

## Research Paper

# Exploring a Human Capital Management Model to Obtain the Optimal Administrative System: A Case study on Sistan and Baluchistan University of Medical Sciences

Mahboubeh Rahat dahmarde<sup>1</sup>,Nahid Amrollahi<sup>\*2</sup>,Alireza Hajihoseini<sup>3</sup><sup>1</sup> PhD Student, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management and Economy, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Iran<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Mathematics, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

10.22080/shrm.2022.24287.1380

**Received:**

September 19, 2022

**Accepted:**

November 10, 2022

**Available online:**

December 20, 2022

**Keywords:**

Human capital, Human capital management, Administrative system, Sistan and Baluchistan University of Medical Sciences

## Abstract

The current research was conducted with the aim of providing a human capital management model to achieve the desired administrative system in Zahedan Branch, Islamic Azad University. The present exploratory research uses a mixed-methods approach. In the qualitative section, grounded theory is applied, and in the quantitative part, a descriptive survey is used. The statistical community of the research includes university professors, managers, assistants, graduates, and informants in connection with human capital management, as well as the administrative system of the university. A semi-structured interview was used to collect the qualitative data and a researcher-made questionnaire was used to collect the quantitative data. The collected qualitative data were analyzed using the grounded theory after open, axial, and selective coding. Moreover, in the quantitative part, Friedman's test and sample t-test were used. The findings of the research showed that structural factors, human resource management process, and managers' internal power and skills as the causal conditions and external environment, internal environment, and supportive environment as the background conditions affect human capital management and organizational resources. The employees' behavior and trans-departmental factors act as intervening factors in this process. The identified strategies were in the form of micro and macro strategies and the consequences of the model were presented in three levels: individual consequences, organizational consequences, and social consequences. Finally, based on the research results and the priorities of the research concepts, suggestions were presented to apply the res Statistical Society.

**\*Corresponding Author:** Nahid Amrollahi**Address:** Assistant Professor, Department of Management and Economy, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Iran**Email:** amrollahi.n@ardakan.ac.ir

علمی

## کنکاشی پیرامون مدل مدیریت سرمایه انسانی در راستای نظام اداری مطلوب

محبوبه راحت دهمرده<sup>۱</sup>، ناهید امراللهی بیوکی<sup>۲\*</sup>، علیرضا حاجی حسینی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران و مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور استان سیستان و بلوچستان.  
<sup>۲</sup>استادیار، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، ایران  
<sup>۳</sup>استادیار، گروه ریاضی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران



10.22080/shrm.2022.24287.1380

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت سرمایه انسانی جهت دستیابی به نظام اداری مطلوب در دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان انجام گرفت. روش پژوهش آن به صورت آمیخته اکتشافی است که در بخش کیفی با روش داده بنیاد و در بخش کمی به صورت توصیفی پیمایشی انجام گرفت. جامعه آمار پژوهش شامل اساتید دانشگاه، مدیران و معاونان و دانش آموختگان و مطلعین در ارتباط با مدیریت سرمایه انسانی و نظام اداری دانشگاه می باشد که در بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر به صورت هدفمند و در بخش کمی تعداد ۱۰۰ نفر به صورت در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه پژوهشگر بود. داده های گردآوری شده در بخش کیفی با روش تحلیل داده بنیاد و در قالب سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در بخش کمی با آزمون فریدمن و آزمون تی تک نمونه ای انجام گرفت. یافته های تحقیق نشان داد که عوامل ساختاری، فرایند مدیریت منابع انسانی، توان داخلی و مهارت های مدیران به عنوان شرایط علی و محیط خارجی، محیط داخلی و محیط حمایتی به عنوان شرایط زمینه ای مدیریت سرمایه انسانی را تحت تاثیر قرار می دهند و منابع سازمانی، رفتار کارکنان و عوامل فرابخشی در این فرایند به عنوان مداخله گر عمل می کند. راهبردهای شناسایی شده در قالب راهبردهای خرد و کلان بود و پیامدهای حاصل از مدل در سه سطح پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی ارائه گردید. همچنین براساس نتایج تحقیق و اولویت های مفاهیم تحقیق، پیشنهادهایی به منظور بکارگیری نتایج تحقیق در جامعه آماری ارائه گردید.

تاریخ دریافت:

۲۸ شهریور ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۹ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۹ آذر ۱۴۰۱

کلیدواژه ها:

مدیریت سرمایه انسانی، نظام اداری، منابع انسانی، ساختار سازمانی

### ۱ مقدمه

کارکنان و سرمایه انسانی می توانند با دارا بودن معیارهای ارزشمند و غیرقابل جایگزین برای سازمان یک مزیت رقابتی پایدار باشند؛ چرا که کیفیت یک سازمان می تواند به وسیله کار کارکنان و کیفیت فعالیت آن ها تحت تاثیر قرار گیرد (Lepir et al., 2017). با توجه به سرمایه انسانی و اهمیت آن در بازار رقابتی، سازمان ها می توانند به مزایایی مانند بازده سرمایه گذاری بالا، افزایش پاداش و امکان مشارکت کارکنان در پروژه های کلیدی سازمان دست یابند (Birasnav et al., 2011).

از سوی دیگر، یکی از مبنای توسعه در هر جامعه ای، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد، می تواند تسهیل کننده و زمینه ساز تحقق هدفهای برنامه های توسعه قرار گیرد. چرا که نظام اداری هر کشوری، سیستم تنظیم کننده کلیه فعالیت ها برای نیل به اهداف

سازمان ها به شدت نگران تدوین استراتژی هایی برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی هستند (Zhang et al., 2006). یکی از روش های موثر در این زمینه سرمایه انسانی کارکنان است که می تواند نقش مثبتی در توانایی یک شرکت داشته باشد (Birasnav & Rangnekar, 2012). ترکیب دانش، مهارت ها، قابلیت ها، تعهد، دانش و ایده ها و سلامت کارکنان، سرمایه انسانی را در هر نوع سازمانی ایجاد می کند (Snell & Bohlander, 2007). امروزه سازمان ها سرمایه انسانی را به عنوان یک منبع حیاتی می دانند که شامل دانش، تجربه و شایستگی کارکنان است. بر این اساس، در بسیاری از سازمان ها تفاوت بین ارزش واقعی شرکت و ارزش دفتری آن براساس سرمایه انسانی آن ها قابل توجیه است (Tavakoli

\* نویسنده مسئول: ناهید امراللهی بیوکی

آدرس: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، ایران

ایمیل: amrolahi.n@ardakan.ac.ir

و مشکلات بسیاری است و جایگاه واقعی سرمایه انسانی در نظام اداری کشور علی رغم اهمیت آنها، نادیده گرفته می شود. در صورتی که امکان دستیابی به نظام اداری مطلوب از طریق مدیریت کارآمد و موثر سرمایه انسانی می تواند با صرف هزینه کمتری نسبت به سایر روش ها تحقق یابد. با توجه به این موارد، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که مدل مدیریت سرمایه انسانی به منظور دستیابی به نظام اداری مطلوب در دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان به چه صورت می باشد و ابعاد و مولفه های آن شامل چه مواردی می باشد؟ انجام پژوهش حاضر هم از نظر نظری و هم از نظر کاربردی دارای اهمیت است. به لحاظ نظری تحقیق حاضر به گسترش مبانی نظری و ادبیات تحقیق در حوزه مدیریت سرمایه انسانی کمک می کند و می تواند مورد استفاده جامعه دانشگاهی و علمی قرار گیرد. از نظر کاربردی نیز نتایج تحقیق مورد استفاده دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان و سایر سازمان های اداری کشور در جهت بهبود نظام اداری کشور قرار گیرد. بنابراین پژوهش حاضر از جنبه های نظری و کاربردی دارای اهمیت است.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱ مدیریت سرمایه انسانی

سرمایه انسانی به طور سنتی به عنوان دانش، مهارت ها، شایستگی ها و سایر ویژگی های تجسم یافته در افراد مرتبط با فعالیت های اقتصادی تعریف می شود. این عنصر نقش تعیین کننده ای در عملکرد و توسعه کارآفرینی و دستیابی به رشد اقتصادی دارد. این برخورد با مفهوم سرمایه انسانی نشان می دهد که نقش افراد در فرایندهای تولید و توزیع نه تنها شامل انجام کار مکانیکی است بلکه در انجام وظایف مهم سازمانی و فکری حرفه ای با هدف تبدیل سایر عوامل تولید به محصولات نهایی عمل می کند. سرمایه انسانی همچنین ویژگی های اجتماعی انسان را نیز در بر می گیرد که در فرایند کار و در توانایی انجام فعالیت های نوآورانه به کار می رود (Popkova et al., 2020).

