

مدلسازی پویای توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی

وحید حاجیلو^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}، محمود البرزی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^{۲*} دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)
^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: آبان ۱۳۹۷، اصلاحیه: آذر ۱۳۹۷، پذیرش: دی ۱۳۹۷

چکیده

این پژوهش به منظور ارائه مدلی برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی ایران انجام شده است. از آنجایی که توسعه سرمایه های انسانی به منظور استفاده از پتانسیل های کارکنان در جهت رسیدن پویایی و تحول است، لذا لازمه رسیدن به این هدف با توسعه سرمایه های انسانی امکان پذیر است. محور توسعه، آموزش و پرورش کارکنان در سازمان است و تحقق آن مستلزم تغییر در آگاهی، نگرش و رفتار منابع انسانی است. جامعه آماری پژوهش وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران بود و خبرگان سازمان براساس شرایط خاص خبرگی به عنوان نمونه آماری انتخاب و برای پاسخ گویی به سوالات و انجام مصاحبه های لازم در نظر گرفته شدند. این پژوهش مدل توسعه سرمایه انسانی را مدل پویا تصور کرده است و عقیده دارد که متغیرهای مداخله کننده در توسعه سرمایه های انسانی در گذر زمان در حال تغییر هستند. از این رو رویکرد مورد استفاده برای طراحی مدل توسعه سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی، رویکرد پویایی سیستم است. به همین منظور ابتدا کار با بررسی اولیه در خصوص موضوع مورد نظر آغاز شد و با مرور ادبیات و مبانی نظری به همراه انجام مصاحبه باز از خبرگان وزارت نفت، مدل مفروض سیستم های پویا طراحی شد. مرز سیستم و روابط بین آن ها از طریق خبرگان تعیین گردید و بعد از آن اقدام به شبیه سازی مدل پویایی سیستم در محیط نرم افزار ونزیم گردید. رویکرد سناریو نویسی از نوع رویکرد سناریو نویسی سازش گرا بود و در مجموع تعداد ۱۰ سناریو برای توسعه سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی در نظر گرفته شد. از سناریو های طراحی شده، ۳ سناریو "بهبود متغیر حالت سرمایه ساختاری"، "بهبود تسهیم دانش" و "بهبود جذب دانش" جز سناریو های ضعیف شناسایی شدند و سناریو "بهبود همزمان تسهیم دانش، بکارگیری و جذب دانش" جز سناریوهای متوسط قرار گرفت و سناریو های "بهبود قابلیت دسترسی به اطلاعات در سازمان" و "بهبود همزمان برنامه های نرم افزاری برای آموزش و توسعه" و "قابلیت دسترسی به اطلاعات در سازمان" از نوع سناریو های مناسب تشخیص داده شدند. سناریو "بهبود همزمان اعتماد، روابط متقابل خارج سازمانی و دانش موجود در سازمان" از نوع سناریو قوی بود و در نهایت سناریو "بهبود توانایی کارکنان" به عنوان جذاب ترین سناریو این پژوهش شناسایی گردید. وزارت نفت برای توسعه سرمایه انسانی می تواند با خط مش گذاری در ارتباط با بهبود توانایی کارکنان اقدام کند. این عامل از این نظر که ۲ وجه ذهنی و عینی دارد می تواند کارکنان را هم از نظر روانی (افزایش اعتماد بنفس و افزایش عزت نفس) و هم از نظر افزایش تجربه، مهارت و دانش لازم در سایه آموزش های مناسب و به هنگام، در ارتباط با انجام وظایف آماده کرده و به سطح قابل قبولی از بهره وری در وزارت نفت نزدیک نماید.

کلمات کلیدی: توسعه سرمایه انسانی، مدلسازی، پویایی سیستم، سازمان های دولتی

۱- مقدمه

پیشرفت سازمان تأثیری ندارد. اکثر سازمان های دولتی سرمایه گذاری های خوبی در بخش تجهیزات و در بعضی از موارد آموزش کارکنان انجام داده اند، اما با این حال توسعه سرمایه انسانی در آن ها بهبود چندانی نداشته است. شاخص بهره وری نیروی کار در این سازمان ها، طی سال های ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۵ به طور متوسط در هر سال حدود ۱/۱٪ رشد داشته و عامل این رشد مثبت، افزایش سرمایه سرانه در این دوره

پایه و مبنای توسعه یافتگی در سازمان بهره گیری از سرمایه های انسانی توسعه یافته است [۱۷]. صاحب نظران اذعان میکنند که اتلاف سرمایه انسانی در سازمان های دولتی به عنوان یک تهدید مطرح است و بزرگ ترین موارد اتلاف در شیوه بکارگیری کارکنان تجلی می یابد [۱]. یعنی با اینکه کارکنان این سازمان ها در اختیار سازمان هستند و ورود و خروج آن ها بدقت اندازه گیری می گردد، اما فعالیت آن ها در توسعه و

*gmemar@gmail.com

تحقق چنین امری توسعه سرمایه انسانی باید ۴ ویژگی زیر را در بر داشته باشد:

۱. توسعه سرمایه انسانی، افزایش قابلیت های کلیدی که برای تقویت و حفظ مزیت رقابتی ضروری هستند را تسهیل کند. به اعتقاد لئونارد مارتون (۱۹۹۵) این قابلیت های کلیدی شامل: دانشها و مهارتها، سیستمهای فنی و فیزیکی، سیستمهای مدیریتی توسعه و آموزش، و هنجارها و ارزشهای سازمانی می باشد.
۲. توسعه سرمایه انسانی باید شرکت را قادر سازد تا از قابلیت های موجود بهترین استفاده را برده و از طریق توسعه قابلیت ها و مهارت های جدید به سازمان امکان تطابق با تغییرات محیطی را بدهد.
۳. مفهوم سازی توسعه سرمایه انسانی بر پیوند میان راهبرهای سازمان، سیستم های توسعه منابع انسانی، سیاست ها و رویه ها از رویکرد دینفغان مختلف تمرکز کند و بر سطوح مختلف تحلیل توجه داشته باشد.
۴. توسعه سرمایه انسانی باید به هر دو دسته راهبردهای برنامه ریزی شده و فعالیت های عملیاتی و فوری تمرکز داشته باشد [۵].

نقش آموزش در توسعه منابع انسانی، نقشی بسیار کلیدی و غیرقابل انکار است. تعهد همه سازمان ها نسبت به آموزش کارکنان یکسان نیست. برخی سازمان ها تلاش زیادی را صرف استخدام بهترین کارکنان می کنند؛ اما به آموزش و توسعه آن ها توجهی ندارد. اصولاً آموزش برای افزایش سطح تخصص کارکنان در حوزه های خاص تعریف می شود. هنگامی که در مورد روش های آموزش در سازمان ها صحبت می کنیم، در واقع باید به سطح فعلی تخصصی که افراد در حال حاضر دارا هستند، توجه کنیم. هرم یادگیری^۱ این مفهوم را به خوبی بیان می کند. براساس این هرم، یک برنامه اثربخش آموزشی باید مشخص سازد که کارمند در چه سطحی از هرم یادگیری قرار دارد و سپس بر اساس سطح موردنظر، روش آموزش تعیین گردد. انتخاب روش آموزشی باید بر اساس ۲ معیار اهداف برنامه آموزشی و سطح فعلی تخصص یادگیرنده انتخاب شود [۱۰]. روش های آموزش به ۴ دسته کلی تقسیم می شود: روش های آموزش ضمن کار، آموزش های تجربی، روش های آموزش خارج از کار، و روش های فردمحور. آموزش ضمن کار شامل تکنیک های آموزش حین کار^۲، چرخش شغلی^۳، مربیگری^۴ و استاد - شاگردی^۱ می باشد. آموزش های تجربی^۲ شامل

بوده است، ولی در عین حال بهره وری سالانه ۲/۸۹٪ کاهش یافته است [۱۷]. از طرفی برآوردهای انجام شده در خصوص سرمایه انسانی سازمان های دولتی نشان می دهد که اولاً درجه ظرفیت بهره برداری از دانش آشکار کارکنان بسیار پایین است (۰/۱۸۳) در مقایسه با حداکثر (۱) و ثانیاً در آینده نیز کاهش خواهد یافت (از ۰/۱۸۳ در سال ۱۳۸۹ به ۰/۱۵۹ در سال ۱۳۹۵ رسیده است) (پایگاه اطلاع رسانی سازمان های دولتی). پیش بینی های انجام شده درباره سرمایه انسانی سازمان های دولتی نشان می دهد که در صورت تداوم ساختارهای موجود، دو کانون تمرکز پیرامون سرمایه انسانی متخصص و ساده شکل خواهد گرفت [۱]. این کانون های تمرکز نشان از توزیع نامناسب سرمایه انسانی دارد که یک چالش اساسی است و تنها در صورت توسعه سرمایه های انسانی می تواند بهبود یابد [۱۷]. بنابراین سازمان های دولتی به علت ضعف در ایجاد هدف یکپارچه برای توسعه سرمایه [۳]، ضعف در ایجاد بسترهای لازم برای استفاده از منابع بالقوه موجود [۸]، ضعف در بستر سازی لازم برای امکانات شغلی به منظور مشارکت عملی بیشتر کارکنان در زمینه های مورد علاقه [۱]، ضعف در ایجاد فضای رقابت و نوآوری [۲] و انطباق دانش و مهارت منابع انسانی با نیازهای سازمان [۳] در زمینه توسعه سرمایه های انسانی با مشکلات زیادی مواجه هستند. علاوه بر این سیاست ها و اقدامات نامطلوب مدیریت منابع انسانی عاملی در جهت عدم توسعه سرمایه های انسانی می تواند عمل نماید [۳۴].

