



الگوی راهبردی مدیریت سرمایه انسانی در دفاتر طراحی (مطالعه موردی صنعت دفاعی)

مهدی مرادی^{۱*}، حمیدرضا میلانی^۲

۱- مدرس گروه مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) noavar93@gmail.com

۲- دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخچه مقاله	هدف: سرمایه‌های انسانی با ارزش‌ترین و مهم‌ترین رکن و منبع اصلی ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی در فرآیند خلق محصول جدید و توسعه محصولات جاری در دفاتر طراحی دارای اهمیت بالا و بعنوان پیشران در صنعت دفاعی به شمار می‌آیند. به همین منظور تدوین راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی در صنعت دفاعی و نیاز به طراحی الگویی مطلوب به منظور شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی در این خصوص ضروری می‌باشد.
دریافت:	روش شناسی: این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و از نوع تحقیقات آمیخته می‌باشد. بدین صورت که ابتدا با مرور ادبیات نظری و مصاحبه‌های خبرگی، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت سرمایه انسانی احصاء گردید و سپس با استفاده از پرسشنامه خبرگی و با تشکیل پانل خبرگی به استعداد ۳۲ نفر از خبرگان مرتبط و آشنا با موضوع، که با روش قضاوتی و هدفمند انتخاب گردیده‌اند، اعتبار مدل اولیه از طریق پرسشنامه خبرگی مورد ارزیابی قرار گرفت.
۱۴۰۲/۰۴/۱۹	یافته‌ها: بر اساس نتایج حاصله، ابعاد مدیریت سرمایه انسانی دفاتر طراحی، شامل رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت شبکه همکاران و مدیریت فرهنگ سازمانی بدست آمد. بعد از تحلیل آماری صورت گرفته، رهبری راهبردی و مدیریت راهبردی دانش بیشترین اهمیت را در دفاتر طراحی صنعت دفاعی به خود اختصاص دادند.
پذیرش:	نتیجه‌گیری: بر همین اساس، الگوی راهبردی جهت حفظ، نگهداری و بکارگیری استعدادها و مدیریت این سرمایه انسانی بعنوان پیشران، در صنعت دفاعی که دارای نقش کلیدی و راهبردی می‌باشد؛ ارائه گردید.
۱۴۰۲/۰۶/۲۲	کلمات کلیدی: الگو راهبردی، مدیریت سرمایه انسانی، دفاتر طراحی، صنعت دفاعی
(مقاله پژوهشی)	

مقدمه

بررسی تحولات و روند امور در سطح جهانی و ملی در زمینه‌های مختلف، به ویژه تو سعه روز افزون علوم و فناوری، بروز تحولات شگرف در عرصه ارتباطات و تغییرات ایجاد شده در ماهیت تهدیدات نظامی و نبردهای (دانشی شدن عرصه نبرد) قابل پیش بینی آتی، تغییر نگرش‌های سنتی در خصوص سرمایه‌های انسانی موجود در بخش دفاعی و همچنین کیفیت و کمیت نیازهای آتی نیروهای دفاعی به تجهیزات و قابلیت‌های مورد نیاز را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. این موضوع خاصه در شرایط تحریم و اعمال محدودیت در توسعه بازار صنایع دفاعی از سوی کشورهای متخاصم و ایجاد پویایی محیط پیرامونی در آن، لزوم توجه خاص به فرایند نوآوری در همه زمینه‌ها و بطور اخص امور دفاعی، را از اهمیت و حساسیتی دوچندان و مضاعف برخوردار نموده است. با توجه به شرایط محیطی، بدیهی است کسب آمادگی هرچه بیشتر برای مواجهه با چالش‌های آینده دفاعی

و همچنین ایجاد تحرک و پویایی و بستر سازی برای شکوفایی و نقش آفرینی همه توانمندی‌ها و ظرفیت‌های دانشی و صنعتی کشور به امری بديهی و ضروری است. سازمان‌های صنعتی دفاعی، به منظور پیشرو بودن در عرصه تولید دانش‌محور، نیازمند بهره‌مندی از دفاتر طراحی قوی می‌باشند. (Afiouni, 2013) سرمایه‌های انسانی با ارزش‌ترین عامل و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی در فرآیند طراحی و توسعه محصول در سازمان‌های صنعتی به شمار می‌آیند. گروه دستیابی موفق مجموعه‌ای است از انسان‌هایی با اهداف مشترک که با کار گروهی در یک نظام انعطاف‌پذیر، تجارب و دانش خود را با عشق و هدف پیشرفت روزافزون در اختیار یکدیگر در سازمان قرار داده، سرمایه‌ها را متراکم و از منابع بهره‌برداری می‌کنند و روند طراحی و توسعه را به خوبی پیش می‌برند. استفاده از توانایی‌های بالقوه سرمایه‌های انسانی برای هر گروه دستیابی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود، پس لازمه دستیابی به اهداف، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش می‌باشد. به عبارتی، درصحنه رقابت اجتماعی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود، که به سرمایه‌های انسانی، به عنوان یک مزیت راهبردی بنگرند. (Alika, 2014) به اذعان خبرگان صنعت دفاعی، ایجاد قابلیت در کارکنان دفاتر طراحی (نقشه راه توسعه) نیاز به اشتراک گذاشتن دانش، لزوم تبدیل دانش ضمنی به صریح (رهایی غیرطبیعی و زودتر از موعد) حفظ و نگهداشت استعدادها (ترک خدمت) نیاز به رهبری توانمند، هزینه از دست دادن افراد، توجه به فرآیندهای یادگیری جزء اولویت‌های نظام نوآوری به شمار می‌رود. با توجه به مباحث مذکور، لزوم پرداختن به مدیریت سرمایه انسانی در دفاتر طراحی امری لازم و حیاتی است. مدیریت سرمایه انسانی دفاتر طراحی باید منجر به افزایش قابلیت‌ها و توانمندی برترساز دفاعی گردد. بر این اساس و نظر به ضرورت وجود راهبرد مدون در زمینه مدیریت سرمایه انسانی در دفاتر طراحی، تعریف الگوی راهبردی مدیریت سرمایه انسانی دفاتر طراحی بعنوان پیشران صنعت دفاعی را توجیه‌پذیر و قابل دفاع می‌نماید. در پژوهش حاضر تلاش شده است ضمن بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو نسبت به اعتباریابی آن از طریق نظرخواهی از خبرگان اقدام گردد.

مبانی نظری

مفهوم سرمایه انسانی در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی توسط «تئودور شولتز» برنده جایزه نوبل و اقتصاددان به عنوان روشی برای توضیح مزایای سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش در مقیاس ملی ارائه شد. به منظور افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری، سازمان‌ها به سمت دو عامل تسهیل‌گر توسعه سرمایه انسانی و نوآوری حرکت کرده‌اند. در چنین فضای اقتصاد جهانی چالش برانگیز، سازمان‌ها در جنگ "استعداد برای ادامه رقابت" می‌جنگند. (Angela, B, 2007) با این حال، بیشتر مؤسسه‌های عمومی به طور مداوم در ارائه آنچه که انتظار می‌رود، شکست می‌خورند؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها نسبت به تدوین راهبردهای چندوجهی مانند مدیریت سرمایه انسانی اقدام نمایند که این اقدام می‌تواند ارتباط کارفرما و کارمند را برای افزایش عملکرد تقویت کند. (Balliester, T2018)

