

## الگوی ارزیابی متوازن منابع انسانی بخش دولتی ایران به روش تحلیل تماتیک

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۰

کد مقاله: ۳۶۱۵۴

زهرا باقری<sup>۱</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>

### چکیده

اگر نتوانیم موضوعی را ارزیابی کنیم، نمی‌توانیم آن را بهبود بخشیم یا به طور کارآمد مدیریت کنیم. در حقیقت ارزیابی یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد و افزایش کارآمدی در سازمان‌ها است. هدف این پژوهش، شناسایی مولفه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران است. پژوهش حاضر که به منظور شناسایی مولفه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی انجام شده است، از روش تحقیق ترکیبی کیفی استفاده کرده است. این روش به تحلیل گسترده‌ای از داده‌های کیفی امکان می‌دهد تا به شناخت بهتر و عمیق‌تر از مولفه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی کمک کند. با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند، یازده نفر از متخصصان در زمینه مورد مطالعه انتخاب و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با آن‌ها انجام شد. از این مصاحبه‌ها، ۶۷ گزاره یا شاخص استخراج شد که طبق روش تحلیل مضمون آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱)، این شاخص‌ها به ۲۰۳ مضمون پایه، ۴۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر تقسیم شدند. این مضامین شامل الزامات محیطی-زمینه‌ای، الزامات فرآیندی، الزامات ساختاری و نتایج و پیامدها هستند. یافته‌های پژوهش گویای آن است که به ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران تاکنون آن‌چنان که باید و شاید پرداخته نشده است و برای ارزیابی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، نیاز است تا با یک دیدگاه جدید و متفاوت به این مفهوم نگریم. الگوی تدوین شده در این پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای، اولین الگوی یکپارچه در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی ایران است و می‌تواند تأثیرات مثبت واضحی بر سازمان‌های دولتی داشته باشد.

واژگان کلیدی: ارزیابی متوازن منابع انسانی، الگوی ارزیابی متوازن منابع انسانی، تحلیل مضمون آتراید-استیرلینگ، نرم افزار مکس کیو دا

۱- دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، z.bagheri71.com@gmail.com

۲- دکتری مدیریت دولتی، استاد دانشگاه علامه طباطبایی

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. خلأیت پایین بوده و درعین 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 این کار را انجام داده است. طراحی و 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 ارزش‌افزوده قابل‌توجهی برای سازمان‌ها در جهت نیل به تعالی سازمانی خلق کند. یکی از جدیدترین و گسترده‌ترین ابزارهای مدیریتی سی‌ساله اخیر، مفهوم کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> است که توسط دو اندیشمندمدیریت به نام‌های کاپلان و نورتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) مطرح‌شده است (Cooper et al., 2017 & Sigalas, 2015). مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که کاربرد مفهوم کارت امتیازی متوازن در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> آن‌طور که سزاوار است؛ موردتوجه 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<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) و کارت امتیازی نیروی کار نوشته‌ی هوسلید، بکر و بتی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵). این کتاب‌ها مفهوم عمومی کارت امتیازی متوازن 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 انجام‌شده 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 انجام‌شده 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 خود را به شهروند داده است. فرآیندهای داخلی، عملیاتی هستند و استراتژی یا راهبردی جای خود را به خطمشی‌گذاری 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 نه‌تنها 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.

1 BSC

2 Kaplan, R. S., & Norton, D. P.

3 HRM

4 Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D.

5 Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W.

