



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی و راهکارهایی برای رفع آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه)

**Article Title:** Factors Influencing Human Capital Management Inefficiency and Strategies for Removing it (Case Study: Kermanshah Province Governmental Organizations)

**نویسندگان:** یوسف محمدی‌فر و معین سلیمانی

**Authors:** Yousef Mohammadifar & Moein Soleimani

**روش‌رفرنس‌دهی به این مقاله:** محمدی‌فر، یوسف و سلیمانی، معین (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی و راهکارهایی برای رفع آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه). چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۳) ۱۰، ۱۷۸-۱۴۹.

**To cite this article:** Mohammadifar, Y., & Soleimani, M. (2019). Factors Influencing Human Capital Management Inefficiency and Strategies for Removing it (Case Study: Kermanshah Province Governmental Organizations). Journal of Public Administration Perspective, 10(3), 149-178.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۷/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/September/23

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۴۹ - ۱۷۸

## عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی و راهکارهایی برای رفع آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه)

یوسف محمدی فر<sup>۱\*</sup>، معین سلیمانی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، ایران، کرمانشاه.

۲. دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، ایران، کرمانشاه.

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن انجام شد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** رویکرد حاکم بر پژوهش، آمیخته از نوع متوالی - اکتشافی است که در بخش کیفی از رهیافت نظام‌مند روش نظریه بنیانی و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی بهره گرفته شد. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی و کمی این پژوهش شامل استادان دانشگاه و مدیران، معاونان و کارشناسان حوزه‌های مختلف مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختارمند و در بخش کمی، پرسشنامه پژوهشگر بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در بخش کیفی از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل و در بخش کمی با آزمون فریدمن اولویت‌بندی شدند.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج پژوهش نشان داد که ضعف دستگاه اداری استان در حوزه‌های تأمین، نگهداشت، آموزش و ارزشیابی عملکرد کارکنان زمینه‌ساز به‌وجود آمدن ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی شده است که تدوین برنامه جامع سرمایه انسانی استان، توجه به مسائل نگهداشت، آموزش و بهسازی کارکنان و اجرای کارآمد نظام ارزشیابی عملکرد به‌عنوان راهبردهای رفع ناکارآمدی، موجب نتایج چندگانه‌ای در حوزه‌های فردی، سازمانی و استانی شده است؛ همچنین شرایط عمومی و خاصی با عنوان «شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای»، راهبردهای رفع ناکارآمدی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربه‌های افراد نسبتاً محدودی حاصل شده است و این ضعف می‌تواند تعمیم‌پذیری آماری یافته‌های پژوهش را محدود سازد. برای رفع این محدودیت و در راستای افزایش اعتبار بیرونی؛ نظرهای ۱۰۰ نفر از نخبه‌ها گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. **پیامدهای عملی و ارزش مقاله:** ارائه راهکارهایی به سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه با هدف بهبود وضعیت مدیریت سرمایه انسانی.

**کلمات کلیدی:** مدیریت سرمایه انسانی، ناکارآمدی، سازمان‌های دولتی (اداری)، استان کرمانشاه.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۲۹.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: yosefmohamadifar@gmail.com; ms.moein@outlook.com

## ۱. مقدمه

امروزه از منابع انسانی به مثابه مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و مهم‌ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی نام می‌برند (Castanias & Helfat, 1991; Hatch and Dyer, 2004; Helfat and Lieberman, 2002; Kor & Leblebici, 2005; Campbell et al., 2012; Raffiee, 2017) که شامل همه ظرفیت‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، دانش و تخصص اعضای انسانی سازمان است (Maditions et al., 2010)؛ به عبارت دیگر کارکنان با تمام دانش، تجربه، مهارت و تعهد خود، سرمایه انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند (Barney & Wright, 1998). کارکنان می‌توانند با دارا بودن معیارهای ارزشمندی، نادری، بی‌همتایی و غیرقابل جایگزینی برای سازمان یک مزیت رقابتی پایدار باشند (Wright et al., 1994)؛ چراکه کیفیت یک سازمان، تنها نتیجه کیفیت کار کارکنان آن است (Lepir et al., 2017)؛ بنابراین با توجه به اینکه سرمایه انسانی یک منبع کلیدی برای موفقیت و عامل مهمی در عملکرد سازمان‌های دولتی و غیردولتی محسوب می‌شود (Pfeffer, 2007; Chen & Ahlstrom, 2017; Chen et al., 2018)، مدیریت کارآمد سرمایه انسانی بسیار اهمیت یافته است (Olson et al., 2018).

موجودیت سازمان‌ها، هرچند بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی شکل می‌گیرد، اما در سازمان‌های دولتی، با توجه به خدماتی بودن وظایفشان، عامل انسانی مهم‌ترین منبع قابل اتکا برای خدمت‌رسانی به شهروندان است (Audenaert et al., 2019).

در این سازمان‌ها، مدیریت مناسب سرمایه‌های انسانی می‌تواند به‌طور مؤثر و بالقوه در بهبود خدمات ارائه شده به کاربران و شهروندان، برای بهبود کیفیت زندگی و ایجاد جوامع بهتر و موفق‌تر کمک کند (Walker et al., 2010)؛ در واقع سرمایه‌های انسانی، بدون مدیریت مناسب، نمی‌توانند به نتایج مطلوب منجر شوند و چالش‌های متعددی را به‌وجود می‌آورند (Delery & Roumpi, 2017). استخدام بستگان و نادیده گرفتن تخصص به‌عنوان یک معیار انتخاب (Al-Mizjaji, 2001; Yeganeh & Su, 2008; Brennan et al., 2008) مورد مدیران ارشد، از طرف مدیران بالایی (Bissessar, 2001)، پارتی‌بازی و نبود سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و معیارهای روشن برای ارتقا (Dwivedi et al., 1989; Beugré & Offodile, 2001; Yeganeh & Su, 2008; Brennan et al., 2008) ارزیابی بر اساس قضاوت‌های ذهنی (Haque, 1997; Namazie and Frame, 2007; Yeganeh & Su, 2008)، پاداش بر اساس معیارهای ذهنی و نه صلاحیت، افزایش حقوق بر اساس سنوات و نه صلاحیت، عدم شفافیت بین پرداخت و عملکرد (Budhwar, 2000; Leat and El-Kot, 2008)؛ تقلید از برنامه‌های آموزش غربی کارکنان، کمبود بودجه برای آموزش و سیستم‌های آموزشی ضعیف برای توانمندسازی کارکنان (Al-Mizjaji, 2001)؛

ممکن است در اثر ضعف مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی به وجود آید. به‌رغم تلاش‌های زیادی که دولت در سال‌های اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است، هنوز در بیشتر سازمان‌های دولتی کشور، مدیریت سرمایه انسانی با مشکلات و ضعف‌های زیادی مواجه است (Aghaz et al., 2017). مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه نیز از این وضعیت مستثنا نیست. این وضعیت می‌تواند سیاست‌گذاری، بهره‌وری این سازمان‌ها و دستیابی به رضایت کارکنان و ارباب‌رجوع را با چالش‌هایی جدی مواجه سازد؛ از سوی دیگر تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی نیازها و شناسایی مشکلات سرمایه انسانی، مبنایی است که به مدیران سرمایه انسانی برای برنامه‌ریزی و مدیریت سرمایه انسانی کمک می‌کند (Lepir et al., 2017). قصور در توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان از نظر سرمایه انسانی موجب انتخاب نادرست استراتژی بهینه برای سازمان می‌شود (Darwish et al., 2014)؛ بنابراین علی‌رغم ضرورت شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر کارایی و اثربخشی نظام اداری و تأکید بر این مهم توسط مسئولان و سیاست‌گذاران ارشد، شناسایی مشکلات، موانع و نقاط ضعف سیستم مدیریت سرمایه انسانی برای ارائه راهکارهای مدیریتی به‌منظور ارتقا و بهبود مستمر آن، حائز اهمیت و ضروری است. با توجه به بیانات رهبر انقلاب مبنی بر «مدیریت و نیروی انسانی خوب، معجزه می‌کند»<sup>۱</sup>، پژوهش حاضر با هدف ارائه راهکارهای بهبود مدیریت سرمایه انسانی اجرا شده و سعی شده است به‌صورت جامع به بررسی همه‌جانبه متغیرهای تأثیرگذار (با تأثیر کم تا تأثیر زیاد) بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه و ارائه راهکار برای بهبود آن بپردازد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت سرمایه انسانی:** مدیریت سرمایه انسانی، همه تصمیم‌های مدیریتی و فعالیت‌هایی است که بر ماهیت رابطه بین سازمان و کارکنان (سرمایه‌های انسانی) آن تأثیر می‌گذارد (Lepir et al., 2017). مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به‌عنوان یک روش استراتژیک به‌منظور دستیابی، توسعه، اداره، برانگیختن و حصول تعهد نیروی انسانی، به‌عنوان کلیدی‌ترین سرمایه سازمان (افراد) که با آن‌ها و به‌وسیله آن‌ها کار می‌کنیم، تعریف شود (Boxall & Purcell, 2000). مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند کارکنان را قادر سازد تا دانش و تجربه در سازمان‌ها را برای ایجاد ایده‌های خلاقانه و کشف فرصت‌های جدید برای رشد و ترقی به‌کار گیرند (Scarborough, 2003; Lopez-Cabrales et al., 2009; Chen & Huang, 2009; )

۱. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با فرماندهان و مسئولان نیروی دریایی ارتش، ۸ آذر ۱۳۹۴.

(Prajogo & Oke, 2016). پژوهشگران مدیریت سرمایه انسانی معتقدند که اثرات سیستم‌های مدیریت سرمایه انسانی، پدیده‌های بنیادی چندمرحله‌ای است که بر نتایج فردی تأثیر می‌گذارد تا عملکرد گروهی مناسب را در سازمان ایجاد کند (Nishii et al., 2008; Lee et al., 2019)؛ بنابراین مدیریت سرمایه انسانی پویا می‌تواند یک پیشران قوی در جهت تغییر سازنده در سازمان، برای رسیدن به اهداف باشد (Collins & Smith, 2006; Chi et al., 2009).

