

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۵ - زمستان ۱۳۸۹

ص ص ۱۱۴-۷۷

## بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی<sup>۱</sup> در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان

دکتر علیرضا شیروانی<sup>۲</sup>

مسعود شفیعیه<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه صاحب‌نظران به منظور رسیدن به مزیت رقابتی پایدار معتقدند، مدیریت بر منابع انسانی مهمترین عامل به حساب می‌آید، آنها معتقدند که سرمایه انسانی، به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است. بدون شک مزیت استراتژیک پایدار نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، تیم‌هایی مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب، پرورش و حفظ نمایند. بر همین اساس در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت سرمایه انسانی که نشان دهنده حد اعلا‌ی توجه و تمرکز بر انسان است مطرح شده است. با توجه به مطالب فوق در این مقاله که حاصل یک پژوهش میدانی از شاخه کاربردی است محققین درصدد برآمدن تا میزان سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان اندازه‌گیری نمایند. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی نشان داد که میانگین نمره شیوه‌های اعمال رهبری ۲/۷۰، میزان مشارکت ۱/۹۴، دسترسی به دانش ۲/۱۷، بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی ۲/۸۱ و ظرفیت یادگیری ۲/۷۰ بوده است. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه نشان داد که سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مذکور کمتر از سطح متوسط بوده است. میانگین نمره سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در ۱۶ سازمان بین ۴۱/۵۱ تا ۵۳/۳۸ در نوسان بوده است که بر اساس مدل باسی و مک مورر کلیه سازمان‌های مورد مطالعه دارای سطح بلوغ ضعیف می‌باشد که در پایان به ارائه راهکارهایی برای ارتقاء سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی مبادرت شده است.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه انسانی، منابع انسانی، مدیریت

<sup>۱</sup>. Human Capital Management

- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان (baleandisheh@hotmail.com)

- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

در دهه ۱۹۵۰ تنودور شولتز<sup>۱</sup> اهمیت «سرمایه انسانی» را بعنوان عامل تولید همسنگ با اهمیت سرمایه طبیعی و سرمایه فیزیکی معرفی کرد. این نگاه نو و به ظاهر ساده در دهه های اخیر اهمیت بسیار یافته و اقتصاددانان در پرتو آن به بازنگری در مفهوم سرمایه و سرمایه گذاری پرداخته اند و منابع تازه ای (جددا از انباشت سرمایه) که می تواند سبب افزایش تولید، بهره‌وری نیروی کار و سطح رفاه گردد مورد شناسایی و تأکید قرار گرفته است (محمودی، ۱۳۸۳، ۲۲۱). تئوری سرمایه انسانی مدعی است که افرادی با سرمایه انسانی بیشتر و یا کیفی تر، در اجرای وظایف مربوطه مثل فعالیتهای پیش و پس از فرایند سرمایه گذاری به عملکرد بالاتر دست می یابند. دو ویژگی کلی کلیدی یعنی تحصیلات و تجربه، زمینه ساز مفهوم سرمایه انسانی هستند یکی از اجزای اصلی سرمایه انسانی، در اختیار داشتن دانشی است که خاص بوده، در اختیار گرفتن آن آسان نباشد و منجر به مزیت رقابتی گردد. بسیاری از مطالعات این مسئله را تصدیق کرده اند که سرمایه انسانی حل کلیدی در توضیح عملکرد سازمانی است. بهر حال، تا به امروز مطالعات بر ماهیت کمی سرمایه انسانی متمرکز بوده اند یعنی این عقیده که بیشتر بهتر است و نتیجتاً از مقیاس هایی مانند سالها و یا مدارج تحصیلی و یا تجربه استفاده نموده اند. وقتی که قضیه، درک دانش بعنوان یک منبع کلیدی سازمان باشد، بررسی جنبه های کیفی نیز اهمیت می یابد از زمینه هایی که سازمانها صاحب مقادیر عظیم سرمایه های انسانی هستند تفاوت های موجود در کمیت ها می تواند اهمیتی بس کمتر از تفاوت های موجود در کیفیت داشته باشند با قائل شدن تمایز بین انواع تحصیلات و تجربیان، این فرصت را در اختیار داریم تا بهتر دریابیم که این جنبه های سرمایه انسانی با عملکرد بالاتر در ارتباط اند (دیمو و شفر، ۲۰۰۵، ۲۱-۱).

اهمیت آموزش و بارآوری نیروی انسانی لازم برای توسعه و نقش آن بعنوان یک سرمایه تحت عنوان سرمایه انسانی در کنار سرمایه فیزیکی و طبیعی بیش از پیش برای

---

<sup>۱</sup>. Schultz

اقتصاددانان روشن شد. در واقع با توجه به توضیحات فوق کارکنان مهمترین سرمایه‌ی سازمانی یک سازمان می‌باشند. افراد یک سازمان خصوصیات آن سازمان را مشخص می‌کنند بر تواناییهای اجرایی سازمان تأثیر می‌گذارند و نماینده‌ی معلومات دانش سازمان هستند. به همین منظور تأثیر رویکردهایی استراتژیک مدیریت سرمایه‌ی انسان به عنوان شالوده نوآوریهای مدیریت تغییر به کار می‌روند. این نظریه‌ها باید در مرکز فعالیتها برای تبادل فرهنگ سازمان‌های فدرال قرار گیرند، در این صورت سازمانها، کمتر سلسله مراتبی، فرآیند محور و درونگرایی متمرکز ما و بیشتر مسطح، نتیجه‌گرا، منسجم و متمرکز بر بیرون می‌باشند (محمودی، ۱۳۸۳، ۲۲۲).

مدیریت سرمایه انسانی بر خلاف آنچه که تصور می‌شود این نیست که دولت، بنگاه و یا خانوار (فرد) صرفاً چقدر منابع مادی هزینه می‌کنند. بلکه آن است که به چه میزان دارایی‌های انسانی بالقوه در جامعه را به سرمایه فعال تبدیل و ارتقاء می‌بخشند (نقی‌زاده، ۱۳۸۶، ۲).

برای فکر کردن و نوآوری، نیازمند سرمایه انسانی هستیم. امروزه کارکنان ایده‌آل کسانی هستند که نوآوری می‌کنند ایده پردازانند، دانش را تسهیم می‌کنند تفکر، تعمق و تجربه می‌کنند. بنابراین اکنون یک جزء مهم در شرح شغل کارکنان دانش محور، مفاهیمی برای خلق، کاربرد، انتقال و تجاری کردن دانش می‌شود. اقتصاد دانشی به این شعار کسب و کار که «کارکنان ارزشمندترین سرمایه ما هستند» معنی واقعی می‌دهد که این البته مهمترین وظیفه مدیران می‌باشد. امروزه وظیفه رهبری یک سازمان، خلق محیطی برای مدیریت ذهن کارکنان است، اگر سرمایه‌های انسانی توسط سازمان به کار گرفته نشوند، دانش و مهارت موجود در مغز آنها نمی‌تواند فعال شود، یا اینکه به صورت ارزش تجاری در آید. سرمایه انسانی چون یک منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک از اهمیت برخوردار است، که این موضوع سبب شده است که سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت کارکنانشان برای ایجاد درآمد و رشد و همچنین بهبود کارآیی و بهره‌وری متکی شوند. هر چه سازمانها بیشتر از خود رفتار هوشمندانه نشان می‌دهند برای حضور کارکنان

متفکر و اندیشمند اهمیت بیشتری قایل می‌شوند (شاهرخی، ۱۳۸۵، ۱۵-۸). سازمانهای هوشمند، کارکنان را به مثابه اصلی‌ترین سرمایه سازمانی تلقی می‌کنند و بر این عقیده‌اند که شیوه رفتار با آنها می‌بایست متفاوت از گذشته باشد. امروزه در بسیاری از کشورها بر اهمیت سرمایه گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی تأکید فراوانی می‌شود. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راههای اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمانهاست. تعلیم و تربیت به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش اصلی را در این زمینه ایفا می‌کند. آموزش از یک طرف بر بازدهی و توانایی نیروی کار اضافه نموده و استعداد و توانایی را شکوفا می‌نماید و از سوی دیگر زمینه استفاده از فناوری پیشرفته را فراهم می‌سازد. این مهم بویژه با تشابه و کارکرد مشترکی که سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطات با مفاهیم، آموزش و تحقیق دارند بهتر قابل استفاده و تعمیم می‌باشد. همچنین می‌توان گفت امروزه دیگر نگاه به سرمایه انسانی در مدیریت‌های پیشرفته از کاربرد نیروی انسانی به سمت درک و توسعه منابع انسانی حرکت کرده است، البته این خود زمینه را برای پویایی و توسعه هر چه بیشتر منابع انسانی فراهم می‌سازد و مستلزم بکارگیری نگرش دانش و روش شناختی خاص و خلاق می‌باشد. چگونه سازمانها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه‌گذاری‌های خود را بر روی منابع انسانی و به طور عام‌تر بر کلیه داراییهای نامشهود خود متمرکز کنند؟ امروز تنها سازمانها ارزش پایدار خود را از طریق به کارگیری داراییهای نامشهود سازمان نظیر سرمایه‌های انسانی، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (فرآیندهای با کیفیت بالا و قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام تجاری سازمان و روابط با مشتری و در نهایت تواناییهای خلاقانه و فرهنگ سازمانی) خلق و حفظ می‌کنند. اهمیت سرمایه انسانی بر بهره‌ورزا بودن نقش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی تأکید دارد و مبتنی بر این نکته است که این سرمایه‌گذاری‌ها سبب افزایش توان بهره‌وری و تولید مضاعف افراد در سازمان‌ها می‌شود. اعتقاد بر این است که سرمایه انسانی بر آورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک شرکت را داراست. لذا امروزه منابع انسانی به عنوان

منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و شواهد متقاعد کننده‌ای مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، وجود دارد (اعرابی، ۱۳۸۶، ۲-۱). ارزش افزوده‌ای که افراد می‌توانند به سازمان بدهند توسط سرمایه انسانی مورد بحث قرار گرفته و به این امر تأکید شده است. این مبحث اظهار می‌دارد که کارکنان به عنوان سرمایه‌ها و فشارهایی است که سرمایه‌گذاری توسط سازمان را در میان کارکنان در بر می‌گیرد، و برای سازمان هم بازخوردهای ارزشمندی ایجاد می‌کند. بنابراین اهمیت سرمایه انسانی در بردارنده یک سری تعاریف فلسفی از مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد (ون، ۲۰۰۷، ۳۲۲-۲۹۷).

