

## شناسایی مولفه‌های خلق ارزش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی منتخب در حوزه فرهنگ

مجتبی عربی<sup>۱</sup>، میرعلی سید نقوی<sup>۲\*</sup>، رضا واعظی<sup>۳</sup>، علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

### چکیده

خلق ارزش و ارزش‌آفرینی یکی از قدیمی‌ترین مفاهیم حوزه مدیریت و اقتصاد است. علی‌رغم سادگی مفهوم ارزش، عمق و معنای دقیق این واژه آنطور که شایسته است مورد بررسی پژوهشگران قرار نگرفته است. این درحالی است که اهمیت خلق ارزش منابع انسانی رشد کرده و در سال‌های اخیر به فلسفه وجودی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. شناسایی مولفه‌های آن در نظام اداری ایران، موضوع اصلی این پژوهش است. در این پژوهش که در تعدادی از دستگاه‌های حوزه فرهنگی، مذهب و گردشگری انجام شده است، روش تحقیق، تحلیل مضمون بوده و مدیران و کارشناسان با سابقه کار بیش از ۵ سال در واحدهای مدیریت منابع انسانی جامعه آماری این پژوهش هستند. تحلیل داده‌ها نمایانگر ۵۱ مضمون پایه و ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد کارکنان دستگاه‌های اجرایی در کانون توجه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی کشور بوده و خلق ارزش منابع انسانی در غالب موارد برای ایشان و با تمرکز بر رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی، صورت می‌گیرد. از سوی دیگر خلق ارزش برای سایر ذینفعان به‌ویژه مردم، کمتر مورد توجه مدیران و کارکنان واحدهای مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی است.

کلیدواژه‌ها: خلق ارزش، منابع انسانی، تحلیل مضمون، نظام اداری

## ۱- مقدمه

در گذشته بقای سازمانی تنها با ارضای نیاز برخی گروه‌ها مرتبط بود. در راس آن گروه‌ها مدیران ارشد و سهامداران قرار داشتند، امروزه، ذینفعان جدیدی بروز و ظهور کرده‌اند و خود را نسبت به سازمان ذی‌حق می‌دانند. مدیریت منابع انسانی یکی از رشته‌های مدیریتی است که در طول یک قرن اخیر تغییرات زیادی داشته است [۱].

ارزش یک مفهوم ذهنی بوده و در ذهن خدمت گیرنده، ارباب‌رجوع یا مشتری شکل می‌گیرد. مدیران و رهبران سازمان‌ها برای اینکه رضایت مشتریان و اربابان رجوع خود را افزایش دهند، نمی‌توانند صرفاً نگاه به درون سازمان داشته باشند و صرفاً بر عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان متمرکز شوند؛ بلکه باید انتظارات و ادراک خدمت گیرندگان از ارزش خلق شده توسط سازمان، واحدهای سازمانی و کارکنان سازمان، را به‌طور مداوم پایش نموده و به‌منظور افزایش ارزش‌آفرینی برای ذینفعان مختلف، تغییرات موردنیاز را در سازمان خود ایجاد کنند [۲]. تغییر منبع اصلی تولید در اقتصاد از سرمایه فیزیکی به سرمایه فکری، مدیران منابع انسانی را تحت فشار قرار داده تا نشان دهند چگونه برای سازمان‌های خود ارزش خلق می‌کنند؛ متولیان منابع انسانی لازم است در صورت کسر قرار گیرند و در رشد، سهم داشته باشند، بجای آن‌که تنها در مخرج کسر دیده شده و به دنبال کاهش هزینه و کاهش هزینه‌های سربار باشند. برخی مطالعات مدعی هستند که لازم است، پژوهش‌های حوزه مدیریت دولتی در افق سال ۲۰۲۰ به سمتی حرکت کنند که اهمیت ارزش‌آفرینی و ارزش‌های رقابتی را بفهمند و آن را به نمایش بگذارند [۳].

هدف مدیران خصوصی ایجاد ارزش (اقتصادی) خصوصی است ولی هدف سازمان‌های دولتی ایجاد ارزش اجتماعی (عمومی) است. در یک تحقیق نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که تمام فعالیت‌های خدمات عمومی ارزش محور هستند و تعیین ماهیت این ارزش‌ها شایسته بررسی است. در محیط پرتلاطم امروز که بی‌اطمینانی عامل و فاعل اصلی تغییرات ساختاری و عملیاتی پی‌درپی است، ارزش‌ها به مثابه قطب نمای فعالیت‌های تغییر عمل می‌کنند [۴]. موضوع خلق ارزش منابع انسانی از جمله موضوعات نوظهور در ادبیات مدیریت منابع انسانی بوده و بررسی آن در بخش دولتی و نظام اداری کشور محور اصلی پژوهش حاضر است.

