



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

A Qualitative Model of Value-Creating Human Resource Management in the Public Sector

Ali Akbar Delvarianzadeh¹, Reza Najaf Beigi², Karamollah Daneshfard³

Abstract

Background & Purpose: Recent paradigm shifts in the field of human resource management - from traditional approaches based on workforce management to strategic and value-oriented approaches - have led to the formation of new concepts such as value-creating human resources. A concept that emphasizes the active role of employees in creating economic, social, and public values. Despite the importance of this conceptual shift, the Iranian public sector still faces the lack of a coherent model for value-creating human resource management. Accordingly, the present study was conducted with the aim of presenting a qualitative model of value-creating human resource management in the public sector.

Methodology: This study is of an applied nature and is designed with an inductive approach, and the content analysis strategy was used. The research participants included 15 faculty members and selected experts from the Ministry of Economic Affairs and Finance, who were selected using a non-probability judgmental and purposeful sampling method. In the data analysis stage, the content analysis method was used based on the Athead-Stirling content network model; In such a way that basic, organizing and comprehensive themes were extracted and finally, a coherent framework of the qualitative model of value-creating human resource management in the public sector was drawn.

Findings: The research findings led to the design of a value-creating human resource management model in the public sector (5 overarching themes, 15 organizing themes, and 45 basic themes) including talent supply and recruitment management (value-based competency-based recruitment, value-creating employer branding, and foresight in value-creating recruitment), human capital development management (development of future value-creating skills, value-creating organizational learning, and value-creating transformational leadership), commitment and retention management (value-creating in fair compensation, value-creating health and resilience, and value-creating organizational culture), performance and innovation management (value-creating with performance management, value-creating agility, and technology-based value-creating), and strategic alignment with governance (public value-creating, accountability, transparency, and value-creating internal and external environmental alignment).

Conclusion: Establishing value-creating human resource management in the public sector requires a comprehensive, strategic, and human-centered view of human resource functions. The presented model provides a coherent framework for guiding human resources policies and actions towards creating public value.

Keywords: *Human Resource Management, Value-Creating Human Resource Management, Public Sector.*

Citation: Delvarianzadeh, Ali Akbar; Najaf Beigi, Reza and Daneshfard, Karamollah. (2025). A Qualitative Model of Value-Creating Human Resource Management in the Public Sector. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(28), 139-164.

1. PhD Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: 5279799181@iau.ir

2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: R.najafbacy@iau.ac.ir

3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Daneshfard@iau.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۸، شماره ۲۸
تابستان ۱۴۰۴
صص ۱۳۹-۱۶۴

الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی

علی اکبر دلوریان زاده^۱، رضا نجف‌بیگی^۲، کرم‌اله دانش فرد^۳

چکیده

زمینه و هدف: تحولات پارادایمی اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی - از رویکردهای سنتی مبتنی بر اداره نیروی کار به رویکردهای راهبردی و ارزش‌محور - موجب شکل‌گیری مفاهیم نوینی نظیر منابع انسانی ارزش آفرین شده است. مفهومی که بر نقش فعال کارکنان در خلق ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و عمومی تأکید دارد. با وجود اهمیت این تحول مفهومی، بخش دولتی ایران همچنان با فقدان الگویی منسجم برای مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین مواجه است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی انجام شد.

روش‌شناسی: این مطالعه ماهیتی کاربردی داشته و با رویکرد استقرایی طراحی شده است و در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه مشارکت‌کنندگان تحقیق شامل ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان منتخب وزارت امور اقتصادی و دارایی بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. در مرحله تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون با اتکا بر الگوی شبکه مضامین اترید-استرلینگ به کار گرفته شد؛ به گونه‌ای که مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شده و در نهایت، چارچوبی منسجم از الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی ترسیم گردید.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی (۵ مضمون فراگیر، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۵ مضمون پایه) شامل مدیریت تامین و جذب استعداد (جذب مبتنی بر شایستگی ارزش مدار، برندسازی کارفرمایی ارزش آفرین و آینده‌نگری در جذب ارزش افزا)، مدیریت توسعه سرمایه انسانی (توسعه مهارت‌های ارزش آفرین آینده، یادگیری سازمانی ارزش افزا و رهبری تحول‌گرای ارزش آفرین)، مدیریت تعهد و ماندگاری (ارزش آفرینی در پاداش عادلانه، ارزش افزایی سلامت و تاب‌آوری و فرهنگ سازمانی ارزش آفرین)، مدیریت عملکرد و نوآوری (ارزش افزایی با مدیریت عملکرد، چابکی ارزش افزا و ارزش آفرینی فناوری محور) و همسویی راهبردی با حکمرانی (ارزش آفرینی عمومی، پاسخگویی و شفافیت و همسویی محیطی داخلی و خارجی ارزش آفرین) منجر شد.

نتیجه‌گیری: استقرار مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی مستلزم نگاهی جامع، راهبردی و انسان‌محور به کارکردهای منابع انسانی است. الگوی ارائه‌شده چارچوبی منسجم برای هدایت سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی در راستای خلق ارزش عمومی فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین، بخش دولتی.

استناد: دلوریان زاده، علی اکبر؛ نجف‌بیگی، رضا و دانش فرد، کرم‌اله. (۱۴۰۴). بازشناسی ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی: سنت مطالعه مرور فراترکیب. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸(۲۸)، ۱۳۹-۱۶۴.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. **رلیانامه:** 5279799181@iaiu.ir
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. **رایانامه:** R.najafbacy@iaiu.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. **رایانامه:** Daneshfard@iaiu.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: رضا نجف‌بیگی

نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2025.523760.2244

مقدمه

در عصر کنونی، منابع انسانی به‌عنوان حاملان اصلی دانش، مهارت، فناوری و خدمات، نقش محوری در خلق ارزش برای سازمان‌ها و جوامع ایفا می‌کنند و جایگاه آن‌ها به‌مثابه سرمایه‌ای راهبردی در مسیر توسعه سازمانی و اجتماعی، غیرقابل انکار است. به‌گونه‌ای که ارزش و اهمیت استراتژیک منابع انسانی در تحقق اهداف کلان سازمان‌ها و جوامع، با هیچ عامل دیگری قابل قیاس نیست (کارگرسورکی، ۱۴۰۱). در این میان، سازمان‌های دولتی به دلیل نقش تعیین‌کننده خود در ارائه خدمات عمومی، ارتقای رفاه اجتماعی و پیشبرد توسعه اقتصادی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری اثربخش و ارزش‌آفرین از سرمایه انسانی هستند.

با این حال، سازمان‌های دولتی با چالش‌های خاص و پیچیده‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه‌اند. این سازمان‌ها برخلاف بنگاه‌های بخش خصوصی، در چارچوب محدودیت‌های سیاسی، نظارتی، حقوقی و بودجه‌ای فعالیت می‌کنند؛ محدودیت‌هایی که اغلب توان آن‌ها را برای به‌کارگیری شیوه‌های نوآورانه، انعطاف‌پذیر و ارزش‌آفرین مدیریت منابع انسانی کاهش می‌دهد (ماهاردیکا و واحیونی، ۲۰۲۴). در نتیجه، علی‌رغم افزایش توجه نظری به نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی، همچنان شکاف معناداری در درک چگونگی خلق ارزش از طریق مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، به‌ویژه در بسترهای بومی و حاکمیتی، وجود دارد.

ادبیات مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک، به‌طور گسترده بر این نکته تأکید دارد که شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی می‌توانند از طریق شکل‌دهی به نگرش‌ها، توانمندی‌ها و رفتارهای کارکنان، به بهبود عملکرد سازمانی و خلق ارزش‌پایدار منجر شوند (بوکیس و کلدادای، ۲۰۲۰). پژوهش‌های نظری و تجربی نشان می‌دهند که اقدامات منابع انسانی، به دلیل ماهیت منحصربه‌فرد و دشواری تقلیدپذیری، می‌توانند به‌عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار و ارزش‌آفرین برای سازمان‌ها عمل کنند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ تدبیری و همکاران، ۱۳۹۹؛ مسعود و همکاران، ۱۴۰۳). با این وجود، بخش عمده این مطالعات معطوف به سازمان‌های خصوصی بوده و تعمیم آن‌ها به سازمان‌های دولتی، بدون توجه به تفاوت‌های مأموریتی، ارزشی و ساختاری، با محدودیت‌های جدی همراه است.

در دهه‌های اخیر، عملکرد به یکی از اهداف کانونی مدیران سازمانی تبدیل شده و ارزش‌آفرینی منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی ارتقای عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. منابع انسانی با افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای اثربخشی

سازمانی، نقش تعیین کننده‌ای در تحقق رشد اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کنند. در این چارچوب، کارکنان به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی شناخته می‌شوند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند با بهره‌گیری هدفمند از این منبع، زمینه کاهش ناکارآمدی‌ها و افزایش ارزش آفرینی سازمانی را فراهم سازد (الماس پور و همکاران، ۱۴۰۰؛ دموری و همکاران، ۱۴۰۰).

مفهوم مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین بر رویکردی راهبردی دلالت دارد که در آن، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی به‌طور هدفمند با اهداف کلان سازمان همسو شده و در نهایت، به خلق ارزش برای ذی‌نفعان مختلف منجر می‌شود. در سازمان‌های دولتی، این مفهوم اهمیتی مضاعف می‌یابد؛ زیرا مأموریت اصلی این سازمان‌ها نه کسب سود، بلکه ارائه خدمات عمومی، ارتقای رفاه اجتماعی و تحقق ارزش‌های اجتماعی و حاکمیتی است. از این رو، ارزش آفرینی در بخش دولتی فراتر از شاخص‌های مالی بوده و ابعادی چون کیفیت خدمات عمومی، اعتماد شهروندان، سرمایه اجتماعی و تأثیرات اجتماعی را نیز دربرمی‌گیرد.