مایو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) سرمایه انسانی را به عنوان یک قابلیت، دانش، مهارت، تجربه و شبکه سازی همراه با توانایی دستیابی به نتایج و استعداد برای رشد تعریف می‌کند (جزئی، ۱۳۸۱؛ ۶۹-۶۱). پاپاجورجیو (۱۹۹۹)<sup>۲</sup> از سرمایه انسانی به عنوان ظرفیت ساز و تسهیل کننده نوآوری یاد می‌کند به طور کلی توانایی‌ها و قابلیت‌های نهادینه شده در وجود انسان (چه جسمی و فکری) سرمایه انسانی نامیده می‌شود (انتظاری، ۱۳۸۳، ۱۶۷-۱۳۱).

از دیدگاه بکر در تئوری سرمایه انسانی اساس فرض خود را بر این می‌گذارند که درآمد بیشتر نصیب کسانی می‌شود که از مجرای آموزش و تجربه در وجود خود سرمایه گذاری می‌کنند، بر میزان دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌افزایند، و بدین گونه، ظرفیت تولید و بهره‌وری خود را بالا می‌برند. از آنجا که انجام دادن چنین کارهایی مستلزم صرف هزینه‌هایی است (یعنی هزینه‌های مربوط به صرف زمان، تحصیل و فرصتی که از دست می‌رود)، سازمان این آمادگی را دارد تا میزان پاداش افراد را به حدی برساند که بر این موانع فائق آیند و سازمانی موفق خواهد بود که بتواند افرادی با ویژگی‌های مورد نظر را جذب کند و در سازمان نگه دارد از این رو، تئوری مزبور برای

<sup>۱</sup>. Mayo

<sup>۲</sup>. Papageorgiou

تقویت پایگاه سرمایه انسانی سازمان دو راه پیشنهاد می‌کند: (الف) تدوین یک ساختار پرداخت که بین پست‌های در سطح اولیه با پست‌های مبتنی بر دانش، مهارت و توانایی، تفاوت قایل شود. (ب) افزایش پرداخت بستگی به کارآمدی سرمایه انسانی داشته باشد. در این صورت رقابت و عملکرد سازمان تقویت می‌شود به گونه‌ای که سازمان می‌تواند بر اساس سرمایه انسانی داخلی بر میزان هم‌افزایی‌ها و بر دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان بیفزاید تا انعطاف‌پذیری عملیاتی افزایش یابد (بامبرگر، مشولم، ۱۳۸۴، ۱۴۰).

سیمون کوزنتس برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۱۹۷۱، اعتقاد داشت که مفهوم سرمایه که تنها سرمایه فیزیکی و کالایی را شامل می‌شود، مفهومی ناقص است لذا باید سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی هر دو به حساب آیند. او در این ارتباط می‌گوید: «سرمایه انسانی یک کشور صنعتی پیشرفته، ابزارها و ادوات صنعتی آن کشور نیست، بلکه اندوخته دانش‌هایی است که از آزمایش به دست آمده و کار آموختگی افراد آن کشور برای به کار بردن این دانش‌هاست» (صادقی و عمادزاده، ۱۳۸۲، ۹۸-۷۹).

بدون شک، امروزه مزیت استراتژیک پایدار، نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار و بهتر از سایرین، گروهی مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. قدرت اقتصادی و توان تولید سازمانهای مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست. به نظر مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) بانک اطلاعات استراتژیک سازمان در حافظه رایانه‌های آن نیست بلکه در مغز مدیران و کارکنان آن است (سولیمان و اسپونر، ۲۰۰۳). بر همین اساس در دهه‌های اخیر، مفهوم سرمایه انسانی که نشان دهنده حد اعلاای توجه و تمرکز بر انسان است، مطرح شده است (اعرابی، ۱۳۸۶، ۴). با جایگزین شدن اقتصاد تولیدی به اقتصاد دانش‌محور، اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی به عنوان عامل کلیدی بازار با قدرت فزاینده‌ای آشکار شده است. سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهند خود را متمایز از دیگران بدانند و در به رقابت بپردازند ملزم به استخدام، آموزش و پرورش و

<sup>۱</sup>. Mintzberg

نگهداری نیروی انسانی با استعدادهای برجسته هستند. پرسشی که در اذهان افراد (مردم) می‌تواند باشد، درباره نقش استراتژیک سرمایه انسانی در موفقیت سازمانی است که همیشه ذهن افراد را به خود مشغول کرده است. سازمان‌هایی نظیر مایکروسافت و جنرال الکتریک مدتهای زیادی است نقش نیروی انسانی را به عنوان عامل موفقیت تجارت (کسب و کار) خود به اثبات رسانده‌اند. رهبران سازمانهای بسیار موفق ۵۰ درصد از وقت خود را به ارزشیابی پرورش و گزینش سرمایه‌های انسانی سازمان خویش اختصاص داده‌اند. چیزی که برای خیلی‌ها هنوز روشن نیست، رابطه افراد و منابع است، ارتباط مستقیمی بین افراد و منافع آنها وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان شایستگی نام برد. این اهمیت استراتژیک شایستگی نیروی کار سازمان است که مشخص می‌کند که آن سازمان چگونه برنامه‌ریزی و سازماندهی نماید و داراییها (سرمایه، مواد خام، فناوری و نیروی انسانی) را کنترل کند. در سازمانی با شایستگی بالا گرایش بر آن است که همه این داراییها به خوبی مدیریت شود ولی در سازمان‌های با شایستگی پایین درست عکس این موضوع صادق است و باعث می‌شود که منافع شرکت نابود گردد. دکتر دمنیک ایده مهمی را بیان داشت مبنی بر اینکه «در نخستین جایگاه باید به حل مشکلات پرداخت. همین موضوع در مورد اهمیت استراتژیک مدیریت سرمایه انسانی صادق است بهره‌وری و سودآوری بالا مستلزم این است که از همان ابتدا مشکلات را باید برطرف ساخت».

مدیریت سرمایه انسانی مرتبط است با بدست آوردن، تحلیل کردن و گزارش دادن داده‌هایی که کارکنان را از ارزش افزوده جهت دهی مدیریت آگاهی می‌سازد، مرتبط می‌باشد، همچنین با سرمایه گذاری استراتژیکی و تصمیمات عملیاتی در سطح هماهنگ شده و بالایی از مدیریت در ارتباط می‌باشد.

ویژگی‌های تعریف شده مدیریت سرمایه انسانی، استفاده از معیارها برای هدایت یک نوع رویکرد در جهت مدیریت افرادی (کارکنانی) که آنها تحت عنوان سرمایه هستند، می‌باشد و تأکید می‌کند که مزایای رقابتی آنها بوسیله سرمایه گذاریهای

استراتژیکی در آن دسته از سرمایه‌هایی می‌باشد که از طریق انتصاب کارکنان و حفظ آنان، مدیریت استعداد، یادگیری و برنامه‌های توسعه حاصل می‌شود.

آمار بدست آمده از گزارش نیروی کار انسانی در سال ۲۰۰۳ بیان می‌کند که مدیریت سرمایه انسانی شامل تجزیه تحلیل سیستماتیک، اندازه‌گیری و ارزشیابی اینکه چگونه خط مشها و عملکردهای کارکنان ارزش ایجاد می‌کند می‌باشد. گزارش بیان می‌کند که مدیریت سرمایه انسانی به عنوان رویکردی برای مدیریت کارکنان می‌باشد و این رویکرد با این موضوع، در سطح عملکرد استراتژیکی بالایی بیشتر از یک موضوع کاربردی برخوردار می‌کند تا بتواند از کارکنان منابع انسانی جدا شود. نیروی این دیدگاه را تأکید می‌کند که مدیریت سرمایه انسانی تحت عنوان راهی برای بدست آوردن موقعیتهای رقابتی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. مدیریت سرمایه انسانی توسط کرنز (۲۰۰۵) اینگونه بیان می‌شود که پیشرفت کلی نیروی بالقوه انسانی همانند ارزشهای سازمانی قابل تعریف می‌باشد. او معتقد است که مدیریت سرمایه انسانی، ارزشهایی را در میان انسانها خلق می‌کند که آنها با فلسفه پیشرفت انسان مرتبط می‌باشند ولی تنها پیشرفتهایی که قادرند هر چیزی را به ارزش تبدیل کنند.

