون <sup>۲</sup>
مدیریت سرمایه انسانی همچون چیزی است که سه جز اصلی ابعاد دانشی شرکت را دربرمی‌گیرد. اول آن دسته از عملکردهای منابع انسانی است که بر توسعه نیروی کار تأثیر می‌گذارد. دوم آموزش و سوم مدیریت دانش است.	۲۰۰۴	هال <sup>۳</sup>
مدیریت سرمایه انسانی شامل استخراج معیارهایی برای اندازه‌گیری ارزش سرمایه انسانی (دانش، مهارت، تجربه، خلاقیت و دیگر ویژگی‌ها) و استفاده از این دانش به منظور مدیریت مؤثر سازمان	۲۰۰۴	نالبنتیان <sup>۴</sup> و همکاران
مدیریت سرمایه انسانی عبارت است از گردآوری، تحلیل و گزارش‌دهی داده‌هایی درباره سمت و سوی راهبرد ارزش افزای مدیریت بر افراد	۲۰۰۸	آرمسترانگ
مجموعه اقدامات به منظور توسعه، هماهنگی و مدیریت مهارت‌ها و شایستگی‌هایی از نیروی کار که برای رسیدن سازمان به اهداف خود حیاتی است	۲۰۰۸	تود و پارتن <sup>۵</sup>
ایجاد سرمایه انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی نیازمند جذب و حفظ دانش، تجربه و تخصص خاص و همچنین سازماندهی و مدیریت آن‌ها به‌طور مؤثر است. نیاز به رفتارهای مدیریتی مناسب و همچنین طراحی مناسب‌تر در نظام اصلی سازمان برای ایجاد یک مرکز سرمایه انسانی (HC-Center) دارد.	۲۰۰۹	لایر
مدیریت سرمایه انسانی شامل جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات موردنیاز برای جذب، حفظ، توسعه و نگهداری نیروی کار با استعداد بالا و شناسایی روش‌هایی برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مؤلفه‌های سرمایه انسانی است. اساس تمرکز در این نظام بر ارتقای مهارت‌های موجود یک کارمند و استخراج بهترین‌ها از اوست.	۲۰۱۵	کوچارچیکووا <sup>۶</sup> و همکاران

1. Mukhalipi
2. Hayton
3. Hall
4. Nalbantian
5. Todd & Parten
6. Kucharciková

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، بیشتر نویسندگان که سعی در ارائه تعریفی از مدیریت سرمایه انسانی کرده‌اند، HCM را همان مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌دانند و تلاش برای اندازه‌گیری سهم منابع انسانی در تحقق راهبرد سازمان دارند و به‌طور نظام‌مند اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل می‌کنند که چگونه اقدامات کارکنان، سیاست‌ها و روش‌ها خلق ارزش می‌کنند. همچنین در تعداد زیادی از مقالات و تعاریف ارائه‌شده، مدیریت سرمایه انسانی عبارت است از اندازه‌گیری بازده حاصل از سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی که دید اقتصادی صرف به این موضوع دارد و می‌توان آن را معادل حسابداری منابع انسانی یا سرمایه انسانی تعریف کرد. مدیریت سرمایه انسانی در بعضی موارد هم به‌صورت کلی‌تر و بدون تمرکز بر جنبه «سنجش و اندازه‌گیری» تعریف می‌شود. برگگرن و برنشتاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷: ۴۱۶) نیز اشاره کردند روش‌های ارزیابی سرمایه انسانی یا نحوه اندازه‌گیری تغییری را که یک سرمایه‌گذاری می‌تواند ارزش ایجاد کند، نمی‌تواند به‌تنهایی تبیین‌کننده مدیریت سرمایه انسانی باشد. از نظر این دو متغیرهای زیادی در سرمایه انسانی وجود دارد که رهبران باید بدانند و آن‌ها را برای مدیریت مؤثر، شناسایی کنند. بنابراین به‌نظر می‌رسد اغلب تعاریف موجود بسیار وسیع، نظری و غیرکارکردی است و یک برنامه عملی و کاربردی برای مدیریت سرمایه انسانی ارائه نمی‌دهند. واقعیت این است که در بسیاری از سازمان‌ها عناوین بالای در اتاق‌های مدیران منابع انسانی تقریباً هر دهه تغییر می‌کند، اما عملاً تغییری در شیوه‌های اداری، اجرایی و رفتاری صورت نمی‌گیرد. این در حالی است که در همه پژوهش‌های نظری در حوزه مدیریت سرمایه انسانی به این موضوع اشاره شده است که، سازمان‌هایی که اصول مدیریت سرمایه انسانی را به‌کار می‌برند، به این درک رسیده و می‌رسند که با افزایش ارزش و سرمایه افراد، ظرفیت عملکردی سازمان نیز افزایش می‌یابد و یک هدف برد-برد برای کارفرمایان و کارمندان است. با این توضیحات در این پژوهش از تعریف (بوهاسین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲) که مدیریت سرمایه انسانی را به‌عنوان راهبرد جذب، حفظ و بهره‌برداری از مهارت‌ها،

1. Berggren & Bernshteyn
2. Bhasin

دانش، تجربه و توانایی نیروی کار تعریف کرده است، استفاده می‌شود و مدیریت سرمایه انسانی در سه بخش فرایند ایجاد، فرایند حفظ و فرایند توسعه سرمایه انسانی تعریف می‌شود.

اولین گام در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد سرمایه انسانی سازمانی منحصر به فرد است. پلوهارت و مولیترنو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱: ۱۳۲-۱۴۲) معتقدند فرایند جذب یا ایجاد سرمایه انسانی یعنی فرایند تبدیل KSAO های فردی به سرمایه انسانی سازمانی. این فرایند با پیچیدگی محیط کار و شرایط خاص ظهور تعیین می‌شود؛ یعنی منابع سرمایه انسانی عمومی در یک فرایند ظهور منحصر به فرد آن سازمان، خاص آن سازمان و واحد می‌شود و به منبعی برای مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. برای مثال سازمانی را در نظر بگیرید که دارای یک موجودی متوسط از توانایی شناختی سرمایه انسانی عمومی است. اگرچه به طور نسبی توانایی شناختی عمومی هر فرد در آن شرکت توسط یک شرکت دیگر قابل تکرار است (به عنوان مثال استخدام کارمند دیگری با توانایی های عمومی به همان اندازه بالا)، اما موجودی سرمایه انسانی جمعی شرکت اول نمی‌تواند تکثیر یا تقلید شود، مگر اینکه شرکت دوم کل فرایند ظهور را که از طریق آن منابع سرمایه انسانی جمعی ایجاد شده است را کپی کند. سرمایه انسانی یک سازمان ترکیبی از فرهنگ و تعاملات بین فردی است که درک روش های ایجاد سرمایه انسانی برای ایجاد ارزش در یک سازمان را برای سازمان دیگر دشوار می‌کند و بودن این درک، کپی کردن نظام و ایجاد نتایج مشابه غیرممکن است (تود و پورتن، ۲۰۰۸: ۱۶).

یک نکته مهم و منفی که در مورد سرمایه انسانی وجود دارد این است که این سرمایه متعلق به شرکت نیست و با خروج و یا عدم تمایل وی، این سرمایه از بین می‌رود، به همین دلیل است که یک گام مهم دیگر در مدیریت سرمایه انسانی، فرایند حفظ این سرمایه است (بیر و لئورسکی، ۲۰۱۶: ۵۲). برای حفظ منابع سرمایه انسانی، یک شرکت باید از این منابع در برابر انتشار و تقلید محافظت کند. انتشار در زمینه منابع سرمایه انسانی می‌تواند از طریق انتقال افراد به رقبای رخ دهد. بون و همکاران (۲۰۱۸: ۳۶) معتقدند سه عامل که اغلب می‌تواند نقش مهمی در محافظت از منابع سرمایه انسانی شرکت داشته باشد عبارتند از: خاص بودن، پیچیدگی اجتماعی و ابهام علیت.

1. Ployhart & Moliterno

توسعه سرمایه انسانی به فرایند ظرفیت‌سازی، انباشت و ارتقا و بهبود و توانمندسازی از طریق تدوین و اجرای سیاست‌گذاری‌ها، راهبردها و برنامه‌ریزی‌های گوناگون اطلاق می‌شود. الیوت<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) بیان می‌کند که برای دستیابی و توسعه ارزش افزوده سرمایه انسانی باید تصمیمات سرمایه‌گذاری گرفته شود و در این راه با دو تصمیم روبه‌رو هستند: اینکه به دنبال راه حل داخلی برای رشد و پرورش سرمایه انسانی باشند و یا سرمایه انسانی موردنیاز خود را در بازار خارج از سازمان جستجو کنند. مانند سایر اشکال سرمایه، سازمان‌ها درخصوص سرمایه انسانی نیز با تصمیم «ایجاد یا خرید» روبه‌رو هستند (تود و پارتن، ۲۰۰۸: ۲۰).