در ایران، شواهد و مطالعات داخلی نشان می‌دهد که نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با چالش‌های ساختاری و کارکردی متعددی مواجه است. ساختارهای بوروکراتیک سخت و انعطاف‌ناپذیر، فقدان استراتژی‌های منسجم منابع انسانی، محدودیت‌های استخدامی و نظام‌های جبران خدمات نامتناسب، ضعف در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و بهره‌گیری ناکافی از فناوری‌ها و سامانه‌های داده‌محور منابع انسانی، از جمله عواملی هستند که ظرفیت ارزش آفرینی منابع انسانی را به شدت محدود کرده‌اند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ تدبیری و همکاران، ۱۳۹۹؛ الماس پور و همکاران، ۱۴۰۰؛ دموری و همکاران، ۱۴۰۰). این چالش‌ها در نهایت به کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات عمومی و تضعیف رضایت شهروندان منجر شده است.

از سوی دیگر، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات تجربی اندکی به‌طور خاص به تبیین سازوکارهای ارزش آفرینی منابع انسانی در بخش دولتی، به‌ویژه در سطح حاکمیتی و اقتصادی کشور، پرداخته‌اند. همچنین، فقدان الگوهای بومی و زمینه‌مند که بتوانند تفاوت‌های فرهنگی، نهادی و ارزشی سازمان‌های دولتی ایران را در نظر گیرند، به‌عنوان یک خلأ جدی پژوهشی قابل شناسایی است. این خلأ در شرایطی اهمیت بیشتری می‌یابد که اسناد بالادستی و احکام قانون برنامه هفتم توسعه کشور، بر ارتقای بهره‌وری، کیفیت خدمات و نقش سرمایه انسانی در تحقق اهداف توسعه‌ای تأکید ویژه‌ای دارند. در این میان، وزارت امور اقتصادی و دارایی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای حاکمیتی در عرصه اقتصاد، تولید و تأمین مالی کشور، نقش تعیین کننده‌ای در اعتمادسازی عمومی، کارآمدی دولت و رضایت شهروندان ایفا می‌کند. با وجود این جایگاه راهبردی، شواهد نشان می‌دهد که الگوی منسجم

و ارزش‌آفرینی برای مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه به‌طور نظام‌مند طراحی و تبیین نشده است. بر این اساس، ضرورت طراحی یک مدل بومی و جامع مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین، متناسب با ویژگی‌ها و الزامات بخش دولتی و به‌طور خاص وزارت امور اقتصادی و دارایی، بیش از پیش احساس می‌شود. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود؛ مدل مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی دچار تحولی پارادایمی شده و از یک کارکرد اداری و پشتیبان، به یک کارکرد راهبردی و ارزش‌آفرین ارتقا یافته است. در این رویکرد نوین، منابع انسانی نه تنها به‌عنوان هزینه، بلکه به‌مثابه منبعی کلیدی برای خلق ارزش پایدار در سازمان‌ها تلقی می‌شوند. نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع تأکید می‌کند که منابعی می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار منجر شوند که ارزش‌مند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزینی باشند؛ ویژگی‌هایی که سرمایه انسانی واجد آن‌هاست (بارنی، ۱۹۹۱). بر این اساس، مدیریت اثربخش منابع انسانی از طریق توسعه شایستگی‌ها، دانش و توانمندی‌های کارکنان، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارزش‌آفرینی سازمانی ایفا کند.

از منظر مدیریت منابع انسانی استراتژیک، ارزش‌آفرینی زمانی محقق می‌شود که شیوه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی به‌صورت یکپارچه و هم‌راستا با راهبردهای کلان سازمان طراحی و اجرا شوند. پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که نظام‌های منسجم منابع انسانی، از طریق تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری منجر می‌شوند (بکر و هاسلید^۱، ۱۹۹۸). در این چارچوب، اقدامات منابع انسانی نظیر جذب و گزینش مبتنی بر شایستگی، آموزش و توسعه هدفمند، ارزیابی عملکرد اثربخش و نظام‌های جبران خدمات انگیزشی، به‌عنوان سازوکارهای اصلی خلق ارزش شناخته می‌شوند. این اقدامات، با ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی درون سازمان، زمینه‌ساز دستیابی به نتایج فراتر از عملکرد کوتاه‌مدت خواهند بود (رایت^۲ و همکاران، ۲۰۰۱).

یکی از چارچوب‌های نظری پرکاربرد در تبیین سازوکار ارزش‌آفرینی منابع انسانی، مدل توانایی، انگیزش و فرصت است که بر سه مؤلفه توانایی، انگیزش و فرصت مشارکت تأکید دارد. مطابق این مدل، زمانی ارزش‌آفرینی منابع انسانی تحقق می‌یابد که کارکنان از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند، انگیزه کافی برای به‌کارگیری توانمندی‌های خود داشته

^۱. Becker & Huselid

^۲. Wright

باشند و فرصت مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای سازمانی برای آن‌ها فراهم شود (اپلبام، بیلی، برگ و کالبرگ، ۲۰۰۰). از این منظر، مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین نه تنها بر توسعه مهارت‌ها، بلکه بر ایجاد بسترهای انسانی، روان‌شناختی و ساختاری لازم برای بروز رفتارهای ارزش‌ساز تمرکز دارد و به‌عنوان پیونددهنده منافع کارکنان و اهداف سازمانی عمل می‌کند.

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و منطق ارزش آفرینی عمومی؛ مدیریت منابع

انسانی در بخش دولتی دارای ویژگی‌ها و الزامات متمایزی است که آن را به‌طور بنیادین از بخش خصوصی متمایز می‌سازد. سازمان‌های دولتی در بستر مأموریت‌های عمومی، الزامات پاسخ‌گویی، شفافیت و عدالت اجتماعی فعالیت می‌کنند و هدف اصلی آن‌ها نه حداکثرسازی سود، بلکه تحقق منافع عمومی و ارتقای رفاه شهروندان است. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی نقشی فراتر از اداره نیروی کار ایفا کرده و به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تحقق اثربخشی دولت و بهبود کیفیت خدمات عمومی مطرح می‌شود (پری و هوندگم، ۲۰۰۸). با این حال، وجود ساختارهای بوروکراتیک، قوانین استخدامی سخت‌گیرانه و محدودیت‌های مالی، اغلب موجب کاهش انعطاف‌پذیری و نوآوری در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دولتی می‌شود.

در سال‌های اخیر، نظریه ارزش عمومی به‌عنوان یکی از چارچوب‌های مسلط در تحلیل عملکرد و اثربخشی بخش دولتی مطرح شده است. مطابق این رویکرد، ارزش آفرینی در سازمان‌های دولتی شامل ابعادی نظیر کیفیت خدمات عمومی، اعتماد و رضایت شهروندان، مشروعیت نهادی و پیامدهای اجتماعی مثبت است (مور، ۱۹۹۵). از این منظر، منابع انسانی نقش محوری در خلق ارزش عمومی ایفا می‌کنند؛ چراکه کارکنان دولتی به‌طور مستقیم با شهروندان در تعامل بوده و کیفیت نگرش، انگیزش و شایستگی آن‌ها تأثیر مستقیمی بر نتایج عمومی دارد. بنابراین، هم‌راستاسازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف ارزش عمومی، شرط اساسی تحقق عملکرد اثربخش در بخش دولتی تلقی می‌شود (برایسون، کرازبی و بلومبرگ، ۲۰۱۴).

پژوهش‌های معاصر در حوزه مدیریت منابع انسانی دولتی تأکید دارند که حرکت به‌سوی رویکردهای راهبردی، انسان‌محور و توانمندساز می‌تواند ظرفیت ارزش آفرینی منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی افزایش دهد. این رویکردها شامل توسعه شایستگی‌ها، تقویت انگیزش درونی، افزایش مشارکت کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و یادگیری است

واندناپیل^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان می‌انجامد، بلکه از طریق ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری در خدمات عمومی و افزایش سرمایه اجتماعی، به تقویت حکمرانی مطلوب و اعتماد عمومی کمک می‌کند. با این حال، تحقق چنین رویکردی مستلزم طراحی الگوهایی بومی و زمینه‌مند است که بتوانند ویژگی‌های نهادهای فرهنگی و ساختاری سازمان‌های دولتی را به‌طور نظام‌مند در نظر گیرند.

پیشینه تجربی

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که طی سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر ارزش‌آفرینی، همکاری محوری، عملکرد بالا و سرمایه انسانی به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. در این راستا، مسعود و همکاران (۱۴۰۳) با بهره‌گیری از روش فراترکیب، نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور در حوزه سلامت را شناسایی کردند. یافته‌های این پژوهش که بر تحلیل ۲۷ مطالعه منتخب از میان ۱۴۲ منبع علمی استوار است، حاکی از استخراج پنج مقوله اصلی شامل زمینه‌های همکاری، محرک‌های همکاری، تسهیل‌گرهای همکاری، دستاوردهای همکاری و همکاری مشترک است. این نتایج بر نقش بسترهای سازمانی، سازوکارهای انگیزشی و رهبری در خلق ارزش از طریق منابع انسانی تأکید دارد و همکاری را به‌عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی ارزش‌آفرینی در بخش عمومی برجسته می‌سازد.

در امتداد این رویکرد، موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲) با ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی، نشان دادند که ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مستلزم طراحی نظام‌مند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر شود. مدل ارائه‌شده در این پژوهش شامل سه بعد، پانزده مؤلفه و شصت‌وپنج شاخص است که پس از اعتبارسنجی با روش دلفی فازی و اولویت‌بندی با تحلیل سلسله‌مراتبی، از برآزش و کارآمدی لازم برخوردار تشخیص داده شد. نتایج این مطالعه بر پیوند معنادار میان مدیریت منابع انسانی ساخت یافته و ارتقای عملکرد سازمانی در بخش دولتی دلالت دارد.

از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها به مفهوم ارزش‌آفرینی در حوزه‌های خاص پرداخته‌اند. دارابی عمارتی (۱۴۰۲) در پژوهش خود با تمرکز بر الگوی آموزش ارزش‌آفرین، نشان داد که ارزش‌آفرینی از طریق منابع انسانی تنها به حوزه‌های مدیریتی محدود نبوده و ابعاد آموزشی و

1. Vandenaebelle

پرورشی را نیز در برمی گیرد. الگوی استخراج شده در این پژوهش، شامل هفت بعد اصلی است که از اهداف و محتوا تا ارزشیابی و فرایند یاددهی-یادگیری را در برمی گیرد و بیانگر نقش توسعه گرایانه منابع انسانی در خلق ارزش پایدار است.