## ۲- پیشینه پژوهش

فرآیند طرح ریزی استراتژیک نباید بیش از حد خشک و منطقی بوده و باید برای پاسخگویی به تغییرات و پویایی‌های سیاسی-اجتماعی تحرک لازم را داشته باشد. فرآیند رسمی در طرح‌ریزی استراتژیک باید به سمت خلاقیت و نوآوری حرکت کند. این فرآیند با ایجاد فرصت‌هایی برای نوآوری و خلاقیت، به سازمان کمک می‌کند تا به رشد و پیشرفت بیشتری دست یابد. الگوی ایستای بدون طرح‌ریزی استراتژیک ممکن است سازمان را در وضعیتی قرار دهد که نتواند به تنهایی با چالش‌ها و فرصت‌های جدید مواجه شود. بنابراین، استفاده از رویکردهای خلاق و نوآور در طرح‌ریزی استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای سازمان کمک کند و از این رو، تشویق به خلاقیت و نوآوری در این فرآیند بسیار حیاتی است. مدیریت استراتژیک در بخش خصوصی موفقیت زیادی داشته است اما در بخش دولتی ممکن است با مشکلاتی مواجه شود. این مشکلات ممکن است از اهدافی که در بخش دولتی تنظیم می‌شوند، ناشی شوند. مدیریت استراتژیک به تنهایی تصمیم‌گیری‌های سیاسی را جایگزین نمی‌کند، بلکه بهبود آن‌ها را ترویج می‌کند. در بخش دولتی، تغییرات سیاسی، فشارهای بودجه‌ای، تغییرات در سیاست‌ها و مقررات و عوامل داخلی و خارجی می‌توانند باعث شوند که اهداف و استراتژی‌ها دچار تغییر شوند و استراتژی‌های مورد استفاده بی‌اعتبار به نظر برسند. در بخش عمومی، محدودیت‌های زمانی می‌توانند باعث تمرکز بر راه‌حل‌های سریع و کوتاه‌مدت شوند و دیدگاه‌های بلندمدت را نادیده بگیرد. این موضوع می‌تواند منجر به سوءبرداشت‌ها و شکست در اجرای استراتژی‌ها شود. در دولت‌های فراگیر، تمایل به انجام تغییرات سریع و بدون تحلیل کافی ممکن است به سوءبرداشت‌ها و ناکارآمدی استراتژی‌ها منجر شود. بنابراین، توجه به اهداف دقیق، تحلیل دقیق و تأمل بلندمدت در طراحی و اجرای استراتژی‌ها در بخش دولتی ضروری است تا از بروز سوءبرداشت‌ها و ناکارآمدی‌ها جلوگیری شود. سبک مدیریت مدیران بخش عمومی با مدیران بخش خصوصی تفاوت‌هایی دارند، از جمله محدودیت در اختیار، عدم توانایی در حذف برنامه‌ها و نظارت نزدیک مطبوعات. با این حال، برای مدیریت استراتژیک در بخش عمومی، محدودیت بزرگتری نسبت به کمبود تجربه در برخی از مقامات وجود دارد. امید است که برخی مدیران در سازمان‌های دولتی به مزایای بکارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان خود توجه ویژه‌ای داشته باشند. چشم‌انداز زمانی یک مسئله مهم است که باید در تحلیل و طراحی استراتژی‌ها مدنظر قرار گیرد. در فضای سریع‌التغییر، دیدگاه‌های بلندمدت باید به طور مداوم بازبینی شوند. مشکلات دیگری نیز وجود دارد؛ از جمله کمبود اطلاعات، تعصبات در اندازه‌گیری فعالیت‌ها و ناکارآمدی در آموزش کارکنان. انتقادات مطرح شده ممکن است به نقد انتظارات بیش از حد و اجرای دقیق از سوی صاحبان منافع اشاره کنند. این انتقادات نباید دیدگاه استراتژیک را در بخش دولتی نفی کنند، بلکه باید به عنوان یک فرصت برای بهبود شیوه تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته شوند. انجام فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی ارزشمند است که به تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا به شکل استراتژیک فکر و عمل کنند (Bryson, 2018).

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار برای کمک به رهبران در انجام تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات راهبردی، اهمیت دارد. این فرآیند باید تفکر و عمل استراتژیک را تسهیل کرده و از تبدیل شدن به فرآیند بی‌اهمیت جلوگیری کند. در بخش دولتی، طرح‌ریزی استراتژیک باید به شکلی ارزشمند و معقول اجرا شود تا به مدیریت و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها کمک کند. این ابزار باید با واقعیت‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور همخوانی داشته باشد و نیازها و اولویت‌های ملی را تأمین کند. استراتژی‌های دولتی باید به عنوان وسیله‌ای برای مدیریت و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها مورد استفاده قرار گیرند و نباید به تنهایی به عنوان یک هدف دنبال شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک باید به مسائل مهم واقعی توجه کرده و افراد و نهادهای مختلف را در اقدامات هدفمند و هماهنگ یاری کند.

خطای رایجی وجود دارد و این است که تصور می‌شود مدل‌های 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 هزینه‌های بخش دولتی بوجود آمد. به طور خلاصه، بایستی بیش از پیش به سمت فرآیندهای دموکراتیک‌تر در ارتباط با شهروندان پیش‌رویم. 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 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.

## ۲-۱- 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 می‌کنند و به نیروهایی که این نتایج را پدید می‌آورند و پیش می‌برند بی‌توجه هستند. شاخص‌های مالی ذاتا نگاهی رو به گذشته دارند. از آنجا

که محرک‌های عملکرد هم اکنون در کنترل مدیریت هستند؛ سیستم سنجش ارزیابی متوازن، مدیران را تشویق می‌کند که تنها به پایش ساده نتایج مالی بسنده نکنند؛ بلکه در فرآیند اجرای استراتژی به صورت فعال‌تری درگیر شوند. بکر و همکارانش (۲۰۰۱) مدلی هفت مرحله‌ای برای ایفای نقش راهبردی منابع انسانی ارائه کرده‌اند. این که منابع انسانی چگونه می‌تواند نقش راهبردی خود را صورت رسمی ببخشد؟ در شکل (۱) نشان داده شده است که چگونه منابع انسانی می‌تواند دستاوردهای خود را به فرآیند اجرای استراتژی پیوند زند.