### پیشینه پژوهش

مدیریت سرمایه انسانی برای اینکه از بعد نظریه به کاربردی بودن تبدیل شود و جنبه ملموس‌تر پیدا کند نیاز به یک چارچوب، روش‌شناسی و فرایند تعریف شده‌ای دارد. تاکنون تعداد کمی از پژوهشگران به دنبال ابزارها و چارچوب‌هایی برای مدیریت سرمایه انسانی بوده‌اند و این تلاش‌ها هم به صورت خیلی پراکنده و با تأکید بر یک یا چند جنبه بوده است. جدول (۲) نمونه‌ای از این پژوهش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی

عنوان	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش	مقایسه با پژوهش حاضر
مدل‌سازی پویای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی	حاجیلو و همکاران (۱۳۹۷)	با استفاده از رویکرد پویایی سیستم مدلی برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه دادند. بعد از طراحی و با رویکرد سناریونویسی سازش‌گرا، به سناریوهایی که می‌تواند به عنوان خط‌مشی مناسب در این راستا در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد، اشاره شد که در نهایت ۱۰ سناریو برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد شده است. از سناریوهای طراحی شده، سناریو «بهبود هم‌زمان اعتماد، روابط متقابل خارج سازمان و دانش موجود در سازمان» از نوع سناریو قوی بوده و سناریو «بهبود توانایی کارکنان» به عنوان جذاب‌ترین سناریو این پژوهش شناسایی شد.	تاکید بر توسعه سرمایه انسانی
طراحی مدل معماری	سپهوند،	آنان با شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای	علی‌رغم اشاره به اصطلاح سرمایه انسانی، اما

1. Elliott

طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی

عنوان	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش	مقایسه با پژوهش حاضر
سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد	شریعت‌زاده و ساعدی (۱۳۹۶)	معماری سرمایه انسانی، معتقدند معماری سرمایه انسانی می‌تواند با شناسایی، توسعه، جذب، به‌کارگیری و نیز سرمایه‌گذاری در نیروهای کیفی و دانش محور ضمن پذیرش تغییرات مفید و اساسی، توانایی افزایش قدرت تولیدی و افزایش ظرفیت‌های موجود برای ارتقا و بهبود رشد و توسعه اقتصادی را فراهم آورد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که برای معماری سرمایه‌های انسانی، سازمان‌ها باید کارراهه شغلی مناسبی برای کارکنان خود براساس اصل شایستگی و بر مبنای جانشین‌پروری داشته باشد. به‌علاوه، برای عملیاتی کردن معماری سرمایه‌های انسانی، سازمان‌ها باید هم‌آیندی برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌های راهبردی سازمان و تطابق برنامه ریزی منابع انسانی با برنامه راهبردی سازمان را مدنظر قرار دهند.	درواقع محوریت بررسی همان منابع انسانی بوده و در چارچوب سرمایه فکری و به‌عنوان یک دارایی ناملموس به آن پرداخته نشده است.
الگوی توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)	موسوی (۱۳۹۱)	ضمن اشاره به اینکه سرمایه انسانی عبارت است از ارزش افزوده‌ای که کارکنان برای سازمان ایجاد می‌کنند و مجموعه‌ای است از دانش و مهارت‌های که کارکنان با خود به سازمان می‌آورند، ابتدا فهرست اولیه عناصر و عوامل توسعه سرمایه انسانی در رسانه شناسایی شد و سپس مدل مفهومی توسعه سرمایه انسانی در رسانه انتخاب و برنامه‌های آموزشی توسعه سرمایه انسانی به اجرا درآمد.	تأکید بر عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان صدا و سیما
ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌های انسانی در آموزش عالی	مرادی و همکاران (۱۳۹۵)	در یک پژوهش میدانی میزان بلوغ مدیریت سرمایه انسانی براساس مدل باسی و مک مور <sup>۱</sup> (۲۰۰۷) را که شامل ۵ مؤلفه، شیوه‌های رهبری، میزان مشارکت، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی و ظرفیت یادگیری می‌باشد، بررسی کردند و نتایج نشان داد که وضعیت دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی از نظر محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی در حد بالای متوسط و وضعیت دانشکده مدیریت در حد متوسط قرار داشت.	این تحقیق نیز بدون ارائه تعریفی واضح و شفاف از مدیریت سرمایه انسانی و نیز مشخص کردن ابعاد عملیاتی آن اقدام به بررسی میزان به‌کارگیری مدیریت سرمایه انسانی در جامعه مورد کرده است.
نقش مدیریت سرمایه انسانی در مزیت رقابتی سازمان	لین <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	براساس نظریه سرمایه انسانی، به‌صورت کمی رابطه بین مدیریت سرمایه انسانی را که شامل دو بعد سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی و توسعه سرمایه انسانی می‌باشد، با ارزش	اشاره به دو بعد فرایند مدیریت سرمایه انسانی یعنی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و توسعه سرمایه انسانی و تأثیر آن بر ارزش کارکنان و مزیت رقابتی

1. Bassi & Mc Murrer
2. Lin

عنوان	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش	مقایسه با پژوهش حاضر
		کارکنان و مزیت رقابتی سازمان آزمایش کردند. انجام این کار از طریق تجزیه و تحلیل رگرسیون و مشارکت ۱۸۳ شرکت در تایوان صورت گرفت. نتایج نشان داد توسعه و سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی با ارزش و منحصر بودن کارکنان در تایوان ارتباط مثبتی دارد.	سازمان
مدیریت سرمایه انسانی در حوزه مدیریت سرمایه فکری	بیر و لیونسکی (۲۰۱۶)	رویکردی برای مدیریت سرمایه انسانی تعریف کرده‌اند که نقش مهمی در شکل دادن سرمایه فکری شرکت‌ها ایفا می‌کند. نویسندگان روش‌های مدیریت سرمایه انسانی و گام‌هایی که باید در سازمان‌ها انجام شود، پیشنهاد می‌کنند: شناسایی کارکنان کلیدی (سرمایه انسانی ویژه)، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها، استفاده از سبک مدیریت مشارکتی	اشاره کلی به ابعاد و گام‌های مدیریت سرمایه انسانی و عوامل مؤثر بر آن (ایجاد فرهنگ اشتراک دانش، مدیریت مشارکتی)
ظهور منبع سرمایه انسانی: یک مدل چندسطحی	پلوهارت و مولیترنو (۲۰۱۱)	این مقاله با ایجاد یک مدل چندسطحی که سطوح خرد و کلان تحقیقات سرمایه انسانی را متصل می‌کند، رویکرد جدیدی در مفهوم‌سازی منابع سرمایه انسانی ارائه می‌دهد. آن‌ها اشاره می‌کنند منبعی که ارزش راهبردی برای سازمان دارد، سرمایه انسانی سازمانی است که از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصوصیات افراد سازمان ناشی می‌شود و معتقدند KSAOهای فردی تک‌تک کارکنان بنا به دلایلی به تنهایی نمی‌توانند منبع مزیت رقابتی باشد و پیچیدگی محیط کار و شرایط خاص ظهور (شروط رفتاری، شناختی و عاطفی) که این منابع سطح فردی را به منابع دارای مزیت رقابتی سطح سازمانی تبدیل می‌کنند، تأثیرگذار است.	فرایند جذب سرمایه انسانی

به این ترتیب وجه تمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌های پیشین، کشف ابعاد فرایندی و طراحی مدلی برای مدیریت و نه سنجش و ارزیابی سرمایه‌های انسانی، در سطح تحلیل سازمانی و مربوط به سازمان‌های بخش دولتی و نه بخش خصوصی است و سعی شده است با مصاحبه با مدیران و بررسی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و واکنش‌ها و پیامدهای این رویکرد در بخش دولتی، مدل جامع مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی ارائه شود.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در چارچوب رهیافت تفسیری به لحاظ هدف کاربردی؛ از نظر نوع داده‌ها، کیفی؛ از نظر محل اجرا، میدانی؛ از نظر روش اجرا، پیمایشی؛ از نظر مقطع زمانی، یک مقطعی و از نظر روش پژوهش، یک پژوهش داده‌بنیاد است. خردمایه استفاده از روش پژوهش داده‌بنیاد در این مقاله، به کاربری آن برمی‌گردد؛ از آنجاکه مرور پژوهش‌های پیشین حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در تبیین پدیده موردنظر دارد و تاکنون هیچ مدل منسجمی در رابطه با این موضوع و در ادبیات مدیریت دولتی ارائه نشده است، لذا می‌توان به کمک نظریه داده‌بنیاد به تبیین و طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی پرداخت. ضمن اینکه با توجه به زمینه متفاوتی که سازمان‌های دولتی در آن مشغول به فعالیت هستند، مسلماً سازوکارها و شرایط علی که سازمان‌ها را به سمت مدیریت سرمایه انسانی سوق می‌دهد، فرق خواهد داشت و تمرکز نظریه داده‌بنیاد هم بر مطالعه درباره پدیده‌هایی است که به خوبی شناخته یا تبیین نشده‌اند. در این روش پژوهشی، پژوهشگران این مقاله با وارد شدن به دنیای تجربیات افراد، معنای پدیده‌ها و موضوع موردبررسی را از دیدگاه و زاویه نگاه آن‌ها و زمینه مورد بررسی کشف می‌کنند. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دانشگاهی و سازمانی بوده که با مقوله سرمایه انسانی آشنا می‌باشند و شامل اساتید دانشگاه و مدیران فعلی و سابق منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌باشند. نمونه‌های انتخابی برای این پژوهش با روش نمونه‌برداری هدف‌مند انتخاب شده‌اند. دلیل به کارگیری رویکرد هدف‌مند آن بود که پاسخ به سؤالات پژوهش نیازمند تجربه و تخصص در حوزه‌های مشخص می‌باشد و لذا افراد و متخصصان مرتبطی باید برای انجام فرایند مصاحبه مدنظر قرار گرفتند. معیارهای انتخاب نمونه برای خبرگان دانشگاهی: اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی با تجربه کار در سازمان‌های دولتی (دارای سمت سازمانی و یا به‌عنوان مشاور) و برای خبرگان سازمانی: مدیران فعلی و سابق بخش منابع انسانی سازمان‌های دولتی با رشته تحصیلی مرتبط است. جدول (۳) مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سن	سطح تحصیلات			جنسیت		فراوانی	
	۴۰-۵۰	۳۰-۴۰	دکتری	کارشناسی ارشد	مرد		
۲	۵	۷	-	۴	۳	۷ نفر	خبرگان دانشگاهی
۵	۳	۳	۵	۷	۱	۸ نفر	خبرگان سازمانی

به‌این ترتیب، به‌منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و سازمانی منتخب انجام شد. در این مصاحبه‌ها محورهای گفتگو و سؤالات از قبل در اختیار مصاحبه‌شونده قرار می‌گرفت تا با آمادگی مطلوب در جلسه شرکت کند. سؤالات در دو دسته با عنوان سؤال‌های حساس و سؤال‌های نظری طراحی شد تا از مصاحبه‌شونده پرسیده شود. دسته نخست که سؤال‌های حساس هستند، اشاره به آن دسته از پرسش‌هایی دارند که پژوهشگران را به سمت درک رخدادهای هدایت می‌کنند و سؤالات دسته دوم که جنبه نظری دارند و براساس مطالعات و نتایج پژوهش‌های در راستای این پژوهش و مدل مورد استفاده برای تحلیل در این پژوهش (رویکرد نظام مند) استخراج می‌شوند.

کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری انجام شده است؛ یعنی نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدیدار نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند. به‌این ترتیب تعداد افراد مورد مصاحبه به اشباع نظری سؤالات مورد بررسی بستگی دارد. در این پژوهش از مصاحبه ۱۲ تا مصاحبه ۱۵ کد جدیدی استخراج نشد و چون داده‌های جدیدی به دست نیامد و داده‌های جمع‌آوری شده تکرار داده‌های قبلی بود. بنابراین پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که از لحاظ نظری، در مصاحبه پانزدهم به اشباع نظری رسیده است. مطالعات نشان می‌دهد که در یک پژوهش که با دقت هدایت شده، تعداد مصاحبه‌شوندگان بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. به‌طور کلی عنوان شده که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد  $(5 \pm 15)$  نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (کواله<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۱۰۱).

1. kvale



## روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

اکثر روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد» جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (توینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۹). قابلیت اعتماد شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری است (سینکویس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). آن‌ها معیارهایشان را با چهار معیار پژوهش کمی متعارف (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) پیوند داده‌اند. در این پژوهش، معیارهای فوق با اقدامات مختلف تأمین شده است که در جدول (۴) به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۴. روش‌های تأمین اعتمادپذیری پژوهش حاضر

معیارهای اعتمادپذیری در مرحله کیفی پژوهش	تعاریف	اقدامات صورت گرفته در این پژوهش
قابل قبول بودن	قابل باور بودن یا قانع‌کننده بودن یک پژوهش، میزان معقول بودن و معنی داشتن یافته‌ها (ورودی‌های مطمئن، تحلیل‌های باورپذیر و یافته‌های قابل قبول) - معادل روایی درونی در پژوهش کمی -	- باورپذیری ورودی‌های پژوهش (در زمینه ورودی‌ها لازم است خبرگان که داده‌های ورودی از آن‌ها گردآوری می‌شود از سطح دانش و تخصص لازم برخوردار باشند). - انتخاب مصاحبه‌شوندگان به صورت هدف‌مند از هر دو حوزه سازمان و دانشگاه - باورپذیری تحلیل‌های انجام شده در طول پژوهش (باید مشخص شود که آیا محقق توانسته است رویدادها را از منظر مشارکت‌کنندگان (و نه از منظر خودش) درست تفسیر کند؟ - بازخورد مشارکت‌کننده، ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه‌شونده و دریافت نظرات اصلاحی

1. Twining
2. Sinkovics

معیارهای اعتمادپذیری در مرحله کیفی پژوهش	تعاریف	اقدامات صورت گرفته در این پژوهش
		<p>- باورپذیری یافته‌های پژوهش</p> <p>- مقایسه با ادبیات موضوعی، با مقایسه مفاهیم و نظریه ظهور یافته از تحلیل‌ها با ادبیات موضوعی، پژوهشگران اطمینان بیشتری از انسجام و صحت فرایند نظریه‌پردازی حاصل نموده است.</p>
انتقال پذیری	<p>درجه‌ای که نتایج یک مطالعه کیفی می‌تواند به یک محیط دیگر نیز منتقل شده و برای یک زمینه متفاوت به کار رود</p> <p>- معادل روایی بیرونی در پژوهش‌های کمی -</p> <p>در پژوهش‌های کیفی به جای هدف‌گیری برای نمونه‌گیری تصادفی و استدلال احتمالی جهت تعمیم، پژوهشگران کیفی به ارائه یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است ترغیب می‌شود.</p>	<p>- ارائه یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است. در اینجا هدف دادن اطلاعات کافی به خواننده جهت قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر است</p>
قابلیت اطمینان	<p>هدف آن است که فرایند گردآوری داده‌ها در صورت تکرار به نتایج مشابه بینجامد</p> <p>- معادل پایایی در پژوهش‌های کمی -</p> <p>پژوهشگران را ترغیب می‌کند تا با مستندسازی داده‌ها، انتخاب هدف‌مند و منطقی روش‌ها و تصمیمات مربوط به پژوهش امکان‌بازبینی و مرور مجدد فرایند پژوهش را حاصل کند.</p>	<p>- در همه مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات تحقیق و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد.</p>
تأییدپذیری	<p>به میزانی اطلاق می‌شود که یافته‌ها محصول تحقیق هستند تا پیش فرض‌های محقق و محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند</p>	<p>- ارائه گزیده مصاحبه‌ها و نیز توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج پژوهش</p>

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها براساس نظریه داده‌بنیاد کلیه مصاحبه‌های انجام شده

ضبط و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و هریک از مصاحبه‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفت. براساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به‌طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و براساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی شدند و در نهایت، مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی شان از قرابت بیشتری برخوردار بود ذیل طبقه ویژه‌ای قرار داده شدند. در روش نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها به معنای مقایسه مستمر داده‌ها با هدف مفهوم‌سازی است و همه مراحل از کدگذاری تا طبقه‌بندی را دربرمی‌گیرد. به این ترتیب در نهایت ۲۱۸ کد باز و اولیه استخراج شد که در ۳۹ کد محوری و ۱۶ کد انتخابی طبقه‌بندی شدند و هر کدام زیرمقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش و واکنش‌ها، و پیامدها) را تشکیل می‌دهند.

جدول (۵)، حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه است. همچنین مقوله‌های محوری و انتخابی در جدول، قابل ملاحظه است. چنین اقدامی برای همه مصاحبه‌ها انجام شده و در صورت وجود کدهای اولیه با مضامین مشابه در مصاحبه‌های قبلی، از کدهای قبلی استفاده شد. سپس براساس تمامی مفاهیم محوری شناسایی شده در کل مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کلی تری انجام گرفت و مقوله‌های انتخابی شناسایی شدند.

جدول ۵. نمونه کدگذاری باز، محوری و انتخابی یک مصاحبه

کد انتخابی	کد محوری	کد اولیه (باز)	بخشی از متن مصاحبه
الزامات	الزامات دولتی	چالش کوچک‌سازی دولت	اگر ما بخواهیم به هدف اصلی سازمان‌ها چه دولتی و خصوصی که همون بهره‌وری است برسیم، می‌رسیم به این جمله که «هسته کوچک دانا سازمان توانا» ما باید ببینیم که این هسته کوچک دانا رو که میشه همون سرمایه‌های انسانی چجوری تشکیل بدیم برای اینکه بتونید تشکیل دهیم باید به این سمت مدیریت سرمایه انسانی حرکت کنید؛ یعنی باید بتونیم سرمایه انسانی رو تعریف کنیم و جذبش کنیم حفظ کنیم و توسعه بدهیم

کد انتخابی	کد محوری	کد اولیه (باز)	بخشی از متن مصاحبه
خواسته‌ها	اهداف متعالی	کاهش بهای خدمات دولتی	به نظر من یک دلیل اینکه باید به این سمت بریم به هدف متعالی سازمان‌ها برمیگرده و اینکه باید از طرق مختلف بهای خدمات دولتی را برای شهروندان کاهش دهد و یک راه به نظر من شاید همین نگرش مدیریت سرمایه انسانی باشد
	نقش‌های دولت	دولت پاسخگو	باتوجه به پاسخگویی دولت به جامعه، محیط و شهروندان لازم است که ما به این سمت حرکت کنیم.
چالش‌ها	چالش‌های پیش رو	هرم معکوس جمعیتی و کاهش نیروی کار	دلیل دیگر هم اینکه ما الان می‌بینیم دیگه هرم جمعیتی ما هم داره معکوس میشه و ناخودآگاه ما نیروی کار کمتری خواهید داشت و به همین صورت خروجی‌های دانشگاهی کمتر خواهند بود و البته با کیفیت‌تر و ما اگر الان پیش‌بینی این موضوع رو نکنیم، نخواهیم توانست اون هسته دانا رو تشکیل بدیم. اگر ما از الان پیش‌بینی نکنیم که بعدها سرمایه انسانی را چگونه می‌خواهید جذب کنیم از الان باید خودمون رو بازنده بدونیم چون سرمایه انسانی در چند سال آینده بخش دولتی باید بره دنبالش
		انتظارات نیروی کار کیفی در آینده	
	ضعف‌های نظام اداری	بودجه‌ریزی سنتی	و موضوع دیگه اینکه مثلاً در نظر بگیرین سازمان‌های آب منطقه‌ای کشور همه بودجه‌شون مثل همه و حالا شما بخواین مدیر منابع انسانی سازمان آب منطقه‌ای خراسان رو اقناع کنی که بره به سمت جذب و حفظ سرمایه انسانی اصلاً ممکن نیست مدیر میگه برای چه اجرا کنم چه نفعی برای من داره من که بودجه یکسان دارم و کار یکسانی هم باید انجام بدم چرا باید این کار رو انجام بدم.

### ارائه مدل نهایی

کدگذاری باز با تعیین مفاهیم و مقولات به پایان می‌رسد. در این هنگام، محقق مقولاتی دارد که می‌باید ارتباط آن‌ها را با یکدیگر در پرتو داده‌های واقعی مشخص کند. این اقدام در مرحله ی کدگذاری محوری صورت می‌گیرد. کدگذاری محوری فرایندی است که طی آن داده‌هایی که به مفاهیم و مقوله‌ها تجزیه شده بودند، به شیوه جدیدی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا از آن میان بتوان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار کرد. در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را