## ۲- تعریف و اهمیت مسئله

برخلاف منابع فیزیکی یا دارایی‌های قابل معامله، منابع انسانی منابع با قابلیت بازدهی بیش از حد طبیعی هستند، این ادعا به این معنی است که نقش عملکرد واحد منابع انسانی برای به حداکثر رساندن ارزش ایجاد شده از طریق توسعه و استقرار منابع انسانی موثر، از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت منابع انسانی می‌تواند ارزش‌هایی برای سازمان خلق کند که سایر منابع سازمان از خلق آن عاجز خواهند بود.

دیو ال‌ریش<sup>۱</sup> یکی از اندیشمندان برتر حوزه مدیریت منابع انسانی، معتقد است مدیریت منابع انسانی نباید خود را به نگاه به درون و تمرکز بر فرآیندهای منابع انسانی محدود کند و برای حفظ و بقای خود، لازم است به سازمان از منظر بیرونی نگاه کرده و نیازهای مشتریان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را نیز در نظر بگیرد [۲]. اگر واحد منابع انسانی بخواهد به سازمان از بیرون نگاه کرده و نقش مؤثرتری در تحقق اهداف سازمان داشته باشد، لازم است به مفهوم ارزش خلق‌شده توسط کارکنان خود، واحدهای سازمانی و کل سازمان برای مشتریان محصول و خدمت ارائه‌شده توسط سازمان، توجه و تمرکز داشته باشد. این بدان معنی است که مدیریت منابع انسانی باید از تمرکز صرف بر فرآیندهای خود خارج شده و به عنوان یک بازیگر سازنده در تحقق اهداف سازمان نقش‌آفرینی کند.

سازمان‌ها نمی‌توانند صرفاً با استخدام افراد خوب به موفقیت برسند، بلکه علی‌رغم آن، نیاز به افراد با قابلیت خلق ارزش برای سازمان دارند تا بتوانند موفق شوند [۶]. بر اساس دیدگاه‌های جدید در مدیریت منابع انسانی به‌ویژه دیدگاه معماری منابع انسانی، لازم است مدیریت منابع انسانی برای گروه‌های مختلف مشاغل (افراد) در سازمان، از یکدیگر متفاوت باشد. به‌طور مثال لازم است مدیریت منابع انسانی برای کارکنان دانشی در مقایسه با کارکنان یدی، متفاوت باشد [۷]. این تفاوت‌ها بر این اساس است که گروه‌های مختلف کارکنان در سازمان، سهم و نقش‌های متفاوتی در خلق ارزش در سازمان دارند. مدیریت منابع انسانی می‌تواند این تفاوت سهم کارکنان در ارزش‌آفرینی را در سازمان شناسایی و مدیریت کند، به نحوی که خلق ارزش منابع انسانی در سازمان افزایش یابد.

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۸ انجام شده است، مشخص شده که ارزشی‌هایی که مدیران ارشد

<sup>۱</sup> Dave Ulrich

به دنبال آن‌ها هستند در واقع همان ارزش‌هایی است که از متن جامعه و اکثر مردم جامعه به دست می‌آید. بر این اساس تأثیر کشور و ویژگی‌های مربوط به کشورها در مدل ارزش و ارزش‌های پذیرفته‌شده در سازمان‌های بخش دولتی بسیار زیاد است [۸]. نظر و دیدگاه در خصوص مدیریت منابع انسانی به‌طور سنتی نگاه هزینه‌ای بوده است. در حال حاضر نیز به‌ویژه در بخش دولتی ایران به‌طور معمول نگاه به منابع انسانی، نگاه مبتنی بر هزینه است؛ اما به‌منظور بهره‌گیری درست و مناسب از منابع انسانی نیاز است که دیدگاه هزینه‌ای در خصوص منابع انسانی به دیدگاه مبتنی بر خلق ارزش و ارزش‌آفرینی تبدیل شود.

اغلب تلاش‌هایی که در جهت ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها انجام می‌شود مربوط به ارزیابی رضایت‌مندی ذینفعان است. مهم‌ترین ذینفعان هم خدمت‌گیرندگان هستند. کارکنان بخش دولتی به دنبال دستیابی به اهدافی هستند که این اهداف با یکدیگر سازگار نیستند. دیدگاه‌های جدید در خصوص ارزش، در مدیریت دولتی مبتنی بر نظریه کثرت‌گرایی<sup>۱</sup> در مدیریت دولتی است. به عبارت بهتر در این رویکرد، نظر بر این است که ارزش‌ها در مدیریت دولتی متنوع و متکثر هستند [۸].

در سال‌های اخیر یکی از مشکلات بخش دولتی ایران، بالا بودن نسبت هزینه‌های جاری دولت در مقایسه با کل بودجه دولت است. در این سال‌ها این نسبت از حدود ۶۰ تا ۶۵ درصد به عدد ۸۰ تا ۸۵ درصد رسیده است. به عبارت بهتر دولت جمهوری اسلامی ایران از مجموع ۱۰۰ درصد درآمدهای خود بین ۸۰ تا ۸۵ درصد آن را صرف هزینه‌های خود می‌کند. این مسئله در سطح دولت این سؤال را به ذهن متبادر می‌سازد که چه ارزشی در نظام اداری دولت خلق می‌شود که بیش از ۸۰ درصد درآمدهای عمومی باید در آن هزینه شود؟ این سازمان و یا کارکنان آن‌ها چه ارزشی برای مردم و خدمت‌گیرندگان خلق می‌کنند که لازم است برای ایشان به این شکل هزینه شود؟

موضوع مهم دیگر در خصوص ارزش این است که ارزش‌های ادراک‌شده از سوی ذینفعان می‌تواند، متفاوت از یکدیگر باشد. به همین ترتیب نیز ذینفعان بیرونی سازمان هم ارزش‌های متفاوتی از عملکرد سازمان دریافت و ادراک می‌کنند [۹]. همچنین مفهوم ارزش یکی از مفاهیم مهم در حوزه دانش حکمرانی سازمانی است [۱۰].

