

طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی

۱ وحید حاجی لو

۲ غلامرضا معمارزاده طهران

۳ محمود البرزی

چکیده

اقبال به جهت گیری اخلاقی، در توسعه اقتصادی راهی برای تبدیل تهدید به فرصت تلقی می شود. مدیران ایرانی نیز علاوه بر توجه به جایگاه راهبردی اخلاق در موفقیت سازمانی، بر اساس دغدغه های دینی و ارزشهای جامعه به اخلاق کسب و کار اقبال میکنند. توسعه منابع انسانی یکی از ضروریات سازمان است که لزوم پیوند آن با ارزشهای اخلاقی اجتناب ناپذیر است چرا که سهل انگاری و بی عدالتی در اجرای آن منجر به عدم توسعه فردی و سازمانی میگردد. این مقاله با هدف ارائه مدل اخلاق مدارانه توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی ایران انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت پیمایشی با رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) است. در طراحی مدل به الگوی توسعه انسانی فیلیپس و بندورا با رویکرد بوم شناسانه توجه شده است. توسعه سرمایه انسانی در سه بعد توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش و به منظور دستیابی به ترکیب بهینه بررسی شده است. برای جمع آوری داده ها از مصاحبه با خبرگان و تکنیک دلفی فازی و برای تحلیل از توابع ریاضی چند هدفه و نرم افزار گمز استفاده شده است. بر اساس یافته ها در وضع موجود سطح متغیر توانمندسازی ۰/۵۰، مدیریت دانش ۰/۴۰ و مدیریت استعداد ۰/۴۰ می باشد. در وضع مطلوب و در سطح اثر بخشی ۱۰۰ درصد باید میزان توانمندسازی ۰/۶۱۰، مدیریت دانش ۰/۵۶۰ و مدیریت استعداد ۰/۵۳۰ باشد. همچنین ۱۱ عامل به عنوان موانع اخلاقی و فرهنگی بر سر راه توسعه منابع انسانی نیز شناسایی و احصاء گردید. نتایج نشان داد که اختلاف معناداری بین وضعیت مطلوب و موجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود دارد.

واژگان کلیدی

توسعه سرمایه انسانی، توانمندسازی، مدیریت دانش، مدیریت استعداد.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Email: vahid_sun62@yahoo.com

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (نویسنده مسئول).

Email: gmemar@gmail.com

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Email: Mahmood_Alborzi@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۵/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۳۱

طرح مسأله

در سال‌های اخیر نقش راهبردی اخلاق در سازمان‌ها بیش از پیش مورد توجه مدیران استراتژیست قرار گرفته است. نهادینه کردن مسئولیت‌های اخلاقی سازمانها از مباحث مهم در رهبری سازمان است. مدیران ایرانی نیز علاوه بر توجه به جایگاه راهبردی اخلاق در موفقیت سازمانی، بر اساس دغدغه‌های دینی و ارزشهای جامعه به اخلاق کسب و کار اقبال می‌کنند. مدیران ایرانی از منابع معرفتی غنی در تحلیل معضلات اخلاقی سازمان‌ها برخوردارند و اگر نیازهای پژوهشی در این حوزه به نحو واضح و متمایز تعریف شوند، توسعه معرفتی در اخلاق کسب و کار میسر خواهد شد. امروزه داشتن اخلاق حرفه‌ای، به عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان مطرح می‌باشد. فرد آر. دیوید میگوید: در سازمان، اصول اخلاقی خوب از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب است؛ اصول اخلاقی خوب، یعنی سازمان خوب. توسعه منابع انسانی یکی از ضروریات سازمان است که لزوم پیوند آن با ارزشهای اخلاقی یک امر حیاتی به شمار می‌آید چرا که سهل‌انگاری و بی‌عدالتی در اجرای آن می‌تواند منجر به عدم توسعه فردی و سازمانی شده و در بلندمدت عواقب و تبعات جبران‌ناپذیری بر جای گذارد. در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فن‌آوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده ظرفیت انجام کار امروز و پتانسیل کار فردا باشد (هیت^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). عمده‌ترین منابع استراتژیک هر سازمان و یا هر جامعه، منابع انسانی آن است (سینین و استانکوویچ^۲، ۲۰۱۱). جوامعی در بلندمدت قرین موفقیت خواهند شد که بتوانند منابع انسانی خود را به طور صحیح و اصولی توسعه‌ی و پرورش دهند و همراه تقویت دانش و معرفت و مهارت‌های فنی لازم، افرادی پرکار و معتقد و مومن بسازد (میرسپاسی، ۱۳۸۹). منابع انسانی و دانش مدیریت، امروزه به عنوان سرمایه‌های مهم و رقابتی سازمان ظهور پیدا کرده‌اند، و مدیران منابع انسانی آگاه، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان خواهند بود (فرهی و همکاران، ۱۳۹۲). زاهوی و مکین^۳ (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که هر جامعه‌ای که علاقمند است سهم مؤثری در هزاره سوم داشته باشد، باید راه را برای کسانی که علاقمند به بسط دانایی و رشد ظرفیت هوش خود هستند، بگشاید. بنابراین یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه‌ی منابع انسانی، خلق سرمایه‌های انسانی است (ابوالعالی، ۱۳۸۳). این شاخه به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد

1. Hitt
2. esynien & Astankovich
3. Xiaohui, & McLean

سازمانی، گروهی و فردی در راستای دستیابی به مزیت رقابتی برتر می پردازد (اعتماد فر و همکاران، ۱۳۹۳). فعالیت خلق سرمایه های انسانی شامل طراحی و ارایه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی می باشد (کولاک اوغلو^۱، ۲۰۱۴). سرمایه های انسانی تحت عنوان دانش فردی (ابوالعلائی، ۱۳۸۳)، مهارت ها (کاپلی^۲، ۲۰۰۸)، توانایی ها (دیندا^۳، ۲۰۰۸) و تجارب موجود (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹) در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش (ادوارد و بودرتو^۴، ۲۰۱۲) و حل کردن مسائل کسب و کار (فالمر^۵، ۲۰۰۹) تعریف شده است. در یک تعریف تقریباً جامع، خلق سرمایه های انسانی را می توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص های انسانی از طریق توسعه ی سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عمل کرد تعریف کرد (کیانتو^۶ و همکاران، ۲۰۱۰)، یا در تعریف دیگر، خلق سرمایه انسانی را می توان فرایند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (میلر^۷، ۲۰۰۳). از این نگاه، خلق سرمایه انسانی چارچوبی برای فرصت های آموزشی (ودویچ^۸، ۲۰۰۲)، توسعه کارراهه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می آورد (زاهوئی و مک لن، ۲۰۰۷).

در گزارش توسعه جهانی^۹ (۱۹۹۸) برای اولین بار سطح توسعه یافتگی جوامع را به اعتبار میزان نقش دانایی انسان در خلق ارزش افزوده جدید مورد بازنگری قرار داده است. در کشورهای پیشرفته ۸۴ درصد ارزش افزوده متعلق به سرمایه های انسانی است و سرمایه های طبیعی و فیزیکی ۱۶ درصد نقش داشته است. این نسبت برای کشورهای در حال توسعه ۶۴ درصد متعلق به سرمایه های انسانی است و ۳۶ درصد متعلق به سرمایه های طبیعی است. تئوری ها و نظریات ارائه شده توسط دانشمندان مختلف، ابعاد متفاوتی را جهت خلق سرمایه های انسانی در بخش دولتی ارائه نموده اند. بر همین اساس شبکه جهانی توسعه ملل متحد^{۱۰} تا سال ۲۰۰۸، کشورها را به سه دسته کشورهای با توسعه انسانی بالا، کشورهایی با توسعه انسانی متوسط و کشورهایی با توسعه انسانی پایین تقسیم بندی می کرد. اما در سال ۲۰۰۹ تصمیم

1. Colakoglu
2. Cappelli
3. Dinda
4. Edward & Boudreau
5. Falmer
6. Kianto
7. Miller
8. Woodwick
9. world development report
10. UNDP

گرفت این تقسیم بندی را با اضافه کردن کشورهای با توسعه انسانی خیلی بالا به چهار دسته افزایش دهد. در این تقسیم بندی شاخص توسعه انسانی بالاتر از ۰/۷۹۳ مربوط به کشورهای با توسعه انسانی بسیار بالا بود و کشورهای که شاخص توسعه انسانی آن ها کمتر از ۰/۵۲۲ بودند جز کشورهای با توسعه انسانی پایین طبقه بندی شدند. ایران در این تقسیم بندی با ضریب ۰/۷۷۴، جز کشورهای با توسعه انسانی بالا قرار گرفت اما آمارهای نشان می دهد که هر ساله ایران تنزیل های حتی ۱۸ پله سقوط را نیز تجربه کرده است (گزارش توسعه انسانی^۱، ۲۰۱۷).