در حوزه سازمان‌ها و کسب و کارهای نوین، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰) با طراحی چارچوب ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل، نشان دادند که مدیریت منابع انسانی از طریق توسعه قابلیت‌های ارزش آفرین، نظیر مدیریت الکترونیکی فرایندها و مدیریت اطلاعات، می‌تواند منجر به خلق ارزش برای ذی‌نفعان شود. این پژوهش، با شناسایی ارزش‌های کلیدی ذی‌نفعان و روش‌های ایجاد ارزش، بر نقش راهبردی منابع انسانی در محیط‌های پویا و فناورانه تأکید دارد. همچنین، دموری و همکاران (۱۴۰۰) با تمرکز بر حسابداری سرمایه انسانی مبتنی بر رویکرد ارزش‌گذاری غیرپولی در بانک ملی ایران، ابعاد و شاخص‌های ارزش‌گذاری سرمایه انسانی را استخراج کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر تمایل به بقای سازمان، امانت‌داری، و توجه به مشتری به‌عنوان سرمایه واقعی سازمان، از مهم‌ترین شاخصه‌های ارزش آفرینی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی محسوب می‌شوند.

در سطح کلان‌تر، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹) با طراحی مدل ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی در صنعت بانکداری، نشان دادند که مؤلفه‌هایی همچون توسعه و توانمندسازی کارکنان، همسویی استراتژیک، برنامه‌ریزی منابع انسانی و تقویت ارتباطات سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارزش آفرینی واحدهای منابع انسانی ایفا می‌کنند. نتایج این پژوهش که با استفاده از تحلیل تم و معادلات ساختاری به دست آمده، بر ضرورت نگاه سیستمی به مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. در نهلیت، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴) با تأکید بر مدیریت استعداد به‌عنوان دروازه ارزش آفرینی منابع انسانی، نشان دادند که همسویی با استراتژی سازمان، ایجاد قابلیت‌های سازمانی و بهبود مستمر خدمات منابع انسانی، از مهم‌ترین معیارهای ارزش آفرینی محسوب می‌شوند. این مطالعه مروری، مدیریت استعداد را یکی از مهم‌ترین رویکردهای تحقق مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین معرفی می‌کند.

به‌طور کلی، جمع‌بندی پیشینه تجربی داخلی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به ابعاد مختلف ارزش آفرینی منابع انسانی پرداخته‌اند، اما اغلب آن‌ها یا بر حوزه‌های خاص (مانند سلامت، بانکداری یا آموزش) متمرکز بوده‌اند یا مفهوم ارزش آفرینی را به صورت پراکنده و غیرمنسجم بررسی کرده‌اند. این امر ضرورت طراحی یک الگوی جامع، بومی و کیفی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی را برجسته می‌سازد؛ الگویی که بتواند ابعاد راهبردی، انسانی و توسعه‌ای منابع انسانی را به صورت یکپارچه تبیین نماید.

بررسی پژوهش‌های خارجی نشان می‌دهد که ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی، به‌طور فزاینده‌ای از نگاه کارکردی و اجرایی فاصله گرفته و به سمت تبیین سازوکارهای ارزش‌آفرینی، قابلیت‌های پویا و نقش راهبردی منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی حرکت کرده است. در این راستا، ساکور^۱ و همکاران (۲۰۲۴) با تمرکز بر تحلیل منابع انسانی، به بررسی فرآیند خلق ارزش از طریق داده‌ها و تحلیل‌های منابع انسانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش کیفی که مبتنی بر ۲۶ مصاحبه عمیق تخصصی است، نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل منابع انسانی از طریق یک فرآیند مرحله‌ای شامل «ایجاد مسئله»، «خلق بینش»، «جلب حمایت ذی‌نفعان» و «اجرای راه‌حل»، به بهبود تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی و ارتقای نتایج سازمانی منجر می‌شود. همچنین، این مطالعه بر نقش سه منبع مکمل شامل کیفیت داده‌ها، شایستگی‌های تحلیلی و دانش کسب‌وکار به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی ارزش‌آفرینی منابع انسانی تأکید دارد.

در امتداد این رویکرد فناورانه و راهبردی، پیلای و سریواستاوا^۲ (۲۰۲۴) با ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی هوشمند از منظر قابلیت‌های پویا، نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی هوشمند می‌توانند زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های یادگیری، اشتراک دانش، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد در سازمان‌ها شوند. یافته‌های این پژوهش کیفی که بر مصاحبه با ۳۹ مدیر ارشد منابع انسانی در صنایع دانش‌بنیان استوار است، بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی هوشمند نه تنها مستقیماً بر عملکرد سازمانی اثرگذار است، بلکه از طریق ایجاد قابلیت‌های پویا، نقش میانجی در تحقق ارزش‌آفرینی پایدار ایفا می‌کند.

برخی مطالعات نیز به تبیین تجربی رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. آجیری^۳ و همکاران (۲۰۲۴) با استفاده از چارچوب توانایی، انگیزه، فرصت و بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نشان دادند که بسته‌های منابع انسانی مبتنی بر افزایش انگیزه، به‌ویژه زمانی که با شیوه‌های ارتقای توانایی کارکنان تلفیق می‌شوند، تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد سازمانی دارند. نتایج این پژوهش که در شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه باسک اسپانیا انجام شده، بر اهمیت طراحی یکپارچه و هم‌افزای شیوه‌های منابع انسانی در خلق ارزش سازمانی تأکید دارد.

در حوزه بخش عمومی و به‌ویژه کشورهای در حال توسعه، وانیاما^۴ و همکاران (۲۰۲۲) با بررسی شیوه‌های ایجاد ارزش منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد عملیاتی در بخش عمومی

1. Thakur

2. Pillai & Srivastava

3. Agirre

4. Wanyama

اوگاندا، نشان دادند که ارزش آفرینی منابع انسانی مستلزم اتخاذ رویکردهای تحول آفرین، همسوسازی کارکنان با چشم انداز سازمان و بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری راهبردی است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شیوه‌های منابع انسانی، در صورت انطباق با شرایط محیطی و نهادی، می‌توانند نقش مهمی در بهبود عملکرد عملیاتی سازمان‌های دولتی ایفا کنند.

از منظر مدیریت استعداد در بخش عمومی، سولاستری^۱ (۲۰۲۲) تأکید می‌کند که مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهرم‌های ارزش آفرینی منابع انسانی، می‌تواند پاسخ مناسبی به چالش‌های جهانی‌شدن و پیچیدگی‌های نهادی سازمان‌های دولتی باشد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تحقق عملکرد بالای کارکنان خدمات عمومی، مستلزم اصلاح ساختارهای بوروکراتیک، افزایش انعطاف‌پذیری اداری و جایگزینی الگوهای سخت‌گیرانه با رویکردهای مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی است.

در حوزه نوآوری خدمات دولتی، الوسونی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) با ارائه شواهد تجربی از سازمان‌های دولتی امارات متحده عربی، نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌همراه فرهنگ نوآوری، تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری خدمات دارند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی نه تنها یک عامل تعیین‌کننده در نوآوری خدمات است، بلکه نقش میانجی در پیوند بین شیوه‌های منابع انسانی و پیامدهای نوآورانه ایفا می‌کند؛ امری که اهمیت بعد فرهنگی در ارزش آفرینی منابع انسانی را برجسته می‌سازد.

در نهایت، هاگو^۳ و همکاران (۲۰۲۱) با تمرکز بر چارچوب تولنایی-انگیزه-فرصت و نقش اشتراک دانش درون‌سازمانی، نشان دادند که ارزش آفرینی مشترک منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها به‌صورت هم‌زمان بر پرورش توانمندی‌ها، ایجاد انگیزه و فراهم‌سازی فرصت‌های مشارکت و تعامل تأکید کنند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که اشتراک دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ورودی‌های خلق ارزش منابع انسانی، نقش کلیدی در ترویج رفتار کاری نوآورانه و شکل‌گیری سازمان‌های ارزش آفرین ایفا می‌کند.

در مجموع، جمع‌بندی پیشینه تجربی خارجی نشان می‌دهد که ارزش آفرینی منابع انسانی، مفهومی چندبعدی و فرآیندی است که از طریق هم‌افزایی شیوه‌های راهبردی، فناوریانه، انسانی و فرهنگی محقق می‌شود. با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در این حوزه، همچنان خلأ الگوهای بومی و کیفی که بتوانند این ابعاد را در بافت بخش دولتی به‌صورت

1. Sulastri

2. Alosani

3. Haque

یکپارچه تبیین کنند، احساس می‌شود؛ خلایی که پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به آن است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی و با تمرکز بر وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام شده و از نظر ماهیت در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. این مطالعه با رویکرد استقرایی سامان‌دهی شده است؛ بدین معنا که بر مبنای داده‌ها و شواهد حاصل از میدان پژوهش، چارچوب مفهومی و مدل نهایی به تدریج شکل می‌گیرد. به منظور دستیابی به درکی عمیق و همه‌جانبه از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی، از روش‌شناسی کیفی استفاده شده است. گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و با حضور فعال پژوهشگر در بسترهای واقعی انجام گرفت تا داده‌هایی اصیل، غنی و مبتنی بر تجربه عملی به دست آید. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مرور ادبیات و مبانی نظری) و روش‌های میدانی، به‌ویژه انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، گردآوری شد. راهبرد تحلیلی پژوهش، تحلیل مضمون بود که امکان شناسایی و استخراج الگوها، مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی مرتبط با مدل مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی را فراهم ساخت. مصاحبه با خبرگان، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش به شمار می‌رود.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و خبرگان منتخب وزارت امور اقتصادی و دارایی است که دارای مدرک تحصیلی دکتری و حداقل پانزده سال سابقه اجرایی در سطوح مدیریتی می‌باشند. این افراد به‌منظور شناسایی شاخص‌های مدل مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و نیز اعتبارسنجی آن‌ها انتخاب شده و در فرایند مصاحبه مشارکت داشتند. نمونه‌گیری پژوهش با استفاده از روش هدفمند انجام شد و معیارهای انتخاب خبرگان شامل تسلط و اشراف علمی و عملی بر حوزه مورد مطالعه و آشنایی کافی با مفاهیم و متغیرهای اصلی پژوهش بود. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول مربوطه ارائه شده است.