مهم این است که شرکت‌ها از طریق مدیریت سرمایه انسانی به عنوان یک ابزار رقابتی استفاده کنند. جنبه‌های بسیاری از مدیریت سرمایه انسانی وجود دارد که می‌تواند توسط دست اندرکاران سرمایه انسانی مورد استفاده قرار گیرد و از کارکنان و حفظ آنها در سازمان اطمینان حاصل شود. بنابراین، در درک علمی ماهیت، وضعیت و نقش سرمایه انسانی هنوز مشکل وجود دارد. بهبود عملکرد حاصل جذب، آموزش، مدیریت و نگهداشت کارکنان برای مشارکت مؤثر در فرآیندهای سازمانی بشمار می‌آید. مدیریت سرمایه انسانی، مدیران را قادر می‌سازد تا با شناسایی و بهینه‌سازی سرمایه انسانی خود، عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها را افزایش داده و پتانسیل منابع انسانی را شکوفا نمایند. مدیریت سرمایه انسانی نشان‌دهنده رویکردی است که افراد یک سازمان به عنوان ثروت و سرمایه‌گذاری برای آینده سازمان در نظر گرفته می‌شوند و درآمد کسب می‌کنند. (Bassi, L 2006)

۱ Human Capital

۲ Theodore Schultz

نمونه، برخی از محققان اظهار می کنند که مدیریت سرمایه انسانی روشی برای دست اندرکاران مدیریت کارکنان است که افراد را به عنوان دارایی (سرمایه انسانی) درک می کنند که ارزش فعلی آنها اندازه گیری شده و ارزش آینده آنها از طریق سرمایه گذاری افزایش می یابد. سرمایه انسانی تشکیل شده از منابع نامشهودی است که کارکنان برای کارفرمایان خود تأمین می کنند، در این سازمان ها عامل اصلی انسان است. هوش، مهارت و تخصص ترکیبی است که شخصیتی متمایز به آن سازمان می بخشد. (Boroujerdi, R 2014) سازمانی که از مدیریت سرمایه انسانی پشتیبانی می کند، اهداف مشخصی را در اختیار کارکنان قرار می دهد و به طور مداوم عملکرد و انتظار از کارکنان را گوشزد می کند. در چنین سازمان هایی مدیران مسئول در رتبه بندی، پاداش و اختیارات دادن به کارکنان برای دستیابی به بهبود و نوآوری همچنین دست یافتن به اهداف خاص تجاری، تلاش می نمایند. هالوارد، مدیریت سرمایه انسانی را سیستمی که در آن سازمان ها برای بهبود عملکرد افرادی که نقش کلیدی دارند تعریف می کند، برای مثال افرادی که در فرآیندهای اصلی بیشترین نقش را ایفا می کنند. مدیریت سرمایه انسانی پشتیبانی از تصمیم گیری را با ترکیب هوش تجاری و نیروی کار برای توسعه راهبردهای سرمایه انسانی سازمانی مانند چگونگی استفاده مؤثر از کارکنان و ایده های آنها برای دستیابی به اهداف اصلی کسب و کار همچنین از منظر رشد کسب و کار، افزایش سهم بازار، حاشیه قیمت سهم و کاهش هزینه و بهبود فرآیندهای تجاری، بهره مندی از سرمایه گذاری های فناوری و افزایش بهره وری محقق می سازد.

مدیریت سرمایه انسانی همچنین به معنای هم سوئی بین توانایی های عظیمی است که توسط افراد دارای مأموریت و اهداف راهبردی کسب و کار فراهم می گردد، تا ارزش آنها از طرف ذینفعان به حداکثر برسد. بنابراین، مدیریت سرمایه انسانی به عنوان اصطلاحی چتری در نظر گرفته می شود که شامل سه رشته مدیریت جداگانه شامل، مدیریت دارایی انسانی، مدیریت فرهنگی انسانی و مدیریت پتانسیل انسانی است. مدیریت دارایی انسانی عمدتاً عملیات را تحت پوشش قرار می دهد و مدیریت پتانسیل انسانی با توسعه انسانی مطابقت دارد. (Fine, J 2015) فعالیت های مدیریت سرمایه انسانی تعهد، فداکاری و انگیزه تک تک کارمندان را تقویت می کند، در حالی که سازمان ها دارایی های اصلی خود را، مادی (عملکرد مالی)، تجاری، اجتماعی و دارایی خلاق (یا سرمایه فکری) نشان می دهند. مفهوم سرمایه انسانی با ارزش افزوده ای سروکار دارد که افراد برای تمایز یک سازمان از سازمان دیگر ارائه می دهند و این به عنوان یک مزیت رقابتی واقعی محسوب می شود. بنابراین، اعتقاد بر این است که سرمایه انسانی تنها عامل انسانی سازمان است که شامل ترکیبی از هوش، مهارت و تخصص است که باعث می گردد افراد کاملاً منحصر به فرد، در اختیار سازمان قرار گیرند. عناصر انسانی سازمان عناصری هستند که قادر به یادگیری، تغییر و نوآوری هستند و موتور محرکه خلاقیت را فراهم ساخته که در صورت ایجاد انگیزه، می توانند بقای طولانی مدت سازمان را تضمین کنند. (Ghosh, P 2019) سرمایه انسانی سازمان که جزء منابع نامشهود می باشند؛ که همواره نسبت به سازمانی که در آن کار می کنند رویکردی منتقدانه دارند. سرمایه انسانی تحت مالکیت سازمان ها نیست، اما می توان آنرا از طریق روابط کاری تضمین کرد. سرمایه انسانی دانش، مهارت و توانایی های انباشته شده است که بطور بالقوه می تواند به افزایش بهره وری و عملکرد در محل کار و زندگی کمک کند. براساس این تعریف، سرمایه انسانی می تواند به عنوان یک هدف برای رفاه افراد و یک ابزار اساسی برای دستیابی به اهداف سازمان و فرد بطور هم زمان دیده شود. همچنین می توان گفت بعنوان هرچیز دیگری غیر از سرمایه فیزیکی (دارایی، تجهیزات، سرمایه مالی) است که دارای استعدادی ذاتی بوده و می تواند خود و سایر ورودی های تولید را تغییر یا اصلاح کند. بنابراین، این تنها عامل است که توانایی ایجاد محصول هایی جدید و بهبود فرآیندهای تولید را دارد. (Goodarzi, M 2015) سرمایه انسانی از جنبه اقتصادی مبنای نوآوری است که منجر به شکوفایی اقتصادی گسترده شده و از جنبه اجتماعی سنگ بنای جامعه دانشی است. این دانش ها شامل مهارت ها، شایستگی ها و ویژگی هایی است که می تواند در افراد جمع آوری شده و به نوبه خود دستیابی به موفقیت های شخصی، اقتصادی و اجتماعی را مهیا سازد و همچنین می تواند به نوآوری سازمان، که انجام فعالیت های جدید به صورت افقی برای کل سازمان و انجام فعالیت های جدید به صورت عمودی در تمام سطوح سازمان است،

کمک کند. ریشه‌های نظریه سرمایه انسانی از حوزه تئوری توسعه اقتصاد کلان نشأت می‌گیرد. نظریه سرمایه انسانی از منطق اقتصادی جهت مطالعه تصمیم‌های فردی در ارتباط با سرمایه‌گذاری و ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان، گزینه‌های در ارتباط با مسیر شغلی (تصمیم‌گیری در زمینه کار، تغییر نوع استخدام و جابجایی نیروی کار) و سایر ویژگی‌های کاری (مانند حقوق، دستمزد و ساعت کاری) استفاده می‌کند. مطابق این نظریه، افراد حرفه‌ای را انتخاب می‌کنند که ارزش کنونی مزایای مادی و معنوی (رضایت) آن‌ها را به حداکثر برساند. سرمایه انسانی در یک شرکت ارائه دهنده فعالیت‌های حرفه‌ای، دانش و مهارت‌های افراد خاص آن می‌باشد که می‌تواند جهت تولید فعالیت‌های حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. استثنائاتی به این رویکرد وجود دارد که باعث ایجاد یک نگرش اجتماعی به دانش شده ولی بطور کلی، در توسعه مفهوم سرمایه انسانی، توجه به انواع عمومی سرمایه انسانی و انواع ویژه سرمایه انسانی از اهمیت بالایی برخوردار هستند. (Gopala, K 2005)

سرمایه انسانی ویژه، شامل:

- کانون توسعه: داخل سازمان
- پرداخت هزینه‌ها: از طریق سرمایه‌گذاری‌های سازمان
- قابلیت انتقال: غیرقابل انتقال
- نوع دانش: ضمنی
- مقیاس سنجش: سال‌های تجربه در سازمان، تعداد پروژه‌های منحصربه‌فرد، راه‌کارهای مبتنی بر تیم و رویه‌های عملیاتی منحصربه‌فرد می‌باشد.

