



## A Qualitative Study of Human Resource Scorecard in the Public Sector with the Key Stakeholders Approach: A Case Study of Kish Free Zone Organization

**Hasan Boudlaie,**

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Social Sciences and Behavior, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: hasanboudlaie@ut.ac.ir

**Sabihe Shamsi**

MSc., Department of MBA, University of Tehran, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: sabihe.shamsi@alumni.ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The aim of the present qualitative research is identifying the strategic objectives of HRM with the stakeholder approach based on the balanced scorecard and the drawn up strategy map.

**Methods:** The present qualitative research has been conducted with a combined process consisting of seven stages by the thematic analysis of Kish Free Zone Organization. The data was collected through interviews with the stakeholders of the human resource (HR) unit.

**Results:** 187 basic themes, 39 organizing themes, and 12 global themes were identified after transcribing the interviews, including: 1) developing family-centered policies; 2) promoting the well-being, health, and livelihoods of staff; 3) improving the productivity of the HR unit; 4) promoting human dignity of staff; 5) developing an organizational culture based on customer orientation and innovation; 6) empowering employees; 7) developing HR information system; 8) employee strategic recruitment and maintenance; 9) performance management and staff development; 10) strategic transformation of HRM based on the research and process reform; 11) alignment between the allocation and consumption of HR budget and the organizational strategy; and 12) improving the mechanism of the settlement of HR budget.

**Conclusion:** The strategy map was presented using the resulting themes. The application of the HR scorecard in the public sector using the stakeholder approach based on the combined process of the thematic analysis and the construction of the related big narratives has been the main achievement of the research.

**Keywords:** Balanced scorecard, Combined thematic analysis, Public organizations, Strategic human resource management, Strategy map

**Citation:** Boudlaie, H., & Shamsi, S. (2019). A Qualitative Study of Human Resource Scorecard in the Public Sector with the Key Stakeholders Approach: A Case Study of Kish Free Zone Organization. *Journal of Public Administration*, 11(4), 581-607. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.4, pp. 581- 607

DOI: 10.22059/jipa.2019.283750.2570

Received: May 02, 2019; Accepted: October 10, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## پژوهش کیفی کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی با رویکرد ذی‌نفعان کلیدی (نمونه‌پژوهی: سازمان منطقه آزاد کیش)

حسن بودلایی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه علوم اجتماعی و رفتاری، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: hasanboudlaie@ut.ac.ir

سبیحه شمسی

کارشناس ارشد، گروه MBA، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: sabihe.shamsi@alumni.ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش کیفی پیش رو، شناسایی اهداف راهبردی مدیریت منابع انسانی سازمان منطقه آزاد کیش مبنی بر رویکرد ذی‌نفعان کلیدی، با بهره‌گیری از کارت امتیازی منابع انسانی و ترسیم نقشه راهبردی است.

**روش:** در این پژوهش کیفی از یک فرایند تلفیقی و هفت‌مرحله‌ای مبتنی بر تحلیل مضمون استفاده شده و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با ذی‌نفعان واحد منابع انسانی انجام پذیرفته است.

**یافته‌ها:** بعد از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها ۱۸۷ مضمون پایه، ۳۹ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت ۱۲ مضمون فراگیر شناسایی شد که شامل: ۱. تدوین سیاست‌های خانواده‌محور؛ ۲. ارتقای رفاه، سلامت و معیشت کارکنان؛ ۳. بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی؛ ۴. ارتقای کرامت انسانی کارکنان؛ ۵. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری؛ ۶. توانمندسازی کارکنان؛ ۷. توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی؛ ۸. استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان؛ ۹. مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان؛ ۱۰. تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پژوهش و اصلاح فرایند؛ ۱۱. هم‌راستایی تخصیص و مصرف بودجه منابع انسانی با استراتژی سازمان و ۱۲. ارتقای سازوکار تنظیم بودجه منابع انسانی است.

**نتیجه‌گیری:** نقشه استراتژی، با استفاده از مضامین به‌دست‌آمده ترسیم شد. کاربرد کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی با استفاده از رویکرد ذی‌نفعان و بر اساس فرایند تلفیقی تحلیل مضمون و ساخت ابر روایت‌های مربوطه اصلی‌ترین راه‌آورد این پژوهش است.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل تلفیقی مضمون، سازمان‌های دولتی، کارت امتیازی متوازن، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقشه استراتژی.

**استناد:** بودلایی، حسن؛ شمسی، سبیحه (۱۳۹۸). پژوهش کیفی کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی با رویکرد ذی‌نفعان کلیدی (نمونه‌پژوهی: سازمان منطقه آزاد کیش). مدیریت دولتی، ۱۱(۴)، ۵۸۱-۶۰۷.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۴، صص. ۵۸۱-۶۰۷

DOI: 10.22059/jipa.2019.283750.2570

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۲، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۸

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

سازمان‌های مناطق آزاد، برای توسعه اقتصادی و تجارت آزاد و تقویت روابط بین‌المللی بخش بسیار مهمی هستند که به‌عنوان بخشی از بدنه دولت، با کاهش انگیزه کارکنان و همچنین نظر منفی به خدمات بخش دولتی مواجه‌اند (مندز، سانتوس، پرنا و تیشیرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اغلب مدیران عالی به نقش منابع انسانی در کسب موفقیت در این سازمان‌ها تردید دارند. در حالی که بسیاری از مدیران به‌رغم اعتقاد به این نکته که «نیروی انسانی با ارزش‌ترین سرمایه سازمان است»، قادر به درک این حقیقت نیستند که فعالیت‌های منابع انسانی چگونه در تحقق مأموریت سازمان‌ها نقش‌آفرینی می‌کند. ریشه مسئله این است که اندازه‌گیری میزان تأثیرگذاری فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت سازمان دشوار است (بکر، هوسلید و اولریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

به‌علاوه در حال حاضر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش دولتی<sup>۳</sup> تأکید می‌شود (گو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، زیرا جنبش مدیریت دولتی معاصر بر افزایش مسئولیت و کارایی<sup>۵</sup> تمرکز دارد، سازمان‌های دولتی درباره مسائلی مانند مدیریت ایمنی در محل کار، تبعیض در جبران خدمت و رویه عادلانه، تعهدهای قانونی بیشتری دارند، همچنین در بخش دولتی، به شناسایی اهمیت رو به رشد منابع انسانی، تأکید بر نوآوری، کنترل هزینه، مشارکت اعضای سازمانی و تنوع منابع انسانی در بخش دولتی توجه شده است (لیم، وانگ و لی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در راستای ترسیم نقش آن در کسب موفقیت سازمانی در بخش دولتی به چارچوب‌های مناسبی نیاز است. کارت امتیازی متوازن<sup>۷</sup> برای ارتباط سنجه‌های<sup>۸</sup> عملکردی مختلف به اهداف استراتژیک سازمان چارچوبی واضح و ملموس فراهم می‌کند (ویلسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). کارت امتیازی متوازن استراتژی‌های یک سازمان را به اهداف عملکردی<sup>۱۰</sup>، سنجه‌ها، اهداف کمی<sup>۱۱</sup> و برنامه و ابتکاهای اجرایی<sup>۱۲</sup> در چهار وجه<sup>۱۳</sup> توازن: مالی<sup>۱۴</sup>، مشتری<sup>۱۵</sup>، فرایندهای داخلی<sup>۱۶</sup> و یادگیری و رشد<sup>۱۷</sup> ترجمه می‌کند. بدین ترتیب بین شاخص‌های گذشته‌نگر (شاخص‌های مالی) و شاخص‌های آینده‌نگر (شاخص‌های سه وجه دیگر) توازنی ایجاد می‌شود (کاپلان و نورتون<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۶).

بر اساس کاربرد مدل کارت امتیازی متوازن در حوزه منابع انسانی، برای مدیریت و سنجش سرمایه انسانی ابزار جدید کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی فراهم شده است (واکر و مک دونالد<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۱). در کارت امتیازی منابع انسانی<sup>۲۰</sup>، به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک و سهم منابع انسانی در موفقیت سازمان توجه شده است. کارت امتیازی منابع انسانی کمک می‌کند تا قابلیت‌ها اولویت‌بندی شده و برای مدیران و کارکنان رویکرد مناسبی

1. Mendes, Santos, Perna & Teixeira  
3. Public sector  
5. Efficiency  
7. Balanced Scorecard  
9. Wilson  
11. Targets  
13. Perspective  
15. Customer  
17. Learning & Growth  
19. Walker & MacDonald

2. Becker, Huselid & Ulrich  
4. Guo, & et al  
6. Lim, Wang & Lee  
8. Measures  
10. Strategic objectives  
12. Initiatives  
14. Financial  
16. Internal process  
18. Kaplan & Norton  
20. Human Resource Scorecard

ارائه شود. مزیت کارت امتیازی متوازن در نشان دادن اولویت‌های منابع انسانی و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر است، به علاوه مدیران را قادر می‌سازد تا با برقراری ارتباط با اولویت‌ها، اهداف منابع انسانی را در دوره‌های آتی ببینند (بکر و همکاران، ۲۰۰۱).

از طرفی دغدغه اجرای استراتژی و مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های بخش دولتی در مقایسه با سازمان‌های بخش خصوصی در دهه‌های اخیر بیشتر شده است (نیوکامر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)، این سازمان‌ها، طیف وسیع‌تری از ذی‌نفعان را دربر دارند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان تأثیرگذار یا از آن تأثیرپذیرند (جنگ، وانگ، لیو و مینجرز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، در این سازمان‌ها هدف نهایی دستاوردهای مالی نیست، بلکه رفع نیازهای شهروندان و جامعه است، از این رو در استفاده از کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی، وجه مشتری (شهروندان) در رأس نقشه استراتژی<sup>۳</sup> قرار می‌گیرد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱).

برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌هایی که سازمان‌های دولتی دنبال می‌کنند، مدیریت منابع انسانی از طریق تأمین و حفظ کارکنان مؤثر، بهبود عملکرد کارکنان و انگیزش و مدیریت آنها، نقش و جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌تواند با هم‌سوسازی استراتژی خود با استراتژی کلی سازمان، در نیل به استراتژی کلان سازمان سهم بسزایی داشته باشد، از این رو نخستین قدم در اجرای استراتژی، شناسایی و تعریف اهداف استراتژیکی است که از طریق تعریف مضامین راهبردی امکان‌پذیر است، اما مرور مبانی نظری حاکی از آن است که استفاده از کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی، توسعه نظری کافی پیدا نکرده و تاکنون در این خصوص پژوهش‌های زیادی انجام نشده است، بنابراین دانسته‌های ما درباره آن محدود بوده و جای خالی پژوهش‌هایی که به به‌کارگیری کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی می‌پردازند محسوس است.