محققان با بررسی ادبیات موضوع دریافتند که به جز کارت امتیازی متوازن، 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 بیٹی، ۲۰۰۵). این کتاب‌ها مفهوم عمومی کارت امتیازی متوازن را در نظر گرفته و بر روی آن، مجدداً و متناسب با عملکرد منابع انسانی یک شرکت (کتاب اول) و نیروی کار غیر نظارتی (کتاب دوم) کار کرده‌اند (Kaufman et al., 2021).

از تعداد مقالات انگشت‌شماری که به تمام جنبه‌ها و مراحل مدل هفت مرحله‌ای بکر و همکاران (۲۰۰۱) توجه کرده است می‌توان به مقاله پیاده‌سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی در صنعت هتلداری (Shankari & Suja, 2008) اشاره کرد. توجه صرف به بخش خصوصی و پررنگ شدن جنبه‌های 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 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 جنبه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی ۳ پرداخته نشده است. این تحقیق متمرکز بر ذینفعان با دیدگاه فرهنگ شرکتی نسبت به آنان است که متأسفانه سایر عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری کارت امتیاز منابع انسانی در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. البته این مقاله در نوع خود بی‌نظیر است و می‌تواند به‌عنوان 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 مکزی 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 پرداخته‌اند و تمرکز پژوهشگران بر ارزیابی متوازن نیروی کار (Becker et al. 2005) بوده است. مقالات متعدد دیگری نیز وجود دارند که باوجود ادعایشان مبنی بر به‌کارگیری یا گزین برداری از مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و همکاران (۲۰۰۱)، تنها به کارت امتیازی متوازن منابع انسانی پرداخته‌اند و از توجه به سایر مراحل مدل هفت مرحله‌ای غافل مانده‌اند (Hydar et al., 2010)، (Alipour et al., 2019) و (Salomon & Alexander: 2020). 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 به‌کارگیری مفهوم دچار ایراداتی هستند. در این مقاله به این نکته اشاره شده است که اجرای ارزیابی متوازن منابع انسانی یک رویکرد از بالا به پایین است که در آن نقش‌ها به‌وضوح مشخص می‌شوند.

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 به‌منظور توسعه مدلی برای شرکت لاستیک پارس (Safari, 2012) بوده است که از نظر نوآوری و جنبه‌های 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 آن‌ها اشاره شده است در مفهوم ارزیابی متوازن منابع انسانی دچار مشکل شده‌اند. در مرحله ۵ مدل بکر و همکارانش (۲۰۰۱)، به موضوع همسومون‌مدن معماری منابع انسانی با دستاوردهای منابع انسانی پرداخته شده است. در مراحل قبلی تفکر بالا به پایین است. در آن راهبرد به شما می‌گوید بر روی کدام‌یک از دستاوردهای منابع انسانی باید تمرکز کنید (مرحله ۴). اما در مرحله ۵، پرسش این است که کارکرد منابع انسانی (تشویق‌ها، شایستگی‌ها، 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، آن‌هم در بخش دولتی دچار نقایص و کاستی‌های فراوانی است و لزوم انجام تحقیقی به‌منظور سامان دادن به نگرش کنونی را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد.

1 Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D.

2 Boudlaie et al.

3 HR Scorecard

4 Kaufman et al.

5 Kanagat, V. A., & Sharma, S. U.

### ۳- روش 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 شفاف‌سازی 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., 2023).

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 بهره‌گیری از خرد جمعی وجود داشت. لذا در مرحله‌ی 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، داده‌های مورد نیاز تحقیق را غنای بیشتری داده و در ادامه با روش کیفی تحلیل مضمون داده‌های 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 تئوریک 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. پیش از استفاده از تحلیل مضمون، پژوهشگران باید تصمیمات اساسی در خصوص برخی از موضوعات مرتبط با آن اتخاذ نمایند که برخی از آن‌ها عبارتند از: (Abedi et al., 2023):

توضیح مفصل جنبه خاصی از داده‌ها یا توصیف غنی مجموعه داده‌ها:

- 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 داده‌ها باشد. جایگزین روش قبلی، عرضه جزئی‌ترو تفصیلی‌تر مضامینی بسیار خاص یا گروهی از مضامین در درون داده‌ها است. کاربرد عمده این روش در مواردی است که پژوهشگر به دنبال بررسی سؤالی مشخص باشد (Abedi et al., 2010).