برخلاف نیروی کار که قابل جایگزینی دارد سرمایه انسانی منحصر به فرد است و نیازمند پرورش و توسعه و همچنین در نظر گرفتن ویژگی های اجتماعی مثبت آن است (Popkova et al., 2020). بسیاری از پژوهشگران تفاوت های بین منابع انسانی و سرمایه انسانی و نیز ویژگی های متفاوت این موضوعات را معرفی کرده اند. در این مطالعات، عواملی مانند انعطاف پذیری، سازگاری و توانایی اشتغال به عنوان عوامل کاتالیزوری که ممکن است مفهوم منابع انسانی را به سرمایه انسانی تغییر دهد نام برده شده است (Tavakoli et al., 2016). با توجه به این عوامل، سازمان ها متوجه شده اند که چگونه سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. دستیابی به بازده بالای سرمایه گذاری، افزایش پایداری و ارائه فرصت های مشارکت بیشتر در سازمان از راه های سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی است (Birasnav et al., 2011). محققان سرمایه انسانی را به عنوان مهمترین سرمایه

از پیش تعیین شده است. جامعه بدون داشتن نظام اداری سالم، نمی تواند در راه تامین نیازها و دستیابی به هدفهای خویش که همان توسعه فراگیر است، گام بر دارد (Abolmaali et al., 2020). موضوع بسیار مهمی که همواره از سوی دست اندرکاران امور اداری کشور و افراد مسئول مورد غفلت قرار گرفته و می گیرد، رابطه و نقش متقابل نظام اداری و توسعه است؛ در حالی که اگر این امر با دقت بررسی شود، مشخص خواهد شد که نظام اداری در توسعه هر جامعه ای نقش اساسی ایفاء می کند؛ به نحوی که بدون داشتن یک نظام اداری سالم، دستیابی به توسعه ناممکن است (Eshghi et al., 2018). از این جهت پس از اجرای یک برنامه توسعه و دسترسی پیدا نکردن به اهداف آن، برای کشف علل شکست، تنها نباید به دنبال نقصها، ضعفها و خطاهای موجود در برنامه رفت و حل مشکل تحقق نیافتن هدفهای برنامه را در خود آن جستجو کرد، بلکه باید ساختار برنامه توسعه مطالعه و بررسی شود. افزون بر آن، عامل اجرایی این برنامه یعنی نظام اداری هم باید مورد توجه واقع شود، زیرا بسیار اتفاق افتاده که بهترین برنامه توسعه از سوی مجریان ناصالح و نظام اداری ناسالم دچار تباهی و شکست شده و مغایر با هدفهای آن برنامه به اجرا در آمده است؛ به طوری که گاهی آنچه روی داده است، در تضاد با خواست برنامه ریزان و قانون گذاران است.

امروزه به لحاظ شرایط داخلی و موقعیت بین المللی کشورمان، ضرورت تحول در نظام اداری کشور بیش از هر زمان دیگری احساس می شود. از طرف دیگر تحقق چشم انداز بیست ساله و پیاده سازی سیاستهای کلان نظام اداری مستلزم یک نظام اداری مناسب و مطلوب است (Bastami & Najafbagy, 2019). در این میان جذب نیروی انسانی متناسب با نیازهای سازمان، تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره ور از آنها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور از مهم ترین سیاستهای کلی نظام اداری در این زمینه است و یکی از اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک این برنامه، تدوین مدل مدیریت سرمایه انسانی بخش دولتی و راهبردهای آن می باشد که شامل دو محور شناخت و تحلیل بازار کار نیروی انسانی و طراحی مدل و تدوین مدیریت سرمایه انسانی بخش دولتی است. پژوهش حاضر با تکیه بر محور دوم موضوع فوق، به مطالعه و تدوین مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی به منظور داشتن نظام اداری مطلوب به صورت موردی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان پرداخته است. بنابراین با توجه به اینکه سرمایه انسانی یک منبع کلیدی برای موفقیت و عامل مهمی در عملکرد سازمان های دولتی و غیر دولتی محسوب می شود، مدیریت کارآمد سرمایه انسانی بسیار اهمیت دارد (Olson et al., 2018). بدیهی است که کارآمدی تحول نظام اداری تنها با تمرکز بر امور مانند کارگزینی، تشکیلات، تشریفات اداری، تغییر ساختار اداری و ... امکان پذیر نخواهد بود؛ و در کنار این موارد، نیازمندی به داشتن رویکرد منابع انسانی و توجه به مدیریت آن دارای اهمیت است. مدیریت سرمایه انسانی با توجه به نقش روز افزون نیروی انسانی و نقش کارکنان در موفقیت و پیشرفت سازمان ها و در جایگاهی کلان تر در نظام اداری، دارای اهمیت است. مسئله ای که وجود دارد که در این زمینه کاستی ها

تمامی تصمیمات و برنامه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت یا نظام سیاسی حاکم بدون پشتیبانی نظام اداری تحقق‌پذیر نیست (Abolhasani et al., 2018). این نظام به مثابه تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین شده می‌باشد که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسب را برای حل مسائل و مشکلات مردم و حسن جریان امور فراهم می‌نماید. یکی از مهمترین وجوه تمایز کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، ویژگی‌ها و خصیصه‌های نظام اداری و مدیریتی آن‌ها است. بنابراین بخش عمده‌ای از توسعه و پیشرفت هر کشوری، وابسته به کارایی و اثربخشی مدیریت و نظام اداری آن می‌باشد (Mehdibeighi et al., 2019).

تغییر و تحول به عنوان یکی از الزامات اساسی هر نظام اداری برای سازگاری با محیط و شرایط متغیر آنان همواره مطرح بوده و اهمیت آن در دهه‌های اخیر به علت سرعت گرفتن پیشرفت‌ها و بالا رفتن انتظارات عمومی بیشتر شده است. هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار با نظام اداری آن است (Sajadi et al., 2014). هدف از تحول اداری، تقویت توانمندی‌های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت؛ و یا به تعبیری دیگر انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری است که امری حیاتی بوده و برای توسعه ضروری می‌باشد. موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت در سه دهه اخیر، الگوهایی برای تحول و سیاست‌ها و اقداماتی برای اجرای آن مطرح شده، ولی آنچه مورد انتظار بوده محقق نشده است. تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و غیره را دنبال می‌کند (Eshghi et al., 2018).

با بررسی بندهای مربوط به تحول اداری در قوانین برنامه توسعه کشور در دوره‌های مختلف، مشخص می‌گردد که یکی از بخش‌های اصلی در تحول اداری، توجه به منابع انسانی و نیروی کار فعال در نظام اداری کشور است. بنابراین لزوم توجه به مدیریت سرمایه‌های انسانی در نظام اداری کشور و دستیابی به نظام اداری مطلوب از طریق مدیریت سرمایه انسانی آشکار است. از لحاظ مفهومی سرمایه انسانی دربردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه ارزش آفرین است که به شکوفایی اندیشه و عقل فرد منجر می‌شود. تعاریف سرمایه انسانی غالباً شامل سازه‌هایی نظیر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و انگیزش بوده اند که از رویکرد تحلیل سطح فردی حمایت می‌کنند (Mehri et al., 2020). سرمایه انسانی یا به عبارتی کیفیت نیروی کار و یا دانش نهادینه شده در انسان باعث افزایش تولید و رشد اقتصادی کشورها می‌شود و به عنوان عامل اصلی برای رشد بلندمدت شناخته می‌شود (Piketty, 2014). پژوهشگران مدیریت سرمایه انسانی معتقدند که اثرات سیستم‌های مدیریت سرمایه انسانی، پدیده‌های بنیادی چندمرحله‌ای است که بر نتایج فردی تأثیر می‌

فکری و منبع نوآوری در سازمان، دانش کارکنان و عملکرد سازمانی تعریف کرده اند (Bozbura et al., 2007).