سازمان منطقه آزاد کیش با سابقه نزدیک به سی سال در راستای اداره امور مربوط به منطقه آزاد کیش در حال فعالیت است و در مسیر توسعه و تحول، اهداف و استراتژی‌هایی را دنبال می‌کند. مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به این اهداف، از طریق تأمین و حفظ کارکنان مؤثر، بهبود عملکرد کارکنان و انگیزش و مدیریت آنها، نقش و جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌تواند با هم‌سوسازی استراتژی خود با استراتژی کلی سازمان، در نیل به استراتژی کلان سازمان سهم بسزایی داشته باشد، از این رو شناسایی اهداف راهبردی مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است.

با توجه به آنچه گفته شد هدف این پژوهش کیفی آن است که به شناسایی اهداف راهبردی مدیریت منابع انسانی سازمان منطقه آزاد کیش با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن و بر مبنای تحلیل مضمون<sup>۴</sup> پرداخته شود. با در نظر گرفتن ذی‌نفعان اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان، ابتدا داده‌ها گردآوری شده و سپس با استفاده از اهداف متناظر چهار وجه کارت امتیازی متوازن (وجه مالی، وجه ذی‌نفعان، وجه کارکردها و فرایندهای داخلی و وجه توسعه کارکنان) مضامین به روش تحلیل مضمون شناسایی شده‌اند و در پایان ابر روایت‌های<sup>۵</sup> مربوط به آن توصیف خواهند شد.

1. Newcomer  
3. Strategy Map  
5. Big Narratives

2. Zheng, Wang, Liu & Mingers  
4. Thematic Analyses

## پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تفاوت‌های عمده‌ای با مدیریت بخش خصوصی دارد. هرچند بسیاری از فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی در هر دو بخش یکسان است، اما مباحث موجود در بخش دولتی همواره مشکل‌ها و تناقض‌هایی را در مدیریت منابع انسانی نمایان می‌کند (برمن، بومن، وست و ون وارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶ و نیس، بوسلی، گولدویلیمز و وندناپیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش دولتی با ظهور مدیریت دولتی نوین<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۸۰ بسیار اهمیت یافت، با ظهور مدیریت دولتی نوین امکان توسعه کارکنان از طریق روش‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته فراهم شده است (هود<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵ و لاپسلی و رایت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

در بخش دولتی عواملی وجود دارد که ممکن است بر اتخاذ یک رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر بگذارد. اولاً چندگانگی و تنوع اهداف آن، پیچیدگی سنجش عملکرد و تمایل به تضاد میان اهداف مختلف و ذی نفعان، مدیریت استراتژیک و همچنین دستیابی به یکپارچگی عمودی و افقی را مشکل‌تر می‌کند (آرنابولد، لاپسلی و استکولینی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). ثانیاً، مدیران دولتی تحت نظارت‌های مختلف یا سازمان‌های نظارتی که توسط قانون‌گذار ایجاد شده‌اند، بررسی می‌شوند. چنین وضعیتی اغلب استقلال اجرایی و اداری را در دستیابی به رویکردی استراتژیک محدود می‌کند. ثالثاً، محیط سیاسی است، زیرا مدیریت منابع انسانی موفق در بخش عمومی باید هم از حمایت مدیران ارشد و هم از حمایت سیاسی برخوردار باشد (رینی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، در کشورهایی با بی‌ثباتی به نسبت بالای سیاسی و تغییرهای مکرر سیاسی، افق زمانی محدود رهبران سیاسی می‌تواند استراتژی‌های منابع انسانی را با شکست مواجه کند. مشکل دیگر، تفاوت روش‌های مدیریت منابع انسانی در سطح اداره‌های مرکزی و ستادی با مراکز عملیاتی است. هم‌راستایی استراتژیک بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و محیط خاصی که در آن اعمال می‌شود حائز اهمیت است. در مجموع می‌توان گفت که اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در یک کشور خاص، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است که به هم متصل هستند (جروال و راندا ليو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

مدیریت عملکرد در بخش دولتی می‌تواند به اهداف مختلف سیاسی و همچنین مدیریتی منجر شود که این اهداف بر یکدیگر تأثیر می‌گذارد. اولاً تعریف مأموریت‌ها و اهداف روشن، به هر کارمند در درک آنچه سازمان می‌خواهد کمک کرده و تمرکز در عملیات را فراهم می‌کند (هدف ارتباطات) (نیون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). دوم، با سنجش عملکرد با توجه به اهداف، سیاستمداران و مدیران بخش دولتی باید بتوانند درباره اینکه پول خود را صرف چه چیزی کرده‌اند به مردم پاسخ‌گو باشند (هدف شفافیت/ پاسخ‌گویی) (مولین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷). سوم، سازمان‌های بخش دولتی می‌توانند از سنجش عملکرد برای یادگیری و بهبود عملکرد استفاده کنند (هدف یادگیری) (بیوئیک و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵). چهارم، سیستم‌های سنجش

1. Berman, Bowman, West & Van Wart  
3. New Public Management  
5. Lapsley & Wright  
7. Rainey  
9. Niven  
11. Buick, & et al

2. Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele  
4. Hood  
6. Arnaboldi, Lapsley & Steccolini  
8. Jarvalt & Randma-Liiv  
10. Moullin

عملکرد می‌تواند برای جبران خدمت مقام‌های دولتی پایه‌ای فراهم کند (هدف ارزیابی) (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). می‌توان برای حصول اطمینان از اینکه مدیران بخش دولتی همچنان به نفع جامعه عمل می‌کنند، از مشخصات و نظارت دقیق بر عملکرد، همراه با مجموعه‌ای از انگیزه‌ها و تحریم‌ها استفاده کرد (وربیتن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

با توجه به آنچه گفته شد بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان در بخش دولتی به اخذ یک رویکرد هماهنگ و مؤثر نیاز دارد. مدیریت دولتی نوین در جست‌وجوی مدل‌های مناسب بخش خصوصی برای به‌کارگیری در بخش دولتی، مدل کارت امتیازی متوازن را معرفی می‌کند، با وجود اینکه این مدل ابتدا برای بخش خصوصی معرفی شد، اما کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) مدل اصلاح‌شده آن را برای بخش دولتی مطرح کردند. مدل مد نظر، با توجه به چهار وجه معرفی‌شده پیچیدگی بسیاری از سازمان‌های دولتی را درک کرده و معیارهای بیشتری را معرفی می‌کند، به‌علاوه این مدل فقط به وجه‌های کلیدی ارائه‌شده توسط کاپلان و نورتون محدود نمی‌شود (آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵ و هسن و شالتگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

کارت امتیازی متوازن یک سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است که فعالیت‌های کسب‌وکار را با چشم‌انداز و استراتژی سازمان هم‌سو می‌کند، ارتباط‌های داخلی و خارجی را بهبود می‌بخشد و بر عملکرد سازمان در برابر اهداف استراتژیک نظارت می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). کاربرد کارت امتیازی متوازن را در سه مورد می‌توان بیان کرد: ابزار ارتباطی، نظام سنجش و نظام اجرای استراتژی (نیون، ۲۰۰۶؛ بکر و هوسلید<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ مالینا و سلتو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱ و آن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

بر اساس پیشنهاد کاپلان و نورتون، استفاده از نقشه استراتژی راهی مؤثر برای اجرای کارت امتیازی متوازن است. نقشه استراتژی روابط علی بین اهداف استراتژیک را ترسیم می‌کند و شروعی برای پروژه‌های کارت امتیازی متوازن است. این نقشه شامل چهار وجه همانند کارت امتیازی متوازن است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸).

نیون (۲۰۰۶) تأکید می‌کند که در بخش دولتی، وجه مالی هدف اصلی بخش دولتی نیست، بلکه منبع محدودی است که از طریق آن مأموریت انجام می‌شود. کارت امتیازی متوازن در بخش دولتی، با توجه به اینکه به عملکرد از وجه‌های مختلف و از طریق اهداف و ذی‌نفعان متفاوت توجه می‌کند (مک‌آدام، هزلت و کیسی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)، به‌عنوان ابزاری برای ارتباط اهداف مدیریت عملکرد و اهداف سازمان دولتی در نظر گرفته می‌شود (بوب، میرت و ابو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷ و مادل<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت عملکرد در بخش دولتی با توجه به پیچیدگی محیط سیاسی و اجتماعی دشوارتر از بخش خصوصی است (هوک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴ و برگنال و مادل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰) و رفع نیازهای جامعه از بیشترین اهمیت برخوردار است، بنابراین وجه مشتری/ارباب رجوع در بالاترین موقعیت قرار می‌گیرد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱ و ایدمارک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱). نقشه استراتژی

1. Armstrong  
3. Hansen and Schaltegger  
5. Malina, & Selto  
7. McAdam, Hazlett and Casey  
9. Modell  
11. Brignall & Modell

2. Verbeeten  
4. Becker & Huselid  
6. Ahn  
8. Bobe, Mihret and Obo  
10. Hoque  
12. Aidemark

بخش دولتی در یک سلسله‌مراتب علت و معلولی از بالا به پایین تغییر می‌یابد (مولین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و به‌صورت زیر ترجمه می‌شود: وجه مالی ابزار لازم برای رشد سرمایه انسانی، بهره‌وری، ظرفیت سازمانی و اطلاعات در وجه یادگیری و رشد را فراهم می‌کند که به‌نوبه خود اقدام‌های لازم برای موفقیت عوامل بحرانی وجه فرایندهای داخلی و در نهایت وجه مشتری را فراهم می‌کند (مندز و همکاران، ۲۰۱۲ و میتیز و تامپسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

ایروین<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) معتقد است در ترسیم نقشه استراتژی با مشخص شدن استراتژی سازمان، وجه مشتری از طریق تعریف ذی‌نفعان سازمان تعیین می‌شود. در سازمان‌های غیرانتفاعی، فقط با مشخص شدن یک مشتری این وجه به‌طور کامل توصیف نمی‌شود. بنابراین با توجه به ماهیت فعالیت، ذی‌نفعان ممکن است به چند دسته تقسیم شوند (کاناتی و رایبیز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). کارت امتیازی متوازن در بخش دولتی اصطلاح «مشتری» و «فرایندهای داخلی» را به‌ترتیب با «ذی‌نفع»<sup>۵</sup> و «تعالی عملیاتی»<sup>۶</sup> جایگزین می‌کند. علاوه بر این، اصطلاح رشد در وجه رشد و یادگیری حذف می‌شود، زیرا ممکن است گمراه‌کننده باشد و به‌عنوان رشد در شرایط فیزیکی یا پولی در نظر گرفته شود. به‌طور کلی، به نظر می‌رسد که مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های غیرانتفاعی نباید به چهار بعد عملکرد اصلی محدود باشد (گریگورودیس، اورفانوداکی و زوپونیدیس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

کارت امتیازی منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند تا قابلیت‌ها را اولویت‌بندی کرده و برای مدیران و کارکنان رویکرد مناسبی ارائه دهد. مزیت کارت امتیازی متوازن در نشان دادن اولویت‌های منابع انسانی و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر است، به‌علاوه مدیران را قادر می‌سازد تا با برقراری ارتباط با اولویت‌ها، اهداف منابع انسانی را در دوره‌های آتی ببینند (بالوگ و گولنا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). کارت امتیازی منابع انسانی، استراتژی کسب‌وکار را با اهداف و خروجی‌های دلخواه و مورد انتظار منابع انسانی هم‌راستا می‌کند تا بتواند برای سنجش کارایی منابع انسانی و میزان تأثیر آنها در پیاده‌سازی استراتژی سازمان، مبنای آماری‌ای به وجود آورد (بکر و همکاران، ۲۰۰۱).