شایان ذکر است در تحقیق حاضر، مضامین در پاسخ به پرسش‌های خاص تحقیق قالب‌بندی شده‌است. در تکنیک استقرایی، فرایند کدگذاری داده‌ها بدون نیاز به تلاش برای انطباق کدها با چارچوب کدگذاری از قبل تهیه شده انجام می‌گیرد. در روش قیاسی، محقق با انتخاب یک نظریه خاص، کدها را انتخاب و مشخص می‌کند و سپس علائم، شاخص‌ها و شواهدی که این نظریه را تأیید می‌کنند را شناسایی و کدگذاری می‌کند. همچنین، کدهای مرتبط با هر موضوع از فرضیات و مؤلفه‌های نظریه مورد استخراج قرار می‌گیرد. این روش به محقق کمک می‌کند تا به شیوه‌ای منطقی و سیستماتیک به تحلیل داده‌ها بپردازد و نتایج دقیق و قابل اعتمادی به دست آورد (Abedi et al., 2010).

با توجه به این موضوع، تحقیق حاضر در دسته قیاسی قرار می‌گیرد. در سطح مکنون، به بررسی فراتر از معانی ظاهری و آشکار داده‌ها پرداخته می‌شود و به دنبال شناسایی یا ارزیابی ایده‌ها، فرضیات و مفاهیم نهفته (ایدئولوژی‌ها) است. در این نوع تحلیل، توسعه و شکل‌گیری مضامین را به صورت تفسیری بررسی می‌کند و تحلیل تنها به توصیف محدود نمی‌شود بلکه به عنوان یک نوع از نظریه‌پردازی نیز مطرح می‌شود (Abedi et al., 2010). تحقیق حاضر با مضامین مشهود سر و کار دارد. در این پژوهش از طبقه‌بندی ارائه‌شده توسط آتراید - استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده می‌گردد. در این طبقه‌بندی، مبنا جایگاه مضمون در شبکه مضامین است و دارای انواع مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه می‌باشد.

از آن‌جا که تحلیل مضمون به صورت کیفی انجام می‌شود، پاسخ‌های روشن و سریع برای آن وجود ندارد. این نوع تحلیل نیازمند مقدار داده‌های کیفی و موجود است که به وجود و یا ارتباط مضمون اشاره کند، نه به مقداری کمی. بنابراین، ارزیابی مضمون بیشتر به این بستگی دارد که در چه اندازه به مسائل و نکات کلیدی مرتبط با سؤالات تحقیق پرداخته شده است، تا به معیارهای کمی (Braun & Clarke, 2006)؛ مدلی که آتراید - استرلینگ برای تحلیل مضمون ارائه کردند، شامل سه مرحله کلی می‌باشد: مرحله اول - تجزیه متن؛ مرحله دوم - اکتشاف متن؛ مرحله سوم - یکپارچه‌سازی اکتشافات. در هر یک از این مراحل سطح انتزاعی بیشتری جهت تحلیل به تناسب مراحل مورد نیاز است. همچنین این فرآیند جامع (سه مرحله‌ای) در مدل شبکه مضامین توسط شش گام این مراحل انجام می‌گیرد. در تحلیل مضمون، امری اساسی این است که پژوهشگر باید اعمال خود

- 1 Attride-Stirling, J.
- 2 The reduction or breakdown of the text
- 3 The exploration of the text
- 4 The integration of the exploration

را به طور شفاف و آشکار توضیح دهد و اطمینان حاصل کند که آنچه گفته می‌شود با آنچه انجام می‌شود همخوانی و انطباق دارد. این نوع تحلیل بسیار منعطف است و معیارهای مختلفی برای ارزیابی آن وجود دارد که بستگی به رویکرد فلسفی و روش شناختی پژوهشگر دارد. کینگ و هاروکس (۱۴۳:۲۰۱۰) چهار رویه برای اعتبارسنجی پژوهش پیشنهاد داده‌اند که شامل خودآزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل، دریافت بازخور از مصاحبه‌شوندگان و ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی‌ها می‌شود. در این مطالعه، از این چهار رویه برای اعتبارسنجی استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌ها

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن به یکی از محبوب‌ترین و موفق‌ترین ابزارهای مدیریت عملکرد یک سازمان تبدیل شده است؛ از این رو 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 مصاحبه‌شوندگان 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 ۴۶ 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 انسانی در بخش دولتی ایران باید به مضامین فراگیری همچون الزامات محیطی - زمینه ای، الزامات فرآیندی، الزامات ساختاری و نتایج و پیامدها توجه ویژه‌ای داشت. در میان یازده مصاحبه صورت گرفته، در مجموع ۵۶۸ نکته کلیدی با کدهای نشانگر مشخص گردیدند.