مدیریت سرمایه انسانی با اندازه‌گیری، اندازه‌گیریهای گزارش شده و نتایج حاصل شده در مورد اهمیت بازدهی‌های اندازه‌گیری به عنوان یک راه‌هدایت برای عملکرد آینده در ارتباط می‌باشد. این فرآیند، فرآیند اندازه‌گیری سرمایه انسانی و گزارش کردن آن می‌باشد که به صورت جداگانه در ۲ بخش در مورد آنها بحث خواهیم کرد. ولی این تنها هدف بحث نمی‌باشد. هدف چیزی بیشتر از اندازه‌گیری مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. مدیریت سرمایه انسانی بر روی توجهات گروه هدایتگر سازمان تمرکز دارد که این تیم دارای استراتژیهای می‌باشد که می‌بایست با آنچه که به صورت خلاصه در زیر گفته می‌شود سازگار باشد تا بتوان ارزش افزوده را افزایش داد همچنین انرژی که سازمان از این رو به دست می‌آورد. این امر جنبه‌هایی از مدیریت سرمایه انسانی را مشخص می‌سازد که به طور متمرکز گونه‌ای دارای بهترین نوع قدرت و صبر بر روی فرآیندهای



اجرای تجارت تأکید می‌کند. این نظریه پیامدها و بازخوردهایی را آشکار می‌سازد که می‌تواند در زمینه‌های گسترش، توسعه و انتصاب افراد برای سازمان ضروری باشد تا بتوانند به اهدافشان برسند. مدیریت سرمایه انسانی راه کسب مزایای سرمایه انسانی را که توسط مشخص گرداندن نحوه کسب نیروی انسانی و سرمایه گذاری بر روی انسانها می‌باشد، مشخص می‌سازد که این راه نهایتاً منجر به ایجاد سودها و بازخوردهای بالاتری می‌شود این امر اطمینان بخش است که سیاستهای مدیریت منابع انسانی و کاربردهای سازمان برای نیل و دست یابی به اهداف، مدیریت اجرایی، یادگیری و برنامه‌های مدیریتی و فرآیندهای شناختی و مزایای دانش مدیریت و توان و استعداد مدیریت و منابع مدیریت همه و همه لازم می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۵۲-۲۹).

به عقیده‌ی مایو (۲۰۰۱) یک تفاوت اساسی ما بین مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد و آن این است که مدیر با کارکنان تحت عنوان سرمایه‌هایی برخورد می‌کند، در حالیکه بعداً با آنها به عنوان «ارزش» برخورد می‌کند کرن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵ b) معتقد است که کارکنان در مدیریت سرمایه انسانی، افزایش دهنده‌های ارزش محسوب می‌شوند نه اینکه هزینه‌ها را بالا می‌برند این در حالی است که افراد مدیریت منابع انسانی یک هزینه اساسی محسوب می‌شوند و می‌بایست به گونه‌ای مشخص اداره و کنترل شوند. با توجه به اظهارات کرنز<sup>۲</sup> در مورد مدیریت منابع انسانی، گروه منابع انسانی، به عنوان خدمات پشتیبانی برای این روند در نظر گرفته شده است منابع انسانی بر اساس عملکردشان مشخص می‌شوند و گروه منابع انسانی یک نقش مجزا و مشخصی را از دیگر عملکردها اجرا می‌کنند. متقابلاً مدیریت سرمایه انسانی کاملاً واضح به عنوان یک همکار متعادل شغلی در سطح بالا محسوب می‌شود و مدیریت سرمایه انسانی دارای یک سازمان سیستماتیکی وسیع با استراتژی مشخص و همراه با ارزش افزوده می‌باشد. این نظریه که با کارکنان مدیریت منابع انسانی به عنوان هزینه‌ها

<sup>1</sup>. kearns

<sup>2</sup>. Kewrns

رفتار می‌شود، توسط نویسندگان آمریکای همچون برتای<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) که تعاریفی از مفهوم مدیریت منابع انسانی را بیان کرده حمایت نشده است. در یکی از نوشته‌های اصلی اولیه در مورد مدیریت منابع انسانی آنها بر این نیاز تأکید می‌کنند که: یک بینش وسیع‌تری در اداره کردن کارکنان و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک سرمایه بالقوه بیشتر از یک ارزش نسبی تغییر پذیر بها داده شده است. فامبرون<sup>۲</sup> در یک متن کلی دیگری این گونه بیان می‌کند که کارکنان اجرایی به طور کاملاً واضح به عنوان منبع کلیدی محسوب می‌شود که مدیران از آنها برای رسیدن به مزایای رقابتی در سطح بالایی در شرکت‌هایشان استفاده می‌کنند. گرانت<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) خصوصیات اصلی منابع انسانی را در یک نوع دسته بندی کلی از لحاظ منابع بالقوه‌ی شرکت سازمان (شرکت) به صورت زیر فهرست می‌کند:

\* با آموزش دادن و متخصص گرداندن کارکنان، مهارت‌های قابل دسترسی برای شرکت مشخص می‌شود.

\* با سازگار کردن توانایی‌های کارکنان، استراتژی انعطاف پذیر بودن شرکت مشخص می‌شود.

\* با تعهد و وفاداری کارکنان، توانایی شرکت در جهت حفظ مزایای رقابتی تعیین می‌شود.

کاپلی<sup>۴</sup> و سینگ<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کنند که مزایای رقابتی، منابع با ارزش و خاص هر سازمانی را بالا می‌برد که این منابع به سختی قابل تقلید می‌باشند. همچنین نقش سیاست‌های منابع انسانی در خلق مهارت‌های با ارزش و خاص شرکت را بیان می‌کند دیگر نویسندگان این نظریه را تأکید کردند برای مثال:

مدیریت منابع انسانی، یک رویکردی می‌باشد که با مدیریت کار به صورت یک سرمایه با ارزش بیشتر از یک هزینه متغیری برخورد می‌کند و بدین ترتیب مشاوران بر

1. Beeretai

2. Fombrun

3. Gront

4. Cappelli

5. Singh

روی منابع کار از طریق تعلیم دادن و توسعه سرمایه گذاری می کنند و از طریق معیارهای تعیین شده برای جذب و حفظ یک نیروی کار متعهد شده سرمایه گذاری می کنند. مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متفاوتی در جهت مدیریت استخدام می باشد که تلاش می کند تا مزایای رقابتی را از طریق استقرار استراتژیکی نیروی کار توانا و متعهد در سطح بالایی بدست آورد یعنی با توجه به تکنیکهای شخصیتی، ساختاری و فرهنگی به این اهداف دست می یابند. بحثهای صورت گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان تحت عنوان یک هزینه در نظر گرفته نمی شوند بلکه به عنوان یک سرمایه برای سرمایه گذاری محسوب می شوند، بنابراین به ارزش ذاتی آنها افزوده می شود. (لورینگتون<sup>۱</sup> سال ۱۹۸۹ بر این اصل تأکید می کند) البته همه این افرادی که در این رابطه نظر داده اند، مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک سیستم مطمئن در نظر گرفته اند، نه اینکه چطور مدیریت منابع انسانی در عمل شروع بکار می کند. جایگزینی تقریبی و جهانی واژه «مدیریت کارکنان» با واژه های منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی بدین معنی نیست که هر کسی با عنوان شغل مدیر منابع انسانی (منابع انسانی) یا اداره کننده منابع انسانی، اقداماتشان را بر پایه رویکرد فلسفه مدیریت منابع انسانی قرار بدهند. گوست<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۱ بیان داشت که مدیریت منابع انسانی «همه امید و آرزویش» بوده است.

هر چند تحقیقات ارائه شده توسط هک<sup>۳</sup> و مو<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) بیانگر این مطلب است که تفاوت های اساسی ما بین فعالیتهای افرادی که به عنوان متخصصین منابع انسانی توصیف شده اند و افرادی که به عنوان کارکنان متخصص بیان شدند، وجود دارد. برای مثال برنامه های استراتژیکی، سطح کارگاه احتمالاً بیشتر بر روی توسعه ای کارکنان در موقعیتهای کاری تأکید می کند یعنی بر روی متخصصین منابع انسانی بیشتر از یک

---

1. Lorrington

2. Guest

3. Hoque

4. Mooh

کارمند متخصص تأکید میکند و متخصصین منابع انسانی احتمالاً بیشتر در توسعه برنامه‌های استراتژیک درگیر می‌باشند تا اینکه به عنوان کارکنان متخصصین در پیشروی این اهداف دخالتی داشته باشند. از لحاظ جنبه شایستگی، هم مدیریت منابع انسانی و هم مدیریت سرمایه انسانی همانگونه که در بالا گفته شده بود به عنوان سرمایه محسوب می‌شوند. با وجود این ویلیام اسکات و جکسون<sup>۱</sup>، مدیر مرکز تحقیقات کاربردی منابع انسانی به عنوان رئیس دانشگاه آکسفورد بوروکتر بیان می‌کند که شما نمی‌توانید با افراد به سادگی به عنوان موجودی رفتار کنید، زیرا که آنها را فاقد شخصیت می‌دانید این عقیده منجر به ایجاد خطراتی می‌شود که این خطرات در موارد مالی به طور کاملاً واضح دیده شده است که در همه زمینه‌های کاری مهم تأثیر کمی داشته است. با این وجود، هم برای مدیریت منابع انسانی و هم برای مدیریت سرمایه انسانی این امر از اهمیت زیادی برخوردار است که با افراد به سادگی به عنوان سرمایه‌ها رفتار نشود بلکه آنها را چیزی بیشتر از سرمایه در نظر بگیرند. هر یک از این موارد بر روی اهمیت انطباق‌پذیری یک رویکرد استراتژیک و کامل برای مدیریت کارکنان تأکید می‌کند که این ویژگی همه مدیران مسئول یک سازمان را شامل می‌شود و تنها نقش مدیریت کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. بنابراین چگونه مفهوم مدیریت سرمایه انسانی اثبات می‌شود یا این مفهوم مفهوم مدیریت منابع انسانی را نیز کامل می‌کند برای پاسخ به این سوال به آنچه در مورد مدیریت سرمایه انسانی گفته شده است توجه کنید:

\* به اهمیت آنچه کیمز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵ b) تحت عنوان «مدیریت از طریق سرمایه گذاری و ارزیابی نیروی کار نام دارد» توجه کنیم و با هدف ایجاد یک مرز مشخص که ما بین ملاحظات منابع انسانی و موفقیت سازمانی می‌باشد ارتباط برقرار کنیم.