در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده محوری) قرار می دهد و سپس، دیگر مقوله ها را به آن ربط می دهد. این مقوله ها عبارت است از: شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، کنش و واکنش ها و پیامدها. خروجی این کار مدل پارادایمی است و محقق را قادر می کند تا درباره داده ها به طور منظم بیندیشد و آن ها را به شیوه های دیگری به هم پیوند زند (بازرگان، ۱۳۹۴: ۱۲۵). در جدول (۶) کدهای باز محوری و انتخابی استخراجی ارائه شده و نمودار ۱ مدل پیشنهادی این پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۶. کدهای باز، محوری و انتخابی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
شرایط علی		
چالش ها	چالش های پیش رو	شرکت های دانش بنیان و کارکنان دانشی
		تغییرات محیطی و اقتصاد دانش بنیان
		هرم معکوس جمعیتی و کاهش نیروی کار
		انتظارات نیروی کار کیفی در آینده
		عدم جذابیت بخش دولتی برای نخبه ها
		پیش بینی مواجهه با تغییرات
	پیش بینی پیامدهای احتمالی	
	ضعف های نظام اداری	قوانین دست و پا گیر استخدام های دولتی
		عدم کارایی راهکارهای فعلی جایگزین نیرو
		بودجه ریزی سنتی
		خلأ های مهارتی، رفتاری و نگرشی به دلیل خروج های بدون جایگزین
		صوری بودن جلسات مدیریت دانش
شرایط خاص بخش دولتی	فراگیری خدمات دولتی	
	محدودیت بودجه و منابع	
خواسته ها	نقش های دولت	دولت توسعه گرا
		دولت مشتری مدار
		دولت پاسخگو
	اهداف متعالی	کاهش بهای خدمات دولتی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز	
		پاسخگویی انتظارات مردم	
		لزوم چابک‌سازی سازمانی	
		تعالی سازمانی	
الزامات	الزامات دولتی	چالش کوچک‌سازی دولت	
		فشارهای ناشی از سیاست‌های نظام	
		سیاست‌های بالادستی جهت‌ده فعالیت‌ها	
	الزامات نظری	ضرورت همگامی با دیدگاه‌های روز	
		تحول در تعریف داشت‌های سازمان	
پدیده محوری			
ابعاد مدیریت سرمایه انسانی	مفهوم جذب سرمایه انسانی	تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی	
		جذب سرمایه انسانی از داخل	
		جذب سرمایه انسانی از بیرون	
	ابعاد جذب سرمایه انسانی	ابعاد جذب سرمایه انسانی	تعریف سرمایه انسانی در راستای فلسفه وجودی سازمان
			احصای مؤلفه‌های سرمایه انسانی
			کمی کردن سرمایه انسانی
			اولویت‌بندی مؤلفه‌های سرمایه انسانی
			اندازه‌گیری سرمایه انسانی
			مخزن سرمایه انسانی
			نوع‌شناسی سرمایه انسانی
			برنامه‌ریزی سرمایه انسانی
			معرفی مؤلفه‌های سرمایه انسانی در فضای صمیمی و غیررسمی
			مفهوم حفظ سرمایه انسانی
	تفکیک حفظ سرمایه انسانی از حفظ مالک سرمایه انسانی		
	ابزارهای حفظ سرمایه انسانی	ابزارهای حفظ سرمایه انسانی	مدیریت دانش
			به‌کارگیری داشته‌ها (استفاده از دانش و تجربیات)
			مورد تقدیر قرار گرفتن داشته‌های ارزشمند سازمان
			سرمایه اجتماعی
			روابط طولانی مدت با سازمان
			تجربه‌نگاری

طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
		پیچیدگی اجتماعی
		نهادینه سازی فرهنگی
		مدیریت بر مبنای ارزش ها
		سازمان یادگیرنده
		مریگری
	ابزارهای حفظ مالک سرمایه انسانی	قراردادهای جذاب
		قراردادهای روان شناختی
		مداخلات سیستم ها و اقدامات منابع انسانی
		سیستم های انگیزشی سطح بالا
		منحصربه فرد بودن ساز و کارهای انگیزشی سرمایه انسانی
		ماهیت شغل
		عدالت محوری
		دیده شدن
		مشارکت خواهی
نحوه رفتار سازمان		
ابعاد مدیریت سرمایه انسانی		برند سازمانی
		تعهد عاطفی
		تناسب شغل و شخصیت
		درگیری شغلی
		تعهدات سازمان و مدیریت
		تفاوت قائل شدن بین سرمایه انسانی و منابع انسانی
	مفهوم توسعه سرمایه انسانی	جلوگیری از استهلاک سرمایه انسانی
		تبدیل سرمایه انسانی فردی به جمعی
		ابنیهی سرمایه انسانی
		سرمایه گذاری هدف مند
	ابزارهای توسعه سرمایه انسانی	مطالبه گری
		آموزش مستمر
		تکنیک های توسعه شغلی
		مدیریت مشارکتی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
		دوره‌های توانمندسازی
		الگوسازی سرمایه انسانی
		جو سازمانی
		ظرفیت یادگیری سازمان
		حسابداری سرمایه انسانی
ویژگی‌های مدیریت سرمایه انسانی	ویژگی‌ها	نگاه نرم به مدیریت سرمایه انسانی
		مفهوم چندبعدی مدیریت سرمایه انسانی
		مدیریت منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت سرمایه انسانی
		مدیریت ریسک سرمایه انسانی
		منحصربه‌فرد بودن مدیریت سرمایه انسانی
شرایط زمینه‌ای		
عوامل سخت	ملاحظات قانونی	الزامات قانونی
		حمایت‌های قانونی
	ملاحظات اقتصادی	ابعاد اقتصادی (بودجه و اعتباربندی)
ملاحظات زیرساختی	ارتباط آن با بانک اطلاعاتی سازمان و سامانه مدیریت دانش و به‌عبارتی بسترسازی فناوری اطلاعات	
عوامل نرم	ملاحظات فرهنگی	فرهنگ سازمانی
		فرهنگ نتیجه‌گرا
		حس تعلق به برنامه‌های دولتی
	ملاحظات سازمانی	حمایت‌های مدیران ارشد
		تفکر راهبردی
		نگاه بلندمدت مدیران
		آگاهی دادن
شرایط مداخله‌گر		
ویژگی‌های مدیریت	نگرش و رفتار مدیران	بدبینی، حساسیت و کوته‌اندیشی
		اصرار بر تعهد پیشین
		رفتارهای سیاسی

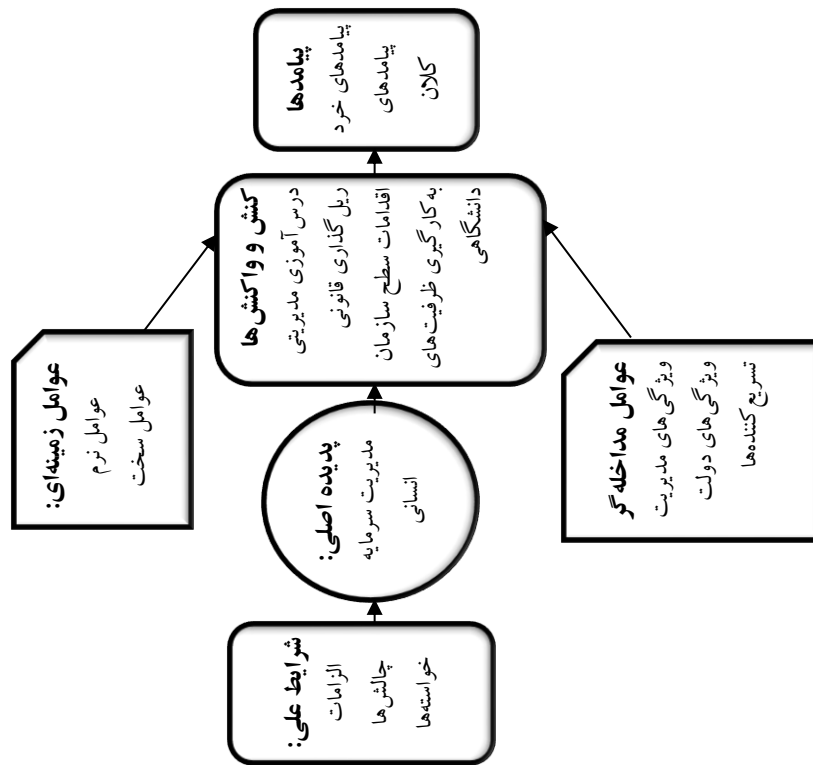


طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
		ترس از تصمیم سازی
		دلسوزی نسبت به سیستم دولتی
		مقاومت مدیران
	دانش مدیریت	نبود دانش مدیریت بین مدیران عالی
	بدنه مدیریتی	عمر کوتاه مدیریت های دولتی
		جابه جایی های مدیران
تعدد لایه های مدیریت		
ویژگی های دولت	بروکراسی دولتی	حصر منابع انسانی در وظایف اداری
		قوانین و مقررات
		ساختار سازمانی
	دیدگاه های غلط دولتی	ساختارهای فکری حاکم بر نظام اداری کشورهای در حال توسعه
		حاکمیت دیدگاه های احساسی
		تهدید تسلط نخبگان
		نگرش وقت محوری به جای کارمحوری
		انتصابات سیاسی
دغدغه های اجتماعی دولت	فشارهای اجتماعی کاهش نرخ بیکاری	
تسریع کننده ها (کاتالیزور)	ابعاد فرهنگی	فرهنگ ایرانی - اسلامی
		سنت ها، ارزش ها و هنجارها
	ابعاد قانونی	لزوم داشتن متولی با اختیار
ابعاد پشتیبانی	نهادهای تأثیرگذار	
کنش و واکنش ها		
درس آموزی مدیریتی	الگوبرداری	الگوبرداری از بخش خصوصی
		الگوبرداری از بخش های هزینه محور
		الگوبرداری از نمونه های موفق برنامه های دولتی
اجرای آزمایشی	پیاده سازی پایلوت و ارائه نمونه های موفق	
به کارگیری ظرفیت های دانشگاهی	مشارکت نخبگان دانشگاهی	استفاده از ظرفیت های جامعه علمی کشور
		ارتباط و اعتماد دستگاه های دولت و دانشگاه
ریل گذاری قانونی	تکالیف قانونی	الزام حاکمیتی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
		الزام‌های قانونی
		نهادهای بالادستی
	تسهیلات قانونی	افزایش اختیارات قانونی
		مشوق‌های قانونی
اقدامات سطح سازمان	پیوند راهبردی	اقدامات از بالا به پایین
		نقش آفرینی در برنامه راهبردی سازمان
	آماده‌سازی مدیران	تغییر نگرش مدیران
		آمادگی ذهنی مدیران
		آگاهی و دانش مدیران
	همه مدیران در نقش مدیر سرمایه انسانی	
پیامدها		
پیامدهای خرد	پیامدها برای سازمان‌های دولتی	افزایش جذب بودجه
		اعتبار سازمان‌های دولتی
		کمک به تسهیل چرخه جذب سرمایه انسانی
		کارکنان خود راهبر
		بدنه قوی سازمان
		حفظ دارایی‌های فکری سازمان
		ارتقای کیفیت آموزش‌های قبل از ورود به خدمت
	پیامدها برای دولت	کوچک‌سازی دولت
		افزایش بهره‌وری دولتی
		کاهش هزینه‌های دولتی
		اعتماد عمومی
		رضایت عمومی
		سرمایه انسانی دولتی قوی
		درآمدهای غیر مستقیم
پیامدهای کلان	پیامدهای برای جامعه	توسعه و رشد اقتصادی
		حفاظت از سرمایه‌های ملی کشور
		رفاه اجتماعی
		آرامش در جامعه

