

ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران

زهره باقری^{۱*}، میرعلی سید نقوی^۲،

وجه اله قربانی زاده^۳، حسین اصلی پور^۴

^۱کандیدای دکتری، مدیریت دولتی، مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
^۲دکترای تخصصی، استاد، مدیریت دولتی، مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
^۳دکترای تخصصی، استاد، مدیریت دولتی، مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
^۴دکترای تخصصی، دانشیار، مدیریت دولتی، مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

* نویسنده مسئول: زهره باقری

ایمیل: z.bagheri^{۷۱}.com@gmail.com

آدرس: ۱ کاندیدای دکتری، مدیریت دولتی، مدیریت و حسابداری، دانشگاه
علامه طباطبائی، شهر تهران، کشور ایران.

چکیده

ارزیابی شرطی لازم برای مدیریت مؤثر و کارآمد یک سازمان است. این جمله معروف گویای اهمیت ارزیابی در مدیریت است: اگر چیزی قادر به ارزیابی نباشد، مدیریت آن نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. هدف پژوهش شناسایی مولفه های ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی است. در این پژوهش از میان روشهای تحقیق ترکیبی کیفی-کمی، برای بررسی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی، روش پدیدارشناسی بکار گرفته شد. برای جمع آوری داده‌ها با شیوه نمونه گیری هدفمند ۱۱ نفر از متخصصان در این زمینه انتخاب شدند و با آنها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و ۶۷ گزاره (شاخص) استخراج که از میان کدهای استخراج شده طبق روش تحلیل مضمون آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱)، ۲۰۳ مضمون پایه و ۴۷ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر شامل الزامات محیطی/زمینه ای، الزامات فرآیندی، الزامات ساختاری و نتایج و پیامدها استخراج شد. یافته های پژوهش نشان داد که ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران تا کنون با چالش هایی همراه بوده و برای ارزیابی و برنامه ریزی منابع انسانی لازم است تا با لنزی متفاوت تر نگریست. الگوی تدوین شده در این پژوهش به وسیله نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۲ نخستین الگوی منسجم در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران است و میتواند آثار مفیدی را عاید سازمانهای دولتی نماید.

۱ مقدمه

با رشد علم و پیشرفت فناوری، تعداد زیادی از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، دیگر مناسب نیستند و الگوهای پیشین ناکارآمد و غیر مؤثر تلقی می‌شوند. معمولاً مدیران ارشد هر دستگاه اجرایی ایران، از درجه بالایی از آگاهی و اجماع درباره خطمشی‌های مالی و فرآیندهای عملیاتی برخوردارند اما اجماع اندکی درباره درک خطمشی‌هایی برای پرورش و توسعه سرمایه‌های انسانی وجود دارد. خلاقیت پایین بوده و در عین حال هیچ چارچوبی برای اندیشیدن درباره این موضوع وجود ندارد. به‌زعم برخی از اندیشمندان، متأسفانه قانون مدیریت خدمات کشوری که از مدیران و کارکنان نظام اداری به‌عنوان سرمایه انسانی یاد می‌کند؛ از نظر ماهوی دارای کاستی‌هایی است: ابهام اساسی در فصل حقوق و مزایا، از بین بردن ثبات شغلی، ناپایداری در ساختار اداری و حقوقی کشور و... از مواردی است که می‌توان به آن‌ها اشاره داشت. بزرگترین موضوع در اقتصاد نوین این است که سرمایه انسانی، مبنای خلق ارزش است. در اقتصادی که ارزش‌آفرینی تحت تأثیر سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های نامشهود است؛ هیچ راه‌حلی بهتر از سنجش راهبردهای منابع انسانی وجود ندارد. ارزیابی متوازن منابع انسانی این کار را انجام داده است. طراحی و اجرای یک سیستم سنجش راهبردی منابع انسانی یا همان ارزیابی متوازن منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی مؤثرتر عمل کنند. از سالیان پیشین تاکنون مدیران ارشد سازمان‌ها با این پرسش مواجه هستند که برای اطمینان از حصول دستاوردهای منابع انسانی درازای هزینه‌های صرف شده، چگونه واحدهای تحت حیطه نظارت خود را پایش و ارزیابی کنند؟ در همین راستا سرمایه انسانی جایگاه ویژه‌ای را در اثربخشی سازمانی به دست آورده است. منابع انسانی می‌تواند نقش شریک راهبردی در سازمان داشته باشد و ارزش افزوده قابل‌توجهی برای سازمان‌ها در جهت نیل به تعالی سازمانی خلق کند. یکی از جدیدترین و گسترده‌ترین ابزارهای مدیریتی سی‌ساله اخیر، مفهوم کارت امتیازی متوازن^۱ است که توسط دو اندیشمند مدیریت به نام‌های کاپلان و نورتون^۲ (۱۹۹۲) مطرح شده است (Cooper et al., ۲۰۱۷) (Sigalas, ۲۰۱۵). مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که کاربرد مفهوم BSC در حوزه مدیریت منابع انسانی (HRM) آن‌طور که سزاوار است؛ مورد توجه جدی قرار نگرفته است. هم‌اکنون دو کتاب در زمینه ارزیابی منابع انسانی پیشگام و پر استناد است: کارت امتیاز منابع انسانی نوشته‌ی بکر، هوسلید و اولریک (۲۰۰۱) و کارت امتیازی نیروی کار نوشته‌ی بکر، هوسلید و بتی (۲۰۰۵). این کتاب‌ها مفهوم عمومی BSC را در نظر گرفته و متناسب با عملکرد منابع انسانی شرکت و نیروی کار اصلاحاتی را اعمال داشته‌اند.

مشهود است که دانش و پژوهش در خصوص ارزیابی متوازن منابع انسانی نه‌فقط در ایران، بلکه در سطح جهانی نیز، هنوز بسیار محدود بوده و در مرحله‌ای اکتشافی به سر می‌برد. در مواجهه با این پیشینه تحقیقاتی ضعیف (به‌خصوص در ایران)، سؤالاتی از این قبیل مطرح می‌شود که سیر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی چگونه است؟ آیا تحقیقاتی جامع و مدون در این زمینه انجام شده و سطح کمی و کیفی این تحقیقات چگونه هستند؟ آیا در کشورمان ایران، تحقیقاتی در این راستا صورت گرفته و چه میزان از این تحقیقات در سطح بخش دولتی ایران انجام شده است؟

از طرفی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت‌هایی است. علت این تفاوت‌ها ریشه در ماهیت و اهداف سازمان‌های دولتی با خصوصی، به‌خصوص در پارادایم خدمات عمومی نوین دارد. در سازمان‌های دولتی مفهوم مشتری جای

^۱ BSC

^۲ Robert S. Kaplan & David P. Norton

خود را به شهروند داده است. فرآیندهای داخلی، عملیاتی هستند و استراتژی یا راهبردی جای خود را به خطمشی گذاری داده‌اند. در چنین سازمانی رسیدن به اهداف مالی هدف نیست بلکه بعد مالی کمکی برای جلب رضایت شهروندان است. توجه به این نکته مهم است که هر کشوری خطمشی‌های خود را بر اساس یکی از پارادایم‌های مدیریت دولتی طراحی و تبیین می‌نماید.