۲- مبانی نظری

توسعه سرمایه انسانی بر مدیریت استراتژیک آموزش، کارراه و فعالیت های پرورش متخصصان و مدیران به منظور دستیابی به اهداف سازمان، استفاده بهینه از دانش و مهارت های فردی کارکنان و تحقق یادگیری بلندمدت کارکنان در مورد استراتژی های کسب و کار و شرکت تمرکز دارد [۱۷]. این تعریف با رویکردی منبع محور و براساس نظریه سرمایه انسانی ارائه شده است. رویکرد منبع محور در شرکتها، دانش و مهارت های درونی شرکت ها را منابع مهمی برای مزیت رقابتی می داند. نظریه سرمایه انسانی نیز معتقد است که شرکت ها باید با سرمایه گذاری در آموزش و توسعه، قابلیت های محوری خود را توسعه داده و حفظ نمایند. از اینرو می توان ارزش منابع انسانی برای شرکت ها را به میزان منحصر بودن و ارزش مهارت ها و قابلیت های کارکنان آن دانست. بنابراین زمانیکه شرکت ها دارای منابع انسانی با قابلیتها و مهارت های بی نظیر و غیرقابل تقلید برای رقبای باشند، مزیت رقابتی محقق میگردد [۸]. به اعتقاد گاراولان (۲۰۰۷) برای اینکه توسعه منابع انسانی رویکردی استراتژیک یابد، فعالیت های توسعه منابع انسانی باید با اهداف و مأموریت سازمان یکپارچه و هماهنگ گردد. مدیران صفی در طراحی و ارائه فعالیت های توسعه منابع انسانی درگیر شوند، فعالیت های مکمل برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود و فعالیت های توسعه منابع انسانی با ارزش ها و فرهنگ سازی همسو گردند [۵]. برای

¹ Learning Pyramid

² Job instruction training

³ Sob rotating

⁴ Coaching

سطح بلوغ: سطوح بلوغ سازمان ها بر اساس قابلیت آن سازمان در استقرار و مدیریت فرایندهای توانمند سازی سرمایه انسانی تعریف می گردد. سازمان ها بر اساس تجربیات و موفقیت های قبلی خود در حوزه مدیریت سرمایه انسانی و میزان توجه به فرایندهای آن، به پنج سطح بلوغ تقسیم می گردند. هدف از این تقسیم بندی تعریف نقطه دقیق شروع برای استقرار فرایندهای این حوزه و ایجاد روش تدریجی و مستمر در افزایش سطح کارایی و اثر بخشی در آن است. در این مدل فرض بر این است که سازمانها به لحاظ قابلیت های خود در وضعیت های متفاوتی قرار دارند و استقرار و بهبود مستمر و تدریجی بر رویکرد های دفعی ترجیح دارد. سطح اول این مدل مربوط به سازمان هایی است که اصولا فرایندهای توسعه منابع انسانی را مستقر ننموده اند و تجربیات قبلی آن ها محدود به انجام پروژه های بسته گریخته در آن زمینه است. سطح نهائی نیز مربوط به سازمان هایی است که تمامی فرایندهای حوزه توانمند سازی منابع انسانی را مستقر نموده و مورد پایش و اندازه گیری و بهبود مستمر قرار می دهند. در این سطح سازمان از نتایج کاملا ملموس استقرار فرایندها بهره مند شده و کارایی و اثربخشی آن ها را مستمرا افزایش می دهد [۱۳].

حوزه های فرایندی: فرایندها در این مدل بر اساس اهداف مشترکشان در چهار حوزه فرایندی نیز دسته بندی شده اند. در الگوی P-CMM تعاملات اهدافی و اطلاعاتی فرایندهای مختلف در هر حوزه فرایندی به صورت کامل ترسیم گردیده است. در جدول ۱ حوزه های فرایندی، سطوح بلوغ و فرایندهای مرتبط با هر یک نشان داده شده است [۱۴].

سطح بلوغ ۱: سطح اولیه^{۱۲}: در سطح اول از سطوح این مدل فرض بر این است که هیچ فرایندی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی مستقر نگردیده است. روال ها و تمهیدات اندیشیده شده نه در قالب فرایندها بلکه به صورت آیین نامه هایی که با استناد به تجربیات مدیران تهیه گردیده اند اجرا می گردد. [۱۵].

سطح بلوغ ۲: سطح مدیریت شده^{۱۳}: در این سطح از بلوغ فرایندی، سازمان، فرایندهای اصلی و زیرساختی لازم در حوزه منابع انسانی را پایه گذاری می نماید، ساختار سازمانی و فرایندی توسعه منابع انسانی شکل گرفته و مستقر می گردد [۱۶].

سطح بلوغ ۳: سطح تعریف شده^{۱۴}: هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت های سرمایه انسانی و همسو سازی آن ها با اهداف استراتژیک سازمان است. سازمان بهترین تجربیات را شناسایی کرده و فرایندهای توانمند سازی منابع سازمانی را بر اساس آنها تدوین می نماید [۱۸].

تکنیک های آموزش مطالعات موردی^۲، بازی های کسب و کاری^۴، ایفای نقش^۵ و مدلسازی رفتاری می باشد. آموزش کلاسی شامل تکنیک های آموزشی سمینار^۶، کنفرانس/ بحث^۷، ارتباطات از راه، رسانه های صوتی و تصویری مانند رسانه های ثابت^۸ (کتاب و جزوه) و رسانه های پویا^۹ (فیلم و ویدئو) و سخنرانی می باشد. آموزش های فردمحور شامل تکنیک های آموزش های مبتنی بر جزوه^{۱۰}، آموزش های مبتنی بر کامپیوتر، آموزش های مبتنی بر اینترنت و آموزش های مبتنی بر کامپیوترهای هوشمند می باشد. مفهوم مهم دیگر در توسعه منابع انسانی، کارراهه است. توسعه کارراهه^{۱۱} فرایند پیوسته ای است که به رشد و توسعه افراد در طول دوره های مختلف کاری در سازمان منجر می شود. برای توسعه کارراهه به برنامه ریزی کارراهه نیاز است. برنامه ریزی کارراهه فعالیتی است که به وسیله آن افراد با زندگی کاری خود آشنا شده و تلاش می کنند تا زندگی کاری خود را کنترل کنند [۱۱].