سرمایه انسانی عمومی، شامل موارد زیر می‌باشد:

- کانون توسعه: خارج از سازمان
- پرداخت هزینه‌ها: از طریق افراد
- قابلیت انتقال: جابجایی بالا
- نوع دانش: صریح
- مقیاس‌های سنجش: آموزش، سال‌های تجربه کاری، تجربه مدیریتی. (همان)

علی‌رغم تعاریف گوناگون ارائه شده از سرمایه انسانی تعریفی واضح برای مدیریت سرمایه انسانی ارائه نشده است. بعنوان مثال مدیریت سرمایه انسانی را شامل فرآیندها، اقدام‌ها و نظام‌هایی می‌دانند که به وسیله کارکنان، جهت دسترسی به دانش، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت سرمایه انسانی که بر نظریه سرمایه انسانی بنا شده است، نشان‌دهنده این موضوع است که چگونه سرمایه‌های انسانی در موفقیت سازمان مشارکت دارند و بیانگر این امر است که کارکنان، سرمایه‌گذارانی هستند که بر سرمایه انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. مدیریت سرمایه انسانی بعنوان نگرش فکری، بر این اعتقاد است که سرمایه‌گذاری در انسان‌ها کاملاً مطلوب است، اما باید این سرمایه‌گذاری‌ها با توجه به شواهد موجود صورت گیرد تا بازده مطلوبی از آن حاصل گردد. با این حال محققان مختلف موفق نشده‌اند تا امروز تعریف مشترکی از مدیریت سرمایه انسانی ارائه دهند. آلیکا و ایبئی¹، در پژوهشی دیگر از تعریف مدیریت سرمایه انسانی به عنوان مزیتی رقابتی در سازمان بیان شده است. (Hallward-Driemeier, M) (G2017)

در جدول شماره ۱ از دیدگاه صاحب‌نظران در این حوزه تعاریف مختلفی ارائه شده که ارائه می‌گردد.

¹ Alika and Aibieyi

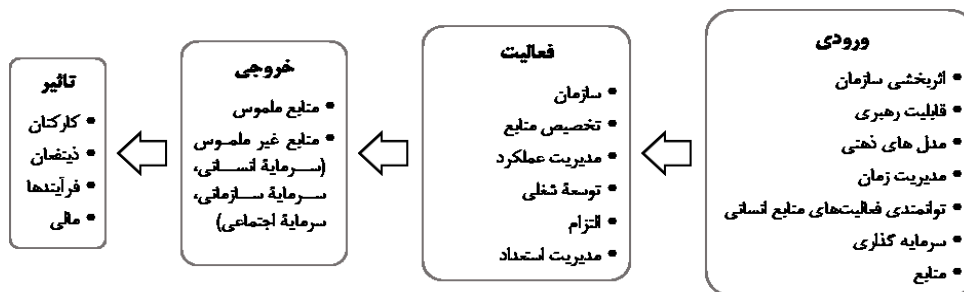
جدول ۱. تعاریف مدیریت سرمایه انسانی

نویسنده	سال	تعریف
فاین	۲۰۰۳	تطابق قابلیت های عظیم کارکنان با ماموریت و اهداف راهبردی کسب و کار بمنظور حداکثرسازی ارزش ها از طریق ذینفعان
هایتون	۲۰۰۳	اندازه گیری و تحلیل معیارهای منابع انسانی مانند: هزینه اجاره بها، هزینه گردش مالی، اثربخشی آموزش، و شاخص های موثر سیستم سرمایه انسانی (بازده سرمایه انسانی از سرمایه گذاری)
مارویجک . تایرمز	۲۰۰۳	هدف از آن ایجاد تعهد کارکنان فراتر از مبادله خدمت و قرارداد است، به عبارتی برگرفته از ارزش ها و سعی در ایجاد فداکاری، انگیزه و تعهد کارکنان دارد.
هال	۲۰۰۴	چتری است که شامل سه مولفه اصلی دانش سازمان است. اول کارکردهای منابع انسانی موثر بر توسعه نیروی کار، دوم آموزش و سوم مدیریت دانش.
نالباتیان و همکاران	۲۰۰۴	شامل تعیین معیارهایی جهت اندازه گیری سرمایه انسانی (دانش، مهارت، تجربه، خلاقیت و سایر خصوصیات نیروی کار مرتبط) و استفاده از دانش برای مدیریت موثر سازمان
چاترکل	۲۰۰۴	یک تلاش یکپارچه برای مدیریت و توسعه توانایی های انسانی برای دستیابی به سطح قابل توجهی از عملکرد
کرنز	۲۰۰۵	توسعه کامل قابلیت های انسانی که بعنوان ارزش سازمان بیان شده و باید جامع، سازمانی و مبتنی بر سیستم باشد.
کرنز	۲۰۰۶	تنها به خروجی ها، نتایج و ارزش توجه دارد و فعالیت های خود را براین اساس طراحی می کند
بارون و آمسترانگ	۲۰۰۷	مدیریت سرمایه انسانی پایه و اساس مدیریت منابع انسانی راهبردی از طریق اندازه گیری و تجزیه و تحلیل منجر به ارزیابی، تشخیص و اقدام می شود.
مریت	۲۰۰۷	مدیریت سرمایه انسانی پشتیبانی از تصمیم گیری را با تلفیق هوش تجاری و نیروی کار برای توسعه راهبردهای سرمایه انسانی انجام می دهد. چگونه به کارکنان و ایده های آنان برای دستیابی به اهداف تجاری پایین دستی مانند رشد مشاغل، افزایش سهم بازار، قیمت سهام و کاهش هزینه ها و همچنین بهبود فرایندهای تجاری، بهره مندی از سرمایه گذاری های فناوری و افزایش بهره وری است.
هال	۲۰۰۸	سیستمی برای بهبود عملکرد افراد در نقش های مهم است. (کسانی که بیشترین تاثیر را در شایستگی های اصلی سازمان را دارند)
لاولر	۲۰۰۹	ایجاد سرمایه انسانی بعنوان منبع مزیت رقابتی بسیار بیشتر از ایجاد برخی اصلاحات سریع در سازمان نیاز دارد. این امر مستلزم جذب و حفظ افراد مناسب و همچنین سازماندهی و مدیریت موثر آنها است. این امر نیاز به رفتارهای مدیریت در ست و همچنین طراحی در ست اکثر سیستم های اصلی سازمان بمنظور ایجاد مرکز سرمایه انسانی است.