با به‌کارگیری کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی، برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، ابتدا لازم است برای پیاده‌سازی، اهداف و فعالیت‌های مشتری، مالی، فرایندها و رشد و یادگیری تعریف شوند. به‌طور خاص، مدیران منابع انسانی می‌توانند بپرسند که کدام روش، مهارت و رفتار مدیریت منابع انسانی، به مدیران صف در پیاده‌سازی اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند (کانینگهام و کمپلینگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

**وجه مشتری یا ارباب رجوع:** مشتریان داخلی و خارجی به‌عنوان مشتریان در نظر گرفته می‌شوند. مشتریان خارجی در سازمان‌های بخش دولتی شامل شهروندان و گروه‌های ذی‌نفع کلیدی هستند و مشتریان داخلی شامل گروه‌هایی می‌شوند که در داخل سازمان از خدمات بهره‌بردار می‌برند. اکثر مشتریان مدیریت منابع انسانی درون سازمان بوده و شامل

1. Moullin et. al

3. Irwin

5. Stakeholder

7. Grigoroudis, Orfanoudaki &amp; Zopounidis

9. Cunningham &amp; Kempling

2. Mathys &amp; Thompson

4. Conaty &amp; Robbins

6. Operational Excellence

8. Balogh &amp; Golea

مدیران صف و کارکنان هستند که بر مدیریت منابع انسانی تکیه می‌کنند تا وظایف خود را در پاسخ به مشتریان خارجی انجام دهند.

**وجه مالی:** داده‌های مالی به‌موقع و دقیق همیشه یک اولویت است، زیرا اهداف و سنجه‌های مالی در خلاصه کردن پیامدهای مخارج بودجه‌ای مفید است.

**وجه فرایندهای داخلی:** در وجه فرایند داخلی، مدیران فرایندهای داخلی‌ای را شناسایی می‌کنند که سازمان باید در آن پیشرفت داشته باشد. این فرایندها سازمان را قادر می‌سازد تا مطمئن شود که خدمات خود را به‌طور مؤثر ارائه می‌دهد (کانینگهام و کمپلینگ، ۲۰۱۱).

**وجه یادگیری و رشد:** بین اثربخشی مدیریت منابع انسانی و کیفیت کار کارکنان منابع انسانی ارتباط نزدیکی وجود دارد. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با تشویق و آموزش مداوم کارکنان برای یادگیری و نوآوری، توسعه بلندمدت را درک کنند. این وجه به‌طور عمده به پرورش کارکنان منابع انسانی، کمک به رفع نیازهای مشتریان، بهینه‌سازی فرایند داخلی و دستیابی به اهداف کلی مربوط است (کینگوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

اصول مدیریت دولتی نوین رویکرد انعطاف‌پذیرتر و پاسخ‌گوتر را به مسائل استخدام، انتخاب، حفظ، آموزش و توسعه کارکنان بخش دولتی ایجاد کرده است. مدل‌های جدید مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، مفهوم منابع انسانی را در اختیار داشتن توانایی برای دستیابی به نتایج عملکردی مطابق با جهت استراتژیک سازمان بخش دولتی می‌داند (براون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). ساختار و عملیات در حال تغییر دولت، هم‌زمان با ظهور مدیریت دولتی نوین، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی را جایگزین مدل سنتی و بر<sup>۳</sup> متشکل از اقدام‌های متمرکز و بوروکراتیک کرد. مدیریت دولتی نوین به رویکرد استراتژیکی برای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی منجر شده است. مفهومی جدید از اقدام برتر به وجود آمد که آن را «سیستم کاری با عملکرد بالا»<sup>۴</sup> نیز می‌نامند (القلاینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). هسته مدیریت منابع انسانی در راستای رسیدن به اهداف کلان استراتژیک سازمان تعیین شده است. اهداف نهایی سازمان‌های بخش دولتی، به‌دلیل غیرسودآور بودن، کیفیت و اثربخشی خدمات است، بنابراین در کارت امتیازی منابع انسانی وجه مشتری به مشتری‌های داخلی یعنی کارکنان سازمان مرتبط می‌شود (کینگوی، ۲۰۱۲).

از آنچه تاکنون گفته شد چنین بر می‌آید که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش دولتی به مفاهیم و ابزارهای برجسته‌ای نیاز دارد تا سهم و مشارکت این واحد در خلق ارزش سازمان را به‌خوبی نشان دهد. به نظر می‌رسد استفاده از کارت امتیازی متوازن در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی به‌خوبی می‌تواند در برابر عملکرد این واحد مسئولیت و پاسخ‌گویی ایجاد کند و همین‌طور از طریق ترسیم نقشه اهداف استراتژیک و پیاده‌سازی آن، جایگاه واحد منابع انسانی را به‌عنوان شریک استراتژیک سازمان ارتقا دهد. در ادامه برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با این حوزه مرور می‌شود.

1. Qingwei  
3. Weberian Model  
5. El-Ghalayini

2. Brown  
4. High-Performance Work Systems



بالوگ و گولیا (۲۰۱۵) یک مدل کارت امتیازی منابع انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند که شاخص‌های موجود در کارت امتیازی به صورت مقادیر از پیش تعیین شده در مقابل مقادیر واقعی محاسبه می‌شود تا موجب تسهیل در شناسایی عوامل منجر به اختلاف‌ها شوند و همچنین فرایند تصمیم‌گیری در خصوص حذف عللی که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد را آسان می‌کند. در مدل کارت امتیازی متوازن مد نظر، شاخص‌های عملکردی از وجه مالی، شاخص‌های اقتصادی منابع انسانی، از وجه مشتری شاخص‌های کیفیت زندگی کارکنان، از وجه فرایندهای داخلی شاخص‌های فرایند استخدام و از وجه رشد و یادگیری شاخص‌های قابلیت‌های داخلی توسعه منابع انسانی معرفی شده‌اند. انور، جعفر و عبدالحفیظ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز عملکرد اداره بندرگاه شهر سورابایا در اندونزی را با رویکرد کارت امتیازی متوازن تجزیه و تحلیل کرده‌اند و شاخص‌های ارزیابی رفتاری، نگرش، مهارت و دانش کارکنان بر این اساس تدوین شد. همچنین ایوتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به معرفی امکانات استفاده از روش کارت امتیازی متوازن مدرن در سرمایه انسانی پرداخته و مشخص کرده که یکی از اهداف اصلی سازمان باید یک کارت امتیازی منابع انسانی قابل کنترل و پایدار با شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۳</sup> قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد. در این پژوهش شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه شده از تمام جنبه‌های ممکن - داخلی و خارجی - استراتژی منابع انسانی با هدف رسیدن به رویکرد بالاتر سازمان، استخراج شدند. کینگوی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) مجموعه‌ای از شاخص‌های ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی در بیمارستان در ترکیب با مشخصه‌های منابع انسانی بیمارستان را با استفاده از کارت امتیازی متوازن و مبتنی بر روش تحلیل دلفی را تعیین کرد. بوآدا گراو و گیل ریپول<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نیز با آزمودن رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق به‌کارگیری سه وجه (مشتری، مالی و فرایند) کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های عملکردی را بررسی کردند و شاخص «ارزش‌ها و فرهنگ» را در بین شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای بیشترین قابلیت پیش‌بینی معرفی کرده‌اند. در پژوهش آنها مشخص شد که متغیرهای مدیریت منابع انسانی از وجه فرایند و مشتری در مقایسه با وجه مالی قابلیت پیش‌بینی بیشتری دارد. فوتلر، اریکسون و ریورز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) به توسعه کارت امتیازی منابع انسانی در یک کلینیک پرداخته‌اند و تعداد زیادی از شاخص‌های ورودی و خروجی را در زمینه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، اندازه‌گیری و نظارت می‌کند. تیم مدیریت، این شاخص‌ها را با روش الگوبرداری و با توجه به نقش آنها در دستیابی به اهداف راهبردی در هر یک از وجه‌های بیان شده تعیین کرده است و با توجه به دستیابی به مأموریت کلینیک چهار وجه نیز مشخص شده‌اند.

شانکاری و سوجا<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) به تجزیه و تحلیل عملکرد واحدهای استراتژیک کسب‌وکار گروه هتل‌های تاج شامل واحدهای استراتژیک کسب‌وکار «لوکس، تجاری و اوقات فراغت» از طریق کارت امتیازی منابع انسانی با تمرکز بر وجه مالی پرداخته‌اند، هدف آنها افزایش سرمایه انسانی و کاهش هزینه‌های منابع انسانی بود. کاینینگهام و کمپلینگ (۲۰۱۱) ارتقای تناسب سازمانی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک با استفاده از کارت امتیازی منابع انسانی در دو سازمان دولتی انجمن ویکتوریا کول اید و وزارت حفاظت از آب، زمین و هوا را بررسی کرده‌اند. به این منظور نقشه استراتژی دو سازمان

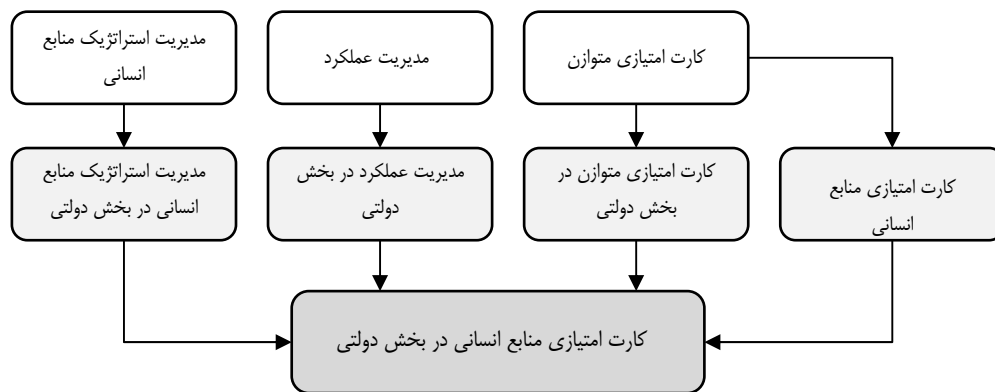
1. Anwar, Djakfar & Abdulhafidha  
3. Key Performance Indicators  
5. Fottler, Erickson & Rivers

2. Iveta  
4. Boada-Grau & Gil-Ripoll  
6. Shankari & Suja

به ترتیب وجه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی ترسیم شد، سپس برای پاسخ‌گویی به نیازهای داخلی مشتری، اهداف، فعالیت‌ها، ابتکارها و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی تعیین شدند.