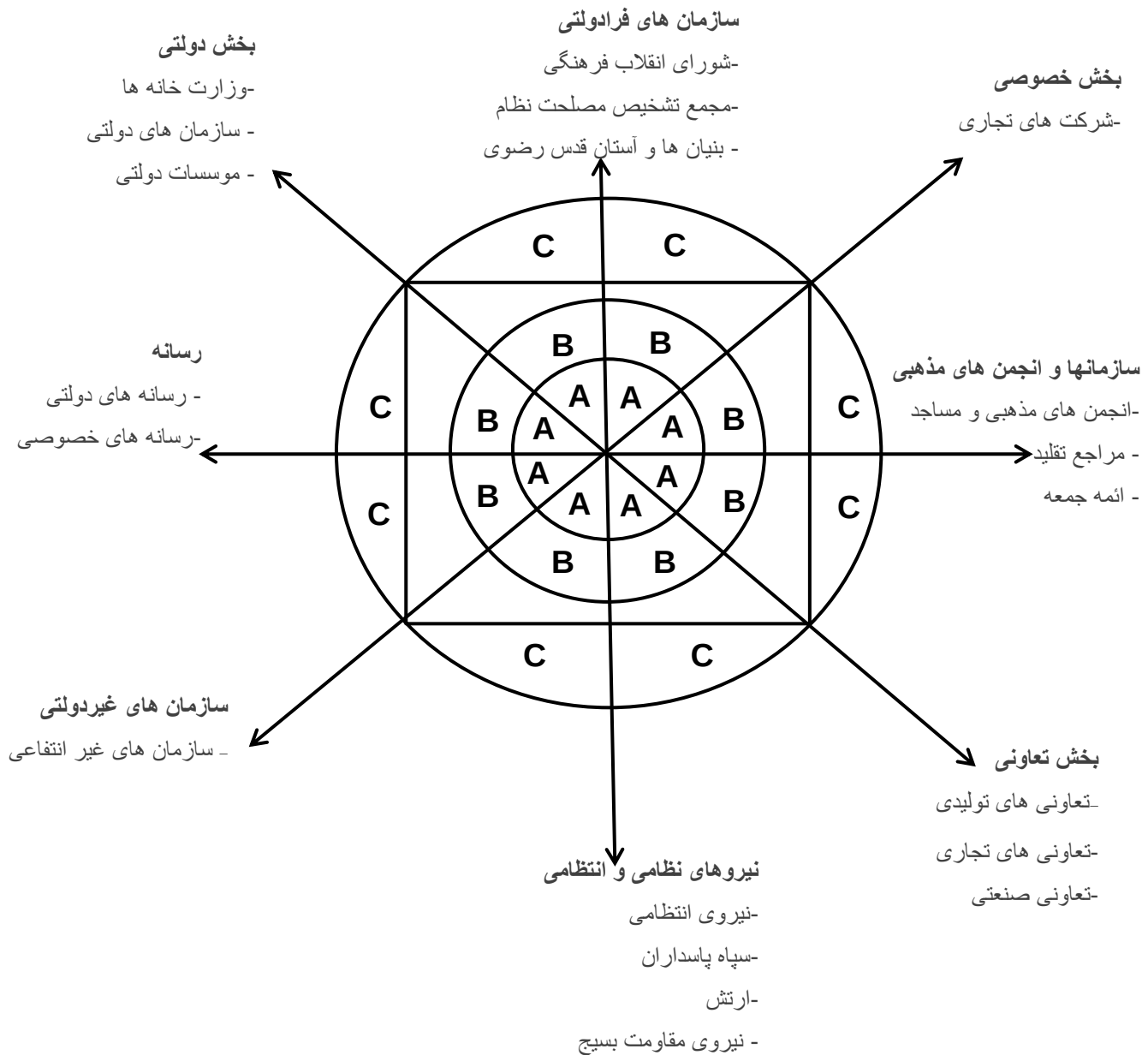
با توجه به آنچه بیان شد می‌توان ادعا کرد که مسئله اصلی کنونی، نگرش مغفول مانده به ارزیابی متوازن منابع انسانی یا سیستم سنجش منابع انسانی راهبردی نه تنها در ایران بلکه در کل جهان است. لذا باید تحقیقی تهیه و ارائه شود که بر مبنای آن بتوان اطلاعات دقیق‌تر و گویاتری را به‌منظور افزایش بهره‌وری، در اختیار مدیران سطوح عالی و خطمشی‌گذاران دولتی قرارداد. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران است. از تأثیرات این پژوهش می‌توان به مواردی همچون کمک به مدیران برای درک بهتر ارزیابی متوازن منابع انسانی، تغییر نگرش محققان نسبت به موضوع ارزیابی متوازن منابع انسانی و کمک به خطمشی‌گذاران و سیاست‌گذاران ایران، جهت ارزیابی متوازن منابع انسانی (تأثیر و تغییر در سیاست‌گذاری) اشاره کرد.

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

فرآیند طرح ریزی استراتژیک رسمی بیش از آنچه هست و یا می‌تواند باشد منطقی و تحلیلی ارائه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی‌تواند پویاییهای اجتماعی - سیاسی کار در هر سازمان انسانی را ملحوظ دارد. فرآیند طرح ریزی استراتژیک رسمی بیش از اندازه خشک و برای پاسخگویی تغییر و آشفته تحرک لازم را ندارد. فرآیند رسمی در جهتی خلاف خلاقیت و نوآوری حرکت میکند. هر چند فرآیند طرح ریزی استراتژیک به نوبه خود باید خلاق و نوآور باشد ولی ممکن است در بعضی شرایط و اوضاع و احوال، تعصبهایی علیه خلاقیت و نوآوری وجود داشته باشد. در حقیقت ممکن است طرح ریزی استراتژیک در مقایسه با الگوی ایستا که فاقد طرح ریزی است فرصتهایی را برای نوآوری ایجاد کند. مدیریت استراتژیک آن قدر در بخش خصوصی موفق بوده که میتوان آن را الگوی قوی و به اندازه کافی معتبر دانست. لیکن، ممکن است به کارگیری آن در بخش دولتی با مشکلاتی همراه باشد. مشکلات ممکن است از اهداف که تنظیم آنها در بخش دولتی مشکل به نظر می‌رسند ناشی شود. طرح ریزی و مدیریت استراتژیک جایگزین تصمیم‌گیری سیاسی نمی‌شود، بلکه بیشتر در تکاپوی بهبود بخشیدن به تصمیم‌گیری‌های نپخته سیاسی است. تا اطمینان حاصل شود که موضوعات به طریقی مطرح و حل می‌شوند که برای سازمان و صاحبان منافع آن سودمند باشد. از سویی دیگر اهداف سازمانهای بخش دولتی آن قدر غیر دقیق هستند که هر نوع استراتژی را بی اعتبار می‌کنند. بخش عمومی دارای آنچنان افق زمانی محدودی است که در آن هرگونه دیدگاه بلند مدت محکوم به شکست است. سوء برداشت علیه دستورالعملها و تجویزهایی که مستلزم تلاش پیگیر طولانی مدت است و وعده پاداش سریع نمی‌دهد، به ویژه در دولت فراگیر است. مدیران بخش عمومی با مدیران بخش خصوصی تفاوتی دارند از جمله محدود بودن دامنه اختیار عدم توانایی در حذف برنامه و نظارت نزدیک مطبوعات به هر حال برای مدیریت استراتژیک بخش عمومی هیچ محدودیتی بزرگتر از کم بودن سابقه خدمت بسیاری از مقامهای منتخب و منصوب شدگان آنها نیست هر چند بعضی مقامهای منتخب، به تدریج علاقمند به استفاده از شیوه‌های پیش بینی شده برای تهیه خط مشی عمومی شده اند ولی در مورد وجود حمایت کافی از طرف رهبران منتخب به منظور ادامه تلاش همه جانبه دولت از مدیریت استراتژیک شک و تردید وجود دارد به هر حال این امیدواری وجود دارد که بعضی مدیران در سازمانهای دولتی به محاسن به کارگیری مدیریت استراتژیک در رده سازمانی خود پی ببرند (Bryson, ۲۰۱۸).

چشم انداز زمانی نیز یک مسأله است ولی این نکته باید به جای اینکه باعث فنا کردن هرگونه طرح استراتژیکی شود باید در تجزیه و تحلیلی که برای طرح به عمل می‌آید مدنظر قرار گیرد. در یک فضای سریع التغییر هر دیدگاه بلند مدت باید به طور مداوم مورد تجدید نظر قرار گیرد. بعضی صنایع بخش خصوصی به عنوان مثال صنعت کامپیوتر نیز به سرعت تغییر میکنند ولی کماکان اعمال مدیریت استراتژیک در آنها امکان پذیر است. مشکلات دیگری نیز وجود دارد. برای تهیه یک طرح ممکن است اطلاعات کافی در اختیار نباشد. ممکن است نسبت به فعالیتهای قابل اندازه گیری در طرح استراتژیک و هزینه فعالیتهایی غیر قابل اندازه گیری تعصباتی وجود داشته باشد. ممکن است آموزش کارکنان ناقص باشد و همواره این مشکل وجود دارد که طرح استراتژیک حتی اگر تهیه شود، در قفسه به اصطلاح خاک بخورد و کارکنان آن را جدی تلقی نکنند. به هر حال هیچ یک از این انتقادات به آن اندازه مخرب نیستند که دیدگاه استراتژیک در بخش دولتی را نفی کنند این انتقادات ممکن است خطراتی علیه داشتن انتظار بیش از حد و اجرای دقیق از سوی صاحبان منافع باشد. همان طور که برابسون عقیده دارد این موضوع باید بیش از هر چیز یک شیوه تفکر باشد. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فقط زمانی ارزشمند است که به تصمیم گیرندگان کمک کند تا استراتژیک فکر کنند و استراتژیک عمل کنند (Bryson, ۲۰۱۸).

طرح ریزی استراتژیک به تنهایی پایان کار نیست، بلکه صرفاً مجموعه ای از مفاهیم برای کمک به رهبران در اخذ تصمیمات و انجام اقدامات مهم است. در حقیقت اگر فرآیند طرح ریزی استراتژیک مانع تفکر و عمل استراتژیک شود فرآیند را باید به دور افکند نه فکر و عمل به کارگیری دیدگاه استراتژیک در بخش دولتی زمانی ارزشمند است که به شکلی معقول به کار رود خشک نباشد صاحبان منافع را در بر بگیرد و به جای اینکه صرفاً یک هدف باشد به عنوان یک وسیله در خدمت مدیریت قرار داشته باشد. در شکل (۱) به ساختار حکمرانی در ایران اشاره شده که در این پژوهش بخش دولتی ایران مورد مطالعه قرار گرفته است (Ebrahimpour and Fature-Chi, ۲۰۱۸).



شکل ۱. ساختار حکمرانی در ایران (Ebrahimipour and Fature-Chi, ۲۰۱۸)

خطای رایجی وجود دارد و این است که تصور می شود مدل های موجود در بخش خصوصی به طور همسان قابل بکارگیری در بخش دولتی است و نهایتاً مفروضات خدمات دولتی نوین که به عنوان مدلی در پاسخ به فشارهایی همچون کاهش هزینه های بخش دولتی بوجود آمد. به طور خلاصه، بایستی بیش از پیش به سمت فرایندهای دموکراتیک تر در ارتباط با شهروندان پیش رویم. بایستی سیستمی از مدیریت منابع انسانی طراحی و بکارگرفته شود، که به عنوان یک ابزار استراتژیک زمینه ساز دولت مشارکتی را فراهم سازد. سیستمی در بخش دولتی بایستی بکار گرفته شود تا منافع مورد نظر در این بخش که متفاوت با بخش خصوصی است حاصل شود. واحد منابع انسانی نیز از این امر مستثنی نیست و متولیان منابع انسانی در اجرا و پیاده سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی باید به آنها توجه داشته باشند.