منبع: افیونی (۲۰۱۳)

درخصوص بررسی انواع الگوهای مدیریت سرمایه انسانی، تعدادی از الگوهای منتخب در این قسمت گردآوری شده است، بعنوان مثال تمرکز تعالی سرمایه انسانی بصورت سیستمی (ورودی، فرآیند، خروجی و بازخورد) می باشد. محققین در این پژوهش معتقدند که مدیریت سرمایه انسانی دارای فرآیند و ساختاری شامل پیش آیند (رهبری، خطومشی، سیستم های اطلاعاتی و مدیریت دانایی) فرایندها (برنامه ریزی جذب و تأمین، آموزش و به سازی، انگیزش و بکارگیری موثر، نگاه داشت) نتایج (واکنشی، یادگیری، رفتاری و عملکردی) پیامدها (ارزش آفرینی، پاسخگویی عمومی و افزایش سرمایه های اجتماعی) می باشد. الگوی ارائه شده (Hansson, B 2009) در پژوهش بر پنج جزء اساسی استوار است که در حوزه های فعالیت های مدیریتی (دانش، تغییر، راهبرد منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و سنجش های منابع انسانی)، ابعاد سرمایه انسانی (اجزای شناختی، رفتاری، تناسبی،

انعطاف‌پذیری و اندازه‌گیری) و نتایج (توسعه دانش، مهارت و توانمندی‌های ضروری، ایجاد رفتار و نگرش مناسب جهت بکارگیری دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های کسب شده، همسوسازی دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها با رفتار کارکنان در جهت راهبردهای سازمان، حصول اطمینان از یادگیری و تطبیق‌پذیری دائم با راهبردهای سازمان و حصول اطمینان از وجود سامانه‌ای جهت کنترل عملکرد و ارزشمند بودن آن) دسته‌بندی شده است. سنگ‌بنای الگو مدیریت سرمایه انسانی دیوان خزانه‌داری آمریکا (۲۰۰۲)^۱ بر چهار اصل، رهبری، استمرار و الگو جانشینی، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و هم‌سوسازی، جذب و توسعه کارکنانی که توانمندی‌ها و مهارت‌های‌شان منطبق با نیازهای سازمان، استوار است. ایجاد فرهنگ نتیجه‌محوری در سازمان؛ که این معیارهای اساسی، خود به هشت زیرعامل، موسوم به معیارهای اساسی موفقیت تقسیم می‌شوند. اینگهم^۱، در کتابی تحت عنوان مدیریت راهبردی سرمایه انسانی «مدیریت سرمایه انسانی را به صورت زنجیره‌ای معرفی می‌نماید که در شکل ۱ نشان داده می‌شود و در نهایت برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند.



شکل ۱. زنجیره ارزش مدیریت سرمایه انسانی (اینگهم، ۲۰۰۶)

سنجم^۲ در رساله دکتری خود در رشته مدیریت بازرگانی در دانشگاه کلرادو، الگویی را برای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ارائه و آزمون نموده است. این الگو، روابط انواع روش‌های سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، ویژگی‌های سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، تخصیص سرمایه انسانی با استفاده از انعطاف‌پذیری منابع انسانی، عملکرد سازمانی، بهره‌وری و ایجاد ارزش را پیشنهاد می‌دهد. در این الگو، جذب سرمایه انسانی دارای ارزش راهبردی از بیرون سازمان و جذب سرمایه انسانی منحصر به فرد از درون سازمان پیشنهاد شده است.

پژوهش‌هایی در زمینه تبیین مقوله، معماری، شاخص‌های مؤثر در سنجش سرمایه انسانی، الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، تدوین راهبرد توسعه سرمایه انسانی و... در سطوح مختلف صورت گرفته که بخشی از مهم‌ترین آن‌ها که با موضوع این پژوهش در ارتباط هستند، به شرح زیر و به صورت مختصر ارائه می‌گردد.

۱- طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی بر مبنای فناوری اطلاعات و ارتباطات را مورد مطالعه قرار داده است، در این پژوهش ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی سرمایه انسانی در مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات همچنین ارتباط بین توانمندسازی سرمایه انسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات و تأثیر هر یک از مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی سرمایه انسانی پرداخته شده است.

۲- طراحی نظام مدیریت توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت را انجام که نتایج آن در ارتباط با مؤلفه‌های ارتباطات، محیط کاری، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمات و مسیر پیشرفت شغلی بدست آمده و در سؤال دوم بجای تأکید

¹ Government Accountability Office (GAO)

¹ Ingham

² Senjem

صرف بر جذب سرمایه انسانی برتر و سپس رهاسازی آنها، شناسایی آنها در درون صنعت نفت و راه کارهای نگهداشت و توسعه توانمندسازی آنها مورد توجه قرار گرفته است.

۳- در پژوهش خود طراحی و تبیین الگو مطلوب آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق (خبرگزاری صدا و سیما ایران) را بررسی و الگوی مطلوب آموزش با پنج بُعد شامل، محیط، درون داد، فرآیند، برون داد و پیامد را طراحی و ارائه نموده است.

۴- طراحی و تبیین الگوی مدیریت سرمایه انسانی در تولید و صادرات کالاهایی با فناوری های بالا را انجام داده است که در این پژوهش بهره برداری از سرمایه انسانی، با استفاده از نظام های مدیریت دانش به تفکیک مؤلفه های آن شامل فرآیند مدیریت دانش، رهبری مدیریت دانش، فرهنگ مدیریت دانش، فناوری مدیریت دانش و سنجش مدیریت دانش مورد آزمون قرار گرفته است.

۵- معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی (مورد مطالعه، صنعت دفاعی جمهوری اسلامی ایران) را انجام که حاصل آن تدوین الگویی سه بُعدی شامل، فن افزار ابزار آلات، تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی، سخت افزار، نرم افزار، انسان افزار تاب آوری، تجربه، مدیریت دانش، مهارت، خلاقیت، هوش هیجانی، عوامل ارزشی، روحیه جهادی، نگرش، احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس تأثیرگذاری، استقلال، اعتماد و سازمان افزار پیش مدیریت، سبک رهبری، نشان تجاری (برند) کارفرما، مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، چشم انداز، ساختار، آموزش، همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی، سناریونویسی مدیران، شبکه سازی، نوآوری باز گردیده است.

علاوه بر پژوهش های ذکر شده مقاله هایی نیز در راستای موضوع پژوهش انجام که به شرح زیر می باشد.

۱- کارکنان دانشی، سرمایه های فکری و مهم ترین سرمایه سازمان ها هستند. از این رو، توسعه و نگهداشت آنان در سازمان بسیار مهم و حیاتی است. بدین منظور، باید به توسعه شایستگی های این گروه از کارکنان، توجه ویژه ای داشت. الگو شایستگی، اساس و پایه همه فرایندهای منابع انسانی است. نتایج پژوهش نشان داد که هر گروه از کارکنان دانشی دارای لنگرگاه های مسیر شغلی مشخصی بوده و کارکنان هر گروه دانشی برای تثبیت خود در جایگاه فعلی و ارتقا به سطح بالاتر باید امتیازهای لازم آن جایگاه را کسب نمایند.

۲- در پژوهشی تحت عنوان الگویی برای خط مشی گذاری سرمایه انسانی، نظریه ای روایت شده است که با نگاه سیستمی شامل پنج بعد اصلی ورودی، فرآیند، خروجی، نتایج و ارزیابی می باشد. در ذیل این ابعاد نیز مؤلفه های سیاست گذار مطلوب، ارکان جهت ساز، مذاقه و پایش، آرمان گرایی واقع بینانه و الگوگیری و درس آموزی قرار دارد.

۳- در طراحی الگو سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، مقوله های اصلی و زیرمقوله های مرتبط، شناسایی و الگوی مطلوب آموزش با ۳ بعد که شامل، محیط، درون داد، فرآیند، برون داد و پیامد بود، طراحی و ارائه شده است.