**فعالیت‌های مدیریت سرمایه انسانی:** فعالیت‌های یک سازمان که بر مدیریت سرمایه انسانی متمرکز هستند، به چهار فرآیند کلی شامل تأمین، نگهداشت، آموزش و ارزیابی، مربوط می‌شوند (Yeganeh & Su, 2008). تأمین به مفهوم فرآیند شناسایی مجموعه‌ای از متقاضیان برای سِمَت‌های فاقد متصدی و گزینش از میان این متقاضیان است (Abbasi et al., 2017). نگهداشت به مفهوم ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان است که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را به کار گیرند (Mirsepasi., 2014). آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران برای ایجاد آمادگی در افراد به شیوه‌ای است که همه افراد و گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند (Abbasi et al., 2017). ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (Sa'adat, 2006). اجرای فعالیت‌ها در این فرآیندها می‌تواند نتایج خوب در مدیریت سرمایه انسانی را تضمین کند (Lepir et al., 2017)؛ به‌طوری‌که ایجاد یک مجموعه منسجم از این فرآیندها، به‌عنوان بخشی از برنامه‌های مدیریت رسمی، می‌تواند نگرش و رفتار کارکنان را برای افزایش شایستگی، انگیزه و توانمندی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان هدایت کند (Liao et al., 2009; Takeuchi et al., 2009; Lee et al., 2019).

**اهداف مدیریت سرمایه انسانی:** چهار هدف معمول در مدیریت سرمایه انسانی به شرح زیر است (Arthur, 1994):

- هدف‌های اجتماعی: عبارت است از داشتن مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در برابر نیازها و چالش‌های جامعه تا آثار منفی چنین نیازهایی را به حداقل برساند؛
- هدف‌های سازمانی: عبارت است از درک این نکته که مدیریت سرمایه انسانی به‌منظور تشریک‌مسانی در اثربخشی سازمانی به‌وجود می‌آید. مدیریت سرمایه انسانی به‌خودی‌خود یک هدف نیست؛ بلکه وسیله‌ای است برای کمک به سازمان در جهت دستیابی به هدف‌های اساسی و اولیه خود. به بیان ساده، این واحد به‌منظور ارائه خدمت به بقیه سازمان به‌وجود می‌آید؛

- هدف‌های عملیاتی: عبارت است از حفظ و نگهداری واحد مدیریت سرمایه انسانی در سطحی که متناسب با نیازهای سازمان باشد. هنگامی که سرمایه انسانی بیشتر از نیازهای سازمان باشد، هدر می‌رود. سطح خدمات این واحد پرسنلی باید متناسب با نیازهای سازمان باشد؛

- هدف‌های فردی: عبارت است از کمک به کارکنان در دستیابی به هدف‌های شخصی خود تا آنجا که این هدف‌ها مشارکت آن‌ها را نسبت به سازمان تشدید کند. اگر قرار است که کارکنان حفظ، نگهداری و برانگیخته شوند باید هدف‌های شخصی آن‌ها برآورده شود؛ در غیر این صورت ممکن است عملکرد و رضایت کارکنان کاهش یابد و آنان سازمان را ترک کنند.

بدیهی است که در بیشتر سازمان‌ها، کلیه تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی، همواره این چهار هدف را برآورده نمی‌کند و چالش‌هایی از دستیابی به این اهداف جلوگیری می‌کند. این مسئله موجب مطالعات تجربی در داخل و خارج از کشور برای شناسایی و رفع این چالش‌ها شده است. در بررسی پیشینه به چند مورد از پژوهش‌هایی که قرابت موضوعی و مفهومی - نظری با پژوهش حاضر دارند، اشاره می‌شود.

دلوی و شائمی‌برزکی (۲۰۰۹)، با بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین چالش‌های بخش دولتی در ایران را کارکنان زیاد و سوءمدیریت، امنیت شغلی بالا، نوسان در استخدام، انتخاب بر مبنای رفتار و هواخواهی، معیارهای ذهنی برای انتخاب و ترفیع، سازوکار جامعه‌پذیری کم، سیستم‌های پرداخت ثابت، پاداش بدون ساختار، ساختار پرداخت سلسله‌مراتبی، مشارکت کم کارکنان در تعیین پرداخت، نیروی کار غیرمتخصص، برنامه‌های آموزشی غیربرنامه‌ریزی شده، مشارکت کم کارکنان در طراحی برنامه‌های آموزشی، نبود تناسب بین عملکرد و پاداش، ارزیابی غیرساختارمند، ارزیابی بر مبنای رفتار تا توجه به نتایج، مشارکت پایین زیردستان و نگرش از بالا به پایین بیان کردند.

هاشمی و پورامین‌زاد (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، وجود هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزی، عدم مشارکت کارکنان، عدم وجود نظارت، برخورد گزینشی با تخصص افراد، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان را مهم‌ترین چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی بیان کردند و توانمندسازی کارکنان را به عنوان راهکاری مناسب برای رفع این چالش‌ها پیشنهاد دادند.

فدائی کیوانی و سادات‌اشکور (۲۰۱۷)، چالش‌های مربوط به توسعه کارکنان در عصر حاضر را سه عامل سقف شیشه‌ای (مانعی است که برای جلوگیری زنان و اقلیت‌ها از دستیابی به مشاغل بالا در سازمان مشاهده شده است)، برنامه‌ریزی جانشینی ضعیف (ضعف در فرآیند شناسایی و

ردیابی کارمندان با ظرفیت بالا که قادر به پُر کردن موقعیت‌های مدیریت ارشد در زمانی است که خالی می‌شوند) و مدیران ناکارآمد (تکبر، مهارت‌های ضعیف مدیریت، تضاد، ناتوانی در پاسخگویی به اهداف کسب‌وکار و ناتوانی در انطباق با تغییر از جمله رفتارهای ناکارآمد یک مدیر است) بیان کردند.

یافته‌های پژوهش عباسی و همکاران (۲۰۱۷)، با عنوان «ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران»، نشان داد اگرچه از دیدگاه کارکنان شهرداری منطقه ۴ تهران، نظام آموزش کارکنان از کارآمدی لازم برخوردار است و ارزیابی کارکنان از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی رضایت‌بخش است، اما چالش اساسی در نظام‌های مدیریت منابع انسانی به نظام جذب و استخدام، طراحی مشاغل، ارزیابی عملکرد، نظام انتخاب و انتصاب و جبران خدمت و همین‌طور سیستم بازنشستگی مربوط می‌شود.

آغاز و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: مطالعه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور»، ساختار بی‌ثبات، شرح شغل‌های قدیمی، استانداردهای نامناسب برای استخدام نیروی انسانی، فقدان نظام اثربخش مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، تأکید بیشتر بر آموزش‌های عمومی به‌جای تخصصی، نبود ارتباط بین پرداخت و عملکرد، ناهم‌سویی بین راهبرد سازمان و اقدامات مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش صوری، تفکر جزیره‌ای در واحدهای منابع انسانی، ناهماهنگی بین اقدامات منابع انسانی و حضور کارکنان ناشایسته در کنار کارکنان شایسته را یازده عامل اصلی دانستند که موجب ناکارآمدی در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور می‌شود. این مطالعه همچنین نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر خصوصیات محیطی و ارزش‌های فرهنگی قرار دارد.

یگانه و سو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان «بررسی عملکرد مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران»، مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران را این موارد دانستند: امنیت شغلی بالا؛ انتخاب مبتنی بر رفتار و روابط بین فردی و قومی؛ اهمیت تحصیلات در استخدام؛ معیارهای ضمنی برای استخدام؛ رعایت اصول اخلاقی اسلامی و انقلابی؛ پرداخت ثابت؛ ساختارهای پرداخت نسبتاً سلسله‌مراتبی؛ نیروی کار تحصیل کرده اما بی‌تجربه؛ آموزش غیربرنامه‌ریزی شده و بسیار نظری و ارزیابی عملکرد به‌صورت ساختاری یا ذهنی. آن‌ها بیان کردند این ویژگی‌ها ما را به این نتیجه می‌رساند که مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در ایران هنوز در مرحله «مدیریت کارکنان<sup>۲</sup>» قرار دارد و توجه کمی به کارایی سازمانی می‌شود.

1. Yeganeh and Su

2. Personnel Management

نتایج پژوهش آونگ و بصیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) با عنوان «چالش‌های توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های اداری-اسلامی (مالزی)» نشان داد که محدودیت‌های قانونی، ضعف آموزش کارکنان، ضعف مهارت کارکنان، ضعف فرهنگ سازمانی و ضعف مدیریت سرمایه فکری، مهم‌ترین چالش‌های توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های اداری-اسلامی در کشور مالزی هستند. نتایج پژوهش لپیر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، نشان دادند که مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی خانه سالمندان تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی موقعیت‌های کاری، استخدام و انتخاب کارکنان، اجتماعی‌شدن، آموزش و ارتقای حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد، پاداش و انگیزه، توسعه روابط بین‌فردی، نظارت و حمایت از کارکنان (پیشگیری از فرسودگی حرفه‌ای)، تضمین اجرای حقوق قانونی (منظم بودن حقوق و دستمزد، امور و سوابق مرتبط با اشتغال، بهداشت و ایمنی در محل کار و غیره) است؛ همچنین مهم‌ترین مشکلات مدیریت منابع انسانی خانه سالمندان را نبود کارکنان واجد شرایط در بازار کار، فقدان برنامه‌های آموزشی مناسب و فقدان برنامه‌های انگیزشی برای جلوگیری از فرسودگی کارکنان بیان کردند. اشنیتکر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، مهم‌ترین موانع مدیریت منابع انسانی تیم‌های بی‌هوشی را ضعف ارتباطات و کارهای گروهی، تجربه کم و ضعف مهارت پرستاران و تکنسین‌ها و برنامه‌ریزی نامناسب برای تهیه تجهیزات بیان کردند.