\* این عقیده‌ی مستحکم می‌شود تا کارکنان بیشتر به عنوان سرمایه (دارائی‌ها) محسوب شوند تا به عنوان هزینه‌ها.

<sup>۱</sup>. William Scott – Jackson

<sup>۲</sup>. Keams

\* توجه خود را معطوف به نیاز و خواسته‌هایی می‌کنیم که پایه و اساس استراتژیهای مدیریت منابع انسانی می‌باشند، و این نیازها را پردازش می‌کنیم تا ارزشهایی را خلق کنیم تا از این طریق به کارکنان و آنچه اهداف سازمان می‌باشند دست یابیم.

\* نیاز به داشتن رویکرد استراتژیک را تقویت کنیم.

\* بر نقش متخصصین منابع انسانی به عنوان شرکای کسب و کار (شغلی) تمرکز داشته باشیم.

\* دستورالعملهای هدایتگری برای آنچه باید اندازه‌گیری شود و اینکه چطور می‌بایست اندازه‌گیری شود فراهم آوریم.

\* اهمیت استفاده از این اندازه‌گیری‌ها و ارزیابیها را بپذیریم تا بتوانیم ثابت کنیم که مدیریت کارکنان در سطح بالا و برتر نتایج برتری هم بار خواهد آورد و جهت‌گیری‌هایی را نشان می‌دهد که در آن به استراتژی منابع انسانی نیاز است تا روند کار پیش رود. مفهوم مدیریت سرمایه انسانی همراه با مفهوم مدیریت منابع انسانی تکمیل و تقویت می‌شود. این مفاهیم نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. هم مدیریت سرمایه انسانی و هم مدیریت منابع انسانی به انواع عوامل حیاتی در فرآیند مدیریت کارکنان محسوب می‌شوند (آمسترانگ، ۲۰۰۶، ۵۲-۳۱). در ادامه به رویکردهای موجود در سنجش سرمایه انسانی پرداخته شده است.

(۱) **شاخص سرمایه انسانی واتسون ویت**<sup>۱</sup>: اساس بررسیها و پژوهش‌های صورت گرفته در شرکتها بر این اساس است که همه این بررسیها با هم به عملکردهای مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌باشند و ارزش داد و ستد و تجارت بر طبق نظریه‌ی واتسون ویت (۲۰۰۱) بر اساس ۴ طبقه‌بندی اساسی عملکرد منابع انسانی مشخص می‌شود که می‌تواند این عملکردها یک افزایش در حد ۳۰٪ در میزان ارزش خلق شده توسط سهامداران و صاحبان سهم در شرکتها بوجود بیاورد: این دسته بندیها به صورت زیر می‌باشند:

<sup>1</sup>. Watson wyatt

عملکرد	(درصد) تأثیر بر روی ارزش بازار داد و ستد
دستمزدها و پاسخگویی های کلی	۱۶,۵
نیرو کار قابل انعطاف و تحصیلکرده	۹,۸
نیروی تازه ی بکار گرفته شده و حفظ برتری آنها	۷,۹
درستی ارتباطات	۷,۱

۲) مدل عملکرد سازمانی مرکز<sup>۱</sup> مشاور منابع انسانی: مدل عملکرد سازمانی توسط مرکز مشاور منابع انسانی تا حدودی توسعه یافته است و این پیشرفت‌ها بر اساس عوامل زیر می‌باشند: کارکنان، کار، فرآیندها عملهای کار، ساختار مدیریت، اطلاعات و دانش، تصمیم‌گیری و دستمزدها، هر یک از این عوامل تفاوت‌های موجود در محتوای کار سازمانی را به نمایش می‌گذارد و یک DNA منحصر به فردی خلق می‌کند. اگر این عناصر به صورت تدریجی توسعه پیدا کرده‌اند همانگونه که غالباً رخ داده‌ایی چون عامل بالقوه که برای ایجاد بی‌نظمی‌ها بسیار قدرتمند می‌باشد در روند کار تأثیر خواهد داشت و این احتمال وجود دارد که سرمایه انسانی هم یک وجهه خوش‌بینانه‌ای نداشته باشد. همچنین فرصت‌های خلق شده، در عوض گاهی برای بهبود کلی و پیشرفت قابل توجه سازمانها باشند. تشخیص این فرصت‌ها نیاز به اندازه‌گیری اصولی ارزش‌های سرمایه‌های انسانی خواهد داشت و عملکردهای مدیریت هم بر روی طرز عملکردها و اجرای اهداف تأثیر خواهد داشت. ابزار آماری «تحلیل بازار کار داخلی» که توسط مرکز ارائه شده است: ثبت و یادداشت‌های مربوط به عملکردهای کارکنان و اطلاعات بازار کار را به تصویر می‌کشد تا بتوان تجربه واقعی کارکنان را بیشتر از سیاستها و برنامه‌های منابع انسانی بیان شده مورد تحلیل و بررسی قرار داد بنابراین اختلافات و مرزهای موجود ما بین آنچه در نیروی کار برای حمایت اهداف کار مورد نیاز است و آنچه حقیقتاً برای رسیدن به هدف مدنظر است، به خوبی قابل تعیین کردن می‌باشد.

<sup>۱</sup> . Mercer

۳) نمایش و نظارت بر سرمایه انسانی اندرو مایو<sup>۱</sup>: مایو (۲۰۰۱)، نظریه‌ی آگاهی دهنده‌ی سرمایه انسانی را ارائه داده است تا بتوان ارزش انسان را در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری یا «ارزش سرمایه انسانی» تعیین کرد و این ارزش با ضرب کردن هزینه اشتغال در افزایش دهنده‌ی سرمایه فردی برابر می‌باشد بعد از آن میانگین دست یابی به توانایی، نیروهای بالقوه برای رشد، عملکرد فردی (همکاری و مشارکت) و ایجاد نظم و ترتیب برای کلیه ارزشهای سازمان که همگی در متن محیط نیروی کار سازمان می‌باشد، قابل سنجش و اندازه‌گیری می‌باشد. (برای مثال چگونه، رهبری و مدیریت، فرهنگ، انگیزه و یادگیری در جهت رسیدن به موفقیت موثر بوده است) آمار دقیق چندان اهمیتی ندارد آنچه اهمیت دارد این است که فرآیند اندازه‌گیری شما را به این امر رهنمود ساخته که چه سرمایه انسانی کافی باشد و چه افزایش یابد و چه کاهش یابد و سایر عوامل اصلی و برجسته همگی می‌بایست در نظر گرفته شود. مایو، استفاده از اندازه‌گیریهای بسیار زیادی را توصیه می‌کند و در عوض با تمرکز بر روی مقدار کمی از اندازه‌گیریهای سازمانهای وسیع، یک وجه بحرانی در خلق ارزش سهامداران و صاحبان سهم سازمانها پدید می‌آورد و همچنین یک وضعیت بحرانی در اهداف سازمانی را اشاره می‌کند. یک تعداد دیگری از نواحی برای اندازه‌گیری و روشهای انجام کار توسط مایو مشخص شده است او معتقد است که ارزش افزوده برای هر فرد، مقدار مطلوبی از اثر بخشهایی سرمایه انسانی خصوصاً از راه قیاسهای انجام گرفته در داخل سازمان می‌باشد. ولی باید توجه داشت که اکثر شاخصهای انتقادی برای ارزش سرمایه انسانی سطح تجربیات و تمریناتی است که توسط سازمان بدست آمده است. او پیشنهاد می‌کند که این تعیین شاخص می‌تواند تحت عنوان هسته شایستگیهای سازمانی قابل تحلیل و بررسی باشد. معیار دیگری که او بدان اشاره کرد این بود که مقیاسهای رضایت بخشی

---

<sup>1</sup>. Andrew Mayo

کارکنان باید مورد بررسی قرار بگیرد و سطوح کاهش توان و غیبت کارکنان هم مد نظر قرار بگیرد.

۴) مدل سیرس روبوک<sup>۱</sup>: مدل سیرس روبوک علامتهای شوکا (۱۹۹۸)، زنجیره‌ی کارمند - مشتری - سود را بیان کرده است. برخی مواقع «مدل اشتغال» نیز نامیده می‌شود. این مدل توضیح می‌دهد که اگر شما رضایت کارکنان را در کانونهای توجه آنها به سازمان و کارشان حفظ کنید، شما می‌توانید «یک موقعیت کاری اجباری را» خلق کنید. این موقعیت می‌بایست همواره حفظ شود و منجر به ایجاد موقعیتهای مفید و کار ساز در شرکت شده و ارزش خرید را هم بالا می‌برد. وقتی ارزش خرید کردن افزایش یابد، رضایت مشتری جلب می‌شود، همچنین با حفظ و عمل کردن به توصیه‌ها و پیشنهادات مفید، یک «موقعیت اجبار کننده به خرید کردن» به وجود می‌آید. این موقعیت در عوض یک موقعیت مجبور کننده به سرمایه گذاری خلق می‌کند، زیرا تأثیرش بر روی بازگشت سرمایه می‌باشد همچنین بر روی معاملات انجام گرفته بر رشد سوددهی و بازده تأثیر خواهد داشت. این مدل استفاده از بررسیهای کامل و اساسی بر روی سنجش رضایت شغلی و اشتغال را هدف قرار داده است و در تعداد زیادی از سازمانهای انگلستان مورد استفاده قرار گرفته است. در سرتاسر کشور انگلستان مدل سرمایه گذاری در سرمایه انسانی گنومی<sup>۲</sup> توسعه یافته و میزان تأثیری را نشان می‌دهد که یک کارمند متعهد می‌تواند در جلب رضایت مشتری از آن بهره بگیرد و هم در عملکرد کسب و کار (تجارت). این مدل از مفروضات و داده‌های بدست آمده از منابع موجود در سازمان همچون بررسیهای عقاید کارکنان، شاخصهای رضایت مشتریان، آمار عملکرد بازار و معیارها یا مقیاسهای کارکنان در پوشش دادن سرمایه‌ها، میزان خدمات و نبود