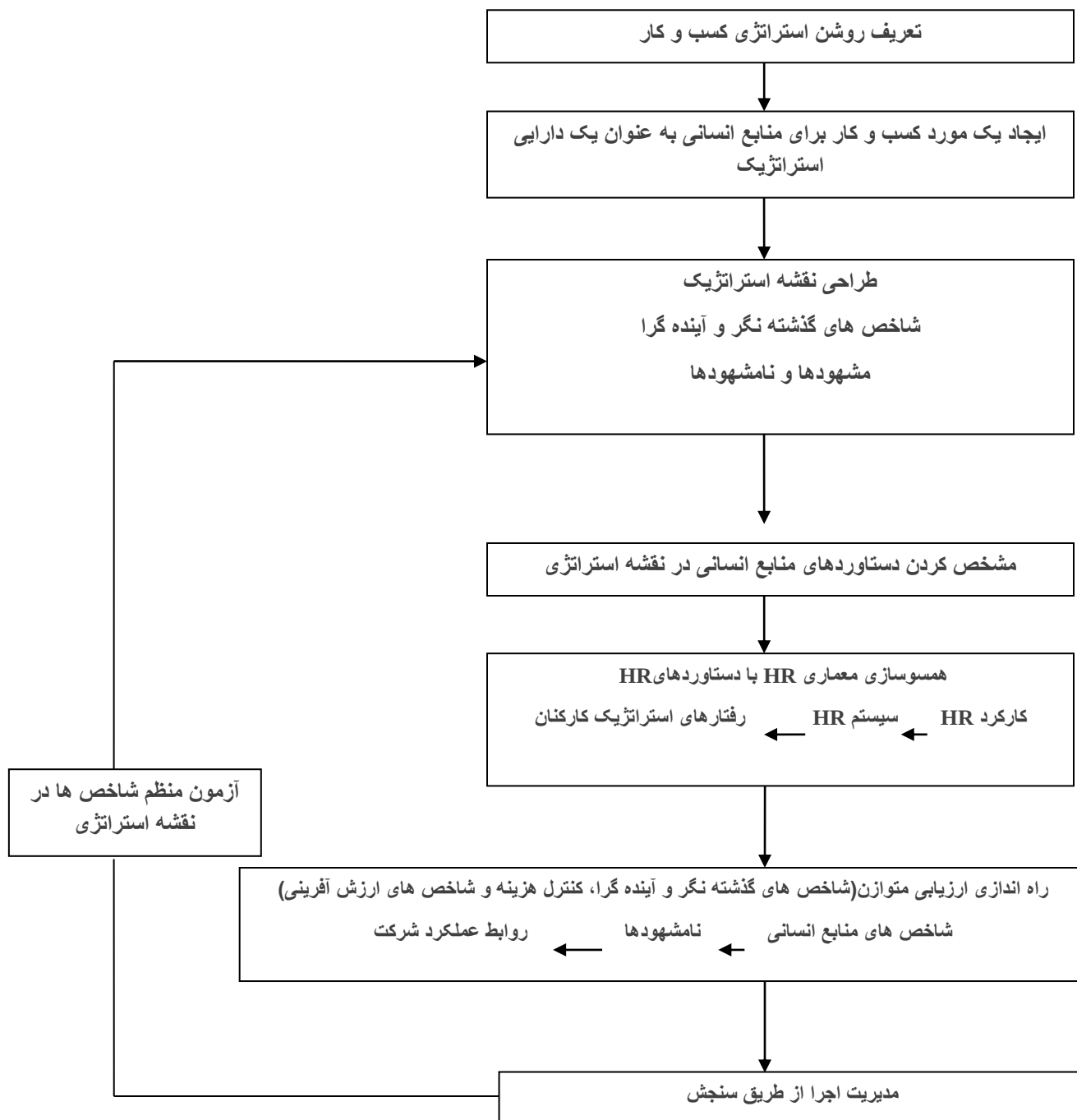
مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی

رویکرد ارزیابی متوازن بر این فرض و مقدمه استوار است که مدیران ارشد، به ابعاد مالی عملکرد، بیش از حد توجه می کنند و به نیروهایی که این نتایج را پدید می آورند و پیش می برند بی توجه هستند. شاخص های مالی ذاتا نگاهی رو به گذشته دارند. از آنجا که محرک های عملکرد هم اکنون در کنترل مدیریت هستند؛ سیستم سنجش ارزیابی متوازن، مدیران را تشویق می کند که تنها به پایش ساده نتایج مالی بسنده نکنند؛ بلکه در فرآیند اجرای استراتژی به صورت فعال تری درگیر شوند. بکر و همکارانش (۲۰۰۱) مدلی هفت مرحله ای برای ایفای نقش راهبردی منابع انسانی ارائه کرده اند. این که منابع انسانی چگونه می تواند نقش راهبردی خود را صورت رسمی ببخشد؟ در شکل (۲) نشان داده شده است که چگونه منابع انسانی می تواند دستاوردهای خود را به فرآیند اجرای استراتژی پیوند زند.

محققان با بررسی ادبیات موضوع دریافتند که به جز BSC، توجه کمی نسبت به ارزیابی متوازن منابع انسانی شده است. در این رابطه کتاب پیشگام و پر استناد هستند: کارت امتیاز منابع انسانی نوشته بکر، هوسلید و اولریش (۲۰۰۱) و کارت امتیازی نیروی کار (هوسلید، بکر و بیتی، ۲۰۰۵). این کتابها مفهوم عمومی BSC را در نظر گرفته و بر روی آن، مجددا و متناسب با عملکرد منابع انسانی یک شرکت (کتاب اول) و نیروی کار غیر نظارتی (کتاب دوم) کار کرده اند (Kaufman et al., ۲۰۲۱).

از تعداد مقالات انگشت شماری که به تمام جنبه ها و مراحل مدل هفت مرحله ای بکر و همکاران (۲۰۰۱) توجه کرده است می توان به مقاله پیاده سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی در صنعت هتلداری (شانکاری و سوجا، ۲۰۰۸) اشاره کرد. توجه صرف به بخش خصوصی و پررنگ شدن جنبه های مالی (توجه کم به سایر وجوه یعنی مشتری، عملیاتی و راهبردی) از خلأهای تحقیقاتی مقاله حاضر است. بودلایی و همکاران (۲۰۲۰) با شناسایی اهداف راهبردی و ترسیم راهبرد مدیریت منابع انسانی با تمرکز به ذینفعان، تأکید داشتند تا تفاوت ارزیابی متوازن منابع انسانی بخش خصوصی و عمومی را بیان کنند. مدل برای ارزیابی منابع انسانی تهیه شده اما به تمام جنبه های HR Scorecard پرداخته نشده است. این تحقیق متمرکز بر ذینفعان با دیدگاه فرهنگ شرکتی نسبت به آنان است که متأسفانه سایر عوامل تأثیرگذار بر شکل گیری کارت امتیاز منابع انسانی در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. البته این مقاله در نوع خود بی نظیر است و می تواند به عنوان الگویی عالی برای محققان قرار گیرد. مقاله کافمن و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان ارزیابی وضعیت روابط استخدامی: رویکرد کارت امتیازی متوازن ساخته شده بر اساس مدل مکنزی کینگ از یک سیستم روابط صنعتی؛ به ارزیابی متوازن منابع انسانی و نیروی کار پرداخته است. کافمن و همکارانش به موضوع ارزیابی متوازن منابع انسانی بسیار کم پرداخته اند و تمرکز پژوهشگران بر ارزیابی متوازن نیروی کار (بکر و همکاران، ۲۰۰۵) بوده است. مقالات متعدد دیگری نیز وجود دارند که باوجود ادعایشان مبنی بر به کارگیری یا گریته برداری از مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و همکاران (۲۰۰۱)، تنها به کارت امتیازی متوازن منابع انسانی پرداخته اند و از توجه به سایر مراحل مدل هفت مرحله ای غافل مانده اند (Hydar et al., ۲۰۱۰)، (Alipour et al., ۲۰۱۹) و (Salomon & Alexander: ۲۰۲۰). برخی دیگر از مقالات منتشر شده نیز همانند مقاله کانگات و شارما (۲۰۲۱) با عنوان کارت امتیازی منابع انسانی برای نوآوری در آموزش عالی، در به کارگیری مفهوم دچار ایراداتی هستند. در این مقاله به این نکته اشاره شده است که اجرای HRSC یک رویکرد از بالا به پایین است که در آن نقش ها به وضوح مشخص می شوند.

همچنین با بررسی تحقیقات داخلی صورت گرفته، مشاهده شد که تاکنون تحقیق جامع و مدونی در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی در ایران صورت نگرفته است. تنها تحقیق صورت گرفته به منظور توسعه مدلی برای شرکت لاستیک پارس (صفری، ۱۳۹۲) بوده است که از نظر نوآوری و جنبه های جدید بودن تحقیق، در سطح ضعیفی قرار دارد و برخلاف عنوان مقاله که هدفش توسعه مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی بوده است؛ پژوهش در مرحله سوم مدل بکر و همکاران (۲۰۰۱)، متوقف شده است. متأسفانه این نویسندگان و سایر نویسندگانی که در بالا به آن ها اشاره شده است در مفهوم ارزیابی متوازن منابع انسانی دچار مشکل شده اند. در مرحله ۵ مدل بکر و همکارانش (۲۰۰۱)، به موضوع همسومون معماری منابع انسانی با دستاوردهای منابع انسانی پرداخته شده است. در مراحل قبلی تفکر بالا به پایین است. در آن راهبرد به شما می گوید بر روی کدامیک از دستاوردهای منابع انسانی باید تمرکز کنید (مرحله ۴). اما در مرحله ۵، پرسش این است که کارکرد منابع انسانی (تشویق ها، شایستگی ها، ساختار کاری و...) چگونه ساختاردهی شوند تا دستاوردها فراهم شوند؟ با توجه به توضیحات ارائه شده، واضح است که نگرش به ارزیابی متوازن منابع انسانی، آن هم در بخش دولتی دچار نقایص و کاستی های فراوانی است و لزوم انجام تحقیقی به منظور سامان دادن به نگرش کنونی را بیش از پیش نمایان می سازد.