<sup>۱</sup> Pluralism

مطالعات نشان می‌دهد که میان عملکرد منابع انسانی و نتایج کسب و کار رابطه مستقیم وجود دارد. اول اینکه، فرآیندهای منابع انسانی قطعاً در نتایج کسب و کار اثر می‌گذارند به‌ویژه زمانی که استفاده از فرآیندهای منابع انسانی باعث ایجاد تعهد کارکنان می‌شود، این اثرگذاری بیشتر هم می‌شود. دوم اینکه، مطالعات مذکور، سیستم منابع انسانی را به عنوان یک کل منسجم به جای یک سری اقدامات فردی منابع انسانی در نظر گرفته و آن را بررسی می‌کنند. هم افزایی و هم‌خوانی در بین فرآیندهای منابع انسانی تأثیر مهمی بر عملکرد کسب و کار دارد [۱۱]. از سوی دیگر، خلق ارزش برای کارکنان، می‌تواند احساس تعلق سازمانی را در ایشان ایجاد کند و بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهد. افزایش تعهد کارکنان می‌تواند باعث بهبود و تسهیل تصمیم‌گیری جمعی شود [۱۲]. وقتی کارمندان به طور شایسته در سازمان‌ها انتخاب نشده و در شغل مناسب قرار نمی‌گیرند، ساعت‌های زیادی برای کار هدر می‌رود. متخصصان توسعه منابع انسانی به طور مداوم به دنبال شناسایی عواملی هستند که می‌توانند عملکرد سازمان‌ها را بهبود دهند [۱۳].

با توجه به موارد مذکور می‌توان تبیین اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در خلق ارزش برای سازمان‌ها و شناسایی مفهوم و مولفه‌های ارزش و خلق آن، در نظام اداری کشور را به عنوان قدم‌های نخستین در توسعه خلق ارزش منابع انسانی در نظر گرفت. با توجه به اینکه نسبت قابل توجهی از درآمدهای دولت صرف هزینه‌های جاری و هزینه‌های اداره دولت می‌شود، شناسایی مفهوم، ابعاد، مولفه‌ها، موانع و تسهیل‌کننده‌های خلق ارزش دستگاه‌های دولتی بسیار حائز اهمیت است. نظر به اینکه پژوهش‌های معدود انجام شده در داخل کشور در حوزه خلق ارزش منابع انسانی توجه کمتری به معنا و مولفه‌های خلق ارزش به‌ویژه در سازمان‌های بخش دولتی داشته‌اند، این پژوهش به دنبال شناسایی مولفه‌های خلق ارزش منابع انسانی در بخش دولتی است.

### ۳- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

در این بخش مختصری از پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع تحقیق در بخش‌های جداگانه ارائه می‌شود.

### ۳-۱- معنای ارزش

گاهی ارزش در معنای باور و ارزش‌های اعتقادی بکار برده می‌شود و گاهی معنای ارزش‌های اقتصادی می‌دهد. معنا و مفهوم ارزش نیز مانند سایر مفاهیم عصر جدید، در یک مسیر تکاملی در حدود ۳۰۰ سال اخیر قرار دارد. در خصوص ارزش و معنا و مفهوم آن افرادی مانند آدام اسمیت<sup>۱</sup> بر این اعتقاد بودند که ارزش کالا یا خدمات بر اساس میزان کاری که برای تولید محصول یا خدمت صرف می‌شود، تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر، ایشان معتقد بود که هزینه، ارزش را تعیین می‌کند و هزینه (ارزش) عینی و قابل اندازه‌گیری است. در نقطه مقابل کارل منگر<sup>۲</sup> معتقد بودند که ارزش یک مفهوم ادراکی است و بر اساس نظر و ادراک مشتری یا خدمت‌گیرنده شکل می‌گیرد. از نظر او ارزش اقتصادی در کنش‌های فردی انسان‌ها و به صورت ذهنی<sup>۳</sup> شکل می‌گیرد. در دوران کنونی به نظر می‌رسد ارزش یک مفهوم ذهنی بوده و در ذهن خدمت‌گیرنده، ارباب‌رجوع یا مشتری شکل می‌گیرد. در ادبیات مدیریت دولتی مفهوم ارزش عمومی نیز تعریف و تبیین شده است. بر اساس نگاه بری بوزمان<sup>۴</sup> ارزش عمومی<sup>۵</sup> می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- حق، منفعت و امتیازاتی است که شهروندان و سایر افراد، نهادهای قانونی و سایر گروه‌های سازماندهی شده باید (و نباید) محق آن باشند.
- تعهدات شهروندان، سایر افراد، نهادهای قانونی و سایر گروه‌های سازماندهی شده به جامعه، دولت و دیگران.
- اصولی که خط‌مشی‌ها و قواعد راجع به قانون اساسی و جامعه باید بر پایه آن شکل بگیرد، فارغ از آن‌که خط‌مشی‌ها و قواعد توسط بخش دولتی یا نهادهای عمومی غیردولتی توسعه یافته باشد.

