

بررسی راهبرد ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در راستای اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران در افق چشم-انداز ۱۴۰۴

امیر حسین مقدسی لیجاهی^۱ (نویسنده مسئول)*، رضا صالح^۲

چکیده:

برای آن‌که سرمایه‌های انسانی یک دارایی راهبردی قابل اعتماد در سازمان‌های دولتی محسوب گردد، معماری منابع انسانی بایستی با الزامات فرآیند اجرای راهبردهای سازمان‌های مزبور همسو شده باشد. شرط نخست گام‌نهادن در تبدیل معماری منابع انسانی به یک دارایی راهبردی، همسویی میان اجرای راهبردها و سیستم سرمایه‌های انسانی است. در ضمن این واقعیت را نمی‌توان انکار نمود که بررسی نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی کشورمان، در اعصار اخیر نیاز به نگاه و رویکردی عالمانه‌تر، نظام‌مندتر و رسمی‌تر داشته و عنایت به چشم‌انداز ترسیم‌شده برای کشور و نقش آن در تحقق دستیابی به جایگاه اول منطقه، در این برهه‌ی حساس از تکامل نظام و انقلاب اسلامی به یک ضرورت و رسالت ملی تبدیل شده است. لذا مقاله‌ی علمی-مروری حاضر با هدف ارائه راهکار در خصوص بهبود وضعیت نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی به منظور نیل به حکمرانی متعالی ج.ا.ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ نگارش یافته است. روش تحقیق پژوهش پیش‌رو، توصیفی، از نوع کاربردی و با رویکردی کیفی بوده و نتایج آن در ۱۰ مورد عنوان گردیده است. اطلاعات لازم برای این تحقیق از طریق جستجوی کتابخانه‌ای و بانک‌های معتبر اطلاعاتی داخلی (بررسی کتب و مقالات و نیز مراجعه به پایگاه‌های اینترنتی مختلف – فیش‌برداری از تعداد ۲۰ عنوان منبع تحقیقاتی) جمع‌آوری شده است. این پژوهش پس از احصاء نکات کلیدی علمی مطرح در موضوع مورد بحث اذعان می‌نماید که الزامات تحولی در نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی کشور بایستی متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز مذکور، تنظیم و تعیین گردد و این سیاست‌ها و اهداف بایستی کاملاً مراعات شوند.

واژگان کلیدی: حکمرانی، مدیریت، سرمایه‌های انسانی، تعالی، متعالی

مقدمه

جهان بیشتر از گذشته به سوی جهانی‌شدن در حرکت بوده و جو حاکم بر کشورها به سرعت رقابتی‌تر می‌شود و این به معنای آن است که روند جهانی‌سازی بر نظام‌های مدیریتی (از جمله مدیریت سرمایه‌های انسانی) سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشورها تأثیرگذار است. در شرایط مذکور و با حالتی طبیعی برخی از کشورها بنا بر دلایلی نسبت به سایر کشورها موفق‌تر خواهند بود. مؤثرترین و مهم‌ترین عامل این تفاوت و برتری، به‌رهمندی از نیروی انسانی مناسب به عنوان یک نوع دارایی راهبردی است. بنا بر مطالعات صورت‌پذیرفته و به زعم اساتید دانشگاه، چنانچه عملیات سرمایه‌های انسانی با راهبرد سرمایه‌های انسانی و راهبردهای سازمان‌های دولتی هر کشوری هماهنگی بیشتری یابند، تا حدود بسیار زیادی، پایداری مزیت رقابتی پیش‌گفته را تضمین نموده و موجب هم‌افزایی کاربردی و بیش از پیش در آن کشور خواهد گردید.

^۱ - دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه دولتی مازندران، عضو کمیسیون آموزش و سرمایه‌های انسانی کانون متفکرین ایران و بنیاد توانمندسازی مدیران منابع انسانی ایران، مدرس و همکار تحقیقاتی انجمن مدیریت دانش و توانمندسازی فردی مبین، ۰۹۹۲۰۸۱۴۹۶۳،

A.H.MOGHADASI4667@GMAIL.COM

^۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه جنگ (دافوس) آجا.

متخصصان سرمایه‌های انسانی با سایر مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی در نقش‌هایی مهم و به عنوان شریکی راهبردی همکاری می‌نمایند تا راهبردهای سازمان را به عمل تبدیل سازند. برای شریک راهبردی بودن لازم است متخصصان سرمایه‌های انسانی از سایر فعالیت‌های سازمان و محصولات و خدمات سازمان اطلاعات نسبتاً جامعی داشته باشند. علاوه بر این بایستی بدانند که این فعالیت‌ها، محصولات و خدمات چگونه با اهداف راهبردی سازمان هماهنگ و همسو می‌گردند. چراکه با داشتن چنین اطلاعاتی، آن‌ها خواهند توانست داده‌های ارزشمندی برای تصمیمات و فعالیت‌های سازمانی فراهم سازند. لذا مدیریت سرمایه‌های انسانی به مهارت‌های راهبردی نیاز دارد، مهارت‌هایی چون برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد بیشتری از سازمان را درگیر می‌سازد. (استوارت و براون، ۲۰۰۹)

با توجه به این که بر اساس آمار منتشرشده بانک جهانی در سال ۲۰۱۹، حکمرانی خوب (مطلوب) در ایران در وضعیت مناسبی قرار ندارد و بررسی انتقادی مدیریت سرمایه‌های انسانی دولتی ایران، حاکی از این است که به خدمات این بخش نیاز فراوانی وجود دارد (قلی‌پور و حمداللهی، ۱۳۹۹)، نظام مطلوب مدیریت سرمایه‌های انسانی به نوبه‌ی خود به عنوان یک عامل مهم در توسعه‌ی کشور و به عنوان یکی از شاخص‌های حکمرانی مطلوب، با فراهم آوردن شرایطی موجب تقویت پایه‌ها و بالا بردن مشروعیت و سلامت نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.

برابر نظرات خبرگان شاغل و فعال در نظام مدیریتی مورد بحث، خوشبختانه شیوه‌ها و خطمشی‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران به منظور اثرگذاری بر شاخص‌های حکمرانی مطلوب از ظرفیت مناسب و شایسته‌ای برخوردار هستند.

با عنایت به موارد مطرح‌شده، در مقاله‌ی حاضر به بررسی راهبرد ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی (در سازمان‌های دولتی) در راستای اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ پرداخته شده است.

۱- بیان مساله

در این مقاله با تأکید مضاعف بر اهمیت توسعه نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی، در جستجوی شناخت الزامات تحقق حکمرانی مطلوب به منظور رسیدن به توسعه‌ی انسانی پایدار می‌باشیم. در این راستا تأمل و بازاندیشی در رابطه با کیفیت هر کدام از مؤلفه‌های حکمرانی و اتخاذ راهبردهای مناسب برای تقویت آن‌ها در توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی پایدار مؤثر واقع خواهد شد.

مطابق با یافته‌های بسیاری از محققین حوزه‌ی حکمرانی (مانند کاهلر، بوریس و گروندی، جنس، ۲۰۱۹) حکمرانی مطلوب (خوب)، الگوی نوینی برای توسعه‌ی پایدار انسانی با سازوکار تعاملی سه بخش دولتی، بخش خصوصی و جامعه‌ی مدنی است تا به موجب آن کشورها بتوانند از همه‌ی توانمندی‌های خود در توسعه‌ی همه‌جانبه استفاده نمایند. جامعه‌ی مدنی مستحکم به همراه دولتی پیشرفته، قوی و توسعه‌خواه، می‌تواند زمینه‌های ایجاد حکمرانی مطلوب و در نتیجه، توسعه‌ی همه‌جانبه را با کمترین زمان و آسیب ممکن به پیش ببرد. از آنجایی که مهم‌ترین عامل توسعه‌ی هر سازمان و جامعه، افراد آن سازمان و جامعه می‌باشند، مقاله‌ی حاضر با تأکید بر اهمیت ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی، در جستجوی چگونگی تحقق حکمرانی مطلوب به منظور نیل به اهداف قید شده در سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ می‌باشد.

۲- اهمیت و ضرورت تحقیق

حکمرانی از جمله‌ی مهم‌ترین موضوعاتی است که طی سال‌های اخیر مورد عنایت تعداد بسیاری از محققین و مسئولین قرار گرفته است. اما با این وجود در برخی از موضوعات مرتبط با آن، کماکان آن طور که شایسته و بایسته‌ی این مهم می‌باشد، پژوهش‌های لازم و کافی صورت نپذیرفته است.

مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی، موفقیت سازمانی را افزایش داده و این بهسازی نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی در بهبود و افزایش اثربخشی خدمات ارائه‌شده به متقاضیان خدمات تاثیرگذار بوده و با بهبود آن، نظام مقدس ج.ا.ایران به بهبود شاخص‌ها و مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب (پاسخگویی، شفافیت، حاکمیت قانون، مشارکت در فرآیندهایی مانند جذب، پایان خدمت، خدمات عمومی موثر) نائل خواهد شد.

همچنین انجام پژوهش حاضر و تحقیقاتی این‌چنینی با عنایت به تدبیر شماره ۱۳ سند الگوی پایه‌ی اسلامی-ایرانی پیشرفت مبنی بر توسعه‌ی علوم بین رشته‌ای و مطالعات و پروژه‌های چندرشته‌ای بدیع و مفید، امری ضروری می‌باشد.