بنا به نظر کرسول<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷: ۲۵۰) در مرحله کدگذاری انتخابی یک نظریه پرداز داده بنیاد می تواند نظریه خود را به سه شیوه ممکن ارائه نماید: به صورت نمودار (مدل مفهومی پارادایمی)؛ به شکل تشریحی و روایت یک داستان؛ به صورت مجموعه ای از گزاره ها. در این پژوهش ما از مدل پارادایمی استفاده کردیم که شرایط علی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، کنش و واکنش ها و اقدامات و پیامدهای پدیده اصلی یعنی «مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی» را در همانند آنچه در شکل (۱) آمده است، تشریح می کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Creswell

## بحث و نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی دانش، مهارت، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی کارکنان تعریف شد و به‌عنوان یک دارایی نامشهود بر اهمیت داشته‌های افراد برای موفقیت سازمان و لزوم تغییر نگرش و نحوه تعامل سازمان با کارکنان تأکید دارد. در این رویکرد کارکنان به‌واسطه داشته‌هایی که برای سازمان ارزشمند است دارایی‌های مهمی هستند که به‌عنوان سرمایه و سرمایه‌گذاری محسوب می‌شوند و نه هزینه. بنابراین «مدیریت سرمایه انسانی» جدیدترین رویکرد را برای مدیریت کارکنان دولت ارائه می‌دهد و برای توصیف روند جذب، توسعه و حفظ سرمایه انسانی استفاده می‌شود. در این پژوهش مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی طی یک پژوهش کیفی و براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و طرح نظام مند استراوس و کوربین طراحی شد و سعی شد در مقوله اصلی با تشریح فرایند مدیریت سرمایه انسانی و ابزارهای احصاشده آن طی مصاحبه‌های انجام‌یافته تا حدودی نقص غیرکارکردی بودن تعاریف و مدل‌های موجود را پوشش دهد.

در این مدل ابتدا شرایط علی و ضرورت اتخاذ این رویکرد در بخش دولتی بحث شد و رویدادها یا عوامل الزام‌آور یا حتی ترغیب‌کننده از نظر مصاحبه‌شوندگان بررسی شد. طبق نظر آن‌ها مجموعه عواملی که سازمان‌های دولتی را به سمت رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در مدیریت کارکنان خود سوق می‌دهد مربوط به سه دسته الزامات، چالش‌ها و خواسته‌ها می‌شود. اقتضانات کوچک‌سازی دولت، فشارهای بیرونی ناشی از سیاست‌های ابلاغ‌شده نظام و همچنین ظهور دیدگاه‌های جدید و ضرورت همگامی با آن‌ها از جمله الزامات رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی است. در این راستا به عقیده هیوک و جانگروک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰: ۱۱۵) کوچک‌سازی به‌واسطه فشار شهروندان ناراضی بر دولت است که خواهان کاهش هزینه‌های دولتی هستند؛ چراکه هزینه بار افزایش حجم بدنه دولت بر دوش مردم است. مصاحبه‌شونده سوم اشاره می‌کند «از نظر شهروندان اینکه یک سازمانی برای انجام امور حسابداری خود به جای دو

---

1. Huque & Jongruck

حسابدار از چهار حسابدار استفاده می‌کند، هزینه‌اش را شهروندان نباید بدهند و بنابراین دولت باید از طریق با کوچک کردن دولت هزینه و بهای خدمات دولتی را کاهش دهد و یک راهش همین رویکرد و نگرش می‌تواند باشد». علاوه بر این در اسناد بالادستی کشور و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، کوچک‌سازی دولت همواره به عنوان یکی از اهداف سیاست‌گذار و جهت‌ده تعیین شده است (به‌طور مثال قانون خدمات کشوری ماده (۵۱) بند (ج) مصوب ۱۳۸۶). ضمن اینکه راهکارهای فعلی جایگزین نیرو (استفاده از نیروی قراردادی و شرکتی) نیز کارایی لازم را ندارد منجر به نوعی «کمبود شایستگی» می‌شود. رویکرد مدیریت سرمایه انسانی با تعریف واقعی سرمایه انسانی سازمان و باتأکید بر جذب داشته‌ها به جای تعداد و نفرت و حفظ و توسعه این سرمایه در داخل می‌تواند ضمن جبران کمبود شایستگی در جهت کوچک‌سازی بدنه اجرای دولت حرکت کند.

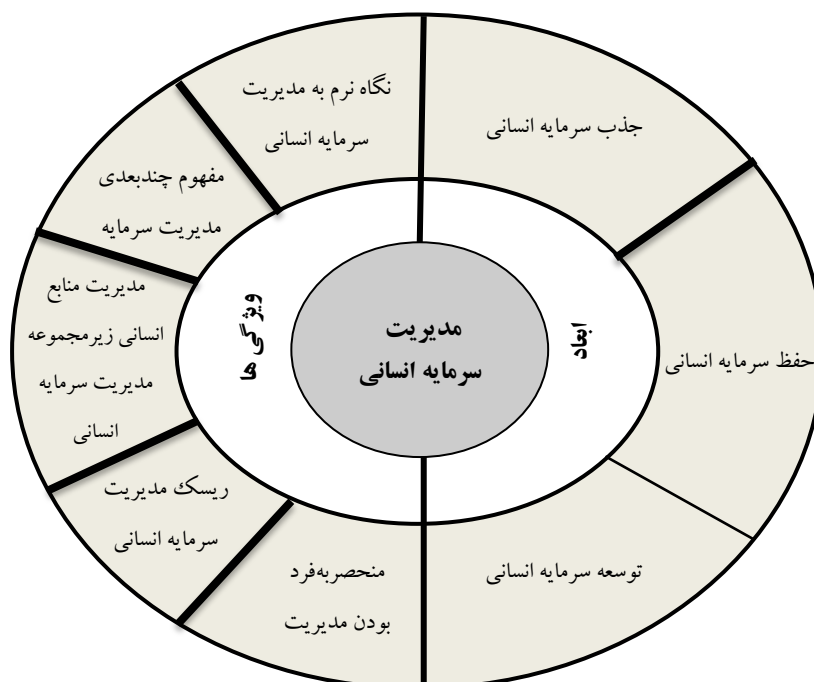
چالش‌های پیش رو جامعه مورد مطالعه از جمله تغییرات محیطی و ظهور اقتصاد و شرکت‌های دانش‌بنیان و کارکنان دانشی، تغییرات اجتماعی از جمله هرم معکوس جمعیتی و کمبود نیروی انسانی متخصص در آینده، ضعف‌های نظام اداری و شرایط خاص بخش دولتی به واسطه فراگیری خدمات آن از جمله چالش‌های دولت و شرایطی است که رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی را پررنگ می‌کند. به‌طور کلی در خصوص علت و اهمیت مدیریت دارایی‌های نامشهود در بخش دولتی رامیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰: ۲۴۹) در مقاله خود اشاره می‌کند که «پاسخگویی بهتر دولت به نیازهای شهروندان، تأکید بر عملکرد و مدیریت نتیجه، معرفی استانداردهای عملکرد، تمرکززدایی، علاقه و تأکید بر بازار کار داخلی، تغییرات محیطی و اقتصاد دانش‌بنیان و لزوم استفاده از روش‌های مدیریت بخش خصوصی» کاملاً توجه‌کننده داشتن یک سیستمی است که عناصر نامشهود متمایزکننده مزایای رقابتی را ایجاد و مدیریت کند.

چون هدف اصلی این پژوهش، تدوین و تبیین مدل مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تعریف شده بود؛ پدیده اصلی مورد مطالعه، مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی

---

1. Ramírez

در نظر گرفته شده است. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها در کنار احصای ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سرمایه انسانی، ویژگی‌های این رویکرد نیز استخراج شد. به این ترتیب پدیده اصلی دارای ۲ مقوله کلی و ۹ مقوله خرد به شرح شکل (۲) می‌باشد.



شکل ۲. مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی

طبق تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، مدیریت سرمایه انسانی در مرحله نخست، مستلزم درک معنی و مفهوم و اهمیت سرمایه انسانی در سازمان است و در ادامه باید دید این ویژگی‌ها را از کدام منابع می‌توان جذب و بعد حفظ کرد و توسعه داد. هریک از مصاحبه‌شوندگان با توجه به بستر و جایی که مشغول به فعالیت بوده و یا هستند مؤلفه‌هایی را عنوان کردند. نتیجه این نظرات در خصوص مفهوم سرمایه انسانی دو موضوع را نشان می‌دهد: یک اینکه تعاریف و مؤلفه‌های سرمایه انسانی

خیلی متفاوت و به شدت وابسته به بستر است و دوم اینکه سرمایه انسانی خیلی خیلی متکی به شخص بوده و یک نگاه درون به بیرون بر آن حاکم است و هنر سازمان در این است که بتواند به درستی این سرمایه را تعریف و شناسایی کند، جذب و حفظ کند و توسعه بدهد. اعتقاد رایج، کاف و مولیترنو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳: ۳۵۹) نیز ماهیت سرمایه انسانی را باید از طریق اهمیت آن در امکان پذیر کردن قابلیت های مهم شرکت مفهوم سازی کرد. به این ترتیب یک ویژگی مانند خلاقیت می تواند در یک شرکت خصوصی و یا هر شرکتی که به دنبال نوآوری باشد، سرمایه انسانی محسوب می شود، اما ممکن است در یک شرکت دولتی که به دنبال جلب حداکثری رضایت شهروندان است، سرمایه انسانی نباشد. در همین راستا به طور مثال مهری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی جهت شناسایی شاخص های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی، تجربه کاری و آموزش مستمر را مهم ترین شاخص سرمایه انسانی دانشگاه های نظامی معرفی کردند. به این ترتیب با توجه به اینکه برای سازمان های دولتی که جذب از بیرون در حال حاضر برای دستیابی به توانایی های مورد نیاز و پاسخگویی به حجم خدمات و رضایت شهروندان، امکان پذیر، کافی و با کیفیت نیست و بنابراین بزرگترین منابع بالقوه سرمایه انسانی، دسترسی به نیروی کار و بازار کار داخلی و تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی سازمانی است، طبق کدهای استخراج شده، پروسه جذب داخلی سرمایه انسانی به این صورت تعریف می شود.