این نکات در قالب گزاره مصاحبه یاسند 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 شد تا با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری 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 دقیق‌تر 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 ۳ و ۴) 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 می‌شود و شایستگی‌های منابع انسانی) در ارزیابی متوازن منابع انسانی به خصوص در بخش دولتی توجه ویژه‌ای 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 نهادی 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 خط‌مشی‌های منابع انسانی	عوامل قانونی	
۸	عدالت سازمانی	مدیریت عملکرد پایدار منابع انسانی	
۹	خط‌مشی پایدار		
۱۰	عوامل اقتصادی		
۱۱	عامل زیست محیطی		
۱۲	عوامل اجتماعی		
۱۳	پایداری در منابع انسانی		
۱۴	مسائل فرهنگی		
۱۵	اصول اخلاقی		
۱۶	توسعه دموکراسی	شاخص‌های طراحی (مشتری)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
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		
۳۴	توانایی مدیریت		
۳۵	سبک رهبری		
۳۶	اخلاقیات و معیارهای عمل		
۳۷	بررسی سطح تحصیلات و تخصص مدیران و کارشناسان مسئول		
۳۸	آزادی برای مدیریت		
۳۹	نیروهای خارجی که بر مدیری سازمان دولتی تاثیر می گذارد	شایستگی های منابع انسانی	
۴۰	نیروهای داخلی که بر مدیری سازمان دولتی تاثیر می گذارد		
۴۱	سنجش شاخص های کلیدی عملکرد		
۴۲	فضایل یک مدیر مدنی محور (مدنی اندیش)		
۴۳	خلق سازمان های یادگیرنده		
۴۴	توانمندسازی منابع انسانی		
۴۵	مهارت ها و توانمندی های خط مشی گذاران شایسته برای عصر آینده		
۴۶	مدیریت هدفمند		
۴۷	مدیریت گرایی		
۴۸	شاخص های سازمانی		
۴۹	تغییر استراتژیک در بخش دولتی		
۵۰	توسعه سازمانی در بخش دولتی		
۵۱	کارشناسی و برنامه ریزی		
۵۲	سیاست گذاری		
۵۳	سیاست های بهره وری منابع انسانی		
۵۴	سیاست گذاری ملی در جهت افزایش بهره وری منابع انسانی		
۵۵	مدیریت دولتی جدید= new public management		
۵۶	مهندسی مجدد دولت ها در عصر اطلاعات		
۵۷	چشم انداز		
۵۸	حکمرانی خوب		
۵۹	مدیریت شبکه		
۶۰	حکمرانی پایداری		
۶۱	اولویت بندی راهبردها		
۶۲	شناسایی اهداف		
۶۳	مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی		
۶۴	روحیه کارآفرینی		
۶۵	دولت الکترونیک		
۶۶	سبک حکمرانی: حکمرانی دموکراتیک		
۶۷	استراتژی های بدیل		
۶۸	برندسازی در بخش عمومی		
۶۹	اتلاف بخش دولتی- خصوصی		
۷۰	اجرای صحیح قانون و نظم اجتماعی		
۷۱	مفاد مورد تاکید در سند چشم انداز ۱۴۰۴ و اهداف بخشی و فرابخشی و دستگاه های مسئول (در ارزیابی عملکرد دولت و	شاخص های طراحی (خط مشی)	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
	حکومت)		
۷۲	بررسی نیازهای اطلاعاتی کارکنان سازمان		
۷۳	راهبرد پیشگیری از فساد		
۷۴	مدیریت سرمایه اجتماعی رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی		
۷۵	اصلاح نظام اداری و ارائه خدمات عمومی		
۷۶	صیانت از حقوق انسانی		
۷۷	برنامه تحول اداری		
۷۸	ارزیابی مدیریت کیفیت جامع سازمان‌های دولتی		
۷۹	مدیریت مبتنی بر شواهد در بخش دولتی		
۸۰	شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری		
۸۱	کارشناسی و برنامه ریزی		
۸۲	انتخاب و انتصاب بر مبنای قابلیت‌ها		
۸۳	تقسیم کار بر اساس ارباب رجوع		
۸۴	ابزارهای دولت		
۸۵	نظم اجتماعی و نظم حقوقی		
۸۶	بودجه ریزی بر مبنای عملکرد		
۸۷	ارزیابی عملکرد چندسطحی		
۸۸	شناسایی مولفه‌های موثر اینترنت اشیا بر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی		
۸۹	ویژگی‌های اصلی مدیریت دولتی نوین		
۹۰	سنجش شاخص‌های کلیدی عملکرد		
۹۱	بازار کالاها و خدمات		
۹۲	معماری برند بخش عمومی		
۹۳	مدیریت بحران		
۹۴	پاسخگویی مبتنی بر عملکرد		
۹۵	افزایش ظرفیت زیرساخت‌ها		
۹۶	حسگری استراتژیک = چابکی استراتژیک		
۹۷	بازمهندسی فرایندها		
۹۸	فن آوری		
۹۹	ساختار سازمانی		
۱۰۰	سیستم اطلاعات مدیریت		
۱۰۱	کوچینگ ویا منتورینگ		
۱۰۲	آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان		
۱۰۳	ایجاد ساختاری برای اجرا		
۱۰۴	راهبرد حمایتی در حین اجرا		
۱۰۵	مدیریت تنوع کار		
۱۰۶	برآورد ارزش پولی اطلاعات		
۱۰۷	حسابداری منابع انسانی با رویکرد ارزش‌گذاری منابع انسانی		
۱۰۸	هزینه یابی منابع انسانی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا		
۱۰۹	سرمایه داری شرکتی		
۱۱۰	ممیزی وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی		
۱۱۱	محک‌های استراتژیک		
۱۱۲	محک‌های عملکرد		
۱۱۳	محک‌های پیشرفت		
۱۱۴	بهبود بخشیدن به عملکرد مالی		
۱۱۵	سنجش شاخص‌های کلیدی عملکرد		
۱۱۶	بازگشت سرمایه استراتژی		
۱۱۷	استراتژی‌های کارآمدسازی اقتصاد		
۱۱۸	هزینه‌های سیاسی- اداری		
۱۱۹	هزینه‌های خدمات		
۱۲۰	تقویت فرایند ارزش افزوده		
۱۲۱	بهای تمام شده خدمات		
۱۲۲	نوآوری در بخش عمومی		
۱۲۳	سنجش شاخص‌های کلیدی عملکرد		
۱۲۴	مدیریت استعدادها		
۱۲۵	توسعه منابع انسانی		