سازمان‌ها ترجیح می‌دهد به کارکنانی که سرمایه انسانی بالایی دارند، یعنی کارکنانی که از نظر زمانی جوان هستند و دارای مدارک تحصیلی بالا، رتبه بالاتر و مدت تصدی طولانی هستند، پاداش دهد (Lin & Huang, 2005). کارکنان معمولاً از طریق این متغیرها برای افزایش دانش، مهارت، نوآوری و استعداد به سرمایه انسانی خود می‌افزایند (Birasnav & Rangnekar, 2012). سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی نامشهود برای سازمان تلقی می‌شود و مدیریت مناسب آن می‌تواند در سازمان ارزش آفرینی کند. از این رو سازمان‌ها سعی می‌کنند سطح سرمایه انسانی خود را ارزیابی کنند تا از کمبودهای خود آگاه شوند و شرایط خود را بهبود بخشند. برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی محققان تعدادی مدل ارائه کرده اند. مدل سرمایه انسانی **باسی و مک مور**<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، یکی از محبوب ترین مدل‌هاست. با توجه به چارچوب پیشنهادی، پنج محرک اصلی مدیریت سرمایه انسانی شامل شیوه‌های رهبری، مشارکت کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه سازی نیروی کار و ظرفیت یادگیری باید در ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی در نظر گرفته شود. **بوزبورا و همکاران** (۲۰۰۷) معیارهای مدیریت سرمایه انسانی را در پنج معیار اصلی یعنی استعداد، یکپارچگی استراتژیک، ارتباطات فرهنگی، مدیریت دانش و رهبری شناسایی کردند. آن‌ها در سازمان‌های ترکیه‌ای به این نتیجه رسیدند که استفاده از دانش کارکنان برای دستیابی به نتایج مطلوب، مهارت کارکنان، به اشتراک گذاری دانش و جانشینی برنامه‌های آموزشی به عنوان ۴ معیار کلیدی در اندازه گیری سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شود. **لی**<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، برای تعیین سرمایه فکری در دانشگاه‌ها سه زیرمجموعه سرمایه انسانی، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه سازمانی را در نظر گرفت. وی معیارهای مرتبط را از جمله مدیریت، برنامه درسی، فناوری، حمل و نقل، پژوهش، آموزش و خدمات را مشخص کرد. بنابراین ابزارها و روش‌های مختلفی برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی وجود دارد. به طور کلی؛ سرمایه انسانی را می‌توان به عنوان دانش فرد در یک سازمان تعریف کرد که یکی از مهمترین عوامل در عملکرد شرکت است (Bozbura et al., 2007) و نتایج مدیریت سرمایه انسانی در عملکرد و بازده سازمان نمایان می‌گردد. بنابراین، ابزاری که به ارزیابی نتایج اقدامات مدیریت سرمایه انسانی در عملکرد سازمانی تأکید نماید کارآمدی بیشتری خواهد داشت.

## ۲،۲ نظام اداری

نظام اداری را می‌توان به عنوان یک دستگاه حاکمیتی مرتبط با بدنه مردمی کشور در نظر گرفت که از حیثه نفوذ و تاثیرگذاری بسیار وسیع و عمیقی برخوردار است. مهمترین کارکرد این نظام را می‌توان در تنظیم کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف از پیش طراحی شده دولت‌ها خلاصه نمود. در حقیقت

2. Lee

1. Bassi & McMurrer

سرمایه انسانی وجود دارد. برای حوزه هایی که پذیرش بیشتر از شیوه های مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی داشته اند، عواملی مانند نقش منابع انسانی در تصمیم گیری های استراتژیک شهرداری و اهمیت درک شده عملکرد منابع انسانی برای شهرداری بهبود یافته اند.

**هان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)** ده مولفه برای سرمایه انسانی شامل شایستگی، پاسخگویی، سابقه حرفه‌ای، تعهد، تعاون و همکاری، مهارت، خلاقیت، دانش حرفه ای، سابقه سازمانی و سطح آموزش شاغلان شناسایی کردند.

در ایران هم مطالعاتی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی و نظام اداری مطلوب انجام گرفته است. برای مثال، **مهری و همکاران (۲۰۲۰)** در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی برای شناسایی شاخص های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ANP-ISM» نتیجه گرفتند که در بخش ارزیابی شاخص آموزش مستمر به عنوان علت علت ها و تأثیرگذارترین و بعد از آن تحصیلات دانشگاهی، دانش حرفه‌ای، تجربه کاری و خلاقیت فردی به عنوان متغیرهای تأثیرگذار و با اهمیت شناسایی شدند. این مطالعه در نهایت به دانشگاه مورد مطالعه پیشنهاد می شود که به تدوین برنامه های متنوع آموزشی مستمر، فعالیت های یادگیری رسمی و غیررسمی و استقرار نظام مدیریت دانش بین کارکنان خود اقدام کند و در نهایت، فرهنگ مناسبی را که پذیرای ایده های جدید و نظرات متنوع در دانشگاه است، پیاده سازی و اجرا نماید.

**رضوی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)**، در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه انسانی در شرکت های تولیدی ورزشی ایران با رویکرد آنالیز چند معیاره و کپ لند» نتیجه گرفتند که سه عامل اصلی ارتقا سرمایه انسانی در شرکت های تولیدی ورزشی به ترتیب جذب منابع انسانی با مهارت و تخصص بالا، ایجاد و استفاده از سیستم یکپارچه مدیریت دانش و استفاده از مدیران و کارکنان با تجربه در شرکت های تولیدی ورزشی ایران بودند.

**بسطامی و همکاران (۲۰۱۹)**، تبیین چالش های متناسب سازی ساختار تشکیلات دولت در اجرای برنامه جامع اصلاح نظام اداری و مقایسه وضع موجود و مطلوب آن پرداختند. در این پژوهش با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان، تعداد ۶۶ شاخص شناسایی و استخراج گردید، که بعد از قضاوت خبرگان و با استفاده از آزمون دلفی فازی ۲۹ مورد از شاخص ها مورد تأیید قرار گرفت و در ۵ مولفه اصلی سازماندهی گردید. نتایج تحقیق بر اساس آزمون تی دو نمونه مستقل نشان داد که وضعیت موجود ساختار تشکیلات دولت مناسب نیست و با وضعیت مطلوب فاصله معنی دار و بسیار زیادی دارد و **حسینی گل افشانی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)** در مطالعه ای با عنوان «طراحی مدل تحول نظام اداری ایران از منظر خط مشی های فرهنگی، ابعاد و شاخص های تحول نظام اداری از منظر خط مشی های فرهنگی را شامل ابعاد مؤثر بر

گذارد تا عملکرد گروهی مناسب را در سامان ایجاد کند (Lee et al., 2019). مدیریت سرمایه انسانی پویا می تواند یک پیشران قوی در جهت تغییر سازنده در سازمان برای رسیدن به اهداف باشد (Chi et al., 2009). همه این موارد نشان می دهد که بررسی مدیریت سرمایه انسانی و نقش آن در موفقیت و پیشرفت سازمان ها بسیار اهمیت دارد که در سطح کلان و در بخش دولتی می تواند به تحول نظام اداری کشور منجر شود.

### ۲،۳ پیشینه پژوهش

مطالعات مختلفی در حوزه مدیریت منابع انسانی و نیز اصلاح نظام اداری انجام شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می گردد:

**هریز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)** در مطالعه ای با عنوان «آمادگی برای کسب و کارهای جدید، سرمایه انسانی و اجتماعی در مدیریت تعاونی های انرژی های تجدید پذیر در آلمان» به بررسی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در مدیریت تعاونی های انرژی های تجدیدپذیر پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که کمتر از نیمی از تعاونی های انرژی های تجدیدپذیر مورد بررسی در حال برنامه ریزی در این زمینه هستند. ضعف ها و شکاف های تعاونی های انرژی های تجدیدپذیر در زمینه به کارگیری سرمایه انسانی و اجتماعی را می توانند با وارد کردن تیم های مدیریتی جدید، مشارکت با سایر تعاونی های انرژی های تجدیدپذیر و سایر سازمان ها و آموزش اعضای تیم مدیریت برطرف سازند. سیاست گذاران نیز از طریق برنامه های آموزشی و کمک در ایجاد شبکه های مشارکتی می توانند از این تعاونی ها حمایت کنند.