تعریف و مفهوم سازی سرمایه انسانی با توجه به بسترهای خاص اندازه گیری سرمایه انسانی سازوکارهای تبدیل سرمایه انسانی فردی به سازمانی

این فرایند شامل تعریف سرمایه انسانی، کمی کردن، تعیین ضریب برای آن ها و اندازه گیری سرمایه انسانی و سپس تبدیل سرمایه انسانی سطح فردی به سرمایه انسانی سازمانی می باشد. در طول این فرایند اندازه گیری سرمایه انسانی منجر به تهیه یک «مخزن سرمایه انسانی» می شود؛ همانی که رایج و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۴: ۳۱۸) به آن اشاره داشتند. این مخزن نشان دهنده این است

1. Wright, Coff and Moliterno
2. Wright et al

که سازمان چه میزان سرمایه انسانی در اختیار دارد و اینکه افراد دارای انواع مختلفی سرمایه انسانی هستند که اولاً می‌توانند به‌طور منحصربه‌فردی برای سازمانی ارزشمند باشند، چنانچه روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شود و منابع سطح فردی به نتایج سازمانی تبدیل شود. ثانیاً این سرمایه انسانی سطح فردی از طریق سازوکارهایی به سرمایه انسانی سازمانی تبدیل شود. پلوهارت و مولیترنو (۲۰۱۱: ۱۳۵) در مقاله خود نیز اشاره می‌کنند KSAOهای عمومی سطح فردی در یک فرایند ظهور خاص و منحصربه‌فرد خود سازمان به یک منبع سرمایه انسانی ارزشمند تبدیل می‌شود. به‌طورمثال در یکی از مصاحبه‌ها اشاره شده است، معرفی سرمایه انسانی در فضایی صمیمی و غیررسمی و مورد تقدیر قرار گرفتن داشته‌های ارزشمند سازمان سازوکارهایی است که می‌تواند به ایجاد و یا همان جذب سرمایه انسانی کمک کند.

سرمایه بر مالکیت دلالت دارد و حفظ آن بر حق مفروض مالکیت آن. پیش فرض اصلی و اساسی نظریه سرمایه انسانی این است که بنگاه‌ها مالک آن نیستند و مالکیت آن و نحوه استفاده از آن در اختیار افراد است. در نتیجه سازمان‌ها به دنبال محافظت از خود در برابر خروج سرمایه انسانی و انتقال آن به شرکت‌های دیگر هستند (کوئن و راپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲). آنچه از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها برداشت می‌شود این است که در بحث حفظ و نگهداری سرمایه انسانی دو تا موضوع را باید از هم تفکیک کنیم. یکی حفظ مؤلفه‌های سرمایه انسانی و دیگری حفظ مالک سرمایه انسانی و اینها دو مقوله جدا از هم هستند. از نظر مصاحبه‌شوندگان برای حفظ مؤلفه‌های سرمایه انسانی باید سازوکارهای درون‌سازمانی تعریف کرد که این مؤلفه‌ها مثلاً فکر باز، مثلاً مسئولیت‌پذیری، مثلاً تعهد، تخصص و تجربه در سازمان حفظ شود و سازمان از قائل به فرد بودن خارج شود. به‌طورمثال مصاحبه‌شونده اول معتقد است «داشته‌هایی که وارد سازمان می‌شود باید به کار گرفته شود که حفظ شده و وارد روال‌ها و فرایندهای سازمانی شود. به عبارتی استفاده از تجربیات و استفاده از دانش در قالب سازوکارهای مدیریت دانش و قدردانی در برابر نشر دانش و سایر داشته‌ها باعث حفظ این سرمایه می‌شود». از طرفی وقتی تعریف می‌کنیم که این مؤلفه‌ها

---

1. Kwon & Rupp



وابسته به شخص است باید سازوکارهایی برای حفظ و نگهداشت افراد دارای این مؤلفه و مشخصه نیز تعریف کرد. راس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴: ۱۰۱) در کتاب خود اشاره می‌کند وقتی می‌گوییم «سرمایه انسانی» یک شرکت منبع اصلی مزیت رقابتی است، این نیز مطرح می‌شود که افراد که مهم‌ترین KSAOها برای عملکرد شرکت در اختیار دارند، منبع اصلی مزیت رقابتی هستند و باید حفظ شوند. از نظر مصاحبه‌شوندگان مجموعه‌ای از اقدامات و متغیرهای مادی و غیرمادی در حفظ مالکان سرمایه انسانی مهم و تأثیرگذار می‌باشند. از نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قراردادهای جذاب مالی در کنار قراردادهای روان‌شناختی و متغیرهایی مثل ماهیت شغل، امنیت شغلی و یا عدالت‌محوری در حفظ افراد و سرمایه انسانی آن‌ها مؤثر است. در این خصوص، تحقیقات مختلفی انجام شده که نشان می‌دهد جبران خدمات رقابتی با ارائه پاداش‌های پولی و غیرپولی به حفظ ارزشمندترین و شایسته‌ترین دارایی یعنی سرمایه انسانی کمک می‌کند (سینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ انوراه<sup>۳</sup> و همکران، ۲۰۱۹). مسائل مربوط به فرصت‌های پیشرفت شغلی، برنامه‌های آموزش و توسعه اثربخش، فرهنگ توسعه، مربیگری و رهبری غیررسمی همه ویژگی‌هایی است که می‌تواند در حفظ سرمایه انسانی تأثیر بگذارد (ایکوما، ۲۰۱۵؛ سیکورا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). به این ترتیب حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی و عملیاتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ سرمایه انسانی و مالکین آن‌ها در سازمان میسر می‌سازد.

مصاحبه‌شونده‌ها در صحبت‌های خود در خصوص توسعه سرمایه انسانی و چگونگی سرمایه‌گذاری در آن به مفهومی اشاره کردند به نام «سرمایه‌گذاری هدف‌مند» به این معنا که سرمایه‌گذاری و اقدامات توسعه منابع انسانی با توجه به ظرفیت محدود سازمان و اینکه کارکنان از نظر انواع سرمایه انسانی متفاوت هستند، باید تنها برای گروهی خاص انجام پذیرد تا مثل هر سرمایه‌گذاری دیگری منافع حاصل از آن مقرون به صرفه باشد که اشاره به مفهوم «بازده

1. Russ
2. Singh
3. Onuorah
4. Sikora etal

موردانتظار» در اقتصاد سرمایه‌گذاری دارد. در خصوص روش‌های توسعه و سرمایه‌گذاری مصاحبه‌شونده‌ها به تکنیک‌های مختلف توسعه منابع انسانی اشاره کردند که به‌طور معمول در سازمان‌ها استفاده می‌شود. به‌طورمثال آموزش‌های رسمی، تکنیک‌های مربیگری، گردش شغلی و ..... هدف این تکنیک‌ها، توسعه دانش، مهارت، توانایی، رفتار و نگرش از طریق یادگیری آگاهانه یا ناخودآگاه است. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها (مصاحبه‌شونده پنجم) معتقد بود جهت توسعه این سرمایه باید تقاضا برای سرمایه‌افراد ایجاد کنیم یعنی نوعی مطالبه‌گری از افراد جهت استفاده از حداکثر توان خود جهت انجام امور و در این مورد این‌گونه توضیح دادند: «باید تقاضای تخصص ایجاد کنیم، تقاضای دانش ایجاد کنیم، تقاضای مهارت ایجاد کنیم یعنی بخواهیم از افراد که در توسعه سرمایه انسانی خود و سازمان مشارکت کنند؛ چراکه در غیر این صورت مشاهده می‌شود یک سرمایه خوب جذب شده و علی‌رغم سرمایه‌گذاری و توسعه، اما این سرمایه را در سازمان خرج نمی‌کند و توانش را برای سازمان نمی‌گذارد زیرا می‌بیند با همان حداقل‌ها می‌تواند پاسخگو انتظارات سازمان باشد». یعنی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی یک موضوع دوطرفه است و افراد و سازمان‌ها باید هر دو در سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کنند. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها همچنین نشان می‌دهد سرمایه انسانی هنگامی افزایش می‌یابد که افراد بیشتری در مکان‌های بیشتری با هم کار کنند، با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شوند و شایستگی‌های جدیدی کسب کنند و به هم یاد بدهند. این گفته‌ها در راستای نشر و توسعه سرمایه انسانی از طریق تعاملات اجتماعی و تحت عنوان «سرمایه اجتماعی» کدگذاری شد که مطابق یافته‌های پلوهارت و مولیترنو (۲۰۱۱) می‌باشد.

و نکته آخر در بحث سرمایه‌گذاری و توسعه سرمایه انسانی که مصاحبه‌شونده‌ها به آن اشاره کردند و در ادبیات سرمایه انسانی هم خیلی بر آن تأکید است، بحث حسابداری سرمایه انسانی است؛ یعنی ارزیابی سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی جهت بررسی ارزش آن‌ها در دارایی‌ها و بررسی نرخ بازگشت سرمایه براساس مجموعه شاخص‌ها استاندارد است.

ویژگی‌های مدیریت سرمایه انسانی و کدهای استخراجی آن به‌صورت غیرمستقیم و از دل

مصاحبه‌ها و حین گفتگو با افراد در خصوص کلیت سرمایه انسانی به دست آمده و هیچ سؤالی در فرایند مصاحبه به صورت مستقیم به این موضوع اشاره نداشت. بنابراین یکی دیگر از جنبه‌های نوآوری این پژوهش احصای ویژگی‌های مدیریت سرمایه انسانی است که در شکل (۲) به آن اشاره شده است.