با توجه به اینکه امروزه از سرمایه های انسانی به منظور ایجاد ارزش (کولمان^۲، ۲۰۱۱) برای سازمان استفاده می شود و در دنیای امروز، موفقیت هر سازمان به توانایی مدیریت (نصیرپور، ۱۳۹۰) این دارایی ها بستگی دارد. با توجه به اولویت های سند چشم انداز بیست ساله، توسعه سرمایه انسانی می تواند در رشته نوآوری (ژیلد^۳، ۲۰۰۹)، کارآفرینی (دیندا، ۲۰۰۸)، توسعه و تأسیس کسب و کارهای دانش بنیان (هولند^۴، ۱۹۹۹)، کمک شایانی نماید. از آن جایی که سرمایه انسانی شالوده سرمایه فکری را تشکیل می دهد و عنصر اصلی برای اجرای کارکردهای مربوط به سرمایه فکری است بنابراین این سرمایه نمایانگر یک منبع مستمر تجدید و نوآوری برای سازمان محسوب شده که توانایی درک موضوع ها را دارد و قادر است از تجاربی که کسب می کند مزیت بیافریند (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۰). بوتیس^۵ (۲۰۰۱) جوهره سرمایه انسانی را هوش خالص اعضای سازمان دانسته است و به همین علت است که بیشتر نظریه پردازان سرمایه انسانی را در سطح فردی (دانش، مهارت، هوش و استعداد) هدف تحقیق خود قرار داده اند. اما مطالعات محققانی همانند کولمان^۶ (۲۰۱۱) و کولاکولو^۷ و همکاران (۲۰۱۴) میترا^۸ و همکاران (۲۰۱۱) نشان می دهد که به غیر از عوامل فردی عوامل دیگری در توسعه سرمایه انسانی اثر گذار هستند. در همین رابطه، مساله تحقیق حاضر طراحی الگوی مناسب برای خلق سرمایه انسانی در سازمان های دولتی در پرتو ارزش های حاکم بر جامعه ایران است. در این تحقیق براساس مطالعات انجام شده و نیز شرایط خاص سازمان های ایرانی از نظر ساختار و توجه به عوامل انسانی در امر تعالی و خدمت رسانی، سعی شده است تا مدل اقتضائی منحصر به فردی در رابطه با خلق سرمایه انسانی ارائه شود. این مدل براساس ویژگی های خاص خود بعد از طی

1. <http://iana.ir/fa/news/>

2. Coleman

3. Gilead

4. Hulland

5. Bontis

6. Coleman

7. Colakoglu

8. Mitra

مراحل مختلف با استفاده از نظر خبرگان (در گام اول) و مدیران سازمان های دولتی (در گام دوم)، در جهت ارائه مدل بومی و عملیاتی احصاء خواهد شد. این پژوهش برای کمک به سازمان های دولتی ایران در جهت خلق سرمایه های انسانی مطلوب است، بنابراین از نتایج این تحقیق علاوه بر سازمان های دولتی برای دستیابی به مزیت رقابتی ملی و بین المللی؛ خط مشی گذاران و کارگزاران دولتی می توانند برای افزایش دانش، آگاهی و شناخت در راستای بهبود اثربخشی تصمیمات خود استفاده نمایند.

پیشینه پژوهش

از دیدگاه نظری مدیریت دولتی رشته ای علمی و دانشگاهی است که جنبه های مختلفی داشته و بیان کننده حقایق بی شماری است. یکی از این جنبه ها مربوط به توسعه سرمایه انسانی است. وجود تنوع در تئوری و عمل توسعه سرمایه انسانی به شکل گیری رویکردهای گوناگونی در این مورد منجر شده است و نویسندگان مختلف به گونه ای متفاوت آن را توصیف کرده اند. در اوایل عقیده بر این بود که توسعه با عوامل مادی امکان پذیر است و تئوری های موجود در این چارچوب تدوین شده اند. اما با گذشت زمان عوامل دیگری به غیر از عوامل مادی اهمیت پیدا کرده اند (گزارش جهانی توسعه، ۱۹۹۰). در رویکرد توسعه انسانی تنها مصرف کالا و خدمات مد نظر نبود بلکه گسترش امکانات لازم از قبیل آموزش و بهداشت برای استفاده از استعدادها و نیز پیشرفت قابلیت ها اجزای اصلی توسعه در نظر گرفته می شوند (اولین گزارش ملی توسعه انسانی، ۱۳۷۰). در کل سه دیدگاه از مفهومی سرمایه انسانی وجود دارند که عبارتند از:

۱. در دیدگاه نخست به جنبه های منحصر به فرد افراد توجه شده (شولتز^۱، ۱۹۷۱). در این دیدگاه سرمایه انسانی وابسته به دارایی های و توانمندی ها نیروی انسانی است. این دیدگاه درست در مقابل مفهوم نیروی کار در دیدگاه کلاسیک می باشد.

۲. دومین دیدگاه بر روی سرمایه انسانی متمرکز شده به روندهای آن تاکید می کند. در این دیدگاه دانش، مهارت دو عنصر کلیدی می باشد که به اهمیت این دو موضوع در طول فعالیت های آموزشی توجه می شود مانند تحصیلات رسمی و مهارت های فنی و حرفه ای، این دیدگاه در نظریات و پژوهش های محققان چون فینوته و سیلکونه در سال ۲۰۰۲ و آن در ۲۰۰۸ مشهود است.

۳. دیدگاه سوم چشم انداز تولید مدار به سرمایه انسانی دارد (کیانتو و همکاران^۲، ۲۰۱۰) آنان سرمایه انسانی را ترکیبی از عواملی مانند آموزش، تجربه، تحصیلات، هوش، انرژی، عادات

1. Schultz

2. Kianto

کاری، ابتکار عمل فرد که ارزش و تولید نهایی کارکنان تحت تاثیر قرار می دهد. در تعریف دیگری از این دیدگاه سرمایه انسانی مجموعه ای از مهارت ها و دانش ها در انجام امور می باشد که به تولید و ارزش اقتصادی منجر می شود. (شیروانی و شفیعه، ۱۳۸۹)

در نتیجه سرمایه انسانی را می توان به طور همزمان شامل هر دو مفهوم دانست یعنی اینکه سرمایه انسانی هم ابزاری برای تولید می باشد و هم چنین ایجاد ارزشی خاص و درون‌زا برای سازمان می کند که این به معنای خود تولیدی برای سرمایه انسانی می باشد (طیعی، ۱۳۹۲). در مطالعه حاضر سه بعد توانمندسازی، سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد به عنوان توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی براساس دیدگاه های مختلف شناسایی گردیده اند. واضح است که ترکیب این عوامل در سامان های مختلف بسته به نیاز آن ها متفاوت است. در پژوهش حاضر، هر یک از ابعاد سه گانه براساس مولفه هایی به شرح جدول ۱ سنجش شده اند.

جدول (۱). مولفه های تحقیق به تفکیک ابعاد سه گانه

ابعاد	مولفه	منبع
توانمندسازی	مربی گری ^۱	جهانی و بذرافشان مقدم (۱۳۹۴)، سنگری و پور ولی (۱۳۹۳)، فتحی و همکاران (۱۳۹۱).
	منتورینگ	اعتماد فر و همکاران (۱۳۹۳)، سلوا و یارلاگادا (۲۰۱۴)، اکمن (۲۰۰۹)، ادوارد و همکاران (۲۰۱۲)، وانگ و همکاران (۲۰۰۹).
	جانشین پروری	زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳)، دینا (۲۰۰۸)، کیمبرلی و روتی (۲۰۰۷)، وود و بیچ (۲۰۰۲).
مدیریت استعداد	یادگیری سازمانی	سسینین و استانکویچ (۲۰۱۱)، میترا و همکاران (۲۰۱۱)، میلر (۲۰۰۳)، کیانتو و همکاران (۲۰۱۰)، فالمر و کانگر (۲۰۰۹).
	جذب و بکارگیری	حسینی (۱۳۹۰)، میر و راون (۱۹۷۷)، زائو و مکلدن (۲۰۰۷)، ترسا و ژیانگ (۲۰۰۶)، هیت و همکاران (۲۰۰۶)، کاپلی (۲۰۰۸)، ژیلد (۲۰۰۹).
	آموزش و پرورش	جهانی و بذرافشان (۱۳۹۴)، عراقیه و همکاران (۱۳۹۰)، بونتیس و چائو (۲۰۰۳)، سیسینی و استانکویچ (۲۰۱۱)، کولاک اوغلو و همکاران (۲۰۱۴)، کاروت و همکاران (۲۰۰۹).
مدیریت دانش	حفظ و انتقال دانش	هاشمی و قلیچ لی (۱۳۸۹)، امیر خانی و آغاز (۱۳۹۰)، حاجی کریمی و رحیمی (۱۳۸۹)، جوانمرد و محمدیان (۱۳۸۸)، کولمان (۲۰۱۱)، دینا (۲۰۰۸)، شولتز (۱۹۷۱).
	ایجاد و کاربرد دانش	فرهی و همکاران (۱۳۹۲)، عراقیه و همکاران (۱۳۹۰)، بهمنش و همکاران (۱۳۹۱)، شیروانی و شفیعه (۱۳۸۹)، میر سیاسی و همکاران (۱۳۸۹)، میلز و کیوف (۲۰۱۶)، ژانکوئرت و کیلف (۲۰۱۶).