از طریق مرور ادبیات پژوهش، مشخص شد که پژوهشگران مدیریت منابع انسانی به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش بوده‌اند که آیا مدیریت منابع انسانی نقش خود را به‌طور مؤثر و کارآمد در سازمان ایفا می‌کند یا خیر. در این راستا ضرورت مدیریت عملکرد مشخص می‌شود و نیاز به ابزاری برای تعیین مطابقت عملکرد مدیریت منابع انسانی با اهداف و استراتژی آن نشان داده می‌شود. کارت امتیازی منابع انسانی رویکردی است که امکان تطبیق عملکرد را با اهداف استراتژیک فراهم می‌کند. در پیشینه پژوهش مشخص شد که بالوگ و گولیا (۲۰۱۵) از کارت امتیازی منابع انسانی به‌عنوان ابزار ارتباطی، انور و همکاران (۲۰۱۲)، شانکاری و سوچا (۲۰۰۸) به‌منظور نظامی برای سنجش عملکرد و کینگوی (۲۰۱۲) و کابینگه‌ام و کمپلینگ (۲۰۱۱) به‌عنوان نظام اجرای استراتژی بهره گرفته‌اند.

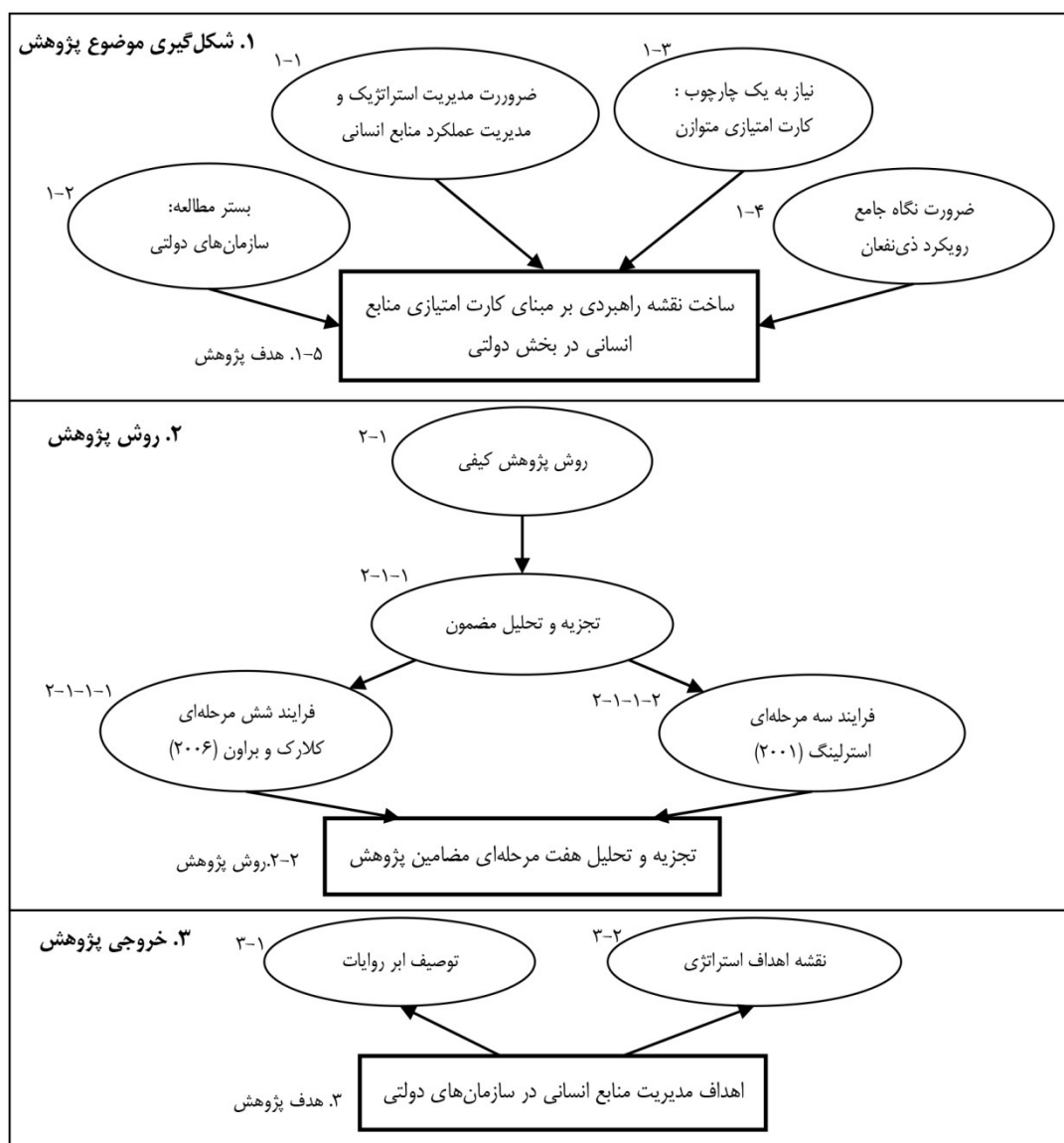
بنابراین به‌منظور رسیدن به دیدگاه جامعی از کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی، تشریح و تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین نقش آن در بخش دولتی انجام شد. ماهیت مدیریت عملکرد به‌عنوان بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی و ضرورت آن در بخش دولتی، اهمیت تمرکز بر مفهوم کارت امتیازی متوازن و نحوه به‌کارگیری آن در بخش دولتی را دوچندان کرد و این، خود دلیلی برای تشریح کارت امتیازی منابع انسانی و همچنین نقش آن در بخش دولتی ایجاد کرد. شکل ۱ تصویری از موضوع‌های بیان شده است.



شکل ۱. فرایند شکل‌گیری کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی

با مرور آثار پیشین در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان، نقش کارت امتیازی متوازن در مدیریت عملکرد و کمک به تحقق استراتژی سازمان و به‌طور ویژه در بخش دولتی به‌وضوح آشکار می‌شود. پژوهش‌های متعددی کارت امتیازی منابع انسانی را بررسی کرده‌اند، اما تعداد اندکی از این پژوهش‌ها در خصوص استفاده از کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی انجام شده است. درک فقدان پژوهش‌های مناسب می‌تواند به تقویت ارزش پژوهش‌های ابتکاری مشابه کمک کرده و بر اهمیت این پژوهش تأکید کند.

در پژوهش پیش رو از رویکرد کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری ارتباطی و تحلیل کیفی مبتنی بر مضمون استفاده شده است تا با شناسایی مضامین راهبردی در چهار وجه کارت امتیازی منابع انسانی، نقشه استراتژی عملکرد واحد منابع انسانی مشخص شوند. نمای کلی فرایند پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. نمای کلی پژوهش: ساخت نقشه راهبردی (ابر روایات) مبتنی بر کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در پی خلق نقشه اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر پایه چارچوب کارت امتیازی متوازن و با رویکرد ذی نفعان و مبتنی بر یک پژوهش کیفی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، تمامی ذی نفعان واحد منابع انسانی سازمان

منطقه آزاد کیش را شامل می‌شوند و انتخاب آنها به صورت هدفمند از نوع قضاوتی و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. ذی‌نفعان این واحد شامل کارکنان واحد منابع انسانی، کارکنان سایر واحدها، مدیران ارشد و میانی، خانواده کارکنان، واحد منابع انسانی شرکت‌های تابعه سازمان، بازنشستگان و ارباب رجوعان این واحد هستند. پرسش‌های موجود در مصاحبه در قالب چهار وجه کارت امتیازی متوازن تدوین شده است که در تهیه این پرسش‌ها با توجه به اینکه تمامی گروه‌های ذی‌نفع، مرتبط با هر چهار وجه کارت امتیازی متوازن نبودند، الگوی مصاحبه خاصی برای هر گروه در نظر گرفته شد تا فقط به قسمت‌های مرتبط با خود که در جدول ۱ مشخص شده، پاسخ‌گو باشند. در نهایت در فرایند گردآوری داده‌ها با هفت گروه ذی‌نفع این واحد، ۲۱ مصاحبه در بازه زمانی ۲۹ آبان الی ۲۱ آذر ۱۳۹۶ انجام شد. به طور مثال از خانواده کارکنان به عنوان گروهی از ذی‌نفعان در این پژوهش خواسته شد تا فقط به پرسش‌های مرتبط با وجه مشتری پاسخ‌گو باشند.

جدول ۱. الگوی مصاحبه و گردآوری داده‌ها

مراجعه‌کنندگان	بازنشستگان	منابع انسانی شرکت تابعه	خانواده کارکنان	مدیران ارشد و میانی	کارکنان سایر واحدها	کارکنان منابع انسانی	گروه‌های مشارکت‌کننده
							وجه‌های کارت امتیازی منابع انسانی
x	x	x	x	✓	●	✓	مالی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مشتری
✓	x	●	x	✓	✓	✓	فرایندها
x	x	●	x	✓	✓	✓	رشد و یادگیری

✓ گروه مد نظر اطلاعات لازم در وجه متناظر را دارا است.

x گروه مد نظر اطلاعات لازم در وجه متناظر را دارا نیست.

● گروه مد نظر می‌تواند اطلاعات لازم در وجه متناظر را داشته باشد.

برای کسب روایی نتایج، پس از اتمام مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده‌ها از ۱۴ نفر از بین ۲۱ مشارکت‌کننده درباره مطابقت دیدگاه‌های ایشان با مصاحبه‌کننده پرسش و بحث انجام شده و بدین ترتیب صحت یافته‌های پژوهش توسط مشارکت‌کنندگان بازبینی شد. در بازبینی و بررسی نتایج و صحت آنها و اخذ پیشنهاد درباره نحوه انجام مصاحبه‌ها، مقوله‌بندی و تحلیل رایانه‌ای همکاری بین دو پژوهشگر وجود داشته است. به علاوه برای ایجاد اطمینان، توضیح چگونگی دنبال کردن مراحل پژوهش، تهیه یادداشت و گزارش‌دهی مفصل نتایج است که ضبط دیجیتال داده‌های گردآوری شده، استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و تهیه گزارش‌های متوالی از هر مرحله از فرایند تجزیه و تحلیل به تحقق این امر انجامیده است.