۳- پرسش تحقیق

- چگونه می‌توان با ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی به اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ نائل گشت؟

۴- فرضیه‌های تحقیق

در تحقیق پیش رو، به دلیل این که از روش توصیفی با رویکرد کیفی استفاده گردیده و محقق در پی کشف و توضیح روابط بین متغیرها، همبستگی‌ها و آزمون فرضیه‌ها نیست و توجه بیشتر در جهت تبیین و توصیف عینی، واقعی و منظم موضوع تحقیق می‌باشد، بنابراین از ذکر فرضیه خودداری شده است.

۵- اهداف تحقیق

اولین هدف از تهیه‌ی مقاله‌ی پیش‌رو، این است که به بررسی ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی به عنوان راهبردی به منظور اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ بپردازیم.

هدف ثانویه از تدارک این پژوهش، ارائه‌ی مدلی کاربردی به‌منظور نیل به حکمرانی مطلوب جمهوری اسلامی ایران با بهره‌برداری از مفاهیم مرتبط با نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتقاءیافته (در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران) می‌باشد.

۶- روش تحقیق

این پژوهش، حاصل توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات مرتبط با موضوع تحقیق با هدف تشریح جنبه‌هایی از موضوع مورد بحث است. لذا در آن از روش «توصیفی» بهره‌برداری گردیده و ارزش این روش این است که ضمن کمک به درک و شناخت تکمیلی موضوع تحقیق، زمینه‌های شکل‌گیری فرضیه‌هایی را فراهم می‌سازد که می‌توانند در آتی از طریق مطالعات تحلیلی یا تجربی مورد آزمون قرار گیرند. در ضمن دیدگاه‌هایی را مبنی بر ضرورت بررسی و پژوهش بیشتر فراهم می‌نماید. همچنین ضعف این روش در این است که چون امکان دست‌کاری مستقیم متغیرهای مستقل وجود ندارد، ممکن است گاهی به نتیجه‌گیری‌های گمراه‌کننده منجر شود.

۷- نوع تحقیق

تحقیقات کاربردی، به دنبال حل یک مسئله‌ی خاص یا ارائه‌ی راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل مربوط به فرد، گروه، جامعه یا حکومت است. در ضمن سه نوع تحقیق کاربردی وجود دارد که شامل ارزیابی، تحقیق و توسعه و اقدام‌پژوهی می‌شود. لذا با عنایت به این که نتایج و پیشنهادات حاصل از پژوهش حاضر در «حکمرانی جمهوری

اسلامی ایران» قابلیت کاربرد خواهند داشت، نوع تحقیق حاضر، کاربردی (از زیرشاخه‌ی تحقیق و توسعه) می‌باشد. در ضمن در تحقیقات کاربردی بعضاً تلاش می‌گردد تا برای ایجاد راحل‌هایی ابتکاری از یافته‌های سایر محققین استفاده شود که با این کار، آن یافته‌ها مورد تأیید مجدد قرار می‌گیرند.

۸- رویکرد تحقیق

رویکردهای پژوهشی در انجام تحقیقات و مطالعات، یا کمی است یا کیفی. ویژگی‌های رویکرد کیفی شامل ذهنی-بودن، پیچیدگی، وسعت، تفسیری بودن، غنی بودن، وابستگی بستر (عدم وجود آزادی بستر)، بهره‌برداری از مشاهده و ارتباطات (به جای استفاده از ابزارها و تکنیک‌های دیگر سنجش)، انعطاف‌پذیری، مهم‌نبودن حجم نمونه می‌باشد. همچنین در پژوهش‌های کیفی به دنبال دستیابی به انتزاعات، مفاهیم، فرضیات یا نظریه‌ها می‌باشیم.

رویکرد تحقیق حاضر به دلیل نیت و تمایل پژوهشگران مبنی بر ایجاد تغییر و تحولات زیربنایی در فرآیندها، ساختار و فعالیت‌های مرتبط با نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی (و به منظور اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران)، رویکردی «کیفی» می‌باشد. در همین راستا تلاش شده تا اکثر موارد مرتبط با موضوع مورد پژوهش را مد نظر قرار داده (دال بر گستردگی تحقیق حاضر) و از زاویه‌ای انتقادی و نوین آن را مورد بررسی و عنایت قرار دهیم.

۹- مبانی نظری تحقیق

۹-۱- سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ج.ا.ایران

سند چشم‌انداز بیست‌ساله‌ی ج.ا.ایران سندی جهت تبیین افقی برای توسعه‌ی ایران در زمینه‌های مختلف فرهنگی، علمی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است که به پیشنهاد و توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام تدوین شده‌است. اجرای این چشم‌انداز از سال ۱۳۸۴ و در قالب چهار برنامه‌ی توسعه‌ی ۵ ساله انجام می‌پذیرد و در سال ۱۴۰۴ خورشیدی مطابق با ۲۰۲۵ میلادی، افق چشم‌انداز مزبور تعیین گردیده است.

پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، همواره این‌گونه برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ارائه گردیده و به همین ترتیب در دهه‌ی ۱۳۷۰، با ارائه طرح‌های نسبتاً مشابهی، مانند چشم‌انداز بیست‌ساله، این روند پیگیری شد که البته فرجام چندان موفقیتی نداشته‌اند. به عنوان مثال در سال ۱۳۷۴ از سوی مرحوم آیت‌الله هاشمی رفسنجانی طرح «ایجاد تمدن اسلامی ۱۴۰۰» مطرح گردید و او خبر از تحقق این طرح در سال ۱۴۰۰ خورشیدی داد.

۹-۱-۱- ویژگی‌های جامعه‌ی ایرانی در متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴

جامعه‌ی ایرانی در افق این چشم‌انداز چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

توسعه‌یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود و متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی با تأکید بر مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادی‌های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها و بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی، برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه‌ی اجتماعی در تولید ملی، امن، مستقل و مقتدر با سامانه‌ی دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه‌جانبه و پیوستگی مردم و حکومت، برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تأمین اجتماعی، فرصت‌های برابر، توزیع مناسب درآمد، نهاد

مستحکم خانواده به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط‌زیست مطلوب، فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مؤمن، رضایت‌مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط روحیه‌ی تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن، دست‌یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل، الهام‌بخش، فعال و مؤثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی، توسعه‌ی کارآمد، جامعه‌ی اخلاقی، نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی، تأثیرگذار بر هم‌گرایی اسلامی و منطقه‌ای براساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره)، دارای تعامل سازنده و مؤثر با جهان براساس اصول عزت، حکمت و مصلحت.

ملاحظه: در تهیه، تدوین و تصویب برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سالیانه، این نکته مورد توجه قرار گیرد که شاخص‌های کمی کلان آن‌ها از قبیل نرخ سرمایه‌گذاری، درآمد سرانه، تولید ناخالص ملی، نرخ اشتغال و تورم، کاهش فاصله‌ی درآمد میان دهک‌های بالا و پایین جامعه، رشد فرهنگ و آموزش و پژوهش و توانایی‌های دفاعی و امنیتی، باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز، تنظیم و تعیین گردد و این سیاست‌ها و هدف‌ها به صورت کامل مراعات شود. (علایی، ۱۳)

۲-۱-۹- میزان تحقق اهداف اقتصادی سند چشم‌انداز

در ۱۶ آبان ۱۳۹۷ برخی شاخص‌ها و اهداف اقتصادی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن توسط کارشناسان خبره‌ی اقتصادی به صورت زیر ارزیابی شده است:

رشد اقتصادی ایران در این مدت (از زمان ابلاغ در سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۷) بسیار پرنوسان و سطح پایین بوده است، به طوری که با توجه به وضعیت کشور و زمان باقی‌مانده به نظر نمی‌رسد تا سال ۱۴۰۴ در شاخص رشد اقتصادی به قدرت اول اقتصادی منطقه برسد. نرخ بیکاری کشور در سال ۱۳۹۶ که آخرین نرخ بیکاری منتشر شده بود، ۱۲/۱ درصد است. این نکته نشان می‌دهد در این شاخص هم علی‌رغم اهدافی که در سند چشم‌انداز منعکس شده، ایران نتوانسته به یک نرخ بیکاری تک رقمی دست یابد. کشور در رابطه با چشم‌انداز بنگاه‌های اقتصادی رتبه‌ی ۱۱۹ را در میان ۱۴۰ کشور جهان دارد که نشان می‌دهد، در بحث فضای کسب و کار شرایط مهیا نشده است. در مورد ثبات اقتصادی و شاخص‌های آن، ایران از جایگاه خوبی برخوردار نیست و اقتصاد کشور یک اقتصاد بی‌ثبات را نشان می‌دهد، به نحوی که در میان سایر کشورها رتبه‌ی ۱۱۷ را دارد. نرخ بیکاری دانش‌آموختگان آموزش عالی در سال ۱۳۹۶ حدود ۲۰ درصد بوده که این نرخ برای کشوری که می‌خواهد در حوزه‌ی سند چشم‌انداز قدرت اول اقتصادی باشد، گویای وضعیت خوبی نیست. براساس آخرین گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ایران رتبه‌ی ۱۳۶ را دارد؛ یعنی نتوانسته زمینه‌ی شغلی متناسب با فرهنگ و مذهب خود برای زنان ایجاد کند. بررسی شاخص‌های مختلف رقابت‌پذیری اقتصاد، فضای کسب و کار، علم و فناوری، برون-گرایی اقتصاد، سرمایه‌گذاری و منابع آن طی دوره‌ی ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴ بیانگر عدم توفیق در قرار گرفتن در مسیر توسعه‌ی

اقتصاد رقابتی مورد تأکید سند چشم‌انداز بوده است. تحقق سند چشم‌انداز مبنی بر «دست‌یافتن به جایگاه اول منطقه» به لحاظ حجم تولید، بسیار سخت و غیر قابل دسترس شده است. (نشریه‌ی سیاست‌نامه علم و فناوری، سال سوم شماره ۲، پیاپی ۴، بهار ۱۳۹۲)