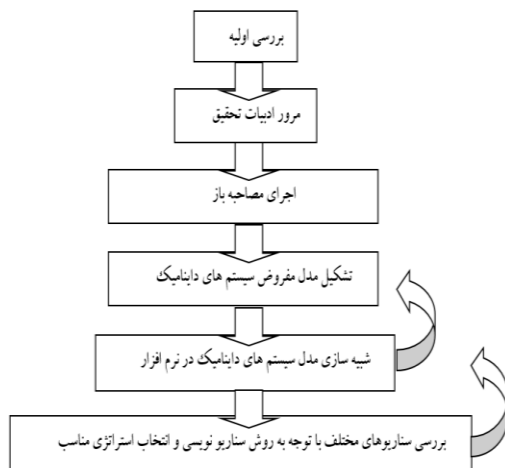
الگوی بلوغ قابلیت سرمایه انسانی: الگوی بلوغ قابلیت سرمایه انسانی دارای ۵ سطح بلوغ و ۲۲ فرایند است که هر فرایند در بر گیرنده ۳ تا ۵ هدف و چندین فعالیت می باشد. اجزای ساختاری الگوی بلوغ قابلیت سرمایه انسانی به شرح جدول ۱ می باشد [۱۲]:

جدول (۱): حوزه های فرایندی، سطوح بلوغ و فرایندهای مرتبط

حوزه های فرایندی				سطوح بلوغ
توسعه توانمندی های فردی	تشکیل گروهها و فرهنگ سازی	مدیریت عملکرد و انگیزش	شکل گیری نیروی کار	
بهبود مستمر قابلیت ها			نواوری مستمر نیروی کار	۵ بهبودیافته
سرمایه های شایستگی محور مربیگری	یکپارچه سازی شایستگی ها تیم های کاری توانمند	مدیریت عملکرد کمی	مدیریت قابلیت سازمانی	۴ قابل پیش بینی
تحلیل شایستگی توسعه شایستگی	توسعه گروه های کاری فرهنگ مشارکتی	تجربیات شایستگی محور توسعه مسیر شغلی	برنامه ریزی نیروی کار	۳ تعریف شده
آموزش و توسعه	ارتباطات و هماهنگی	محیط کاری مدیریت عملکرد جبران خدمات	استخدام و کارگزینی	۲ مدیریت شده

- 1 Mentoring
- 2 Experiential techniques
- 3 Case studies
- 4 Business Game
- 5 Role Playing
- 6 Lecture
- 7 Conference / Discussion
- 8 Static media
- 9 Dynamic media
- 10 Paper based
- 11 career development

¹² Initial
¹³ Managed
¹⁴ Defined



نمودار (۱): جریان فرایند اجرایی تحقیق

در تحلیل تم اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه باز در شش مرحله آشنایی با داده ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم ها و تعریف و نامگذاری و ارائه گزارش نهایی، مورد بررسی قرار گرفته و عوامل موثر بر توسعه سرمایه های انسانی، مرز سیستم و روابط بین آن ها، از این طریق مشخص شده است. پس از اینکه عوامل موثر شناسایی گردید، تحقیق وارد مرحله دوم میشود. در این مرحله برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی، متغیرهایی که بیشترین بهبود را در مدل ایجاد می کنند، شناسایی و در قالب خط مشی هایی برای کاربردی شدن در اختیار مسئولیت وزرات نفت گذاشته می شود.

برای گردآوری اطلاعات علاوه بر مطالعه پیشینه و ادبیات تحقیق، از پرسشنامه و مصاحبه باز با خبرگان نیز استفاده شده است. از این رو تحقیق از نظر ماهیت حالت اکتشافی دارد و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی است. داده های بدست آمده با توجه به رویکرد پویایی سیستمها، با ترسیم حلقه های علت و معلولی و نمودار جریان در محیط نرم افزار Vensim مورد تحلیل قرار گرفته و از این طریق رفتار سیستم و تاثیر سیاست های مختلف بر آن مورد آزمون قرار گرفته است.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، سازمان های دولتی ایران است و تعداد ۲۶ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سازمان های دولتی و موسسات و معاونت های وابسته به آن، بعنوان پانل خبرگی جهت مصاحبه و پاسخ به سوالات انتخاب شدند. شاخصهای مورد استفاده در تعیین افراد خبره عبارتند از:

- (۱) دارای مدرک دکتری مدیریت و حداقل ۳ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک فوق لیسانس مدیریت و حداقل ۷ سال سابقه کار اجرایی؛

سطح بلوغ^۴: سطح پیش بینی پذیر^۱: در سطح قبل فرض بر این بوده است که فرایند های لازم در حوزه توانمند سازی سرمایه انسانی در سازمان مدون و مستقر گردیده است. در این سطح، بلوغ، فرایند های مستقر شده با هدف کنترل اثربخشی و کارائی و جلوگیری از انحرافات، مورد اندازه گیری و پایش قرار می گیرند [۱۹].

سطح بلوغ^۵: سطح بهینه سازی^۲: هدف از این سطح، بهبود مستمر فرایند های مدیریت سرمایه انسانی با تکیه بر شاخص های اندازه گیری شده در سطح قبلی است. کارائی و اثربخشی فرایند های سازمان هایی که در این سطح از بلوغ هستند به صورت مداوم ارتقا می یابد [۲۰].

در این پژوهش اقدام به ارائه مدل توسعه سرمایه انسانی گردیده که خاص سازمان های دولتی ایران بوده و متناسب با شرایط و ویژگی های انواع سازمان های ایران شکل گرفته است. از نظر مفهوم شناسی اقدام به ارائه تعریفی جدید از واژه توسعه سرمایه انسانی در سازمان شده و آن را در قالب یک فرایند با ۴ مولفه شامل سرمایه ساختاری، آموزش و پرورش، سرمایه اجتماعی و ظرفیت توسعه در نظر گرفته شده است. از نظر روش شناسی و ابزار تحلیل داده ها، استفاده از روش پویایی سیستم برای مدل سازی از دیگر جنبه های نو در این پژوهش هستند. با توجه به اینکه قانون خدمات کشوری اخیراً موضوع توسعه سرمایه های انسانی (فصل چهاردهم، ماده ۱۱۴، ۱۱۵ و ۱۱۶) را مد نظر قرار داده است، این پژوهش به این موضوع می پردازد که عوامل موثر بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی ایران کدامند و چه سناریوهایی می تواند بعنوان خط مشی مناسب در این راستا در دستور کار سازمان ها قرار گیرد؟

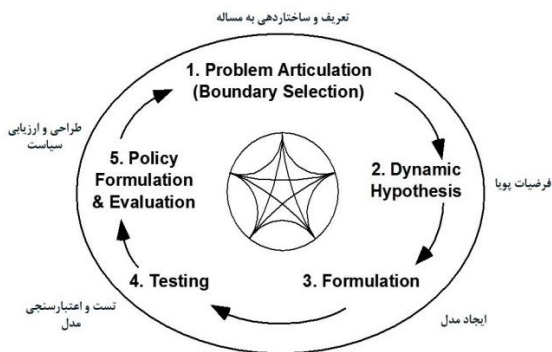
۳- ابزار و روش

روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی از تحلیل تم و رویکرد پویایی سیستمهاست. رویکرد پویایی سیستم به دلیل برخورداری از نگرش سیستمی و یکپارچه و نگاه غیر خطی به مسائل، انطباق با مسایلی از زمینه های گوناگون، استفاده از رویکرد کیفی در طراحی مدل در کنار استفاده از روش های کمی در شبیه سازی و انعطاف در برابر بزرگ شدن مرزهای مساله و افزایش تعداد متغیرها و تغییر روابط، قادر است برخی ضعف های روش های سنتی را پوشش دهد [۳۳].

¹ Predictable

² Optimization

۲) فرایند پویایی سیستم‌ها: برای استفاده از رویکرد پویایی سیستمها بر اساس شکل ۱ پنج مرحله طی شده است:



شکل (۱): مراحل روش پویایی سیستم‌ها [۱۸]

۴- یافته‌ها

در ابتدا پرسشنامه باز (شامل هشت سوال) جهت بررسی وضع موجود توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی و شناخت عوامل موثر بر آن در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج تحلیل داده‌های این پرسشنامه که مبتنی بر روش تحلیل تم میباشد، در جدول شماره ۴ به صورت خلاصه ارائه شده است. پس از مشخص شدن مرز سیستم و تعیین ضرایب بین متغیرها، فرایند مدلسازی آغاز گردید. در مدلسازی مرسوم است به ازای متغیرهای مساله، پویایی مربوطه نیز معرفی گردد. در این پژوهش پویایی‌های مد نظر در سیستم توسعه سرمایه انسانی، به شرح جدول ۸ در نظر گرفته شده است. مدل مرجع نیز در شکل ۲ نشان داده شده است. برای رسم متغیرهای تابع جدولی از پرسشنامه ای با طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شده است. در این پرسشنامه بازه زمانی ده ساله (از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۶) نظرات پاسخ‌دهندگان در وزارت نفت در خصوص متغیرهای مورد نظر اخذ و پس از تلفیق نظرات در قالب نمودارهایی به سیستم تزریق شده است.