## یافته‌های پژوهش

در تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر با ترکیب فرایند شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و روش طبقه‌بندی سه مرحله‌ای مضامین آتراید استرلینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) برای تشکیل شبکه مضامین، فرایند هفت مرحله‌ای ایجاد شد. با توجه به ماهیت و پرسش‌های پژوهش و به دلیل گردآوری داده از طریق مصاحبه فرایند هفت مرحله‌ای شکل ۳ دنبال شده است. نخست برای آشنا شدن با فضای مصاحبه و داده‌های گردآوری شده، مصاحبه‌های ضبط شده چندین بار گوش داده شده و به رشته تحریر در آمده است، در این مرحله بازخوانی مکرر داده‌ها برای جست‌وجوی معانی و الگوها انجام گرفت (مرحله نخست). پس از بررسی داده‌ها و آشنایی با آنها، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و گزاره معنادار تهیه شد که مضمون پایه<sup>۳</sup> نام دارد. مضمون پایه نشان‌دهنده نکته مهمی در متن است و با ترکیب آنها یک مضمون سازمان‌دهنده<sup>۴</sup> ایجاد می‌شود (آتراید استرلینگ، ۲۰۰۱). به طور مثال مشارکت‌کننده P۱۲ در مصاحبه خود می‌گوید: «...حداقل کارکنان این فکر را بکنند که منابع انسانی مدینه فاضله‌ای است برای تکریم انسان‌ها، این مهارت را اکثراً ندارند و باید برای همه هم مدیر و هم پرسنل احترام قائل شوند...»، مضمون پایه «لزوم تکریم کارکنان در واحد منابع انسانی» استخراج می‌شود. مشارکت‌کننده P۰۳ به مضمون پایه «فقدان آموزش تخصصی» این گونه اشاره کرده است: «...اداره آموزش با برگزاری دوره‌های آموزش عمومی و تخصصی ویژه هر شغل می‌تواند در راستای توسعه منابع انسانی گام مؤثری بردارد که در حال حاضر بیشتر دوره‌ها عمومی است و برای هر شغل دوره‌های مختص آن شغل برگزار نمی‌شود...» و مشارکت‌کننده P۰۷ از شرایط خاص زندگی کارکنان در جزیره کیش گفته است: «...در سطح جزیره کیش ناخودآگاه فرد افسردگی می‌گیرد کارمندی‌ها ما این مورد را ناخودآگاه در خود دارند پس باید روی افسردگی این شخص کار کرد این افسردگی بر توانمندی کار اداری او تأثیرگذار است، هر فردی که در خانه ناراحت باشد در محیط کار، کار خود را به درستی انجام نمی‌دهد بنابراین بر مسائل درونی، اخلاقی و روانی هم باید کار شود...»، «رسیدگی به شرایط روحی کارکنان با توجه به محدودیت‌های جزیره» به عنوان مضمون پایه استنباط می‌شود. در پایان این مرحله ۱۸۷ مضمون پایه استخراج شده است (مرحله دوم). به طور خلاصه نحوه استخراج مضامین و تشکیل وجه‌های کارت امتیازی متوازن و روایت نقشه استراتژی مشخص و در ادامه این فرایند در شکل ۳ توضیح داده شده است.

پس از تحلیل مضامین پایه، ترکیب و تلفیق آنها برای ایجاد یک مضمون کلی در نظر گرفته شده است و مضامینی که بیشترین شباهت را با هم داشتند و می‌توانستند از لحاظ معنایی با هم یک معنای واحد را بسازند در یک طبقه قرار گرفته و طبقه‌هایی از مضامین ایجاد شد که به این طبقه‌های ایجاد شده اصطلاح مضمون سازمان‌دهنده اختصاص داده شد. تمام مضامین پایه در ۳۹ طبقه جای مضمون سازمان‌دهنده جای داده شده‌اند (مرحله سوم). برای نمونه جای‌گذاری سه مضمون پایه در یک طبقه با عنوان «ارتقای سلامت روانی کارکنان» در جدول ۲ نشان داده شده است.

1. Braun & Clarke  
3. Basic theme

2. Attride-Stirling  
4. Organizing theme



شکل ۳. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها

## جدول ۲. ارتقای سلامت روانی کارکنان

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
ارتقای سلامت روانی کارکنان	رسیدگی به شرایط روحی کارکنان با توجه به محدودیت‌های جزیره نبود سازوکار مناسب برای تقویت روحیه کارکنان رسیدگی به مشکل‌ها و مشغله‌های ذهنی کارکنان

در مرحله بعد، مضامین سازمان‌دهنده به‌دست‌آمده، در گروه‌های مشابه و منسجمی طبقه‌بندی و مضامین فراگیر<sup>۱</sup> را تشکیل دادند. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت گرفت، در پژوهش حاضر با توجه به اینکه هدف از تهیه شبکه مضامین، ترسیم نقشه استراتژی عملکرد منابع انسانی است، مضامین فراگیر در قالب اهداف راهبردی برای قرار گرفتن در چهار وجه کارت امتیازی متوازن تدوین شده‌اند (مرحله چهارم). مضامین شناسایی‌شده در این مرحله، منبع اصلی تشکیل شبکه مضامین است. در جدول ۳ مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده تشکیل‌دهنده‌ها نشان داده شده است.

## جدول ۳. مضامین فراگیر

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده
۱	تدوین سیاست‌های خانواده محور	ایجاد تعادل در زندگی شخصی و کاری کارکنان
۲	ارتقای رفاه، سلامت و معیشت کارکنان	ایجاد امکانات رفاهی متنوع برای سطوح مختلف کارکنان شناسایی و رسیدگی به نیازهای مادی و معنوی کارکنان ارتقای سلامت روانی کارکنان بهبود شرایط روان‌شناختی و فیزیکی محیط کار بهبود خدمات درمانی و بیمه
۳	بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی	لزوم سنجش بهره‌وری کارکنان ارتقای اثربخشی کارکنان ارتقای کارایی کارکنان بهبود نظم و انضباط اداری کارکنان ایجاد سازوکارهای جدید برای پاداش مادی و معنوی به کارکنان ابداع روش‌هایی برای انگیزش کارکنان تسریع فرایند خدمت‌دهی به ارباب رجوع
۴	ارتقای کرامت انسانی کارکنان	تکریم کارکنان سازمان رسیدگی به امور بازنشستگان
۵	توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری	خلق جو سازمانی برای خلاقیت و نوآوری خلق فرهنگ سازمانی مشترک بین کارکنان مبتنی بر ارزش‌های بنیادی سازمان افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان واحد منابع انسانی

## ادامه جدول ۳

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده
۶	توانمندسازی کارکنان	آموزش نیروی انسانی هم‌راستا با اهداف سازمان شناسایی قابلیت کارکنان و توسعه آن هم‌راستا با استراتژی سازمان گسترش فرایند مدیریت دانش در سطح سازمان ترویج روحیه کار تیمی تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت سازنده آنها
۷	توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	طراحی فرایندهای منابع انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات
۸	استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان	کارمندیابی از داخل جزیره کیش معطوف به بستگان بازنشستگان طراحی فرایند رسمی و علمی کارمندیابی نیروی انسانی حفظ کارکنان مؤثر
۹	مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان	طراحی سیستم راهبردی ارزیابی عملکرد کارکنان توجه به تناسب شغل و شاغل توسعه نظام نوین و عادلانه ارتقای کارکنان
۱۰	تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پژوهش و اصلاح فرایند	تدوین استراتژی تحول واحد منابع انسانی متناسب با چشم‌انداز سازمان حمایت از طرح‌های پژوهشی مهندسی مجدد فرایندهای کاری منابع انسانی چابک‌سازی فرایندهای منابع انسانی
۱۱	هم‌راستایی تخصیص و مصرف بودجه منابع انسانی با استراتژی سازمان	بهبود اثربخشی در تخصیص و مصرف بودجه لزوم تخصیص بودجه کافی به فعالیت‌های واحد منابع انسانی هم‌راستایی بودجه منابع انسانی با اهداف سازمانی
۱۲	ارتقای سازوکار تنظیم بودجه منابع انسانی	ارتقای کارایی هزینه‌های کارکنان افزایش اثربخشی هزینه‌های واحد منابع انسانی

## بحث

برای توصیف مضامین فراگیر و مشخص شدن ماهیت آنچه یک مضمون درباره آن بحث می‌کند، مضامینی روایت شدند. با توجه به اینکه هدف پژوهش رسم شبکه مضامین در قالب نقشه استراتژی بوده، روایت مضامین به سه سطح گسترش یافته است:

- سطح نخست - روایت مضامین فراگیر: در این سطح مضامین فراگیر، تعریف و تشریح شده و مضامین تشکیل دهنده آنها تحلیل شده است (مرحله پنجم).
- سطح دوم - روایت وجه‌های نقشه استراتژی: پس از ترسیم شبکه مضامین، با توجه به روابط موجود بین مضامین فراگیر، هر مضمون به‌عنوان یک هدف راهبردی در یک وجه از کارت امتیازی منابع انسانی قرار گرفته و به تهیه نقشه استراتژی منجر شده، تشریح هر وجه از نقشه در این سطح انجام گرفته است.
- سطح سوم - روایت کلی نقشه استراتژی: با توجه به ماهیت علت و معلولی اهداف راهبردی و وجه‌های نقشه استراتژی، در این سطح به تشریح روابط بین وجه‌های نقشه پرداخته شد.



### مضمون فراگیر اول - تدوین سیاست‌های خانواده محور

تدوین سیاست‌های خانواده محور به لزوم تدوین استراتژی‌هایی برای توجه و رسیدگی به نیازهای مرتبط با خانواده‌های کارکنان می‌پردازد، هدف تدوین این سیاست‌ها، کاهش تعارض زندگی کاری و زندگی خانوادگی و فراهم کردن امکاناتی برای خانواده‌هاست که شرایط منحصر به فرد زندگی در جزیره کیش مانند دور بودن از سرزمین اصلی، هزینه بالای مسافرت‌های خانوادگی و محدود بودن سطح خدمات مدارس و مهد کودک را مد نظر قرار دهد. مشارکت‌کننده P۱۷ از گروه خانواده‌های کارکنان به این موضوع اشاره می‌کند: «...در بعضی مواقع وقتی همسرم از سر کار برمی‌گردد و مثلاً هنگام صرف غذا، مدیرهای او مکرر تماس می‌گیرند، این مسئله ما را اذیت می‌کند...».