**پوپکوا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)** در مطالعه ای با عنوان مدیریت اجتماعی سرمایه انسانی: اصول اساسی و رویکردهای روش شناختی، معتقد است که در رویه اقتصادی مدرن، دستیابی به شرایط ایده آل لازم برای بکارگیری رویکردهای روش شناختی موجود در مدیریت اجتماعی سرمایه انسانی غیرممکن است که این امر عملکرد مؤثر رویکردهای فعلی را کاهش می دهد. پایه گذاری روش های خود منجر به عدم اطمینان در مدیریت سرمایه انسانی می شود. اگرچه ارزش بدست آمده مدیریت اجتماعی سرمایه انسانی به بهینه بودن نزدیک است اما هنوز برای دستیابی به یک سطح بالا کافی نیست.

**جاکوبسون و سوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)** در مطالعه ای با عنوان «مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی در مدیریت شهری: ارزیابی شیوه های اجرایی» با استفاده از داده های حاصل از نظرسنجی در سال ۲۰۱۲ در کلرادو و کارولینای شمالی به بررسی میزان اجرای شیوه های مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی توسط دولت های شهری پرداختند. نتایج مطالعه آنها نشان می دهد که با وجود پیشرفت های حاصل شده در این زمینه، هنوز تفاوت قابل توجهی در میزان اجرای شیوه های مدیریت استراتژیک

4. Han et al

5. Razavi et al

6. Hoseini et al

1. Herbes et al

2. Popkova

3. Jacobson & Sowa

شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (Corbin & Strauss, 2008). نظریه پردازی داده بنیاد این امکان را برای پژوهشگر فراهم می آورد تا نگارشی نظری از ویژگی های عمومی موضوع پرورش دهد، در حالی که به طور همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده ها محکم می سازد (Fernández, 2004). در پژوهش نظریه پردازی داده بنیاد، نظریه مورد نظر یک نظریه فرایندی است (Creswell, 2005)؛ به این دلیل که برای کشف واقعیت، فرایندی که زنجیره ای از کنش ها و برهم کنش ها بین افراد و وقایع مربوط به یک موضوع نیاز است و محقق باید مجموعه ای از شواهد و اطلاعات را براساس یک فرایند نظام مند در کنار هم قرار دهد تا به کشف واقعیت موجود دست یابد.

برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، اساتید دانشگاهی، متخصصان، مطلعین و مدیران آشنا به حوزه مدیریت سرمایه انسانی و نظام اداری در زاهدان می باشد. روش نمونه گیری به صورت هدفمند قضاوتی بود و مبنای انتخاب تعداد نمونه براساس اصل اشباع نظری بود که پس از انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان، به اشباع نظری دست یافته شد. بنابراین حجم نمونه در بخش کیفی ۱۲ بود که مشخصات آن ها در جدول (۱) آمده است.

نظام اداری (فرهنگی، سیاسی، قانونی و حرفه ای)، سطوح نظام اداری (فردی، سازمانی و فراسازمانی)، فرایندهای تحول (ساختار، ارزش ها، کارکردها و منابع انسانی) و رویکرد دولت ها در مواجهه با تحول (یادگیری، رقابت و تقلید) شناسایی شد.

### ۳ روش شناسی پژوهش

این تحقیق براساس هدف تحقیق از آنجا که به دنبال ارائه الگویی برای مدیریت سرمایه انسانی با دیدگاه نظام اداری مطلوب در دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان می پردازد، از نوع بنیادی می باشد. رویکرد پژوهشی این تحقیق به لحاظ منطق گردآوری داده ها از نوع استقرایی است؛ زیرا به بررسی پدیده ای می پردازد که نظریه جامعی درباره آن وجود ندارد (Fernández, 2004). از بعد روش شناسی، تحقیق حاضر از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است. در ادامه روش شناسی تحقیق به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه می گردد:

#### ۳،۱ روش شناسی پژوهش در بخش کیفی

روش پژوهش در بخش کیفی در بخش کیفی از نوع داده بنیاد می باشد. نظریه یا تئوری داده بنیاد روشی است که هدف آن

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی اعضای نمونه

سن	جنسیت	تحصیلات	کد
۴۵	مرد	دکتری	Int1
۵۱	مرد	دکتری	Int2
۳۲	زن	کارشناسی ارشد	Int3
۵۱	زن	دکتری	Int4
۴۰	مرد	کارشناسی ارشد	Int5
۲۸	مرد	کارشناسی	Int6
۳۸	زن	کارشناسی	Int7
۴۴	مرد	دکتری	Int8
۴۸	مرد	دکتری	Int9
۴۰	مرد	کارشناسی ارشد	Int10
۵۰	زن	دکتری	Int11
۳۶	زن	کارشناس ارشد	Int12

**ج) کدگذاری انتخابی:** فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله ها در قالب کدهای یکپارچه است که به شکل نظریه ارائه می گردد (Corbin & Strauss, 2008).

برای بررسی روایی تحقیق در بخش کیفی از سه سویه سازی بررسی کننده استفاده شد. به طوری که از خبرگان خواسته شد تا با مشاهده فرایندها و نتایج (کدگذاری) پژوهش، نظرات خود را ارائه نمایند و نظرات آنها پس از دریافت در فرایند تحلیل و نتیجه گیری اعمال شد. همچنین در فرایند کدگذاری در چند مرحله نتایج به مصاحبه شوندگان به منظور

در این پژوهش به منظور اجرای استراتژی داده بنیاد از رهیافت نظام مند و با سه فن کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد:

**الف) کدگذاری باز:** فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی ها و ابعاد آنها در داده ها کشف می شوند.

**ب) کدگذاری محوری:** فرایند ارتباط دهی مقوله ها به زیرمقوله ها و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگی ها و ابعاد است.

با محقق یک خبره مصاحبه های شماره ۲، ۶ و ۹ را به صورت مستقل کدگذاری کرد و نتایج آن با کدگذاری محقق مقایسه گردید. براساس نتایج جدول (۲) می توان گفت که بخش کیفی از پایایی مناسبی برخوردار است.

بازبینی بازگردانده شد و تایید لازم دریافت شد. برای بررسی پایایی مصاحبه و کیفیت فرایند کدگذاری از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. براساس این روش، برای تایید اعتبار کدگذاری از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده می-گردد (Kazemian et al., 2022). برای این منظور همگام

جدول ۲ پایای بخش کیفی براساس روش پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	مجموع کدها	تعداد توافقات	تعداد تفاوتها	پایایی	نتیجه
۹-۶-۲	۸۶	۳۶	۱۴	۸۳٪	تایید

مصاحبه به صورت پرسشنامه طراحی گردید. جامعه آماری در بخش کمی، اساتید و خبرگان دانشگاهی و علمی و نیز دانش‌آموختگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه با توجه به نامعین بودن تعداد جامعه، به منظور برآورد واریانس نمونه تعداد ۲۰ پرسشنامه توزیع شد و با استفاده از رابطه (۱) مقدار حجم نمونه محاسبه شد:

### ۳،۲ روش شناسی پژوهش در بخش کمی

روش پژوهش در بخش کمی به صورت توصیفی پیمایشی است. ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی پرسشنامه شامل ۵ سوال جمعیت شناختی و ۷۰ سوال در مورد مفاهیم تحقیق حاصل از یافته های بخش کیفی بود که به صورت طیف ۵ گزینه ای لیکرت طراحی شد. در واقع کدهای حاصل از تحلیل

$$n = \frac{Z^2 S^2}{d^2} = \frac{3.8416 \times 0.0638}{0.0025} \approx 98 \quad \text{رابطه (۱)}$$

داده شده است. روایی پرسشنامه براساس روایی محتوا و نظر تعدادی از خبرگان دانشگاهی تایید گردید. برای پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد به دست آمده برای کل پرسشنامه ۰/۸۹۳ بود که نشان از تایید پایایی آن دارد. در نهایت، برای تجزیه و تحلیل بخش کمی از نرم افزار SPSS و آزمون‌های فریدمن و آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است.