شکل ۲. مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی

۳ روش‌شناسی پژوهش

بسیاری از محققان پدیدارشناسی معتقدند که انسانها از طریق تجربه شخصی معانی را از جهان استخراج می‌کنند، بررسی تجربه افراد یک پدیده بسیار پیچیده است، حاشیه نویسی و شفاف سازی تجربه انسانی می‌تواند یک کار چالش برانگیز باشد نه تنها به دلیل پیچیدگی ماهیت انسانی، بلکه به این دلیل که تجربه یک فرد یک پدیده چندبعدی است، یعنی دارای جهت گیری روانی، فرهنگ محور و ساختار اجتماعی است (Shayegh et al., ۲۰۲۳).

رویکرد تحقیق، از نوع تحقیقات کیفی است. در واقع در این پژوهش، پس از تحلیل مسأله تحقیق، ادبیات موضوع و اسناد قانونی و علمی مرتبط با ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران، با هدف استخراج الگوی مفهومی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل گستردگی ابعاد مسئله و احتمال عدم دسترسی به اطلاعات دقیق و کامل در همه ابعاد موضوع، نیاز به بهره گیری از خرد جمعی وجود داشت. لذا در مرحله ی بعد سپس با اخذ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان علمی و اجرایی فعال در حوزه ی ارزیابی متوازن منابع انسانی و به طور خاص سازمان امور اداری و استخدامی، داده های مورد نیاز تحقیق را غنای بیشتری داده و در ادامه با روش کیفی تحلیل مضمون داده های حاصل شده از مراحل قبل، تجزیه و تحلیل خواهد شد. خروجی این بخش یک الگوی اولیه تئوریک برای پاسخ به سؤالات تحقیق بود که نیاز به اعتبارسنجی دقیق تری داشت. به منظور دستیابی به این هدف، تکنیک گروه کانونی انتخاب شد تا الگوی تئوریکی که در مرحله قبل به دست آمد مورد بحث و اعتبارسنجی و تدقیق گروه کانونی قرار گیرد و در نهایت الگوی نهایی تحقیق استخراج گردید. پژوهشگران قبل از کاربرد تحلیل مضمون، باید تصمیمات مهمی درباره برخی مسائل مرتبط با آن اتخاذ کنند که برخی از آن ها عبارتند از (Abedi et al., ۲۰۲۳):

- توصیف غنی از مجموعه داده ها یا توضیح مفصل جنبه خاصی از داده ها
- روش استقرایی یا قیاسی
- مضامین مشهود یا مکنون
- سؤالات اکتشافی و کلان یا سؤالات توصیفی و خرد

در توصیف غنی، مضامینی که شناخته، کدگذاری و تحلیل می‌شود باید دقیقاً مبین محتوای کل داده ها باشد. روش دیگر و جایگزین روش قبلی، عرضه تفصیلی تر و جزئی تر مضمونی خاص یا گروهی از مضامین در درون داده هاست. این روش در مواردی به کار می‌رود که پژوهشگر به دنبال بررسی سؤالی مشخص و یا بررسی حوزه علاقه خود در درون داده ها باشد (عابدی و سایرین، ۱۳۹۰). شایان ذکر است در تحقیق حاضر، مضامین در پاسخ به پرسشهای خاص تحقیق قالب بندی شده است. در روش استقرایی، فرایند کدگذاری داده ها بدون تلاش برای انطباق آن با چارچوب کدگذاری از قبل تهیه شده (یا قالب مضامین) صورت می‌گیرد. در روش قیاسی، محقق، کدها را بر اساس نظریه مشخصی انتخاب می‌کند و علائم، شاخص ها و شواهدی را که با این نظریه، حمایت می‌شوند می‌شناسد و کدگذاری می‌کند. کدهای مرتبط با هر مضمون نیز از فرضیات و مؤلفه های نظریه مورد نظر استخراج می‌شود (عابدی و سایرین، ۱۳۹۰). با توجه به این موضوع، تحقیق حاضر در دسته قیاسی قرار می‌گیرد. در سطح مکنون، تحلیل مضمون، فراتر از معانی مشهود و آشکار محتوای داده ها می‌رود و ایده ها، مفروضات و مفاهیم نهفته (ایدئولوژی ها) را می‌شناسد یا ارزیابی می‌کند. در تحلیل مضامین مکنون، شکل گیری و توسعه مضمون ها، کاری تفسیری است و تحلیل نیز صرفاً توصیف نیست بلکه نوعی نظریه پردازی است (عابدی و سایرین، ۱۳۹۰). تحقیق حاضر با مضامین مشهود سر و کار دارد. در این پژوهش از طبقه بندی ارائه شده توسط آتراید و استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده می‌گردد. در این طبقه بندی، مبنا جایگاه مضمون در شبکه مضامین است و دارای انواع مضمون فراگیر، سازماندهنده و پایه میباشد.

از آنجا که تحلیل مضمون، تحلیلی کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد که مقدار داده های مناسب و مورد نیاز - که دلالت بر وجود مضمون یا اطلاق آن کند- چقدر است. بنابراین، مضمون، لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد؛ بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات تحقیق پرداخته می‌شود (Braun & Clarke, ۲۰۰۶)؛ مدلی که آتراید و استرلینگ برای تحلیل مضمون ارائه کردند، شامل سه مرحله کلی می‌باشد: مرحله اول- تجزیه متن^۱؛ مرحله دوم- اکتشاف متن^۲؛ مرحله سوم- یکپارچه سازی اکتشافات^۳. در هر یک از این مراحل سطح انتزاعی بیشتری جهت جهت تحلیل به تناسب مراحل مورد نیاز است. همچنین این فرایند جامع (سه مرحله ای) در مدل شبکه مضامین توسط شش گام این مراحل انجام میگردد. از آنجا که تحلیل مضمون، روش منعطفی است، پژوهشگر باید کاری را که انجام می‌دهد به طور شفاف و آشکار توضیح دهد و آنچه می‌گوید باید با آنچه انجام می‌دهد واقعاً همخوانی و انطباق داشته باشد.

علاوه بر معیارهای فوق، معیارهای دیگری نیز برای ارزیابی تحلیل مضمون وجود دارد که انتخاب آنها به رویکرد فلسفی و روش شناختی پژوهشگر بستگی دارد. کینگ و هاروکس (۲۰۱۰: ۱۴۳) چهار رویه خودآزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل،

^۱ The reduction or breakdown of the text

^۲ The exploration of the text

^۳ The integration of the exploration

دریافت بازخور از مصاحبه‌شوندگان و ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی‌ها، پیشنهاد نموده است که در این پژوهش جهت اعتبارسنجی از این رویه‌ها استفاده گردید.

خودآزمون کدگذاری: محقق جهت اعتبارسنجی نتایج، گویه‌های بدست آمده از مصاحبه‌خبرگان و مستندات را بعد از گذشت چند ماه از کدگذاری اول، مجدداً بازبینی کرده و آنها را یک بار دیگر و از نو مجدداً کدگذاری می‌کند. بنابراین مطابق با این یافته‌ها ضریب توافق خودآزمون^۱ طبق رابطه زیر محاسبه می‌گردد.

$$\text{Intra - Coder Agreement Rate} = \frac{\text{Agreed upon Codes}}{\text{All Codes}}$$

اگر عدد بدست آمده بیش از ۸۰ درصد باشد، توافق بالای کدگذاری، از منظر این سنج‌ها اثبات می‌گردد.

دگرآزمون کدگذاری: در مرحله بعد، با درخواست از یکی از خبرگان مستقل که اولاً آشنا به حوزه پژوهش باشد، ثانیاً سابقه آشنایی کامل با مبحث را داشته باشد و ثالثاً از دقت و فرصت کافی برای انجام این موضوع برخوردار باشد، کدگذاری مجدد گویه‌ها انجام می‌گردد. با بررسی کدهای توصیفی بدست آمده از خبره کدگذار مزبور، موارد تشابه کد بدست می‌آید. لذا طبق رابطه زیر نسبت کاپای کوهن (ضریب توافق دگر آزمون^۲) برابر است با:

$$\text{Inter - Coder Agreement Rate} = \frac{\text{Agreed upon Codes}}{\text{All Codes}}$$

دریافت بازخور از پاسخ دهنندگان^۳: یکی از رویه‌های کاملاً رایج برای ارزیابی تحلیل‌های کیفی به ویژه در خصوص مصاحبه‌هاست. طبق این رویه، محقق نتایج تحلیل خود را در اختیار مشارکت‌کنندگان در تحقیق قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد تا در خصوص میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر وی و تجربه آنها اظهارنظر نمایند. چنین کاری فرصت دوباره‌ای در اختیار پاسخ دهنندگان اولیه قرار می‌دهد تا به طور جدی و با تأمل بیشتر در خصوص مطالبی که قبلاً گفته‌اند و نیز درباره تفسیرهای محقق، اظهار نظر یا تجدید نظر نمایند. البته پژوهشگر باید به طور واضح و شفاف نتایج تحلیل خود را همراه با فرآیند دستیابی به آنها برای مشارکت‌کنندگان توضیح دهد؛ زیرا ممکن است آنها از دانش کافی در زمینه روش تحلیل مضمون برخوردار نباشد.