۴- در تحلیل شکاف فرایندهای اصلی سرمایه انسانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، برای تحلیل داده ها از آزمون فریدمن استفاده شد. بر پایه یافته های حاصل از پژوهش اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از منظر فرآیند آموزش و بهسازی با میانگین ۰/۴۴ در رتبه اول، فرآیند بکارگیری با میانگین ۰/۴۹ در رتبه دوم، فرآیند حفظ و نگهداری با میانگین ۰/۹۹ در رتبه سوم و در نهایت فرآیند تأمین با میانگین ۰/۸۸ در رتبه چهارم قرار گرفتند.

۵- در ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه های انسانی در آموزش عالی آنها پرسشنامه محرک های سرمایه انسانی باسی و مک مور را کامل کردند. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷۶) محاسبه شد. داده ها با استفاده از آزمون های تی برای دو گروه مستقل، تحلیل شدند. نتایج نشان داد، میانگین نمرات دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی در ابعاد ظرفیت یادگیری و دسترسی به دانش بطور معنی داری بالاتر از میانگین بدست آمده از دانشکده مدیریت بوده است. همچنین، میانگین بدست آمده از دو دانشکده در ابعاد اقدامات رهبری، درگیری کارکنان و بهینه سازی سرمایه انسانی، تفاوت معنی داری با هم نداشتند و دو دانشکده

دارای وضعیت نسبتاً مشابهی بودند. بطور کلی، وضعیت دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی از نظر محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی در حد بالایی متوسط و وضعیت دانشکده مدیریت در حد متوسط قرار داشت.

۶- افزایش کارآمدی الگوهای سرمایه گذاری برپایه الگو سه شاخکی به دانش، تخصص، تجربه و مهارت سرمایه انسانی ربط دارد. ۷- در طراحی الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی، ایجاد فضای مبتنی بر عوامل شش‌گانه، اعتماد متقابل کارکنان و مدیریت سازمان، کارراهه شغلی، ارتقای انگیزه، مشارکت در تصمیمات سازمان، آموزش و توجه به زندگی کاری و شخصی کارکنان، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب در جهت اهداف سازمان هدایت نمود نتایج بدست آمده، گویای آن است که عوامل شش‌گانه یادشده، بر بهره‌وری سرمایه انسانی در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

(۱) ابعاد مدیریت سرمایه انسانی استخراج شده از ادبیات نظری و نظر خبرگان

با مرور ادبیات و بررسی جامع انواع الگوها و همچنین استفاده از نظر خبرگان و نخبگان متخصص، پنج مفهوم اصلی (مولفه‌ها)

شامل:

رهبری راهبردی^۱، مدیریت فرهنگ سازمانی^۲، مدیریت راهبردی دانش^۳، مدیریت راهبردی استعداد^۴ و مدیریت شبکه همکاران^۵ به عنوان مهم‌ترین مفاهیم در مدیریت سرمایه انسانی احصاء گردیده است که در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲. جمع‌بندی ابعاد تشکیل دهنده مدیریت سرمایه انسانی در الگوهای منتخب و نظر خبرگان

ابعاد	الگو افیونی ۲۰۱۳	سنجم 2001	دیوان محاسبات امریکا ۲۰۰۲	اینگهم ۲۰۰۶	میرسپاسی ۱۳۸۹	نظر خبرگان
رهبری	✓		✓	✓	✓	✓
انگیزش	✓		✓		✓	✓
مدیریت استعداد	✓		✓	✓	✓	✓
جذب		✓	✓	✓	✓	✓
توسعه - آموزش	✓		✓	✓	✓	✓
بکارگیری	✓	✓	✓	✓		✓
نگهداشت			✓	✓	✓	✓
مدیریت عملکرد	✓	✓	✓	✓		✓
فرهنگ سازمانی		✓	✓	✓		✓
مدیریت دانش						✓
شبکه همکاران						✓
منابع و زیرساخت‌ها						✓

منبع - محقق یافته

با توجه به اینکه سوال اصلی پژوهش مولفه‌های مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد لذا درخصوص ابعاد دیگر الگو با استفاده از ادبیات نظری موجود، مولفه‌ها تبیین گردید. در این میان فرایندهای مدیریت منابع انسانی شامل، فرایندهای تأمین و بکارگیری

1 . Strategic Leadership

2 . Organization Culture Management

3 . Strategic Knowledge Management

4 . Strategic Talent Management

5 . Partner Network Management

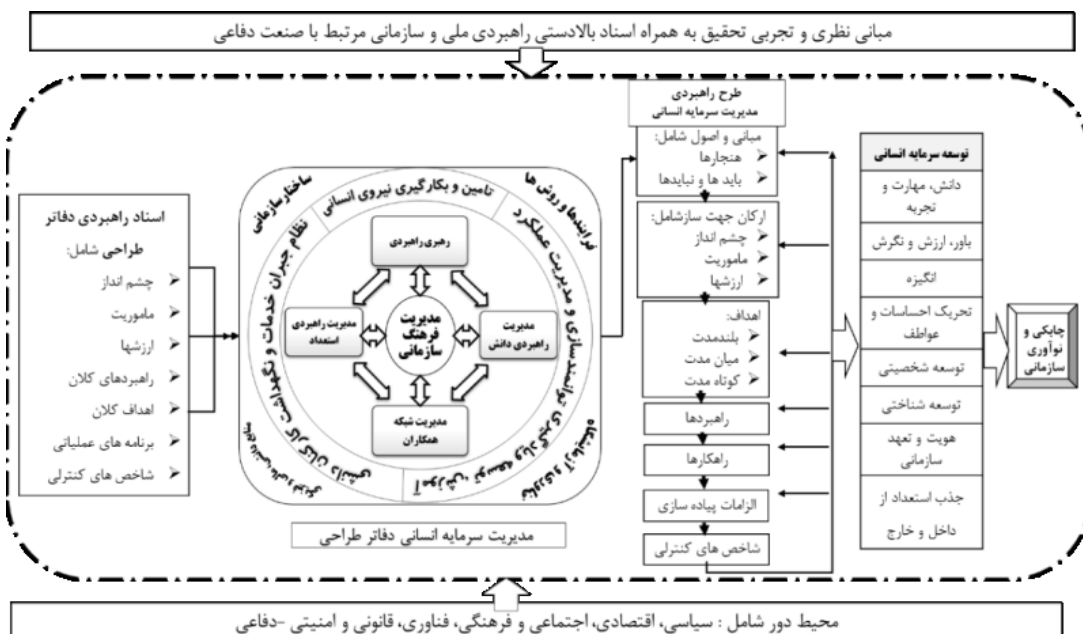
نیروی انسانی و آموزش، توسعه، یادگیری، توانمندسازی و مدیریت عملکرد و نظام جبران خدمات و نگهداشت کارکنان دانشی اضافه گردید، همچنین منابع و زیر ساخت شامل، فرایندها و روشها، فناوری، ساختار سازمانی، منابع مالی، فیزیکی و دانشی و آزمایشگاه بعنوان فرایندهای زیرساخت مدیریت سرمایه انسانی دفاتر طراحی در صنعت دفاعی ارائه گردید.

روش شناسی

این تحقیق از نظر هدف اکتشافی و از نوع تحقیقات آمیخته¹ می باشد. پس از مرور جامع ادبیات نظری مرتبط با موضوع تحقیق، الگو اولیه بدست آمد. در مرحله بعدی با انجام مصاحبه های اکتشافی نیمه ساختاریافته با خبرگان، این الگو اصلاح و تغییراتی در آن ایجاد گردید، سپس با تشکیل پانل خبرگان به تعداد ۳۲ نفر که با روش قضاوتی و هدفمند انتخاب گردیدند، اعتبار الگوی اولیه از طریق پرسشنامه خبرگی مورد ارزیابی قرار گرفت. اعضای پانل شامل خبرگان دانشگاهی آشنا به موضوع تحقیق و صاحب نظران مسئول در صنعت دفاعی می باشند که تجربه کاری و مسئولیت در این زمینه را دارند. پس از اخذ نظرهای اصلاحی اعضای پانل، براساس روش آماری و با استفاده از ضریب همبستگی کندال، پرسشنامه خبرگی مورد تحلیل قرار گرفت و میزان اجماع و توافق بین خبرگان در مورد ابعاد تشکیل دهنده الگو نیز محرز گردید.