که در آن مقدار Z در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱/۹۶، d سطح خطا که ۰/۰۵ و S<sup>2</sup> نیز مجذور واریانس نمونه اولیه است که مقدار ۰/۰۶۳ به دست آمد. با جایگذاری مقادیر در رابطه (۱)، تعداد نمونه ۹۸ به دست آمد که در این مطالعه تعداد ۱۰۰ به عنوان نمونه و به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. مشخصات اعضای نمونه در جدول (۳) نشان

جدول ۳ مشخصات اعضای نمونه در بخش کمی

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۴	۷۴
	زن	۲۶	۲۶
تحصیلات	لیسانس	۳۳	۳۳
	فوق لیسانس	۴۶	۴۶
	دکتری	۲۱	۲۱
متغیر سن	کمترین	بیشترین	میانگین
	۲۳	۶۷	۴۲/۳۷
سابقه کاری	۴	۳۰	۱۲/۲۱

## ۴ یافته‌های پژوهش

انجام گرفت و تحلیل مصاحبه‌ها براساس تئوری داده بنیاد، چارچوب تحقیق را شکل داد. جدول (۴) نمونه‌ای از فرایند کدگذاری از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد که در آن از نکات بیان شده در مصاحبه خبرگان، کدهای باز شناسایی شده است.

همانطور که پیش‌تر اشاره گردید، در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. ۱۲ مصاحبه از خبرگان در بخش کیفی

جدول ۴ نمونه‌ای از کدگذاری باز

کد باز	بخشی از نکات کلیدی مصاحبه اول
استانداردهای عملیاتی	در دانشگاه باید برای کلیه فعالیت‌های موجود استانداردهایی تعریف گردد.
مدیریت مشارکتی	همچنین می‌توان در بسیاری از امور از مشارکت زیردستان استفاده کرد تا کارها به نحو بهتری انجام گیرد
انعطاف پذیری	ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که در شرایط مختلف بتواند انعطاف لازم را داشته باشد.
ارتباط بین مدیران و کارکنان	کارکنان باید بتوانند در زمان‌های مختلف با مدیران ارتباط برقرار کنند و در مورد مسائل روز و نیز موقعیت مختلف با آن‌ها مشورت کنند.
اعتماد بین فردی	فرهنگ حاکم در ادارات براساس اعتماد متقابل بوده و افراد براساس حسن نیت باهم ارتباط برقرار کنند.
شایسته‌سالاری	ارتقا افراد باید طوری باشد که افرادی که شایستگی بیشتری دارند بتوانند به پست بالا برسند. استخدام افراد جدید هم به همین ترتیب.
بهبود کیفیت زندگی	حقوق و دستمزد و سیستم جبران خدمات باید در سطحی باشد که به ارتقای سطح کیفیت زندگی کارکنان منجر شود. این کار می‌تواند به عنوان مشوقی برای تلاش‌های آتی کارکنان برای بالاتر بردن کیفیت خدمات تبدیل شوند.
مقاومت در برابر تغییر	ممکن است مسئولان جاری در مقابل برنامه‌های اصلاح ساختار مقاومت نشان دهند و ترجیح دهند شرایط فعلی را حفظ کنند

فرایند کدگذاری همانند جدول (۴) برای تمام مصاحبه‌ها انجام گرفت و سپس دسته‌بندی کدهای باز در قالب کدهای محوری و کدهای انتخابی انجام گرفت. پس از اتمام فرایند کدگذاری و شناسایی شاخص‌های تحقیق، این شاخص‌ها به صورت پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا براساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای، میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها را تعیین نمایند. برای رتبه‌بندی، با استفاده از آزمون فریدمن هر یک از شاخص‌ها، تعیین شد. در ادامه به صورت خلاصه یافته‌های بخش کمی در کنار یافته‌های بخش کیفی پژوهش ارائه شده است:

رخ دادن آن می‌گردند. از میان مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، ۲۴ مفهوم در ۴ مقوله جزو شرایط علی شناخته شدند. جهت معناداری اولویت‌ها نیز از آزمون فریدمن استفاده شد که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰ با درجه آزادی ۲۳ می‌توان نتیجه گرفت که بین رتبه عوامل تفاوت وجود دارد و بین آنها تمایز وجود دارد که در جدول ۳، نتایج این رتبه‌بندی نشان داده شده است. مطابق جدول (۵) مقوله‌های شرایط علی شامل فرایند مدیریت منابع انسانی، عوامل ساختاری، توان داخلی و مهارت‌های مدیران می‌باشد. همچنین براساس آزمون فریدمن، سه مفهوم آموزش و توسعه، سیستم اطلاعات منابع انسانی و یکپارچگی ساختاری مهمترین معیارها در شرایط علی هستند و معیارهای چند بعدی بودن، ارتقای شغلی و قدرت تصمیم‌گیری دارای پایین‌ترین اولویت می‌باشند.

**الف) شرایط علی:** شرایط علی منعکس‌کننده عواملی است که به طور مستقیم بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند و موجب

جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی و نتیجه آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	مفهوم	مقوله
۵	۲۲/۶۱	برنامه ریزی تامین نیروی انسانی	فرایند مدیریت منابع انسانی
۸	۲۱/۱۱	جذب و بکارگیری	
۲۳	۹/۹	ارتقای شغلی	
۱۲	۱۸/۴۷	نظام جبران خدمات	
۱	۲۸/۶۳	آموزش و توسعه	
۱۳	۱۸/۱۴	ارزیابی عملکرد	
۷	۲۱/۸۹	ساختار سازمانی	عوامل ساختاری



۲	۲۷/۴۴	سیستم اطلاعات منابع انسانی	توان داخلی
۱۸	۱۵/۵۳	استانداردهای عملیاتی	
۱۹	۱۵/۳۹	شناخت سازمان های ذینفع	
۳	۲۴/۹۴	یکپارچگی ساختاری	
۱۰	۱۹/۵	تفکر سیستمی	
۱۶	۱۷/۲۰	ارتباطات بین فردی	
۹	۱۹/۹۰	جو سازمانی	
۱۹	۱۵/۳۹	مدیریت مشارکتی	
۱۷	۱۵/۸	امنیت شغلی	
۴	۲۴/۳۳	انعطاف پذیری و سازگاری	
۱۱	۱۹/۰۸	مهارت های انسانی	مهارت های مدیران
۲۱	۱۴/۸۲	تخصص گرایی	
۱۵	۱۷/۲۲	ارتباطات مدیران با کارکنان	
۲۲	۱۱/۱۵	چندبعدی بودن	
۲۴	۷/۹۳	قدرت تصمیم گیری	
۱۴	۱۷/۹۲	مدیریت بحران	
۶	۲۲/۰۱	مدیریت تعارض	

**پ) شرایط زمینه ای:** شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تاثیر می گذارند. در این پژوهش تعداد مفهوم مربوط به شرایط زمینه ای شناسایی شد که در سه کد مقوله محوری محیط خارجی، محیط داخلی و محیط حمایتی طبقه بندی شدند. نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰ با درجه آزادی ۱۰، بین رتبه عوامل تفاوت وجود دارد که در جدول (۶) نتایج این رتبه بندی نشان داده شده است. از میان مفاهیم زمینه ای، مفهوم اندازه و ساختار سازمان دارای بالاترین اهمیت و ارزش های مدیریت کمترین اهمیت را دارا می باشد.

**پ) پدیده اصلی:** پدیده اصلی همواره در داده ها ظاهر شده و تمام مقوله ها و مفاهیم دیگر به آن مربوط می شود (Strauss et al, 2004). در این پژوهش، پدیده اصلی، مدیریت سرمایه انسانی برای دستیابی به نظام اداری مطلوب می باشد. اگرچه، مقوله و مفاهیم مستقلی برای پدیده اصلی وجود ندارد اما تمامی مقوله ها و مفاهیم شناسایی شده در تحقیق به این پدیده مربوط هستند و از آن تاثیر می پذیرند یا بر آن تاثیر می گذارند. بنابراین پدیده اصلی در این پژوهش مدیریت سرمایه انسانی برای دستیابی به نظام اداری مطلوب می باشد که در مدل پارادایمی دارای مقوله های شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها می باشد.