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱۲۶	ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی		
۱۲۷	سنجش شاخص‌های کلیدی عملکرد	شاخص‌های طراحی (مسئولیت اجتماعی سازمان)	
۱۲۸	رفتار مصرف کننده	بررسی دیدگاه‌ها	
۱۲۹	نگرش منفی به کارکنان بخش دولتی		
۱۳۰	رای مردم		
۱۳۱	انواع ذینفعان دولتی		
۱۳۲	یادگیری اجتماعی	انتخاب و آموزش	
۱۳۳	نیازسنجی آموزشی کارکنان		
۱۳۴	مدیریت دانش		
۱۳۵	مدیریت استعدادها		
۱۳۶	زیرساخت‌های دولت الکترونیک	هوشمندی فرآیندها و ساختار	
۱۳۷	عناصر تکنولوژیک		
۱۳۸	مروری بر عقاید دیگران یا تئوری سیستم	تئوری توفیق	
۱۳۹	بررسی دیدگاه‌ها		
۱۴۰	بازکردن سازمان		
۱۴۱	کارتیمی و گروهی	فرآیندهای مشارکت گسترده	
۱۴۲	تقسیم کار سیستماتیک		
۱۴۳	رسانه به مثابه یک نهاد سیاسی		
۱۴۴	پاسخگویی و مسئولیت پذیری عمومی		
۱۴۵	سیستم‌های ارتباطی		
۱۴۶	همکاری موثر		
۱۴۷	شهروندی سازمانی		
۱۴۸	مشارکت توانمند نمایندگان سازمان‌های مردم نهاد و دولتی		
۱۴۹	مدیریت بر اساس اهداف		
۱۵۰	روش‌های عملیاتی استاندارد		
۱۵۱	انگیزش کار	رویه‌های کاری مناسب	
۱۵۲	خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان		
۱۵۳	برنامه‌های بیمه و خدمات رفاهی		
۱۵۴	برنامه‌های غیر بیمه‌ای و خدمات رفاهی		
۱۵۵	مدیریت پرسنل		
۱۵۶	دموکراسی رویه‌ای		
۱۵۷	مدیریت عملکرد		
۱۵۸	شفافیت سازمانی		
۱۵۹	راستی		
۱۶۰	انضباط سازمانی		
۱۶۱	فرآیند بودجه بندی بخش دولتی	نتایج و پیامدها	
۱۶۲	توسعه سازمانی پایدار		
۱۶۳	ارتقاء رضایت و انگیزه کارکنان		
۱۶۴	تئوری سازمان پویا		
۱۶۵	بهره مندی از تکنیک‌های مدیریتی و سازمانی		
۱۶۶	اصول مدیریت دولتی نوین		
۱۶۷	عناصر طراحی فرآیندها		
۱۶۸	قدرت تخصصی و مدیریتی		
۱۶۹	کنترل فساد		
۱۷۰	مدیریت فرآیندها		
۱۷۱	کارکردهای مدیریتی در مدیران سازمان مدار، موقعیت مدار و رابطه مدار	خط‌مشی 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	