1. Coaching

در پژوهش حاضر، برخی از جهت گیری های مدیریتی در حوزه توسعه منابع انسانی در سند چشم انداز ۱۴۰۴ و سیاست های کلی نظام در دوره چشم انداز، قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸-۱۳۸۴)، قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰)، سیاست های کلی نظام اداری کشور (۱۳۸۹) نیز بررسی شده است. در طراحی الگوی حاضر تلاش شده است تا به رویکرد بوم شناسانه توسعه منابع انسانی توجه شود، چرا که بدون دانش عمیق درباره ویژگی های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور نمی توان هیچ تصمیم جهان شمولی برای توسعه منابع انسانی قائل شد (اولسون، ۲۰۰۵؛ فردریکسون، ۱۹۹۱). چنین رویکردی می تواند علاوه بر شناسایی نقاط ضعف، در جهت اصلاح آن ها نیز مفید باشد (پنگ، ۲۰۰۸؛ ۵۳۷). گاس (۱۹۲۰) و ریگز (۱۹۸۰) معتقدند که مسائل موجود در هر کشوری باید با توجه به جنبه های بارز فرهنگی همان جامعه بررسی شود زیرا این مساله در بستر فرهنگی همان جامعه توسعه می یابد. در این پژوهش سعی شده است به موانع فرهنگی توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران دقت شود که در همین حوزه ۱۵ مانع فرهنگی فراروی توسعه منابع انسانی، شناسایی شد. از این رو حاصل پژوهش های داخلی و خارجی یک مطالعه تجربی پس از تحلیل و اخذ نظر خبرگان، در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲). موانع فرهنگی توسعه منابع انسانی

منبع	ویژگی
هافستد (۲۰۰۱)، کاتوزیان (۱۳۸۴)، هدی (۲۰۰۱)	اقتدارگرایی
هافستد (۲۰۰۵)، بار (۲۰۰۴)	فردگرایی
سریع القلم (۱۳۸۶)، الوانی (۱۳۸۰)	عدم انتقاد پذیری
بار (۲۰۰۴)، سریع القلم (۱۳۸۶)	وجود جو بی اعتماد به زیر دستان
هافستد (۲۰۰۵)، آزلکوان و پرکینز (۲۰۰۹)، بار (۲۰۰۴)	ریسک گریزی
کاتوزیان (۱۳۸۴)، الوانی (۱۳۸۱)	کوتاه نگری
هاکیو (۱۹۹۷)، الوانی (۱۳۸۱)، فقهی و دانایی فرد (۱۳۸۵)	خویشاوندگرایی
کاتوزیان (۱۳۸۴)، سریع القلم (۱۳۸۶)	بی توجهی به قانون و مقررات
الوانی (۱۳۸۱)، سریع القلم (۱۳۸۶)، هدی (۲۰۰۱)	تقدیرناگرایی
الوانی (۱۳۸۱)، هاکیو (۱۹۹۷)، بار (۲۰۰۴)	تشکل های غیر رسمی
آزلکوان و پرکینز (۲۰۰۹)، الوانی (۱۳۸۱)	عدم شایسته سالاری

جهانی و بذرافشان مقدم (۱۳۹۴) به پژوهشی با عنوان مربی‌گری و ضرورت توسعه منابع انسانی پرداختند. بررسی نظری و تجربی تحقیقات آن‌ها نشانگر این موضوع بود که امروزه سازمان‌ها سرمایه‌گذاری گسترده‌ای جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمانشان انجام می‌دهند که یکی از آنها می‌تواند مربی‌گری باشد. به زعم آن‌ها این روش هنوز در حال تحول، تغییر و توسعه است و تعاریف گوناگونی را برای آن بیان کرده‌اند. مربی‌گری به صرفه‌ترین راه برای بهبود و اثربخشی، عملکرد سازمان، افزایش اعتماد به نفس کارکنان، استراتژی عمل کردن، پاسخ به نیازهای افراد سازمان و افزایش رضایت از کار می‌باشد.

اعتماد فر و همکاران (۱۳۹۳) به پژوهشی با عنوان تاثیر منتورینگ مبتنی بر داربست زنی راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داده است که در زمینه توسعه شایستگی‌های مدیران که مستلزم یادگیری در سطوح بالاست، منتورینگ تلفیقی در مقایسه با آموزش‌های مرسوم ضمن خدمت، بر یادگیری و یادداری بیشتری منجر می‌شود.

جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۳) به تحقیقی با عنوان مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی پرداختند. آن‌ها با اشاره به این که امروزه اعتقاد این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تاکید شده است و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. مدیریت استعداد نشان دهنده نوعی تغییر پارادایم، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. نتایج این پژوهش مجموعه جامعی از ویژگی‌ها و مولفه‌های عمومی و تخصصی کارکنان کلیدی را شناسایی می‌کند.

زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) به مطالعه‌ای با عنوان مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی پرداختند. به عقیده آن‌ها، از آنجا که در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین‌پروری در سازمان‌ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است. یافته‌های آن‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مولفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم

سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسوولیت های شغل فعلی و آینده آنها در موسسات آموزشی است.

سنگری و پور ولی (۱۳۹۳)، به پژوهشی با عنوان تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان پرداختند. بررسی ها گویای این بود که رفتار مربیگری به طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به طور غیر مستقیم و با میانجگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه ای و تهدد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد، همچنین با میانجگری متغیر وضوح نقش به عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد کارکنان نیز به طور مثبت تاثیر گذار است.

فتحی و همکاران (۱۳۹۱) به پژوهشی با عنوان مربی گری (Coaching) در آموزش و بهسازی منابع انسانی پرداختند. آن ها اعتقاد داشتند که امروزه سازمان ها سرمایه گذاری های بسیار گسترده ای را صرف برنامه های آموزش و بهسازی می کنند و این اقدام اغلب بعنوان بخشی از برنامه های توسعه منابع انسانی سازمان ها مشاهده می شود. به منظور اهداف توسعه حرفه ای، روش ها و تکنیک های مختلفی را می توان جهت حمایت از یادگیری و آموزش بکار گرفت. آن ها بر این باور بودند که یکی از این روش های اثربخش که می تواند در آموزش و بهسازی بکار گرفته شود، مربی گری است.

حسینی (۱۳۹۰)، به پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد پرداخت. پژوهش وی با هدف شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی و خالی نماندن منصب های کلیدی و متغیرهای دیگر انجام می شود. یافته های آن ها نشان داد که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب های کلیدی از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است. امیر خانی و آغاز (۱۳۹۰) به پژوهشی با عنوان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو سرمایه انسانی: شرکت ملی پتروشیمی پرداختند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که با سرمایه گذاری بر افراد و افزایش سرمایه انسانی آنان می توان در راستای افزایش سرمایه اجتماعی سازمان گام برداشت که یکی از بهترین راه های این سرمایه گذاری از راه آموزش است چرا که بر کلیه عوامل سرمایه اجتماعی تاثیر گذار است.

میر سپاسی و همکاران (۱۳۸۹) به پژوهشی با عنوان طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی پرداختند. هدف این مقاله ارائه مدلی مناسب جهت ارزیابی میزان تعالی منابع انسانی با توجه به ویژگی های خاص سازمان های دولتی

در ایران است تا بدین وسیله زمینه لازم را جهت توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها فراهم نماید. در این تحقیق مدل تعالی منابع انسانی در چهار بعد، ۱۵ مولفه و ۵۷ معیار طراحی گردید و به عنوان مدل پیشنهادی جهت آسیب‌شناسی منابع انسانی و جایزه ملی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه شده است.