<sup>۱</sup>. Sears Roebuck

<sup>۲</sup>. Genome



این خدمات، استفاده می‌کند. استفاده از این مدل کشور را قادر می‌سازد تا از لحاظ آماری ثابت کند که تعهد بیشتر، کارمند را نسبت به مشتری شادتر می‌سازد. این امکان وجود دارد که با استفاده از اطلاعات و داده‌هایی برنامه‌ریزی شده این تأثیرات قابل پیش بینی می‌باشد که یک تغییر در نوعی از عوامل تعهدات کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا بتواند رضایت مشتری را جلب کند و نهایتاً بر روی عملکرد بازار هم تأثیر خواهد داشت. برای مثال با افزایش رضایت کارکنان با پرداخت حقوق پایه با ۵٪ افزایش یک افزایش کلی در رضایت مشتری در حدود ۰/۵ پدید خواهد آمد و افزایشی هم در فروشهای وام شخصی در حد ۲/۳٪ پدید خواهد آمد.

**(۵) رویکرد اندازه‌گیری مدیریت سرمایه انسانی از دیدگاه باسی و مک مورر<sup>۱</sup>:**

نقاط قوت و ضعف مدیریت سرمایه انسانی می‌توانند از طریق پایش عملکرد هر یک از ۲۳ شیوه اعمال مدیریت سرمایه انسانی که در پنچ گروه گسترده محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی قرار می‌گیرند، مورد ارزیابی قرار گیرند. به طور کلی، بهبود یا افت عملکرد سازمانی می‌تواند به طور مستقیم به بهبود یا افت شیوه‌های اعمال مدیریت سرمایه انسانی ارتباط پیدا کند که این مهم در نمودار زیر با مؤلفه‌های پنچ‌گانه خود به طور اجمال اشاره شده است.

<sup>1</sup>. Bassi & McMurrer

جدول ۱. محرک‌های سرمایه انسانی

محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی	اقدامات رهبری	مشارکت کارکنان	دسترسی به دانش	بهبودسازی نیروی کار	ظرفیت یادگیری
اقدامات مدیریت سرمایه انسانی	ارتباط مدیران، باز و موثر است	کار به خوبی سازمان یافته و از مهارت‌های کارکنان بهره می‌گیرند.	اطلاعات مرتبط با نقش و آموزش به آسانی در دسترس است.	فرآیندهای کاری به خوبی تعریف می‌شوند و آموزش موثر است.	از ایده‌های جدید استقبال می‌شود.
	فرآیندهای مدیریت با کارکنان همکاری می‌کند و نظرات آن‌ها را می‌خواهد.	به رسمیت شناخته می‌شوند و امکان پیشرفت وجود دارد.	کار تیمی تشویق و امکان آن فراهم می‌شود.	شرایط کاری از عمل کرد بالا حمایت می‌کند.	آموزش، علمی است و از هدف‌های سازمانی حمایت می‌کند.
	مدیران منابع را مرتفع می‌سازند، بازخورد می‌دهند و اعتماد به نفس کارکنان را تقویت می‌کنند.	مشارکت کارکنان به طور مداوم ارزیابی می‌شود.	بهترین شیوه‌های انجام کار به اشتراک گذاشته می‌شوند و بهبود می‌یابند.	عمل کرد بالا مورد انتظار است و پاداش داده می‌شود.	کارکنان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای رسمی دارند.
	مدیران ارتقاء منابع را مرتفع می‌سازند، بازخورد می‌دهند و اعتماد به نفس کارکنان را تقویت می‌کنند.	سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات، دسترسی به آن را آسان می‌سازد.	استخدام شده‌گان یک دوره آشنایی با موقعیت را می‌گذرانند.	افراد استخدام شده بر اساس مهارت انتخاب می‌شوند، تازه استخدام شده‌گان یک دوره آشنایی با موقعیت را می‌گذرانند.	رهبران نشان می‌دهند یادگیری با ارزش است.
توسعه رهبری و سیستم‌های گنار موثر هستند.	سیستم‌ها	سیستم‌ها	سیستم‌ها	سیستم‌ها	سیستم‌ها

منبع: باسی و مک مور، ۲۰۰۷: ۳۳

مسئله اساسی این است که بسیاری از سازمان‌ها توجه کمی به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی می‌نمایند، توجه به این مسئله در بخش دولتی که تأمین‌کننده نیازهای اساسی جامعه می‌باشد، بسیار حیاتی است. در طول دهه گذشته سازمان‌ها پیشرو بر روی ایجاد سیستمی برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی، پیش‌بینی عملکرد سازمانی و راهنمایی سرمایه‌گذاری سازمانها بر روی افراد، کار کرده‌اند که در این حوزه سازمان‌ها بیش از پیش به ارزش بلند مدت سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی پی برده‌اند، بنابراین سوال اساسی این تحقیق این است که توجه به مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی قرار دارد؟ امروزه سرمایه انسانی اهمیت فراوانی پیدا کرده است به طوری که آن را ابزاری ارزشمند برای توسعه دارایی‌های کلیدی یک سازمان می‌دانند. سرمایه انسانی، زاده عرصه علم و دانش است. هنوز این واژه در دوران تکوین خود به سر می‌برد و این سرمایه کلی از ابعاد کلیدی رشد و توسعه سرمایه انسانی هر سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به ویژگی‌های منابع انسانی در مدیریت دولتی سنتی (TPA)<sup>۱</sup> اعم از تمرکزگرایی، هزینه‌زا بودن کارکنان و ... امروزه ویژگی اصلی مدیریت دولتی نوین (NPM)<sup>۲</sup> توجه به قابلیت‌ها و توانمندیهای کارکنان، ارزش سرمایه انسانی و نوآوری و ابتکارات کارکنان بالاخص در سازمان‌های دولتی می‌باشد. با توجه به اهمیت مزیت رقابتی در اداره سرمایه‌های انسانی کلید عملی ساختن و تحقق چنین هدفی توجه به رویکرد مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد که به تحقق اهداف کلان دستگاه‌های دولتی منجر می‌گردد.

از آنجایی که هر تحقیق علمی باید دارای اهداف از پیش تعیین شده‌ای باشد، لذا در تحقیق حاضر نیز به منظور شناسایی میزان سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی سعی بر آن است تا عوامل موثر بر سرمایه انسانی را مورد مطالعه قرار داد تا بتوان از یک سو عوامل تهدیدکننده و نقاط ضعف را شناسایی و برطرف کرد

1. Traditional Public Administration

2. New Public Management

و از سوی دیگر قابلیت‌ها و فرصت‌های پیشرو در این حوزه را شناسایی و از آنها به نحو بهینه استفاده کرد. به طور کلی هدف تحقیق عبارت است از: یافتن شیوه‌های اعمال محرک‌های اصلی در مدیریت سرمایه انسانی و ایجاد بلوغ در سطح عالی آن برای پرکردن خلاءهای سازمان‌های دولتی و رسیدن به اهداف بلندمدت آنها در راستای رسالت و مأموریت آنها (چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران) می‌باشد. یکی دیگر از اهداف این تحقیق آگاه نمودن مدیران عالی سازمان‌های بخش دولتی از وضعیت مدیریت حاکم بر سرمایه انسانی می‌باشد و آنها را در اداره باارزش‌ترین منبع خود یعنی کارکنان و نحوه هر چه بهتر مدیریت آنها یاری می‌رساند. با توجه به مطالب فوق اهداف کاربردی تحقیق حاضر بررسی و تبیین شیوه‌های اعمال رهبری، مشارکت کارکنان، میزان دسترسی به دانش، میزان بهینه سازی نیروی کار و آموزش نیروی انسانی و بررسی ظرفیت یادگیری سازمانی و درجه بندی سطح بلوغ سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد.

## روش

این تحقیق از آن جایی که به بررسی وضع موجود می‌پردازد در قلمرو تحقیقات توصیفی قرار دارد و از آنجایی که به بررسی نظرات کارکنان در خصوص میزان بلوغ مدیریت سرمایه انسانی می‌پردازد تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد.