مارکس<sup>۶</sup> در ابتدای قرن بیستم، هنگام توضیح نظریه کار<sup>۷</sup> خود در مورد ارزش، اظهار داشت که «سودمندی یک چیز آن را به یک ارزش - بهره<sup>۸</sup> تبدیل می‌کند». لاک<sup>۹</sup> در سال ۱۹۶۱ به نقل از مارکس خاطر نشان کرد که «ارزش طبیعی هر چیزی در تناسب است با سودمندی آن

<sup>۱</sup> Adam Smith

<sup>۴</sup> Barry Bozeman

<sup>۷</sup> Labor Theory of Value

<sup>۲</sup> Carl Menger

<sup>۵</sup> Public Value

<sup>۸</sup> Use-Value

<sup>۳</sup> Subjective

<sup>۶</sup> Karl Marx

<sup>۹</sup> John Locke



برای تأمین مایحتاج زندگی یا تأمین آسایش زندگی انسان است» مارکس و لاک هر دو به زمان و چگونگی استفاده از چیزی، برای تعیین ارزش آن، اشاره می‌کنند [۶]. تعریف ارزش بهره و ارزش مبادله نشان می‌دهد که هم کیفیت و هم هزینه‌ها بر ارزش ادراک شده منابع انسانی برای کارمندان تأثیر می‌گذارند [۱۴]. در تعریف دیگر تعیین ارزش هر چیزی شامل، ترجیحات، عواطف، انگیزه‌ها و سایر ساختارهای روانشناختی است که عنصر ارزیابی کننده ادراک و رفتار انسان را توصیف می‌کند [۱۵].

استاد شهید مرتضی مطهری به نقد نظریات اقتصاد سرمایه‌داری<sup>۱</sup> از منظر کارشناسی پرداخته است. نظر استاد شهید در خصوص ارزش در ادامه آورده شده است:

«در باب ارزش، از لحاظ اقتصادی و اخلاقی این مسئله مهم پیش می‌آید که اگر ملاک ارزش آن چنانکه علمای کلاسیک گفته‌اند و سوسیالیست‌ها مخصوصاً مارکسیست‌ها آن را دنبال کرده‌اند، کار باشد و ارزش هر چیزی عبارت باشد از مقدار کاری که در آن صرف شده، از چند جهت اشکال پیش می‌آید. یکی اینکه چون هر چیزی یک ارزش واقعی دارد که عبارت است از مجموع کارهایی که روی آن صورت گرفته است، فعالیت‌های واسطه‌ای مبادله‌ای مانند کار تاجر یعنی فروختن کالا به مبلغی بیشتر، دزدی و استثمار است.»

مجله کسب و کار هاروارد<sup>۲</sup> در شماره سپتامبر ۲۰۱۶ خود به بررسی اجزای ارزش پرداخته و هرم ارزش، مانند آنچه در مورد هرم مازلو وجود دارد را تبیین کرده است. هرم ارزش مدنظر آن‌ها دارای چهار لایه ارزش‌های عملکردی<sup>۳</sup>، ارزش‌های عاطفی<sup>۴</sup>، ارزش‌های تغییر زندگی<sup>۵</sup> ارزش‌های تأثیر اجتماعی<sup>۶</sup> است [۱۶].

در تعریف معنا و مفهوم ارزش و نیز در سنجش ارزش، واحد منابع انسانی، کارکنان، مدیران، سرپرستان و مشتریان دارای حق و صاحب مشروعیت هستند [۱۷]. توجه به این نکته مهم است که، عملکرد و فرآیندهای منابع انسانی در ذات خود ارزش ندارند. آن‌ها دارای ارزش بالقوه هستند زیرا می‌توانند نیازهای کارمندان را برای داشتن و توسعه شایستگی و یا داشتن

<sup>۱</sup> Capitalism

<sup>۲</sup> Functional

<sup>۵</sup> Life changing

<sup>۳</sup> Harvard Business Review

<sup>۴</sup> Emotional

<sup>۶</sup> Social Impact

امنیت شغلی برآورده کنند [۱۴]. اصطلاح ارزش-بهره<sup>۱</sup> به این معناست که فناوری و کارمندان هر یک دارای ارزش-بهره در سازمان هستند [۶]. به عبارت بهتر هم فناوری و هم منابع انسانی می‌توانند باعث خلق ارزش در سازمان شوند. کالا و خدمات به خودی خود دارای ارزش نیستند و به همین صورت استفاده از دانش توسط یک حرفه‌ای منابع انسانی به خودی خود ارزشی ندارد، مگر اینکه به ارائه خدمت موثر برای ذینفعان منجر شود [۱۴].