۲) آشنا با مباحث توسعه سرمایه انسانی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها؛

۳) علاقمند به مشارکت در نظر سنجی و مصاحبه

۴) اعضای پانل خبرگی به شرح جدول ۳ میباشد:

جدول (۲): تعداد مدیران نمونه در سازمان منتخب

ردیف	تعداد	تشیکلات	تعداد	تشیکلات	ردیف	تعداد	تشیکلات
۱	۳	شرکت ملی گاز	۱۰	سازمانهای دولتی	۵	۵	انتخاب شده
۲	۲	شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۱۱	شرکت پخش فرآورده های نفتی	۳	۳	انتخاب شده
۳	۴	پژوهشگاه صنعت نفت	۱۲	شرکت نفت فلات قاره ایران	۳	۳	انتخاب شده
۴	۲	شرکت کالا نفت تهران	۱۳	شرکت ملی نفت جنوب	۴	۴	انتخاب شده
۵	۲	شرکت ملی پایانه های نفتی	۱۴	کتابخانه مرکزی	۳	۳	انتخاب شده
۶	۲	شرکت بازرگانی پتروشیمی	۱۵	پتروشیمی بندر امام	۲	۲	انتخاب شده
۷	۳	شرکت ملی پالایش نفت	۱۶	شرکت ملی حفاری ایران	۲	۲	انتخاب شده
۸	۵	معاونت منابع انسانی و مدیریت	۱۷	شرکت نفت مناطق مرکزی	۲	۲	انتخاب شده
۹	۱	سازمان بهینه سازی سوخت	۱۸	مرکز اطلاع رسانی پتروشیمی	۲	۲	انتخاب شده

تحلیل داده‌ها در دو بخش اصلی و با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری و ریاضی به صورت زیر و در دو مرحله انجام شده است:

۱) تعیین روابط بین متغیرها: برای تعیین روابط بین متغیرها (میزان تاثیرگذاری و تاثیر پذیری) از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه استفاده شده است. بدین صورت که نظرات گروه خبره بر اساس فراوانی جمع بندی و سپس نظرات کیفی استخراج شده بر مبنای جدول شماره ۳ ارزش گذاری گردیده است. اعداد کمی بدست آمده از نظر گروه خبرگان بعنوان ضرایب بین متغیرها در مدل ریاضی در نظر گرفته شده است.

۲) جدول (۳): مقیاس ارزش گذاری

پرسشنامه پنج طیفی میزان تاثیر عوامل موثر بر توسعه سرمایه های انسانی					
مقیاس	خیلی زیاد	زیاد	نه کم و نه زیاد	کم	خیلی کم
ارزش	۵	۴	۳	۲	۱

جدول (۳): نتایج حاصل از پرسشنامه باز

ردیف	سوال	پاسخ ها	فراوانی به درصد
۱	آیا در وزارت نفت مجموعه مدونی برای توسعه سرمایه های انسانی وجود دارد؟	۱- بلی	٪ ۶۶/۷
		۲- خیر	٪ ۲۶/۲
		۳- بدون جواب	٪ ۷/۱
۲	اگر پاسخ مثبت است، به نظر شما مفهوم توسعه سرمایه انسانی در مجموعه مورد نظر چقدر روشن است؟	۱- کم	٪ ۵۷/۱
		۲- تا حدودی	٪ ۳۲/۲
		۳- زیاد	٪ ۱۰/۷
۳	اگر پاسخ منفی است، چرا مدیران ضرورت آن را احساس نکرده اند؟	افکار مدیران ارشد همراستا با توسعه سرمایه انسانی نمی باشد.	٪ ۴۴/۵
		توسعه سرمایه انسانی به عنوان آرمان سازمان مطرح نمی باشد.	٪ ۳۳/۳
		قوانین استخدامی در این راستا تکامل یافته نیست.	٪ ۲۲/۲
۴	وزارت نفت چقدر آمادگی دارد تا توسعه سرمایه انسانی را به عنوان یک اصل اساسی در مجموعه سازمانی خود بپذیرد؟	توسعه سرمایه انسانی به عنوان یک اصل در آزمون ها و قوانین استخدامی منعکس شود.	٪ ۲۳/۲
		باید برنامه ریزی بلند مدت در زمینه توسعه سرمایه انسانی صورت بگیرد.	٪ ۳۲/۲
		باید زمینه های فرهنگی لازم فراهم شود تا مشاغل به افراد به صورت عادلانه اختصاص پیدا نماید.	٪ ۴۴/۶
۵	مدیران ارشد وزارت نفت جهت اجرای نظام توسعه سرمایه انسانی در فرایند سازمانی چه اقداماتی را انجام داده اند؟	اجرای برنامه های ارزیابی عملکرد از طریق همکاران، فرادستان و زیردستان	٪ ۲۹
		ساز و کارهای تشویقی (مالی و غیر مالی)	٪ ۳۱/۵
		برنامه های آموزشی متناسب با نیاز افراد	٪ ۳۹/۵
۶	آیا نتیجه این اقدامات در سیستم توسعه سرمایه انسانی منعکس شده و آن را ارتقا داده است؟	۱- تأیید اقدامات	٪ ۳۷
		۲- عدم تأیید اقدامات	٪ ۶۳
۷	به نظر شما چه عوامل درون سازمانی وجود دارد که در توسعه سرمایه انسانی در سازمان موثر است؟	تکریم سرمایه های انسانی، تسهیم دانش	٪ ۴۲/۲
		شبکه سازی برای سرمایه های انسانی	٪ ۲۸/۲
		تمرکز بر برند سازمان برای خوشنامی	٪ ۲۹/۶

جدول (۴): متغیرهای تابع جدولی

متغیر	سال										
	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶
Determine the needs of employees	۳.۶	۳.۵	۳.۴	۳.۵	۳.۶	۴	۴	۳.۹	۴.۱	۴.۲	۳.۷
Islamic culture based on merit	۲.۸	۳	۳.۱	۳.۱	۳.۲	۳.۵	۳.۱	۲.۴	۲.۹	۲.۸	۳.۲
Choose the best	۱.۱	۱.۲	۱.۱	۱	۱.۳	۱.۴	۱.۴	۱.۵	۱.۶	۱.۸	۱.۵
Maintain religious values	۲.۴	۲.۵	۲.۶	۲.۷	۲.۹	۳.۲	۳.۶	۳.۷	۳.۸	۳.۵	۳.۱
Promote religious - religious	۱.۸	۲.۸	۳.۱	۳.۲	۳.۳	۳.۴	۳.۵	۳.۵	۳.۶	۴.۱	۴.۳
High salary	۱.۷	۱.۶	۱.۷	۱.۶	۱.۸	۱.۹	۲	۲	۱.۹	۱.۸	۱.۷
Job security	۳.۸	۳.۷	۳.۷	۴	۳.۹	۳.۸	۳.۷	۳.۶	۳.۶	۳	۲.۸
Providing opportunities for improvement	۲.۴	۲.۵	۳.۱	۳.۴	۳.۶	۳.۴	۳.۸	۲.۹	۲.۸	۳.۴	۳.۴
reward	۲.۷	۲.۴	۲.۵	۲.۶	۲.۶	۲.۷	۲.۷	۳.۱	۳	۲.۵	۲.۱