جدول ۶ مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه ای و نتیجه آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	مفهوم	مقوله
۳	۵/۹۴	عوامل کلان اقتصادی-اجتماعی	محیط خارجی
۶	۴/۸	سیاست های کلان کشور	
۱۰	۳/۰	مشکلات اقتصادی کشور	
۱	۷/۷۶	اندازه و ساختار سازمان	محیط داخلی
۷	۴/۲۵	ترکیب نیروی کار	
۲	۷/۰۶	راهبرد کسب و کار	
۱۱	۳/۷۴	ارزش های مدیریت	
۵	۵/۱	پایبندی به ارزش ها	محیط حمایتی
۹	۳/۹۶	دیدگاه حمایتی	
۸	۳/۹۷	اعتماد بین فردی	
۴	۵/۳۶	ارتباط بین مدیران و کارکنان	

کارکنان و عوامل فرابخشی دسته بندی شدند. براساس نتایج فریدمن (سطح معناداری ۰/۰۰ و درجه آزادی ۱۲) مفاهیم بدست آمده رتبه بندی شدند که در جدول (۷) نمایش داده شده است. از میان این مفاهیم، منابع انسانی دارای بالاترین اولویت و مفهوم نقش اقلیت ها و گروه های غیررسمی دارای پایین ترین اولویت می باشد.

**(ت) شرایط مداخله گر:** شرایط مداخله گر عواملی است که تاثیرگذاری شرایط علی و زمینه ای را تسهیل یا تضعیف می کند. بنابراین ارتباط شرایط علی و زمینه ای با پدیده اصلی را تحت تاثیر قرار می دهد. پس از تحلیل مصاحبه ها مشخص گردید که تعداد ۱۳ مفهوم مرتبط با شرایط مداخله گر وجود دارد که در مرحله بعد در ۳ مقوله منابع سازمانی، رفتار

جدول ۷ مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر و نتیجه آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	مفهوم	مقوله
۶	۸/۰۳	منابع مالی	منابع سازمانی
۱	۱۰/۲۸	منابع انسانی	
۷	۶/۲۴	منابع فیزیکی	
۵	۸/۸	منابع اطلاعاتی	
۱۰	۵/۱۲	مقاومت در برابر تغییر	رفتار کارکنان
۸	۶/۰۹	سطح اعتماد	
۴	۹/۰	سطح تعهد	
۹	۵/۵۵	سطح انگیزه	
۲	۹/۹۳	دیدگاه مثبت به سازمان	عوامل فرابخشی
۱۱	۴/۴۶	نگاه هزینه ای به آموزش	
۱۲	۴/۲۷	تغییرات مدیریتی	
۳	۹/۵۱	دخالت های بیرونی در فرآیند اداری	
۱۳	۳/۷۱	نقش اقلیت ها و گروه های غیررسمی	

راهبردهای کلان طبقه بندی شدند. براساس نتایج آزمون فریدمن (سطح معناداری ۰/۰۰ و درجه آزادی ۷)، یادگیری سازمانی به عنوان مهمترین راهبرد و تحقیق و توسعه به عنوان کم اهمیت ترین راهبرد شناخته شد (جدول ۸).

**(ث) راهبردها:** راهبردها با در نظر گرفتن شرایط علی، شرایط زمینه ای و شرایط مداخله گر در راستای پدیده محوری ارائه می شود. در این پژوهش تعداد ۸ مفهوم به عنوان راهبرد شناسایی شدند که در قالب دو مقوله کلی، راهبردهای خرد و

جدول ۸ مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با راهبرد و نتیجه آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	مفهوم	مقوله
۳	۵/۷۵	مدیریت دانش	راهبردهای خرد
۴	۵/۵۱	توانمندسازی	
۱	۶/۳۶	یادگیری سازمانی	
۷	۴/۰۴	خلاقیت و نوآوری	
۸	۳/۲۶	تحقیق و توسعه	راهبردهای کلان
۲	۶/۱۶	همسوسازی اهداف	
۶	۴/۴۲	بکارگیری فناوری اطلاعات	
۵	۵/۱۴	برقراری پیوندهای خارجی	

طبقه بندی شد. براساس نتایج آزمون فریدمن (سطح معناداری ۰/۰۰ و درجه آزادی ۱۳)، بهبود ساختار سازمانی و بهره وری و رشد سازمان به عنوان مهمترین پیامدها و مشارکت کارکنان و رشد و توسعه فردی به عنوان کم اهمیت ترین پیامدها شناخته شدند (جدول ۹)

**ج) پیامدها:** پیامدها آخرین مرحله از مدل فرایندی داده بنیاد هستند که نشاندهنده نتایج راهبردها هستند. پیامدها گام آخر مدل داده بنیاد هستند که در نتیجه برهم کنش مراحل قبلی هست و به صورت پیامدهای مختلف بدست می آیند. در این پژوهش تعداد ۱۴ مفهوم در ارتباط با پیامدها شناسایی شد که در ۳ گروه پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی

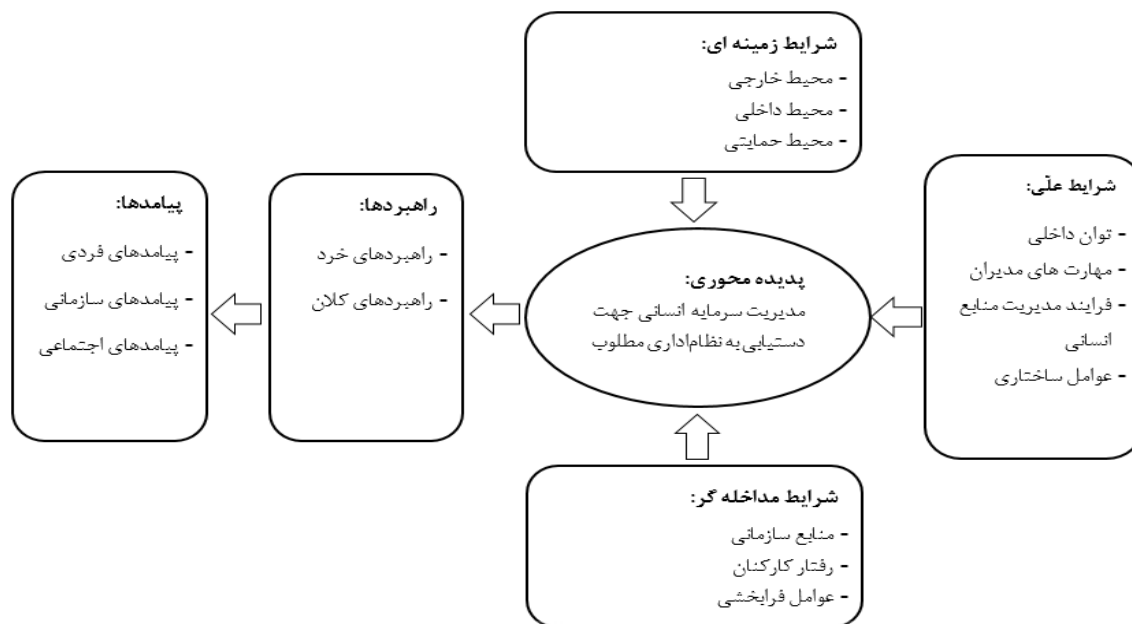
جدول ۹ مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با پیامدها و نتیجه آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	مفهوم	مقوله
۷	۹/۶۵	رضایت شغلی و ایجاد انگیزه	پیامدهای فردی
۱۳	۶/۰۳	رشد و توسعه فردی	
۱۴	۶/۰	مشارکت کارکنان	
۶	۹/۶۷	مسئولیت پذیری	
۲	۱۱/۹۳	بهره وری و رشد سازمان	پیامدهای سازمانی
۸	۸/۸۱	کسب مزیت رقابتی	
۱	۱۲/۱۹	بهبود ساختار سازمانی	
۱۰	۷/۹۱	عدالت سازمانی	
۵	۱۰/۲۴	شایسته سالاری	پیامدهای اجتماعی
۱۱	۷/۴۸	ایجاد سازمان خلاق و پویا	
۹	۸/۲۹	بهبود کیفیت زندگی	
۱۲	۶/۴۷	مطابقت با قوانین بالادستی	
۴	۱۱/۱۲	حاکمیت قانون	
۳	۱۱/۵۶	رشد و توسعه جامعه	

براساس کدهای انتخابی شرایط علی، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها طراحی می گردد که در شکل (۱) نمایش داده شده است.

#### ۴،۱ مدل پژوهش

پس از استخراج کدهای باز و دسته بندی در قالب کدهای محوری و کدهای انتخابی، مدل پارادیمی پژوهش براساس نظریه داده بنیاد طراحی می گردد. بنابراین مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱ مدل پارادایمی پژوهش

سازمانی و اجتماعی می شود که می تواند به بهبود وضعیت افراد، سازمان ها و جامعه کمک نماید.