بارنا ماتینز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، تصمیم‌گیری‌های نامناسب هیئت‌مدیره سازمان و عدم‌پذیرش کارکنان برای اجرای تصمیم‌های مصوب‌شده را مهم‌ترین موانع مدیریت منابع انسانی سازمان‌های اسپانیایی برای پذیرش مسئولیت اجتماعی اقدامات کارکنان و ایجاد محیط کار مناسب برای کارکنان را مهم‌ترین چالش دانستند. استار و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، بیان کردند که ضعف مدیریت منابع انسانی در استخدام کارکنان شایسته باعث افزایش هزینه‌های آموزش و توسعه مهارت‌ها کارکنان و همچنین طولانی‌شدن انجام کارهای سازمان می‌شود. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن است که برای سازمان‌های امروزی فرآیندهای استخدام کارکنان برای عملکرد مناسب سازمان بسیار مهم است.

درحالی‌که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رسمی با بهبود عملکرد سازمان‌ها رابطه مثبتی وجود دارد، اغلب سازمان‌ها با چالش‌های مربوط به منابع انسانی که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مواجه هستند (Tocher & Rutherford, 2009). بررسی پیشینه‌های تجربی پژوهش نشان می‌دهد که مسائل و چالش‌های سازمان‌ها در باب مدیریت منابع انسانی،

1. Awang and Basir

2. Lepir et al.

3. Schnittker

4. Barrena-Martinez et al.

5. Starr, Ganco and Campbell



بنا به اقتضائات خاص هر سازمان ممکن است متفاوت باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر با مینا قرار دادن مدل پارادایمی نظریه بنیانی و روش توصیفی - پیمایشی درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر ناکارآمدی سرمایه انسانی به ترتیب اهمیت و ارائه راهکارهایی برای رفع عوامل شناسایی شده مؤثر بر ناکارآمدی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه برآمده است؛ بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به دو پرسش است:

- سؤال اول: چه عواملی موجب ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه می‌شود؟

- سؤال دوم: ترتیب اهمیت عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه به چه صورت است؟

### ۳. روش شناسی

در این پژوهش از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی)، از نوع متوالی - اکتشافی استفاده شده است که در بخش کیفی از روش نظریه بنیانی با رهیافت نظام‌مند و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. نظریه بنیانی یک شیوه استقرایی کیفی برای کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگران فراهم می‌آورد تا گزارشی به صورت نظریه از ویژگی‌های عمومی موضوع پرورش ارائه دهند؛ به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرآیند یا عمل تعامل را تبیین می‌کند (Martin & Turner, 1986). از طرفی نظریه بنیانی علاوه بر اینکه یک روش پژوهش است، می‌تواند روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز باشد (Glaser and Strauss, 1978; Strauss and Corbin, 1998).

در پژوهش حاضر، هدف از به کارگیری نظریه بنیانی فقط به عنوان یک روش پژوهش که به ارائه یک نظریه منجر شود، مطرح نبود، بلکه به کارگیری این روش به منظور تحلیل، کدگذاری و دسته‌بندی داده‌های مرتبط با پدیده اصلی نیز مطرح بود. برای گردآوری داده‌ها از روش اسنادی - میدانی استفاده شد. در روش میدانی برای دستیابی به داده‌های موردنیاز از ابزار مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته<sup>۱</sup> بهره گرفته شد. مدت زمان مصاحبه‌ها به طور میانگین ۴۶ دقیقه بود که با اخذ وقت قبلی و هماهنگی صورت گرفت. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی با روش‌های نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی با ۱۹ نفر مصاحبه صورت گرفت (جدول ۱). نمونه‌گیری در بخش کیفی تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. اشباع نظری قضاوتی است که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که نیاز به جمع‌آوری داده‌های بیشتر وجود ندارد و اطلاعات جدیدی که به تعریف خصوصیات طبقات کمک کند به پژوهش وارد نمی‌شود (Ranjbar et al., 2012).

1. Semi-Structured  
2. Theoretical Saturation

بر اساس رهیافت نظام‌مند<sup>۱</sup> نظریه بنیانی، روند تجزیه و تحلیل حاصل از پژوهش، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها در سه مرحله صورت گرفت: کدگذاری باز<sup>۲</sup>؛ کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup>. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. پس از کدگذاری محوری، از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوط ارائه شد (Creswell, 2005).

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش

عنوان	تعداد	توضیحات	زمان مصاحبه‌ها
عضو هیئت علمی دانشگاه	۵	در حوزه علوم انسانی / مدیریت / فناوری آموزشی	
مدیر / معاونت حوزه‌های مختلف مدیریت سرمایه انسانی	۸	دارای حداقل ۵ سال سابقه کار در حوزه مرتبط	۳۱ تا ۶۸ دقیقه
کارشناسان سازمان‌های استان	۶	دارای دانش مدیریت سرمایه انسانی	
جمع / میانگین	۱۹		۴۶ دقیقه

در بخش کمی از یافته‌های حاصل از بخش کیفی پژوهش، پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته با استفاده از طیف ارزش‌گذاری لیکرت طراحی شد که روایی محتوایی آن توسط چند تن از استادان گروه مدیریت و کارآفرینی دانشگاه رازی مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به تخصصی بودن موضوع پژوهش، جامعه آماری بخش کمی به صورت هدفمند<sup>۵</sup> انتخاب شد که جزئیات آن در جدول ۲، قابل مشاهده است. پس از جمع‌آوری و تکمیل پرسشنامه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS<sup>25</sup> صورت گرفت. به منظور اولویت‌بندی داده‌ها، در ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شد. با توجه به نرمال نبودن داده‌ها از آزمون ناپارامتری فریدمن، میزان اهمیت هر مفهوم معین و اولویت‌بندی شد. آزمون فریدمن یک آزمون ناپارامتری است که پژوهشگران عموماً از این آزمون برای رتبه‌بندی متغیرها استفاده می‌کنند.

1. The Systematic Design
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding
5. Purposeful Sampling

جدول ۲. مشخصات نمونه در بخش کمی پژوهش

متغیر	بعد	فراوانی	درصد	متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
جنسیت	مرد	۶۲	۶۲	سن	۳۱	۷۳	۳۸/۱۷	۱۱/۷۴
	زن	۳۸	۳۸		۶۲	۶۲	۲۸	۲۸
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶۷	۶۷	سابقه	۶	۳۹	۱۷/۲۴	۸/۴۰
	دکتری	۳۳	۳۳		۶۷	۳۳	۳۳	۳۳

برای بررسی قابلیت اعتبار و پایایی شاخص‌های پژوهش مطابق با جدول ۳، عمل شد.

جدول ۳. قابلیت اعتبار و پایایی شاخص‌های پژوهش

اعتبار شاخص‌ها		پایایی شاخص‌ها	
بخش کیفی	بخش کمی	بخش کیفی	بخش کمی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کثرت‌گرایی</li> <li>• درگیری طولانی‌مدت با موضوع</li> <li>• انتخاب نمونه‌های مناسب</li> <li>• تأیید مشارکت‌کنندگان</li> </ul>	صوری	کدگذاری مجدد	آلفای کرونباخ (۸۳ درصد)

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در در بخش کیفی این پژوهش، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و در بخش کمی پژوهش با آزمون فریدمن، اهمیت هر یک از عناصر مدل پارادایمی مشخص شده در بخش کیفی تعیین شد. در زیر به صورت خلاصه، یافته‌های بخش کمی در کنار یافته‌های بخش کیفی پژوهش آمده است:

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز شامل دو فعالیت کلیدی مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی است. طی کدگذاری باز، داده‌ها چندین بار مرور شدند و از طریق فهرست کردن نکات کلیدی بیان شده توسط پاسخگویان، به هر نکته یک برچسب یا کد نسبت داده شد؛ سپس مراجعه به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و با مطالعه عمیق متن مصاحبه‌ها، کدهایی که به یک مفهوم اشاره داشتند و در یک طبقه قرار می‌گرفتند، در یک مفهوم قرار داده شدند و مفاهیم مرتبط با یک مقوله نیز در سطحی انتزاعی‌تر، در یک مقوله قرار گرفتند. در این مرحله، ۶۳۲ کد اولیه استخراج شده از نکات کلیدی مصاحبه‌ها، به ۱۲۱ مفهوم تبدیل شدند و از مقایسه و طبقه‌بندی مفاهیم، ۳۴ مقوله تعیین و در کدگذاری محوری تبیین شدند.

ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه بنیانی است. هدف از این مرحله برقراری ارتباط بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. مدل

پارادایمی به برقراری این ارتباط کمک می‌کند. در این مرحله، با بررسی فراوان و فرآیند رفت‌وبرگشت بین مفاهیم و مقوله‌های مربوط، اجزای کدگذاری محوری به‌صورت زیر مشخص شدند:

۱- شرایط علی: شرایط علی نمایانگر وقایع یا اتفاقاتی است که به‌طور مستقیم بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند و موجب وقوع یا توسعه آن می‌شوند. از میان مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، ۲۶۹ کد باز و ۶۵ مفهوم در ۱۶ مقوله جزو شرایط علی قلمداد شدند. به‌منظور اولویت‌بندی عوامل تشکیل‌دهنده شرایط علی از آزمون فریدمن استفاده شد که با توجه به سطح معناداری این آزمون (۰/۰۰) با درجه آزادی ۶۴ می‌توان نتیجه گرفت که رتبه عوامل یکسان نیست و می‌توان بین آن‌ها تمایز قائل شد که در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با شرایط علی و نتیجه آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مفاهیم