چارچوب نظری

بر اساس بررسی و مطالعه نظریه ها، الگوها و چارچوب های مختلف مدیریت سرمایه انسانی و نیز بررسی و تحلیل اسناد راهبردی مرتبط در سطح ملی و سازمانی و مصاحبه با خبرگان و جلسات متعدد خبرگی تیم تحقیق و اصلاحات مکرر، چارچوب مفهومی مدیریت سرمایه انسانی به شرح نمودار ذیل تدوین گردید. در این الگو استفاده از اسناد بالادستی و تحلیل محیط بسیار مهم و راهبردی است، از طرفی مهم ترین مولفه ورودی؛ ارکان جهت ساز و راهبردهای دفاتر طراحی می باشد که نتایج اجرای این الگو نیز قابل توجه است. بنابراین ضمن رعایت چارچوب فرآیندی نسبت به تدوین دستاوردهای اجرای الگو راهبردی اقدام شده و تلاش جهت دستیابی به چابک سازی سازمانی و نوآوری نیز مدنظر می باشد. چارچوب فرآیندی استخراج شده از ادبیات نظری و مصاحبه با نخبگان و خبرگان صنعت دفاعی می باشد که در شکل ۲ بصورت زیر ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی راهبردی مدیریت سرمایه انسانی در دفاتر طراحی بعنوان پیشران صنعت دفاعی-منبع: محقق یافته

¹ Mixed Method

در مجموع پرسشنامه خبرگی تهیه شده؛ بین ۳۲ نفر از خبرگان آشنا با موضوع، توزیع و جمع‌آوری گردید، اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۳. خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان پانل دلفی

مدرک تحصیلی		سوابق خدمتی			شغل سازمانی	
مقطع تحصیلی	تعداد	درصد	سابقه	تعداد	درصد	عنوان
کارشناس	۱	۳	۱۰-۱۵	۵	۱۸	مدیرعالی
کارشناس ارشد	۱۷	۵۳	۱۵-۲۵	۲۰	۵۱	مدیرارشد/خبره
دانشجوی دکتری	۶	۱۹	۲۵-۳۰	۳	۹	طراح/سرطراح
دکتری	۸	۲۵	بالای ۳۰	۳	۹	کارشناس ارشد
جمع	۳۲	۱۰۰	جمع	۳۲	۱۰۰	جمع

منبع - محقق یافته

نتایج و بحث

توصیف مفاهیم به این دلیل اهمیت دارد که نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، بر اساس داده‌ها و شاخص‌های این مفاهیم استخراج می‌شود. جدول شماره ۴ برای ارائه آمار توصیفی، توصیف‌کننده وضعیت هر یک از مفاهیم تحقیق است و شناخت مناسب درخصوص محدوده مقداری (عددی) آنها را ارائه می‌دهد.

جدول ۴. توصیف مفاهیم تحقیق

بُعد	مؤلفه	شاخص	تعداد	میانگین	میان	انحراف معیار	شاخص چولگی	نرمالیتی کشیدگی
رهبری پذیرنده	خلق چشم‌انداز و پیاده‌سازی راهبردها		۳۲	4.50	5.00	0.622	-0.857	-0.178
	رهبری تغییر و انطباق‌پذیری		۳۲	4.47	5.00	0.718	-1.001	-0.280
	مهارت برقراری ارتباطات اثربخش و اعتمادسازی		۳۲	4.53	5.00	0.621	-0.986	0.045
	شجاعت، قاطعیت و مسئولیت‌پذیری		۳۲	4.53	5.00	0.567	-0.695	-0.511
رهبری آینده‌نگار	شناسایی، جذب و انتخاب استعدادها		۳۲	4.69	5.00	0.592	-1.793	2.346
	بکارگیری استعدادها		۳۲	4.78	5.00	0.420	-1.429	0.039
	آموزش و توسعه استعدادها		۳۲	4.56	5.00	0.619	-1.122	0.330
	حفظ و نگهداری استعدادها		۳۲	4.81	5.00	0.397	-1.681	0.877
رهبری سازنده	ایجاد و خلق دانش		۳۲	4.50	5.00	0.568	-0.563	-0.680
	ثبت و ذخیره‌سازی دانش		۳۲	4.38	4.50	0.707	-0.693	-0.655

بُعد	مؤلفه	شاخص	تعداد	میانگین	میان	انحراف معیار	شاخص چولگی	نرمالیتی کشیدگی
مدیریت شبکه همکاران	تسهیم و اشتراک گذاری دانش		۳۲	4.41	4.00	0.615	-0.507	-0.548
	بکارگیری دانش		۳۲	4.47	5.00	0.621	-0.735	-0.349
	تمرکز بر مأموریت شبکه		۳۲	4.09	4.00	0.689	-0.123	-0.768
	مدیریت اعتماد در شبکه همکاران		۳۲	4.22	4.00	0.706	-0.340	-0.871
	رشد و ارتقاء اعضای شبکه همکاران		۳۲	4.22	4.00	0.751	-0.390	-1.081
	ایجاد هم‌افزایی و یکپارچگی در شبکه		۳۲	4.44	4.50	0.619	-0.619	-0.471
سازمانی مدیریت فرآیند	عقاید و باورهای اساسی		۳۲	4.38	4.50	0.707	-0.693	-0.655
	ارزش‌ها		۳۲	4.44	5.00	0.716	-1.457	2.920
	الگوهای رفتاری		۳۲	4.47	5.00	0.718	-1.001	-0.280

منبع محقق یافته

پس از وارد کردن داده‌های پرسشنامه، تحلیل‌های انجام شده بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت¹، نتایج نشان می‌دهد که مقادیر میان و میانگین همه مفاهیم الگو در وضعیت موجود، دارای مقداری بالاتر از حد متوسط بوده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که ارزیابی این مفاهیم از دیدگاه خبرگان دفاتر طراحی در وضعیت رضایت‌بخش قرار داشته است. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل نظر خبرگان در پانل دلفی، مفاهیم رهبری راهبردی و همچنین مدیریت راهبردی استعداد به همراه شاخص‌های مربوط به آن از بیشترین اولویت در تدوین الگو راهبردی برخوردار می‌باشند، همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از آمار توصیفی (جدول شماره ۴) از میان شاخص‌های ارائه شده، شاخص‌های حفظ و نگهداشت استعداد و بکارگیری آن‌ها، ایجاد هم‌افزایی و یکپارچگی در شبکه، خلق دانش و الگوهای رفتاری سرمایه انسانی بیشترین امتیاز را در الگو نهایی کسب نموده‌اند.