شرایط زمینه‌ای، بسترها و ویژگی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی براساس آنچه مصاحبه‌شوندگان گفتند به دو دسته عوامل نرم و عوامل سخت با ۵ زیرمقوله ملاحظات فرهنگی، ملاحظات اقتصادی، ملاحظات قانونی، ملاحظات سازمانی تقسیم شدند. حقیقت این است که سازمان‌های دولتی در چارچوب ضوابط و قوانین مشخص کار می‌کنند و خارج از آن نمی‌توانند کاری انجام دهند حتی کار خوب؛ چراکه هزار و یک قانون و ضابطه بر آن حاکم است. همچنین نگاهی گذرا بر حیطه تحولات در زمینه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که هر جا پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای در نظام‌های منابع انسانی در سطح محلی یا ملی رخ داده است، متغیرهای قانونی وجود داشته‌اند که از این تغییرات حمایت کرده‌اند. در کنار الزام‌ها و حمایت‌های قانونی اختصاص ردیف بودجه ویژه هرچند محدود اهمیت این تغییر را نشان می‌دهد. ملاحظات خاص سازمانی و نیازمندی‌های فرهنگی در بعد نرم نقش انکارناپذیری در این فرایند ایفا می‌کند. یکی از ملاحظات فرهنگی بسترساز در رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی، فرهنگ نتیجه‌گراست. مصاحبه‌شونده اول در این زمینه این چنین می‌گوید «یک نکته مهم در مورد این رویکرد در بخش دولتی این است که باید فرهنگ کاری در سازمان به جای تمرکز بر ثبت ساعت بر نتیجه تمرکز کند. اینکه جمع سرمایه‌های انسانی چقدر کار می‌کنند، اهمیت ندارد، به اینکه چه خروجی دارند و چه نقشی در چشم‌انداز سازمان و اهداف سازمان می‌توانند داشته باشند توجه می‌شود». در مدل و الگوی مدیریت راهبردی سرمایه انسانی اداره حسابداری عمومی ایالات متحده آمریکا (گانو) نیز فرهنگ نتیجه‌گرا یکی از ۴ مؤلفه کلیدی مدیریت سرمایه انسانی تعریف شده است.

شرایط مداخله‌گر و شرایطی که بر انتخاب کنش و واکنش‌های مدیریت سرمایه انسانی در

بخش دولتی مؤثر بوده و می‌توانند اجرای سازوکارها را تسهیل و تسریع کنند، طبق نظر مصاحبه‌شوندگان؛ دانش مدیریت، نگرش و رفتار مدیریت و بدنه مدیریتی سازمان‌های دولتی تحت عنوان «ویژگی‌های مدیریت»؛ بوروکراسی دولتی، دیدگاه‌های غلط دولتی و دغدغه‌های اجتماعی دولت به عنوان «ویژگی‌های دولت» همراه با عوامل تسریع‌کننده، می‌باشد. درحقیقت ضعف دانش مدیریت مدیران عالی و تعدد لایه‌های مدیریت و پرتعدادبودن مدیریت‌های میانی که به ذات مانع هر نوع تغییر و تحولی در سازمان‌هاست، اجرای راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی را نیز با چالش‌هایی همراه می‌کند. علاوه‌براین عمر کوتاه مدیریت‌های دولتی در ایران موجب شده است برنامه‌های بلندمدت راهبردی از جمله مدیریت سرمایه انسانی که به دلیل جنس سرمایه‌گذاری به‌طور کلی نیاز به نگرش و برنامه بلندمدت می‌خواهد، به اهداف خود دست نیابند. ضعف شخصیتی برخی مدیران، خودبینی و خودخواهی، ترس از ارتقای زیردستان و کوتاه‌اندیشی از جمله دلایل مهم بروز مقاومت‌های بالادستان برای برقراری نظام‌های مبتنی و مرتبط با شایسته‌سالاری در سازمان‌هاست.

ازجمله ویژگی‌های دولت که مربوط می‌شود به بروکراسی دولتی و بدنه فربه دولت، حصر منابع انسانی در وظایف اداری است که به‌شدت روند اجرایی رویکرد مدیریت سرمایه انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مصاحبه‌شونده نهم درخصوص این عامل مداخله‌گر اشاره می‌کند «من الان سازمان‌هایی که باهاشون کار می‌کنم و بهشون مشاوره میدم رو نگاه می‌کنم واقعاً بخش منابع انسانی، معاونت منابع انسانی، این سازمان‌های دولتی هنوز که هنوزه درگیر خیلی کارهای روزمره و روتین پرسنلی و اداری و فرم‌های حقوق و دستمزد و کارهای خیلی پیش‌پاافتاده هستند و خوب اصلاً به فکر بهترشدن این سیستم نمی‌افتن». دیدگاه‌های احساسی در فرایندهای مختلف منابع انسانی از جذب گرفته تا خروج و انفصال از خدمت در بخش دولتی ازجمله دیدگاه‌های غلطی در بخش دولتی است که انتخاب و اجرای راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طورمثال مصاحبه‌شونده ششم معتقد است «متأسفانه نگاه ما برای جذب گاهی اوقات در سازمان‌های دولتی نگاه کمیته امدادی است، درحالی‌که با این نگاه نمی‌شود رفت

به سمت رویکرد سرمایه انسانی». به همین دلیل است که گفته می‌شود، رویکرد مدیریت سرمایه انسانی بیشتر از تغییرات ساختاری به تغییرات نگرشی نیاز دارد. کنار همه این موارد باید این را نیز در نظر گرفت که دولت همیشه تحت تأثیر نرخ بیکاری بوده و هست و همین مورد باعث می‌شود بیشتر از کیفیت به کمیت بها دهد. به‌طور کلی در خصوص عوامل تسهیل‌کننده، تسریع‌کننده و یا ایجادکننده مانع در اجرای رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در تحقیقات گذشته اشاراتی نشده است و مطالعه پیش رو دیدگاهی جامع از عوامل مداخله‌گر که در پیاده‌سازی رویکرد مدیریت سرمایه انسانی باید مدنظر قرار گرفته شود، ارائه کرده است.

در اقدامات، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌تواند در اجرای مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی راهگشا باشد، مورد توجه قرار گرفت. به این ترتیب و براساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها یکی از اقدامات و راهکارهای اتخاذ رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی «ریل‌گذاری قانونی» است. ریل‌گذاری قانونی برای تقویت هم‌افزایی نهادهای متولی و ایجاد متولی با اختیار و با جایگاه قانونی لازم برای تدوین ضوابط اجرایی و آیین‌نامه‌های کارآمد است. این راهبرد بر سه موضوع تأکید دارد ۱. لزوم وجود یک متولی با اختیار، ۲. لزوم اقدامات بالا به پایین از سوی نهادهای بالادستی و ۳. الزام حاکمیتی (قانون، آیین‌نامه، بخشنامه) برای پیاده‌سازی و ضمانت اجرایی تعریف شده.

مصاحبه‌شونده‌ها در مصاحبه‌های خود یکی دیگر از اقدامات و راهکارهای اجرای رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی را الگوبرداری از بخش خصوصی و یادگرفتن از نحوه مدیریت این دارایی نامشهود در بخش‌های هزینه‌محور و یا بررسی چگونگی موفقیت سایر برنامه‌ها و طرح‌های تحول اداری می‌دانستند (راهبرد درس‌آموزی مدیریتی). به‌طورمثال مصاحبه‌شونده اول معتقد است «اگر می‌خواهیم به این سمت و این نوع تفکر پیش بریم می‌توانیم یک نگاهی به بخش خصوصی داشته باشیم و از تکنیک‌های آن‌ها تاحدی که ساختار و قوانین اجازه می‌دهد برای جذب و مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی استفاده کنیم». مصاحبه‌شونده چهارم نیز اشاره می‌کند: «الگوها و استانداردهای داخلی و بین‌المللی هستند که در بخش دولتی

به طور کلی خیلی خوب پیاده شده‌اند مثل *EFQM*، استاندارد ۳۴۰۰۰، جشنواره شهید رجایی و مواردی از این دست که همیشه علت موفقیت آن‌ها را بررسی کرد و از آن‌ها یاد گرفت و در پیاده‌سازی این رویکرد مدنظر قرار داد». یکی دیگر از اقدامات شناسایی شده جهت اجرایی کردن رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی و رسیدن به نتایج و اهداف موردانتظار از این رویکرد «به کارگیری ظرفیت‌های دانشگاهی» است. در کنار این اقدامات، اقدام بعدی طبق تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها «اقدامات سطح سازمان» است. در سطح سازمان و پیش از هر اقدامی نیاز به تغییر نگرش مدیران، آمادگی ذهنی آن‌ها و آگاهی و دانش مدیران است.

در آخرین مقوله، نتایج موردانتظار از رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی مورد توجه قرار گرفته است. پیامدهای موردانتظاری که می‌تواند در اثر اجرای فرایندها و اقدامات مدیریت سرمایه انسانی، عاید دولت، سازمان‌های دولتی و جامعه شود. براساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری به دو دسته پیامدهای خرد و پیامدهای کلان تقسیم می‌شوند. در سطح پیامدهای کلان برای دولت و سازمان‌های دولتی، کوچک‌سازی دولت شاید مهم‌ترین نتیجه، دستاورد و هدف مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی باشد. به این ترتیب که هر چه به سمت متغیرهای کیفی حرکت کنیم تعداد و کمیت نیروی انسانی کم‌اهمیت‌تر می‌شود و کیفیت منابع انسانی و داشته‌های افراد و نتیجه کار مهم خواهد بود. از پیامدهای دیگر مدیریت سرمایه انسانی در کنار کوچک‌سازی دولت، بالارفتن بهره‌وری سازمان‌های دولتی است. دولت استرالیا از طریق مدل مدیریت سرمایه انسانی خود نیز به دنبال این است که از طریق هم‌ترازی سرمایه‌های انسانی با اولویت‌ها و انتظارات دولت در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های دولتی حرکت کند و معتقد است بهره‌وری دولتی از طریق یک مدیریت درست و بهینه سرمایه انسانی امکان‌پذیر است؛ چراکه هزینه‌های نیروی کار نیمی از بودجه دولتی را تشکیل می‌دهد. ملموس‌ترین نتیجه یا خروجی رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در سطح خرد از نظر مصاحبه‌شونده‌ها، داشتن سرمایه انسانی قوی، چه در بدنه مدیریتی و چه در بدنه کارشناسی، خواهد بود. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها (مصاحبه‌شونده نهم) معتقد بود «با داشتن یک برنامه خوب

مدیریت سرمایه انسانی ما قطعاً می‌توانیم بدنه مدیریت را قوی کنیم که در اثر جابه‌جایی‌های مدیریت خللی در کار سازمان به وجود نیاید». این نتیجه و پیامد از نظر مصاحبه‌ها با خروجی‌های مدل مدیریت سرمایه انسانی افیونی (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

در این راستا پیشنهاد می‌شود با توجه به نوع جذب و حفظ و توسعه این سرمایه و استفاده از ظرفیت‌ها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی، شاید لازم باشد بعضی از فرایندها دوباره تعریف شوند و به مهندسی مجدد آن‌ها نیاز باشد. ضمن اینکه، مدیریت اثربخش سرمایه انسانی نیازمند تخصص زیادی در سیستم‌های سازمانی و درک زیادی از انگیزه، شایستگی‌ها، ویژگی‌ها و رفتارهای افراد و عناصر نامشهود سازمان است. در چنین شرایطی پیشنهاد می‌شود در واحد منابع انسانی حداقل یک عضو با دانش عمیق از مدیریت سرمایه انسانی جهت مشارکت در باز تعریف فرایندهای مورد نظر حضور داشته باشد. ضمن اینکه این فرد همچنین می‌تواند در تغییر نگرش مدیران و کارکنان نقش ایفا نماید و همواره به عنوان مشاور در کنار مدیران ارشد باشد. به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود در بانک اطلاعات منابع انسانی خود و در کنار اطلاعاتی مانند تعداد، جنسیت، ترکیب مدرک تحصیلی و ..... ارزش و مجموع سرمایه انسانی خود (دانش، تجربه، مهارت و سایر توانایی‌های شناختی و غیرشناختی) را نیز اضافه کنند تا اطمینان حاصل شود که سازمان‌ها از دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های لازم برای رسیدن به اهداف سازمان برخوردار است. این بانک اطلاعاتی با در اختیار دادن آمار منابع انسانی و سرمایه انسانی در کنار هم به مدیران جهت تصمیم‌گیری درست‌تر کمک می‌کند.