جدول ۱. جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان پژوهش

شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت	شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت
۱	مدیر	مرد	۹	هیئت‌علمی	مرد
۲	مدیر	مرد	۱۰	هیئت‌علمی	مرد
۳	مدیر	مرد	۱۱	مدیر	مرد
۴	مدیر	مرد	۱۲	مدیر	مرد

۵	مدیر	مرد	۱۳	رییس اداره	مرد
۶	مدیر	مرد	۱۴	هیئت علمی	مرد
۷	رییس اداره	مرد	۱۵	مدیر	مرد
۸	مدیر	مرد			

بدین منظور و در راستای هدایت مصاحبه‌ها و تبیین ابعاد الگوی پژوهش، مجموعه‌ای از پرسش‌های کلی در جریان مصاحبه‌ها مطرح گردید؛ از جمله اینکه مدیریت منابع انسانی به چه شیوه‌ای می‌تواند برای ذی‌نفعان مختلف ارزش ایجاد کند و مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی از چه ویژگی‌هایی برخوردار است.

به منظور سنجش روایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از ترکیبی از معیارهای رایج در ارزیابی پژوهش‌های تفسیری و مطالعات کیفی مبتنی بر روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این راستا، معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری مورد توجه قرار گرفت. اعتمادپذیری از طریق بازبینی مکرر پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساخت یافته به منظور شفافیت، دقت پژوهشگر در فرآیند کدگذاری، بازخوانی چندباره کدها و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری تأمین شد. انتقال‌پذیری با بهره‌گیری از نمونه‌گیری نظری و استخراج مفاهیم نظری از داده‌های تمامی مشارکت‌کنندگان پژوهش محقق گردید. اتکاپذیری نیز با اتکا به تجارب پیشین و جاری خبرگان در حوزه مورد مطالعه و رعایت الزامات روش‌شناختی در تمامی مراحل پژوهش تضمین شد. همچنین، به منظور تحقق تصدیق‌پذیری، مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده توسط افراد دیگر مرور شد و تفسیرهای پژوهشگر از طریق تأیید و بازنگری خلاصه الگوی نهایی توسط سه نفر از خبرگان مورد پالایش قرار گرفت.

در ادامه، برای بررسی پایایی بازآزمون، سه مصاحبه از میان مصاحبه‌های انجام شده انتخاب و هر یک در دو نوبت با فاصله زمانی ده روز کدگذاری شد. نتایج حاصل نشان داد ضریب پایایی به دست آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰/۸۴) بالاتر از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) است؛ از این رو می‌توان اطمینان یافت که داده‌های مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه، به منظور تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با خبرگان، الگوی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل مضمون به عنوان رویکردی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوها و مضامین نهفته در داده‌های کیفی، علاوه بر سامان‌دهی

داده‌ها، امکان فهم عمیق‌تر ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌سازد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این راستا، فرایند استخراج مضامین از طریق یک مسیر چرخه‌ای و انعطاف‌پذیر شامل بازخوانی، پالایش و کدگذاری داده‌ها انجام شد و در نهایت، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بر اساس روش کدگذاری شبکه‌ای اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) شناسایی گردید.

به‌صورت عملی، پژوهشگر ابتدا متن مصاحبه‌ها را به دفعات مرور کرده و هم‌زمان به یادداشت‌برداری تحلیلی پرداخت؛ سپس مضامین پایه از دل داده‌ها استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشابه با یکدیگر تجمیع و در قالب مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند و نهایتاً با بازبینی مجدد داده‌ها، مضامین فراگیر شناسایی و شبکه مضامین ترسیم گردید. در گام نخست، شناسه‌های اولیه مصاحبه‌ها تدوین شد؛ بدین معنا که پس از مطالعه مقدماتی متون مصاحبه‌ها، داده‌های متنی برخاسته از گزاره‌ها و جملات کلیدی شناسه‌گذاری و در قالب واژگان و عبارات معنادار سامان‌دهی شدند. سپس در مرحله اول تمامی شناسه‌ها اعم از تکراری و غیرتکراری استخراج و در مرحله دوم، شناسه‌های تکراری حذف و فرآیند یکپارچه‌سازی شناسه‌ها انجام گرفت. نمونه‌ای از نتایج حاصل از این مرحله در جدول بعدی ارائه شده است.

جدول ۲. جملات کلیدی مصاحبه‌ها و مضامین پایه

ردیف	متن مصاحبه	گزاره‌های کلامی
۱	در بخش دولتی، باید معیارهای شفافی برای جذب نیروهای شایسته تعریف شود تا استخدام‌ها بر اساس توانمندی‌های واقعی صورت گیرد. استخدام بر مبنای شایستگی، موجب جذب افرادی می‌شود که می‌توانند ارزش افزوده ایجاد کنند و تحولات مثبتی در سازمان به وجود آورند. عدم توجه به شایسته‌سالاری در جذب نیروها، منجر به کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های پرسنلی در بلندمدت خواهد شد.	استخدام شایسته محور - درصد استخدام‌های مبتنی بر شایستگی‌های ارزش‌آفرین
۲	سازمان‌های دولتی باید پیش از جذب نیرو، نیازهای مهارتی خود را به دقت شناسایی و تحلیل کنند. عدم تطابق مهارت‌های نیروهای جدید با نیازهای سازمان، موجب هدررفت منابع و کاهش کارایی عملیاتی می‌شود. استفاده از ابزارهای ارزیابی دقیق در فرآیند جذب، می‌تواند تناسب مهارتی را تضمین کند.	شناسایی ارزش‌های توانمندساز سازمانی - تناسب مهارت‌های جذب‌شده‌گان با نیازهای ارزش‌آفرین سازمان
۳	تنوع نیروی انسانی در جنسیت، سن و سوابق می‌تواند به خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر شود. سازمان‌های دولتی باید سیاست‌های شفافی برای جذب گروه‌های مختلف جامعه داشته باشند. عدم توجه به تنوع در جذب نیرو، ممکن است منجر به یکنواختی فکری و کاهش انعطاف‌پذیری سازمان شود.	جذب متنوع ارزش‌آفرین - میزان رعایت تنوع در جذب نیروهای ارزش‌آفرین
۴	جذب نخبگان و افراد توانمند می‌تواند به بهبود عملکرد اقتصادی سازمان‌های دولتی به ویژه وزارت امور اقتصادی و دارایی کمک شایانی کند. دولت باید با طراحی بسته‌های تشویقی مناسب، زمینه جذب و نگهداشت استعدادها را فراهم نماید. عدم برنامه‌ریزی برای جذب نخبگان، موجب از دست رفتن فرصت‌های توسعه و پیشرفت سازمانی می‌شود.	نخبه اقتصادی ارزش‌آفرین - جذب نخبگان ارزش‌آفرین اقتصادی
۵	فرآیند جذب باید شفاف، سریع و عادلانه باشد تا رضایت داوطلبان را جلب کند. استفاده از سامانه‌های الکترونیکی می‌تواند تجربه مثبتی برای متقاضیان شغل ایجاد نماید. "فرآیندهای طولانی و غیرشفاف، ممکن است تصویر نامناسبی از سازمان در ذهن داوطلبان ایجاد کند.	فرآیند جذب ارزش مدار و فناورانه - رضایت داوطلبان از فرآیند جذب ارزش‌آفرین