۲-۹- سازمان متعالی، سازمان بهره‌ور

در یک سازمان متعالی از تمامی توان بالقوه‌ی کارکنان در سطوح فردی، تیمی و سازمانی بهره‌برداری می‌شود. مدل‌های تعالی سازمان به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده‌اند. این مدل‌ها به عنوان یک زبان مشترک برای مقایسه‌ی عملکرد و میزان موفقیت سازمان به کار می‌روند و به این لحاظ، مبنای طراحی جوایز متعدد قرار گرفته‌اند که در کشورهای پیشرفته‌ی صنعتی و کشورهای در حال توسعه به سازمان‌های برتر اعطا می‌شود. (ماهانامه اقتصاد ایران، ۱۳۸۸)

نگاه و نگرش سیستمی به متخصصین سرمایه‌های انسانی آموخته که، برای رسیدن به بهره‌وری هرچه بیشتر و عملکرد مطلوب، بایستی همه‌ی اجزای سازمان دارای ویژگی‌ها و شرایط لازم به علاوه هدفمندی و نتیجه‌گرایی با تعامل مؤثر باشند. خروجی و ستانده‌های یک نظام، حاصل کمیت و کیفیت خوب اجزای نظام است. تقوم عملکرد به قابلیت‌ها و همچنین تقوم توسعه‌ی قابلیت‌ها به کمیت و کیفیت عملکرد، یک واقعیت مهم است که باید به خوبی درک و فهمیده شود تا حرکت و فعالیت دچار نقص، انحراف و وقفه نگردد. سازمان بهره‌ور یک قابلیت است و بهره‌وری، نتیجه‌ی آن. به قول معروف، از کوزه همان برون تراود که در اوست. عملکرد سازمان‌ها نتیجه‌ی دو دسته عوامل مختلف است که جملگی اثرگذار و اثرپذیرند. دسته‌ی اول عوامل درون‌سازمانی و قابل کنترل و دسته‌ی دوم عوامل برون‌سازمانی و غیرقابل کنترل که تحت عنوان عوامل محیطی نیز شناخته می‌شوند؛ البته محیط نزدیک یا قلمرو، مهم‌تر و مؤثرتر از محیط دور یا کلان است. هنگامی که به ارزیابی یک سازمان پرداخته می‌شود، سه نوع تحلیل، ضروری و مهم است. تحلیل عملکرد، تحلیل عوامل درون‌سازمانی و قابلیت‌ها و تحلیل محیط. تحلیل عملکرد، مبانی مقایسه‌ای گوناگونی دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها تحلیل روند و مقایسه با دوره‌های زمانی گذشته، مقایسه با دوره‌ی پایه، مقایسه با اهداف، مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه با مهم‌ترین رقیب یا رقبای است.

تحلیل عملکرد نیازمند شاخص‌ها و سنجه‌های مختلف ولی جامع و فراگیر است. بهترین نگاه برای تحلیل و ارزیابی عملکرد یک نظام و سازمان، نگاه از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف سازمان شامل مشتریان، صاحبان سرمایه و سهام، کارکنان و جامعه است. هر کدام از این ذی‌نفعان توقعات و انتظارات خاص خود را دارند که بسیاری از موارد هم‌راستا و هم‌جهت با یکدیگر نیستند و در عین حال به یک اندازه حائز اهمیت نمی‌باشند؛ اما همگی مهم و کلیدی هستند. به همین دلیل مدل‌های تعالی سازمانی با دقت کامل به این موضوع توجه کرده‌اند و برای هریک از این گروه‌ها، معیارها و نشانگرهای بسیاری را جهت بررسی و ممیزی تعیین و تعریف کرده‌اند و جایزه‌ی ملی تعالی سازمانی که سال‌ها است به خوبی و با

حمایت سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و حاکمیتی اجرا می‌شود، نیز به تبعیت از مدل‌های تعالی سازمانی معتبر بین‌المللی این‌گونه معیارها را در مدل بررسی و ارزیابی خود دارد.

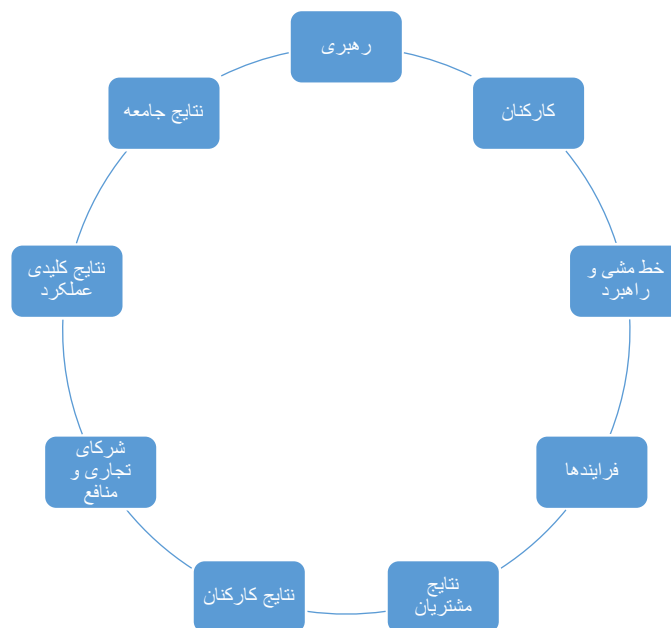
نتایج حاصل از این تحلیل، عملکرد مثبت به علاوه عارضه‌های یک سازمان را نشان می‌دهد که علائم مفید و راهنما برای درک وضعیت و قضاوت و در عین حال عللیابی و ریشه‌یابی مسائل سازمان به‌عنوان مقدمه‌ای ضروری برای حل آن‌ها است. لذا تحلیل عملکرد، نقطه‌ی شروع تحلیل و ارزیابی یک سازمان است.

تحلیل بعدی، تحلیل قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان است. برای این نوع تحلیل نیز نیاز به مدل و معیارهای روشن، جامع و قابل قبول علمی است که به نتایج حاصل از ارزیابی بتوان اعتماد کرد. مهم، حصول اطمینان از جامعیت و علمی بودن بررسی و ارزیابی است. توانمندی‌های یک سازمان در نظام رهبری و مدیریت، کارکنان، فرآیندها و فناوری آن، فضای عملیاتی و توان جلب مشارکت و همکاری شرکاء و همکاران بیرونی نهفته است که هر یک از آن‌ها در قالب یک حوزه‌ی کامل نیازمند مطالعه و بررسی دقیق و کارشناسی است و باید مجموعه‌ی پارامترها و عوامل هر حوزه از قابلیت‌ها و توانمندی‌ها را به درستی تعریف و تبیین کرد که مدل‌های تعالی سازمانی نیز به خوبی این نیاز را پوشش می‌دهند و تحت عنوان توانمندسازها با دقت و وسواس خاصی به بیان معیارها و زیرمعیارها و رابطه آن‌ها با یکدیگر می‌پردازند که چنانچه ارزیاب با دقت لازم و مطابق با آن به ممیزی و ارزیابی یک سیستم و سازمان بپردازد می‌توان تا حد زیادی به نتایج حاصل از فرایند ارزیابی مطمئن و امیدوار بود. بدون تردید قابلیت و شایستگی‌های فرد ارزیابی‌کننده تحت عنوان ارزیاب تعالی سازمانی به علاوه روش ارزیابی که ترجیحاً تیمی و مبتنی بر خرد و قضاوت جمعی است، عوامل کلیدی کیفیت ارزیابی هستند. در فرایند جایزه‌ی ملی تعالی سازمانی نیز علاوه بر مدل برگرفته از مدل‌های تعالی سازمانی معتبر بین‌المللی، با دقت بسیار به پرورش و انتخاب ارزیابان تعالی سازمانی برای انجام ارزیابی‌ها پرداخته می‌شود و با دقت و حساسیت خاصی امتیازدهی صورت می‌گیرد. سازمانی که امتیاز بالایی براساس این نوع تحلیل و ارزیابی کسب می‌کند، مطمئناً یک سازمان متعالی و بهره‌ور است که حاصل آن توان رقابت‌پذیری بالا است و نتیجه‌ی اصلی و واقعی آن در حوزه‌ی نتایج و عملکرد سازمان در معیارهای بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، کیفیت، نوآوری، سودآوری و رضایت کارکنان و جامعه، خود را نشان می‌دهد. تحلیل آخر، تحلیل محیط است؛ اعم از محیط نزدیک و محیط دور و کلان. محیط بیرونی شامل فضای کسب و کار، میزان توسعه‌یافتگی زیرساخت‌ها، کیفیت و کمیت سیاست‌ها، قوانین و مقررات، میزان دسترسی به منابع، تعاملات بین‌المللی، ساختار اقتصادی و سیاسی، وضعیت مالیاتی، ثبات قیمت‌ها، وضعیت تقاضا، فرهنگ جامعه و سایر موارد نیازمند مطالعه، بررسی، تحلیل و ارزیابی است. چرا که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و توانمندسازهای یک سازمان (خاصه سازمان‌های دولتی) دارند. معمولاً مدل‌های مختلفی برای حصول اطمینان از بررسی جامع و کامل محیط شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری، قانونی و زیست‌محیطی وجود دارند که می‌توان با بهره‌گیری از آن‌ها،