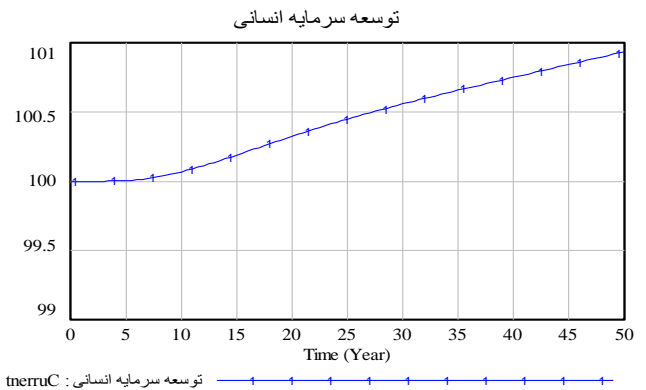
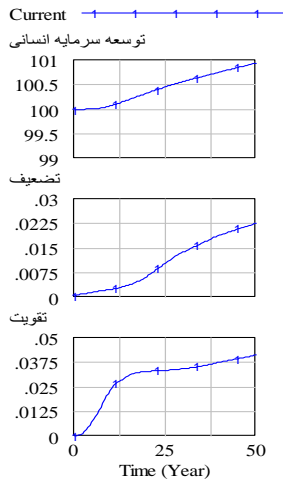
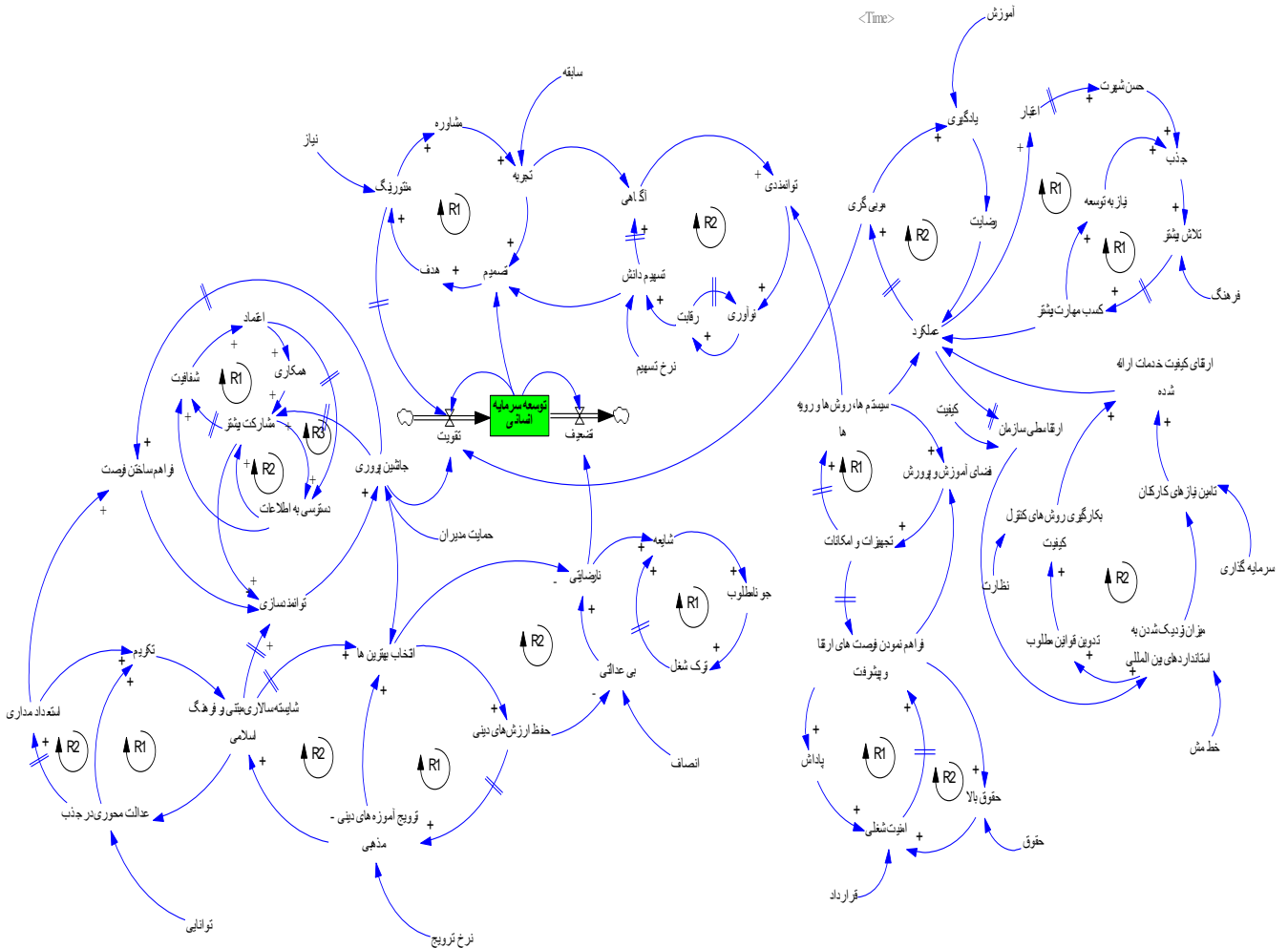
جدول (۵): حلقه عوامل ساختاری در نمودار علی - معلولی^۱

نوع حلقه	نام حلقه	حلقه	مسیر حلقه
تقویت کننده	عوامل ساختاری		<p>سرمایه گذاری در فضاهای آموزش و پرورش و نیز تجهیز سازمان باعث بهبود در سیستم ها، روش ها و رویه های سازمانی در جذب سرمایه های انسانی خواهد شد.</p>
تقویت کننده	جاذبه های فرهنگی		<p>شایسته سالاری باعث عدالت محوری و عدالت در جذب نیز باعث نخبه خواهی و استعداد مداری می شود که در نهایت تکریم نخبگان را به همراه خواهد داشت. از طرف دیگر عدالت محوری در جذب نیز باعث بهبود در تکریم نخبگان می شود.</p>
تقویت کننده	مربطی		<p>مربی گری باعث افزایش یادگیری در فرد می شود و افزایش یادگیری باعث بهبود توانایی و در نتیجه بهبود عملکرد در فرد است. هنگامی که عملکرد افزایش پیدا کرد هم رضایت در فرد افزایش پیدا می کند که مجدداً افزایش دهنده یادگیری بیشتر است و از هم مجدداً میل به مربی گری در سازمان بیشتر می شود.</p>
تقویت کننده	منتورینگ		<p>منتورینگ در سازمان باعث افزایش تعداد مشاوره به کارکنان می شود. این مشاوره ها باعث انتقال تجرب مفید به کارکنان می شود که می توانند براساس آن تصمیمات خوبی را اتخاذ کنند و به اهداف تعیین شده نائل شوند.</p>
تقویت کننده	جاشین بروری		<p>منتورینگ در سازمان باعث افزایش تعداد مشاوره به کارکنان می شود. این مشاوره ها باعث انتقال تجرب مفید به کارکنان می شود که می توانند براساس آن تصمیمات خوبی را اتخاذ کنند و به اهداف تعیین شده نائل شوند.</p>

^۱ نمودارهای علی - معلولی ابزاری برای ترسیم ارتباطات علی بین مجموعه ای از متغیرهای درگیر در داخل یک سیستم پویایی که در آن زنجیره ای از روابط علی، مجموعه ای بسته از روابط را تشکیل داده و نهایتاً به متغیر اولیه (علت) وصل می شوند را توضیح می دهد. وقتی مجموعه ای از متغیرها در یک مسیر متصل بسته به یکدیگر وصل می شوند یک حلقه علی را تشکیل می دهند [۳۳].

<p>اعتبار سازمان باعث حسن شهرت آن می شود. حسن شهرت سازمان باعث جذب به آن می شود. ورود به داخل سازمان باعث تلاش بیشتر می شود که این عامل خود نیاز به کسب مهارت بیشتر دارد. کسب مهارت بیشتر از یک سو بهبود عملکرد و افزایش اعتبار سازمان می شود و از سوی دیگر سبب نیاز به توسعه بیشتر است</p>		<p>عوامل بیرونی</p>	<p>تقویت کننده</p>
<p>میزان نزدیک شدن به استانداردهای جهانی باعث تدوین قوانین و مقررات مطلوب می شود. قوانین و مقررات مطلوب منجر به بکارگیری روش های کنترل کیفیت خواهد شد که ادامه این روند باعث ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده خواهد شد. کیفیت مطلوب باعث بهبود عملکرد کارکنان و نهایتاً ارتقا سطحی سازمان می شود و این چرخه در نهایت باعث می شود که استانداردهای جهانی مجدداً بیشتر مورد توجه قرار بگیرند. از طرفی اجرای استانداردهای جهانی باعث تامین نیازهای کارکنان می شود که خود این عامل ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده را سبب خواهد شد.</p>		<p>عوامل درونی</p>	<p>تقویت کننده</p>
<p>شایسته سالاری مبتنی بر فرهنگ اسلامی باعث انتخاب بهترین ها در سازمان می شود. انتخاب بهترین ها فرهنگ خوب حفظ ارزش های دینی را تقویت می کند و کارکنان بعد از آن خود تبدیل به عاملی در جهت ترویج آموزه های دینی - مذهبی می شوند. ترویج آموزه های دینی - مذهبی علاوه بر اینکه مجدداً شایسته سالاری مبتنی بر فرهنگ اسلامی را تقویت می کند، باعث می شود تا انتخاب بهترین ها نیز تقویت شود.</p>		<p>ارزش های اخلاقی - اسلامی</p>	<p>تقویت کننده</p>
<p>اختصاص بودجه مناسب برای کارکنان نخبه باعث ایجاد امنیت شغلی برای آن ها می شود. امنیت شغلی بالا فرصت های ارتقا و پیشرفت را در سازمان فراهم می کند و این روند باعث اختصاص پاداش مناسب به نخبگان شایسته می گردد. در نهایت پاداش مناسب نیز خود عاملی برای امنیت شغلی نخبگان است که جذب آن ها را در سازمان های دولتی افزایش خواهد داد.</p>		<p>مزایای مادی</p>	<p>تقویت کننده</p>