ردیف	متن مصاحبه	گزاره‌های کلامی
۶	هرچه موقعیت شغلی جذاب‌تر و مبتنی بر ارزش‌آفرینی باشد، تعداد و کیفیت متقاضیان افزایش می‌یابد. تبلیغات هدفمند و معرفی مزایای واقعی شغل، می‌تواند تعداد متقاضیان واجد شرایط را افزایش دهد. عدم معرفی صحیح فرصت‌های شغلی، ممکن است منجر به جذب نیروهای نامناسب شود.	متقاضی کیفی ارزش افزا - تعداد متقاضیان ارزش آفرین برای هر موقعیت
۷	سازمان‌های دولتی باید مشاغل جدیدی متناسب با فناوری‌های روز ایجاد کنند. عدم تطابق مشاغل با تحولات دیجیتال، موجب کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها می‌شود. آموزش نیروهای موجود برای همگام شدن با فناوری‌های جدید، یک ضرورت انکارناپذیر است.	مشاغل جدید ارزش افزا - درصد مشاغل ارزش آفرین متناسب با تحولات دیجیتال
۸	سازمان‌های دولتی باید با تحلیل روندهای آینده، نیازهای مهارتی خود را پیش‌بینی کنند. عدم برنامه‌ریزی برای نیازهای آینده، ممکن است منجر به کمبود نیروی متخصص در سال‌های آتی شود. همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌تواند به پیش‌بینی نیازها کمک کند.	آینده پژوهی مشاغل ارزش آفرین - پیش‌بینی نیازهای ارزش آفرین آینده
۹	سیاست‌های جذب باید به صورت دوره‌ای بازنگری و به‌روزرسانی شوند. عدم انعطاف در سیاست‌های جذب، ممکن است سازمان را از جذب استعدادها برتر محروم کند. استفاده از نظرات کارشناسان و مدیران در تدوین سیاست‌ها، می‌تواند به بهبود فرآیند جذب کمک نماید.	VSHRM - تطبيق سیاست‌های جذب ارزش آفرین
۱۰	آموزش‌های مهارتی باید متناسب با آخرین فناوری‌های روز طراحی و اجرا شوند. عدم توجه به آموزش‌های فناورانه، موجب کاهش توان رقابتی سازمان در بلندمدت می‌شود. سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی، یکی از مؤثرترین راه‌های ارتقای بهره‌وری است.	ارزش‌های یادگیری فناورانه - درصد آموزش‌های ارزش آفرین مرتبط با فناوری
۱۱	آموزش‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که مستقیماً بر عملکرد شغلی افراد تأثیر بگذارند. ارزیابی دوره‌های آموزشی می‌تواند میزان اثربخشی آن‌ها را مشخص نماید. عدم نظارت بر اثربخشی آموزش‌ها، ممکن است منجر به هدررفت منابع مالی و انسانی شود.	VROI - اثربخشی آموزش‌های ارزش آفرین
۱۲	کسب گواهینامه‌های معتبر، نشان‌دهنده سطح تخصص و تعهد نیروی انسانی است. سازمان‌های دولتی باید کارکنان را به دریافت مدارک حرفه‌ای تشویق کنند. عدم توجه به استانداردهای حرفه‌ای، ممکن است کیفیت خدمات ارائه شده را کاهش دهد.	گواهینامه‌های مهارتی ارزش آفرین کسب‌شده
۱۳	انتقال دانش بین کارکنان قدیمی و جدید، از افت دانش سازمانی جلوگیری می‌کند. طراحی پروژه‌های دانش‌محور می‌تواند به تبادل تجربیات ارزشمند منجر شود. عدم برنامه‌ریزی برای انتقال دانش، ممکن است منجر به از دست رفتن تجربیات کلیدی شود.	پروژه‌های انتقال دانش ارزش افزا
۱۴	ایجاد بانک دانش، دسترسی سریع به اطلاعات را برای کارکنان فراهم می‌کند. مستندسازی دانش سازمانی، از تکرار اشتباهات و دوباره‌کاری‌ها جلوگیری می‌نماید. عدم توجه به مدیریت دانش، ممکن است منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست شود.	مدیریت دانش ارزش آفرین - استفاده از بانک دانش ارزش آفرینی
۱۵	تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند یاددهی-یادگیری، فرهنگ سازمانی را ارتقا می‌دهد. تبادل دانش بین کارکنان، موجب رشد فردی و سازمانی می‌شود. عدم ایجاد فضای مناسب برای یادگیری، ممکن است منجر به رکود سازمانی شود.	مشارکت توانا ساز ارزش افزا- یادگیری یادگیری ارزش آفرین
۱۶	مدیران آموزش‌دیده می‌توانند تیم‌های کارآمدتری را رهبری کنند. آموزش مهارت‌های رهبری و مدیریتی برای مدیران، یک ضرورت است. عدم سرمایه‌گذاری بر آموزش مدیران، ممکن است منجر به کاهش بهره‌وری سازمان شود.	رهبری الهام بخش و ارزش آفرین - درصد مدیران ارزش آفرین آموزش‌دیده
۱۷	سازمان‌های دولتی باید فضایی امن برای آزمایش و اجرای ایده‌های نوآورانه فراهم کنند. تشویق کارکنان به ارائه راهکارهای خلاقانه، می‌تواند به بهبود فرآیندها منجر شود. عدم حمایت از نوآوری، ممکن است سازمان را از فرصت‌های رشد محروم کند.	نوآورانه‌های ارزش زا - حمایت از نوآوری‌های ارزش آفرین
۱۸	مدیران خلاق می‌توانند با ارائه راهکارهای جدید، چالش‌های سازمانی را حل کنند. تشویق مدیران به تفکر خارج از چارچوب، می‌تواند به تحول سازمانی منجر شود. عدم توجه به ابتکارات مدیران، ممکن است سازمان را در وضعیت رکود نگه دارد.	ابتکارات ارزش آفرین مدیران
۱۹	پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، انگیزه کارکنان را برای ارزش‌آفرینی افزایش می‌دهد. سیستم پاداش باید عادلانه و شفاف باشد تا اعتماد کارکنان جلب شود. عدم تناسب پاداش‌ها با عملکرد واقعی، ممکن است موجب کاهش انگیزه نیروها شود.	پاداش‌های ارزش آفرین

ردیف	متن مصاحبه	گزاره‌های کلامی
۲۰	کارکنان زمانی از نظام پاداش رضایت دارند که معیارهای آن شفاف و منصفانه باشد. بررسی دوره‌ای نظرات کارکنان می‌تواند به بهبود سیستم پاداش کمک کند. عدم توجه به رضایت کارکنان، ممکن است منجر به کاهش تعهد سازمانی شود.	رضایت از نظام پاداش ارزش آفرین
۲۱	تقدیر و تشویق غیرمالی می‌تواند به اندازه پاداش‌های مالی مؤثر باشد. فرصت‌های رشد و توسعه شغلی، انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. عدم توجه به مشوق‌های غیرمالی، ممکن است منجر به کاهش رضایت شغلی شود.	انگیزاننده‌های غیرمالی ارزش آفرین - مشوق‌های غیرمالی ارزش آفرین
۲۲	برنامه‌های سلامت جسمی و روانی، بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. عدم توجه به سلامت شغلی، ممکن است منجر به افزایش غیبت و کاهش کیفیت کار شود. سازمان‌های دولتی باید محیط کاری سالم و ایمنی را برای کارکنان فراهم کنند.	سلامت و رفاه ارزش مدار - سطح سلامت شغلی ارزش آفرین
۲۳	مشاوره شغلی و روان‌شناسی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند. عدم دسترسی به خدمات مشاوره، ممکن است منجر به افزایش استرس و کاهش بهره‌وری شود. سازمان‌های دولتی باید برنامه‌های حمایتی مناسبی برای کارکنان طراحی کنند.	خدمات روانشناختی ارزش زا - دسترسی به خدمات مشاوره ارزش آفرین
۲۴	برنامه‌های انعطاف‌پذیر کار-زندگی، رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. عدم توجه به تعادل بین کار و زندگی شخصی، ممکن است منجر به فرسودگی شغلی شود. سازمان‌های دولتی باید سیاست‌های منعطفی برای بهبود کیفیت زندگی کارکنان داشته باشند.	برنامه‌های کار-زندگی ارزش آفرین
۲۵	همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد. عدم انطباق ارزشی، ممکن است منجر به کاهش رضایت و افزایش ترک خدمت شود. سازمان‌های دولتی باید فرهنگ سازمانی قوی و جذابی ایجاد کنند.	همسویی ارزش زای سازمانی - حس معناداری ارزش آفرین - انطباق ارزشی ارزش آفرین
۲۶	درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، احساس تعلق آن‌ها را تقویت می‌کند. عدم مشارکت کارکنان، ممکن است منجر به کاهش خلاقیت و نوآوری شود. تصمیم‌گیری جمعی می‌تواند به راهکارهای بهتری منجر شود.	مشارکت ارزش آفرین در تصمیم‌گیری
۲۷	تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های بهبود، نوآوری را در سازمان نهادینه می‌کند. عدم توجه به ابتکارات کارکنان، ممکن است منجر به از دست رفتن فرصت‌های بهبود شود. پیاده‌سازی ایده‌های کوچک می‌تواند تغییرات بزرگی در سازمان ایجاد کند.	نظام پیشنهادات ارزش آفرین
۲۸	ارزیابی مستمر عملکرد، نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی می‌کند. عدم ارزیابی صحیح، ممکن است منجر به توزیع ناعادلانه منابع و پاداش‌ها شود. بازخوردهای منظم، مسیر رشد و توسعه کارکنان را مشخص می‌سازد.	مدیریت عملکرد مستمر ارزش افزا - ارزیابی‌های عملکرد ارزش آفرین
۲۹	تحلیل داده‌های منابع انسانی به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک می‌کند. عدم استفاده از داده‌ها، ممکن است منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست شود. داده‌محوری در مدیریت نیروی انسانی، از تصمیم‌های سلیقه‌ای جلوگیری می‌کند.	Vmis ارزش آفرینی با سیستم های اطلاعات
۳۰	بازخورد سازنده باید دقیق، عینی و بهبوددهنده باشد. عدم ارائه بازخورد مناسب و به هنگام، ممکن است منجر به توقف رشد کارکنان شود. کارکنان زمانی پیشرفت می‌کنند که نقاط قوت و ضعفشان به درستی بازخورد داده شود.	بازخوردهای سازنده ارزش آفرین
۳۱	سازمان‌های چابک سریع‌تر با تغییرات محیطی کنار می‌آیند. عدم توانایی در تطبیق با تغییرات، ممکن است منجر به کاهش رقابت‌پذیری شود. آموزش مهارت‌های انعطاف‌پذیری، سازگاری کارکنان را افزایش می‌دهد.	سرعت تطبیق ارزش آفرین
۳۲	پروژه‌های ارزش آفرین باید هدفمند و قابل سنجش باشند. عدم مدیریت صحیح پروژه‌ها، ممکن است منجر به شکست و هدررفت منابع شود. مدیریت پروژه کارآمد، احتمال موفقیت را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد.	موفقیت پروژه‌های ارزش آفرین
۳۳	بهینه‌سازی فرآیندها، خدمات‌رسانی را سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر می‌کند. عدم توجه به بهبود فرآیندها، ممکن است منجر به افزایش بوروکراسی و کاهش بهره‌وری شود. حذف مراحل غیرضروری، چابکی سازمان را افزایش می‌دهد.	کاهش زمان فرآیندهای ارزش آفرین