تحلیل علمی و کارشناسی از محیط بیرونی و نهایتاً "ارزیابی درست و منطقی داشت. البته یک سازمان متعالی و بهره‌ور فقط متأثر از محیط بیرونی نیست، بلکه به دلیل توان و قابلیت و عملکرد، بر محیط خود نیز اثرگذار است. نکته‌ی آخر این‌که در دنیایی که همه چیز نسبی است نباید به دنبال قطعیت باشیم. سازمان متعالی، سیستم در مسیر تکامل و رشد است و هر اندازه توسعه‌یافته‌تر و کامل‌تر شود، همچنان هیچگاه به نقطه‌ی پایانی فرایند تکامل نمی‌رسد و لحظه‌ای که رشد و تکامل متوقف شود، لحظه‌ی مرگ و نابودی سیستم و سازمان است. لذا واژه‌ی سازمان متعالی، واژه‌ای برای حالتی نسبی است و بیانگر عزم، اراده، رویکرد و هدفمندی یک سازمان برای طی طریق تکامل است. (محمدی، ۱۳۹۶)

۹-۳- معیارهای نه‌گانه‌ی مدل تعالی سازمانی

سازمان‌های متعالی جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می‌باشند و با بهره‌گیری از مدل‌های تعالی دارای ویژگی به خصوصی هستند. یکی از پرکاربردترین مدل‌ها، مدل نه‌معیاره‌ی مالکوم بالدريج است. این مدل، شامل پنج معیار توانمندسازها (شامل رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها) و چهار معیار نتایج (شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) می‌باشد. شکل شماره ۱، شمایی از این مدل را ارائه می‌نماید. (مالکوم بالدريج، ۲۰۰۰)



شکل شماره ۱- مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج

معیارهای توانمندساز آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد، پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان به دست می‌آورد و بیان‌کننده‌ی دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. (همان، ۲۰۰۰)

۹-۴- الگوبرداری از عملیات سازمان‌های موفق

جفری ففر (۲۰۰۵)، براساس پژوهشی که در ۲۰ کشور جهان انجام شده است، هفت عملیات را در رابطه به مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های موفق برمی‌شمرد:

۱. فراهم آوردن امنیت کارکنان: تردیدی نیست که کارکنانی که عملکرد خوبی ندارند باید بروند، اما نباید آنان را به دلیل خطاهای راهبردی مدیریت‌ارشده یا کاستی‌های اقتصاد به سرعت به خیابان‌ها راند. آن‌ها نقشی در این زمینه ندارند؛

۲. استفاده از معیارهای مختلف برای انتخاب کارکنان: مهارت کارکنان جدید را به راحتی می‌توان از راه آموزش فراهم کرد، اما شرکت باید به نگرش‌ها و سازگاری فرهنگی، بیش از بقیه موارد توجه کند؛

۳. استفاده از تیم‌های خودمدیریتی و غیرمتمرکز به عنوان عناصر اصلی طراحی سازمانی: تنها بدین ترتیب می‌توان لایه‌های مدیریتی را حذف کرد؛

۴. ارائه دستمزد خوب به شرط داشتن عملکرد سازمانی موفق؛

۵. آموزش گسترده؛

۶. کاهش مرزها و محدودیت‌ها؛ از تفاوت لباس، زبان و چیدمان دفتر تا پارکینگ و دستمزد؛

۷. به اشتراک‌گذاری اطلاعات مالی و عملکردی؛

نقش عمل، اجرا و اقدام بسیار مهم است. انجام کار درست، مهم است چون راهبرد به آن مربوط است، اما انجام خوب آن کار چیزی است که تفاوت سازمان‌ها را پدید می‌آورد. (هر بازی فوتبالی برای برد طراحی شده است. اجرا می‌تواند موجب شود که برد حاصل نشود، افراد توپ را از دست بدهند، در جای نامناسب قرار بگیرند و....) پس موفقیت به اجرا، یعنی توانایی انجام کارها مربوط است. ففر بر این باور است که فرآیند بازخورد از اهمیت بسیاری برخوردار است. ما باید پیش از این که دست به کاری بزنیم، فکر کنیم و تأثیر بازخورد را کاملاً به حساب آوریم. دلیل اینکه سازمان‌ها کارهای بی‌ارزش انجام می‌دهند همین است. آن‌ها تأثیر بازخورد را نادیده می‌گیرند. به عنوان نمونه وقتی سازمان‌ها مزایای بازنشستگی را قطع می‌کنند و افراد به راحتی نمی‌توانند بازنشسته شوند، می‌توان تصور کرد که چه اتفاقی رخ خواهد داد. ففر در تحلیل رفتار انسان‌ها، مدل مکانیکی را مردود می‌داند و می‌گوید: «بسیاری از سازمان‌ها به اشتباه فکر می‌کنند انگیزه، پاسخ هر چیزی است و یک مدل مکانیکی از رفتار انسان در ذهن دارند.» برای هوشمندتر عمل کردن باید فرآیند یادگیری را تقویت کرد. یادگیری عبارت است از تلاش برای رویارویی با چیزهای جدید و دیدن آن‌چه اتفاق می‌افتد. اساساً یادگیری یعنی انجام چیزهایی که شما در آن خوب نیستید. سازمان‌های دولتی هم درست مانند انسان‌ها یاد می‌گیرند. برای این کار بازخورد و مرور مسائل بعد از انجام آن ضروری است؛ به گونه‌ای که به جای این که یک تجربه را ۲۰ بار در یک سال تکرار کنیم، افراد و سازمان‌های دولتی واقعاً یادگیری را در طول زمان دنبال کنند. (ففر، ۲۰۰۵) در ضمن بنابر نظر

خبرگان حوزه‌ی مدیریت سرمایه‌های انسانی، الگوبرداری از عملیات سازمان‌های دولتی موفق در سطح جهان امری لازم و ضروری محسوب می‌گردد.

۵-۹- مقوله‌ی همسویی سرمایه‌های انسانی

برای آن‌که سرمایه‌های انسانی یک دارایی راهبردی قابل اعتماد محسوب شود، معماری سرمایه‌های انسانی باید با الزامات فرآیند اجرای راهبردهای سازمان همسو شده باشد. سیستم سنجش عملکرد سرمایه‌های انسانی روشی است که می‌تواند این دارایی راهبردی را مدیریت کرده و سهم آن در موفقیت کلی سازمان ارزیابی کند. این سیستم سنجش عملکرد نیازمند توجه به همسویی در دو زمینه است:

۱. تغییر تمرکز از شاخص‌های سنجش عملیاتی سنتی به شاخص‌های سنجش راهبردی؛
 ۲. توسعه‌ی شاخص‌های سنجش همسویی به عنوان شاخص‌های آینده‌گرا، در ارزیابی متوازن سرمایه‌های انسانی.
- شایسته است مدیران سرمایه‌های انسانی، شاخص‌های اصلی کارایی خود را به دو دسته تقسیم کنند: اصلی و راهبردی. شاخص‌های اصلی کارایی، هزینه‌های مهم انسانی را ارائه می‌دهد که هیچ سهم مستقیمی در اجرای راهبردهای سازمان ندارد. شاخص‌های راهبردی کارایی، کارایی فعالیت‌ها و فرآیندهای سرمایه‌های انسانی را که برای ایجاد دستاوردهای سرمایه‌های انسانی طراحی شده‌اند، ارزیابی می‌کند. تفکیک این دو، کمک می‌کند که سود خالص دستاوردهای راهبردی ارزیابی شود و تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع جهت یابد. لذا بایستی به این نکته عنایت داشت که شاخص‌ها، پاسخ پرسش‌ها هستند، نه تمام مطلب. اگر سازمان می‌خواهد هزینه‌های خود را کاهش دهد و سرمایه‌های انسانی برای تنظیم عملکرد بر اساس کارایی به جای راهبرد تحت فشار قرار گرفته، ممکن است تمرکز بر هزینه‌های سرمایه انسانی انجام شود، مانند: هزینه‌ی سالانه‌ی آموزش، هزینه‌ی سرانه‌ی کارکنان یا میزان بودجه‌ی سالانه‌ی تحقیق و توسعه. اما اگر در مورد چگونگی مدیریت راهبردی دارایی‌های نامشهود پرسش کنیم، می‌توانیم عملکرد سازمان را بهتر بسنجیم. در این حالت تمرکز بر "دستاوردهای" سرمایه انسانی خواهد بود. باید ارزش سرمایه انسانی را در سازمان براساس عملکرد آن سنجید، پس باید به تلاش‌های ارزش‌آفرین نیروی کار توجه کرد. منظور از عملکرد کارکنان؛ نیز اجرای مؤثر راهبرد سازمان است. در این گونه تفکر، مدیریت سرمایه‌های انسانی به مفهوم مدیریت رفتارهای عملکردی می‌باشد. برای مثال، به جای شاخص میزان بودجه‌ی سالانه‌ی تحقیق و توسعه، ارزش عملکرد تحقیق و توسعه در سهم سالانه‌ی درآمدی ناشی از ایده‌هایی که منجر به تولید محصول جدید شده، سنجیده می‌شود. پس از درک جایگاه تعیین شاخص‌های راهبردی باید گفت که شرط نخست تبدیل معماری سرمایه‌های انسانی به یک دارایی راهبردی، همسویی میان اجرای راهبرد و نظام سرمایه‌های انسانی است. به منظور دستیابی به این همسویی، سازمان بایستی بر اجرای راهبرد تأکید کند و آن را به عنوان یک منبع مزیت رقابتی به رسمیت بشناسد. لازمه‌ی راهبرد محور بودن، آن است که سازمان، اجرای راهبرد را به عنوان یک فرایند متوازن خلق ارزش دریابد، نه اینکه به سادگی آن را فقط کوششی در زمینه‌ی کنترل مالی بداند. این