بدلیل آن که روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌گیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش تخصصی هستند، لذا گزینش اعضای واجد شرایط برای جمع‌موردنظر که به آن پانل دلفی گفته می‌شود از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید. در این پژوهش اعضای پانل شامل ۳۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای مرتبط و آشنا با صنعت دفاعی هستند که با توجه به سطح تحصیل، آشنایی با روش تحقیق، سوابق پژوهشی و برخورداری از تجربه در موضوع مدیریت سرمایه انسانی، دفتر طراحی و صنعت دفاعی انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری به شکل غیراحتمالی و قصدی انجام شده که با هدف مطالعه سازگاری دارد، ارائه و دریافت پرسشنامه و توجیه خبرگان در خصوص سؤالات و اهداف مطالعه عمدتاً بصورت حضوری بوده، در مجموع ۳۲ نفر انتخاب که اطلاعات جمعیت شناختی اعضای منتخب برای پانل دلفی به شرح جدول شماره ۳ خلاصه شده است. در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال¹ استفاده شده است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، بطور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره

¹ . Likers Scale¹ . Kendall's Coefficient of Concordance (W)

اهمیت هر یک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

حاصل جمع مربع‌های انحراف‌های R_j ها از میانگین R_j ها از فرمول زیر بدست می‌آید.

$$S = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$$

که در آن

R_j = مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل

K = تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)

N = تعداد عوامل رتبه‌بندی شده

$(N^3 - N) K^2 = 1/12$ حداکثر حاصل مربع‌های انحراف‌های از میانگین R_j ها (یعنی حاصل جمع S که در صورت وجود موافقت کامل بین K رتبه‌بندی مشاهده می‌شود). مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. «اشمیت^۱» برای تصمیم‌گیری درباره توافقی یا ادامه دوره‌های دلفی دو معیار آماری ارائه می‌کند. اولین معیار، اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرآیند نظرخواهی باید متوقف شود. شایان ذکر است که معنی‌داری آماری ضریب W برای متوقف کردن فرآیند دلفی کفایت نمی‌کند. برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقدار بسیار کوچک W نیز معنادار بحساب می‌آیند. بنابراین از معیار دیگر مانند سطح معنی‌داری^۱ استفاده می‌شود که مشخص‌کننده توافقی یا عدم توافق خبرگان در مورد هریک از گویه‌های مربوط به تحقیق است. اعضای پانل، بسیاری از عواملی که از پژوهش‌های موفق استخراج شده بودند، را دارای تأثیر زیاد و خیلی‌زیاد در طراحی الگو تشخیص دادند. علاوه بر این، پاسخ‌دهندگان در مجموع چهار مفهوم را برای طراحی الگو راهبردی مدیریت سرمایه انسانی بیان کردند. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل ۵۳ گانه که در این چرخه دارای تأثیر زیاد و خیلی‌زیاد بودند، ۰٫۷۱ بدست آمده است. در این روش خبرگی، در مجموع در مرحله اول بین خبرگان دانشگاهی و صنعت دفاعی تمامی ابعاد، مؤلفه و شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین میزان اجماع نظر میان اعضای پانل از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. این ضریب مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته/رتبه مربوط به N شیئی یا فرد می‌باشد که مقدار ضریب هماهنگی کندال با استفاده از نرم افزار SPSS^۲ محاسبه گردیده است، درجدول شماره ۵ چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب نشان داده شده است.

ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته /رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی بویژه در مطالعات مربوط به روایی میان داوران^۳ مفید است.

^۱ Schmidt

^۱ Level of Meaningfulness

^۲ Statistical Package for the Social Sciences

^۳ Interjudge Reliability

جدول ۵. تفسیر مقادیر ضریب همابستگی کندال

مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰,۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰,۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰,۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰,۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰,۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

منبع - محقق یافته

همچنین، مقدار ضریب همابستگی کندال مطابق جدول شماره ۶ برای سنجش میزان اجماع نظر خبرگان با توجه به اینکه تعداد بیش از ۱۰ نفر بوده، کاملاً معنی دار می‌باشد.

جدول ۶. مقدار ضریب همابستگی کندال

Kendall's W	تعداد (N)
۰,۷۱	۳۲

منبع - محقق یافته

با توجه به یافته‌های تحقیق و تحلیل داده‌های مرتبط بعد، مولفه و شاخص‌های مدیریت سرمایه انسانی دفاتر طراحی بعنوان پیشران صنعت دفاعی مورد تأیید قرار گرفت در این میان برخی از مولفه‌ها و شاخص‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار بودند که بیشتر به ذکر آنها پرداخته شد. جامعه آماری منتخب یعنی خبرگان دفاتر طراحی سازمان‌های صنایع دفاعی می‌باشند. ویژگی این خبرگان عبارتند از، افرادی که در حال حاضر بعنوان طراح یا سرطراح در دفاتر طراحی صنعت دفاعی کشور مشغول به خدمت هستند. همچنین مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های صنایع دفاعی و دفاتر طراحی را نیز شامل، که حداقل دارای سابقه ۱۰ سال خدمت در دفاتر طراحی هستند. از طرفی افرادی که با مفاهیم مدیریت راهبردی و مدیریت سرمایه انسانی آشنا و از سابقه کار مدیریت در سطوح راهبردی برخوردارند. به منظور اعتبارسنجی مدل پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از الگوی ارائه شده در شکل شماره ۲ تهیه و بین ۳۲ نفر از خبرگان که دارای ویژگی‌های فوق بودند تقسیم و پس از جمع‌آوری و تحلیل آنها با استفاده از ضریب همبستگی کندال در نرم افزار SPSS، اعتبار الگوی نظری نیز مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

نتیجه‌گیری کلی

باعنایت به نقش، رسالت و مأموریت صنعت دفاعی در تولید قدرت و بازدارندگی برای کشورها و ابزاری برای جلوگیری از تهدیدهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای، ضروری است این صنایع که جزء صنایع حاکمیتی در هر کشور می‌باشد ضمن تغییر در انگاره‌های خویش، نسبت به بازاریابی در مدیریت سرمایه انسانی خویش و توانمندسازی دفاتر طراحی بعنوان پیشران در این صنعت اقدام نمایند. در حقیقت دفاتر طراحی به عنوان موتور محرک و تنها نهادی می‌باشند که مسئولیت توسعه و طراحی محصولات جدید و بهینه‌سازی تولیدات جاری را برعهده دارد، در واقع این بخش از صنعت دفاعی بعنوان مغزافزار و مهم‌ترین بخش صنعت دفاعی به شمار رفته و نقش آفرینی می‌کند. کارکنان موجود در این دفاتر طراحی به جهت ماهیت شغلی مهم‌ترین سرمایه‌ای است که با ارائه راه‌حل‌های نو با وجود محدودیت‌ها به مانایی و توسعه صنایع دفاعی کمک می‌نماید. در این پژوهش سعی بر این است که ضمن ایجاد تفکری فرآیندی، نسبت به تبیین موضوع مدیریت سرمایه انسانی و مفهوم آن با توجه به ادبیات روز دنیا و دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان و صاحب‌نظران صنعت دفاعی اقدام و یک الگوی راهبردی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی ارائه گردد. در این میان اصلی‌ترین مفاهیم در این الگو عبارت است از، رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت شبکه همکاران و مدیریت فرهنگ سازمانی بعنوان ۵ مولفه این الگو؛ و ۱۹ شاخص شامل، خلق چشم انداز و پیاده سازی راهبردها، رهبری تغییر و انطباق پذیری، مهارت برقراری ارتباطات اثربخش و اعتماد سازی، شجاعت،