شکل (۲): نمودار جریان مدل SD توسعه سرمایه انسانی در حالت مرجع



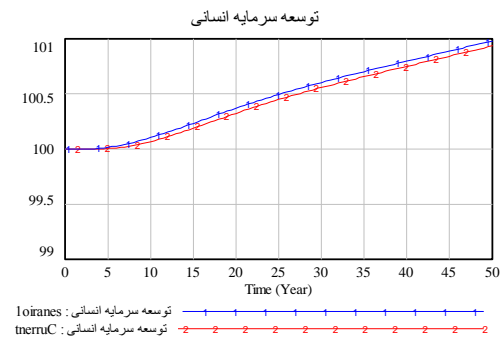
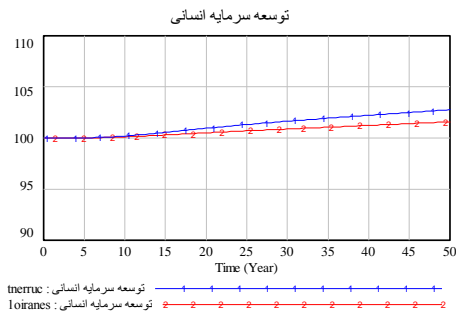
شکل (۴): نمودار رفتار مدل SD توسعه سرمایه های انسانی در وضع موجود

شکل (۵): رفتار متغیرهای نرخ

جدول(۷): خروجی سیستم در حالت شبیه سازی تایم استپ ۰/۵ در واحد زمان

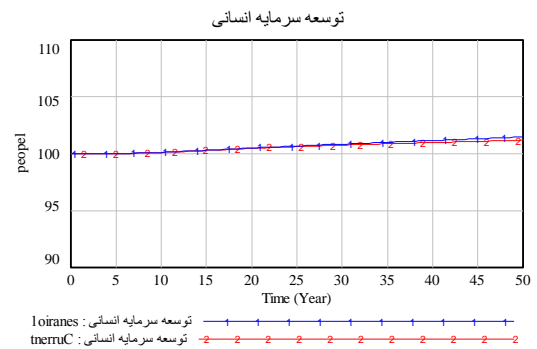
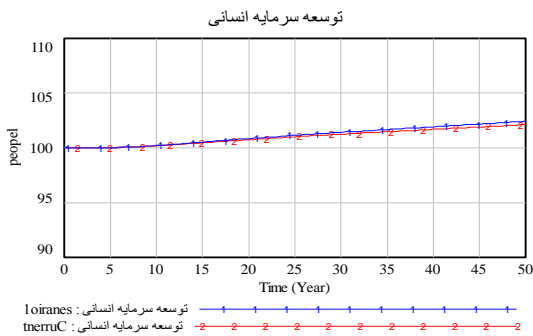
Runs: Current "توسعه سرمایه انسانی"										
۱۰۰	۹۹.۹۹۹۸	۹۹.۹۹۹۶	۹۹.۹۹۹۴	۹۹.۹۹۹۳	۹۹.۹۹۹۳	۹۹.۹۹۹۵	۱۰۰	۱۰۰.۰۰۱	۱۰۰.۰۰۳	توسعه سرمایه انسانی
۱۰۰.۰۰۵	۱۰۰.۰۰۸	۱۰۰.۰۱۱	۱۰۰.۰۱۵	۱۰۰.۰۲	۱۰۰.۰۲۶	۱۰۰.۰۳۲	۱۰۰.۰۳۹	۱۰۰.۰۴۸	۱۰۰.۰۵۷	۱۰۰.۰۶۶
۱۰۰.۰۷۷	۱۰۰.۰۸۸	۱۰۰.۱	۱۰۰.۱۱۲	۱۰۰.۱۲۴	۱۰۰.۱۳۷	۱۰۰.۱۴۹	۱۰۰.۱۶۲	۱۰۰.۱۷۵	۱۰۰.۱۸۸	۱۰۰.۲۰۲
۱۰۰.۲۱۵	۱۰۰.۲۲۹	۱۰۰.۲۴۳	۱۰۰.۲۵۶	۱۰۰.۲۷	۱۰۰.۲۸۴	۱۰۰.۲۹۷	۱۰۰.۳۱۱	۱۰۰.۳۲۴	۱۰۰.۳۳۷	۱۰۰.۳۵
۱۰۰.۳۶۳	۱۰۰.۳۷۶	۱۰۰.۳۸۹	۱۰۰.۴۰۱	۱۰۰.۴۱۳	۱۰۰.۴۲۵	۱۰۰.۴۳۷	۱۰۰.۴۴۹	۱۰۰.۴۶	۱۰۰.۴۷۲	۱۰۰.۴۸۳
۱۰۰.۴۹۴	۱۰۰.۵۰۵	۱۰۰.۵۱۶	۱۰۰.۵۲۶	۱۰۰.۵۳۷	۱۰۰.۵۴۷	۱۰۰.۵۵۸	۱۰۰.۵۶۸	۱۰۰.۵۷۸	۱۰۰.۵۸۸	۱۰۰.۵۹۸
۱۰۰.۶۰۸	۱۰۰.۶۱۸	۱۰۰.۶۲۸	۱۰۰.۶۳۷	۱۰۰.۶۴۷	۱۰۰.۶۵۷	۱۰۰.۶۶۶	۱۰۰.۶۷۶	۱۰۰.۶۸۵	۱۰۰.۶۹۵	۱۰۰.۷۰۴
۱۰۰.۷۱۳	۱۰۰.۷۲۳	۱۰۰.۷۳۲	۱۰۰.۷۴۱	۱۰۰.۷۵	۱۰۰.۷۶	۱۰۰.۷۶۹	۱۰۰.۷۷۸	۱۰۰.۷۸۸	۱۰۰.۷۹۷	۱۰۰.۸۰۶
۱۰۰.۸۱۶	۱۰۰.۸۲۵	۱۰۰.۸۳۴	۱۰۰.۸۴۳	۱۰۰.۸۵۲	۱۰۰.۸۶۲	۱۰۰.۸۷۱	۱۰۰.۸۸	۱۰۰.۸۸۹	۱۰۰.۸۹۹	۱۰۰.۹۰۸
۱۰۰.۹۱۷	۱۰۰.۹۲۶	۱۰۰.۹۳۶								

بررسی سناریوهای مختلف برای بهبود وضع موجود توسعه سرمایه انسانی



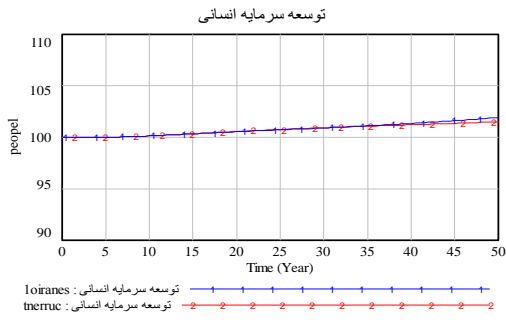
شکل(۷): نمودار رفتار SD با بهبود جانشین پروری از ۰/۲۹ به ۰/۴۹

شکل(۶): نمودار رفتار SD با بهبود متورینگ از ۰/۳۱ به ۰/۶۱

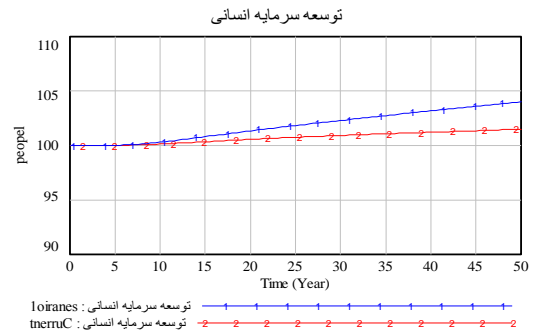


شکل(۹): نمودار رفتار SD با بهبود مربی گری از ۰/۶۲ به ۰/۸۲

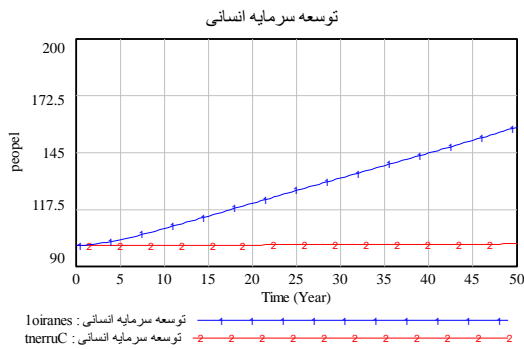
شکل(۸): نمودار رفتار SD با کاهش نارضایتی کارکنان به نصف