همسویی بیرونی سرمایه‌های انسانی است. بعد همسویی درونی معماری سرمایه‌های انسانی، تأکید بر توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی به عنوان یک "دارایی راهبردی" است. همسویی، نیازمند آن است که سرمایه‌های انسانی و مدیران صف دارای دیدگاه مشترکی درباره‌ی نقش سرمایه‌های انسانی باشند. کلید همسویی در این جا، آموزش کارکنان در کل سازمان است. مدیران سرمایه‌های انسانی باید بر کارکنان تمرکز راهبردی داشته باشند. او باید کمک کند که کارکنان در سازمان بدانند کارشان چیست و چگونه می‌توانند سهمی در موفقیت سازمان ایفا کنند. این کار به تنهایی شدنی نیست، بلکه باید مدیران صف را در انجام این کار شریک نمود. لازمه‌ی این کار آن است که هدف‌های راهبردی به صورت شفاف بیان شود و این موضوع که کارکنان چگونه می‌توانند در دستیابی به هدف‌های راهبردی ارزش‌آفرینی کنند، مشخص شود. (مارک هوزلید، ۲۰۰۱)

۹-۶- ارزیابی متوازن سرمایه‌های انسانی

ارزیابی متوازن سرمایه‌های انسانی روشی است که براساس نقش مرکزی و محوری سرمایه‌های انسانی در عملکرد سازمان، به اندازه‌گیری و سنجش تأثیر این نقش می‌پردازد. سازمان‌های بسیاری این مطلب را در بوق و کرنا می‌کنند که افراد مهم‌ترین دارایی ما هستند و حتی ممکن است به آن نیز باور داشته باشند، اما راه و روشی ندارند که آن شعار را به عمل سازمانی تبدیل و ترجمه کنند. ارزش‌گذاری درست سرمایه انسانی با درک این نکته آغاز می‌شود که سهم سرمایه انسانی را چگونه می‌توان در موفقیت سازمان سنجید. امروزه منبع اصلی تولید در اقتصاد، از سرمایه‌ی فیزیکی به سرمایه‌ی فکری تغییر یافته است. اولویت نخست ارزش‌آفرینی کارکرد سرمایه‌های انسانی، توسعه‌ی دیدگاه و کسب شایستگی برای حل مسائل کسب‌وکار است. برای آن‌که سرمایه‌های انسانی یک دارایی راهبردی قابل اعتماد محسوب شود، معماری سرمایه‌های انسانی باید با الزامات فرایند اجرای راهبرد سازمان همسو شده باشد. شرط نخست گام نهادن در تبدیل معماری سرمایه‌های انسانی به یک دارایی راهبردی، همسویی میان اجرای راهبرد و نظام سرمایه‌های انسانی است. سیستم‌های سنجش - چه برای سازمان به عنوان یک کلیت و چه برای کارکرد سرمایه‌های انسانی - زمانی می‌توانند ارزش خلق کنند که کاملاً با راهبرد رقابتی ویژه‌ی سازمان و اهداف عملیاتی همسان و همسو باشند. (مارک هوزلید، ۲۰۰۷)

۹-۷- برنامه‌های راهبردی سرمایه‌های انسانی

سفر سرمایه‌های انسانی، کاوش مستمر در میان مسئولان متعهد سرمایه‌های انسانی برای نیل به ارزش افزوده‌ی بالاتر در سازمان‌های دولتی است. در همین راستا و مرتبط با برنامه‌های راهبردی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی نکات ذیل ارائه می‌گردد:

- مدیران سرمایه‌های انسانی نه تنها باید مشاهده‌گر باشند، بلکه باید روندهای کسب‌وکار را درک نموده و خود را با آن سازگار کنند.

- کارهای اداری سرمایه‌های انسانی، کارایی را تضمین می‌کنند، هزینه‌ها را کنترل می‌نمایند، اشتباهات کاری را کاهش داده و کارهای راهبردی و تحول‌گرایانه، زمینه‌ی اجرای راهبردها را فراهم می‌آورند.
 - انجام کارهای راهبردی به طور عمده به نگاه راهبردی سرمایه‌های انسانی به کسب‌وکار برمی‌گردد. از همین روست که در این کارها، سازمان‌ها و مدیران صف در متن فعالیت‌های سرمایه‌های انسانی قرار می‌گیرد.
 - اگر مسئولان سرمایه‌های انسانی نقش‌های مناسب را همراه با شایستگی مناسب ایفا کنند به نقش‌آفرینان، مجریان، شریکان، معماران، و عاملان و طراحانی تبدیل می‌شوند که هم افراد و هم سازمان را به خوبی مدیریت می‌کنند.
 - مسئولان سرمایه‌های انسانی باید به پیکره‌ی دانش حرفه سرمایه‌های انسانی بصیرت داشته باشند.
 - مسئولان سرمایه‌های انسانی به عنوان مشاوران و تسهیل‌گران داخلی، به رهبران درباره‌ی آنچه باید انجام دهند و چگونگی آن، مشورت می‌دهند و به مدیریت فرایند برای تغییر کمک می‌کنند.
 - مسئولان سرمایه‌های انسانی در بسط یادگیری سازمانی، یعنی تولید و عمومی‌سازی موثر ایده‌ها مشارکت می‌کنند.
 - متخصصان سرمایه‌های انسانی به وسیله‌ی ایفای نقش‌های متعدد برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.
- (www.rb1.net)

۹-۸- معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی

مؤثرترین عملی که مدیران سرمایه‌های انسانی برای اطمینان از مشارکت راهبردی خود می‌توانند انجام دهند، این است که یک سیستم اندازه‌گیری ایجاد کنند و تأثیر سرمایه‌های انسانی را بر عملکرد سازمان نشان دهند. طراحی چنین سیستم اندازه‌گیری مستلزم آن است که مدیران سرمایه‌های انسانی از منظری کاملاً متفاوت به موضوع بنگرند و بفهمند که سرمایه‌های انسانی چگونه می‌تواند نقش محوری در پیاده‌سازی راهبرد سازمان داشته باشد. با ایجاد و توسعه‌ی یک معماری راهبردی سرمایه‌های انسانی، در حقیقت همه‌ی مدیران در سازمان درک می‌کنند که افراد چگونه ارزش می‌آفرینند و فرآیند ارزش‌آفرینی را چگونه باید اندازه گرفت. بنیان راهبرد ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی، یک زیرساخت مدیریتی است که با تکیه کردن به آن می‌توان راهبرد سازمان را فهمید و آن را اجرا کرد. معمولاً از مسئولان واحدهای مدیریت سرمایه‌های انسانی انتظار می‌رود که این فعالیت را رهبری کنند. این امر مستلزم رهاکردن جهت‌گیری سنتی و وظیفه‌ای از سوی بسیاری مدیران منابع و فهم گسترده‌ی نقش راهبردی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی است. اثربخشی مدیریت سرمایه‌های انسانی دو مولفه‌ی اساسی دارد: نخست مدیریت سرمایه‌های انسانی تکنیکی، که اصول سرمایه‌های انسانی مانند جذب، جبران خدمت و پرداخت‌ها را ارائه می‌دهد. دوم مدیریت سرمایه‌های انسانی راهبردی که شامل ارائه‌ی آن خدمت در مسیری است که به طور مستقیم از اجرای راهبرد سازمان پشتیبانی می‌کند. بیشتر مدیران سرمایه‌های انسانی در ارائه فعالیت‌های سنتی یا تکنیکی بسیار کاردان هستند، اما در ارائه قابلیت‌های راهبردی، خبرگی کمتری دارند. سازمان‌های دولتی پیشرو، بیشتر تمایل دارند مسئولان سرمایه‌های انسانی خود را در هر دو نقش سنتی و راهبردی،

موفق ببینند. آن‌ها همچنین یک سنجش جامع برای استفاده از اطلاعات غیرمالی برای کارکنان ایجاد کرده‌اند. در نهایت، سازمان‌هایی با سیستم مؤثر مدیریت سرمایه‌های انسانی، عملکرد بسیار بالاتری از خود نشان داده‌اند: ترک خدمت کارکنان حدود نصف بوده، سرانه‌ی فروش چهار برابر بیشتر بوده و نسبت ارزش بازار سازمان به ارزش دفتری دارایی‌ها سه برابر بیشتر از سازمان‌های با عملکرد ضعیف بوده است.

رفتارهای راهبردی کارکنان نیز در کنار سیستم‌ها و عملیات سرمایه‌های انسانی در شکل‌دهی معماری سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها مهم است. منظور از رفتارهای راهبردی، رفتارهای مؤثر کارکنان است که به طور مستقیم در خدمت اجرای راهبرد سازمان قرار می‌گیرد. این رفتارها دو دسته هستند: رفتارهای اصلی که به طور مستقیم از شایستگی‌های اصلی رفتاری که توسط سازمان تعریف می‌شود، برمی‌خیزند و اساساً به موفقیت سازمان در همه سطوح و همه کسب‌وکار توجه دارند. (بکر و هوزلید، ۲۰۰۶)

۹-۹- جایگاه و اهمیت سازمان‌های دولتی و سرمایه‌های انسانی در حکمرانی

حکمرانی در لغت به معنای اداره و تنظیم امور میان شهروندان و حاکمان است. یکی از مباحث مهم و در عین حال جدید که از دهه ۱۹۸۰ به بعد در ادبیات توسعه مطرح شده، موضوع «حکمرانی خوب» است. این موضوع، به خصوص در کشورهای در حال توسعه و در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه‌ی مدنی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. موضوع محوری حکمرانی خوب، چگونگی دست یافتن به حکومتی است که بتواند زمینه‌ساز توسعه‌ای عادلانه و مردم‌سالار باشد. در این نگاه، ماهیت حکمرانی با تسلط و اعمال قدرت تفاوت دارد و نوعی تنظیم‌گری تلقی می‌شود. اصطلاح حکمرانی خوب برای اولین بار در سندی از بانک جهانی با عنوان "آفریقای زیر صحرا از بحران تا رشد پایدار" در سال ۱۹۸۹ میلادی مطرح شده است. (نقیبی مفرد، ۱۳۸۹)

با توجه به مفهوم حکمرانی، تعاریف متنوعی ارائه شده که در هر تعریف به جنبه‌های خاصی از آن مفهوم بیشتر توجه می‌شود. بنابراین هرچند در به‌کارگیری این مفهوم، مقصود و منظور واحدی مد نظر همگان است؛ توجه به تفاوت‌ها و جنبه‌های مختلف، سطوح گستردگی حوزه این مفهوم را نشان می‌دهد که خود می‌تواند مبانی برای سیاست‌گذاری و نیز اقدام بهینه باشد. شناخت مربوط به دولت، عناصر، ابعاد و فاکتورهای خاص را داراست که علم به حکومت نامیده می‌شود؛ از طرفی هنر حکمرانی شایسته‌ی دولت، متعلق به علم سیاست است و در این رابطه می‌توان از نظریاتی که ناظر بر چگونگی افزایش قدرت و ثروت دولت باشد کمک گرفت. (ابراهیم پور، حبیب و الیکی، فهیمه، ۱۳۹۵) به دلیل گستره‌ی وسیع پژوهشی موضوع حکمرانی، انتقال همه‌ی مباحث در مجال حاضر دشوار است.