قاطعیت و مسئولیت پذیری، شناسایی، جذب و انتخاب استعدادها، بکارگیری استعدادها، آموزش و توسعه استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، ایجاد و خلق دانش، ثبت و ذخیره‌سازی دانش، تسهیم و اشتراک گذاری دانش، بکارگیری دانش، تمرکز بر مأموریت شبکه، مدیریت اعتماد در شبکه همکاران، رشد و ارتقاء اعضای شبکه همکاران، ایجاد هم افزایی و یکپارچگی در شبکه، عقاید و باورهای اساسی، ارزش‌ها، الگوهای رفتاری، که با اخذ نظرهای اعضای پانل با استفاده از یک رویکرد علمی و منطقی تمامی مفاهیم احصاء شده مورد تأیید قرار گرفت. هسته مرکزی الگوی راهبردی تحقیق شامل، تأمین و بکارگیری نیروی انسانی، آموزش، توسعه و یادگیری، توانمندسازی و مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمت و نگهداشت کارکنان دانشی است که این همان مسئله اصلی تحقیق می‌باشد. این موضوع نیز با توجه به تهیه پرسشنامه خبرگی مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعد با استفاده از این الگو، نسبت به ارائه راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی دفاتر طراحی صنعت دفاعی اقدام که ضمن برطرف نمودن خلاءهای موجود نسبت به تحقق چشم‌انداز و اهمیت نیروی انسانی در دفاتر طراحی صنعت دفاعی، رویکردهای عملی ارائه گردید. الگو نهایی پژوهش با رویکرد فرآیندی طراحی شده و به این منظور ورودی‌های الگو به سه دسته تقسیم شده و شامل، اسناد بالادستی، تحلیل محیط دور، اسناد مربوط به دفاتر طراحی است؛ سپس به بررسی اسناد مربوط به نظام نوآوری، سند راهبردی منابع انسانی و مدیریت دانش صنعت دفاعی پرداخته شد. بر همین اساس ضروری است نظام ارتقاء محققین نیز در این میان به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد. باتوجه به اهمیت بالای عوامل محیطی (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، دفاعی امنیتی، قانونی، فناوری) و تاثیر آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی، پیشنهاد می‌گردد بررسی و بازنگری در نزدیک‌ترین محیط یعنی اسناد راهبردی دفاتر طراحی به منظور تحقق اهداف و راهبردهای دفاتر طراحی و برطرف نمودن نقاط ضعف و فائق آمدن بر آنها اقدام و با استفاده از الگو ارائه شده در این پژوهش تبیین اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی در تحقیقات آینده مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد.

منابع

- 1) Afiouni, F. (2013). *Human Capital Management: A new name for HRM?* International Journal of Learning and Intellectual Capital, 18-34.
- 2) Alika, I. J., & Aibieyi, S. (2014). *Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics*. Journal of Business Administration and Education Volume 5, Number 1, , 55-78.
- 3) Angela, B., & Michael, A. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. Kogan Publishers in E. & Edward, Make human capital a source of competitive advantage. Organizational Dynamics 38 (1), (pp. 1-7). London: Kogan Publishers.
- 4) Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). *The Future of Work: A Literature Review*. Research Department Working Paper No. 29, ILO, 1-62.
- 5) Bassi, L., & McMurrer, D. (2006). *Applying Six Sigma Techniques to Human Capital Management*. Retrieved from wp/resources/documents/SixSigmaAndHumanCapital.pdf.: <http://mcbassi.com>
- 6) Boroujerdi, R., Siadat, S., Hoveida, R., & Khani, S. (2014). *The Study of the Nature of Human Capital Management and It, s Strategic Role in Achieving Competitive Advantage for the Organization*. International Journal of Scientific and Research Publicati, 1-4.
- 7) Faryal, S. (2012). *Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management Practice*. International Journal of Learning & Development, Vol.2, No. 1.
- 8) Fine, J. (2015). *Alternative Labour Protection Movements in the United States: Reshaping Industrial Relations?* International Labour Review, 154, 15-26.
- 9) Ghosh, P. (2019, Jun 19). *What is Human Capital Management (HCM)? Definition, Process, Platforms (tools) with Examples*. Retrieved from Performance Management & HCM: <https://www.hrtechnologist.com>
- 10) Goodarzi, M., Goodarzi, A., & Goodarzi, E. (2015). *The Role of Human Capital Development and Innovation in Healthcare Organizations of Markazi Province in Iran*. Journal of Health Management and Informatics, 3, 1-6. Retrieved from <https://www.ingentaconnect.com>
- 11) Gopala, K. (2005). *Human Capital Management Planning*, Retrieved from BPTrends: <http://www.bptrends.com/>

- 12) Hallward-Driemeier, M, & Nayyar, G. (2017). *Trouble in the Making? The Future of Manufacturing-Led Development*. Retrieved from World Bank, Washington, DC: <https://doi.org>.
 - 13) Hansson, B. (2009) .*Employers' Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value* .OECD Education Working Papers, 18, OECD Publishing
 - 14) Hassan, R. (2016). *The Role of Human Capital Management in Enhancing Engagement and Retention among Top Talent in Organization: A Critical Literature Review*. Journal of Emerging Economies and Islamic Research 4, 55-67. Retrieved from <http://www.docucu-archive.com>
 - 15) Hietela, K. (2006) *General Framework for Long-Term Social Impact Evaluation of an Employment Strategy Sub-Reports: Human Capital, USA, Ministry of Labour*. <https://www.ingentaconnect.com>
 - 16) Kordestani, G.R. (2008) *Measurement and Reporting of Human Capital*. Hesabras Journal, 41, 32-26
 - 17) Kucharjikovaa, A, Tokarjikovaa, E, & Blaskovaa, M. (2014). *Human Capital Management – Aspect of The Human Capital*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 177(2015), 48–60. Retrieved.
 - 18) Marimuthu, M. Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2016). *Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance Evidence from Developmental Economies*. (2016) The Journal of International Social Research, 8, 265-272.
 - 19) Mayo, A. (2000) *The role of employee development in the growth of intellectual* Menzies, L. (2003) 'Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance capital', Personnel Review, Vol. 29, No. 4, pp.521–533.
 - 20) Rachel, G.-K. (2013). *The Impact of Human Capital Management on Operational Performance at the Gambia National Water and Electricity Company (NAWEC)*. School of Business, KNUST, College of Art and Social Sciences. (Unpublished), 1-89.
 - 21) S, R. B., & M, C. (2019). *Impact of Human Capital Management on Organizational Performance*. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, Volume -8, 327-331.
 - 22) Schultz, T.W. (1993) *the Economic Importance of Human Capital in Modernization*. Education Economics, 1, 13-19.
 - 23) Uzzal, H., & Ishita, R. (2016). *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: THE NEW*. International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom Vol. IV, Issue 5, 1020-1034.
 - 24) Walker, J.W. (2001), *Human capital: beyond HR?*, HR. Human Resource Planning, Vol. 24, No. 2, pp.4–5.
 - 25) Waseef, J., & M, I. S. (2011). *Impact of Human Capital Management on Organizational Performance*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34, 55-69.
- Zeeman, A. (2020). *Human capital management*. Retrieved from human resources-hr/human-capital-management: <https://www.toolshero.com>

Strategic Model for human capital management Impeller in Design Centers (Case study Defense Industry)

Mahdi Moradi^{1*}, Hamid Milanenejad²

- 1- Teacher, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
- 2- Daa University of Tehran, Iran.

Abstract:

Introduction: Human Capital with the most valuable factor and the most important capital and the main source of basic capabilities in the process of creating a new product and developing the current product in design offices are considered as drivers of the defense industry. Accordingly, in order to formulate human capital management strategies, it is necessary to design a model to identify and prioritize strategies.

Methodology: The research is exploratory in terms of purpose and is a mixed research. First, by reviewing the theoretical literature and expert interviews, the dimensions, components and indicators of human capital management were calculated and then, using an expert questionnaire and forming an expert panel of 32 people who were selected by a judgmental and purposeful method, the validity of the model Initial was assessed through an expert questionnaire.

Results and discussion: Human Capital Management design offices were composed of five dimensions of Strategic Leadership, Strategic Talent Management, Strategic Knowledge Management, Network Management and Organizational Culture Management. The results of statistical analysis show that Strategic Leadership and Strategic Knowledge Management are the most important in Design offices have.

Conclusion: After receiving the corrective opinions of the experts, the expertise questionnaire was approved using Kendall correlation coefficient. Retaining, retaining and utilizing talents play a key and strategic role in human capital management.

Keywords: Strategic plan; Human capital management; Design centers; Defense industry