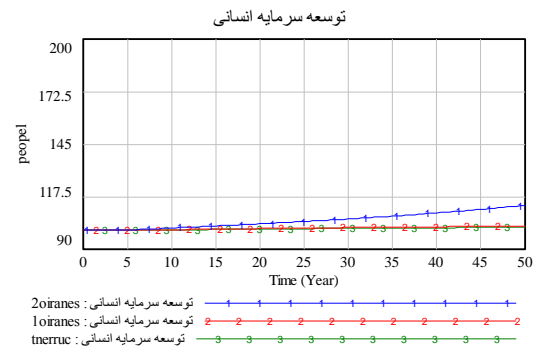
شکل (۱۱): نمودار رفتار SD با بهبود دو برابری شایسته سالاری



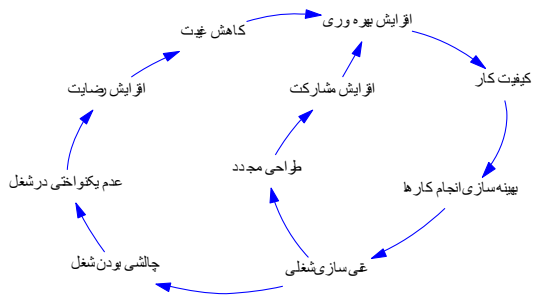
شکل (۱۰): نمودار رفتار SD با بهبود دو برابری توانمندسازی



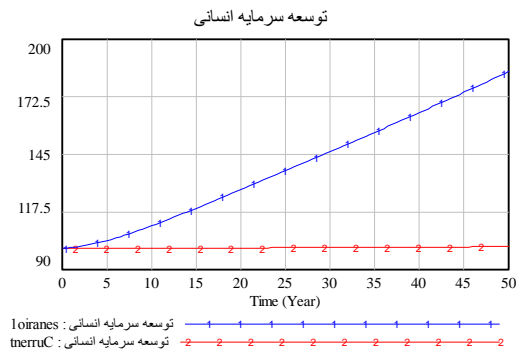
شکل (۱۳): نمودار رفتار SD با ورود خوشه چرخش شغلی



شکل (۱۲): نمودار رفتار SD با بهبود همزمان در سیستم ها، روش ها و رویه ها و عملکرد کارکنان به میزان ۲ برابر



شکل (۱۵): خوشه غنی سازی شغلی



شکل (۱۴): نمودار رفتار SD با ورود خوشه غنی سازی شغلی

شبیه سازی مدل در حالت مرجع (وضع موجود سیستم توسعه سرمایه انسانی)

شکل ۴ وضعیت توسعه سرمایه انسانی در حالت مرجع در بلند مدت را نشان می دهد. این نمودار با فرض ثابت بودن سایر شرایط نشان می دهد توسعه سرمایه انسانی در ۷ سال ابتدایی ثابت و سپس با شیب بسیار ملایمی افزایش پیدا خواهد کرد. نرخ تضعیف و تقویت توسعه سرمایه انسانی نیز در شکل ۵ ارائه شده است. با توجه به اینکه نرخ تقویت بیشتر از تضعیف است، در بلند مدت توسعه سرمایه انسانی افزایش پیدا کرده است اما میزان افزایش آن بسیار کم است و نیاز به بهبود دارد. به همین منظور در ادامه با بررسی سناریوهای سازشی و تهاجمی تاثیر هر یک از عوامل بر توسعه سرمایه های انسانی سنجیده شده و در جهت بهبود شرایط موجود راهکارهایی ارائه شده است.

۵- بحث

مدل مرجع توسعه سرمایه های انسانی نشان داد که میزان توسعه سرمایه انسانی با آنکه شیب مثبتی را تجربه می کند، اما این شیب صعودی جوابگوی نیاز سازمانهای امروزی نیست و باید اقدامات اصلاحی برای بهبود آن صورت گیرد. استفاده از فرصت های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی از جمله اقداماتی است که سازمان ها برای توسعه سرمایه های انسانی خود باید به آن توجه کنند. سازمان های دولتی همواره با برگزاری دوره های آموزشی و ارائه گواهینامه های مختلف سعی در توسعه و توانمندسازی ظرفیت های انسانی خود داشته اند اما یافته های پژوهش نشان داد این اقدامات از اثر بخشی لازم برخوردار نبوده و باید بررسی های عمیق تری در این خصوص صورت گیرد. نه سناریوی مختلف در راستای بهبود توسعه سرمایه های انسانی مورد بررسی گرفت که نتایج آن به شرح زیر است: در خصوص سناریو اول (بهبود منتورینگ) فرض بر این بود که کارکنان مجرب دانش، تخصص و مشاوره خود را به کسانی که تجربه کمتری دارند ارائه می دهد. نتایج نشان داد در این حالت توسعه سرمایه انسانی به میزان کمی بهبود پیدا خواهد کرد. البته نتایج، این بهبود را بعد از ۵ سال نشان داد. این بهبود توأم با بهبود در متغیر مشاوره، آگاهی و تجربه است. به عبارت دیگر توسعه در منتورینگ سازمانی به صورت همزمان باعث افزایش مشاوره، آگاهی و تجربه در سازمان می شود. سازمان ها باید برای اثر بخشی توسعه سرمایه انسانی خود نگاه ویژه ای به منتورینگ داشته و شرایطی فراهم کنند که در آن منتورینگ به افراد تازه کار برای یافتن فرصت های رشد حرفه ای، به دست آوردن اعتماد به نفس و بهبود مهارت های فردی کمک کند. این کمک و حمایت باید بر اساس تجربه ها و آموخته های شخصی منتور استوار باشد

و سعی شود تا اطمینان بیشتر از جانب کارمندان فراهم شود. این یافته با نتایج یافته های [۳۳، ۲۹، ۲۶، ۲۷] همخوانی دارد.

در سناریو دوم (بهبود جانشین پروری) فرض بر این بود که شناسایی استعداددهای انسانی سازمان و تربیت و نگه داری افراد برای پست های کلیدی سازمان می تواند توسعه سرمایه های انسانی را در سازمان بهبود دهد. نتایج نشان داد بهبود جانشین پروری می تواند نسبت به منتورینگ توسعه بیشتری در سرمایه انسانی ایجاد نماید. نکته مهم این است که در ده سال اول، بهبود جانشین پروری تاثیر مثبت چشمگیری بر توسعه سرمایه انسانی ندارد و بهبود در بلند مدت حاصل می شود. به نظر می رسد استراتژیهای مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد باید بتواند بر روی توسعه کارکنان نیز موثر باشد. این یافته نیز با یافته [۲۶، ۳۰، ۳۱] همخوانی دارد. در سناریو سوم (کاهش میزان نارضایتی کارکنان) فرض بر این است که رضایت شغلی مهم ترین متغیر در حیطة رفتار سازمانی است و عاملی برای افزایش کارایی و احساس رضایت فردی کارکنان میباشد و از این طریق می توان توسعه سرمایه انسانی را در سازمان های دولتی افزایش داد. رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می باشد، زاینده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تاثیر عوامل فرهنگی است. نتایج تحقیق نشان داد رضایت باعث بهبود توسعه سرمایه انسانی میشود اما این بهبود به میزان بسیار کمی مشاهده شده است. نتایج نشان می دهد، هنگامی که نارضایتی کارکنان کاهش می یابد، متغیرهایی مانند نرخ تضعیف سرمایه انسانی نیز میل به کاهش پیدا می کند. علاوه بر این میزان شایعه نیز به بطور قابل ملاحظه ای تحت تاثیر این تغییر قرار گرفته و حالت کاهشی به خود می گیرد. همچنین کاهش نارضایتی می تواند ترک شغل را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش دهد. نتایج این یافته با نتایج [۲۵، ۲۸، ۳۳] همخوانی دارد.