فوکو در در رابطه با مبحث حکمرانی، هدف از این کلمه را سه معنی می‌داند: اول، حکمرانی به معنی کلیتی که به وسیله نهادها، فرایندها، تحلیل‌ها، محاسبات و تاکتیک‌هایی شکل گرفته که اجازه‌ی اجرا و عملکرد خاص و پیچیده‌ی قدرت را می‌دهد. قدرتی که جمعیت هدف آن، اقتصاد سیاسی، صورت اصلی معرفت نسبت به آن و دستگاه امنیتی، وسیله‌ی اجرایی

آن است. دوم، حکمرانی به معنای گرایش و نیرویی که برای مدت طولانی به جهت دستیابی به همه‌ی انواع قدرت، حاکمیت، نظم و... گرایش داشته است. این نوع از قدرت که حکومت نامیده می‌شود از یک طرف به سمت گسترش مجموعه‌ای از دستگاه‌های حکومتی خاص و از طرف دیگر به سوی گسترش مجموعه‌ای از دانش‌ها میل کرده است. سوم، منظور از حکمرانی، فرآیند و به عبارت دقیق‌تر نتیجه‌ی فرآیندی است که در آن، دولت عدل‌پرور قرون وسطی به دولت اجرایی قرون پانزدهم و شانزدهم تبدیل شده و در نهایت روح حکمرانی در آن دمیده شد. حکمرانی طی دهه ۱۹۹۰ میلادی، به یکی از واژه‌های محوری علوم اجتماعی، به ویژه در حوزه‌ی نظریه‌ی سیاسی، علوم سیاسی و جغرافیای انسانی تبدیل شده است. بنابراین حکمرانی را می‌توان کنش، شیوه یا سیستم اداره دانست که در آن مرزهای بین سازمان‌ها و بخش عمومی و خصوصی در سایه یکدیگر محو می‌شوند. (حشمت‌زاده، محمدباقر و حاجی‌یوسفی، امیرمحمد و طالبی، محمدعلی، ۱۳۹۶)

در تحقیقی که توسط مجلس شورای اسلامی جهت نقد و بررسی قانون خدمات کشوری از منظر خبرگان و متخصصان این امر صورت گرفته، این قانون که به ارائه مقرراتی در زمینه‌ی شیوه‌ی اداره دولت در ابعاد مختلف می‌پردازد در فصول ۱۲-۶ خود به مقررات و قوانین کارکنان دولت در ابعاد مختلف پرداخته است. قانون مدیریت خدمات کشوری یک قانون چندوجهی است و براساس آن فرهنگ نظام اداری طراحی می‌شود؛ لذا به‌جاست که با مقوله‌هایی همچون عدالت، شایسته-سالاری، راستی، صداقت و شفافیت در قول، عمل و اعتماد، اندیشمندانه و همه‌جانبه برخورد شود. در این قانون، هدایت و رهبری انسان و سرمایه‌ی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع در توسعه قاعده‌مند شده و زمینه‌های بروز استعدادها و ظرفیت‌های خدادادی انسان و دستیابی به خلاقیت و نوآوری وی در طول سی سال خدمت در سازمان‌های دولتی و نظام اداری فراهم می‌شود و در نهایت مسیر ترقی شغلی و امنیت و آتیه‌ی شغلی آن‌ها طراحی و تدوین می‌گردد و بنابراین از این منظر که در این قانون به مجموعه‌های انسانی به عنوان محور توسعه پرداخته می‌شود، لازم است که با تأمل فراوان به پیچیدگی‌های موضوع نگریسته شود. همچنین قانونگذار این قانون لازم است توجه وافر به چالش‌هایی چون نحوه‌ی برخورد دولت با نیروهای دائمی و موقت، ورود افراد بدون شرایط لازم در دستگاه‌های دولتی در قالب کار معین و موقت و ایجاد زمینه‌ی دائمی شدن آن‌ها، عدم توجه به مقوله‌ی شایسته‌سالاری در مدیریت سیاسی، متزلزل شدن پست‌های مدیریتی حرفه‌ای و ... نماید و این موارد از جمله مسائلی است که محل قابل تأملی را برای قانون‌گذار می‌تواند فراهم نماید. مطابق با یافته‌های برخی از صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی، قانون خدمات کشوری موجب متزلزل شدن بخش عظیمی از نیروهای دولتی در قالب پست‌های موقت شده است؛ علی‌رغم این که تأکید جدی سیاست‌های کلی به حفظ کرامت انسانی است اما همچنان سرمایه‌های انسانی که امروزه در جهان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌های دولتی به حساب می‌آید مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. (منافات با عنصر عدالت محوری حکمرانی خوب) (سید نقوی، میرعلی، ۱۳۹۸).

در حکمرانی خوب، شیوه‌ی اعمال اقتدار به گونه‌ای است که مدیران یا کارگزاران حافظ منافع مالکان یا کارفرمایان هستند.

موضوع حکمرانی خوب با هدف دستیابی به توسعه‌ی انسانی پایدار مطرح شده که در آن بر کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط‌زیست، کیفیت خدمات شهری و رشد و توسعه‌ی زنان تأکید می‌شود. در واقع تصور بر این است همه‌ی این امور با حکمرانی خوب محقق می‌شود. (ابراهیم‌پور، حبیب و الیکی، فهیمه، ۱۳۹۵)

کارشناسان معتقد هستند در حکمرانی خوب یک سری اصول کلی ذکر می‌شود و باید توجه داشت که به منظور عملیاتی و اجرایی کردن آن‌ها باید کارهای خاصی انجام شود و در اولویت قرار گیرد و این امری است که نیاز به مطالعه دارد، از این‌رو بایستی گونه‌های ملی و بومی خود را در زمینه‌ی حکمرانی خوب و زمینه‌های اجرایی‌سازی آن، شناسایی و مشخص نموده و برای این کار شناسایی تجربه‌ی تاریخی و فرهنگ و ارزش‌های بومی امری ضروری است. (حشمت‌زاده، محمدباقر و حاجی‌یوسفی، امیرمحمد و طالبی، محمدعلی، ۱۳۹۶).

بر اساس سندی که بانک جهانی در سال ۲۰۰۶ منتشر نموده، حکمرانی خوب دارای شش شاخص پاسخ‌گویی، ثبات سیاسی، اثربخشی دولت، کیفیت قوانین و مقررات، حاکمیت قانون، و کنترل فساد می‌باشد. بر اساس اعلام بانک جهانی، هر قدر کشوری به این شاخص‌ها نزدیک‌تر باشد، آن کشور از نرخ رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده، رشد کلی مؤثرتری خواهد داشت. به عکس، هر قدر کشوری با این شاخص فاصله داشته باشد به همان اندازه رشد اقتصادی کاهشی خواهد داشت. (کافمن، کری و ماسترازی، ۲۰۰۶)

۱۰- تجزیه و تحلیل (یافته‌ها)

در این مقاله تلاش گردید تا به موضوع بهبود نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی و بررسی ابعاد/عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران به عنوان یک راهبرد پرداخته شود و با نگرشی کل‌گرا و هدف‌مند، به این مقوله به عنوان یکی از الزامات بهبود وضعیت حکمرانی ج.ا.ایران نگریسته شود. بدین منظور، در ابتدا به آماده‌سازی مبانی نظری (قبل از شروع تجزیه و تحلیل کیفی) پرداخته شده، داده‌های کیفی مربوط به مبانی نظری در یک‌جا جمع‌آوری، ثبت و یک‌دست شده، سپس در خصوص ارتباط آن‌ها با موضوع مورد مطالعه، قضاوت شده، مجدداً منظم شده‌اند. تجزیه و تحلیل در این مقاله، فاقد جنبه‌ی آماری بوده و عمدتاً متکی به اسناد و مدارک (کتب و مقالات اساتید و محققین) و ادراک و تحلیل عقلانی می‌باشد. لذا در مقاله‌ی حاضر از روش تجزیه و تحلیل توصیفی-تشریح چگونگی ویژگی‌ها و صفات هر یک از موارد مرتبط با بهبود نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران، بدون پیش‌داوری یا دخالت‌دادن دیدگاه‌ها و مفروضات شخصی- استفاده شده و نتیجه‌ی تحلیل‌ها، بر اساس مطالب گردآوری‌شده حکایت از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم ابعاد و عوامل مؤثر بر ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی بر تعالی عملکردی سازمان‌های دولتی و در نتیجه بهبود حکمرانی (حکمرانی مطلوب) ج.ا.ایران دارد که این نتیجه به همراه نتایج اشاره‌شده در قسمت نتیجه‌گیری به بخش حاکمیتی دولت پیشنهاد می‌گردد.