ردیف	متن مصاحبه	گزاره‌های کلامی
۳۴	تحول دیجیتال، دقت و سرعت عملیات سازمانی را بهبود می‌بخشد. عدم سرمایه‌گذاری بر دیجیتالی‌سازی، ممکن است سازمان را از رقابت بازدارد. سازمان‌های دولتی باید برای دیجیتالی‌شدن برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشند.	دیجیتالی شدن ارزش آفرین
۳۵	سامانه‌های کاربرپسند، رضایت کارکنان و ارباب رجوع را افزایش می‌دهند. عدم به‌روزرسانی سامانه‌ها، ممکن است منجر به کاهش کارایی و افزایش نارضایتی شود. نظرسنجی‌های دوره‌ای می‌تواند به بهبود سامانه‌ها کمک کند.	سامانه‌های ارزش آفرین و کاربر پسند
۳۶	استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. عدم بهره‌گیری از راهکارهای فناورانه، ممکن است منجر به کاهش رقابت‌پذیری شود. سازمان‌های پیشرو باید همیشه به دنبال راهکارهای فناورانه جدید باشند	راهکارهای فناورانه ارزش آفرین
۳۷	بی‌ثباتی در سیاست‌ها و غلبه نگاه اداری و تشریفاتی بر رویکردهای حرفه‌ای منابع انسانی از عوامل اصلی نارضایتی عنوان شد. در مجموع، مدیریت منابع انسانی بیش از آنکه ارزش آفرین باشد، نقش بوروکراتیک و محدود ایفا می‌کند بنابراین برای ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی بایستی سطح رضایت عمومی آن را ارزیابی نمود.	سطح رضایت عمومی از HR
۳۸	بیشتر نخبگان بر این باورند که فرآیندهای جذب و ارتقا شفافیت کافی بایستی داشته باشند و سهم روابط غیررسمی بر شایستگی‌ها غلبه نکند. همچنین ضعف در نظام ارزیابی و نظارت، امکان مشارکت برابر برای کارکنان را کاهش داده است. در مجموع، تحقق عدالت استخدامی نیازمند بازنگری جدی در سیاست‌ها و سازوکارهای جذب ارزش آفرین منابع انسانی است.	مشارکت HR در تحقق عدالت استخدامی
۳۹	بیشتر صاحب‌نظران تأکید داشتند که سیاست‌های منابع انسانی بیش از آنکه بر بهبود عدالت سازمانی، ارتقای سرمایه اجتماعی و افزایش اعتماد کارکنان متمرکز باشد، جنبه اداری و شکلی دارد. ضعف در شفافیت، فرصت‌های نابرابر برای رشد و کم‌توجهی به رفاه کارکنان باعث کاهش اثرات اجتماعی مثبت این اقدامات شده است. در مجموع، مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین بایستی بتواند نقش مؤثری در ارتقای سرمایه اجتماعی و بهبود تصویر وزارتخانه در جامعه ایفا کند.	اثربخشی اجتماعی اقدامات HR
۴۰	بر اساس مصاحبه با مدیران اجرایی وزارتخانه، شفاف‌سازی فرآیندهای منابع انسانی نقش مستقیم و تعیین‌کننده‌ای در افزایش ارزش آفرینی این حوزه دارد. مدیران معتقدند شفافیت در جذب، ارتقا و ارزیابی عملکرد، اعتماد کارکنان را تقویت کرده و مشارکت آنان را بالا می‌برد. همچنین، کاهش ابهام و حذف زمینه‌های تبعیض یا اعمال سلیقه، موجب ارتقای عدالت سازمانی و رضایت شغلی می‌شود. در نهایت، این عوامل به بهبود بهره‌وری و تقویت سرمایه انسانی وزارتخانه منجر خواهد شد.	شفاف‌سازی فرآیندهای HR
۴۱	نتایج مصاحبه با اساتید دانشگاه و خبرگان اجرایی نشان داد که گزارش‌دهی مستمر مدیریت منابع انسانی به نهادهای نظارتی یکی از عوامل کلیدی در ارتقای شفافیت است. این اقدام ضمن کاهش امکان فساد و اعمال سلیقه، اعتماد عمومی و سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین، تداوم گزارش‌دهی باعث پاسخگویی بیشتر مدیران و بهبود تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی می‌شود. در مجموع، این فرآیند ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی را در سطح وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی تقویت می‌کند.	گزارش‌دهی مستمر به نهادهای نظارتی
۴۲	یافته‌های مصاحبه‌های ساختار یافته با اساتید دانشگاه و مدیران اجرایی نشان می‌دهد که اطلاع‌رسانی عمومی شفاف و روشن در حوزه منابع انسانی نقش مهمی در ارزش آفرینی دارد. شفافیت در اطلاع‌رسانی موجب تقویت اعتماد کارکنان و ایجاد احساس عدالت در سازمان می‌شود. همچنین این رویکرد زمینه مشارکت فعال‌تر نیروی انسانی و کاهش شایعات و ابهامات اداری را فراهم می‌کند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی می‌تواند جایگاه مؤثرتری در ارتقای بهره‌وری و سرمایه اجتماعی وزارتخانه ایفا نماید.	اطلاع‌رسانی عمومی HR
۴۳	تحلیل SWOT منابع انسانی نشان می‌دهد که نقاط قوت در تعهد نیروی انسانی و تجربه کاری، اما ضعف‌ها در نظام شایسته‌سالاری و انگیزش کارکنان است.	تحلیل سوات منابع انسانی

ردیف	متن مصاحبه	گزاره‌های کلامی
	فرصت‌ها شامل بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توسعه آموزش‌های تخصصی بوده و تهدیدها بیشتر از ناحیه بوروکراسی و محدودیت‌های قانونی ناشی می‌شود. استفاده از مدل‌های ارزش‌آفرین منابع انسانی می‌تواند این تحلیل را به راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد تبدیل کند. در نهایت، هم‌افزایی میان تحلیل SWOT و رویکرد ارزش‌آفرینی، زمینه ارتقای بهره‌وری و رضایت کارکنان را فراهم می‌سازد.	
۴۴	خبرگان بر این باورند که در وزارت امور اقتصادی و دارایی، انطباق ظرفیت‌های منابع انسانی با تحولات اقتصادی نقش مهمی در ارزش‌آفرینی دارد. این انطباق موجب می‌شود مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان همسو با نیازهای نوین اقتصادی توسعه یابد. در نتیجه، کارآمدی تصمیمات و کیفیت سیاست‌گذاری‌های اقتصادی ارتقا پیدا می‌کند. نهایتاً چنین رویکردی مدیریت منابع انسانی را از حالت اداری به نهادی اثرگذار و ارزش‌آفرین تبدیل خواهد کرد.	انطباق ظرفیت‌ها با تحولات اقتصادی
۴۵	نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی با تحلیل روندهای سنی و مهارتی کارکنان ارتباط نزدیکی دارد. شناخت این روندها امکان برنامه‌ریزی دقیق برای توسعه توانمندی‌ها و انتقال دانش را فراهم می‌کند. در نهایت، این همسویی موجب ارتقای بهره‌وری و افزایش اثرگذاری و ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی می‌شود.	تحلیل روندهای سنی و مهارتی

پس از شناسایی تم‌ها، در مرحله بعد جستجوی تم‌های انجام شد. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده، در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله براساس مضامین پایه‌ای منبعث از متن، نسبت به ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر اقدام شده است.

جدول ۳. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر (بعد)	مضامین سازمان‌دهنده (مولفه)	ردیف	مضامین پایه (شاخص)	عنوان شاخص پایه
مدیریت تامین و جذب استعداد (پرورش گرایی)	جذب مبتنی بر شایستگی ارزش مدار	۱	درصد استخدام‌های مبتنی بر شایستگی‌های ارزش‌آفرین	استخدام شایسته محور
		۲	تناسب مهارت‌های جذب‌شده‌گان با نیازهای ارزش‌آفرین سازمان	ارزش‌های توانمندساز سازمانی
		۳	میزان رعایت تنوع در جذب نیروهای ارزش‌آفرین	جذب متنوع ارزش‌آفرین
	برندسازی کارفرمایی ارزش‌آفرین	۴	جذب نخبگان ارزش‌آفرین اقتصادی	نخبه اقتصادی ارزش‌آفرین
		۵	رضایت داوطلبان از فرآیند جذب ارزش‌آفرین	فرایند جذب ارزش مدار
		۶	تعداد متقاضیان ارزش‌آفرین برای هر موقعیت	متقاضی ارزش‌افزا
	آینده‌نگری در جذب ارزش‌افزا	۷	درصد مشاغل ارزش‌آفرین متناسب با تحولات دیجیتال	مشاغل جدید ارزش‌افزا
		۸	پیش‌بینی نیازهای ارزش‌آفرین آینده	آینده پژوهی مشاغل ارزش‌آفرین
		۹	تطبیق سیاست‌های جذب ارزش‌آفرین	VSHRM

عنوان شاخص پایه	مضامین پایه (شاخص)	ردیف	مضامین سازمان دهنده (مولفه)	مضامین فراگیر (بعد)	
ارزش های یادگیری فناورانه	درصد آموزش های ارزش آفرین مرتبط با فناوری	۱۰	توسعه مهارت های ارزش آفرین آینده	مدیریت توسعه سرمایه انسانی (انسان گرایی)	
VROI	اثربخشی آموزش های ارزش آفرین	۱۱			
گواهینامه های مهارتی ارزش آفرین	گواهینامه های ارزش آفرین کسب شده	۱۲			
پروژه های انتقال دانش ارزش آفرین	پروژه های انتقال دانش ارزش آفرین	۱۳	یادگیری سازمانی ارزش افزا		
استفاده از بانک دانش ارزش آفرین	استفاده از بانک دانش ارزش آفرین	۱۴			
مشارکت توانا ساز ارزش افزا	مشارکت در یاددهی-یادگیری ارزش آفرین	۱۵			
درصد مدیران ارزش آفرین آموزش دیده	درصد مدیران ارزش آفرین آموزش دیده	۱۶	رهبری تحول گرای ارزش آفرین		
نوآورانه های ارزش زا	حمایت از نوآوری های ارزش آفرین	۱۷			
ابتکارات ارزش آفرین مدیران	ابتکارات ارزش آفرین مدیران	۱۸			
درصد پاداش های ارزش آفرین	درصد پاداش های ارزش آفرین	۱۹	ارزش آفرینی در پاداش عادلانه		مدیریت تعهد و ماندگاری (تعلق و ماندگاری)
رضایت از نظام پاداش ارزش آفرین	رضایت از نظام پاداش ارزش آفرین	۲۰			
انگیزاننده های ارزش آفرین	مشوق های غیرمالی ارزش آفرین	۲۱			
سلامت ، ارگونومی و ارزش زایی	سطح سلامت شغلی ارزش آفرین	۲۲	ارزش افزایی سلامت و تاب آوری		
خدمات مشاوره ارزش زا	دسترسی به خدمات مشاوره ارزش آفرین	۲۳			
VQWL	برنامه های کار-زندگی ارزش آفرین	۲۴			
انطباق ارزشی ارزش آفرین	انطباق ارزشی ارزش آفرین	۲۵	فرهنگ سازمانی ارزش آفرین	مدیریت عملکرد و نوآوری (ابتکارگرایی)	
مشارکت ارزش آفرین در تصمیم گیر	مشارکت ارزش آفرین در تصمیم گیر	۲۶			
ابتکارات بهبود ارزش آفرین	ابتکارات بهبود ارزش آفرین	۲۷			
مدیریت عملکرد ارزش افزا	ارزیابی های عملکرد ارزش آفرین	۲۸	ارزش افزایی با مدیریت عملکرد		
تحلیل داده های ارزش آفرین	تحلیل داده های ارزش آفرین	۲۹			
بازخوردهای سازنده ارزش آفرین	بازخوردهای سازنده ارزش آفرین	۳۰			
سرعت تطبیق ارزش آفرین	سرعت تطبیق ارزش آفرین	۳۱	چابکی ارزش افزا		
موفقیت پروژه های ارزش آفرین	موفقیت پروژه های ارزش آفرین	۳۲			
کاهش زمان فرآیندهای ارزش آفرین	کاهش زمان فرآیندهای ارزش آفرین	۳۳			
دیجیتالی شدن ارزش آفرین	دیجیتالی شدن ارزش آفرین	۳۴	ارزش آفرینی فناوری محور		
رضایت از سامانه های ارزش آفرین	رضایت از سامانه های ارزش آفرین	۳۵			