## اعتبار<sup>۱</sup> و دقت<sup>۲</sup> پرسشنامه

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

<sup>۱</sup>. Viability

<sup>۲</sup>. Reliability

که اعتبار پرسشنامه بر اساس مطالعه مقدماتی ۹۵٪ برآورد گردید که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می باشد و در این تحقیق جهت سنجش روایی ابزار اندازه گیری از روایی محتوایی استفاده شده است.

$$r_a = \frac{\sum s_j^2}{s^2} \left(1 - \frac{j}{j-1}\right)$$

که در آن:  
 $r_a$  = ضریب اعتبار  
 $J$  = تعداد زیرمجموعه سوالهای پرسشنامه یا آزمون  
 $s_j^2$  = واریانس آزمون  $j$ ام  
 $s^2$  = واریانس کل آزمون

### روش نمونه گیری

تعداد جامعه آماری ۹۵۸۵ نفر کارکنان شاغل در بخش دولتی بر اساس سالنامه آماری ۱۳۸۵ استانداری اصفهان می باشد که نمونه آماری بر اساس فرمول حجم نمونه ۲۸۷ نفر برآورد گردید. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم می باشد. تعداد نمونه ها از بین ۱۶ سازمان و شرکت، (شهرداری اصفهان، استانداری اصفهان، سازمان جهاد کشاورزی اصفهان، سازمان بهزیستی اصفهان، شرکت مخابرات اصفهان، شرکت توزیع برق منطقه ای اصفهان، اداره کل کار و امور اجتماعی اصفهان، سازمان آب منطقه ای اصفهان، دانشگاه اصفهان، کمیته امام خمینی (ره) اصفهان، اداره کل منابع طبیعی اصفهان، اداره کل راه و ترابری اصفهان، اداره کل حفاظت از محیط زیست اصفهان، اداره کل صنایع و معادن اصفهان، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی اصفهان و شرکت ملی گاز اصفهان) به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. تعداد نمونه ها متناسب با حجم جامعه آماری هر یک از سازمان ها به صورت تصادفی توزیع گردیده است. از ۲۸۷ پرسشنامه توزیع شد تعداد ۲۷۱ پرسشنامه جمع آوری گردید.

$$n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq}$$

$$n = \frac{9585 \times 1/96^2 \times 0/74 \times 0/26}{9584 \times 0/05 + 1/96^2 \times 0/74 \times 0/26} = 287$$

جامعه آماری = N  
دقت احتمالی = d  
نسبت موافقین = p  
نسبت مخالفین = q

### ابزار اندازه گیری

ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی می باشد. پرسشنامه پژوهش شامل ۶۲ سوال بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت<sup>۱</sup> بوده است. در جدول ۴ تناظر سوالات اصلی و مؤلفه‌های مربوطه را نشان می دهد.

جدول ۲. ابزار اندازه گیری

مؤلفه ۵	مؤلفه ۴	مؤلفه ۳	مؤلفه ۲	مؤلفه ۱	مؤلفه‌ها / محرکهای مدیریت سرمایه انسانی
سیستم‌ها	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های سرپرستی	فراگیر بودن	ارتباطات	شیوه اعمال رهبری
-	سیستم‌ها	زمان	تعهد نسبت به کارکنان	طراحی شغل	میزان مشارکت
-	سیستم‌ها	تسهیم اطلاعات	همکاری و کار تیمی	دسترسی	میزان دسترسی به دانش
سیستم‌ها	تصمیمات مربوط به استخدام	پاسخگویی	شرایط	فرایندها	بهبودسازی و آموزش نیروی انسانی
سیستم‌ها	ارزش حمایت	توسعه	آموزش	نوآوری	ظرفیت یادگیری

<sup>۱</sup>. Likert

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS-15 جهت سنجش سطح بلوغ پنجگانه مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های بخش دولتی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس، آزمون شفه، آزمون t مستقل استفاده شده است.

### یافته های تحقیق

#### سوال های تحقیق

- الف) شیوه های اعمال رهبری در سازمان های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ مدیریت سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ب) میزان مشارکت کارکنان در سازمان های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ مدیریت سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ج) میزان دسترسی به دانش در سازمان های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟
- د) میزان بهینه سازی و آموزش نیروی انسانی در سازمان های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ه) میزان ظرفیت یادگیری در سازمان های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟

جدول ۳. مقایسه میانگین نمره مؤلفه های سطوح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های بخش دولتی با میانگین فرضی ۳

متغیرهای تحقیق	میانگین X	انحراف معیار S	خطای معیار Se	t
شیوه اعمال رهبری	۲/۷۰	۱/۸۰	۱/۰۴۷	-۶/۲۳
میزان مشارکت	۱/۹۴	۱/۵۷۶	۱/۰۳۵	-۳۰/۰۱
میزان دسترسی به دانش	۲/۱۷	۵۶۳	۱/۰۳۴	-۲۳/۹۷
بهینه سازی و آموزش نیروی انسانی	۲/۸۱	۱/۶۷۴	۱/۰۴۰	-۴/۴۸
ظرفیت یادگیری	۲/۷۰	۱/۷۶۷	۱/۰۴۶	-۶/۳۲

یافته‌های جدول شماره ۲ نشان می‌دهد مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر بوده بنابراین میزان دسترسی به شیوه‌های اعمال رهبری، میزان مشارکت، میزان دسترسی به دانش، میزان بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی و میزان ظرفیت یادگیری در سازمان‌های بخش دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است.

پرسشنامه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی دارای پنج سطح می‌باشد.  
سطح یک: سازمان یا اصلاً تلاشی برای پرداختن به زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی یا این تلاش بسیار ناچیز است.

سطح دو: سازمان برای پرداختن به حداقل بعضی از اجزا تشکیل دهنده زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی دست به تلاش‌های سطحی، شتاب زده و غیر منظم می‌زند.

سطح سه: سازمان از خود توانایی کافی یا پایه‌ای به نمایش می‌گذارد که بنیان خوبی را برای بهبود در زمینه عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی تشکیل می‌دهد.

سطح چهار: سازمان گسترش منظم توانایی خود در زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی را آغاز کرد.

سطح پنجم: سازمان به طور مداوم در بهینه‌سازی مدیریت سازمان انسانی خود در زمینه عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی توانایی نشان می‌دهد.



جدول ۴. مقایسه میانگین نمره بلوغ مدیریت سرمایه انسانی از نظر کارکنان سازمان‌ها

انحراف معیار	میانگین	سازمان‌های بخش دولتی
۹/۶۳	۴۱/۵۱	دانشگاه اصفهان
۱۷/۶۲	۴۱/۷۷	سازمان حفاظت از محیط زیست
۱۲/۹۲	۴۳/۷۵	شهرداری اصفهان
۱۴/۰۱	۴۷/۳۰	سازمان جهاد کشاورزی اصفهان
۹/۰۳	۴۳/۶۶	شرکت گاز
۸/۳۷	۴۵/۸۰	استانداری اصفهان
۶/۲۰	۴۵/۹۵	اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی
۷/۳۳	۵۳/۳۸	سازمان صنایع و معادن
۱۱/۹۵	۴۸/۷۹	شرکت توزیع برق منطقه‌ای
۱۲/۳۹	۴۳/۳۷	شرکت مخابرات
۱۲/۳۹	۴۷/۱۲	سازمان بهزیستی
۹/۰۷	۴۷/۰۶	سازمان آب منطقه‌ای اصفهان
۱۳/۵۳	۴۶/۷۲	اداره کار و امور اجتماعی
۱۲/۹۰	۵۰/۸۰	کمیته امداد امام خمینی (ره)
۱۲/۴۰	۴۸/۶۱	اداره کل منابع طبیعی
۱۰/۵۷	۴۶/۳۵	اداره کل راه و ترابری
F=۱/۰۱	Sig = /۴۴۱	

یافته‌های جدول نشان می‌دهد  $f$  مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/5$  معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمانهای مختلف تفاوت وجود ندارد.

میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی مورد مطالعه نشان می‌دهد که کلیه آنها (سازمانها و شرکتهای دولتی) در سطح ضعیف (۶۹ و پایین‌تر) قرار دارند.

جدول ۵. توزیع میانگین و انحراف معیار سطوح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی  
در سازمان‌های شانزده‌گانه بخش دولتی شهر اصفهان

نام دستگاه‌های بخش دولتی	میانگین سرمایه انسانی در زمینه شپوه‌های اعمال رهبری		میانگین سرمایه انسانی در زمینه مشارکت کارکنان		میانگین سرمایه انسانی در زمینه دسترسی به دانش کارکنان		میانگین سرمایه انسانی در زمینه هیئت‌سازی نیروی کار		میانگین سرمایه انسانی در زمینه یادگیری	
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین
دانشگاه اصفهان	۶۷/۱	۲/۴۳	۶۷/۱	۱/۷۶	۶۷/۱	۲/۰۸	۶۷/۱	۱/۳۱	۶۷/۱	۲/۳۹
سازمان حفاظت از محیط زیست اصفهان	۶۶/۱	۲/۶۱	۶۶/۱	۱/۶۷	۶۶/۱	۱/۹۵	۶۶/۱	۱/۰۲	۶۶/۱	۳۳/۱
شهرداری اصفهان	۶۵/۱	۲/۵۴	۶۵/۱	۱/۰۱	۶۵/۱	۳/۱۱	۶۵/۱	۱/۶۱	۶۵/۱	۸۵/۱
سازمان جهاد کشاورزی اصفهان	۶۴/۱	۲/۶۸	۶۴/۱	۱/۹۱	۶۴/۱	۲/۸۱	۶۴/۱	۳/۰۹	۶۴/۱	۸۷/۱
شرکت ملی گاز اصفهان	۶۳/۱	۲/۴۰	۶۳/۱	۱/۹۱	۶۳/۱	۲/۱۵	۶۳/۱	۷/۸۱	۶۳/۱	۶۵/۱
استانداری اصفهان	۶۲/۱	۲/۷۷	۶۲/۱	۳/۷۱	۶۲/۱	۲/۱۱	۶۲/۱	۲/۷۰	۶۲/۱	۸۸/۱
اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی	۶۱/۱	۲/۴۳	۶۱/۱	۱/۳۵	۶۱/۱	۵/۸۱	۶۱/۱	۵/۱۳	۶۱/۱	۰/۷۱
سازمان صنایع و معادن	۶۰/۱	۳/۰۱	۶۰/۱	۲/۲۱	۶۰/۱	۲/۵۱	۶۰/۱	۸/۱۱	۶۰/۱	۱/۳۱
شرکت توزیع برق منطقه‌ای	۵۹/۱	۲/۶۹	۵۹/۱	۲/۰۱	۵۹/۱	۶/۸۱	۵۹/۱	۸/۱۱	۵۹/۱	۶/۸۱
شرکت مخابرات اصفهان	۵۸/۱	۲/۵۱	۵۸/۱	۱/۷۱	۵۸/۱	۲/۱۱	۵۸/۱	۲/۸۱	۵۸/۱	۶/۵۱
سازمان بهبودی اصفهان	۵۷/۱	۲/۹۷	۵۷/۱	۲/۰۱	۵۷/۱	۰/۸۱	۵۷/۱	۶/۸۱	۵۷/۱	۳/۸۱
سازمان آب منطقه‌ای اصفهان	۵۶/۱	۲/۷۲	۵۶/۱	۲/۱۰	۵۶/۱	۸/۱۱	۵۶/۱	۳/۸۱	۵۶/۱	۱/۶۱