برای تایید اعتبار و کیفیت مدل استخراج شده، از دیدگاه خبرگان استفاده شد. برای این منظور ۷ سوال از قبلی جامعیت، ثبات، انسجام و ... تهیه شد و از خبرگان خواسته شد دیدگاه خود را براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت اعلام نمایند. مطابق جدول (۱۰) میانگین همه سوالات بیش از متوسط بدست آمد و براساس نایج آزمون تی تک نمونه ای در سطح خطای ۰/۰۵ مقادیر تی بدست آمده برای تمامی سوالات بیش از ۱/۹۶ بوده که نشان دهنده مطلوبیت مدل از نظر خبرگان است.

هدف از انجام این مطالعه، ارائه مدل مدیریت سرمایه انسانی به منظور دستیابی به نظام اداری مطلوب بود که این هدف در قالب یک کد انتخابی به عنوان پدیده محوری مدل شناخته شد. در مجموع و براساس مدل مفهومی حاصل، مجموعه شرایط علی، شرایط زمینه ای و شرایط مدخله گر، پدیده محوری را تحت تاثیر قرار داده و حاصل این برهم کنش شکل گیری راهبردهایی در قالب راهبردهای خرد و کلان می باشد. این راهبردها هم در سطح خرد همچون درون سازمان و اعضای نیروی انسانی یا در سطح کلان همچون همسوسازی اهداف و برقراری پیوندهای خارجی مطرح می گردد. پیامدهای حاصل از بکارگیری این راهبردها منجر به ایجاد نتایج فردی،

جدول ۱۰ سنجش مطلوبیت مدل

ردیف	شاخص	میانگین	انحراف معیار	T	Df	سطح معناداری	وضعیت
۱	دارای جامعیت	۴/۲۶	۰/۸۳	۵/۳۴	۳۴	۰/۰۰	مطلوب
۲	دارای ثبات	۳/۳۳	۰/۷۴	۷/۴۶	۳۴	۰/۰۰	مطلوب
۳	انسجام و همگنی مولفه ها	۴/۴۹	۰/۶۹	۸/۵۰	۳۴	۰/۰۰	مطلوب
۴	منحصر به فرد بودن	۳/۱۲	۱/۱۲	۴/۷۱	۳۴	۰/۰۰	مطلوب
۵	نامگذاری مرتبط	۴/۴۲	۱/۰۱	۶/۶۷	۳۴	۰/۰۰	مطلوب
۶	جدید و نو بودن	۳/۵۶	۰/۸۳	۹/۶۸	۳۴	۰/۰۰	مطلوب
۷	مناسب بودن الگوی گرافیکی	۴/۲۸	۰/۹۶	۷/۴۳	۳۴	۰/۰۰	مطلوب

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها متوجه شده‌اند که کارکنان باید به عنوان یک دارایی مهم و حیاتی در سازمان مورد توجه قرار گیرند. نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌تواند به سازمان‌ها برای توسعه بهتر و بهبود شرایط خود کمک کند (Bozburu et al., 2007). از سوی دیگر، مدیریت سرمایه انسانی همه تصمیم‌های مدیریتی و فعالیت‌هایی است که بر ماهیت رابطه بین سازمان و کارکنان آن تاثیر می‌گذارد (Lepir et al., 2017). مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به عنوان یک روش استراتژیک به منظور دستیابی، اداره، برانگیختن و حصول تعهد نیروی انسانی، به عنوان کلیدی‌ترین سرمایه سازمان تعریف شود (Boxall & Purcell, 2000). مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند کارکنان را قادر سازد تا دانش و تجربه در سازمان‌ها را برای ایجاد ایده‌های خلاقانه و کشف فرصت‌های جدید برای رشد و ترقی به کار گیرند (Prajogo & Oke, 2016). در این مطالعه، پرسش اصلی تحقیق این بود که مدل مدیریت سرمایه انسانی به منظور دستیابی به نظام اداری مطلوب چگونه است و شامل چه عواملی است. برای پاسخ به این سوال با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه با خبرگان و استفاده از نظریه داده بنیاد و رتبه بندی شاخص‌ها استفاده شد و مدل مدیریت سرمایه انسانی جهت دستیابی به نظام اداری مطلوب ارائه شد. براساس نتایج نظریه داده بنیاد، برای دستیابی به نظام اداری مطلوب مبتنی بر نقش مدیریت سرمایه انسانی، باید به نقش عوامل علی توجه نمود که شامل مدیریت منابع انسانی، عوامل ساختاری، توان داخلی و مهارت‌های مدیران می‌باشد. این عوامل که همگی از عوامل تاثیرگذار داخلی هستند، نشان می‌دهند که برای دستیابی به نظام اداری مطلوب عوامل داخلی همچون منابع انسانی، مدیران، توانمندی‌های داخلی و عوامل ساختاری می‌توانند نقش اساسی ایفا نمایند. این نتایج با مطالعه رضوی و همکاران (۲۰۲۰) که منابع انسانی متخصص و ماهر و سیستم‌های یکپارچه مدیریت را به عنوان عوامل موثر بر نظام اداری شناسایی نمودند و حسینی گل افشان و همکاران (۲۰۱۹) که فرایندهای تحول ساختاری و منابع انسانی را در کنار سایر عوامل در تحول اداری موثر دانستند، همراستایی دارد. عوامل زمینه‌ای شناسایی شده در تحقیق شامل محیط داخلی، محیط خارجی و محیط حمایتی بود که این عوامل در داخل و خارج سازمان به عنوان بسترهای حمایتی برای اصلاح ایفای نقش مدیریت سرمایه انسانی در تحول نظام اداری شناخته می‌شوند. این نتیجه با مطالعات مهری و همکاران (۲۰۲۰) با تاکید بر نقش فرهنگ حاکم بر سازمان و حسینی گل افشان و همکاران (۲۰۱۹) با تاکید بر نقش رویکرد دولت (به عنوان محیط حمایتی) همراستایی دارد. شرایط مداخله‌گر که می‌توانند اصلاح نظام اداری با مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار دهند شامل منابع سازمان، رفتار کارکنان و عوامل فرابخشی می‌باشد که نشان دهنده نقش اساسی منابعی که در اختیار سازمان قرار دارد مشتمل بر منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع مالی و منابع اطلاعاتی است. رفتار کارکنان و عوامل فرابخشی و خارج از چارچوب ساختار سازمانی نیز دو عاملی هستند که در این زمینه ایفای نقش می‌کنند و می‌تواند فرایند اصلاح را تحت تاثیر قرار دهد. این

نتیجه با مطالعه هریز و همکاران (۲۰۲۱) با تاکید بر نقش منابع در اختیار سازمان همخوانی دارد.

در سطح راهبردهای بهبود نظام اداری دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان دو دسته راهبردهای خرد و کلان مطرح گردید که راهبردهای خرد شامل توانمندسازی، یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تحقیق و توسعه و راهبردهای کلان شامل همسوسازی اهداف، بکارگیری فناوری اطلاعات و برقراری پیوندهای خارجی بود. مطالعات هریز و همکاران (۲۰۲۱) در ارتباط با نقش آموزش اعضا و مهری و همکاران (۲۰۲۰) در ارتباط با فعالیت‌های یادگیری رسمی و غیررسمی با نتایج تحقیق حاضر همراستایی دارد. در نهایت، پیامدهای بدست آمده در صورت اصلاح نظام اداری با ایفای نقش مدیریت سازمانی می‌تواند در سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی ظهور یابد. سطح فردی غالباً بر بهبود وضعیت کارکنان از نظر آموزش، کیفیت زندگی و رفاه تاکید می‌کند. سطح سازمانی بیشتر بر موفقیت‌های سازمانی در حوزه‌های مختلف تاکید می‌کند و سطح اجتماعی نیز ارزش افزوده‌های حاصل از اصلاح نظام اداری بر جامعه از قبیل رشد و توسعه جامعه و حاکمیت قانون تاکید می‌نماید این نتیجه با مطالعات حسینی گل افشانی و همکاران (۲۰۱۹)، بسطامی و همکاران (۲۰۱۹) و مهری و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

مطابق با مدل تحقیق و نتایج بدست آمده پیشنهادهای مختلفی در جهت مدیریت سرمایه انسانی و بکارگیری آن در دستیابی به نظام اداری مطلوب ارائه نمود:

الف) باور به اصلاح و تغییر در سطح سازمان: لازمه ایجاد تغییر در هر سطح و حوزه‌ای، باور به لزوم انجام اصلاح هست، بنابراین پیش از اجرای مدیریت سرمایه انسانی باید براساس روش‌هایی باور و نگرش نسبت به انجام اصلاح و تغییر و باور به موفقیت این فرایند می‌تواند موثر باشد.