میلز و کیوف (۲۰۱۶) به تحقیقی در ارتباط با تناسب سازی راهبردی: کلیدی برای رشد ارزش شرکت از طریق سرمایه انسانی پرداختند. آن‌ها عقیده دارند که سرمایه‌سازمانی‌داری نامشهودی است که به صورت مداوم به ایجاد ارزش از طریق خلق ماورایی رشد سود، خلاقیت، برتری عملیاتی و روابط ذینفعان می‌پردازد. آن‌ها همچنین اذعان می‌کنند که ماهیت سرمایه‌سازمانی زیرک و ریشه در دیدگاه رقابتی دارد که در ارتباط با چگونگی تعریف و مدیریت آن است. این مقاله در نهایت مدلی جامع را ارائه می‌دهد که برای درک فرایندهای بحرانی، اجزاء و پیوستگی مورد نیازی است که منتهی به ارتقاء ارزش شرکت از طریق خلق سرمایه انسانی می‌شود. توجه برای فاکتورهای موثر در سرمایه‌سازمانی (تناسب بین رهبری، استراتژی و طراحی سازمانی، تاثیرش بر روی سرمایه‌سازمانی و در نهایت اثر آن بر روی برتری عملیاتی، سرمایه‌سهمداران و سطوح اساسی نوآوری که به رشد موثر سرمایه منتهی می‌شود.

لاولر و بورثو (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان خلق و تاثیرگذار کردن استراتژی سرمایه انسانی، با اشاره به اینکه تغییرات نیروی کار، رقابت‌های جهانی، پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، دانش جدید، بحران‌های مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ و تقاضا برای عملکرد پایدار رهبران شرکت‌ها را مجبور به بررسی و ارزیابی مجدد مدیریت و عملیات کرده است نتیجه‌گیری می‌کنند که اهمیت فوق‌العاده‌ای در پیوند بین استراتژی کسب و کار با مدیریت استعداد وجود دارد. و سرمایه‌های انسانی باید بر روی چگونگی ارزش‌آفرینی ارزش‌ها تمرکز نماید.

سسینین و استانکوویچ (۲۰۱۱) به تحقیق با عنوان نقش سرمایه انسانی در ارزش‌آفرینی: دیدگاه‌های نظری پرداختند. آن‌ها بر این باورند که رشد اقتصاد مبتنی بر دانش مدرن به‌داری‌های مشهود وابستگی کمتری دارد و بترتیب وابستگی بیشتری را با‌داری‌های نامشهود که به عنوان سرمایه انسانی تعریف می‌شود دارند. ماهیت مقاله آن‌ها هم تحلیل و هم نظری بود. مقاله آن‌ها کاملاً مبتنی بر لیست کاملی از نشریات علمی و نویسندگان خارجی بود. روش تحقیق آن‌ها کتابخانه‌ای و تحلیل محتوا بود. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که مفهوم سرمایه انسانی از سال ۱۹۶۰ تا کنون متناسب با ایده‌ها و تغییرات جدید در حال تغییر بوده است. در این مقاله همه نویسندگان اهمیت سرمایه انسانی را در ایجاد ارزش تأیید کرده‌اند. و بر این

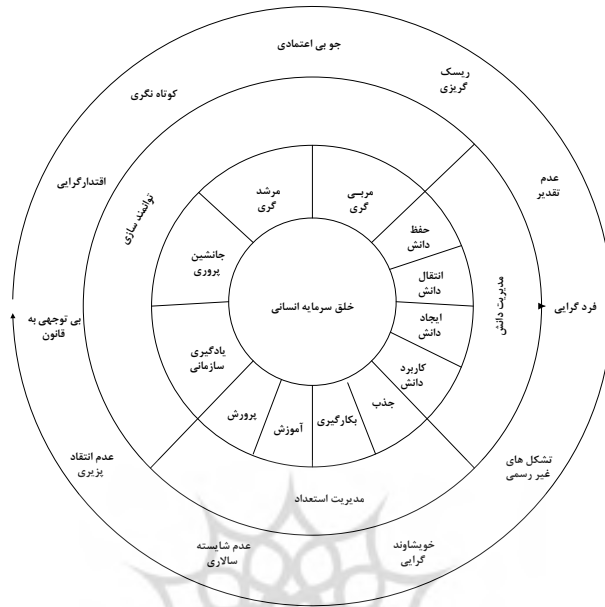
عقیده بودند که سرمایه گذاری بر روی سرمایه های انسانی برای خلق ارزش باید در آینده نیز ادامه داشته باشد.

دیانا (۲۰۰۸) تحقیقی را با عنوان سرمایه اجتماعی برای خلق سرمایه انسانی و رشد اقتصادی انجام داد. به اعتقاد دیانا سرمایه اجتماعی واژه های گسترده است که حاوی شبکه های اجتماعی و هنجارهایی هستند که درک مشترک، اعتماد و عمل متقابل را که اساس همکاری و فعالیت جمعی برای مزایای دوجانبه ایجاد می کند که مبتنی بر اقتصاد پویا است. انباشت سرمایه بوسیله شاخص کاب^۱ داگلاس که حاوی سه نوع سرمایه است ارائه شده است. انباشت سرمایه انسانی پی آمد افزایش سرمایه انسانی است که از طریق موجودیت سرمایه انسانی هدایت می شود. وی نتیجه گیری کرد که نرخ رشد نهایی از مصرف گرفته شده است و از طریق انباشت سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی که تاثیر گذار بر توازن نرخ رشد هستند، هدایت می شوند.

پژوهش حاضر بر اثر بخشی توسعه سرمایه انسانی تاکید دارد. این پژوهش با رویکرد بوم شناسانه به توسعه سرمایه انسانی می نگرد و از این حیث با پژوهش آغاز (۱۳۸۹) و نیلمینی و لوبیتز^۱ (۲۰۰۷) دارای وجه تشابه است. با مطالعه مبانی نظری و کسب نظر استادان راهنما و خبرگان، چارچوب تحقیق براساس الگوی فیلیپس^۲ (۲۰۰۴) و آلبرت بندورا^۳ (۱۹۹۷) بنا نهاده شده است. بر این اساس مدل توسعه منابع انسانی اثر بخش از سه بعد توانمندسازی، مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی تشکیل می شود. الگوی فیلیپس (۲۰۰۴) بندورا (۱۹۹۷) در مقایسه با سایر الگوها نظیر میلر (۲۰۰۳)، الگوی توسعه گر منابع انسانی (۱۹۹۷) یا الگوی سرمایه گذاری منابع انسانی (۱۹۹۰) تصویر کامل تر و جامعه تری از توسعه سرمایه انسانی را نشان می دهد. بنابراین در طراحی مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) سازه ها (ابعاد) مدل با مطالعه مبانی نظری و صحنه گذاری خبرگان دانشگاهی بر پایه الگوی فیلیپس استوار است و مولفه های ابعاد سه گانه با مطالعه ادبیات پژوهش و برگزاری مصاحبه های عمیق با خبرگان (استادان دانشگاهی و مدیران دولتی و خبرگان شاغل در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران) و نیز دو مرحله روش دلفی فازی شناسایی شده اند. سپس موانع فرهنگی براساس مطالعه و پژوهش تجربی و تأیید خبرگان به مدل مفهومی تحقیق اضافه شده اند.

-
1. Nilmini & Lubitz
 2. Philips
 3. Bandura

شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق



روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر فلسفی اثبات‌گرا و از حیث هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی^۵ پیمایشی است. این پژوهش از نظر روش رویکردی ترکیبی (کمی و کیفی) دارد؛ از این نظر کمی است که مفاهیم توسعه سرمایه انسانی فیلیپس (۲۰۰۴) در سازمان‌های دولتی ایران آزمایش می‌شود و از این نظر کیفی است که برای کسب اطلاعات لازم در خصوص ابعاد سه‌گانه توسعه سرمایه انسانی، از مصاحبه عمیق استفاده شده است. نمونه آماری پژوهش به منظور مصاحبه عمیق مشتمل بر افرادی با تحصیلات دانشگاهی و افرادی با تجربه مدیریتی در سازمان‌های دولتی بودند. معیار مورد نظر برای انتخاب جامعه آماری، آشنایی افراد با مباحث و موضوعات توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بود که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. اعضاء نمونه برای گردآوری اطلاعات لازم از طریق مصاحبه عمیق شامل ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و ۱۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. مصاحبه یازدهم به بعد اطلاعات جدیدی را سبب نشد ولی برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه پانزدهم ادامه پیدا کرد. هر مصاحبه با طرح سوالاتی بصورت مصاحبه باز درباره ابعاد و مولفه‌های هر یک از ابعاد سه‌گانه توسعه منابع انسانی آغاز می‌شد و مابقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه شونده که بیشتر حالت اقتضایی داشت و متناسب با جواب پاسخ‌دهنده بود، پرسیده می‌شد. رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۰) برای تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز،