### ۳-۲- اهمیت، سنجش و خلق ارزش منابع انسانی

دیدگاه منبع محور سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از منابع تعیین شده، در نظر گرفته و ارزیابی می‌کنند. این منابع ارزشمند، نادر، تکرار نشدنی و معمولاً غیرقابل جایگزینی هستند. اهمیت منابع انسانی در توسعه مزیت رقابتی در ادبیات دیدگاه منبع محور مورد توجه قرار گرفته است [۵]. نظریه‌های اقتصادی که حامی توسعه منابع انسانی هستند، نگران خلق ارزش برای سازمان از طریق آموزش و توسعه کارکنان نیز هستند. در یک تحقیق مشخص شد آموزش کارکنان تاثیر مهمی در افزایش ارزش‌آفرینی و درآمدهای شرکت دارد [۱۸]. متخصصان حسابداری و اقتصاد رویکردهای جدیدی را برای اندازه‌گیری و گزارش ارزش سرمایه فکری در سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنند. این روش‌ها راه‌هایی برای سنجش سهم توسعه منابع انسانی، در خلق ارزش در سازمان ارائه می‌دهند [۱۹]. دیدگاه‌های جدید در خصوص ارزش، در مدیریت دولتی مبتنی بر نظریه کثرت‌گرایی<sup>۲</sup> در مدیریت دولتی است. به عبارت بهتر در این رویکرد، نظر بر این است که ارزش‌ها در مدیریت دولتی متنوع و متکثر هستند [۸]. در خصوص مدیریت منابع انسانی مشهود است که عملکرد منابع انسانی با وجود مدیریت موثرتر و توسعه یا استقرار منابع انسانی به شکل کارآمد، به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند [۵]. سودمندی و اثر مثبت اشتیاق کاری به صورت اشتیاق به جامعه، تعامل اجتماعی و رفتار طرفدار محیط زیست به حوزه جامعه سرایت خواهد کرد و از این طریق برای جامعه خلق ارزش می‌کند. در یک تحقیق مشخص شد که ارتقای اشتیاق<sup>۳</sup> به کار در میان کارمندان، خلق ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را فراهم می‌کند. علاوه بر این،

<sup>۱</sup> Use-Value

<sup>۲</sup> Pluralism

<sup>۳</sup> Engagement



اشتقاق کارکنان به کار، ارزش افزوده‌ای فراتر از مرزهای محل کار ایجاد می‌کند و توانایی بامعنی‌سازی و غنی‌سازی سایر بخش‌ها و وجوه مهم زندگی یک کارمند را دارد [۱۳].  
روش‌های جدید اندازه‌گیری نتایج عملکرد بهبود یافته، ناشی از توسعه دانش و مهارت‌های انسانی، برای متخصصان توسعه منابع انسانی مهم است. برای متخصص توسعه منابع انسانی، نمایش دادن خلق ارزش برای بهبود و گسترش عمل توسعه منابع انسانی ضروری است [۱۹].

در یک پژوهش کاربرد بالقوه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (e-HRM) به عنوان ابزاری برای افزایش ارزش عملکرد منابع انسانی، در چارچوب دیدگاه مبتنی بر منابع بررسی شده است [۵]. در رویکرد دیگری برای سنجش ارزش خلق شده توسط منابع انسانی، صاحب‌نظران معتقدند که حسابداری منابع انسانی می‌تواند نیاز مدیریت منابع انسانی به اطلاعات را برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل برطرف نماید. ارزش اشتقاق به کار می‌تواند باعث شود تا متخصصان منابع انسانی به سطح و درون سازمان محدود نشود [۱۳].

ارزش روزافزون مدیریت منابع انسانی باعث توجه ویژه‌ای به چگونگی تقویت منابع روانشناختی کارکنان و بهبود عملکرد آنها شده است. روانشناسی مثبت، رفتار سازمانی مثبت و احساسات مثبت همگی شواهدی را در اختیار افراد قرار داده است که وقتی تمرکز از ایرادات افراد به تقویت آنچه درست است تغییر می‌کند، منابع انسانی شکوفا می‌شوند [۲۰]. همانطور که مشتریان برای سازمان‌ها و شرکت‌ها ارزش ایجاد می‌کنند. کارکنان را هم می‌توان در حکم مشتریان واحد منابع انسانی در نظر گرفت و شایستگی‌های آنها (دانش، مهارت و توانایی) است، که باعث خلق ارزش منابع انسانی می‌شود [۱۴]. افزایش اعتماد میان کارکنان و مدیران به عنوان یکی از مولفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی، تاثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد. یکی از مهم‌ترین این اثرات افزایش اثربخشی سامانه‌ها و نظام‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد است.