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱۷۹	بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی	مضمون سازمان دهنده	
۱۸۰	سرمایه انسانی	بهبود عملکرد سازمان	
۱۸۱	توجه به روابط کیفی کار	مدیریت سرمایه انسانی	
۱۸۲	تکریم مشتری و کارکنان و ارائه خدمت برتر	خلق فرهنگ همکاری	
۱۸۳	اندازه‌گیری سطح رضایت و خوشحالی کارکنان	رضامندی در کار	
۱۸۴	اصلاح درک ناقص از کسب دانش	اصلاح درک‌های ناقص و اشتباه از شیوه کسب دانش	
۱۸۵	مدیریت پیامدهای غیر منتظره موفقیت‌های اجتماعی	کاهش و تعدیل اثرات پیامدهای غیر منتظره موفقیت‌های اجتماعی	
۱۸۶	حکمران پاسخگو	پاسخگویی دموکراتیک	
۱۸۷	ارزیابی کار حکومت		
۱۸۸	مدیریت منابع انسانی بهره ور در محیط پویا		افزایش بهره وری
۱۸۹	افزایش نرخ مشارکت نیروی کار		
۱۹۰	کارایی سرمایه گذاری نیروی کار		
۱۹۱	سینرژی سامانه‌های مدیریت دانش کارکنان		
۱۹۲	تفکرات سازمان یافته	تفکر سیستمی	
۱۹۳	حکومت عقل	تصمیم گیری عقلایی	
۱۹۴	رشد و تعالی انسان	تعالی انسانی	
۱۹۵	تعیین تعامل دولت- جامعه	ایجاد تعاملات کارا و اثربخش	
۱۹۶	پایداری اجتماعی		توسعه پایدار
۱۹۷	تصویر ذهنی از پایداری		
۱۹۸	مدیریت منابع انسانی پایدار		
۱۹۹	استانداردسازی فرآیندها در منابع انسانی	سنجش و ارزیابی سیستماتیک	
۲۰۰	سیستم درجه بندی		
۲۰۱	توجه به بهداشت شخصی و عمومی کارکنان	پیشگیری‌های بهداشتی و درمانی	
۲۰۲	متمرکز و متحد کردن سازمان	انسجام سازمان و واحد منابع انسانی	
۲۰۳	بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در اجرای فعالیت‌های اداری	بهره وری اداری	

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 ظهور یافته 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	
-	-	۱	۶	۷	۲۲	۲۶	۳۵	۳۱	۴۰	۲۵	تعداد مضامین پایه

از رویه‌های خودآزمون کدگذاری، دگرآزمون کدگذاری و کسب نظر مصاحبه‌شوندگان جهت اعتبارسنجی مدل پژوهش استفاده گردید. به علت کیفی بودن روش تحلیل مضمون، برای کنترل روایی و پایایی پژوهش حاضر، از معیارهای کمی و رویکرد اثبات‌گرایی استفاده نشد؛ بلکه مطابق با توصیه کینگ و هاروکس (۱۴۳:۲۰۱۰) از چهار رویه خودآزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل، دریافت بازخور از مصاحبه‌شوندگان و ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی‌ها، استفاده شد.

محقق جهت اعتبارسنجی نتایج، گویه‌های بدست آمده از مصاحبه خبرگان و مستندات را بعد از گذشت دو ماه از کدگذاری اول، مجدد بازبینی نمود و آن‌ها را یک بار دیگر و از نو مجدداً کدگذاری نمود. سعی شد فرآیند کدگذاری کاملاً بودن توجه به کدهای قبلی و مستقل از بار اول انجام شود.

در مرحله بعد، با درخواست از یکی از خبرگان مستقل که اولاً آشنا به حوزه ارزیابی متوازن منابع انسانی بود، ثانیاً سابقه آشنایی کامل با مبحث نظارت را داشت و ثالثاً از دقت و فرصت کافی برای انجام این موضوع برخوردار بود، کدگذاری مجدد گویه‌ها انجام شد. بنابراین محاسبه ضریب توافق دگرآزمون (نسبت کاپای کوهن) انجام شد که عدد ۸۷٪ بدست آمد و چون بالاتر از ۸۰٪ قرار گرفته است، اعتبار کدها تصدیق می‌شود.