در تکنیک **توصیف غنی و ثبت جزئیات** (که توسط گریتز در سال ۱۹۷۳ مطرح شد) نیز پژوهشگر شرح مفصلی از پدیده مورد مطالعه و زمینه آن را ارائه می‌نماید تا مخاطب بتواند راجع به همخوانی تفسیرها و تحلیل‌های پژوهشگر با آنچه در متن داده‌ها می‌باشد، اظهار نظر و قضاوت نماید. این امر با بیان و مستندسازی جزئیات مربوط به فرآیند انجام تحلیل تماتیک و نحوه تکامل مضامین، محقق می‌گردد (کینگ^۴، ۲۰۱۰). در این پژوهش، پژوهشگر جزئیات مصاحبه را ضبط و جملات را به دقت پیاده‌سازی و در قالب جدول مستند کرده است.

^۱ Intra coder agreement rate

^۲ Inter coder agreement rate (Cohen, K)

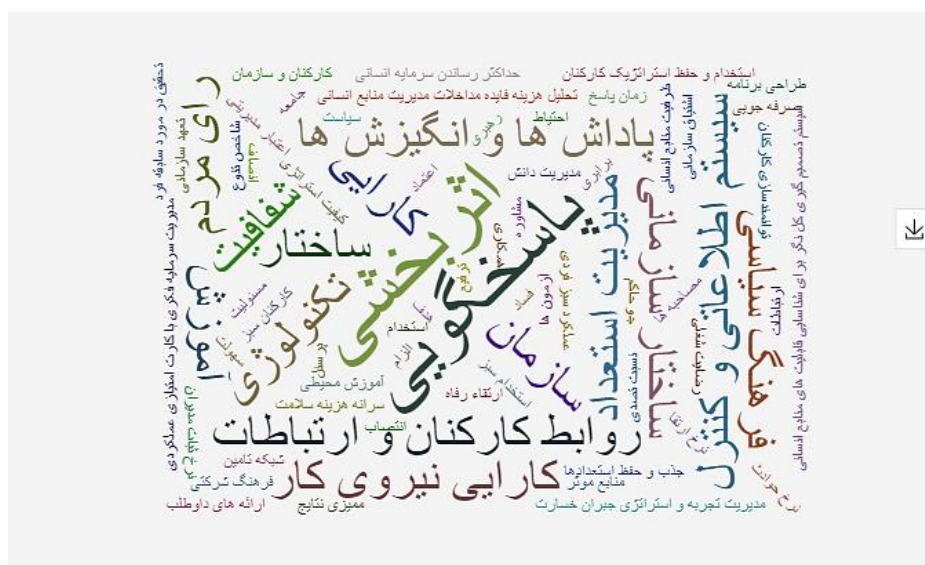
^۳ respondent feedback

^۴ King

۴ بحث و نتیجه‌گیری

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن به یکی از محبوب‌ترین و موفق‌ترین ابزارهای مدیریت عملکرد یک سازمان تبدیل شده است؛ از اینرو این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران و مبتنی بر یک رویکرد تفسیری و با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت پذیرفت؛ پس از مطالعه اسناد و منابع مرتبط اقدام به انجام یازده مصاحبه با خبرگان شد بخشی از مصاحبه شونده‌گان کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور و بخش دیگر استادان و صاحب‌نظران موضوع پژوهش بودند. پس از تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصله، در نهایت ۲۰۳ مضمون پایه و ۴۷ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر متناسب با سوالات و اهداف پژوهش ایجاد شد. نتایج حاصله حاکی از آنست که در راستای ارزیابی متوازن منابع انسان یدر بخش دولتی ایران باید به مضامین فراگیری همچون الزامات محیطی/ زمینه ای، الزامات فرآیندی، الزامات ساختاری و نتایج و پیامدها توجه ویژه ای داشت.

محققان برای ارزیابی اولیه گزاره سندهای مصاحبه‌ها از ربات هوش مصنوعی واتسون (IBM) استفاده نمودند که ابرواژگان ارائه شده این وب سایت، در شکل (۳) قابل مشاهده است.



شکل ۳. ابر واژگان گزاره سند مصاحبه‌ها با IBM watson

در میان یازده مصاحبه صورت گرفته، در مجموع ۵۶۸ نکته کلیدی با کدهای نشانگر مشخص گردیدند. این نکات در قالب گزاره مصاحبه‌یاسند مفهوم سازی شدند. تبیین و ارتباط دهی میان گزاره‌ها، آنان را در قالب مضامین شکل خواهد داد. برخی مصاحبه‌ها (بین ۳۰ تا ۱۰۰ دقیقه) ضبط می شد تا با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. برخی هم که امکان ضبط گفتگوها وجود نداشت؛ یادداشت برداری دقیق صورت گرفت و با پرسش مجدد پاسخ‌ها مورد تایید و بررسی دقیق تر قرار گرفت. جدول (۱) نشانگر مضامین پایه، سازنده و فراگیر تحقیق است. پژوهشگران به کمک نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۲ الگوی تئوریک و مدل درختی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران (شکل ۴ و ۵) را استخراج نمودند. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که مدیران ارشد سازمانهای دولتی باید به الزامات زمینه ای/ محیطی (مدیریت عملکرد پایدار منابع انسانی، اشتغال پایدار، امنیت پایدار شهروندی، الزامات سیاسی و الزامات قانونی)، الزامات ساختاری (تئوری توفیق، انتخاب و آموزش، فرآیندهای مشارکت گسترده، رویه‌های کاری مناسب و بررسی دیدگاه‌ها)، الزامات فرآیندی (شاخص‌های طراحی که شامل ۵ شاخص مشتری، خط مشی، عملیاتی، مالی و رشد و نوآوری می شود و شایستگی‌های منابع انسانی) در ارزیابی متوازن منابع انسانی به خصوص در بخش دولتی توجه ویژه ای داشته باشند. در صورت توجه به این موارد نتایج و پیامدهایی همچون افزایش بهره‌وری، تعالی انسانی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری عقلایی و ایجاد تعاملات کارا و اثربخش عاید سازمان خواهد شد.

جدول ۱. مضامین تحقیق به روش تحلیل مضمون

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	مسائل قانونی	الزامات قانونی	الزامات محیطی/ زمینه ای
۲	مسائل سیاسی	الزامات سیاسی	
۳	امنیت پایدار	امنیت پایدار شهروندی	
۴	عوامل محیطی و نهادهای بخش منابع انسانی دولت	عوامل تحت کنترل مستقیم مدیریت منابع انسانی	
۵	سیاست منابع انسانی در بخش دولتی	عوامل سیاسی	
۶	بیکاری	اشتغال پایدار	
۷	استانداردها و خط مشی های منابع انسانی	عوامل قانونی	
۸	عدالت سازمانی		
۹	خط مشی پایدار	مدیریت عملکرد پایدار منابع انسانی	
۱۰	عوامل اقتصادی		
۱۱	عامل زیست محیطی		
۱۲	عوامل اجتماعی		
۱۳	پایداری در منابع انسانی		
۱۴	مسائل فرهنگی		
۱۵	اصول اخلاقی		
۱۶	توسعه دموکراسی	شاخص های طراحی (مشتری)	الزامات فرآیندی
۱۷	مشروعیت و کارآمدی		
۱۸	کارشناسی و برنامه ریزی		
۱۹	فرهنگ سازی احترام به افکار عمومی در توسعه اجتماعی		
۲۰	زنجیره ارزش مشتری		
۲۱	کیفیت خدمات		
۲۲	نردبان مشارکت		
۲۳	تصریح منافع		
۲۴	تالیف منافع		
۲۵	تاکید بر مشتریان سودآور		
۲۶	جدایی خریدار - تامین کننده		
۲۷	توسعه فرهنگ دولت مشتری محور		
۲۸	تخصیص منابع بر مبنای رقابت		
۲۹	سنجش شاخص های کلیدی عملکرد		
۳۰	کیفیت خدمات عمومی		
۳۱	ارزش گذاری خدمات دولتی		
۳۲	مشارکت مشتری در خلق ارزش		
۳۳	حقوق شهروندی در اسلام		