در یک پژوهش بر نکته قابل‌تأملی تمرکز و اشاره شده است. محققین در این پژوهش به این نتیجه رسیده بودند که ارزش‌هایی که در بخش دولتی خلق و ایجاد می‌شود معمولاً حداقل

در یک دوگانه در دو سر یک طیف وجود دارند. به عنوان مثال دوگانه کارایی و اثربخشی، یا دوگانه قانون‌پذیری و شفافیت و دوگانه تمرکز روی نتایج و تمرکز بر رویه‌ها و روش‌های عملکردی [۸]. به عبارت دیگر علی‌رغم وجود مشکلات مربوط به شناسایی و اندازه‌گیری خلق ارزش در بخش دولتی، به نظر می‌رسد ارزش‌های خلق شده در بخش دولتی می‌توانند با یکدیگر متضاد و غیر هم‌زمان هم باشند.

### ۳-۳- سنجش ارزش خلق شده

علی‌رغم بکارگیری روش‌های پیشرفته مانند سیستم‌های خبره فازی در سنجش عملکرد [۲۱] اندازه‌گیری و سنجش عملکرد در سطوح مختلف سازمانی و دستگامی همچنان مشکل است. به عبارت بهتر زمانی که بخواهیم در سطح سازمان به بررسی عملکرد منابع انسانی اقدام کنیم، پیچیدگی‌های موجود در سنجش عملکرد منابع انسانی بیشتر و پرچالش‌تر می‌شوند. سوال اساسی درخصوص خلق ارزش این است که در بافت<sup>۱</sup> با تغییرات سریع کسب و کار، ارزش چگونه خلق می‌شود؟ و چگونه مبادله می‌شود؟ در حقیقت این سوال مربوط به خدمت گیرندگان، مشتریان، تامین کنندگان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و غیره است که مدیران می‌خواهند از طریق آن‌ها و برای آن‌ها ارزش خلق کنند. جریان اطلاعات و گردش اطلاعات در سازمان می‌تواند بر خلق ارزش اثر مستقیم داشته باشد [۲۲].

دو اصطلاح دارایی‌های نامشهود و دارایی‌های دانشی را می‌توان به جای یکدیگر استفاده کرد. زیرا اساساً هر دوی آن‌ها به یک چیز اشاره دارند: ظرفیت غیرفیزیکی برای سودآوری در آینده [۱۹]. دارایی‌های نامشهود شامل منابع انسانی، فناوری و شهرت و اعتبار است. ارزیابی ارزش مجموعه دانش، از طرق سنتی حسابداری، دشوار است.

به همین ترتیب، در مدیریت استراتژیک، ارزش بهره<sup>۲</sup> به عنوان بده-بستان بین ارزش استفاده یک سرویس و ارزش مبادله‌ای<sup>۳</sup> آن تصور شده است. ارزش بهره به عنوان «کیفیت ادراک شده از خدمت برای کاربران و در رابطه با نیازهای آن‌ها» تعریف شده است. مطالعات نشان داده است که ارزش بهره، در مدیریت منابع انسانی، چند بعدی است و شامل کیفیت محصولات و خدمات مدیریت منابع انسانی (از جمله پاسخگویی و قابلیت اطمینان روش‌های

<sup>۱</sup> Context

<sup>۲</sup> Use Value

<sup>۳</sup> Exchange Value

مدیریت منابع انسانی) و کیفیت فرایندهای خدمات مدیریت منابع انسانی (از جمله همدلی و اطمینان متخصصان مدیریت منابع انسانی) است. ارزش بهره در روابط شغلی و استخدامی نیز مهم است زیرا با تعهد عاطفی، رضایت شغلی و قصد ماندن در شرکت رابطه مثبت دارد [۱۴]. ارزش ادراک شده از فعالیت‌های منابع انسانی آشکارا با بهبود عملکرد منابع انسانی افزایش می‌یابد. بهبود عملکرد منابع انسانی دارای دو جنبه است: انجام کارهای درست و انجام درست کارها [۲۳].

ارزش یک خدمت ارائه شده، به ارزیابی انسان بستگی دارد، زیرا افراد استقلال عمل و تفکر دارند. از این منظر ارزش عمومی ماهیتی دوگانه دارد. دارای جنبه‌هایی از ارزش‌های مادی<sup>۱</sup> و عینی<sup>۲</sup> از یک سو و ارزش‌های ذهنی<sup>۳</sup> و روانی<sup>۴</sup> از سوی دیگر است. بنابراین همسو با تجارب روانشناختی، تحقیقاتی وجود دارند که بر ایجاد ارزش به عنوان عامل تأثیرگذار بر ارزش‌ها و ادراکات مردم متمرکز می‌کند [۱۵]. رهبران بخش دولتی در نقش مباحثان، وظیفه خاصی دارند که اطمینان حاصل کنند که یک سازمان ارزشمند برای جانشینان خود و جامعه ایجاد کرده و نگه می‌دارند [۲۴].