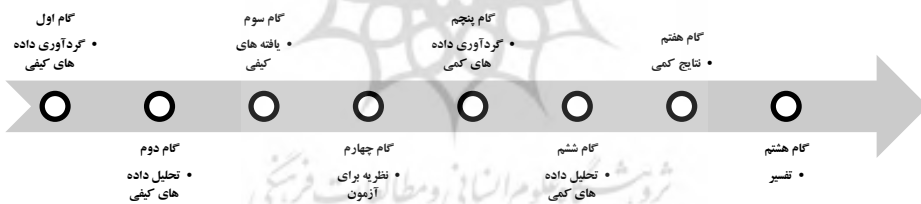
محوری و گزینشی مورد استفاده قرار گرفت. پس از مطالعه مصاحبه های گردآوری شده، در اولین مرحله کدگذاری باز بر روی آن ها صورت پذیرفت و هر جز که در ارتباط با سوال پژوهش بود برچسبی از کلمات اختصاص داده شد. این کار برای همه پانزده مصاحبه تکرار شد و با قرار دادن کدهای مشابه در کنار همدیگر طبقات، ویژگی ها و ابعاد برای کدگذاری محوری محیا شدند. در این مرحله از مفاهیم انتزاعی تر برای دسته بندی بهتر و پوشش کدهای مشابه استفاده شد. در مرحله بعدی نیاز به پانل خبرگی (جدول ۳) بود.

جدول (۳): اعضای پانل پژوهش

مرتبه علمی			تعداد	اعضای پانل
استاد	دانشیار	استادیار		
-	۱	۱	۲	گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی
-	۱	۱	۴	گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد قزوین
-	۳	-	۷	گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اردبیل
-	۳	-	۸	گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران
-	۱	-	۶	افسران ارشد شاغل در بخش منابع انسانی ستاد فرماندهی انتظامی تهران بزرگ
-	۲	۱	۵	گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد سمنان
-	۱۱	۳	۳۲	جمع

مرحله بعد استفاده از تکنیک دلفی فازی بود. در این مرحله برای تکمیل مدل مفهومی علاوه بر ادبیات تحقیق، از تکنیک دلفی فازی با طی مراحل زیر استفاده شده است: تعریف متغیرهای زبانی، نظر سنجی مرحله نخست، نظر سنجی مرحله دوم، نظر سنجی مرحله سوم. اعضای پانل خبرگان مشتمل بر اعضای علمی رشته مدیریت دانشگاه ها و افسران ارشد شاغل در بخش منابع انسانی ستاد فرماندهی انتظامی تهران بزرگ به تعداد ۳۲ بودند. شاخص انتخاب اعضای پانل، تخصص آن ها در زمینه توسعه سرمایه انسانی بود. این اعضا براساس نمونه گیری هدفمند برای توزیع پرسشنامه انتخاب شدند. ارسال پرسشنامه ها از طریق مراجعه حضوری، پست الکترونیکی و فضای مجازی تلگرام صورت گرفت. لازم به توضیح است که نرخ بازگشت پرسشنامه ها عدد ۰/۶۹ بود بطوری که از ۳۲ پرسشنامه در مجموع ۲۲ پرسشنامه جمع آوری گردید و کار در مرحله دوم نیز با همان ۲۲ پرسشنامه برای تحلیل نتایج، ادامه پیدا کرد. همان طور که اشاره شد تبیین مدل اولیه تحقیق مبتنی بر مدل فیلیپس بود. این حالت فقط ارائه دیدگاهی از مفاهیم مرتبط با توسعه سرمایه انسانی است و قدرت لازم برای بیان یک نظریه را

ندارد. بنابراین سعی بر این است تا با معرفی مدل مفهومی ارائه شده به کمک مطالعات اکتشافی، مصاحبه‌های عمیق و تشکیل پانل خبرگی؛ مولفه‌های مرتبط با هر بعد را شناسایی و شمارش کنند و مدل طراحی شده را در سازمان‌های دولتی کشور به اجرا درآورند. از این رو، جامعه آماری برای توزیع پرسشنامه مدیران سازمان‌های دولتی انتخاب شدند و برای نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. ابتدا سعی شد تا با استفاده از گروه بندی مندرج در قانون خدمات کشوری (۱۳۸۶) تعدادی از سازمان‌های دولتی، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و به دلیل زیاد بودن سازمان‌های دولتی و وسعت موضوع پژوهش و اطلاعات مورد نیاز، سازمان زندان‌ها (از زیر مجموعه قوه قضائیه)، اتاق بازرگانی (از زیر مجموعه وزارت بازرگانی)، سازمان نظام مهندسی کشاورزی (از زیر مجموعه وزارت جهاد کشاورزی)، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (از زیر مجموعه وزارت نفت)، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای (از زیر مجموعه وزارت کار)، سازمان ثبت احوال (از زیر مجموعه وزارت رفاه و تامین اجتماعی) و بنیاد مسکن (از زیر مجموعه وزارت مسکن و شهرسازی) انتخاب شدند که از بین این مجموعه تعداد سازمان زندان‌ها (از زیر مجموعه قوه قضائیه) و سازمان نظام مهندسی کشاورزی (از زیر مجموعه وزارت جهاد کشاورزی) حاضر به همکاری نشدند و کار با ۵ سازمان دیگر به عنوان نمونه آماری، ادامه پیدا کرد.

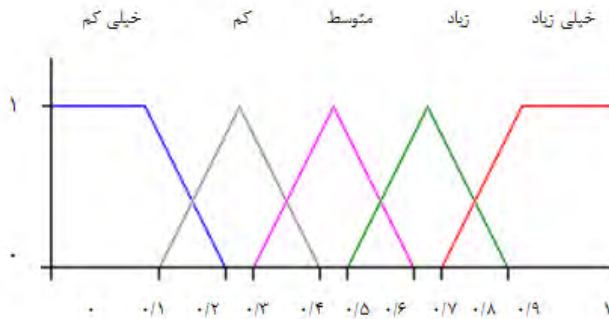


شکل (۲): رویکرد اکتشافی به مراحل انجام تحقیق (کرسویل، ۲۰۰۵)

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مطالعات اکتشافی با فرایند تکنیک دلفی فازی در سه مرحله بشرح زیر برای دستیابی به مولفه‌های تحقیق اجرا گردید؛ مرحله اول مربوط به تعریف متغیرهای زبانی بود. به این صورت که اعضای پانل در خصوص موافقت خود با مدل ۳۳ مولفه‌ای توسعه سرمایه انسانی از طریق متغیرهای کلامی نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نموده‌اند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول ۴ و شکل ۳ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

شکل (۳): متغیرهای زبانی



جدول (۴): اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱، ۰/۲۵، ۰)	۰/۹۳۷
زیاد	(۰/۷۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۵، ۰/۵، ۰/۵)	۰/۵
کم	(۰/۲۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

در مرحله دوم نظر سنجی مرحله اول صورت پذیرفت. در این مرحله مدل مفهومی ۳۳ مولفه ای بصورت کامل به اعضای پانل ارسال گردید و نظرات آن ها در خصوص مدل گردآوری شد. پاسخ های ارائه شده از طریق میانگین فازی مثلثی محاسبه و سپس با استفاده از فرمول مینکووسکی^۱ فازی زدایی شدند. میانگین قطعی بدست آمده به عنوان شدت موافقت اعضای پانل با هر کدام از مولفه های مدل مفهومی در نظر گرفته شد و با توجه به اینکه در پرسشنامه ارائه شده علاوه بر سوالات بسته، دیدگاه خبرگان نیز در خصوص سوالات اخذ شده بود، نظر اساتید راهنما و مشاور هم لحاظ گردید و بعد از اقدامات اصلاحی، نظر سنجی مرحله دوم شروع گردید. در این مرحله پرسشنامه دوم تهیه گردید و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای پانل ارسال گردید. اعضای پانل با توجه به نقطه نظرات سایر اعضا و با توجه به تغییرات اعمال شده، مجدداً به سوالات پاسخ دادند. در این مرحله نیز همانند مراحل قبلی عمل شد و نتایج گردآوری گردیدند. با مقایسه دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و دوم مشخص شد که اختلاف بین دو مرحله برای ۲۳ مولفه کمتر از حد آستانه خیلی کم^۲ (۰/۱) است، بنابراین در این صورت فرایند نظر سنجی برای مرحله دوم

1. $\chi = m + \alpha/4$

2. $S(Am2, Am1) = |1/3[(am21+am22+am23)-(am11+am12+am13)]|$

متوقف شد (جنگ لین، ۲۰۰۲) و از ۳۳ مولفه ارسالی به اعضای پانل ۲۳ مولفه مورد پذیرش قرار گرفتند. در مرحله سوم براساس مولفه های حذف شده، مدل مفهومی با ۲۳ مولفه طراحی گردید و دوباره به اعضای پانل ارسال گردید. در این مرحله مشاهده گردید که اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) می باشد و لذا نظر سنجی در این مرحله نیز متوقف گردید.