شایستگی های منابع انسانی	توانایی مدیریت	۳۴
	سبک رهبری	۳۵
	اخلاقیات و معیارهای عمل	۳۶
	بررسی سطح تحصیلات و تخصص مدیران و کارشناسان مسئول	۳۷
	آزادی برای مدیریت	۳۸
	نیروهای خارجی که بر مدیریت سازمان دولتی تاثیر می گذارد	۳۹
	نیروهای داخلی که بر مدیریت سازمان دولتی تاثیر می گذارد	۴۰
	سنجش شاخص های کلیدی عملکرد	۴۱
	فضایل یک مدیر مدنی محور (مدنی اندیش)	۴۲
	خلق سازمان های یادگیرنده	۴۳
	توانمندسازی منابع انسانی	۴۴
	مهارت ها و توانمندی های خط مشی گذاران شایسته برای عصر آینده	۴۵
	مدیریت هدفمند	۴۶
شاخص های طراحی (خط مشی)	مدیریت گرایی	۴۷
	شاخص های سازمانی	۴۸
	تغییر استراتژیک در بخش دولتی	۴۹
	توسعه سازمانی در بخش دولتی	۵۰
	کارشناسی و برنامه ریزی	۵۱
	سیاستگذاری	۵۲
	سیاست های بهره وری منابع انسانی	۵۳
	سیاست گذاری ملی در جهت افزایش بهره وری منابع انسانی	۵۴
	مدیریت دولتی جدید = new public management	۵۵
	مهندسی مجدد دولت ها در عصر اطلاعات	۵۶
	چشم انداز	۵۷
	حکمرانی خوب	۵۸
	مدیریت شبکه	۵۹
	حکمرانی پایداری	۶۰
	اولویت بندی راهبردها	۶۱
	شناسایی اهداف	۶۲
	مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی	۶۳
	روحیه کارآفرینی	۶۴
	دولت الکترونیک	۶۵
	سبک حکمرانی: حکمرانی دموکراتیک	۶۶

	استراتژی های بدیل	۶۷
	برندسازی در بخش عمومی	۶۸
	انتلاف بخش دولتی- خصوصی	۶۹
	اجرای صحیح قانون و نظم اجتماعی	۷۰
	مفاد مورد تاکید در سند چشم انداز ۱۴۰۴ و اهداف بخشی و فرابخشی و دستگاه های مسئول (در ارزیابی عملکرد دولت و حکومت)	۷۱
	بررسی نیازهای اطلاعاتی کارکنان سازمان	۷۲
	راهبرد پیشگیری از فساد	۷۳
	مدیریت سرمایه اجتماعی رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی	۷۴
	اصلاح نظام اداری و ارائه خدمات عمومی	۷۵
	صیانت از حقوق انسانی	۷۶
	برنامه تحول اداری	۷۷
	ارزیابی مدیریت کیفیت جامع سازمان های دولتی	۷۸
	مدیریت مبتنی بر شواهد در بخش دولتی	۷۹
	شبکه های خط مشی گذاری	۸۰
	کارشناسی و برنامه ریزی	۸۱
	انتخاب و انتصاب بر مبنای قابلیتها	۸۲
	تقسیم کار براساس ارباب رجوع	۸۳
	ابزارهای دولت	۸۴
	نظم اجتماعی و نظم حقوقی	۸۵
	بودجه ریزی بر مبنای عملکرد	۸۶
شاخص های طراحی (عملیاتی)	ارزیابی عملکرد چندسطحی	۸۷
	شناسایی مولفه های موثر اینترنت اشیاء بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی	۸۸
	ویژگی های اصلی مدیریت دولتی نوین	۸۹
	سنجش شاخص های کلیدی عملکرد	۹۰
	بازار کالاها و خدمات	۹۱
	معماری برند بخش عمومی	۹۲
	مدیریت بحران	۹۳
	پاسخگویی مبتنی بر عملکرد	۹۴
	افزایش ظرفیت زیرساخت ها	۹۵
	حسگری استراتژیک= چابکی استراتژیک	۹۶
	بازمهندسی فرایندها	۹۷
	فن آوری	۹۸
	ساختار سازمانی	۹۹
	سیستم اطلاعات مدیریت	۱۰۰

		کوچینگ ویا منتورینگ	۱۰۱
		آموزش های ضمن خدمت کارکنان	۱۰۲
		ایجاد ساختاری برای اجرا	۱۰۳
		راهبرد حمایتی در حین اجرا	۱۰۴
		مدیریت تنوع کار	۱۰۵
	شاخص های طراحی (مالی)	برآورد ارزش پولی اطلاعات	۱۰۶
		حسابداری منابع انسانی با رویکرد ارزش گذاری منابع انسانی	۱۰۷
		هزینه یابی منابع انسانی بر مبنای فعالیت زمان گرا	۱۰۸
		سرمایه داری شرکتی	۱۰۹
		ممیزی وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی	۱۱۰
		محک های استراتژیک	۱۱۱
		محک های عملکرد	۱۱۲
		محک های پیشرفت	۱۱۳
		بهبود بخشیدن به عملکرد مالی	۱۱۴
		سنجش شاخص های کلیدی عملکرد	۱۱۵
		بازگشت سرمایه استراتژی	۱۱۶
		استراتژی های کارآمدسازی اقتصاد	۱۱۷
		هزینه های سیاسی- اداری	۱۱۸
		هزینه های خدمات	۱۱۹
		تقویت فرآیند ارزش افزوده	۱۲۰
		بهای تمام شده خدمات	۱۲۱
	شاخص های طراحی (رشد و نوآوری)	نوآوری در بخش عمومی	۱۲۲
		سنجش شاخص های کلیدی عملکرد	۱۲۳
		مدیریت استعدادها	۱۲۴
		توسعه منابع انسانی	۱۲۵
		ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی	۱۲۶
	شاخص های طراحی (مسئولیت اجتماعی سازمان)	سنجش شاخص های کلیدی عملکرد	۱۲۷
الزامات ساختاری	بررسی دیدگاه ها	رفتار مصرف کننده	۱۲۸
		نگرش منفی به کارکنان بخش دولتی	۱۲۹
		رای مردم	۱۳۰
		انواع ذینفعان دولتی	۱۳۱
	انتخاب و آموزش	یادگیری اجتماعی	۱۳۲
		نیازسنجی آموزشی کارکنان	۱۳۳
		مدیریت دانش	۱۳۴
		مدیریت استعدادها	۱۳۵

هوشمندی فرایندها و ساختار	۱۳۶	زیرساختارهای دولت الکترونیک
	۱۳۷	عناصر تکنولوژیک
تئوری توفیق	۱۳۸	مزوری بر عقاید دیگران یا تئوری سیستم
	۱۳۹	بررسی دیدگاه ها
	۱۴۰	بازکردن سازمان
فرایندهای مشارکت گسترده	۱۴۱	کارتیمی و گروهی
	۱۴۲	تقسیم کار سیستماتیک
	۱۴۳	رسانه به مثابه یک نهاد سیاسی
	۱۴۴	پاسخگویی و مسئولیت پذیری عمومی
	۱۴۵	سیستم های ارتباطی
	۱۴۶	همکاری موثر
	۱۴۷	شهروندی سازمانی
	۱۴۸	مشارکت توانمند نمایندگان سازمان های مردم نهاد و دولتی
رویه های کاری مناسب	۱۴۹	مدیریت بر اساس اهداف
	۱۵۰	روش های عملیاتی استاندارد
	۱۵۱	انگیزش کار
	۱۵۲	خط مشی ها و رویه های سازمان
	۱۵۳	برنامه های بیمه و خدمات رفاهی
	۱۵۴	برنامه های غیر بیمه ای و خدمات رفاهی
	۱۵۵	مدیریت پرسنل
	۱۵۶	دموکراسی رویه ای
	۱۵۷	مدیریت عملکرد
	۱۵۸	شفافیت سازمانی
	۱۵۹	راستی
	۱۶۰	انضباط سازمانی
	۱۶۱	فرآیند بودجه بندی بخش دولتی
	۱۶۲	توسعه سازمانی پایدار
	۱۶۳	ارتقاء رضایت و انگیزه کارکنان
	۱۶۴	تئوری سازمان پویا
	۱۶۵	بهره مندی از تکنیک های مدیریتی و سازمانی
	۱۶۶	اصول مدیریت دولتی نوین
	۱۶۷	عناصر طراحی فرایندها
	۱۶۸	قدرت تخصصی و مدیریتی
	۱۶۹	کنترل فساد
	۱۷۰	مدیریت فرایندها