تحلیل شماره ۱: در حکمرانی متعالی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ اصلح است از این زاویه به جایگاه سرمایه‌های انسانی (با عنایت به اهمیت آن) نگریسته شود که سازمان‌های دولتی متعالی تمامی توان بالقوه‌ی کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره گیرند. سازمان‌های مزبور، می‌بایست عدالت و برابری را ترویج

کرده، کارکنان را در اداره‌ی امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند. در واقع، این سازمان‌ها باید به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، با آن‌ها ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار دهند که در آن‌ها انگیزه و تعهد لازم برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

تحلیل شماره ۲: در حکمرانی متعالی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ شایسته است سازمان‌های دولتی متعالی به طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با کار کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست یابند. در این سازمان‌ها، نتایج کارکنان به دو طریق اندازه‌گیری شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند: الف- مقیاس‌های ادراکی که بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان هستند و به طور عمده از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های نمونه، مصاحبه‌ها و ارزیابی‌ها به دست می‌آیند. ب- شاخص‌های عملکردی که شاخص‌های داخلی بوده و توسط سازمان به منظور پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی نوع برداشت‌های آن‌ها از سازمان به کار گرفته می‌شود. در ضمن در نظام سرمایه‌های انسانی ارتقاء یافته، تمایل به بکارگیری یک سیستم جامع برای ارزیابی سازمان و بنا کردن برنامه‌های بهبود بر اساس شناخت حاصل از بکارگیری آن‌ها روندی رو به افزایش نشان می‌دهد. در نظام مذکور، یک سیستم ارزیابی جامع دارای ویژگی‌هایی است که از آن جمله می‌توان به جامع بودن معیارها و شاخص‌ها و امکان‌پذیر بودن ارزیابی کمی آن‌ها، فرآیندگرایی و ارزیابی فرآیند (به جای اینکه فقط به خروجی فرآیند پرداخته شود) ارتباط منطقی و ساختاری متقابل معیارها، توجه به بهبود مستمر، ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و حرکت به سمت تعالی اشاره نمود.

تحلیل شماره ۳: در حکمرانی مطلوب و ارتقاء یافته‌ی نظام مقدس ج.ا.ایران اصلح است سازمان‌های دولتی با هدف- گذاری‌های همسو با اهداف راهبردی خود، در حوزه‌ی منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرآیندهای مناسب، تلاش نمایند تا در یک سیستم یکپارچه، به سمت تعالی و در نتیجه بهبود تنظیم و اجرای سیاست‌ها حرکت کنند. (برابر نتیجه‌ی مطالعه‌ی سایر مقالات، بسیاری از سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی که طی دهه‌های اخیر برای ارتقاء سطح مدیریت به سازمان‌های دولتی کشور معرفی شده‌اند، روش‌هایی مناسب برای شناخت و ارزیابی به شمار می‌روند. برخی از آن‌ها روی محصول یا بخش خاصی از سازمان متمرکز شده و برخی دیگر، فرآیند خاصی را مورد توجه قرار می‌دهند. برخی از سیستم‌ها نیز مدعی هستند که بر تمامی ابعاد و زوایای سازمان اشراف داشته و آن را به طور فراگیر مورد ارزیابی قرار می‌دهند و شناخت جامعی از سازمان ارائه می‌کنند.)

تحلیل شماره ۴: در حکمرانی مطلوب و ارتقاء یافته‌ی نظام مقدس ج.ا.ایران اصلح است سازمان‌های دولتی به ساختاردهی مجدد نظام سرمایه‌های انسانی بپردازند. در همین راستا می‌بایست به عارضه‌یابی سازمان و یافتن مداوم راهبردهای بهبود کسب‌وکار، همسو کردن سرمایه‌های انسانی و ساختارهای سازمان کسب‌وکار، تمایز قائل شدن بین کارهای اداری و کارهای تحولی، تشکیل تیم‌های حل مسأله‌ی پروژه‌محور، کارا کردن کارهای اداری، توسعه‌ی اثربخشی امور تحولی، برقراری موازنه و پایش پیشرفت بپردازند.

تحلیل شماره ۵: آنچه با مرور ادبیات حکمرانی خوب در ج.ا.ایران و سایر کشورها مشاهده می‌شود آن است که به موضوع تأثیر نظریه‌ی حکمرانی خوب بر مدیریت سرمایه‌های انسانی (برعکس موضوع تحقیق حاضر) پرداخته نشده است. (وجود نقصان اطلاعاتی)

۱۱- نتیجه‌گیری

برابر نظرات بسیاری از صاحب‌نظران، هر نامی که بر کارکنان سازمان بنهیم؛ اعم از افراد، نیروی کار، سرمایه‌ی فکری، سرمایه‌ی انسانی، منابع انسانی، به هر حال مهم‌ترین عامل موفقیت راهبردی و مزیت رقابتی سازمان‌ها (خاصه از نوع دولتی) مدیریت سرمایه‌های انسانی و نظام حاکم بر آن می‌باشد. امروزه روندهایی نظیر دیجیتالی‌شدن، کمبود نیروی کار، رشد از طریق تصاحب و ادغام، کوچک‌سازی و گسترش هم‌زمان، رقابت و تغییر نفس‌گیر، تغییرات جمعیت‌شناسی نیروی کار و جهانی‌سازی، مقوله‌ی "مدیریت سرمایه‌های انسانی" (و منظرهای متفاوتی که مسئولان آن در نظر می‌گیرند مانند منظر جبران خدمت، منظر همسویی، منظر عملکرد برتر و منظر پرسنلی) را در صدر اهمیت نشانده است.

همچنین رویکرد راهبردی به منابع انسانی می‌تواند وضعیت سازمان‌های دولتی و در نتیجه، کارآیی دولت را بهبود بخشد. به علاوه، نیروی کار بسیار باانگیزه، اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد را دنبال می‌کند. در واقع داشتن راهبردی روشن و کارکنانی توانمند باعث خواهد شد سازمان‌های دولتی بالاترین نرخ بهره‌وری را داشته باشند. همچنین برابر مرور یافته‌های تحقیقات مشابه در صورتی که اولویت یک سازمان، کارکنانی که در اختیار دارد باشد (و نیز حفظ کارکنان وفادار)، بهره‌وری سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی بالاتر بوده، اثربخشی مناسب‌تری نیز خواهد داشت. امروزه، ایجاد انگیزه در تک‌تک کارکنان بیش از پیش، امری مهم تلقی می‌گردد؛ چرا که با ایجاد انگیزه، کارکنان با جدیت تمام، وظایف و مسئولیت‌های کاری را انجام داده و کارها به بهترین نحو انجام خواهند پذیرفت. (حتی کارهایی را انجام خواهند داد که جزء وظایف شغلی آن‌ها نیست.) ایجاد محیط مفرح و بانشاط و استخدام بهترین‌ها برای هر شغل (افرادی که نسبت کار نگرش مثبت داشته باشند و حاضر باشند برای تأمین خواسته و نیاز ارباب رجوع، به سختی کار کنند)، مشارکت کارکنان در سود سازمان، داشتن الگوهای بلندمدت موفقیت برای سازمان، تأکید بر داشتن کارکنانی متعهد، داشتن نگرش راهبردی نسبت به مدیریت سرمایه‌های انسانی، این که کارکنان مهم‌ترین منبع تأمین خواسته‌ها و مطالبات ارباب رجوع باشند، فراهم نمودن محیطی که در آن، مهارت‌ها و استعدادهای لازم برای توجه به نیاز مشتری رشد یابد، جملگی در ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی، مثمر ثمر خواهند بود.