### مضمون فراگیر دوم - ارتقای رفاه، سلامت و معیشت کارکنان

این مضمون، رسیدگی به امور رفاهی، سلامت جسمی و روحی کارکنان و بهبود معیشت آنها را در بردارد. سازمان باید امکاناتی و شرایطی را فراهم کند تا کارکنان دور از هر گونه دغدغه فکری بتوانند بر وظایف و مسئولیت‌های خود تمرکز کرده و آن را به‌نحو صحیح انجام دهند. لازم است که مدیریت منابع انسانی سازمان، اهدافی در این راستا تدوین و موجبات انگیزش کارکنان را فراهم کند. مشارکت‌کننده P۰۷ از شرایط خاص زندگی کارکنان در جزیره کیش گفته است: «...در سطح جزیره کیش ناخودآگاه فرد افسردگی می‌گیرد کارمندهای ما این مورد را ناخودآگاه در خود دارند پس باید روی افسردگی این شخص کار کرد این افسردگی بر توانمندی کار اداری او تأثیرگذار است، هر فردی که در خانه ناراحت باشد در محیط کار، کار خود را به‌درستی انجام نمی‌دهد بنابراین بر مسائل درونی، اخلاقی و روانی هم باید کار شود...».

### مضمون فراگیر سوم - بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی

افزایش بهره‌وری کارکنان از اهداف مهم سازمان است که از طریق تدابیر مشترک بین مدیران ارشد سازمان و واحد منابع انسانی محقق می‌شود و معیاری برای سنجش عملکرد واحد منابع انسانی است. تدوین استراتژی برای تشویق و پاداش کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها موجب بهبود نظم و انضباط اداری کارکنان شده و اثربخشی و کارایی آنها را ارتقا می‌بخشد و در نتیجه به بهبود بهره‌وری آنها می‌انجامد. مشارکت‌کننده P۰۵ یکی از علل عدم کارایی و اثربخشی واحد را چنین بیان می‌کند: «...سازمان متأسفانه طی ۲۰ سال شبیه و شبیه‌تر به دستگاه‌های دولتی عریض و طویل شده است که کارایی و اثربخشی ندارد، حجم کارهای جاری جلوی این را گرفته است که چه مدیریت و چه کارشناسان بتوانند کاری بکنند...».

### مضمون فراگیر چهارم - ارتقای کرامت انسانی کارکنان

توجه به کارکنان سازمان به‌عنوان یک سرمایه سازمانی بسیار حائز اهمیت است، تکریم کارکنان و بذل توجه و احترام به آنها باید در دستور کار مدیریت منابع انسانی باشد و در کلیه سطوح سازمان اجرا شود، به این هدف باید در همه مراحل جذب، نگهداشت و خروج کارکنان از سازمان توجه شود. این باور را باید در کارکنان ایجاد کرد که بدون وجود مؤثر و

کارآمد آنها، سازمان به اهداف راهبردی خود دست نخواهد یافت و زحمات و تلاش آنها، ارزشمند و مستحق قدردانی است. ضروری است که کارکنان، واحد منابع انسانی را حامی منافع خود و تصمیم‌های اتخاذشده در این واحد را در راستای بهبود وضعیت خود بدانند. به عنوان مثال مشارکت‌کننده P۱۲ در مصاحبه خود می‌گوید: «...حداقل کارکنان این فکر را بکنند که منابع انسانی مدینه فاضله‌ای است برای تکریم انسان‌ها، این مهارت را اکثراً ندارند و باید برای همه هم مدیر و هم پرسنل احترام قائل شوند...».

#### مضمون فراگیر پنجم - توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری

لازم است اهداف سازمان بر توسعه اندیشه و باورهای مشترکی در اعضای سازمان تمرکز کند که در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و جلب رضایت آنها و خلق ایده‌های جدید و نوآورانه باشد. استنباط مشترک کارکنان سازمان، خلاقیت و نوآوری، پایبندی به ارزش‌های سازمان و افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان را ارج می‌نهد و برای آن ارزش قائل است. مشارکت‌کننده P۰۱ به لزوم توسعه فرهنگ سازمانی در راستای حمایت از خلاقیت این گونه اشاره کرده است: «...کل سازمان باید سازمانی باشد که دارای ایده و خلاقیت باشد. وقتی هیچ ایده و خلاقیت جدیدی از منابع انسانی ارائه نشود طبیعتاً من هم هیچ ایده و خلاقیتی نخواهم داشت...».

#### مضمون فراگیر ششم - توانمندسازی کارکنان

مضمون توانمندسازی کارکنان در سازمان، اهدافی را بیان می‌کند که به وسیله آن علاوه بر اطمینان از اینکه کارکنان توانایی لازم برای انجام وظایف خود را دارند، بتوان به آنها مسئولیت و اختیاری داد تا بتوانند در زمینه وظایف مشخص خود تصمیم‌گیری کنند. مشارکت‌کننده P۰۳ به آموزش نیروی انسانی هم‌راستا با اهداف سازمان این گونه اشاره کرده است: «...اداره آموزش با برگزاری دوره‌های آموزش عمومی و تخصصی ویژه هر شغل می‌تواند در راستای توسعه منابع انسانی گام مؤثری بردارد که در حال حاضر بیشتر دوره‌ها عمومی است و برای هر شغل دوره‌های مختص آن شغل برگزار نمی‌شود...».

#### مضمون فراگیر هفتم - توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

سیستم اطلاعات منابع انسانی به منظور ایجاد مجموعه‌ای یکپارچه و جامع از اطلاعات مرتبط با نیروی انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات است که تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و انجام وظایف و فرایندهای مدیریت منابع انسانی را تسهیل و تسریع می‌کند. مشارکت‌کننده P۱۲ از عدم پیشرفت سازمان در استفاده از امکانات فناوری اطلاعات این چنین انتقاد می‌کند: «...مثلاً یک روزی افراد نامه می‌نوشتند و پست می‌کردند ولی در جامعه امروز نامه را به صورت پستی نمی‌پذیرد و از روش‌های اینترنتی و فضای مجازی استفاده می‌شود، بنابراین من فکر می‌کنم ما هنوز در آن ابتدایی مانده‌ایم...».

#### مضمون فراگیر هشتم - استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان

از اهداف مهم و استراتژیک واحد منابع انسانی، استخدام کارکنان متناسب با سازمان و نگاه‌داشت کارکنان مؤثر است. در

این خصوص واحد منابع انسانی باید با در نظر گرفتن اهداف کلان سازمان، کارمندیابی را از افراد بومی و ساکن جزیره انجام دهد، سپس با شناسایی استعدادهای آنان فقط کارکنان مولد و توانمند را حفظ کند. مشارکت‌کننده P۰۵ در خصوص استخدام و کارمندیابی چنین گفته است: «...باید فرایند سفت و سختی برای جذب نیروی انسانی داشته باشیم، آدم مناسب برای کار مناسب جذب شود... در بسیاری از سیستم‌های اداری وقتی افراد وارد سیستم می‌شوند باید حداقل چهار کتاب را بخوانند مثل قوانین و مقررات اداری و این باید به شکل مجموعه‌ای باشد که از افراد امتحان گرفته شود. افراد بدانند در کجا کار می‌کنند اهداف این مجموعه چیست و افراد در جریان اینکه سازمان به کجا می‌خواهد برسد باشند...».

### مضمون فراگیر نهم - مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان

مدیریت عملکرد برای شناسایی، سنجش و توسعه عملکرد افراد و تیم و هماهنگ کردن عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان انجام می‌گیرد و توسعه کارکنان فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. مشارکت‌کننده P۱۲ در خصوص لزوم وجود سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان، بهترین مدل ارزیابی عملکرد را این گونه معرفی می‌کند: «...ارزیابی ۳۶۰ درجه، به مافوق خود، پایین دست خود و به هم‌تراز خود از نظر اخلاق، رویه، رفتار، کارکرد، مؤثر بودن امتیاز می‌دهید...».

### مضمون فراگیر دهم - تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پژوهش و اصلاح فرایند

تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی راهکارهایی از طریق فعالیت‌های ایجاد تغییر ارائه می‌دهد تا سازگاری بین کارکنان و واحد منابع انسانی و واحد منابع انسانی و سایر واحدها بهبود یابد و با هدف رفع مشکل‌های موجود اجرا می‌شود. مشارکت‌کننده P۱۱ در عدم چابکی فرایندها به زمان بر بودن آن اشاره کرده است: «... نقطه ضعف دیگر هم این است که در بعضی پیگیری‌های که مربوط به بعضی از کارکنان است خیلی تعویق می‌افتد مثلاً ممکن است افرادی نامه‌شان سه یا چهار ماه در این پروسه اداری بچرخد و این یک ضعف است...».

### مضمون فراگیر یازدهم - هم‌راستایی تخصیص و مصرف بودجه منابع انسانی با استراتژی سازمان

در این مضمون به ضرورت تخصیص بودجه در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان اشاره می‌شود. مصرف بودجه زمانی اثربخش خواهد بود که اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد. مشارکت‌کننده P۱۳ ضعف عملکرد این واحد را محدودیت بودجه آن بیان می‌کند: «...به مسائلی مانند عدم وجود بودجه بر می‌گردد مانند امور رفاهی و آموزش و پژوهش، در واقع تا وقتی بودجه‌ای به واحد رفاه داده نشود که مثلاً مسابقات ورزشی یا کلاس‌های ورزشی برگزار کند یا با جایی قرارداد ببندد، مسلماً کارکنان آن واحد حتی اگر بهترین و متخصص‌ترین افراد باشند نمی‌توانند کاری بکنند، در آموزش و پژوهش هم همین طور است...».

### مضمون فراگیر دوازدهم - ارتقای ساز و کار تنظیم بودجه منابع انسانی

تنظیم بودجه در واحد منابع انسانی باید با دقت سنجیده شود و برآورد آن منطقی باشد. باید مشخص شود بودجه

تعیین شده برای دستیابی به کدام هدف و اجرای کدام برنامه تخصیص داده شده و در همان امر مصرف شود. مشارکت‌کننده P۰۱ تخصیص بودجه به برخی از فعالیت‌های واحد منابع انسانی را سبب کاهش بسیاری از هزینه‌های دیگر می‌داند: «...از طرفی اگر این هزینه برای آموزش انجام نگیرد سبب می‌شود چندین برابر آن در جاهای دیگری اعمال شود چه در مورد مسائل هزینه‌های سربار مثل هزینه برق و چه هزینه‌های اضافه‌کاری...».