مقوله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
ضعف استان در فرآیند جذب و به‌کارگیری افراد (استخدام)	وجود معیارهای ضعیف برای استخدام	۳۶/۹۵	۴۱
	ضعف در اجرای مصاحبه‌های استخدامی	۴۳/۰۳	۲۲
	کارآمدی قابل‌بهبود فرآیند شناسایی و جذب نیروی انسانی	۴۷/۰۹	۱۱
	ورود تعداد زیادی از افراد به سازمان‌ها، خارج از فرآیند رسمی استخدام	۳۶/۰۱	۴۳
	بهره‌گیری محدود از ارزشیابی و ارزشیابی عملکرد در ترفیعات	۳۰/۶۵	۶۰
ضعف در اجرای مسیر ارتقای شغلی	وجود مصادیقی از ترفیعات جهشی و بدون مبنا	۴۷/۳۶	۹
	وجود مصادیقی از ترفیع بر اساس روابط (دست‌های خارج از سازمان)	۴۷/۰۱	۱۲
	ضعف در معیارهای واقعی ارتقای شغلی	۳۶/۵۶	۴۲
	ضعف در انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس معیارهای مشخص و علمی	۴۶/۳۴	۱۳
ضعف‌های دانشی - مهارتی و ارتباطی مدیران	نامرتب‌بودن رشته‌های تحصیلی برخی از مدیران با حوزه کاری	۳۴/۸۷	۴۶
	ضعف ارتباطات مدیران با کارکنان	۳۴/۸۰	۴۷
	ضعف مهارت‌های انسانی مدیران	۴۱/۶۳	۲۸
	ضعف در شناخت نیازهای کارکنان	۳۰/۹۹	۵۹
	ضعف در برنامه‌ریزی برای جانشین‌سازی	۳۸/۰۱	۳۸
ضعف در برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی	تناسب ضعیف افزایش و کاهش نیروها با توجه به وظایف، شغل‌ها و مسئولیت‌ها در شرایط نوظهور	۳۷/۱۳	۴۰
	ضعف در برآورد تقاضای نیروی انسانی	۲۹/۹۸	۶۲
	شفاف و مشخص نبودن دقیق اهداف آتی سازمان‌ها برای برخی از کارکنان	۴۲/۴۲	۲۳
	ضعف در سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی	۳۰/۲۶	۶۱
	عدم‌توازن بین اجزای درونی سیستم منابع انسانی	۴۰/۹۵	۲۹
	مازاد نیروی انسانی و در برخی موارد پایین‌بودن به لحاظ کیفیت	۴۸/۱۱	۱
	سامان‌دهی ضعیف و قابل‌بهبود نیروی انسانی	۳۵/۷۳	۴۴

شماره رتبه	میانگین رتبه	مفهوم	مقوله
۴۵	۳۵/۱۷	عدم تناسب ورود و خروج نیروی انسانی به سازمان	
۳۰	۴۰/۸۷	افزایش نیروهای کم تجربه و موقتی به سازمان‌ها در غالب امریه (سرباز)	
۷	۴۷/۸۶	ضعف در بهرورسانی و اجرای برنامه‌های طراحی شغل در سازمان‌ها	
۳۵	۳۹/۰۱	ضعف برنامه‌های حفظ و نگهداری کارکنان باتجربه و دانشی	
۱۴	۴۶/۳۲	مشکلات مربوط به تناسب بین شغل و شاغل	ضعف در
۳۹	۳۷/۷۹	احساس کارکنان مبنی بر عدم تصمیم‌گیری بر اساس شایسته‌سالاری	فرآیندهای
۳۶	۳۸/۷۶	احساس قائم به شخص بودن آینده شغلی در بخشی از کارکنان	جایابی و ارتقای
۶	۴۷/۸۷	احساس واگذاری بیشترین حجم کار بر دوش نخبگان سازمان برای پوشش ضعف سایرین	سرمایه انسانی
۴۹	۳۴/۳۷	تناسب محدود باکس‌های سطوح ساختار سازمانی با یکدیگر	ساختار سازمانی
۲	۴۸/۰۹	مسئله بازنگری ساختار سازمانی به صورت متناوب	بهرورسانی
۴۸	۳۴/۴۰	عدم رعایت اصل وحدت فرماندهی	نشده
۵	۴۷/۹۳	تفاوت در خدمات رفاهی ارائه شده به کارکنان در سازمان‌های مختلف	ضعف در ارائه
۳۷	۳۸/۳۳	ضعف در ایجاد فضای نشاط در سازمان‌ها	خدمات رفاهی
۳	۴۸/۰۸	نارضایتی از میزان حقوق دریافتی	
۶۳	۲۹/۵۰	نظام پرداخت نامناسب	ضعیف بودن
۵۱	۳۳/۵۸	ضعف در سیستم ارائه پاداش و اضافه کار	نظام پرداخت
۳۱	۴۰/۲۲	عدم تناسب بین وظیفه با جبران خدمات	
۱۵	۴۶/۲۳	برنامه‌ریزی برگزاری دوره‌های غیرضروری آموزشی	ضعف در
۳۳	۳۹/۴۰	کافی نبودن زمان و تعداد دوره‌های آموزشی واقعی	برنامه‌ریزی
۱۰	۴۷/۳۱	ضعف در برنامه‌های آموزشی حین کار توسط همکاران	آموزشی
۳۲	۳۹/۸۹	ضعف در نیازسنجی مناسب آموزش کارکنان	نیازسنجی
۲۴	۴۲/۴۰	عدم انجام تعیین سطح قبل از انجام آموزش‌ها	آموزش ناکارآمد
۱۶	۴۵/۹۵	ضعف در ارزشیابی و پایش از دوره‌های آموزشی	ضعف در
۸	۴۷/۶۷	ضعف در ارزشیابی از کارکنان بعد یا حین دوره‌های آموزشی	ارزشیابی
۵۵	۳۲/۶۷	تاثیر محدود شناسنامه و سوابق آموزشی در سازمان‌ها	آموزشی
۵۶	۳۲/۵۶	مناسب نبودن آموزش‌ها برای جامعه‌پذیری کارکنان ورودی به سازمان	ضعف در اجرای
۳۴	۳۹/۱۳	ضعف در اجرای برنامه‌های آموزشی در زمان و مکان مناسب	برنامه‌های
۶۴	۲۸/۹۱	ضعف در اجرای صحیح شکل و شیوه انجام آموزش‌ها	آموزشی
۲۵	۴۲/۰۳	ضعف در اجرای صحیح فرایند ارزشیابی عملکرد	اجرا و کاربری
۲۶	۴۲/۰۱	ضعف ضمانت اجرایی نتایج ارزشیابی عملکرد	ضعیف نتایج
۶۵	۲۸/۸۹	موجب تنبیه یا پاداش نشدن ارزیابی عملکرد	ارزشیابی عملکرد
۴	۴۸/۰۴	ضعف در تدوین شاخص‌های روشن برای ارزشیابی عملکرد مدیران در حوزه مدیریت سرمایه انسانی	ضعف در شاخص‌های

مقاله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
ارزشیابی عملکرد	قابل‌اندازه‌گیری نبودن برخی از شاخص‌های ارزشیابی عملکرد	۴۴/۵۰	۱۹
ارزشیابی عملکرد	ضعف اعتبار و پایایی شاخص‌های ارزشیابی عملکرد	۳۳/۱۳	۵۴
ارزشیابی عملکرد	منجر به تلاش نشدن معیارهای ارزشیابی عملکرد	۴۴/۹۷	۱۸
ارزشیابی عملکرد	ضعف شاخص‌سازی عملکرد بالا و پایین	۴۱/۷۶	۲۷
ارزشیابی عملکرد	طولانی‌بودن فاصله بین ارزشیابی‌ها	۳۳/۹۹	۵۰
خطاهای ارزشیابی عملکرد	نمره‌های بالا از طرف مدیران به کارمندان برای پایین‌نمادن شخصیت مدیریتی خود	۳۲/۲۹	۵۷
ارزشیابی عملکرد	دخالتهای تعصب‌های قومی-قبیله‌ای توسط مدیران در ارزشیابی از کارکنان	۴۵/۶۵	۱۷
ارزشیابی عملکرد	تمایل به ارزشیابی متوسط توسط مدیران	۳۱/۲۹	۵۸
ارزشیابی عملکرد	رواج پدیده غیراخلاقی و نامتعارف زیرآب‌زنی	۴۳/۸۶	۲۱
برنامه‌ریزی ارزشیابی عملکرد	ضعف شفافیت در اهداف و برنامه‌های ارزشیابی عملکرد	۳۳/۵۲	۵۳
ارزشیابی عملکرد	ضعف در اخذ خروجی از نتایج ارزشیابی عملکرد	۳۳/۵۶	۵۲
ارزشیابی عملکرد	همه‌جانبه‌نبودن ارزشیابی عملکرد	۴۴/۴۵	۲۰

ملاحظه می‌شود که سه معیار «مازاد نیروی انسانی و در برخی موارد پایین بودن به لحاظ کیفیت»، «مسئله بازنگری ساختار سازمانی به صورت متناوب» و «نارضایتی از میزان حقوق دریافتی» به ترتیب اولویت اول تا سوم و دارای بالاترین وزن هستند. برای نمونه به بیان یکی از روایاتی که مفهوم «مازاد نیروی انسانی و در برخی موارد پایین بودن به لحاظ کیفیت» را دربرمی‌گیرد، پرداخته شده است: «می‌توان گفت که حدود ۴۰ درصد از نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی را نیروهای مازاد و یا ضعیف تشکیل می‌دهند که این موضوع بهره‌وری را پایین آورده است. متأسفانه در خوش‌بینانه‌ترین حالت، ساعات کار مفید در ایران روزانه حدود دو ساعت است که بر این اساس در طول هفته به ۱۱ ساعت نمی‌رسد. از آنجاکه نیروی کار به میزان کافی در هفته کار نمی‌کند، متأسفانه باید گفت این میزان بهره‌وری پایین باعث شده است که رفته‌رفته فاصله پیشرفت تولید و رشد استان از برخی استان‌های توسعه‌یافته و حتی درحال توسعه کشور بیشتر شود».

مشارکت‌کننده دیگری روایت مفهوم با رتبه دوم را این‌گونه بیان کرده است: «امروزه یکی از عمده‌ترین مسائلی که سازمان‌های استان با آن سروکار دارند، ساختار سازمانی نامناسبی است که تصور می‌شود بسیاری از مشکلات ناشی از آن است. ساختارهای سازمانی ما سال‌هاست اصلاح و به‌روز نشده‌اند، بعضی از قسمت‌ها باید حذف شود، بعضی ادغام و تعدادی هم که کمبود داریم باید اضافه شود که متأسفانه این اتفاق رخ نداده است».

یکی از روایات مربوط به مفهوم با رتبه سوم نیز به این صوت است: «شاید بتوان گفت که حقوق و دستمزد و مزایای دریافتی در گروه‌های مختلف شغلی، اولین موضوعی است که از سوی شاغلان دنبال می‌شود. دلایل گوناگونی از جمله مسائل اقتصادی و کمبودهای بودجه در سازمان‌های دولتی، باعث شده است تا سطح حقوق و دستمزد نیروی کار به نظر کم باشد. شاید بتوان یکی از مهم‌ترین دلایل نارضایتی کارکنان از کار در سازمان‌های دولتی را حقوق پایین آن‌ها نسبت به شرایط اقتصادی جامعه و شغل‌های آزاد دانست».