نتایج و پیامدها

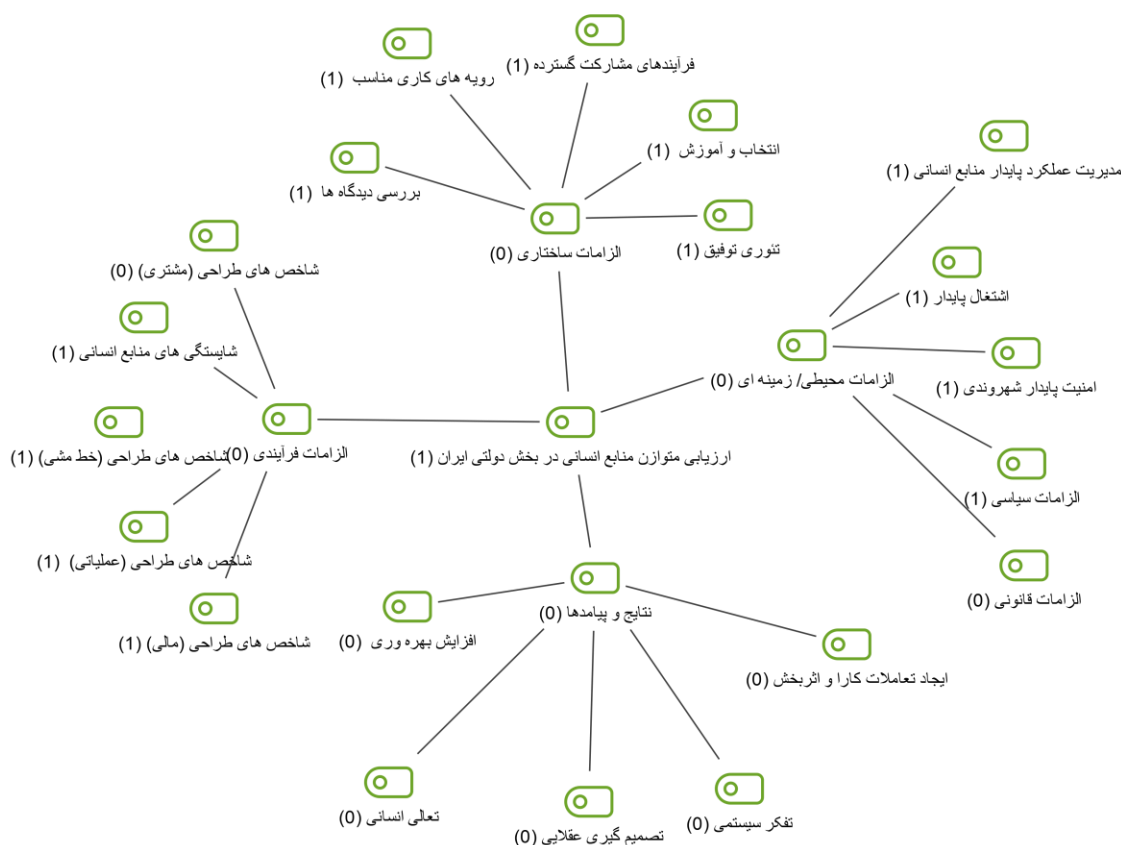
۱۷۱	کارکردهای مدیریتی در مدیران سازمان مدار، موقعیت مدار و رابطه مدار	خط مشی آینده نگر
۱۷۲	چابکی دولت	دولت الکترونیکی و چابکی سازمانی
۱۷۳	کاهش فساد	کنترل فساد در دولت
۱۷۴	بهبود عملکرد دولت	بهبود عملکرد دولت در بخش منابع انسانی
۱۷۵	تاثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت جنجال	مدیریت جنجال
۱۷۶	سماحت و سهولت در شریعت اسلام	اجرای شریعت اسلامی
۱۷۷	مدیریت ریسک عملیاتی	مدیریت ریسک
۱۷۸	حسابرسی عملیاتی: پاسخگویی و کمک به مدیریت	حسابرسی عملیاتی
۱۷۹	بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی	بهبود عملکرد سازمان
۱۸۰	سرمایه انسانی	مدیریت سرمایه انسانی
۱۸۱	توجه به روابط کیفی کار	خلق فرهنگ همکاری
۱۸۲	تکریم مشتری و کارکنان و ارائه خدمت برتر	رضامندی در کار
۱۸۳	اصلاح درک ناقص از کسب دانش	اصلاح درک های ناقص و اشتباه از شیوه کسب دانش
۱۸۴	مدیریت پیامدهای غیر منتظره موفقیت های اجتماعی	کاهش و تعدیل اثرات پیامدهای غیر منتظره موفقیت های اجتماعی
۱۸۵	حکمران پاسخگو	پاسخگویی دموکراتیک
۱۸۶	ارزیابی کار حکومت	افزایش بهره وری
۱۸۷	مدیریت منابع انسانی بهره ور در محیط پویا	
۱۸۸	افزایش نرخ مشارکت نیروی کار	
۱۸۹	کارایی سرمایه گذاری نیروی کار	
۱۹۰	سینرژی سامانه های مدیریت دانش کارکنان	
۱۹۱	تفکرات سازمان یافته	تفکر سیستمی
۱۹۲	حکومت عقل	تصمیم گیری عقلایی
۱۹۳	رشد و تعالی انسان	تعالی انسانی
۱۹۴	تعیین تعامل دولت- جامعه	ایجاد تعاملات کارا و اثربخش
۱۹۵	پایداری اجتماعی	توسعه پایدار
۱۹۶	تصویر ذهنی از پایداری	
۱۹۷	مدیریت منابع انسانی پایدار	
۱۹۸	استانداردسازی فرآیندها در منابع انسانی	سنجش و ارزیابی سیستماتیک
۱۹۹	سیستم درجه بندی	
۲۰۰	توجه به بهداشت شخصی و عمومی کارکنان	پیشگیری های بهداشتی و درمانی
۲۰۱	متمركز و متحد کردن سازمان	انسجام سازمان و واحد منابع انسانی
۲۰۲	بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در اجرای فعالیت های اداری	بهره وری اداری
۲۰۳	اندازمگیری سطح رضایت و خوشحالی کارکنان	رضامندی در کار

فرآیند ظهور ۲۰۳ مضمون پایه جدید در جدول (۲) ارائه شده است. همانطور که مشخص است، از مصاحبه دهم و یازدهم هیچگونه تغییری در جریان مضامین شکل گرفته در جریان تحقیق حاصل نشده که به معنای تحقق معیار "کفایت نظری" است. به این معنا که ادامه پژوهش تغییری در مضامین ظهوریافته حین تحقیق در پی نداشت و معیار کفایت نظری تحقق پیدا کرد.

جدول ۲. فرآیند ظهور مضامین پایه تا مرز کفایت نظری

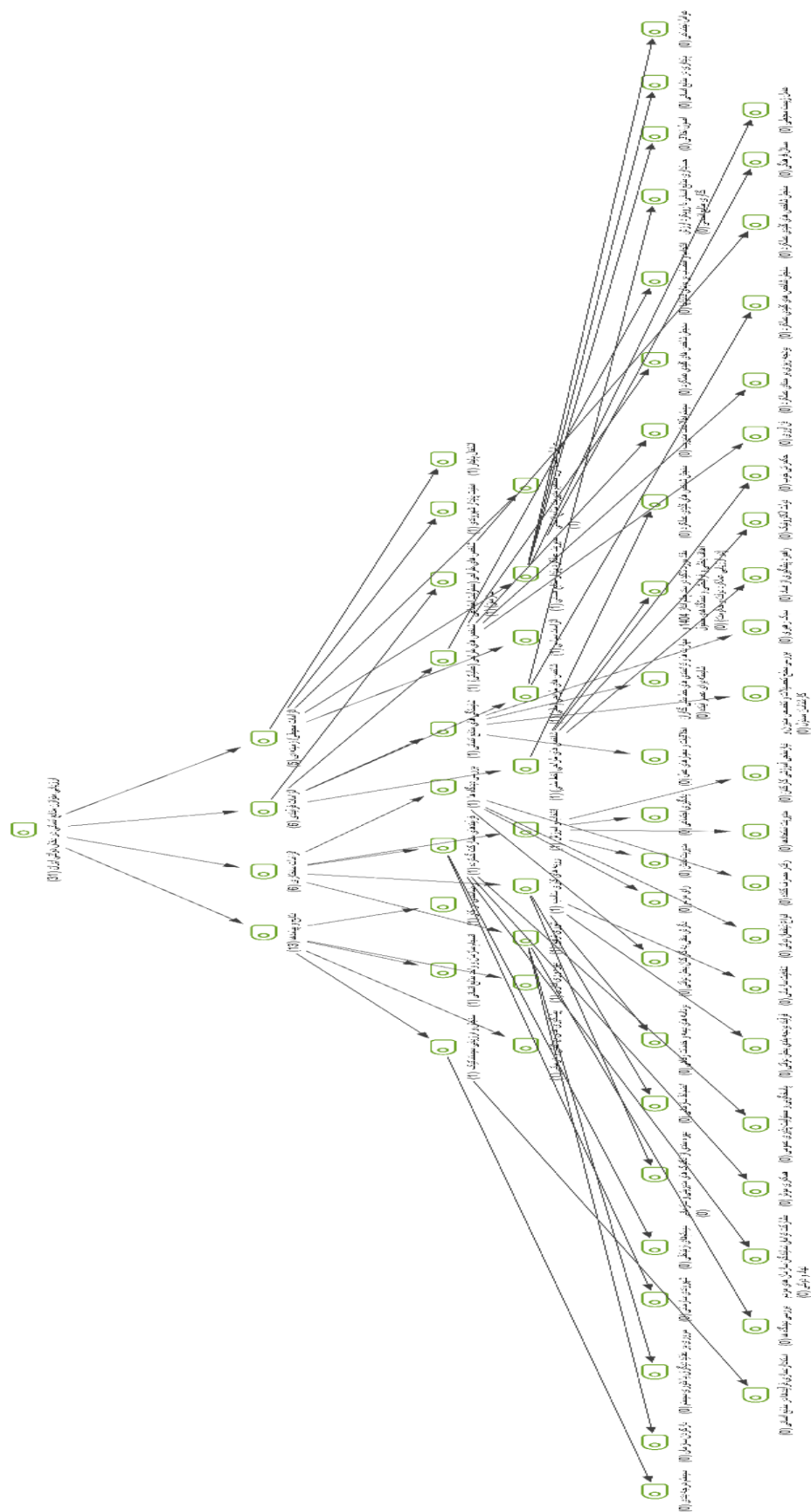
K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	تعداد مضامین پایه
-	-	۱	۶	۷	۲۲	۲۶	۳۵	۳۱	۴۰	۲۵	