در سناریو چهارم (بهبود مربیگری) فرض بر این بود که می توان با کمک کردن به کارکنان در جهت اینکه نیازهای مربوط به بهبود عملکردشان را شناسایی کنند و همچنین با متعهد ساختن آن ها در جهت این امر که مراحل بهبود عملکرد را بطور مداوم دنبال نمایند [۱۸، ۱۹، ۲۱]، می توان توسعه سرمایه انسانی را بهبود داد. نتایج نشان داد مربی گری تاثیر بسیار کمی بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی داشته است. با این که نتایج پژوهش های متعدد نشان از اهمیت زیاد مربی گری برای توسعه سرمایه انسانی دارد اما بر اساس نتایج این پژوهش اهمیت آن برای سازمان های دولتی ایران کم است. این امر ممکن است بعلت ساختار سازمانهای دولتی ایران باشد. ساختار سازمانی سازمان های دولتی که شامل بروکراسی های پیچیده و گسترده است توانایی ایجاد زمینه های لازم برای بهره برداری لازم از منتورینگ و مربی گری را ندارد و باید برای استفاده بهتر از آن اقدامات

اصلاحی در ساختار سازمانی ایجاد شود. در سناریو پنجم (بهبود توانمندسازی) فرض بر این بود که توانمندسازی کارکنان به آنها مسئولیت و اختیار می‌دهد تا در زمینه‌های مشخصی شخصا تصمیم‌گیری کنند و ظرفیت و پتانسیل‌های درونی آنها توسعه و پرورش یابد [۲۸، ۳۰، ۳۶]. این تصمیم‌ها در سطوح پایین سازمان گرفته می‌شوند؛ جایی که کارمندان به شیوه‌ی منحصربه‌فردی به مسائل نگاه می‌کنند. نتایج نشان داد در این حالت بهبود مطلوبی در توسعه سرمایه انسانی رخ می‌دهد. این سناریو ضریب تقویت توسعه سرمایه انسانی را به میزان خوبی افزایش داده و همزمان میزان جانشین‌پروری را نیز افزایش می‌دهد. در سناریو ششم (بهبود شایسته‌سالاری مبتنی بر فرهنگ اسلامی) فرض بر این است که مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌های خاص موجب می‌شود فرد در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت موفق‌تر عمل نماید [۲۱، ۲۲]. نتایج این سناریو نشان داد شایسته‌سالاری مبتنی بر فرهنگ اسلامی تاثیر کمی بر توسعه سرمایه انسانی دارد. هر چند این بهبود تاثیر کمی بر توسعه سرمایه انسانی دارد اما باعث می‌شود تکريم و عدالت محوری در جذب در طولانی مدت افزایش مطلوبی داشته باشند. به نظر میرسد وجود خویشاوندسالاری‌های گسترده، جناح‌بازی و باندبازی، قانونمند نبودن فرایند جذب، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و فقدان احزاب سیاسی کارآمد از مهمترین عوامل موثر در عدم تاثیر گذاری مطلوب شایسته‌سالاری مبتنی بر فرهنگ اسلامی در سازمان‌های دولتی باشد.

منابع

- [۱] ایرانزاده، سلیمان، (۱۳۹۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان. مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۸۸-۶۵.
- [۲] بیک زاد، جعفر، علی رضا سیدمفید (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، شماره ۲۳، ۷۰-۶۵.
- [۳] جمشیدپور، جواد، (۱۳۹۱)، ارزش آفرینی به آموک سرمایه های انسانی، تهران: انتشارات قلم، ۱۱-۱۶.
- [۴] حمیدی زاده، محمدرضا، (۱۳۸۱)، پویایی سیستم، انتشارات مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، چاپ اول.
- [۵] دری، بهروز، (۱۳۸۱)، "نقش توسعه منابع انسانی در ایجاد سازمان های دارای کلاس جهانی: ضرورتی راهبردی در چشم انداز توسعه کشور"، مدیریت توسعه. شماره ۵۸.
- [۶] رایبیز، استیفن، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم). ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ص ۱۵-۲۴
- [۷] رستمی، محمدرضا، (۱۳۹۲)، توسعه منابع انسانی از برنامه تا عمل، تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات.
- [۸] سپهری، محمد رضا، (۱۳۸۸)، "توسعه انسانی"، وزارت کار و امور اجتماعی، ص ۲۵-۳۵.
- [۹] صائبی، محمد (۱۳۸۲)، "توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی"، مجله مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، جلد ۱٪ از ۲۳۸-۳۷، ص ۱۴۸.
- [۱۰] قلیچ لی، بهروز، اصغر مشبکی، (۱۳۹۴)، "نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری دو شرکت خودرو سازی ایران"، فصل نامه دانش مدیریت، جلد ۱۹، ص ۱۲۵-۱۷۴.

در سناریو هفتم (بهبود همزمان در سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌ها و عملکرد کارکنان) فرض بر این بود که مشارکت بیشتر کارکنان و ماشین‌آلات و ارتقای سطح تکنولوژی و سایر منابع، توسعه سرمایه انسانی با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد [۳۰، ۳۱، ۳۵]. نتایج نشان داد این سناریو تاثیر مطلوبی بر توسعه سرمایه انسانی دارد. برند سازمانی نیز متاثر از این بهبود به میزان زیادی بهبود پیدا کرد. در سناریو هشتم (ورود خوشه چرخش شغلی) فرض بر این بود که جایجایی کارکنان در مشاغل مشابه و در زمان مشخص بر توسعه و توانمندسازی آنها موثر است. نتایج نشان داد این سناریو تا باعث بهبود مطلوبی در توسعه سرمایه انسانی در سازمان می‌شود. همزمان با این تغییر نرخ تقویت توسعه سرمایه انسانی به میزان زیادی بهبود پیدا کرده و همچنین این اقدام منجر به کاهش زیاد نرخ تضعیف سرمایه انسانی شده است. علاوه بر این با ورود خوشه چرخش شغلی، کیفیت تصمیمات سازمانی نیز بهبود زیادی نشان می‌دهد.

در سناریو نهم (ورود خوشه غنی سازی شغلی) فرض بر این است که می‌توان با چالشی‌تر کردن کارها توسعه سرمایه انسانی را در سازمان‌های دولتی بهبود بخشید [۳۵]. در غنی‌سازی شغلی هدف ایجاد

- [34] Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 76, Part A, January 2019, Pages 102-110
- [35] Yin, L; Crews Tena, B; Brookshire Robert, G; Norris Daniel, T.,(2016) "Lifelong E-learning: A Foundation for Technology Education and Professional success," *Issues in Information Systems*, pp. Volume VI, No. 1.
- [36] Yong Joong ,K, Woo ,G, Hyung,M, Kullada , (2019), The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 76, Part A, January 2019, Pages 83-93
- [۱۱] قاسمی، علی، (۱۳۹۰)، "جهانی شدن، بایدها و نبایدها،" سمینار جهانی شدن در اطلاعات، ص ۸۶ - ۹۶.
- [۱۲] کردستانی، غلام رضا، (۱۳۹۳)، اندازه گیری و گزارشگری سرمایه انسانی، تهران: نشریه حسابرسی، ص ۱۰-۱۷.
- [۱۳] میرسپاسی، ناصر، (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- [۱۴] محسن پور، بهرام، (۱۳۸۹)، "نقش تعلیم و تربیت در برخورد با جهانی شدن فرهنگ مدرنیته،" *فضای علمی - پژوهشی*، جلد هشتم، ص ۳-۴.
- [۱۵] مشایخ، فریده، (۱۳۹۱)، دیدگاه های نو در برنامه ریزی آموزشی، تهران: انتشارات سمت.
- [۱۶] مبارک آبادی، هوشنگ، (۱۳۹۰)، نقش دانشگاه آزاد اسلامی در توسعه منابع اساسی، همدان: انتشارات فراگیر هگمتانه، ص ۵۰-۶۲.
- [۱۷] میرخانی، طیب، عسل آغاز، (۱۳۹۰)، توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو سرمایه انسانی شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱.
- [۱۸] نعمت الهی، جلال، (۱۳۹۰)، نقش نیروی انسانی در توسعه پایدار، تهران: انتشارات نور، ص ۲۹-۳۳.
- [19] Becker, G. (1964). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press, First Edition.
- [20] Brooking, A. (2011). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Thomson Business Press, London, 185-190.
- [21] Brousseau, K., Driver., M., Eneroth., K., & Larsson., R. (2015). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No.4, pp.52-66.
- [22] Bontis, N. (2010). Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and Models. *Management Decision*, 36, 63-73.
- [23] Brousseau, K., Driver., M., Eneroth., K., & Larsson., R. (2015). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No.4, pp.52-66
- [24] Garavan, Thomas. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, No. 1, pp 11-30.
- [25] Guest, D. E. (2012). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 56, 265-276.
- [26] Hatch, W., & Dyer, H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management*, 25, 1155-1178.
- [27] Hite, L., & McDonald, K. (2011). Career aspirations of nonmanagerial women. *Adjustment and adaptation. Journal of Career Development*, 29 (4), 221-235
- [28] Jansen, Paul, G., & VinkenburtClaartje, J. (2011). Predicting management career success from assessment center data. longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, No 68 , 253-266.
- [29] Roos, G., & Roos, J. (2013). *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. *Long Range Planning*, 413-426.
- [30] Stile, p., & Kulvisaechna, k. (2014). *Human Capital and Performance A Literature Review*, Judge Institute of Management. University of Cambridge, 34, 71-78
- [31] Serman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world* (Vol. 19). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- [32] United Nations Development programme, *Human Development Report*, New York: Oxford University press, 2008.
- [33] Werner, J., & Desimone, R. (2009). *Human Resource Development*. South Western Cengage Learning, First Edition, USA.