۲- پدیده اصلی: پدیده اصلی همواره در داده‌ها ظاهر شده و تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن مربوط می‌شود (Corbin & Struss, 1990). در این پژوهش، پدیده اصلی «ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی استان کرمانشاه» است. از میان مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده در این پژوهش، ۲۶ کُد باز و ۴ مفهوم جزو مقوله پدیده اصلی قرار گرفتند. به‌منظور اولویت‌بندی هر یک از مفاهیم از آزمون فریدمن با درجه آزادی ۳ و اعتبار آزمون ۰/۰۰ استفاده شد (جدول ۵).

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با پدیده اصلی و نتیجه آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مفاهیم

مقوله اصلی	مقوله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
۳۰ ۳۱ ۳۲	ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی استان کرمانشاه	نارضایتی شغلی	۳/۰۳	۲
		کاهش کارایی	۲/۰۹	۴
		تعارض‌های سازمانی	۳/۷۸	۱
		رضایت پایین مردم	۲/۴۵	۳

در این قسمت، برای نمونه به بیان یکی از روایاتی که مفاهیم رتبه‌های ۲ و ۴ را دربرمی‌گیرد پرداخته شده است: «فقدان کارکنان راضی و باانگیزه، بزرگ‌ترین تهدید برای انجام برنامه‌ها و توسعه سازمان‌های اداری استان است. با نگاه به وضع کنونی و گذشته، علی‌رغم تأکیدات و تمهیداتی که در سال‌های اخیر برای حوزه منابع انسانی صورت پذیرفته، سیستم هنوز کارآمد نشده است و نارضایتی کارکنان را به بار آورده است که این موضوع، یکی از عوامل پایین‌آمدن راندمان و کارایی کارکنان در نظام اداری استان است».

۳- شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (Danaiefard & Emami, 2009). از میان مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده در این پژوهش، ۹۷ کُد باز و ۱۱ مفهوم در ۳ مقوله جزو شرایط زمینه‌ای قلمداد شدند. سطح معناداری آزمون فریدمن با درجه آزادی ۱۰ برابر با ۰/۰۰ به‌دست آمد و بدان معنا است که رتبه عوامل شرایط زمینه‌ای یکسان نیست و می‌توان بین آن‌ها تمایز قائل شد. در جدول ۶، مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها برای شرایط زمینه‌ای نشان داده شده است.

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای و نتیجه آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مفاهیم

مقوله اصلی	مقوله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
متغیرهای سیاسی		تغییرات مدیریتی در ساختار اداری استان	۵/۹۶	۵
		دخالتهای سیاسی در فرآیندهای اداری	۵/۲۰	۷
		ضعف در انتخاب مدیران از درون سازمان‌ها	۶/۴۷	۴
شرایط فرهنگی - اجتماعی		نگرانی و کاهش امید	۵/۶۷	۶
		ایجاد گروه‌های غیررسمی قومی و قبیله‌ای در سازمان‌ها	۴/۸۹	۹
		عادت به تنبلی و تلاش نکردن برای بهبود وضع موجود	۷/۲۱	۲
		نارضایتی از وضعیت کلی استان	۴/۲۳	۱۱
نظام آموزشی مرتبط با سازمان‌ها		احساس ناعدالتی در مقایسه‌های افراد در سازمان‌ها	۷/۶۹	۱
		عدم تطابق خروجی‌های دانشگاه‌ها با نیازمندی‌های سازمان	۵/۰۱	۸
		پایین بودن کیفیت برخی از آموزش‌های ضمن خدمت	۴/۷۸	۱۰
		ادامه تحصیل در رشته‌های غیرمرتبط برای ارتقای شغلی	۶/۹۰	۳

بالاترین اهمیت را از میان مؤلفه‌های موردبررسی «احساس ناعدالتی در مقایسه‌های افراد در سازمان‌ها» به خود اختصاص داده است. برای نمونه، در ادامه یکی از روایات مربوط به این مفهوم، آمده است: «وقتی من مدیر، مزایای دریافتی خود را با مدیر سازمان‌های دیگر مقایسه می‌کنم و تفاوت فاحشی را در آن‌ها می‌بینم، خودآگاه یا ناخودآگاه از این قضیه ناراحت می‌شوم و حداقل برای آرام کردن احساسات خود از میزان تلاش‌هایم می‌کاهم».

۴- شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شامل عواملی است که تأثیرگذاری شرایط علی و زمینه‌ای را تسهیل می‌کنند یا در این اثرگذاری تداخل ایجاد کرده و نقش مانع را ایفا می‌کنند. از میان مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده در این پژوهش، ۱۲۳ کد باز و ۲۳ مفهوم در ۷ مقوله جزو شرایط مداخله‌گر قلمداد شدند. به‌منظور اولویت‌بندی هر یک از مفاهیم از آزمون فریدمن استفاده شد. در جدول ۷، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها برای شرایط علی و نتیجه به‌دست آمده از آزمون فریدمن با درجه آزادی ۲۲ و اعتبار آزمون ۰/۰۰ مشخص شده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر و نتیجه آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مفاهیم

مقوله اصلی	مقوله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
رفتار سازمانی کارکنان		بالارفتن توقع کارکنان برای جایگاه بالاتر	۹/۰۶	۱۹
		مقاومت مدیران و کارکنان با گردش شغلی	۹/۹۶	۱۶
		توجه بیشتر سازمان‌ها به بعضی از شغل‌ها	۱۴/۶۲	۶
		رفتار انقباضی دولت برای استخدام نیروی انسانی	۹/۸۳	۱۷



۱۰	۱۲/۶۱	پیربودن یا در حال پیرشدن بودن نیروی انسانی سازمان‌ها	دولت
۳	۱۶/۰۱	مشکل مربوط به استخدام‌های قبلی	
۲۰	۸/۹۱	کاهش میزان تعهد در نیروها	تعهد کارکنان
۱۵	۱۰/۰۴	کاهش انگیزش	
۷	۱۴/۳۱	جذابیت بخش دولتی برای استخدام	عرضه نیروی کار
۹	۱۳/۳۴	فزونی عرضه بر تقاضا	
۲	۱۶/۴۴	تأثیر منفی عملکرد ضعیف مدیران بر جو فرهنگ سازمان	جو فرهنگ سازمانی
۱۱	۱۱/۸۸	تأثیر منفی فرهنگ اشتباه حاکم بر سازمان بر افراد ورودی	
۱۸	۹/۳۴	ساختار روابط غیررسمی حاکم بر سازمان	
۱	۱۶/۸۳	خشک‌بودن سیستم سازمان‌های دولتی	
۴	۱۵/۴۶	بی‌اعتمادی کارکنان و مدیران به یکدیگر	
۲۳	۷/۹۰	محدودیت منابع مالی دولت در استان	منابع مالی و اعتبارات
۸	۱۳/۹۸	مدیریت ضعیف بودجه و اعتبارات	
۲۲	۸/۳۴	توجه به تأمین فناوری‌ها، ابزارها و تجهیزات ضروری	
۵	۱۵/۳۵	نگاه هزینه‌ای سازمان‌ها به آموزش	ادراک مدیران سازمان از شاخص‌های مدیریت سرمایه انسانی
۱۲	۱۱/۱۴	نگاه منفی به برنامه‌ریزی آموزشی	
۲۱	۸/۹۰	درک اشتباه از اهداف آموزش در سازمان‌ها	
۱۳	۱۰/۷۸	عدم درک درست مدیران و کارکنان از ارزشیابی عملکرد	
۱۴	۱۰/۶۷	سیستم ارزشیابی عملکرد به دنبال خطایابی است و نه سنجش عملکرد	

مهم‌ترین مفهوم مورد تأکید، «خشک‌بودن سیستم سازمان‌های دولتی» بوده است. برای نمونه دو روایت از روایات مربوط به این مفهوم بدین صورت است: «ماهیت سیستم‌های اداری باعث فرسوده‌شدن کارمندان شده و خشک‌بودن سیستم و عدم انعطاف‌پذیری در کارها انگیزه انجام‌دادن کار با کیفیت بالا را از شاغلین گرفته است.»

«نداشتن استقلال در انجام‌دادن کارها و نبود فضای خودشکوفایی در سیستم اداری استان، انگیزه‌های کارمندان را به پایین‌ترین حد ممکن کاهش داده است.»

۵- راهبردها: در یک زمینه و با شرایط مداخله‌گر مشخص، راهبردهایی در راستای پدیده محوری ارائه می‌شود. در این پژوهش، ۷۶ گد باز و ۱۰ مفهوم در ۴ مقوله به شرح جدول ۸، جزو راهبردهای منتج از پدیده محوری قلمداد شدند. بررسی این موضوع که آیا عوامل متشکله این بخش دارای اولویت یکسانی هستند یا خیر، نشان می‌دهد که این مفاهیم از تفاوت معناداری در اولویت‌بندی برخوردارند؛ چراکه اعتبار آزمون فریدمن با درجه آزادی ۹ برابر با ۰/۰۰ به دست آمد و بدان معنا است که رتبه عوامل یکسان نبوده است و می‌توان بین آن‌ها تمایز قائل شد.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با راهبردها و نتیجه‌آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مفاهیم

مقوله اصلی	مقوله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
توسعه منابع انسانی	توجه به شاخص‌های تأمین سرمایه انسانی	برنامه‌ریزی جامع نیروی انسانی برای کل نظام اداری استان	۵/۸۶	۴
	توجه به مسائل حفظ و نگهداری کارکنان	اصلاح فرآیند استخدام	۵/۰۲	۶
		اصلاح فرآیند ترفیع، ارتقا و انتصاب	۶/۶۲	۱
	توجه به آموزش و بهسازی کارکنان	طراحی علمی مشاغل و ساختار سازمانی	۵/۳۷	۵
		ایجاد انگیزه و رضایت در کارکنان	۴/۱۷	۸
	توجه به نظام ارزشیابی عملکرد	نظام پرداخت و جبران خدمت مناسب	۶/۳۹	۲
		توانمندسازی کارکنان	۶/۱۸	۳
	توجه به نظام ارزشیابی عملکرد	برنامه‌ریزی و اجرای صحیح آموزش	۳/۹۷	۹
		برنامه‌ریزی و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مناسب	۴/۴۹	۷
		اجرا و کاربری اثربخش ارزشیابی عملکرد	۳/۳۰	۱۰

از میان راهبردهای موردبررسی، «اصلاح فرآیند ترفیع، ارتقا و انتصاب» مهم‌ترین راهبرد قلمداد شده است. به‌عنوان نمونه، در ادامه یکی از روایات مربوط به این مفهوم آمده است: «انتصاب و ارتقای شغلی باید به‌نحوی باشد که میل به پیشرفت و تمایل برای تصدی سمت‌های بالاتر را یکی از مهم‌ترین اهداف شغلی کارکنان دانست. معمولاً ترفیعات باعث افزایش دامنه مسؤلیت‌های فرد می‌شود و حوزه اختیاراتی وی نیز افزایش می‌یابد؛ در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری برای فرد آسان‌تر می‌شود. معمولاً چنین شرایطی به افزایش روحیه فرد و سطح رضایت او منجر خواهد شد. اگر در چنین شرایطی کارکنان، نظام ارتقای شغلی و انتصاب را عادلانه درک کنند، نقش مؤثری در بهبود انگیزه آن‌ها خواهد داشت؛ اما اگر این نظام را ناعادلانه بدانند، مطمئناً تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد و انگیزه آن‌ها خواهد داشت.»