Code Theory Model



شکل ۴. الگوی ارزیابی متوازن منابع انسانی بخش دولتی ایران

Hierarchical Code-Subcodes Model



شکل ۵. مدل درختی ارزشی متوازن منابع انسانی بخش دولتی ایران

الزامات زمینه‌ای و محیطی که یکی از مولفه‌های مهم در ارزیابی متوازن منابع انسانی شامل چند جنبه مهم است که به طور خلاصه می‌توان به آن‌ها اشاره کرد: مدیریت عملکرد پایدار منابع انسانی به مدیریت بهینه منابع انسانی، ارتقاء عملکرد کارکنان، ایجاد فرهنگ کاری موثر و ارتقاء مهارت‌ها و دانش کارکنان متمرکز است. اشتغال پایدار به ایجاد و حفظ فرصت‌های شغلی پایدار، ایجاد امکانات برای ارتقاء حقوق و مزایای کارکنان و تضمین ایمنی و سلامت آن‌ها متمرکز است. امنیت پایدار شهروندی به ایجاد شرایط امنیتی برای شهروندان و کارکنان، حفظ حقوق انسانی و مدیریت بهینه بحران‌ها و ریسک‌های مختلف توجه دارد. الزامات سیاسی و قانونی به رعایت قوانین و مقررات مربوط به منابع انسانی، ایجاد سیاست‌ها و راهکارهای موثر برای توسعه و بهبود نظام‌های قانونی و سیاسی در سازمان متمرکز است. الزامات ساختاری نیز یکی دیگر از مولفه‌های مهم در ارزیابی متوازن منابع انسانی می‌باشد که شامل چند جنبه کلیدی است که به طور خلاصه می‌توان به آن‌ها اشاره کرد: تئوری توفیق به ایجاد یک ساختار سازمانی که از تئوری‌ها و مدل‌های مدرن مدیریت استفاده می‌کند، توجه دارد. این امر می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان کمک کند. انتخاب و آموزش به انتخاب و جذب نیروی کار متخصص و متعهد، ارائه آموزش‌های مناسب و توسعه مهارت‌های کارکنان تمرکز دارد. فرآیندهای مشارکت گسترده به ایجاد فرصت‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ارتقاء انگیزه و ارتباطات سازمانی توجه دارد. رویه‌های کاری مناسب به ایجاد فرآیندهای کاری موثر، شفاف و منطبق با استانداردهای بین‌المللی مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. بررسی دیدگاه‌ها به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان و مدیران در مورد ساختار سازمانی و فرآیندهای کاری، توجه دارد. الزامات فرآیندی نیز یکی از مولفه‌های مهم در ارزیابی متوازن منابع انسانی شامل شاخص‌های طراحی متنوعی است که به طور خلاصه می‌توان به آن‌ها اشاره کرد: شاخص‌های مشتری به اندازه‌گیری رضایت مشتریان از خدمات و محصولات ارائه شده توسط سازمان متمرکز می‌شود. شاخص‌های خط مشی به اندازه‌گیری پیروی از خط مشی‌ها و استانداردهای سازمانی و اجرای صحیح آن‌ها توسط کارکنان اشاره دارند. شاخص‌های عملیاتی به اندازه‌گیری عملکرد و بهره‌وری در فرآیندهای عملیاتی سازمان تمرکز دارند. شاخص‌های مالی به اندازه‌گیری عملکرد مالی سازمان، ارزش افزوده و بهره‌وری مالی توجه دارند. شاخص‌های رشد و نوآوری به اندازه‌گیری توانایی سازمان در نوآوری، توسعه و رشد پایدار تمرکز دارند. همچنین شایستگی‌های منابع انسانی نیز می‌تواند شامل مواردی مانند مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، انگیزه و تعهد کارکنان به سازمان باشد که نقش مهمی در انجام و مدیریت فرآیندهای سازمانی و ارتقاء عملکرد دارند. این شایستگی‌ها نیز باید به طور منظم ارزیابی و بهبود یافته تا بهبود کیفیت و بهره‌وری کلی سازمان را تضمین کنند. ثمره چنین تفکری نتایج و پیامدهایی به همراه خواهد داشت:

ارزیابی متوازن منابع انسانی منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. این افزایش بهره‌وری می‌تواند از طریق بهبود فرآیندهای عملیاتی، کاهش هدررفت‌ها، افزایش توانایی کارکنان و بهره‌وری منابع مالی و انسانی ایجاد شود. همچنین امکان ارتقاء توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان و ایجاد یک محیط کاری موثر و پویا برای رشد و تعالی انسانی فراهم می‌شود. از دیگر پیامدهای ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران آن است که افراد را ترغیب می‌کند تا به صورت سیستمی و گسترده‌تر به مسائل و چالش‌های سازمانی نگریسته و رویکردهای سیستمیک برای حل مسائل را اتخاذ کنند. این موضوع افراد را در تصمیم‌گیری‌های عقلانی و مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات کمک می‌کند. این امر باعث بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات موثرتر می‌شود. در نهایت ایجاد تعاملات کاری کارآمد و اثربخش تر بین اعضای سازمان را تسهیل می‌کند. این تعاملات کاری می‌تواند منجر به تسریع فرآیندهای کاری، ارتقاء همکاری و افزایش توانمندی‌های تیمی شود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی، موضوعی فراتر از کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون است. تحقیقات پیشین در جست و جوی استفاده از کارت امتیازی متوازن منابع انسانی بوده اند. موضوعی که پژوهشگران در این تحقیق به آن پرداخته اند این است که بتوانند الگویی جامع برای بخش دولتی و بومی سازی شده برای ایران تهیه نمایند. از آن جایی که تحقیقات پیشین بسیار اندک و انگشت شمار و مابقی نیز دارای نواقص بسیاری بودند؛ پیشنهاد می شود تا با توجه به الگوی استخراج شده، محققان دیگر درصدد جستجوی مولفه های احتمالی دیگر برآیند. همچنین پیشنهاد می شود تا این الگو را در سازمان های دولتی مورد بررسی قرار دهند و به ارزیابی راهبردی منابع انسانی در بخش دولتی بپردازند.

۵ تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faqihi, A., Sheikhzadeh, M. (۲۰۱۰). Theme analysis and theme network: a simple method ۱۹۸- and efficient for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, ۲th year, ۲nd issue, pp. ۱۵۱. (In Presian)
- Alipour, N., Sangari, M. S., & Nazari-Shirkouhi, S. (۲۰۱۹, January). Investigating green human resource practices in the healthcare sector: A joint application of balanced scorecard and SIR method. *In ۲۰۱۹ ۱۲th Iran International Industrial Engineering Conference (IIIEC)*. (pp. ۲۸۳-۲۸۸). IEEE.
- Attride-Stirling, J. (۲۰۰۱). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". *Sage Publishing, Qualitative Research Journal*, Vol. ۱, No. ۳.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (۲۰۰۱). *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Shamsi, S., Jafari-Sadeghi, V., & Garcia-Pereze, A. (۲۰۲۰). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, ۱۶(۴), ۱۱۳-۱۴۷.
- Braun, V. Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. ۳, No. ۲, ۷۷-۱۰۱.
- Bryson, J. M. (۲۰۱۸). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Germany: Wiley.
- Cooper, D., Ezzamel, M., & Qu, S. (۲۰۱۷). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, ۳۴(۲), ۹۹۱-۱۰۲۵.
- Ebrahimpour, H and Fatureh-Chi. Z. (۲۰۱۸). *Public administration and sustainable society*, publisher: Noor Alam, Baradaran. (In Presian)
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (۲۰۰۵). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Kanagat, V. A., & Sharma, S. U. (۲۰۲۱). The HR Scorecard for Innovation in Higher Education. *IUP Journal of Management Research*, ۲۰(۱).
- Kaplan, R. S. & David, P. N. , (۲۰۰۸) , *Translating Strategy in to Action: The Balanced Scorecard* ; Translated by Molmasi, Ramin and Jamile Seify, First Edition, Tehran, Published by Iran's Commercial Studies and Research Institute (in Persian).
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (۱۹۹۵). Putting the Balanced Scorecard to Work. In *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*. Eds. Shaw DG, Schneier CE, Beatty RW, Baird LS Massachusetts: *HRD Press*, p. ۶۶-۷۴.
- King, Nigel, & Horrocks, Christine. (۲۰۱۰). *Interview in Qualitative Research*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Hydar, S. J., Mishra, B. K., & Bhagat, M. (۲۰۱۰). Impact of accreditation on human resource development and management of a hospital through HR balance score card. *International Business Management*, ۴(۲), ۸۹-۹۸.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., & Gomez, R. (۲۰۲۱). Alternative balanced scorecards built from paradigm models in strategic HRM and employment/industrial relations and used to measure the state of employment relations and HR system performance across US workplaces. *Human Resource Management Journal*, ۳۱(۱), ۶۵-۹۲.

Safari, Qassem. (۲۰۱۲). Development of a model for the balanced evaluation of human resources in Pars Rubber Company, Master's Thesis, Faculty of Industries, Northern Strategy Institute of Higher Education. (In Presian)

Salomon, L. L., & Alexander, D. (۲۰۲۰, July). Performance Analysis of Employees at PT. Sungaiberkat Serani Sukses Using Human Resource Scorecard Method. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. ۸۵۲, No. ۱, p. ۰۱۲۱۱۹). IOP Publishing.

Shankari, L., & Suja, S. (۲۰۰۸). Benchmarking on HR Scorecard in the hospitality industry. *Management and Labour Studies*, ۳۳(۱), ۸۰-۱۰۲.

Shayegh, H, Taftian, A, & Moinuddin, M. (۲۰۲۳). Compilation of the knowledge capability model of financial managers of executive bodies with the method of phenomenology and thematic analysis. *Sustainable Human Resource Management*, ۵(۸), ۲۶۴-۲۴۵. doi: ۱۰.۲۲۰۸۰/shrm.۲۰۲۳.۴۱۶۸ (In Presian)

Sigalas, C. (۲۰۱۵). Empirical investigation of balanced scorecard's theoretical underpinnings. *Journal of Accounting and Organizational Change*, ۱۱(۴), ۵۴۶-۵۷۲.