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

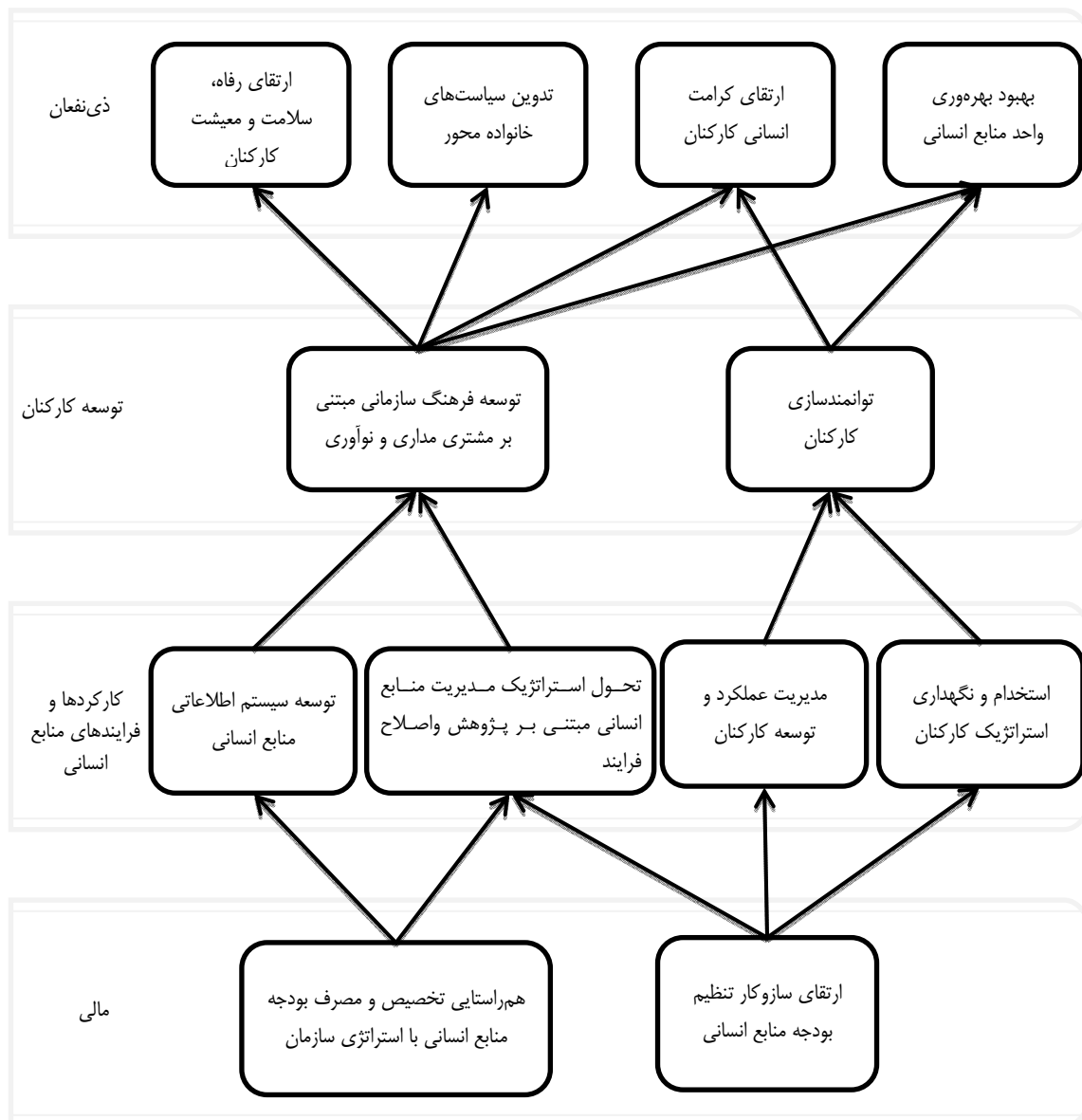
پس از شناسایی و تحلیل روابط بین ۱۲ مضامین فراگیر، این مضامین و روابط بین آنها در قالب طرح گرافیکی تحت عنوان شبکه مضامین نشان داده شده است. در پژوهش حاضر، مضامین فراگیر به‌منزله اهداف راهبردی واحد منابع انسانی در نظر گرفته شده، بنابراین با جای دادن این مضامین در چارچوب کارت امتیازی منابع انسانی، شبکه مضامین ترسیم‌شده منابع انسانی، به‌عنوان نقشه استراتژیک در شکل ۴ معرفی شده است (مرحله ششم). پس از رسم نقشه استراتژی عملکرد منابع انسانی، روایت‌های مربوط به هر یک از وجه‌ها (سطح دوم توصیف روایت‌ها) نگارش شده و در پایان روابط علت و معلولی بین وجه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن تحت عنوان روایت کلی نقشه استراتژی بیان شده است (مرحله هفتم).

### روایت وجه اول - مالی

با وجود اینکه در سازمان‌های دولتی اهداف مالی در رأس نقشه استراتژی قرار نمی‌گیرند، اما در خلاصه کردن پیامدهای مخارج بودجه‌ای مفید هستند. در واحد منابع انسانی، بودجه به فعالیت‌های این واحد اختصاص داده می‌شود. هم‌راستایی تخصیص و مصرف بودجه با استراتژی سازمان و همچنین ارتقای سازوکار تنظیم بودجه برای حصول اطمینان از اینکه بودجه مد نظر بیشترین کارایی و اثربخشی را داشته باشد از اهدافی است که در این وجه قرار می‌گیرند.

### روایت وجه دوم - کارکردها و فرایندهای منابع انسانی

در وجه فرایندهای منابع انسانی، تمرکز واحد بر فرایندهایی است که شناسایی و بهبود آنها، پیشرفت واحد و در نتیجه سازمان را به‌همراه دارد. پیشنهاد شدن در این فرایندها، این اطمینان را فراهم می‌کند که خدمات ارائه‌شده مؤثر و کارآمد است. با توجه به حجم بالای اطلاعات در واحد منابع انسانی و ضرورت سازمان‌دهی آن توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی لازم است. با توجه به اینکه نیروی انسانی متناسب سازمان از طریق واحد منابع انسانی وارد سازمان می‌شوند، توجه به استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان بسیار حائز اهمیت است. استفاده از حداکثر پتانسیل کارکنان و هماهنگ کردن عملکرد آنها با اهداف استراتژیک سازمان از طریق مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان میسر است، فرایندهای منابع انسانی فقط در صورتی می‌تواند پاسخ‌گوی نیاز ذی‌نفعان این واحد باشد که شفاف، چابک، سریع، به‌روز، بدون اتلاف منابع و در حداقل زمان انجام گیرد. برای تحقق این امر تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پژوهش و اصلاح فرایند در این واحد لازم به نظر می‌آید.



شکل ۴. نقشه اهداف استراتژی در کارت امتیازی منابع انسانی سازمان منطقه آزاد کیش

### روایت وجه سوم – توسعه کارکنان

سازمان برای زنده ماندن باید بر رشد و یادگیری کارکنان و توسعه قابلیت‌های آنان تمرکز کند. توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف این وجه است که به شناسایی استعدادها و قابلیت کارکنان و توسعه آن در راستای استراتژی‌های سازمان پرداخته تا بتوان سازمانی زنده و پویا ایجاد کرد و نیازهای ذی نفعان را سریع‌تر و به‌طور کارآمد پاسخ داد. علاوه بر توسعه فردی کارکنان توجه به فرهنگ مشترک نیز حائز اهمیت است، با توجه به باورها و ارزش‌های مشترک بنیادی است که کارکنان می‌توانند در کنار هم، سازمان را به اهداف نهایی خود هدایت کنند، بنابراین توسعه کارکنان می‌تواند از طریق توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری نیز تحقق یابد.

### روایت وجه چهارم – ذی نفعان واحد منابع انسانی

ذی نفعان واحد منابع انسانی سازمان هفت گروه مختلف (کارکنان واحد منابع انسانی، سایر کارکنان، مدیران ارشد و میانی، خانواده‌های کارکنان، واحدهای منابع انسانی شرکت‌های تابعه سازمان، بازنشستگان و ارباب رجوع) را تشکیل می‌دهند. شناسایی نیازها و تعیین اهدافی که آن را برطرف می‌کند، در رأس اهداف نقشه استراتژی قرار می‌گیرد و اهداف شناسایی شده در این وجه در پاسخ به انتظارات این هفت گروه است. با ارتقای سطح رفاه، سلامت و معیشت به انتظارات ذی نفعان گروه کارکنان و در تدوین سیاست‌های خانواده محور به انتظارات آنان و خانواده‌های آنان رسیدگی خواهد شد. با ارتقای کرامت انسانی کارکنان، به همه گروه‌های کارکنان و بازنشستگان توجه خواهد شد و بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی، انتظارات کارکنان این واحد، واحدهای مرتبط با آن، سایر کارکنان و ارباب رجوع را برآورده خواهد کرد.

### ابر روایت – نقشه استراتژی واحد منابع انسانی

روایت سطح سوم یا ابر روایت توصیف نقشه اهداف استراتژیک کارت امتیازی منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش است. پس از یافتن مضامین فراگیر، ارتباط بین این مضامین به صورت رابطه علت و معلولی مشخص شد، سپس این مضامین به عنوان اهداف راهبردی نقشه استراتژی با توجه به ارتباط آنها با وجه‌های کارت امتیازی منابع انسانی، در نقشه استراتژی منابع انسانی جای گرفتند، در سطوح نقشه از پایین به بالا به ترتیب وجه مالی، کارکردها و فرایندهای منابع انسانی، توسعه کارکنان و ذی نفعان قرار گرفتند. در پایین‌ترین سطح وجه مالی قرار می‌گیرد که بر تخصیص و مصرف کارآمد بودجه تمرکز می‌کند. تخصیص بودجه در راستای بهبود کارکردها و فرایندهای منابع انسانی به توسعه قابلیت‌های فردی و سازمانی می‌انجامد، بنابراین در سطح دوم اهداف مربوط به وجه فرایندهای منابع انسانی قرار می‌گیرد و در سطح بالاتر وجه توسعه کارکنان که همان وجه رشد و یادگیری در کارت امتیازی متوازن است، جای می‌گیرد. توسعه کارکنان و تمرکز بر آنچه آنها را در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک، متمایز می‌کند، نیازها و انتظارات ذی نفعان این واحد را برآورده می‌کند، از این رو وجه ذی نفعان که در کارت امتیازی منابع متوازن با عنوان مشتری معرفی می‌شوند، در بالاترین سطح نقشه قرار گرفته است.