ب) ایجاد واحد اصلاح نظام اداری در ساختار سازمانی: این واحد می‌تواند در همه زمان‌ها به دنبال پیگیری اصلاح نظام اداری و مهیا ساختن شرایط برای اجرای تصمیمات مربوط به این حوزه باشد.

پ) مدیریت منابع انسانی کارآمد: همانطور که مشخص گردید مدیریت منابع انسانی یکی از شرایط علی برای دستیابی به مدیریت سرمایه انسانی مطلوب است. بنابراین یکی از راهکارهای لازم می‌تواند از طریق کارآمدسازی همه مراحل مدیریت منابع انسانی صورت گیرد. لزوم شایسته‌سالاری در جذب افراد و نیز توانمندسازی کارکنان در این راستا است و به بهبود سرمایه انسانی کمک می‌نماید.

ت) تقویت یادگیری: راهبردهای شناسایی شده در این تحقیق در بخش خرد بیشتر به یادگیری و آموزش افراد تاکید می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد از ساز و کارهای مختلف نظیر برگزاری دوره‌های مختلف، آموزش‌های حین عمل، الگوبرداری از نمونه‌های موفق و ... به تقویت یادگیری همه گروه‌های موجود در ساختار اداری استفاده شود.

زمینه را مختل می‌سازد. براساس این محدودیت‌ها برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد نقش عواملی از قبیل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، دیدگاه مدیران، قابلیت تغییر در برنامه ریزی، ارزش‌های اخلاقی و ... در شکل‌گیری نظام اداری مطلوب مورد بررسی قرار گیرد.

### تشکر و قدردانی

از تمامی خبرگان و متخصصان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند صمیمانه تشکر می‌کنیم.

### سهم نویسندگان

تمامی نویسندگان در نگارش این مقاله به یک اندازه در مفهوم سازی و نگارش مقاله سهیم بودند.

### تضاد منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان وجود ندارد.

ث) تقویت خدمات الکترونیک: یکی دیگر از راهبردهای این تحقیق بکارگیری فناوری اطلاعات است که به تقویت خدمت‌رسانی سازمان‌ها به ویژه دانشگاه‌ها کمک می‌کند. بنابراین تقویت زیرساخت‌های الکترونیکی و مجازی‌سازی خدمات اداری دانشگاه این امکان را فراهم می‌سازد تا کارآمدی و سرعت خدمت‌رسانی افزایش یافته و رضایت ذینفعان از خدمات سازمان را به همراه داشته باشد.

در این تحقیق از جمله محدودیت‌هایی که وجود داشت این بود که غالباً در برنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی، نقش مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در اصلاح نظام اداری نادیده گرفته شده بود. همچنین عدم آشنایی اعضای نمونه با موضوع تحقیق محدودیت دیگر بود. علاوه بر این به باور برخی اعضای نمونه، اصلاح نظام اداری مفهومی گسترده‌تر است که تنها یک عامل نمی‌تواند آن را شکل دهد و در بررسی آن باید عوامل مختلفی را در نظر گرفت. محدودیت دیگری که در این رابطه وجود دارد عدم باور و توجه به ایجاد تغییر در اصلاح اداری در بین مدیران عالی و میانی در دانشگاه و بسیاری از سازمان‌های دیگر است که انجام اصلاحات در این

### منابع

Abolmaali F., Daneshfard K. & Pourezzat A. A., (2020), Designing a Pattern of Administrative Reform with Digital Governance Approach, *Journal of Management, Economics and Accounting Public Organization Management*, 8(4),11-32.

Abolhasani ranjbar A., DaneshfardK., & Faghihi A., (2018), Theoretical Model of Policy Making for the Reform of the Administrative System in Iran, Based on Grounded Theory, *Journal of Strategy*, 27(4), 151-176.

Bassi, L. and McMurrer, D. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*. 8(1), 32-42.

Bastami & Najafbagy R., (2019), Explanation challenges and suggesting ways of Rightsizing Government's structure in performing reform planning in Iran's administrative system, *Iranian Journal of Public Policy Administration Mission*, 10(1), 1-17.

Birasnav M. & Rangnekar S., (2012), The role of career management between human capital and interim leadership, *Journal of Advances in Management Research*, 9(1), 124 – 138.

Birasnav, M., Rangnekar, S. and Dalpati, A. (2011). "Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management". *Leadership & Organization Development Journal*. 32(2), 106-126.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203

Bozbura, F.T., Beskese, A. and Kahraman, C. (2007). "Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP". *Expert Systems with Applications*, 32 (4), 1100-1112.

- Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698-726.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage*
- Creswell, J. W. (2005), Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (2nd edition).
- Eshghi Araghi M, Jahangiri M, Goodarzi L., (2018), Modifying and Evolving the Administrative System through Empowered Human Resources to Achieve a Desirable Administrative System (Case Study: Governor General of Markazi Province). *Journal of Inclusive Management*, 4(1): 55-66.
- Fernández, W. D. (2004). "Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2).
- Han, T. S., Lin, C. Y. Y., & Chen, M. Y. C. (2008). Developing human capital indicators: a three-way approach. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 5(3-4), 387-403.
- Herbes C., Rilling B. & Holstenkamp (2021), Ready for new business models. Human and social capital in the management of renewable energy cooperatives in Germany, *Energy Policy* 156 (1) 112417.
- Hoseini G. H., Sharifzadeh A., Salehi J., Vakilpour M., (2019), Designing a Model for the Change in Iranian Administrative System from the Perspective of Cultural Policies, *Journal of Strategy*, 2(2), 141-166.
- Jacobson W S. & Sowa J. E., (2015), Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices, *Public Personnel Management*, 44(3) 317-339.
- Kazemian G., Ziaee M., Yavarigohar F. & Babaei Y., (2022), Tourism complementarity development: a new approach to regional development, *Geography and Planning*, 26(79), 307-335.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
- Lee, S.H. (2010). "Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university". *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4941-4947.
- Lepir, L., Šćepović, D., & Radonjić, A. R. (2017). Challenges of human resource management in the institutions for care of elderly people. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 200(1), 12-30.
- Lin, S. & Huang, Y. (2005), The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility –

- moderator or mediator?, *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 191-205.
- Mehdibeighi N., Yaghoobi N., Pourezzat A. A., Ronaghi M. H., & Kamalian A. R., (2019), Development of administrative system reform capacity in the light of intelligent organization with data base approach, *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 111-132.
- Mehri D., Zamani R., Vosoughi A., & Namdar H., (2020), Presenting a model to identify human capital indicators in a military university with a combined ANP-ISM approach, *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(1), 39-71.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 62-73.
- Piketty, T. (2014). Capital in the twenty-first century. Translation by Ghoudejani, A., Publisher: Naghd-e-Farhang, First edition.
- Popkova E., (2020), the social management of human capital: basic principles and methodological approaches, *International Journal of Sociology and Social Policy*, DOI 10.1108/IJSSP-03-2020-0062.
- Prajogo, D. I., & Oke, A., (2016), Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 974-994.
- Razavi M. J., Talebpour M., Azim M., & Mohamadkazemi R., (2021), Identifying and Prioritizing Factors Involved in Human Capital Development in Iran's Sports Production Firms using Multi-Criteria Analysis and Copland's Approach, *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(1), 1-17.
- Sajadi H., Seyedin H., khoshnevisan A., Sharifialam A., & Aryankhesal A., (2014), Formulating and Assessing Evaluation Indicators of Administrative Reform: A Case Study, *Journal of Health Management*, 58(7): 85-96.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2007), Human Resource Management, Thomson Southwestern, Mason, OH.
- Tavakoli M. M., Shirouyehzad H., & Dabestani R., (2016), Proposing a hybrid method based on DEA and ANP for ranking organizational units and prioritizing human capital management drivers, *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 2014-0013
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A. and Cao, M. (2006), Achieving flexible manufacturing competence the roles of advanced manufacturing technology and operations improvement practices, *International Journal of Operations & Production Management*, 26(6), 580-599.