یکی از روایات مربوط به مفهوم با رتبه سوم نیز به این صورت است: «ارزش کنونی و موفقیت آینده هر سازمان کاملاً به کارکنان آن بستگی دارد؛ در نتیجه باید در ابتدا یک برنامه مناسب برای منابع انسانی طرح‌ریزی کنیم. هدف از برنامه‌ریزی منابع انسانی، اطمینان از تناسب بین کارمندان و مشاغل است؛ درحالی‌که از کمبود نیروی انسانی یا مازاد آن اجتناب می‌کند. بر اساس تقاضای نیروی انسانی و همچنین پیش‌بینی نیروی انسانی موردنیاز، برنامه بلندمدت نیروی انسانی و به‌دنبال آن برنامه کوتاه‌مدت نیروی انسانی تدوین می‌شود.»

۶- پیامدها: پیامدها، برون‌دادها یا نتایج راهبردها هستند و اغلب با تمرکز بر سؤال‌هایی مانند «چه اتفاق می‌افتد اگر...» و یا «چه اتفاق نمی‌افتد اگر...» شناسایی می‌شوند. از میان مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده در این پژوهش، ۴۱ کُد باز و ۸ مفهوم در ۳ مقوله، جزو پیامدها قلمداد

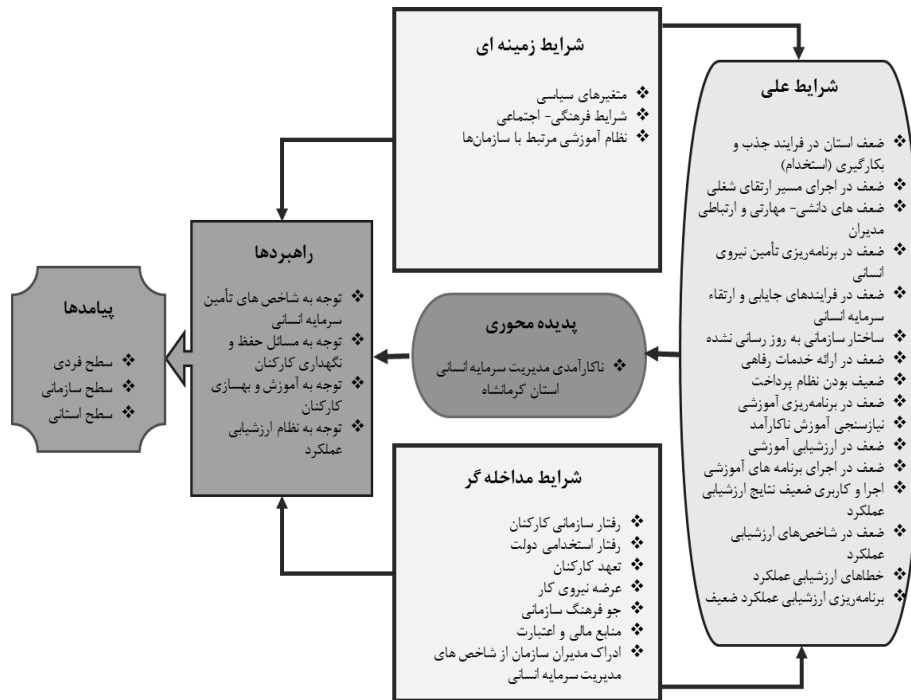
شدند که در جدول ۹، ارائه شده است. نتایج آزمون فریدمن نشان دهنده آن است که مفاهیم تشکیل دهنده پیامدها از تفاوت معناداری در اولویت بندی برخوردارند؛ چراکه اعتبار آزمون فریدمن با درجه آزادی ۷ برابر با ۰/۰۰ است و بدان معنا است که رتبه عوامل یکسان نیست و می توان بین آن ها تمایز قائل شد.

جدول ۹. مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با پیامدها و نتیجه آزمون فریدمن برای اولویت بندی مفاهیم

مقوله اصلی	مقوله	مفهوم	میانگین رتبه	شماره رتبه
سطح فردی	سطح فردی	رضایت مندی و ایجاد انگیزه در کارکنان	۷/۹۹	۳
		افزایش تعهد کارکنان به سازمان	۴/۸۹	۸
		رشد فردی و دریافتن ارزش های تازه	۷/۳۳	۵
	سطح سازمانی	بهره وری و رشد سازمان	۸/۳۱	۲
		هم راستایی افقی و عمودی منابع انسانی	۵/۴۰	۷
		پذیرش در محیط و انطباق با آن (خلق تصویر مطلوب اجتماعی از سازمان)	۷/۴۵	۴
سطح استانی	بهبود کیفیت زندگی ساکنان	۶/۳۰	۶	
	رشد و توسعه استانی	۸/۵۲	۱	

در این قسمت، برای نمونه یکی از روایاتی که مفاهیم رتبه های ۱، ۲ و ۵ را پوشش می دهد، آمده است: «مدیریت سرمایه انسانی کارآمد رشد و توسعه نیروی انسانی را سبب می شود. رشد و توسعه نیروی انسانی در زمینه مهارت ها و طرز تفکر، کارکنان را فراتر از سطح برآوردن نیازهای غریزی سوق می دهد و آن ها را برای خود شکوفایی، بروز استعدادها و سلامت ذهنی آماده می کند که این به نوبه خود موجب رشد و توسعه سازمان ها می شود و رشد و توسعه سازمان ها، زمینه توسعه همه جانبه و پایدار استان و کشور را فراهم می کند».

ج) کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی مرحله نهایی نظریه پردازی است. در کدگذاری انتخابی مقوله اصلی به شکل نظام مند، به دیگر طبقه ها ربط داده شده و روابط در چارچوب یک روایت ارائه شده و طبقه هایی که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می شود. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه یا چارچوب، مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می کند یا مدل پارادایم را به هم می ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می دهد. بر این اساس مدل پارادایمی پژوهش و روایت نظریه به صورت شکل ۱، است.



شکل ۱. کدگذاری انتخابی بر اساس مدل پارادایمی پژوهش

ضعف در حوزه‌های تأمین منابع انسانی، حفظ و نگهداشت، بهبود و بهسازی و ارزشیابی عملکرد کارکنان، زمینه‌ساز به‌وجود آمدن ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های اداری استان کرمانشاه شده است. راهنماهای رفع ناکارآمدی ایجادشده شامل مواردی چون توجه به شاخص‌های تأمین سرمایه انسانی، توجه به مسائل حفظ و نگهداری کارکنان، توجه به آموزش و بهسازی کارکنان و نظام ارزشیابی عملکرد است و متأثر از عواملی که عموماً وابسته به کشور و جامعه هستند، تسهیل می‌شود. این مهم در فضایی پیچیده و چندبُعدی فردی-اجتماعی-سیاسی-فرهنگی سازمان‌ها رخ می‌دهد که گروه‌های زیادی از فعالان با اهداف، انگیزه‌ها و منافع متفاوت در شکل‌گیری آن مداخله دارند؛ همچنین این عوامل عمومی و مداخله‌گر علاوه بر تأثیر بر راهکارها، به‌صورت غیرمستقیم بر به‌وجود آمدن شرایط عملی نیز اثرگذارند. این متغیرها در طیفی زمان‌بر از شکل‌گیری، تغییر و رفع ناکارآمدی سرمایه انسانی اثر می‌گذارند. درنهایت نتایج چندگانه‌ای در حوزه‌های فردی، سازمانی و استانی به‌عنوان پیامدها در اثر عمل کردن به راهکارهای رفع ناکارآمدی سرمایه انسانی به‌وجود می‌آید.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظام‌های مدیریتی بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی شکل می‌گیرند؛ اما در این میان منابع انسانی به‌مثابه مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود که باید برنامه‌ریزی لازم به‌منظور جذب، تأمین و اعتلای آن از طریق شیوه‌های نوین علمی صورت پذیرد. در این راستا، در پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی و راهکارهایی برای رفع آن پرداخته شد و از روش پژوهش نظریه‌بنیانی برای شناسایی عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی و از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مفاهیم شناسایی شده بهره گرفته شد.