شناخت اولویت‌های سازمان منطقه آزاد کیش در بخش کارکنان (اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی) و تهیه نقشه آن در یک چارچوب توانمند (نقشه استراتژی در کارت امتیازی متوازن) بر پایه یک پژوهش کیفی (تحلیل مضمون تلفیقی هفت مرحله‌ای) بر اساس دیدگاه ذی نفعان و نگاه سلسله‌مراتبی به روایت‌ها فعالیت و هدف اصلی این پژوهش بوده است.

شناسایی مضامین راهبردی مدیریت منابع انسانی در این پژوهش با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن و بر مبنای تحلیل کیفی مبتنی بر مضمون صورت گرفته است. با در نظر گرفتن ذی نفعان کلیدی مدیریت منابع انسانی سازمان منطقه آزاد کیش، ذی نفعان واحد مدیریت منابع انسانی به ذی نفعان داخلی و خارجی گسترش می‌یابد، ذی نفعان داخلی مدیران ارشد و میانی و کارکنان و ذی نفعان خارجی خانواده‌های کارکنان، واحد منابع انسانی شرکت‌های تابعه سازمان، بازنشستگان سازمان و ارباب رجوع این واحد هستند.

وجوه اشتراک و افتراق اهداف راهبردی مدیریت منابع انسانی در پژوهش‌های پیش با اهداف به‌دست‌آمده در پژوهش در جدول ۴ مقایسه شده است. این شباهت‌ها و تفاوت‌ها در سطح ۱۲ مضمون به‌دست‌آمده انجام شده است.

جدول ۴. مضامین فراگیر

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتایج	یافته‌های پژوهش حاضر
بالوگ و گولیا (۲۰۱۵)	کارت امتیازی متوازن در مدیریت منابع انسانی	بهبود بهره‌وری، خلق جو سازمانی مثبت، تدوین فرایند استخدام عالی، ارتقای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، بهینه کردن سیستم مدیریت عملکرد و بهبود رضایت کارکنان	بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی، استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان، توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری
ایوتا (۲۰۱۲)	شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی	استفاده مؤثر از بودجه آموزشی، بهبود سیستم پاداش، افزایش انگیزه، افزایش ارتباط بین کارکنان و مشتری‌مداری	هم‌راستایی تخصیص و مصرف بودجه منابع انسانی با استراتژی سازمان، ارتقای کرامت انسانی کارکنان، بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری
انور، جعفر و عبدالحافظ (۲۰۱۲)	شایستگی و عملکرد منابع انسانی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: بندرگاه تانجونگ پراک - سورابایا)	آموزش، استخدام و مدیریت عملکرد	توانمندسازی کارکنان، استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان، مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان
کوینگوی (۲۰۱۱)	بررسی شاخص سیستمی ارزیابی اثربخشی مدیریت در منابع انسانی بیمارستان بر اساس کارت امتیازی متوازن	کنترل هزینه، مدیریت استخدام، مدیریت عملکرد و مدیریت آموزش	ارتقای سازوکار تنظیم بودجه منابع انسانی، استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان و توانمندسازی کارکنان
بوآدا گراو و گیل ریپول (۲۰۰۹)	مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان مقدماتی برای کارت امتیازی متوازن	ارزش‌ها و فرهنگ	توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری
شانکاری و سوگا (۲۰۰۸)	الگوبرداری از کارت امتیازی منابع انسانی در صنعت هتلداری	کاهش هزینه‌های منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری، مهارت کارکنان، افزایش بهره‌وری کارکنان، افزایش انگیزه و بهبود قابلیت‌ها	ارتقای سازوکار تنظیم بودجه منابع انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری‌مداری و نوآوری، توانمندسازی کارکنان و بهبود بهره‌وری واحد منابع انسانی
کانینگهام و کمپلینگ (۲۰۱۱)	توسعه تناسب سازمانی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک: کاربرد کارت امتیازی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی	توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و سیاست‌های خانواده‌محور، تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پژوهش و اصلاح فرایند، استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان و توانمندسازی کارکنان	توسعه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان، تدوین سیاست‌های خانواده‌محور، تحول استراتژیک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پژوهش و اصلاح فرایند، استخدام و نگهداری استراتژیک کارکنان و توانمندسازی کارکنان

با انجام این پژوهش، مهم‌ترین معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی شدند. از این طریق می‌توان بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی اصلی سازمان ارتباط و اتصالی ایجاد کرد، در نتیجه اهمیت در نظر گرفتن مضامین راهبردی در برنامه‌ها و اهداف بلندمدت سازمان مشخص می‌شود و سازمان را در دستیابی به مأموریت خود یاری خواهد کرد.

با توجه به بررسی‌های اندک کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی، هدف این پژوهش آن بود که به‌منظور شناسایی مضامین راهبردی، نقشه استراتژی کارت امتیازی منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش ایجاد شود. برای ایجاد آن از بررسی کیفی تجزیه و تحلیل مضمون استفاده شد و پس از دستیابی به مضامین فراگیر، شبکه مضامین در چارچوب کارت امتیازی منابع انسانی سازمان‌دهی شده است، از این رو ماهیت ویژه پژوهش این است که از روش تحلیل مضمون به ترسیم شبکه مضامین برای ایجاد نقشه اهداف راهبردی کارت امتیازی بهره گرفته شده است.

علاوه بر این در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن روش‌های تحلیل مضمون ارائه‌شده توسط کلارک و براون (۲۰۰۶) و آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) به‌عنوان روش‌های پایه، پژوهشگر برای شناسایی اهداف راهبردی منابع انسانی از یک روش تجزیه و تحلیل پژوهش کیفی خاص استفاده کرده است. سازمان‌های مختلف می‌توانند از این روش با شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و رسم شبکه مضامین و نقشه راهبردی، به تهیه کارت امتیازی منابع انسانی اقدام کنند.

سازمان‌های مناطق آزاد تجاری و صنعتی و سازمان‌های دولتی می‌توانند در تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی از نتایج این پژوهش بهره گیرند، اهداف عملکردی موجود در نقشه استراتژی، عوامل کلیدی عملکرد را برای سازمان منطقه آزاد کیش و سایر سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند که می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای تعیین اهداف عملیاتی و اجرای استراتژی باشد. همچنین با توجه به آنکه پژوهش حاضر به ترسیم نقشه استراتژی واحد منابع انسانی سازمان انجامید، در پژوهش‌های آتی می‌توان برای اهداف عملکردی شناسایی‌شده، به تعیین سنجه، اهداف عملیاتی و ابتکارهای اجرایی پرداخت و کارت امتیازی متوازن منابع انسانی سازمان را با استفاده از نقشه استراتژی ترسیم‌شده توسعه داد.

## References

- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34(4), 441-461.
- Aidemark, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecard in the Health Care Organization. *Financial Accountability and Management*, 17 (1), 23-40.
- Anwar, M. R., Djakfar, L., & Abdulhafidha, A. K. (2012). Human Resources Performance and Competency of Management by Using a Method of Balanced Scorecard. (Case Study: The Experience of The Tanjung Perak Port-Surabaya). *International Journal of Civil & Environmental Engineering*, 12(4), 01-05.
- Armstrong, M. (2000). *Performance Management—Key Strategies and Practical Guidelines 2nd ed.* London: Kogan Page.



- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action 4th edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 01-22.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Balogh, P., & Golea, P. (2015). Balanced Scorecard in Human Resource Management. *Quality - Access to Success*, 3(16), 157-161.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Wart, M. (2010). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems 3rd edition*. London: sage publication Inc.
- Boada-Grau, J., & Gil-Ripoll, C. (2009). Strategic Management of Human Resources as Antecedents to the Balanced Scorecard. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 123-134.
- Bobé, B. J., Mihret, D. G. & Obo, D.D. (2017). Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(6), 1230-1256.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.
- Buick, F., Blackman, D., O'Donnell, M. E., O'Flynn, J. L., & West, D. (2015). Can enhanced performance management support public sector change? *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 271-289.
- Conaty, F., & Robbins, G. (2018). A stakeholder salience perspective on performance and management control systems in non-profit organisations. *Critical Perspectives on Accounting*. DOI: 10.1016/j.cpa.2018.07.001.

- Cunningham, J. B., & Kempling, J. (2011). Promoting Organizational Fit in the HR Scorecard in Public Service Organizations. *Public Personnel Management*, 40(3), 193-213.
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65-80.
- Fottler, M. D., Erickson, E., & Rivers, P. A. (2006). Bringing Human Resources To the Table: Utilization of An HR Balanced Scorecard At Mayo Clinic. *Health Care Management Review*, 31(1), 64-72.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104-119.
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F. & Dennis Dong, H.-K. (2011). Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31 (3), 248-269.
- Hansen, E., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. DOI: 10.1007/s10551-014-2340-3.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variation on a Theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35(6), 637–647.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4 (1), 117-128.
- Jarvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242-256.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Strategic Direction*, 22(8). DOI:10.1108/sd.2006.05622had.002.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard: Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management*, 39(1), 53-79.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088.
- Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research*, 15(3), 355-374.
- Lim, S., Wang, T., & Lee, S.-Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
- Malina, M.A., & Selto, F.H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-91.
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Teixeira, M. R. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production Volume 24*, 20-29.
- Mathys, N. J & Thompson, K. (2006). *Using the Balanced Scorecard: Lessons Learned from the U.S. Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service*. Washington, D.C: IBM Center for the Business of Government.
- McAdam, R., Hazlett, S., & Casey, C. (2005). Performance Management in the UK Public Sector: addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256-273.
- Modell, S. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management*, 20 (1), 39-55.
- Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 442-458.
- Moullin, M., Soady, J., Skinner, J., Price, C., Cullen, J., & Gilligan, C. (2007). Using the Public Sector Scorecard in public health. *International journal of health care quality assurance*, 20(4), 281-289.
- Newcomer, K. E. (2007). Measuring government performance. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 307-329.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Qingwei, F. (2012). Research on Evaluation Index System of Management Effectiveness on Hospital Human Resource Based on Balanced Scorecard. *2011 International Conference on Environmental Science and Engineering* (pp. 1040-1044), Indonesia Bali Island, 2011. Netherlands: Procedia Environmental Sciences 12.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shankari, L., & Suja, S. (2008). Benchmarking on HR Scorecard in the Hospitality Industry. *Management and Labour Studies*, 33(1), 80-102.
- Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001). Designing and Implementing an HR Scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.
- Wilson, J. P. (2006). *Human Resource development: Learning & training for individuals and organisations (2nd ed.)*. London: Kogan Page.
- Zheng, Y., Wang, W., Liu, W., & Mingers, J. (2018). A performance management framework for the public sector: The balanced stakeholder model. *ournal of the Operational Research Society*, DOI: 10.1080/01605682.2018.1448247.