در ادامه از تکنیک تحلیل خوشه سلسله مراتبی برای خوشه بندی موانع فرهنگی توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی استفاده شد. در خوشه بندی سعی بر این است تا یک گروه ناهمگن به چندین زیر گروه همگن تبدیل شود (پانچ و استوارت، ۱۹۸۳). از همین روی می توان از روش خوشه بندی سلسله مراتبی که یکی از پرکاربردترین روش تحلیل خوشه ای مطرح است، استفاده کرد. بنابراین ابتدا با استفاده از یک معیار، فواصل خرده گروه ها تعریف شدند و سپس از معیار فاصله (فاصله اقلیدسی) برای تشکیل خوشه ها و پیوند آن ها با یکدیگر انتخاب شدند. در بکارگیری فاصله اقلیدسی هنگامی که برای تعیین فاصله، از دو یا چند متغیر استفاده می شود، سعی بر این است تا آن متغیری که اهمیت بیشتری دارد مسلط شود. لذا در این مرحله تمامی متغیرها استاندارد (حیثیت پور و صفری، ۱۳۹۰) شدند تا از بروز مشکل جلوگیری شود. نتایج خوشه بندی در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول (۵): برنامه مجموعه سازی در خوشه بندی سلسله مراتبی

مرحله بعد	تشکیل خوشه برای اولین بار		ضرایب	ترکیب خوشه		مرحله
	خوشه ۲	خوشه ۱		خوشه ۲	خوشه ۱	
.
.
.
۲۰۱	.	۱۹۸	۰/۵۴۱	۱۴	۱۱	۲۰۱
۲۰۵	.	.	۰/۵۹۲	۶	۵	۲۰۲
۲۰۲	۱۹۹	۱۹۶	۰/۶۵۰	۱۱	۸	۲۰۳
۲۰۴	.	۲۰۱	۱/۰۲	۶۲	۸	۲۰۴
۲۰۶	.	.	۰/۷۹۲	۹	۷	۲۰۵
.
.
.
.	۲۰۸	.	۱۶/۳۷۵	۲	۱	۲۰۹

در ادامه بر اساس خوشه بندی بدست آمده و با استفاده از تابع ریاضی به دنبال دستیابی به ترکیب بهینه ای از توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش در خصوص توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی هستیم. به همین منظور با فرض خطی بودن رابطه و با استفاده از مدل زلنی به بررسی رفتارهای مختلف تا رسیدن به اثر بخشی بیشتر اقدام شده است. اثر بخشی در بازه ۰ تا ۱ تعریف می شود و در هر نوبت به میزان ۰/۰۱ به منظور انتخاب جواب بهینه توسعه سرمایه انسانی حل شده است. مدل عمومی تجدید پذیر در پژوهش حاضر به شرح زیر است:

$$\text{Max } Z = \sum_i \sum_j x_{ij} + \sum_j \sum_k y_{jk} + \beta_{jk}$$

s. to:

$$\sum_{j=1}^3 y_{jk} \leq \text{HCD}_k \quad V_k$$

$$\sum_{i=a}^l x_{ij} \leq \text{Bet}_j \quad V_j$$

$$\sum_{i=a}^l x_{ij} \leq \sum_{j=1}^3 y_{jk} \quad V_j$$

$$x_{ij}, y_{jk} \geq 0$$

در رابطه بالا x_{ij} و y_{jk} مقدار هر متغیر، Z منفعت بدست آمده ij و β_{jk} منفعت بدست آمده از تولید یک واحد هر متغیر، Bet_j ضرایب متغیرهای بدست آمده، HCD_k ضریب توسعه سرمایه انسانی برای این سیستم تعریف می شود. نتایج با فرض سه خوشه و سه متغیر در جدول زیر برای حالت وضع موجود، ارائه شده است.

جدول (۶): بررسی میزان متغیرهای تحقیق در وضع موجود

حاشیه	حد بالا	سطح	حد پایین	VAR z
.	+INF	۰/۳۸۰	-INF	VAR z
EPS	+INF	۰/۵۰	-INF	توانمندسازی
EPS	+INF	۰/۴۰	-INF	مدیریت دانش
EPS	+INF	۰/۴۰	-INF	مدیریت استعداد

با حل مساله به ازای مقادیر در وضع موجود با استفاده از نرم افزار GAMZ، مقدار سطح توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی را عدد ۰/۳۸۰ نشان می دهد و ترکیب متغیرها در سطح وضع موجود ($Z=0.380$) برای توانمندسازی ۰/۵۰، مدیریت دانش ۰/۴۰ و مدیریت استعداد ۰/۴۰ هستند. برای بدست آوردن ترکیب بهینه متغیرهای توانمندسازی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد لازم است تا در وضع مطلوب مساله با اثر بخشی ۱۰۰ درصد دوباره تعریف و حل شود و ترکیب بدست آمده با وضع موجود مورد مقایسه قرار بگیرد تا از این طریق شکاف موجود برای رسیدن به شرایط ایده آل توسعه سرمایه انسانی شناسایی و در اصلاح کردن آن اقدامات لازم صورت بگیرد. لذا در این مرحله برای مساله موجود سطح منفعت ۱۰۰ درصد ($Z=1$) تعریف شد و با کد نویسی مجدد در محیط نرم افزار نتایج زیر حاصل شد:

جدول (۷): بررسی میزان متغیرهای تحقیق در وضع مطلوب

حاشیه	حد بالا	سطح	حد پایین	VAR z
.	+INF	۱	-INF	توانمندی سازی
EPS	+INF	۰/۶۱	-INF	مدیریت دانش
EPS	+INF	۰/۵۶	-INF	مدیریت استعداد
EPS	+INF	۰/۵۳	-INF	

نتایج در وضع مطلوب نشان می‌دهد که در سطح اثر بخشی ۱۰۰ درصد میزان توانمندی سازی ۰/۶۱۰، مدیریت دانش ۰/۵۶۰ و مدیریت استعداد ۰/۵۳۰ است. برای بررسی شکاف موجود باید با مقایسه دو حالت در وضع موجود و مطلوب و کسر آن‌ها از همدیگر اقدام شود. بنابراین در این مرحله متغیرهای تحقیق در حالت وضع موجود و مطلوب با هم مقایسه شدند و نتایج در جدول ۸ ارائه گشت.

جدول (۸): بررسی شکاف در وضع موجود و مطلوب

شکاف	وضع در سطح مطلوب	سطح در وضع موجود
+۰/۱۱	۰/۶۱	۰/۵۰
+۰/۱۶	۰/۵۶	۰/۴۰
+۰/۱۳	۰/۵۳	۰/۴۰

نتیجه گیری

سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی یکی از مهمترین اقدامات آینده نگرانه ی سازمان هاست. سرمایه انسانی به مثابه دانش، شایستگی، نگرش‌ها و رفتار افرادی است که عنصر کلیدی سازمان جهت افزایش بهره وری و کسب مزیت رقابتی هستند. میزان توجه به توسعه سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی ایران مطلوب نیست و در مقایسه با کشورهایی مانند ژاپن، تایوان، هنگ کنگ، کره جنوبی و ... که در سایه توجه به سرمایه های انسانی رشد شتابانی داشته اند، بسیار پایین است. به همین منظور این پژوهش جهت ارائه مدل توسعه سرمایه های انسانی انجام شده است بگونه ای که خط مشی گذاران و کارگزاران دولتی، دانش و شناخت خود را در راستای اثر بخشی برنامه های توسعه سرمایه انسانی ارتقا دهند. مدل تبیین شده با توجه به نگرش ترکیبی (توانمندی سازی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد) طراحی شده است. همچنین با لحاظ کردن نظریه نهاد گرایی جدید (نقش اخلاق و فرهنگ در توسعه سرمایه انسانی) بوم گرایی گردید. برخی از ویژگی های اخلاقی و فرهنگی همچون مانع و برخی دیگر تسهیل کننده فرایند توسعه سرمایه های انسانی هستند. در این پژوهش ۱۱ ویژگی اخلاقی و فرهنگی در سازمان های دولتی به عنوان موانع پیش روی توسعه سرمایه های انسانی شناسایی شدند. به منظور اثر بخشی بیشتر مدل باید به سازگاری میان ابعاد توانمندی سازی، مدیریت دانش و مدیریت