در یک پژوهش چهار هدف کاهش هزینه، بهبود خدمات منابع انسانی، بهبود جهت‌گیری استراتژیک و جهت‌گیری جهانی به عنوان کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پیشنهاد شده است. بیشتر این ادبیات بر دو مزیت اصلی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی برای عملکرد منابع انسانی متمرکز شده است: بهبود کارایی و کاهش هزینه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و تسهیل نقش استراتژیک‌تر برای عملکرد منابع انسانی. بنابراین برای ایجاد رابطه بین استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و عواملی مانند کارایی و جهت‌گیری استراتژیک برای عملکرد منابع انسانی، تحقیقات لازم است [۵]. در این راستا موضوع آموزش الکترونیک با هدف ارزیابی و سنجش اثربخشی آن مورد توجه پژوهشگران بوده است.

<sup>۱</sup> Material

<sup>۲</sup> Subjective

<sup>۳</sup> Objective

<sup>۴</sup> Mental

### ۳-۴- نوع شناسی ارزش

استیوارت<sup>۱</sup> سه تقسیم‌بندی رسمی از عناصر سرمایه فکری انجام داد [۲۵]. وی به ارزش دانش، مهارت، استعداد و خلاقیت افراد به عنوان «سرمایه انسانی» اشاره کرد. او حق ثبت اختراعات، اسرار تجاری، فرآیندهای سازمانی که از طریق هوش و خلاقیت انسان ایجاد شده است را «سرمایه ساختاری» خواند. استیوارت ارزش کار مردم در کنار هم و به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت را برای یک سازمان تبیین کرد و این ظرفیت مشترک را «سرمایه اجتماعی» خواند [۱۹].

در پژوهش دیگری فهرستی از ارزش‌های ایجاد شده بیان شده است، این ارزش‌ها عبارتند از: پول<sup>۲</sup>، کرامت<sup>۳</sup>، امنیت<sup>۴</sup>، اعتبار<sup>۵</sup>، قدرت<sup>۶</sup>، دستاورد<sup>۷</sup>، موفقیت<sup>۸</sup>، نفوذ<sup>۹</sup>، فردمحوری<sup>۱۰</sup> [۲۶]. گروهی دیگر از ارزش‌ها را می‌توان تحت عنوان ارزش‌های راهبردی یا استراتژیک نامگذاری کرد. ارزش استراتژیک مربوط به ساخت یک سازمان است و آن را قادر می‌سازد تا برای مشتری یا خدمت گیرندگان خلق ارزش کند. اولویت‌های این گروه از ارزش‌ها، شامل فرایندها، فن‌آوری‌ها، فرهنگ‌ها و مهارت‌ها و تعهد نیروی کار است [۲۳].

گروه دیگری از ارزش‌ها، ارزش‌های اخلاقی است. این ارزش‌ها مربوط به آنچه منطبق با اخلاق می‌شود، است. بعضی از ارزش‌ها اولویت را بر مسئولیت اجتماعی، ارزش‌های سازمانی و یکپارچگی فردی قرار می‌دهد. ارزش‌های قانونی تمرکز بر آنچه در تناقض و تضاد با قانون نیست، دارد. هدف ارزش‌های مالی، افزایش ثروت سهامداران است. چنین ارزش‌هایی کنترل هزینه، مدیریت حاشیه سود و بازگشت سرمایه را در اولویت قرار می‌دهد. همه این ارزش‌ها به نوعی مشروعیت را به نمایش می‌گذارند. اغلب مشکل زمانی بوجود می‌آید که این ارزش‌ها با تصمیمات خاص، تحت تاثیر قرار می‌گیرد [۲۳]. برخی از ارزش‌های عمومی که لازم است کارمندان بخش دولتی آن را رعایت کنند و روابط خود را با سیاستمداران، همکاران و شهروندان، بر اساس آن شکل دهند عبارتند از [۲۷]:

<sup>۱</sup> Thomas A. Stewart

<sup>۲</sup> Money

<sup>۳</sup> Dignity

<sup>۴</sup> Security

<sup>۵</sup> Prestige

<sup>۶</sup> Power

<sup>۷</sup> Achievement

<sup>۸</sup> Success

<sup>۹</sup> Influence

<sup>۱۰</sup> Individuality



- وفاداری
- سیاسی
- بی‌طرفی<sup>۱</sup>
- پاسخگویی<sup>۲</sup>
- حرفه‌ای بودن
- صداقت<sup>۳</sup>

بده- بستان میان دو ارزش به این معنی است که آن دو ارزش نمی‌توانند هم‌زمان باهم اتفاق بیفتند. به‌عنوان مثال بده بستان میان ارزش کارایی و ارزش برابری را می‌توان نام برد. موضوع برابری هم خود دارای ابهام است و نیاز به تشریح و تبیین دارد. برابری یک زمانی در منابع و فرصت‌ها است که در این حالت عملاً در معنای تقسیم مساوی<sup>۴</sup> منابع است. حالاتی دیگر هم وجود دارد که برابری ناظر بر خروجی‌ها است؛ یعنی این که همه افراد از خروجی‌های یکسان<sup>۵</sup> برخوردار باشند [۸]. در برخی از موارد مدیران و تصمیم‌گیران در انتخاب معیارهای تصمیم‌گیری، با مشکل بده و بستان و تعارض ذاتی میان کارایی، سودآوری و مسئولیت اجتماعی روبرو می‌شوند [۱۷].