۱/۹۴۲	۲/۶۱	۷۰/۷	۲/۹۶	۱/۶۱	۲/۱۷	۷/۸۳	۲/۰۹	۳۳/۵۴	۲/۷۲	اداره کار و امور اجتماعی اصفهان
۱/۸۶۱	۳/۲۲	۷/۱۸	۲/۹۷	۱/۶۵	۲/۳۱	۱/۶۱	۱/۹۰	۷/۱۲	۳/۳۷	کمیته امداد امام خمینی (ره) اصفهان
۷/۸۳	۳/۰۰	۲/۷۵	۲/۸۷	۷۰/۶	۱/۳۱	۳/۶۴	۲/۰۵	۵/۷۱	۲/۷۹	اداره کل منابع طبیعی اصفهان
۶/۱۰	۲/۷۲	۶/۱۷	۲/۹۳	۶/۳۹	۲/۱۲	۵/۴۵	۱/۷۸	۱/۶۴	۲/۹۰	اداره کل راه و ترابری اصفهان
F = ۱/۵۲	Sig = ۰/۹۸	F = ۷/۶۸	Sig = ۶/۰۱	F = ۴/۸۸	Sig = ۹/۴۷	F = ۷/۵۷	Sig = ۷/۲۵	F = ۱/۸۷	Sig = ۰/۰۳۶	

۱. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه شیوه اعمال رهبری در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود دارد.

۲. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه مشارکت کارکنان در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

۳. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه دسترسی به دانش در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

۴. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه بهینه‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

۵. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه ظرفیت یادگیری در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که وضعیت بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه در سطح ضعیفی قرار دارد. که برای حل این معضل با توجه به نتایج به دست آمده به ارائه راهکارهایی زیر پرداخته‌ایم.

این راهکارها با توجه به سوالات تحقیق به پنج دسته زیر تقسیم شده اند:

الف) راهکارهای تقویت شیوه‌های اعمال رهبری صحیح

ب) راهکارهای افزایش سطح مشارکت کارکنان

ج) راهکارهای افزایش تقویت دسترسی به دانش

د) راهکارهای بهینه‌سازی نیروی کار

ه) راهکارهای تقویت ظرفیت یادگیری

## راهکارهای هر یک از مؤلفه‌های فوق

### الف) راهکارهای تقویت شیوه اعمال رهبری صحیح

۱) استفاده از رویکرد «مدیریت ارتباطات» توسط رهبران سازمانهای دولتی که بیانگر اهمیت نوع ارتباط بازومصادقانه رهبر با دیگران است که می‌تواند در شناسایی استعدادهای سازمانی موثر واقع شده و در نتیجه به موفقیت‌هایی در زمینه حفظ سرمایه‌های انسانی در این سازمانها دست یافت.

۲) استفاده از «مدیریت معنا» جهت شناسایی استعدادهای سازمانی و تشریح صحیح اهداف به کارکنان سازمانهای بخش دولتی

۳) بکارگیری شیوه‌های اعتماد سازی و کاربرد رویکرد «مدیریت مبتنی به اعتماد» که زمینه بروز سرمایه اجتماعی در سازمانهای دولتی شده و در نتیجه موجب بروز کنشهای حقیقی در جهت مدیریت سرمایه‌های انسانی می‌شود.

۴) بکارگیری رویکرد «رهبری تحول آفرین» با تخصیص‌هایی همچون الهام بخشی به منظور جذب سرمایه‌های انسانی متخصص در سازمانهای بخش دولتی

۵) بکارگیری شیوه «رهبری تبدیلی» (دگرگون شونده) با استفاده از ارزشها و اخلاقیات و توجه به دیدگاههای بلند مدت جهت استفاده بهینه از سرمایه های انسانی (درعین رعایت کدهای اخلاقی).

۶) استفاده از شیوه «رهبری تیمی» با ویژگیهای همچون: تشخیص نقائص ضروری تیمها، پیش بینی تغییرات محیطی، اقدامات پیشگیری عملی در پاسخ به تغییرات، که به جذب سرمایه های انسانی متخصص کمک شایانی می کند.

۷) بکارگیری رویکرد «رهبری فرهنگی» است به منظور استفاده از تمامی سرمایه های انسانی در سطوح مختلف سازمانی با نگرش غیر احساسی نسبت به کارکنان در سازمانهای بخش دولتی

۸) بکارگیری شیوه «رهبری ممتاز» که دارای مزیت هایی از جمله خدمتگذاری و رهبر بعنوان یک مربی و معلم به جای سبک رهبری مبتنی بر رئیس و مرئوس در سازمانهای بخش دولتی

۹) استفاده از نوعی رهبری دوراندهش بارویکرد «مدیریت استراتژیک» جهت پیش بینی وقایع محیطی آتی در سازمانهای بخش دولتی.

۱۰) استفاده از رویکرد «رهبری مفهوم ساز» می تواند به عنوان بدعتی نوین در سازمانهای بخش دولتی به جای رویکرد رهبری آمرانه.

۱۱) بکارگیری شیوه های نوین رهبری از جمله: الف) «تصویر سازی ذهنی از رسالت سازمان، ب) پرورش استعدادها بالقوه کارکنان، ج) توانمند سازی با دوره های آموزش به روز، د) انرژی بخشیدن با ایجاد انگیزه های مختلف» در سازمانهای بخش دولتی

۱۲) استفاده از «اقدامات سمبلیک» در روابط میان کارکنان و مدیران که نوعی رهبری نمادین را در سازمانهای دولتی جهت ایجاد علاقه و رضایت مندی در بین سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی فراهم آورد.

**ب) راهکارهای تقویت مشارکت کارکنان**

- ۱) ایجاد «ساختارهای سازمانی منعطف» به منظور تمایل به پذیرش مسئولیت بیشتر واشتقاق نسبت به پذیرش تغییر و تحولات محیطی در سازمانهای بخش دولتی
- ۲) استفاده از رویکرد «مشارکت در تصمیم گیری سازمانی» که بتواند به تبیین اهداف روشن، نگرش انعطاف پذیر و باز، اعتماد، روشن شدن فرایند تصمیم گیری و تعدیل شرایط محیطی در سازمانهای بخش دولتی کمک نماید.
- ۳) حمایت و تعهد مدیریت عالی سازمانهای بخش دولتی از فرایند اجرای نظام مشارکت و کوشش مشارکت جویانه جهت بهبود آن
- ۴) حمایت و تعهد سرمایه های انسانی از فرایند مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی
- ۵) بکارگیری مشارکت کارکنان در حد عالی در سازمانهای بخش دولتی نیازمند توجه به ابعاد توانمند سازی است که عبارتند از «احساس همدم بودن در سازمان، توجه به کفایت نفس کارکنان، قائل به حق انتخاب کارکنان، احساس موثر بودن آنها»
- ۶) استقرار «رویکرد اقتضایی» به منظور جلب مشارکت کلیه کارکنان در تمام سطوح با ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر مشارکت در سازمانهای بخش دولتی
- ۷) توسعه افقی مشاغل و گردش شغلی براساس تخصص گرایی افقی در سازمانهای بخش دولتی

**ج) راهکارهای تقویت دسترسی به دانش**

- ۱) بکارگیری «سیستم مدیریت مبتنی بر استعداد» به منظور جذب افراد مستعد در سازمانهای بخش دولتی
- ۲) استفاده از «نگرش یکپارچه سیستمی» جهت استقرار مدیریت دانش در کلیه سطوح سازمانهای بخش دولتی با توجه به ماهیت وظایف در این سطوح.

- ۳) ایجاد «فضای باز و رقابتی» بین کارکنان و حتی واحدهای سازمانی به منظور ظهور دانش نوین و خلاقیت و نوآوری در میان تمامی سطوح سازمان
- ۴) ایجاد ساختارها و واحدهایی که به توانایی: «تشخیص دانش، نگاهداری دانش، بکارگیری دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاشتن دانش، و تسهیم دانش» در سازمانهای دولتی مجهز باشد.
- ۵) استفاده از «مشارکت اطلاعاتی» به منظور نشر دانش جهت استفاده بهتر از سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی
- ۶) بکارگیری شیوه های نوین «آموزش کاربردی» از جمله استقرار سیستم ITC در سازمانهای بخش دولتی.
- ۷) تدوین «خط مشی» که کشف و کاربرد دانش را در سازمانهای بخش دولتی تسهیل نماید.
- ۸) «تشویق و ترویج کارکنان» جهت دستیابی به دانش روز با استفاده از شیوه های ایجاد گروههای دانشی و تیمهای دانشی در سازمانهای بخش دولتی
- ۹) بکارگیری و استفاده از «فناوریهای» که قادر به اجرای برنامه های مدیریت دانش در سطح سازمانهای بخش دولتی می باشد.
- ۱۰) طراحی و پیاده سازی فرایند صحیح مدیریت دانش و ابزارهای آن از جمله بکارگیری «دانش راهبردی» به عنوان جهت دهنده های عملکرد سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی
- ۱۱) در سازمانهای دولتی برای استقرار مدیریت دانش باید «نقش آفرینان اصلی» در خلق دانش نوین مشخص گردند؛ که در این راستا نقش محوری مدیران ارشد بسیار حیاتی است.
- ۱۲) بکارگیری توأمان و ترکیبی «مدیریت از بالا به پایین و از پایین به بالا» با توجه به ماهیت و ساختار دانش در سازمانهای دولتی جهت نوآوری و شکوفایی و ایجاد انگیزه مشارکت کارکنان.