به‌صورت خلاصه یافته‌های بخش کیفی و کمی این پژوهش بر اساس اهمیت، مؤید این واقعیت است که ضعف مهارتی نیروی انسانی (مدیران و کارکنان)، مسئله‌بازنگری ساختار سازمانی به‌صورت متناوب، نارضایتی از میزان حقوق دریافتی، مسئله تقسیم‌کار، ضعف در بهره‌گیری از شاخص‌های روشن برای ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان، ضعف در به‌روزرسانی و اجرای برنامه‌های طراحی شغل، تفاوت در خدمات رفاهی ارائه‌شده به کارکنان در سازمان‌های مختلف و غیره، زمینه‌ساز به‌وجودآمدن ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی (افزایش تعارض‌ها، کاهش رضایت شغلی، رضایت پایین مردم و کاهش کارایی) در سازمان‌های اداری استان شده است. راهبردهای رفع این ناکارآمدی به‌ترتیب شامل مواردی چون تدوین برنامه جامع سرمایه انسانی استان برای اصلاح فرآیند استخدام، ترفیع، ارتقا و انتصاب نیروی انسانی، توجه به آموزش و بهسازی به‌منظور توانمندسازی کارکنان، توجه به مسائل حفظ و نگهداری کارکنان برای ایجاد نظام پرداخت و جبران خدمت مناسب و اجرای کارآمد نظام ارزشیابی عملکرد است که متأثر از عواملی که عموماً وابسته به محیط و جامعه هستند تسهیل می‌شود. این مهم در فضایی پیچیده و چندبعدی اجتماعی، سیاسی و فرهنگی سازمان‌ها رخ می‌دهد که گروه‌های زیادی از فعالان در شکل‌گیری آن مداخله دارند؛ همچنین این عوامل عمومی و مداخله‌گر، علاوه بر تأثیر بر راهکارها، به‌صورت غیرمستقیم در بازتولید شرایط علی نیز اثرگذارند. این متغیرها در طیفی از زمان بر شکل‌گیری، تغییر و رفع ناکارآمدی سرمایه انسانی اثر می‌گذارند. درنهایت نتایج چندگانه‌ای در حوزه‌های فردی، سازمانی و اجتماعی مانند رشد و توسعه استانی، بهره‌وری و رشد سازمان و رضایت‌مندی و ایجاد انگیزه در کارکنان به‌عنوان پیامدها (در اثر اجرای راهبردهای رفع ناکارآمدی)، مورد انتظار است.

بر اساس نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش، پیشنهادهایی راهبردی برای بهبود وضعیت مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های اداری استان کرمانشاه به شرح زیر ارائه می‌شود:

الف) ضرورت بسترسازی مناسب: یافته‌های بخش‌های مختلف این پژوهش نشان داد که سازمان‌های اداری استان کرمانشاه در حوزه مدیریت سرمایه انسانی نیازمند اقدامات اصلاحی جدی هستند. در این خصوص و در نخستین گام باید به آماده‌سازی فضای ذهنی کارکنان و مدیران پرداخت؛ چراکه بسترسازی مناسب، پیش‌شرط اجرای موفق برنامه‌های تحول و هر اقدام اصلاحی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی است؛ بنابراین به مدیران استانی در حوزه‌های مختلف پیشنهاد می‌شود که قبل از اجرای هرگونه برنامه‌ای، نسبت به آماده‌سازی فضای حاکم بر سازمان‌های اداری استان اقدام کنند. در همین راستا آگاهی‌بخشی مناسب و توجیه اهمیت برنامه‌ها برای مجموعه ذی‌نفعان، موجب افزایش اعتقاد، مطالبه‌گری و حمایت در میان آنان می‌شود و به آماده‌سازی فضای ذهنی و اثربخشی عملیاتی منجر می‌شود.

در این خصوص باید امکان مشارکت کنش‌گران اصلی را فراهم آورد و در آن‌ها باور و اعتقاد لازم را ایجاد کرد. برای تحقق این مهم پیشنهاد می‌شود، منافع مادی و معنوی اجرای راهبردهای تحول برای جامعه، سازمان و شخص در سمینارها، نشست‌ها و جلسه‌های مختلف مطرح شود تا امکان حمایت بیشتر از برنامه فراهم شود. این موضوع به معنابخشی جمعی کمک می‌کند و درک مشترک و همراهی بهتر حاصل می‌شود. در این راستا می‌توان از سازوکارهای ارتباطی، نظیر جلسه‌های گفت‌وگو استفاده کرد. نظرهای مشارکت‌کننده‌ها را دریافت و الگوی ذهنی را با آن تلفیق کرد و سپس معنای یکسان و مشترک به‌دست آورد. این مسئله به‌خصوص برای ذی‌نفعان مجری از اهمیت بیشتری برخوردار است. به نظر می‌رسد در صورت تحقق نیافتن این موضوع، مسیر اجرای برنامه تحول با چالش مواجه شود.

ب) ضرورت تدوین برنامه‌ای جامع برای افزایش رضایت شهروندان خدمت‌گیرنده و افزایش انگیزه نیروی انسانی: یکی از مهم‌ترین مباحثی که در مصاحبه‌ها و همچنین بررسی مبانی نظری موضوع مشهود بود، لزوم تغییر رویکرد در حوزه مدیریتی سازمان‌های اداری استان به هدف اصلی یعنی «جلب رضایت مردم» است که امروزه به‌عنوان یک ضرورت غیرقابل‌انکار در رأس اهداف و برنامه‌های سازمان‌ها قرار گرفته است. هرچند که رضایت‌مندی مراجعان از متغیرهای مختلفی (در سطوح کلان، میانی و خرد قابل‌تفکیک هستند) تأثیر می‌پذیرد، اما بخش مهمی از آن متأثر از روابط انسانی کارکنان با آحاد مردم جامعه است؛ از این‌رو باید به این نکته توجه داشت که پیش‌نیاز جلب رضایت مخاطبان در سازمان‌های خدماتی، جلب رضایت کارکنان است؛ چراکه کارکنان در تعامل مستقیم انسانی با مخاطبان قرار دارند، بنابراین لزوم اجرای برنامه‌هایی برای بهبود افزایش رضایت آن‌ها، توسعه روابط سازمانی، اصلاح رویه‌ها و همچنین بازسازی و توانمندسازی کارکنان سازمان ضروری است. این موضوع می‌تواند منجر به آن شود که کارکنان از یک مدل ذهنی- رفتاری کارآمد، انعطاف‌پذیر و پویا بهره‌مند شوند و توانایی ایجاد ارتباطی

منطبق بر اعتماد با مردم را فراهم می‌سازد که در میان مدت و بلندمدت به افزایش سطح رضایت شهروندان بینجامد.

ج) کنترل سیاست‌زدگی سازمان‌های اداری استان: یکی از موضوع‌های مهمی که در شرایط زمینه‌ای مدل مستخرج از یافته‌های این پژوهش، مورد تأکید قرار گرفته، «فضای سیاسی استان» است که به‌عنوان متغیری تأثیرگذار مورد توجه مصاحبه‌شوندگان و همچنین نمونه آماری قرار گرفته است. به‌صورت خلاصه در این حوزه لزوم توجه به دو موضوع حائز اهمیت است: ۱- برای اجرای اغلب تصمیم‌های حوزه سرمایه انسانی (به‌ویژه تصمیم‌های با ماهیت استراتژیک)، بازه زمانی نسبتاً بلندمدت نیاز است که این موضوع در حوزه مدیریتی استان با چالشی جدی مواجه است. تغییرات گسترده و بی‌ثبات به دلیل کوتاه‌بودن دوره‌های مدیریت، از جمله مقوله‌هایی است که باید مدنظر قرار بگیرد و برای آن تمهیدی جدی اندیشیده شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود به‌صورت جدی به موضوع برنامه‌محور بودن سازمان‌ها توجه شود و همچنین کارکنان اداری را در قالب‌های مختلف در تدوین و اجرای برنامه‌ها، درگیر کرد؛ همچنین وظیفه پیگیری موضوع به سازمان‌هایی محول شود که کمتر دچار تلاطم سیاسی هستند (مانند سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) و ۲- یکی از چالش‌های بسیار مهم نظام اداری استان، دخالت‌های سیاسی در فرآیندهای اداری توسط ذی‌نفعان است که روند طبیعی استخدام‌ها و عزل و نصب‌ها را دچار اختلال کرده است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که ضمن آگاه‌سازی این افراد از تبعات میان‌مدت و بلندمدت این مداخله، با وضع قواعد و پایبندی به چارچوب‌های تعیین شده مانند قوانین استخدامی و یا آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران، امکان تأثیرگذاری را کاهش دهند. به بیان دیگر باید آگاه‌سازی تأثیرگذاران بر روندهای طبیعی اداری و حاکم کردن نگاه سیستمی و فصل‌الخطاب بودن قوانین در اداره سازمان‌ها و انتصاب‌ها مدنظر قرار گیرد.

د) اصلاح فرآیند استخدام، انتخاب و ارتقا: یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش «توجه به شایستگی در خصوص ترفیع، ارتقا و انتصاب» افراد است. در این خصوص باید گفت که در حال حاضر بخش زیادی از تلاش‌های آموزشی و انگیزشی سازمان‌ها به اهداف خود نائل نمی‌شوند؛ چراکه در انتخاب و انتصاب افراد ضعف وجود دارد و در برخی موارد افراد در موقعیت‌های سازمانی مناسب قرار نگرفته‌اند. در این خصوص برنامه‌های آموزشی یا انگیزشی بعدی به‌سختی می‌توانند اشتباهاتی که در زمان استخدام رخ داده است را جبران کنند؛ بنابراین با توجه به اینکه ارتقا و انتصاب بر اساس شایستگی، راهبردی مناسب برای کارآمد کردن مدیریت سرمایه انسانی برای سازمان اداری استان است، پیشنهاد می‌شود که در استخدام‌های بعدی شایسته‌گزینی در رأس برنامه‌ها قرار گیرد و در انتخاب‌ها نیز جز رضای خدا و کارآمد کردن سیستم چیزی مدنظر قرار نگیرد. معمولاً چنین شرایطی به افزایش روحیه سایر کارکنان و سطح رضایت مردم منجر

خواهد شد. اگر در چنین شرایطی کارکنان، نظام ارتقای شغلی و انتصاب را عادلانه درک کنند، نقش مؤثری در بهبود انگیزه آن‌ها خواهد داشت؛ اما اگر این وضعیت را ناعادلانه بدانند، مطمئناً تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد و انگیزه آن‌ها خواهد داشت.