استعداد با ویژگی های اخلاقی و فرهنگی توجه شود که این امر در بلند مدت برای توسعه سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی بسیار مفید خواهد بود. حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب مستلزم توجه زیاد به ترکیب جدید بدست آمده است. حد بهینه مدیریت دانش در وضعیت مطلوب نسبت به وضعیت موجود افزایش یافته است؛ لذا نظر برخی از صاحب نظران علم مدیریت همانند کولمان (۲۰۱۱) و دیانا (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه توسعه سرمایه انسانی در راستای مدیریت دانش است، تأیید می شود. در همین راستا دراکر (۱۹۹۳) و گروور و داونپورت (۲۰۰۱) نیاز به مدیریت دانش را براساس رشد ادراک جامعه سازمانی و توسعه انسانی برای داشتن دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می کنند. چنین تغییر جهت اساسی، پیامدهای مهمی در فرایندهای سازمانی دارد. در حقیقت، جذب و بکارگیری مفاهیم، ابزارها، تکنیک ها و استراتژی های مدیریت دانش در تحولات آینده توسعه انسانی، به منظور استقرار سازمان دانش محور، به سادگی امکان پذیر نیست؛ چرا که نیازمند انتخاب صحیح ابزارها و تکنیک هایی است که به شیوه ای هماهنگ به کار گرفته شوند. به منظور انتخاب صحیح نوع تکنولوژی یا تکنیک ها، درک زیر ساخت های تکنولوژی موجود، ساختار سازمانی و زیر ساخت های تجاری و فرهنگی ضروری است. علاوه بر این، درک چگونگی ترکیب این اجزا برای دستیابی به کارایی و اثر بخشی توسعه سرمایه انسانی، اهمیت زیادی دارد. سازمان ها برای کامیابی در توسعه سرمایه انسانی، باید مدیریت دانش را پیاده سازی کنند چرا که در این حالت است که فرایند ایجاد ارزش از دارایی های نامشهود سازمان اتفاق می افتند (ویلکوکس، ۱۹۹۷). مدیریت دانش، آمیخته ای از مفاهیم چندین حوزه، شامل هوش مصنوعی، سیستم های دانش محور، مهندسی نرم افزار، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع و رفتار سازمانی است (میلز، ۲۰۰۱) و می تواند رویکرد کلیدی در توسعه سرمایه انسانی سازمان های دولتی باشد.

علاوه بر مدیریت دانش، آنچه توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی ایران نیاز دارد، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد می تواند به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان در تحقق نتایج کسب و کار باشد. تحقیقات کولاک اوغلو و همکاران (۲۰۱۴)، کاروث و همکاران (۲۰۰۹)، لاولر و بورئو (۲۰۱۲)، زائو و مکلدن (۲۰۰۷) نشان می دهد که مباحث مرتبط با مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه توسعه سرمایه انسانی قابل استقرار و تسری است. سازمان های دولتی ایران برای حل بحران استعداد، می توانند نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و استراتژی های جانشین پروری را در راستای مدیریت استعداد اتخاذ نمایند. از این طریق تمرکز بر توسعه و پرورش استعدادهای موجود بیشتر می شود. از نظر تاریخی نیز مشخص شده است که موفق

ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت بر روی کارکنانشان دارند. اتخاذ استراتژی‌های مدیریت استعداد مرتبط با مسیر شغلی افراد، روحیه کارکنان و بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که توسعه سرمایه انسانی را با مدیریت استعداد پشتیبانی می‌کنند، با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال قوی در توسعه سرمایه انسانی موفق‌تر عمل می‌کنند. بنابراین همانطور که تجربه شرکت‌های بزرگ در سطح دنیا در مورد مدیریت استعداد نشان می‌دهد، مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه سرمایه انسانی، نهادینه کرد. در حقیقت مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه سرمایه انسانی است.

براساس مدل تبیین شده، وضعیت مطلوب بعد توانمندسازی در مقایسه با وضعیت موجود وزن بیشتری دارد؛ بنابراین برای افزایش اثر بخشی توسعه سرمایه انسانی باید وزن آن افزایش یابد. استفاده از شیوه‌های مربی‌گری در این زمینه بسیار حائز اهمیت است. برگ و کارلس^۱ (۲۰۱۱) معتقدند علاوه بر اینکه اعتماد بنفس و خود اثر بخشی در این حالت افزایش می‌یابد، بینش جدید، یادگیری و توسعه مهارت‌های تازه نیز در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی بهتر شکل می‌گیرند. همچنین مک‌لنن^۲ (۱۹۹۵) توانمندسازی از طریق مربیگری را هنر امیدبخش، انرژی دهنده، تسهیل‌کننده عملکرد و توسعه کارکنان می‌داند. از این رو توسعه سرمایه انسانی از منظر توانمندسازی باید به عنوان یک سازه انگیزشی توان‌افزا باشد تا از این طریق فرد در انجام وظایف خود به کفایت نفس و کاهش احساس بی‌قدرتی برسد. می‌توان اینگونه ادعا کرد که برنامه‌های سازمانی گرایش به سیاسی شدن دارند درحالی‌که باید مسائل مربوط به توسعه سرمایه انسانی علی‌الخصوص در حوزه توانمندسازی در یک بستر فنی و حرفه‌ای بررسی و بسط داده شوند. در واقع توسعه سرمایه انسانی بیش از آنکه با رویکردی علمی صورت بگیرد، تحت تاثیر خویشاوندگرایی، پارتی بازی و از همه مهم‌تر نگرشهای فردگرایانه قرار گرفته است. وجود هدف مشترک در سازمان می‌تواند سازمان را در رسیدن به توسعه سرمایه انسانی مطلوب با ویژگی‌های فرهنگی پسندیده‌ای چون شایسته‌سالاری، تقدیرگرایی، جمع‌گرایی، قانون‌مداری و اعتماد آفرینی همراه کند.

فهرست منابع

۱. ابطحی، س.، و عابسی، س. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. ابوالعالی، ب. (۱۳۸۳). توسعه منابع انسانی؛ چالشها و راهکارها. مجله قدیر، ۱۳۳-۱۳۴، ۱۷.
۳. اسدزاده احمد، م.، اکبری اکرم، پ.، و عطاپور، س. (۱۳۹۳). تاثیر سرمایه انسانی بر بهره وری کل عوامل تولید در ایران. مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۸، شماره ۳، ۲۳-۷.
۴. اعتماد فر، ا.، زارعی، ا.، و عباس پور، ع. (۱۳۹۳). تاثیر منتورینگ مبتنی بر داربست زنی راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، شماره ۳ (سال دهم).
۵. امیرخانی، ط.، و آغاز، ع. (۱۳۹۰). توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو سرمایه انسانی: شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، دوره ۱۵، شماره ۱، ۵۰-۳۱.
۶. آذر، م.، و الوانی، س. (۱۳۹۰). بهبود ساختار بر پایه سرمایه فکری و اجتماعی. نشریه بانک توسعه صادرات ایران، ۵۱-۴۷.
۷. بابایی نیلویی، ف.، بهلولی زیناب، ن.، و رحیمی، غ. (۱۳۹۰). بررسی تطبیقی مدیریت سرمایه فکری در دانشگاهها. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول شماره دوم.
۸. بهمنش، ر.، زارع مهرجردی، ی.، و اولیا محمد، ص. (۱۳۹۱). اولویت بندی فرآیندهای قابل بهبود سرمایه انسانی در شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس PCF با رویکرد IPA. مدیریت تولید و عملیات، دوره ۳، شماره ۱ (پیاپی ۴)، ۶۳-۳۹.
۹. پورافکاری، ح. (۱۳۸۶). فرهنگ روانشناسی و روانپزشکی (جلد چاپ ششم). تهران: نشر فرهنگ.
۱۰. جوانمرد، ح.، و محمدیان، ف. (۱۳۸۸). شاخص های موثر در سنجش سرمایه انسانی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۱ (پیاپی ۵)، ۸۶-۶۷.
۱۱. جهانی، م.، و بذرافشان مقدم، م. (۱۳۹۴). مربی گری و ضرورت توسعه منابع انسانی. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱۳-۱۹.
۱۲. حاجی کریمی، ع.، و رحیمی فرج اله، ف. (۱۳۸۹). تاثیر سرمایه گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی: نقش میانجی سرمایه انسانی. چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ۳۹-۲۵.
۱۳. حسینی، ا. (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. اقتصاد و تجارت نوین، دوره ۶، شماره ۲۳-۲۴، ۲۰۵-۱۸۱.
۱۴. خواجه ای، س. (۱۳۹۱). شیوه های دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق توسعه منابع انسانی. مقالات اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان، معاونت توسعه مدیریت و منابع.
۱۵. زین الدینی بیدمشکی، ز.، و عدلی فریبا، و. (بدون تاریخ). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۲ (پیاپی ۷۲)، ۷۲-۵۱.
۱۶. سنگری، ن.، و پور ولی، ب. (۱۳۹۲). تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان. فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، پیاپی ۸، ۱۲-۱۰.