**د) راهکارهای بهینه سازی نیروی کار**

- ۱) استقرار سیستم «مدیریت کیفیت فراگیر TQM» در سازمانهای بخش دولتی ممیزی آنها بر اساس مدل EFQM.
- ۲) استقرار «نظام شایسته سالاری» به منظور جلوگیری از سیاست بازی رابطه گرایی در سازمانهای بخش دولتی
- ۳) بکارگیری اصل «جانشین پروری» که در سازمانهای بخش دولتی با استفاده از فنون غنی سازی مشاغل، چرخش شغلی و ارتقاء شغلی بر اساس صلاحیت کارکنان
- ۴) ایجاد تحول در نظام آموزش بنحوی که امکان پذیر است. مبتنی بر تداوم کار، مناسب سازی مشاغل و مدیریت شغلی کارکنان و بازنگری در قوانین و مقررات استخدامی به منظور بهینه سازی استعدادها و سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی باشد.
- ۵) از راهکارهای اساسی جهت بهینه سازی نیروی کار در سازمانهای بخش دولتی می توان به «بهینه سازی فرایندها و روشهای انجام کار، شفاف سازی و مشخص کردن گردش کار و اطلاعات، مستند سازی روشهای انجام کاری و ساده سازی امور» اشاره کرد؛
- ۶) شناسایی مشاغل استراتژیک، بارویکرد مدیریت استراتژیک جهت تمرکز بر آنها و سرمایه گذاری برای نیل به موفقیت بیشتر در سازمانهای بخش دولتی
- ۷) ایجاد پروفایل شایستگی به منظور کسب دانش، مهارت و ارزشهای لازم برای موفقیت در تک تک پستهای سازمانی در بخش دولتی
- ۸) ارزیابی آمادگی سرمایه های انسانی از طریق روشهایی همچون ارزیابی ۳۶۰ درجه و باز خورد عملکرد به منظور بهینه سازی کارکنان بخش دولتی
- ۹) «برنامه های توسعه سرمایه انسانی» و استفاده از نقشه استراتژی جهت ایجاد برنامه های بهینه سازی نیروی کار در سازمانهای بخش دولتی



### ه) راهکارهای تقویت ظرفیت یادگیری

- ۱) بکارگیری «یادگیری بینشی، شناختی» جهت خلق بستر یادگیری سازمانی با ایجاد ساختارهای منعطف و رقابتی در سازمانهای بخش دولتی
- ۲) استفاده از رویکرد «خود-هدایتی» به منظور مسئولیت پذیر کردن کارکنان سازمانهای دولتی جهت اشتیاق درونی برای یادگیری
- ۳) بکارگیری «تکنیک گفتمان» جهت برقراری دیالوگ آزاد و خلاق بین کارکنان به منظور ترویج یادگیری در سازمانهای بخش دولتی
- ۴) استفاده رویکرد «بررسی ضروری» به منظور درک وقایع محیطی و استفاده از داده های آن به منظور تقویت ظرفیت یادگیری در سازمانهای دولتی
- ۵) استفاده از روش «درک شکاف میان وضعیت واقعی و مطلوب عملکرد» به عنوان فرصتی برای یادگیری جدید سازمانی و تازه شدن ساختار دانش سازمانی در سازمانهای بخش دولتی
- ۶) یکی از شیوه های کاربردی ایجاد «فضای باز» جهت دسترس آسان به اطلاعات، ایجاد بحث و تعارض منطقی، انتقاد سازنده و تقسیم اشتباهات و موفقیتها به طور صحیح برای تسهیل ظرفیت یادگیری در سازمانهای بخش دولتی.
- ۷) ایجاد بستر «خلق عقاید موثر» از طریق، افزایش توانایی کارکنان از راه آموزش، شناخت عقاید و فرایندهای جهانی، نهادینه کردن سیستمهای فکری و موثر در سازمانهای بخش دولتی
- ۸) استفاده از شیوه های فکری و گروهی جهت کاهش ترس از شکست در سازمانهای بخش دولتی به منظور بروز تراوشات ذهنی؛
- ۹) بکارگیری سیستم شایسته گزینی سرمایه های انسانی که مستلزم تعهد بلند مدت به کسب یادگیری تخصصی، تبحر و جذب اطلاعات جدید در سازمانهای بخش دولتی می گردد.

۱۰) استفاده از رویکرد «یادگیری عملی» در سازمانهای بخش دولتی است که منجر به افزایش ظرفیت یادگیری و بروز خلاقیت و ایده های نوین می گردد.

### منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل، مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
- انتظاری، یعقوب، تحلیل رابطه بین فناوری و سرمایه انسانی از صنایع مبتنی بر دانش، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۱۳۸۳)، شماره ۳۲-۳۱، صص ۱۱۷-۱۳۱.
- انصاری، محمد اسماعیل، افزایش بازگشت سرمایه انسانی، مهرماه ۱۳۸۴، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۱، سال شانزدهم، ص ۵۴.
- بامبرگر، پیتر، مشولم، ایلن (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/ اجرا/ آثار، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- بوریل، گیسیون و مورگان، گارت (۱۳۸۳)، نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، انتشارات سمت، چاپ اول.
- جزئی، نسرین، تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، فصلنامه تحول اداری، (۱۳۸۱)، دوره هفتم، شماره ۴۱، صص ۶۹-۶۱.
- جونز، گرنت، (۱۳۷۶)، اقتصاد آموزش، عماد زاده، مصطفی، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
- رمضانپور نرگسی، قاسم، بررسی رابطه فرآیند توسعه نیروی انسانی با فرایند توسعه تکنولوژی در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت، پاییز و زمستان (۱۳۸۱)، شماره ۳۶-۳۵، صص ۶۵-۵۱.
- شهوازیان، محمد، علوی راد، عباس، سهم نیروی انسانی متخصص در ارزش افزوده بخش صنعت با رویکردی نو، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، مرداد و شهریور (۱۳۸۶)، سال ۲۱، شماره ۲۴۰-۲۳۹، صص ۲۳۶-۲۲۶.
- عماد زاده، مصطفی، ۱۳۸۲، اقتصاد آموزش و پرورش، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

- کاپلان، رابرت و دیوید نورتون، (۱۳۸۴)، نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری و دیگران تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول، ص ۲۲۳-۲۲۴.

- کرامتی، محمدعلی، نقش سرمایه انسانی و هوش در توسعه اقتصادی آسیا، مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی، خرداد و تیر (۱۳۸۵)، شماره ۲۲۶-۲۲۵، صص ۲۱۹-۲۰۴.

- محمودی، وحید، سرمایه انسانی، توانمندی انسانی، مجله اطلاعات سیاسی، اقتصادی، (۱۳۸۵)، شماره ۲۲۶-۲۲۵، صص ۲۲۷-۲۲۰.

- نادری، ابوالقاسم، سرمایه انسانی و رشد اقتصادی: از تئوری تا واقعیت، فصلنامه علمی برنامه و توسعه، تابستان و پاییز (۱۳۸۱)، دوره سوم، شماره ۴-۳، صص ۷۳-۵۲.

- Armstrang, Michael. (2006), A handbook of human resource management practice/ Michael Armstrong – 10th Ed, library of congress cataloging – in – publication data.
- Bassi, L and Daniel McMurrer. (2007). Maximizing your Return on People. Har ward Business Review, 8 (71): 32-42.
- Becker, Gary Stanley, 1993, Human Capital, University of Chicago Press (third edition), .....
- Bozbura, F, Beskese, A, kahreman. C(2007) , Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP, Expert Systems with Applications , pp , 1100-1112 (32)
- Brown, A, and Adams, j, and, Amjad, A (2007), the relationship between human capital and tim performance in project Management A path analysis, international journal of project management, pp, 77-89(27)
- Casico, wayen F.(1998) Managing Human Resource: Productivity and Quality of work Life.McGraw-Hill.
- Cooper, g,(2005) leading Human capital and the global Economy, pp 346-349

- de carvalho, A, Calomiris, c, Matos, j(2007), Venture Capital as Human resource Management , journal of Economics and Business,
- Offstein, E, and Gnyawli, D , Cobb, A(2005) , A strategic human resource perspective of firm competitive behavior, human resource Management review , pp , 306-318-(5)
- Soliman, Fawzy & Spooner, Keri (2003), Implementing knowledge management: role of human resources management.
- Tracy, Bruce j., Nathan, Arthur E. (2002) "The strategic and Operational Roles of Human Resources of an Emerging Model", Cornel Hotel & Resturant Administration Quarterly, p.19.
- Walker. David M. (2002), A Model of strategic human capital management, United States general accounting office exposure draft, March.
- Zhu, chew, I, Spangler, W(2005), CEO transformational leadership and organizational Outcome the mediating role of human – capital-enhancing human resource management, the leadership quarterly,pp,39-52
- Schultz, T.W. (1961),"Investment in Human capital". American Economic Review. Vol. 51.