ه) ضرورت برنامه‌ریزی و برگزاری صحیح برنامه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان: یکی از یافته‌های قابل‌ذکر این پژوهش، ضعف سیستم اداری استان در حوزه‌های مهارتی، به‌خصوص مهارت‌های انسانی و فنی است که علاوه بر اینکه کارآمدی نظام اداری استان را با مشکلاتی مواجه ساخته است، مشروعیت خود این افراد را با چالش مواجه ساخته است؛ بنابراین باید تمهیدی جدی در این خصوص اندیشیده شود. هرچند سالانه برنامه‌هایی توسط مدیریت آموزش و پژوهش سازمان برنامه برگزار می‌شود، اما ناکافی یا ناکارآمد بودن این آموزش‌ها ممکن است بخشی از اختلالات کارکردی را ایجاد کرده باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود نیازسنجی دقیق آموزشی مبتنی بر روش‌های علمی صورت گرفته و اجرای باکیفیت دوره‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد. این برنامه‌ها باید از زمانی که کارکنان وارد سازمان می‌شوند آغاز و تا پایان دوره عمر کاری آن‌ها ادامه یابد.

و) ضرورت دقت در اجرای برنامه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان: یافته‌های بخش‌های مختلف این پژوهش نشان‌دهنده این واقعیت است که نظام اداری استان در اجرای برنامه‌های ارزشیابی دچار مسائل جدی است. در این شرایط به نظر می‌رسد توجه صحیح به ارزشیابی عملکرد کارکنان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه بخشی از سازمان‌های اداری استان دچار بی‌تفاوتی سازمانی شده است که می‌تواند به بازتولید ضعف کارایی بیشتر منجر شود؛ بنابراین ارزشیابی دقیق کارکنان، بهره‌گیری از نتایج آن در ارتقا و ارائه پاداش‌ها و تنبیهات و بهره‌برداری از این نتایج برای اصلاح رویه‌ها ضروری است.

ز) تلاش برای بهبود جوّ سازمان‌های استان: از دیگر متغیرهای مطرح‌شده در این پژوهش می‌توان به خشک‌بودن سیستم سازمان‌های دولتی، تأثیر منفی عملکرد مدیران بر فرهنگ سازمان و کاهش اعتماد کارکنان و مدیران به یکدیگر اشاره کرد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود علاوه بر ایجاد فضای صمیمی مبتنی بر همکاری، اخلاق اسلامی حرفه‌ای در سازمان‌ها ترویج داده شود.

امید است با بهره‌گیری از مسائل بالا و سایر برنامه‌های اصلاح نظام اداری، سطح خدمات‌رسانی به مردم ارتقا یابد.



سپاسگزاری‌ها. این مقاله، مستخرج از داده‌های پژوهشی به کارفرمایی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمانشاه با همکاری دانشگاه رازی بوده که در سال ۱۳۹۷ به سرانجام رسیده است.

## منابع

1. Abbasi, T., Ebrahimirad, S., & Bahadori, N., (2017). Evaluation of the Effectiveness and Challenges of Human Resources Management in Municipality of District 4 of Tehran. *Quarterly journal of human resources research*, 6(23), 165-186. (In Persian).
2. Aghaz, A., Sheikh, A., & Amirkhani, T., (2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 10(3), 667-695.
3. Al-Mizjaji, A. D. (2001). Public apathy towards bureaucracy as a constraint on the development of Saudi Arabia. *Public Administration Quarterly*, 25(3), 270-289.
4. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
5. Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
6. Awang, S. A., & Basir, S. A. (2016). Challenges of Human Capital Development in Islamic Administration Institutes in Malaysia (IAM) (No. 3605499). International Institute of Social and Economic Sciences.
7. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
8. Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability*, 10(5), 1532.
9. Beugré, C. D., & Offodile, O. F. (2001). Managing for organizational effectiveness in sub-Saharan Africa: a culture-fit model. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 535-550.
10. Bissessar, A. M. (2001). Differential approaches to human resource management reform in the public services of Jamaica and Trinidad and Tobago. *Public Personnel Management*, 30(4), 531-547.
11. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.
12. Brennan, N. M., Solomon, J., Uddin, S., & Choudhury, J. (2008). Rationality, traditionalism and the state of corporate governance mechanisms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 1026-1051.
13. Budhwar, P. S. (2000). Human resource management in Indian organisations: A comparison between public and private sectors. *Management Research News*, 23(9/10/11), 30-31.
14. Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M., & Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(1), 65-87.
15. Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.

16. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
17. Chen, S. Y., & Ahlstrom, D. (2017). *Human resource management in Hong Kong, Macau, and Taiwan*. In F. L. Cooke, & S. H. Kim (Eds.). *Human resource management in Asia*, Ch. 17. London: Routledge.
18. Chen, S. Y., Chuang, C. H., & Chen, S. J. (2018). A conceptual review of human resource management research and practice in Taiwan with comparison to select economies in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 213-239.
19. Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698-726.
20. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
21. Corbin, J. & Struss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
22. Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).
23. Dalawi, M. R., & Shaemibarzaki, A., (2009). Human resource management in the public sector of Iran. *Tadbir*, 212, 14-19. (in Persian).
24. Danaiefard, H., & Emami, M., (2009). Qualitative Research Strategies: A Reflection on Fundamental Theorizing. *Management Thought*, 1(2), 69-97. (in Persian).
25. Darwish, H., Mugli, A., Mousavi, M., & Panahi, B., (2014). Explain Human Resource Competencies at National Iranian Petrochemical Company. *Transformation Management Research Center*, 6 (11), 93-111. (In Persian).
26. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
27. Dwivedi, O. P., Jain, R. B., & Dua, B. D. (1989). Imperial legacy, bureaucracy, and administrative changes: India 1947-1987. *Public Administration & Development* (1986-1998), 9(3), 253.
28. Fedayi Kivani, R., & Sadat Shakor, S. Z., (2017). The position of training in the development of human resources of the present day organizations. *Two-Monthly Applied Studies in Management and Development Science*, 2 (5), 1-9. (In Persian).
29. Ghebregiorgis, F., & Karsten, L. (2007). Employee reactions to human resource management and performance in a developing country: Evidence from Eritrea. *Personnel review*, 36(5), 722-738.
30. Glaser, B. and A. Strauss (1978). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
31. Haque, M. S. (1997). Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: A critique. *Peace & Change*, 22(4), 432-462.
32. Hashemi, S. H., & Pour Amin Zad, S., (2011). Challenges to human resource development and solutions to solve it. *Work and community*. No. 136, 4-21. (In Persian).

33. Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
34. Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?. *Strategic Management Journal*, 26(10), 967-985.
35. Leat, M., & El-Kot, G. (2007). HRM practices in Egypt: the influence of national context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 147-158.
36. Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
37. Lepir, L., Šćepović, D., & Radonjić, A. R. (2017, May). Challenges of human resource management in the institutions for care of elderly people. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 200, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.
38. Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
39. Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 485-503.
40. Maditinos, D., Sevic, Z., & Tsairidis, C. (2010). Intellectual capital and business performance: an empirical study for the Greek listed companies. *European Research Studies*, 13(3), 145.
41. Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
42. Mirsapasi, N., (2014). *Human Resource Strategic Management and Labor Relations*. Tehran: Mir Publishing. (In Persian).
43. Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159-171.
44. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
45. Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
46. Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
47. Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 974-994.

48. Raffiee, J. (2017). Employee mobility and inter firm relationship transfer: Evidence from the mobility and client attachments of United States federal lobbyists, 1998–2014. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2019-2040.
49. Ranjbar, H., Haghdoost, A. A., Salsali, M., Khoshdel, A., Soleimani, M. A., & Bahrami, N., (2012). Sampling in Qualitative Research: A Guide to Beginning, Journal of the Army University of Medical Sciences. *Islamic Republic of Iran*, 10(3), 238-250. (In Persian).
50. Sa'adat, E., (2006). *Human Resource Management*. Tehran, Publication of the Seventh, Seventh Edition. (In Persian).
51. Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International journal of manpower*, 24(5), 501-516.
52. Schnittker, R., Marshall, S., Horberry, T., & Young, K. L. (2018). Human factors enablers and barriers for successful airway management—an in depth interview study. *Anaesthesia*, 73(8), 980-989.
53. Starr, E., Ganco, M., & Campbell, B. A. (2018). Strategic human capital management in the context of cross industry and within-industry mobility frictions. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2226-2254.
54. Strauss, A. and J. Corbin (1998); *Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
55. Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
56. Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455-479.
57. Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
58. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
59. Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37(2), 203-221.

## Factors Influencing Human Capital Management Inefficiency and Strategies for Removing it (Case Study: Kermanshah Province Governmental Organizations)

Yousef Mohammadifar<sup>1\*</sup>, Moein Soleimani<sup>2</sup>

1. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Iran, Kermanshah.

2. Ph.D Student in Entrepreneurship, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Iran, Kermanshah.

### Abstract

**Purpose:** This study aimed to analyze the factors affecting the inefficiency of human capital management of public organizations in Kermanshah province and presenting strategies for its improvement.

**Design / Methodology / Approach:** The research-based approach is a consecutive-heuristic one that uses a systematic approach in the qualitative part of the Grounded Theory approach and in the quantitative part a descriptive-survey method. The study population in the qualitative and quantitative part of this research included academic professors and managers, assistants and experts in different areas of human capital management in government agencies in Kermanshah province. The data collection tool was a semi-structured interview in the qualitative section and a questionnaire in the quantitative section. Interview data in qualitative section were analyzed through open, axial and selective coding, and in quantitative section prioritized by Friedman test.

**Research Findings:** The results of this study showed that the weakness of the provincial administrative system in the areas of providing, maintaining, training and evaluating the staff performance has contributed to the inefficiency of human capital management. And training and improving staff and efficient implementation of the performance appraisal system as inefficiency strategies have resulted in multiple outcomes in the individual, organizational and provincial domains. Also, general and specific conditions, called intervening and contextual conditions, affect inefficiency strategies.

**Limitations & Consequences:** The findings of this study were based on the views and experiences of relatively limited individuals and this weakness could limit the statistical generalizability of the research findings. To remove this limitation and to increase external validity, the opinions of 100 elites have been collected and analyzed.

**Practical Implications and Value of the Article:** Providing solutions to government agencies in Kermanshah province with the aim of improving human capital management.

**Keywords:** Human Capital Management, Inefficiency, Governmental Organizations, Kermanshah Province.

**Paper Type:** Research paper.

---

Received: Jan.. 20, 2019, Accepted: July 20, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: yosefmohamadifar@gmail.com; ms.moein@outlook.com