عنوان شاخص پایه	مضامین پایه (شاخص)	ردیف	مضامین سازمان دهنده (مولفه)	مضامین فراگیر (بعد)
راهکارهای فناورانه ارزش آفرین	راهکارهای فناورانه ارزش آفرین	۳۶		
سطح رضایت عمومی از منابع انسانی	سطح رضایت عمومی از منابع انسانی	۳۷	ارزش آفرینی عمومی	همسویی راهبردی با حکمرانی (راهبردگرایی)
مشارکت منابع انسانی در تحقق عدالت استخدامی	مشارکت منابع انسانی در تحقق عدالت استخدامی	۳۸		
اثربخشی اجتماعی اقدامات منابع انسانی	اثربخشی اجتماعی اقدامات منابع انسانی	۳۹		
شفاف‌سازی فرآیندهای منابع انسانی	شفاف‌سازی فرآیندهای منابع انسانی	۴۰	پاسخگویی و شفافیت	
گزارش‌دهی مستمر به نهادهای نظارتی	گزارش‌دهی مستمر به نهادهای نظارتی	۴۱		
اطلاع‌رسانی عمومی منابع انسانی	اطلاع‌رسانی عمومی منابع انسانی	۴۲	همسویی محیطی داخلی و خارجی ارزش آفرین	
تحلیل سوات منابع انسانی	تحلیل سوات منابع انسانی	۴۳		
انطباق ظرفیت‌ها با تحولات اقتصادی	انطباق ظرفیت‌ها با تحولات اقتصادی	۴۴		
تحلیل روندهای سنی و مهارتی	تحلیل روندهای سنی و مهارتی	۴۵		

بر اساس جدول فوق، شبکه مضامین مدل نهایی به شرح زیر ترسیم می‌گردد.



شکل ۱. مدل مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با توجه به تحولات گسترده محیطی، نهادی و فناورانه و افزایش انتظارات شهروندان از عملکرد دولت، ضرورت بازاندیشی در رویکردهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی بیش از پیش احساس می‌شود. مدیریت منابع انسانی سنتی که عمدتاً بر

کارکردهای اداری و اجرایی متمرکز بوده، توان پاسخ‌گویی به الزامات پیچیده ارزش‌آفرینی عمومی، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای اعتماد عمومی را ندارد. از این‌رو، پرداختن به مفهوم «مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین» به‌عنوان رویکردی نوین و راهبردی، اهمیتی دوچندان می‌یابد؛ رویکردی که منابع انسانی را نه صرفاً هزینه، بلکه سرمایه‌ای کلیدی برای خلق ارزش پایدار و تحقق مأموریت‌های حاکمیتی تلقی می‌کند.

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی با توجه به ویژگی‌ها، الزامات و منطق حکمرانی عمومی بوده است؛ به‌گونه‌ای که بتواند ابعاد انسانی، راهبردی و ارزشی منابع انسانی را به‌صورت یکپارچه پوشش دهد و زمینه ارتقای اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های دولتی را فراهم سازد.

یافته‌های پژوهش منجر به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی در قالب پنج مضمون فراگیر، پانزده مضمون سازمان‌دهنده و چهل‌وپنج مضمون پایه شد. این الگو شامل مدیریت تأمین و جذب استعداد (جذب مبتنی بر شایستگی ارزش‌مدار، برندسازی کارفرمایی ارزش‌آفرین و آینده‌نگری در جذب ارزش‌افزا)، مدیریت توسعه سرمایه انسانی (توسعه مهارت‌های ارزش‌آفرین آینده، یادگیری سازمانی ارزش‌افزا و رهبری تحول‌گرای ارزش‌آفرین)، مدیریت تعهد و ماندگاری (ارزش‌آفرینی در پاداش عادلانه، ارزش‌افزایی سلامت و تاب‌آوری و فرهنگ سازمانی ارزش‌آفرین)، مدیریت عملکرد و نوآوری (ارزش‌افزایی از طریق مدیریت عملکرد، چابکی ارزش‌افزا و ارزش‌آفرینی فناوری‌محور) و همسویی راهبردی با حکمرانی (ارزش‌آفرینی عمومی، پاسخ‌گویی و شفافیت و همسویی محیطی داخلی و خارجی ارزش‌آفرین) است. مجموع این یافته‌ها نشان می‌دهد که ارزش‌آفرینی منابع انسانی در بخش دولتی، پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که تحقق آن مستلزم طراحی و اجرای یک الگوی جامع، راهبردی و متناسب با منطق حکمرانی عمومی است. در ادامه، هر یک از مضامین فراگیر الگوی مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی تشریح می‌شود.

مدیریت تأمین و جذب استعداد (پرورش‌گرایی)؛ مدیریت تأمین و جذب استعداد در الگوی حاضر، به‌عنوان نقطه آغاز زنجیره ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر رویکردی پرورش‌گرایانه استوار است. در این بعد، جذب نیروی انسانی صرفاً به معنای تأمین کمی نیروی کار تلقی نمی‌شود، بلکه فرآیندی ارزش‌مدار و آینده‌نگر است که با هدف شناسایی، جذب و پرورش استعدادهایی همسو با مأموریت‌های عمومی و ارزش‌های حکمرانی طراحی می‌گردد. جذب مبتنی بر شایستگی ارزش‌مدار، برندسازی کارفرمایی ارزش‌آفرین و آینده‌نگری در جذب ارزش‌افزا، بیانگر حرکت از استخدام سنتی به‌سوی جذب سرمایه انسانی دارای

ظرفیت خلق ارزش پایدار در بخش دولتی است.

تطابق این بعد با پیشینه تجربی نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴) در خصوص نقش کلیدی مدیریت استعداد به‌عنوان دروازه ارزش‌آفرینی منابع انسانی همخوانی دارد. همچنین، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹) بر اهمیت برنامه‌ریزی و تأمین راهبردی منابع انسانی در ایجاد ارزش سازمانی تأکید کرده‌اند. در سطح بین‌المللی نیز، سولاستری (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که اصلاح سازوکارهای جذب و مدیریت استعداد در بخش دولتی، شرط لازم برای عبور از الگوهای بوروکراتیک و تحقق عملکرد ارزش‌آفرین کارکنان خدمات عمومی است. بنابراین، این بعد از الگو، پشتوانه تجربی قوی در ادبیات داخلی و خارجی دارد و بر ضرورت پرورش‌گرایی در سیاست‌های جذب دولتی صحنه می‌گذارد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی، به‌ویژه وزارت امور اقتصادی و دارایی، نظام جذب و استخدام خود را از رویکردهای صرفاً ضابطه‌محور و آزمون‌محور به‌سوی الگوهای جذب مبتنی بر شایستگی‌های ارزش‌مدار و آینده‌نگر بازطراحی کنند. در این راستا، بهره‌گیری از برندسازی کارفرمایی عمومی، تبیین مأموریت‌های ارزش‌آفرین سازمان و استفاده از ابزارهای نوین ارزیابی شایستگی می‌تواند زمینه جذب استعدادهایی همسو با منافع عمومی و اهداف حکمرانی را فراهم سازد.

مدیریت توسعه سرمایه انسانی (انسان‌گرایی)؛ مدیریت توسعه سرمایه انسانی در این الگو، مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه به منابع انسانی است؛ رویکردی که کارکنان را نه ابزار اجرا، بلکه کنشگران آگاه و ارزش‌ساز در نظام حکمرانی تلقی می‌کند. توسعه مهارت‌های ارزش‌آفرین آینده، یادگیری سازمانی ارزش‌افزا و رهبری تحول‌گرای ارزش‌آفرین، نشان‌دهنده تمرکز این بعد بر توانمندسازی مستمر، یادگیری جمعی و ایجاد ظرفیت‌های انسانی متناسب با تحولات محیطی و فناورانه است. در این چارچوب، توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان سرمایه‌ای مولد برای خلق ارزش عمومی معنا می‌یابد.

این بعد با یافته‌های دارابی عمارتی (۱۴۰۲) در زمینه الگوی آموزش ارزش‌آفرین هم‌راستا است که بر نقش توسعه‌ای و پرورشی منابع انسانی در خلق ارزش پایدار تأکید دارد. همچنین، نتایج پژوهش تدبیری و همکاران (۱۳۹۹) بر اهمیت توانمندسازی و توسعه شایستگی‌ها در ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی صحنه می‌گذارد. در سطح خارجی، پیلائی و سریواستاوا (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی هوشمند از طریق توسعه قابلیت‌های یادگیری و اشتراک دانش، نقش کلیدی در ایجاد قابلیت‌های پویا و ارزش‌آفرینی سازمانی ایفا می‌کند. بدین ترتیب، بعد انسان‌گرایی الگو، از پشتوانه تجربی معتبر برخوردار است. با توجه به نقش محوری سرمایه انسانی در خلق ارزش پایدار، پیشنهاد می‌شود

برنامه‌های توسعه منابع انسانی در بخش دولتی با تمرکز بر مهارت‌های آینده، یادگیری سازمانی مستمر و تقویت رهبری تحول‌گرا طراحی و اجرا شوند. ایجاد مسیرهای یادگیری شغلی، توسعه شایستگی‌های نرم و تقویت نقش رهبران به‌عنوان تسهیل‌گران یادگیری، می‌تواند ظرفیت ارزش‌آفرینی منابع انسانی را به‌طور معناداری ارتقا دهد.