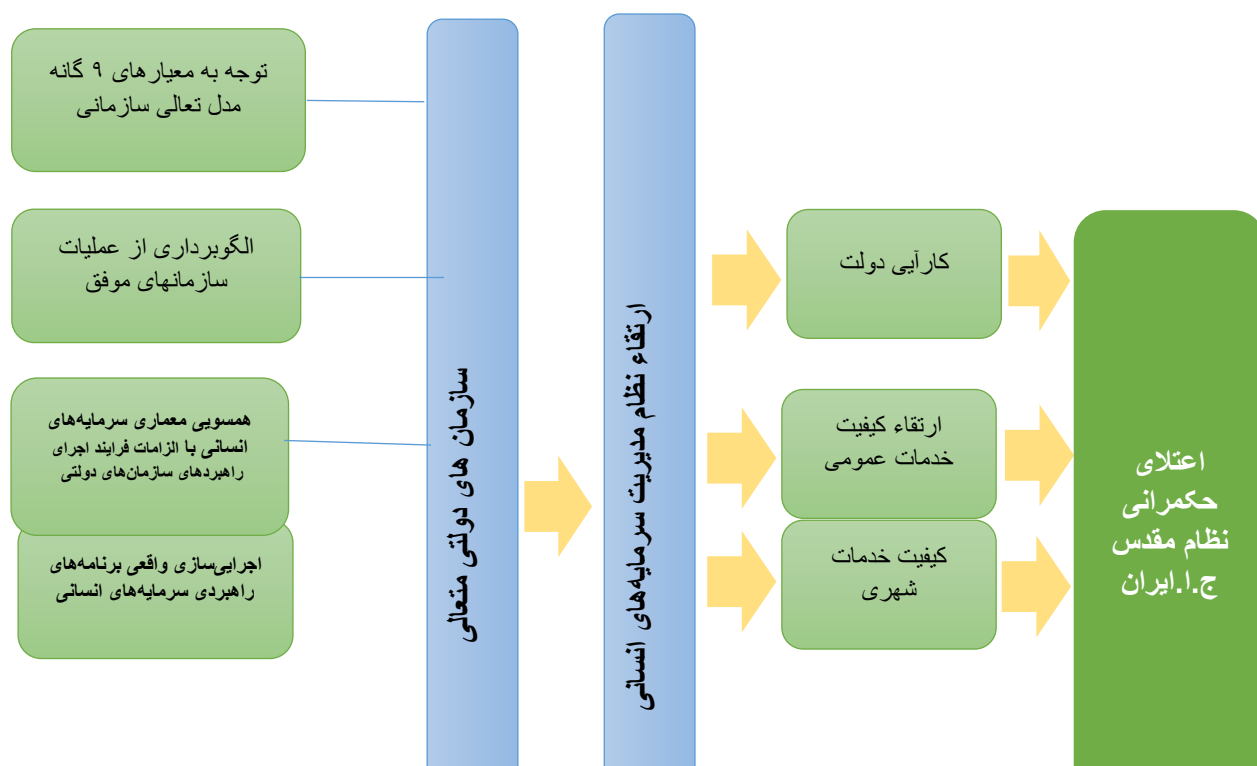
به نظر می‌رسد مشکل عمده‌ی عدم اجرای ماده ۲۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، عدم توافق نظری پیرامون عنایت صحیح به سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران است که در این قانون صرفاً با رویکرد دیدگاه اقتصادی و هزینه - منفعت به کارایی سرمایه‌های انسانی توجه شده و در مقابل رویکردی در بین صاحب‌نظران وجود دارد که سیستم‌های انگیزشی، رفاهی و نگاه‌داشت نیروی انسانی، زمینه‌های ارتقاء سرمایه‌گذاری را در راستای اهداف سازمان به

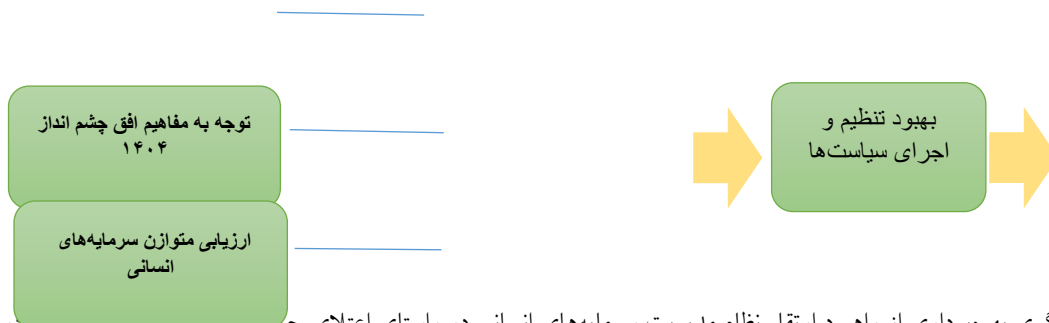
وجود آورده و هزینه محسوب نمی‌شوند. در ضمن، تفاوت زیاد مابین این دو جهت‌گیری نسبت به سرمایه‌های انسانی زمینه‌ی اجرای قانون را با مشکل مواجه ساخته که لازم است در بازنگری قانون به طور اساسی این دو دیدگاه مورد بحث و بررسی مجدد قرار گیرد.

۱۲- پیشنهادات

۱-۱۲- پیشنهاد اجرایی

- با عنایت به یافته‌ها و نتایج احصاء شده در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد الگوی کاربردی زیر به منظور ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی و در ادامه، اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران مورد بهره‌برداری مسئولین و متخصصین مربوطه قرار گیرد:





شکل شماره ۲- الگوی بهره‌برداری از راهبرد ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در راستای اعتلای خدماتی کشور (مفاهیم افق چشم انداز ۱۴۰۴)

۲-۱۲- پیشنهادات تحقیقاتی

- با در نظر داشتن این نکته که در سازمان‌های دولتی موفق، معمولاً راهبرد سازمانی با راهبرد سرمایه‌های انسانی هماهنگ و هم‌سو است، شایسته است در رابطه با جهت‌دهی شایسته‌تر و مناسب‌تر فعالیت‌های سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران، پروژه‌هایی در سطح ملی در رابطه با چگونگی این هماهنگی و ترکیب دیدگاه راهبردی و عملیاتی در نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی انجام شود.

- برابر شواهد موجود، سازوکارهای شفاف برای سنجش رضایت یا عدم رضایت مردم براساس ماده ۲۸ قانون مدیریت خدمات کشوری از کارکنان در سازمان‌های دولتی (نظام اداری) ایجاد نشده است. زیرا هنوز بسیاری از دستگاه‌ها به این موضوع بهای لازم را نداده و سازمان‌هایی که بها می‌دهند نیز سازوکار منطقی که بتوان براساس آن ارتقاء، انتصاب و تمدید قراردادهای استخدامی کارمندان را تحت تأثیر قرار داد، وجود ندارد. لذا لازم است در این زمینه، تحقیقاتی انجام گردد.

- در اسلام ناب، دو حکومت یا حکمرانی مطلوب در دو دوره‌ی زمانی، عینیت خارجی پیدا نموده است: یکی در دوره‌ی پیامبر اکرم (ص) و دیگری در دوره‌ی امیرالمؤمنین (ع). لذا پیشنهاد می‌گردد با بهره‌برداری از مفاهیم مزبور به منظور تحول، رشد و ارتقاء نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی در راستای اعتلای حکمرانی نظام مقدس ج.ا.ایران، از مفاهیم مدیریت اسلامی و مدیریت جهادی نیز استفاده شود و پژوهش‌هایی نیز در این رابطه صورت پذیرد.

منابع

- [۱]. استوارت، گرگ ال و براون، کنت. جی (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی، پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، انتشارات مهکامه، تهران.
- [۲]. ابراهیم پور، حبیب و الیکی، فهیمه (۱۳۹۵)، بررسی نقش حکمرانی خوب در کارآمدی دولت‌ها، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- [۳]. حشمت‌زاده، محمدباقر و حاجی‌یوسفی، امیرمحمد و طالبی، محمدعلی، (۱۳۹۶)، بررسی موانع تحقق حکمرانی خوب در فرهنگ سیاسی ایران، نشریه جستارهای سیاسی معاصر، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هشتم، شماره اول، ص ۱-۲۴، تهران.
- [۴]. ردمن، تام و ویلکینسون، آدریان (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جلد اول، چاپ دوم، انتشارات مهکامه، تهران.
- [۵]. سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸)، حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی با نگاهی به قانون خدمات کشوری (دیدگاه موافق و مخالف)، کنفرانس توسعه و تعالی منابع انسانی، تهران.
- [۶]. سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸)، منابع انسانی حرفه‌ای: کلید تعالی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۳، تهران.
- [۷]. شیخ‌الاسلامی، خالد (۱۳۹۷)، فن حکمرانی ۲ (گروه بنیادین حکومتی)، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، تهران.
- [۸]. علایی، حسین (۱۳۹۱)، امنیت پایدار در سند چشم‌انداز بیست‌ساله‌ی جمهوری اسلامی ایران، نشریه راهبرد دفاعی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران.
- [۹]. کاهلر، بوریس و گروندی، جنس (۱۳۹۸)، حکمرانی منابع انسانی، ترجمه فرشید خانجانیان و گلاره ساسانی، ناشر: آرون، تهران.
- [۱۰]. قلی‌پور سوته، رحمه‌ا... و حمداللهی، هاتف و سیدجوادین، سیدرضا و قربانی‌زاده، وجه‌ا... (۱۳۹۹)، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، فصلنامه حقوق اداری، سال هشتم، پاییز ۱۳۹۹، شماره ۲۴، تهران.
- [۱۱]. ماهنامه اقتصاد ایران، آبان ۱۳۸۸، تهران.
- [۱۲]. محمدی، محمدعلی (۱۳۹۶)، سازمان متعالی، سازمان بهره‌ور، نشریه دانش نفت، پایگاه اطلاع‌رسانی شرکت نفت، تهران.

[۱۳]. مقدسی لیجاهی، امیر حسین و ایزدی راد، رضا و خادم‌دقیق، امیر هوشنگ (۱۳۹۸)، بررسی و تبیین چگونگی توسعه‌ی پایدار حکمرانی ج.ا.ایران، اولین همایش ملی حکمرانی اسلامی، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی (مدرسه حکمرانی شهید بهشتی)، تهران.

[۱۴]. مرشد، محمدصابر و محمودی، محمد مهدی (۱۳۹۹)، حکمرانی منابع انسانی ابزاری در جهت توسعه‌ی پایدار منابع انسانی، سیزدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت، تهران.

[۱۵]. نشریه‌ی سیاست‌نامه علم و فناوری (۱۳۹۲)، سال سوم شماره ۲، پیاپی ۴، تهران.

[۱۶]. نقیبه‌ی مفرد، حسام (۱۳۸۹)، حکمرانی مطلوب در پرتو جهانی‌شدن حقوق بشر، موسسه مطالعات و پژوهش‌های حقوقی، تهران.

[17]. J. Pfeffer, (2005), "Changing Mental Models: HR Most Important Task, The Future of HRM, pp 163-171.

[18]. Mark Huselid, et.al, (2001), "HR Scorecard", HBS.

[19]. Mark Huselid, et.al, (2007), "The Differentiated Workforce", HBS.

[20]. B. Becker, M. Huselid, (2006), "Strategic HRM: Where do we go from here".