همچنین به محققانی که قصد تحقیق روی این موضوع را دارند، پیشنهاد می‌شود جهت توسعه و جامعیت مدل و اعتباربخشی به آن، مصاحبه‌هایی در تهران و سایر استان‌ها ترتیب دهند تا در نهایت بتوان یک مدل مرجع که خبرگان دانشگاهی و سازمانی زیادی در آن مشارکت خواهند داشت و از اعتبار و جامعیت قابل‌قبولی برخوردار خواهد بود، جهت پیاده‌سازی مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی ارائه نمود.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: حسن رنگریز، چاپ دوم، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
- بارون، آنجلا و آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۵)، مدیریت سرمایه انسانی - ایجاد ارزش افزوده از طریق افراد، ترجمه: یوسف رضائی و زاهد صفری، مشهد، مؤسسه آموزش عالی عطار.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۴)، روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران، نشر دیدار.
- حاجیلو، وحید؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و البرزی، محمود (۱۳۹۷)، مدل‌سازی پویای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۵: ۲۵-۳۸.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۹)، مدیریت منابع انسانی، ویرایش چهارم، چاپ ششم، انتشارات دانشگاه خوارزمی.
- سپهوند، رضا؛ شریعت‌زاده، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۶)، طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه توسعه، سال دوازدهم، شماره ۴۴: ۱۷۳-۱۹۸.
- سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله و افکانه، محمد (۱۳۹۷)، الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶، شماره ۲: ۱۱-۲۶.
- مرادی، کیوان؛ تقوی‌فرد، محمدتقی و ملکی حسنونند، مسلم (۱۳۹۵)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌های انسانی در آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۳: ۲۰۱-۲۲۵.
- مولوی، زینب؛ طهماسبی، رضا؛ دانایی‌فرد، حسن و حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۶)، بوروکراسی هراسی: نگاه دوگانه شهروندان به خدمات عمومی، مجله مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۲: ۲۱۳-۲۳۴.
- مهری، داریوش؛ زمانی، رضا؛ وثوقی، عبدالله و نامدار، حسین (۱۳۹۹)، ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ANP - ISM، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوازدهم، شماره ۱: ۳۹-۷۱.

- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1,
- Barney, J. B. (1999), "Gaining and sustaining Competitive Advantage", Adison-Wesley, Reading, MA.
- Bassi, L. J., & Mc Murrer, D. P. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 8 (71), 32-42.
- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417.
- Beyer, K. & Leoński, W. (2016). HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE FIELD OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT, *journal of positive management*, 7(2), 46-54



- Bhasin, Jaya (2014). Human Capital Management in Higher Education Institutions: A Case of University of Jammu, **BVIMR Management Edge**. Vol. 7 Issue 2, p7-18 .
- Bontis, N. (1998b), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measure and models", *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- Boon, C. Eckardt, R. Lepak, D.P. & Boselie, P. (2018). Integrating Strategic human capital and strategic human resource management, **The International Journal of Human Resource Management**, 29:1, 34-67, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380063
- Chatzkel, J.L. (2004) 'Human capital: the rules of engagement are changing', **Lifelong learning in Europe**, Vol. 9, No. 3, pp.139-145.
- Chen, J., Zhu, Z. and Yuan Xie, H. (2004), "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark, V. L. P., & Morales, A. (2007). **Qualitative Research Designs: Selection and Implementation**. **The Counseling Psychologist**, 35(2), 236-264.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. **Journal of Applied Psychology**, 96(3), 443-456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Davenport, T. O. (1999) *Human Capital: What it is and why people invest it*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Elliott H. (1994). SHRM Best-Practices & Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View. *The Graduate Management Review*, 37-43
- Gates, S. and Langevin, P. (2010) 'Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions', **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, Vol. 23, No. 1, pp.111-132.
- González, Varela J. and Garazo García, T. (2006), "Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 17 No. 1, pp. 23-50.
- Hall, B. (2004) 'Here comes: human capital management', **Training**, Vol. 41, No. 3, pp.16-17.
- Hayton, J.C. (2003) 'Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance', **Human Resource Management**, Vol. 42, No. 4, pp.375-391
- Huque, Ahmed Shafiqul & Jongruck, Patamawadee (2020). Civil service reforms in Hong Kong and Thailand: similar goals, different paths, **Public Administration and Policy**, Volume 23 Issue 2 pp 111-123
- Jamal, W. & Saif, M (2011), **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, ISSN 1450-2275 Issue 34
- Kucharčíková A., Tokarčíková E., Blašková M. (2015). Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 177, 22 April 2015, Pages 48-60
- Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kwon, K., & Rupp, D.E. (2012). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. **Journal of Organizational Behavior**, Article first published online: 18 May 2012. 10.1002/job.1804.
- Lawler, E.E. (2009) 'Make human capital a source of competitive advantage', **Organizational Dynamics**, Vol. 38, No. 1, pp.1-7.
- Lin, C. Wang, C. Wang, Chen & Jaw, B. (2017). THE ROLE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS, **SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY**, 45(1), 81-92

- Marrewijk, M & Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management, **Journal of Business Ethics** 44: 171-184
- McGregor, J., Tweed, D. and Pech, R. (2004), "Human capital in the new economy: devil's bargain?" **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5 No. 1, pp. 153-164.
- Meszek w. (2015). Measurement of Human Capital in the Specificity of a Construction Enterprise. **Procedia Engineering** Volume 122, Pages 213-219
- Mukhalipi, A. (2018). Human Capital Management and Future of Work; Job Creation and Unemployment: A Literature Review, **Open Access Library Journal** 05(09):1-17
- Nalbantian, R., Guzzo, R.A., Kieffer, D. and Doherty, J. (2004) Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage, **McGraw-Hill**, New York, NY
- Onuorah, A.N., Okeke, M.N. and Ikechukwu, I.A. (2019), "Compensation management and employee performance in Nigeria", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 9 No. 2, pp. 384-398.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. **The Academy of Management Review**, 36(1), 127-150.
- Popa I., Dobrin C., Popescu D. and Draghici M. (2011). COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE PUBLIC SECTOR. **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management** Volume 6 Issue 4 pp 60-66
- Ramírez ,Yolanda (2010),"Intellectual capital models in Spanish public sector", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 11 Iss 2 pp. 248 - 264
- Russ, Meir (2014). **Management, Valuation, and Risk for Human Capital and Human Assets Building the Foundation for a Multi-Disciplinary, Multi-Level Theory**. Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2014 ISBN 978-1-137-36094-6
- Sikora Katina D., Zachary A T., Gerald Ferris R., (2016),"Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 3 Iss 1
- Singh, D. (2019),"A literature review on employee retention with focus on recent trends", **International Journal of Scientific Research in Science and Technology**, Vol. 6 No. 1, 425-431
- Sinkovics, R. R., Penz, E., and Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. **MIR**, 48(6), 689-714.
- Teodoro, m. & Switzer, D. (2016). Drinking from the Talent Pool: A Resource Endowment Theory of Human Capital and Agency Performance, **PUBLIC ADMINISTRATION AND THE DISCIPLINES**, Volume76, Issue4, 564-575
- Todd H. M, Parten D. S (2008). A Systems Engineering Approach to Address Human Capital Management Issues in the Shipbuilding Industry. Ms thesis, Department of systems engineering, Monterey, California. Naval Postgraduate School. 247 pp
- Twining, J. (2000). A Naturalistic Journey into the Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Participants. Doctoral Dissertation, Denton: Texas Woman's University
- Whitaker, D. and Wilson, L. (2007) 'Human capital measurement: from insight to action', **Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 3, pp.59-64.
- Wright, P.M., Coff, R. and Moliterno, T.P. (2013), "Strategic human capital: crossing the great divide", **Journal of Management**, Vol. 40 No. 2, pp. 353-370.
- Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994), "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage", **International Journal of Human Resource Management**,

## Designing a human capital management model in the public sector

Hassan Rangriz \*, Akbar Hassanpoor \*\*

Hussein Abbasian \*\*\*, Atefeh Sajjad \*\*\*\*

### Abstract

The concept of human capital implies that the qualitative characteristics of human resources (knowledge, experience, skills, abilities and other cognitive and non-cognitive characteristics) are kinds of capital that, due to their intangible nature, require a new approach of human resource management through a capitalist approach, that is, "human capital management". This research is intended to design a model of human capital management in the public sector. This is qualitative research based on systematic grounded theory. The data are collected through in-depth semi-structured interviews with 15 academic and organizational experts of Khorasan Razawi province. The sample is selected theoretically using purposive sampling method. Based on the research findings and analysis performed through coding method in the first stage, 218 initial codes were identified. In the next stage, these codes were categorized into 39 classes, and finally 16 final codes were identified, which were grouped into six dimensions of the paradigm model (causal conditions, main category, contextual conditions, intervening conditions, actions and reactions, and consequences).

**Keywords:** Human capital, intangible assets, human capital management, grounded theory, public sector.

---

\* Associate professor at the Department of Human Resources and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

\*\* Assistant professor at the Department of Human Resource and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

\*\*\* Assistant professor at the Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

\*\*\*\* Corresponding author: PhD candidate in organizational behavior management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Atefeh.sajjad@yahoo.com