۱۷. سیف، ع. (۱۳۷۴). روان شناسی پرورشی. تهران: انتشارات آگاه.
۱۸. شیروانی، ع. و شفیعیه، م. (۱۳۸۹). بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های بخش دولتی شهر اصفهان. مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۴، شماره ۱۵، ۷۷-۱۱۳.
۱۹. طیبی، ج. (۱۳۹۲). توسعه منابع انسانی در بیمارستان. مجله طب و تزکیه، ۵۰، ۲۲-۹.
۲۰. عراقیه، ع. و فتحی واجارگاه، ک. (۱۳۹۰). توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی از طریق احترام به تنوع فرهنگی دانشجویان. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۴، شماره ۷، ۸۵-۹۹.
۲۱. فتحی واجارگاه، ک.، خراسانی، ا. و دانشمندی، س. (۱۳۹۱). مربی گری (Coaching) در آموزش و بهسازی منابع انسانی. هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۲۲. فرهی، ع.، سنجقی، م.، باقری، م. و طلایی، م. (۱۳۹۲). طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح (مطالعه موردی: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی). راهبرد دفاعی، دوره ۱۱، شماره ۴.
۲۳. میرسیاسی، ن.، اشلقی، ع.، معمارزاده، غ. و پیدایی، م. (۱۳۸۹). طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی. مجله پژوهش های مدیریت، ۸۷، ۱۳۸۹.
۲۴. نصیر پور، ا. (۱۳۹۰). طراحی الگوی توسعه مدیریت بیمارستان های سازمان تأمین اجتماعی ایران، پایان نامه دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی (ص. ۵۸-۹۰)، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین
۲۵. هاشمی، ذ. و قلیچ لی، ب. (۱۳۸۹). مفهوم شناسی پرورش منابع انسانی و اهرم های نهادینه مساوی. ویژه نامه دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. فصلنامه تحول اداری، دوره هشتم، شماره ۴۸
26. Azolukwan, V. A. & Perkins, J. (2009). Managerial perspectives on HRM in Nigeria: evolving hybridization? *Cross cultural Management: An International Journal*, 16 (1), 62-82.
27. Alvani, S.M., Soltani Arabshahi, S. (2001). *Adaptive Management*, Tehran, Payame Noor University Press. (in Persian)
28. Berg, M. & Karlse, J. (2011). An Evaluation of Management Trainin g and Coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24 (3), 177° 199.
29. Bar, Sh. (2004). Iran: Cultural values, Self image and negotiation behavior. Herzliya conference. The Interdisciplinary center Herzliya, Lauder school of government diplomacy and strategy, Institute for policy and strategy.
30. Bontis N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(9), 41-60.
31. Bandura, A. (2000) "Cultivate self° efficacy for personal and organizational effectiveness". *Handbook of principles of organization behavior*. oxford, uk: Blachwell. pp.120-139
32. esynien , R., & Astankovich, S. (2011). the role of humhumhuman capipital in valulue creation: theoretical insights. ISSN 1392-1258. *ekonomika* 2011 Vol. 90(4).
33. Cappelli P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press
34. Colakoglu, S., Yamao, S., & Lepak, D. (2014). Knowledge creation capability in MNC subsidiaries: Examining the roles of global and local

knowledge inflows and subsidiary knowledge stocks . *International Business Review*, 91-101.

35. Caruth, D.L. Caruth, G.D, & Pane, S.S.(2009). Staffing The Contemporary Organization: A Guide To Planning, Recruiting, And Selecting For Human

36. Coleman, J. (2011). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, S95-S120.

37. Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.

38. Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
Nonaka, I kujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol. 5, no.1: 14-37

39. Dinda, S. (2008). Social capital in the creation of human capita land economic growth: A productive consumption approach. *The Journal of Socio-Economics*, 2020-2033.

40. Edward, E., III, L., & W. Boudreau, J. (2012). Creating an Effective Human Capital Strategy, *Society Fo rHuman Resource Management*. (<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0812boudreau.aspx>).

41. Falmr, R., & Kangr, J. (2009). *Finding talent and succession: Approaches and methods of cultivating manager in the world's leading companies*, translated by Abvallayy Behzad, Tehran, Saramad publications, First Edition.

42. Frederickson, G. (1991). Toward a Theory of the Public for Public Administration. *Administration and Society*, 22 (4), 12.

43. Gilead, T. (2009). Human Capital, Education and the Promotion of Social Cooperation: A Philosophical Critique. *Springer Science+Business Media*, 555° 567.

44. Gaus, J.M. (1920). *Reflection public administration*. University, AL: University of Alabama press.

45. Hitt, M., Miller, C., & Colella, A. (2006). *Organizational Behavior A Strategic Approach*. America: John Wiley & Sons, Inc First Published.

46. Heady, F. (2001). *Public administration: A comparative perspective*. Marcel Dekker, Inc, New York, Basel.

47. Haque, M. Sh. (1997). Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: A critique. *Peace & Change*, 22 (4), 432-462.

48. Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thous and oaks, CA: Sage, Second edition.

49. Hulland, J. (1999). Useof partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies . *Strateg Manage*, 20, 195° 204

50. Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Intellectual Capital in Service- and Product- oriented. *Journal of Intellectual Capital*, 306-325.

51. Kimberly, H., & Robeti, J. (2007). Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment. *Public PersonnelManagement*, Vol. 36. No. 4., 47-335.

52. Olkan, B. (2007). *Monitoring Corruption: Evidence from a Field*

- Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115 (2), 67.
53. Olsen, J.P. (2005). Maybe It Is Time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 1-24.
54. Meyer J. W. and Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal; Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83: 340-363.
55. Miller, c. (2003). Improving Workforce Capabilities with the People Model. Buckingham.: *European Journal of Operational Research*,.
56. Mitra, J., Abubakar, Y., & Sagagi, M. (2011). Knowledge creation and human capital for development: the role of graduate entrepreneurship. *Education + Training*, (Vol. 53 Issn 5), 462 - 479.
57. MacLennan, N. (1995). Coaching and mentoring. Aldershot: Gower.
- Mar x, Brian P, Hemberg, Richard g (2010), Making Cognitive Behavioral Therapy Work. *Journal of Research in Personality*, 44, 402 ° 40
58. Mills, G. (2001). MARS: The Electronic Medical Record System the Core of the Kaiser Galaxy. *International Journal of Healthcare Technology Management*, 3(5/6), 406-423.
59. Nilmini Wickramasinghe, & Dag von Lubitz (2007). Knowledge-based Enterprise: Theories and Fundamentals. Idea Group Publishing
60. Peng, W. SH. (2008). A critique of Fred Riggs ecology of public administration. *International Public Management Review*, 9 (1), 213-223.
61. Philips, E. (2004). Process Survey Tool for Human Resource Management. Buckingham.: *European Journal of Operational Research*.
62. Riggs, R. (1980). The Ecology and Context of Public Administration: A Comparative Perspective. *Public Administration Review*, 40 (2), 107-115.
63. Schultz, T. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: The Free Press.
64. Teresa, L., Li, C.-Y., & ien-Shiang, L. (2006). Acontingency model for knowledge management capability and innovation. *International Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 6, Page 855-877.
65. Wang, S., Wang, Z., & Greenberger, D. (2009). What effects willingness to mentor in the future? An investigation of attachment styles and mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 74- 245.
66. Woodwick, A. (2002). Improving Practitioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic Competence and its Role in Human Resource Development Practice. Vanderbilt University, 1.
67. Wilcox, L. (1997). Knowledge-based Systems as an Integrating Process. In J. Liebowitz & L. Wilcox (Eds.), *Knowledge Management and its Integrative Elements* (pp. 1-30). Boston: CRC Press
68. Xiaohui, W., & N. McLean, G. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 96-108.