پس از تکمیل کار تحقیق، محقق گویه‌ها، کدهای توصیفی، پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر را به همراه الگوی نهایی پژوهش، به پنج نفر از خبرگان مصاحبه‌شونده که در دسترس بودند ارائه نمود و از ایشان درخواست نمود در قالب طیف لیکرت میزان توافق خود با الگوی بدست آمده را از کاملاً بی‌ربط (عدد ۱) تا کاملاً مرتبط (عدد ۵) اعلام نمایند. پس از اخذ پرسشنامه از ایشان، مشاهده گردید میانگین نظرات خبرگان در خصوص کدگذاری‌ها و الگوی نهایی به ترتیب ۴٫۴ و ۴٫۳ می‌باشد که نشانگر موافقت ۸۸٪ و ۸۴٪ ایشان با کدگذاری و مدل مستخرجه است. بنابراین در مجموع، کدگذاری انجام شده و مدل مستخرجه از اعتبار لازم نزد خبرگان برخوردار می‌باشد.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

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 مؤثر 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 خطمشی به اندازه‌گیری پیروی از خطمشی‌ها و استانداردهای سازمانی و اجرای صحیح آن‌ها توسط کارکنان اشاره دارند. شاخص‌های عملیاتی به اندازه‌گیری عملکرد و بهره‌وری در فرآیندهای عملیاتی سازمان متمرکز 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 نگرسته 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 بوده‌اند. موضوعی که پژوهشگران در این تحقیق به آن پرداخته‌اند 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 می‌شود تا با توجه به الگوی استخراج شده، محققان دیگر درصدد جستجوی مولفه‌های احتمالی دیگر برآیند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا این الگو را در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دهند و به ارزیابی راهبردی منابع انسانی در بخش دولتی بپردازند.

## منابع

- عابدی جعفری، ح.، تسلیمی، م.، فقیهی، ع.، و شیخ‌زاده، م. (۱۳۹۰). تحلیل تم و شبکه تم: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوها در داده‌های کیفی. ۵(۲)، ۱۵۱
- ابراهیم‌پور، ه.، و فاتره‌چی، ز. (۱۳۹۷). مدیریت دولتی و جامعه پایدار. تهران: نشر نورعلم، برادران.

- کاپلان، ر. س.، و نورتون، د. پ. (۱۳۸۷). ترجمه: استراتژی به عمل — کارت امتیازی متوازن. (ر. مولماسی و ج. سیفی، مترجمان). تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. (مأخذ اصلی: ۱۹۹۶).
- صفری، ق. (۱۳۹۱). توسعه مدلی برای ارزیابی متوازن منابع انسانی در شرکت لاستیک پارس (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد). دانشکده صنایع
- Alipour, N., Sangari, M. S., & Nazari-Shirkouhi, S. (2019, January). Investigating green human resource practices in the healthcare sector: A joint application of balanced scorecard and SIR method. In 2019 15th Iran International Industrial Engineering Conference (IIIEC). (pp. 283-288). IEEE. DOI:10.1109/IIIEC.2019.8720625
  - Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". Sage Publishing, *Qualitative Research Journal*, 1(3). <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
  - Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *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. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 113-147. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201644>
  - Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
  - Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Germany: Wiley.
  - Cooper, D., Ezzamel, M., & Qu, S. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
  - Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
  - Kanagat, V. A., & Sharma, S. U. (2021). The HR Scorecard for Innovation in Higher Education. *IUP Journal of Management Research*, 20.(1)
  - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the Balanced Scorecard to Work. In *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook* (Eds. Shaw, D. G., Schneier, C. E., Beatty, R. W., Baird, L. S.). Massachusetts: HRD Press, 66-74.
  - King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interview in Qualitative Research*. London: Sage.
  - Hydar, S. J., Mishra, B. K., & Bhagat, M. (2010). Impact of accreditation on human resource development and management of a hospital through HR balance score card. *International Business Management*, 4(2), 89-98. DOI:10.3923/ibm.2010.89.98
  - Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., & Gomez, R. (2021). 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*, 31(1), 65-92.
  - Salomon, L. L., & Alexander, D. (2020, July). Performance Analysis of Employees at PT. Sungaiberkat Serani Sukses Using Human Resource Scorecard Method. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 852, No. 1, p. 012119). IOP Publishing. [https://linter.untar.ac.id/repository/penelitian/buktipenelitian\\_10390014\\_6A090423171017.pdf](https://linter.untar.ac.id/repository/penelitian/buktipenelitian_10390014_6A090423171017.pdf)
  - Shankari, L., & Suja, S. (2008). Benchmarking on HR Scorecard in the hospitality industry. *Management and Labour Studies*, 33(1), 80-102. DOI:10.1177/0258042X0803300105
  - Shayegh, H., Taftian, A., & Moinuddin, M. (2023). Compilation of the knowledge capability model of financial managers of executive bodies with the method of phenomenology and thematic analysis. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 264-245. doi: 10.22080/shrm.2023.4168
  - Sigalas, C. (2015). Empirical investigation of balanced scorecard's theoretical underpinnings. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(4), 546-572. DOI:10.1108/JAOC-03-2014-002