مدیریت تعهد و ملندگاری (تعلق و ملندگاری)؛ مدیریت تعهد و ملندگاری در این الگو، بر ایجاد حس تعلق، امنیت روانی و پایداری رابطه کارکنان با سازمان دولتی متمرکز است. ارزش‌آفرینی در پاداش عادلانه، ارزش‌افزایی سلامت و تاب‌آوری و فرهنگ سازمانی ارزش‌آفرین، بیانگر آن است که ماندگاری کارکنان نه از طریق اجبار ساختاری، بلکه از مسیر عدالت، سلامت، اعتماد و فرهنگ معنادار سازمانی تحقق می‌یابد. این بعد، منابع انسانی را به‌عنوان سرمایه‌ای بلندمدت و رابطه‌محور در نظر می‌گیرد.

یافته‌های مسعود و همکاران (۱۴۰۳) که بر نقش عدالت، اعتماد، انگیزش و فرهنگ همکاری‌محور در خلق ارزش از طریق منابع انسانی تأکید دارند، به‌خوبی با این بعد همخوان است. همچنین، دموری و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که مؤلفه‌هایی نظیر تمایل به بقای سازمان و امانت‌داری، از شاخص‌های اصلی ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند. در پژوهش‌های خارجی نیز، وانایاما و همکاران (۲۰۲۲) بر اهمیت رویکردهای تحول‌آفرین انسانی و همسوسازی کارکنان با چشم‌انداز سازمان برای بهبود عملکرد تأکید کرده‌اند. بنابراین، بعد تعلق و ماندگاری، پیوند مستقیمی با ادبیات تجربی دارد. پیشنهاد می‌شود سیاست‌های جبران خدمات، سلامت شغلی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی به‌گونه‌ای بازنگری شوند که حس عدالت، امنیت روانی و تعلق سازمانی در کارکنان تقویت گردد. توجه به پاداش‌های غیرمالی، برنامه‌های ارتقای سلامت و تاب‌آوری و تقویت فرهنگ اعتماد و قدردانی، می‌تواند به افزایش ملندگاری و تعهد ارزش‌آفرین کارکنان منجر شود.

مدیریت عملکرد و نوآوری (ابتکارگرایی)؛ مدیریت عملکرد و نوآوری در الگوی حاضر، بازتاب‌دهنده رویکرد ابتکارگرایانه به منابع انسانی است؛ رویکردی که عملکرد را صرفاً ابزار کنترل نمی‌داند، بلکه آن را بستری برای یادگیری، نوآوری و خلق ارزش می‌بیند. ارزش‌افزایی با مدیریت عملکرد، چابکی ارزش‌افزا و ارزش‌آفرینی فناوری‌محور، نشان‌دهنده پیوند میان عملکرد، نوآوری و بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری در بخش دولتی است.

این بعد با نتایج موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲) که بر طراحی نظام‌مند مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی تأکید دارند، همسو است. همچنین، پژوهش الماس‌پور و همکاران (۱۴۰۰) نقش فناوری و مدیریت اطلاعات را در خلق ارزش از طریق

منابع انسانی برجسته کرده است. در سطح بین‌المللی، ساکور و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که تحلیل منابع انسانی و بهره‌گیری از داده‌ها، نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری و ارزش‌آفرینی سازمانی دارد و الوسونی و همکاران (۲۰۲۱) نیز پیوند معنادار میان شیوه‌های منابع انسانی، فرهنگ نوآوری و نوآوری خدمات را تأیید می‌کنند. این شواهد، اعتبار تجربی بعد ابتکارگرایی را تقویت می‌کند. پیشنهاد می‌شود نظام‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی از رویکردهای کنترل محور به سوی نظام‌های یادگیرنده، چابک و نوآورانه حرکت کنند. استفاده از شاخص‌های عملکرد ارزش محور، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و تحلیل داده‌های منابع انسانی می‌تواند ضمن افزایش شفافیت، زمینه نوآوری خدمات و بهبود مستمر عملکرد سازمانی را فراهم آورد.

همسویی راهبردی با حکمرانی (راهبردگرایی)؛ همسویی راهبردی با حکمرانی، به‌عنوان بعد نهایی الگو، نشان‌دهنده پیوند مدیریت منابع انسانی با منطق ارزش عمومی و الزامات حکمرانی مطلوب است. ارزش‌آفرینی عمومی، پاسخ‌گویی و شفافیت و همسویی محیطی داخلی و خارجی ارزش‌آفرین، بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی باید فراتر از مرزهای سازمانی اندیشیده و با انتظارات شهروندان، سیاست‌های کلان و تحولات محیطی هماهنگ شود.

این بعد با یافته‌های تدبیری و همکاران (۱۳۹۹) و افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴) در خصوص همسویی استراتژیک منابع انسانی با اهداف کلان سازمان هم‌راستا است. در ادبیات خارجی نیز، وانایاما و همکاران (۲۰۲۲) و سولاستری (۲۰۲۲) بر ضرورت انعطاف‌پذیری راهبردی، پاسخ‌گویی و اصلاح ساختارهای بوروکراتیک برای تحقق ارزش‌آفرینی در بخش عمومی تأکید دارند. همچنین، نتایج پژوهش‌های مرتبط با ارزش عمومی نشان می‌دهد که منابع انسانی یکی از مهم‌ترین پیشران‌های حکمرانی اثربخش و مشروعیت‌نهادی است. پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک کارکرد راهبردی و پیونددهنده میان سیاست‌های کلان حکمرانی و اجرا تلقی شود. همسوسازی سیاست‌های منابع انسانی با اهداف ارزش عمومی، پاسخ‌گویی و شفافیت، و توجه هم‌زمان به الزامات محیطی داخلی و خارجی، می‌تواند نقش منابع انسانی را در ارتقای اعتماد عمومی و حکمرانی مطلوب تقویت کند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز آن بر بستر نهادی و سازمانی وزارت امور اقتصادی و دارایی است که می‌تواند قابلیت تعمیم کامل یافته‌ها به سایر سازمان‌های دولتی با مأموریت‌ها، ساختارها و فرهنگ‌های متفاوت را محدود سازد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش و اتکای آن به ادراکات خبرگان، هرچند به غنای تحلیلی الگو کمک کرده است، اما

امکان سنجش کمی شدت و میزان تأثیر هر یک از مضامین شناسایی شده را فراهم نمی‌سازد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از رویکردهای کمی یا آمیخته، به آزمون تجربی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در سایر سازمان‌های دولتی و حتی نهادهای عمومی غیردولتی بپردازند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی یا بین سازمان‌های دولتی کشورهای مختلف می‌تواند به شناسایی الگوهای بومی و جهانی ارزش آفرینی منابع انسانی و غنای بیشتر ادبیات این حوزه منجر شود.

تشکر و قدردانی

نویسندگان تشکر و قدردانی خود را از کسانی که در این پژوهش مشارکت داشتند، دارند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Agirre Aramburu, I., Freundlich, F., & Blázquez Díaz, T. (2024). Managerial perspectives on human resource practice interaction effects and organizational performance in SMEs. *Intangible Capital*, 20(1), 215-235.
- Almaspour, M. S., Khastar, H., Jafariniya, S., & Abdollahi, B. (2021). Human resource management value creation framework in transportation platforms. *Human Resource Studies*, 11(3), 26-49.
- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 44(1), 1-24.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: The mediating role of employee skills and motivation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29.
- Boukis, A., & Kabada, C. (2020). *Strategic human resource management and value creation: The role of employee attitudes and behaviors. Journal of Business Research*, 112, 52–61.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Damouri, D., Sabkroo, M., & Razavi Heydari, S. M. N. (2021). Human capital accounting indicators based on a non-monetary valuation approach (Case study: Bank Melli Iran). *Empirical Research in Accounting*, 10(11), 241–277.
- Darabi Amarti, A. (2023). Designing and validating a value-creating educational model: Educational sciences from the perspective of Islam. *Educational Sciences from the Islamic Perspective*, 11(21), 141–168.
- Eftekhari, N., & Gholipour, A. (2015). Talent management as the gateway to human resource value creation. *Tadbir Management Monthly*, 26(278), 20–26.
- Haque, R., Azhar, S. M., Shaikh, S., Memon, Y. J., & Maitlo, Q. (2021). Role of AMO Framework, Knowledge Sharing, and Intra-Firm Value Co-Creation in Promoting Innovative Work Behavior. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3):865-879
- Hasanzadeh, H., Mirsepasi, N., Faghihi, A., & Najafbeigi, R. (2019). Designing a framework for entrepreneurial-oriented human resource management in the public sector. *Public Management Perspective*, 10(2), 159–185.
- Kargarsouraki, M. (2022). Digital sustainable human resource management model based on dynamic capabilities. *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 31(105), 65–101.

- Mahardika, S. G., & Wahyuni, S. (2024). Implementation of Human Resource Management in Improving Employee Performance of PT. Ranugas Berkah Persada Samarinda. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 14(2), 1-15.
- Masoudsinki, S., Hasanpour, A., & Ghorbanizadeh, V. (2024). Identifying collaborative human resource management indicators in the health sector using a meta-synthesis approach. *Quarterly Journal of Urban and Regional Sustainable Development Studies*, 5(1), 112–131.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mousavi Tootafi, S. S., Kiakajouri, D., & Memarzadeh, G. (2023). Presenting a high-performance human resource management model in the Law Enforcement Force. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 4(15), 21–49.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pillai, R., & Srivastava, K. B. (2024). Smart HRM 4.0 for achieving organizational performance: a dynamic capability view perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 476-496.
- Sulastri, L. (2022). Talent management as an effort to realize high performance of public service employees. *Tec Empresarial*, 17(1), 66-78.
- Tadbiri, S., Mirahmadi, F., Afsharnezhad, A., & Majidi, M. (2020). Designing a value creation model for human resource units (Case study: Banking industry). *Quarterly Journal of the Iranian Association of Management Sciences*, 15(57), 123–151.
- Thakur, S. J., Bhatnagar, J., Farndale, E., & Aeron, P. (2024). How do human resources analytics create value for organizations? A qualitative investigation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(3):438-458
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779–789.

- Wanyama, S. B., Eyamu, S., Ndanyi, D. M., Sansa, A., & Ayebale, D. (2022). Human Resource Value Creating Practices and Operational Performance in Uganda's Public Sector. *Journal of Management Policy and Practice*, 23(3), 23-41.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.