در پژوهشی که در سال ۲۰۰۸ انجام شد، به بررسی ارزش‌آفرینی سرمایه روانشناختی پرداخته شد. سرمایه روانشناختی یک ساختار اصلی است که شامل امید<sup>۶</sup>، کارآمدی<sup>۷</sup>، خوش‌بینی<sup>۸</sup> و انعطاف‌پذیری<sup>۹</sup> است [۲۰]. در پژوهش دیگری، فهرستی از ارزش‌های ایجاد شده توسط سازمان‌ها و کارکنان دولتی تبیین شده است. این فهرست عبارتند از [۲۷]:

- پاسخگویی<sup>۱۰</sup>: برای توجیه و توضیح اقداماتی که باعث می‌شود با ذینفعان مربوطه با کمال میل رفتار شود.
- همکاری<sup>۱۱</sup>: تمایل به همکاری با دیگران و مدیریت اختلافات، برای رسیدن به توافق.
- شجاعت<sup>۱۲</sup>: برای مقابله با خطر، شجاعانه رفتار کردن و برای پیگیری آنچه که لازم است برای آن ریسک شود.
- کوشش<sup>۱۳</sup>: بر انجام وظایف پافشاری کرده و با پشتکار عمل شود.

<sup>۱</sup> Impartiality

<sup>۲</sup> Accountability

<sup>۳</sup> Integrity

<sup>۴</sup> Equal

<sup>۵</sup> Equity

<sup>۶</sup> Hope

<sup>۷</sup> Efficacy

<sup>۸</sup> Optimism

<sup>۹</sup> Resiliency

<sup>۱۰</sup> Accountability

<sup>۱۱</sup> Cooperativeness

<sup>۱۲</sup> Courage

<sup>۱۳</sup> Diligence

- برابری<sup>۱</sup>: در مورد افرادی که از حقوق یکسان برخوردارند یکسان و بی‌طرف رفتار شود.
- تخصص<sup>۲</sup>: با شایستگی، مهارت و دانش عمل شود.
- اثربخشی<sup>۳</sup>: برای دستیابی به نتایج مطلوب اقدام شود.
- کارآیی<sup>۴</sup>: برای دستیابی به نتیجه با حداقل ابزار و منابع اقدام شود.
- صداقت<sup>۵</sup>: صادقانه عمل کردن و به وعده‌ها وفادار بودن.
- بی‌طرفی<sup>۶</sup>: بدون تعصب و تبعیض نسبت به منافع گروه‌های خاص عمل کردن.
- فسادناپذیری<sup>۷</sup>: بدون تعصب و تبعیض نسبت به منافع شخصی و خود عمل کردن.
- نوآوری<sup>۸</sup>: با ابتکار و خلاقیت عمل کردن.
- عدالت<sup>۹</sup> (اجتماعی): از روی تعهد به یک جامعه عادلانه و مطابق با آنچه از نظر اخلاقی درست است، عمل کردن.
- قانونمندی<sup>۱۰</sup>: مطابق قوانین و قوانین موجود عمل کردن.
- وفاداری<sup>۱۱</sup>: با وفاداری و تبعیت از مافوق یا سازمان‌ها رفتار کردن.
- مردم‌گرا<sup>۱۲</sup>: برای دستیابی به آنچه به نفع عوام است، اقدام کردن.
- اطاعت<sup>۱۳</sup>: مطابق دستورالعمل‌ها و سیاست‌های مافوق و سازمان عمل کردن.
- ادب<sup>۱۴</sup>: به‌طور مناسب و مطابق آنچه برای هویت فرد مناسب و مودبانه تلقی می‌شود، رفتار کردن.
- تدبیر<sup>۱۵</sup>: مطابق قضاوت سالم با تدبیر و خردمندانه عمل کردن.
- قابلیت اطمینان<sup>۱۶</sup>: نسبت به زینفعان مربوطه قابل اعتماد رفتار کردن.
- مسئولیت‌پذیری<sup>۱۷</sup>: در تصمیم‌گیری و قضاوت با تعهد و اراده عمل کردن.
- پاسخگویی<sup>۱۸</sup>: مطابق با ترجیح شهروندان و مشتریان رفتار کردن.

<sup>۱</sup> Equality

<sup>۲</sup> Expertise

<sup>۳</sup> Effectiveness

<sup>۴</sup> Efficiency

<sup>۵</sup> Honesty

<sup>۶</sup> Impartiality

<sup>۷</sup> Incorruptibility

<sup>۸</sup> Innovativeness

<sup>۹</sup> Justice

<sup>۱۰</sup> Lawfulness

<sup>۱۱</sup> Loyalty

<sup>۱۲</sup> People-Oriented

<sup>۱۳</sup> Obedience

<sup>۱۴</sup> Propriety

<sup>۱۵</sup> Prudence

<sup>۱۶</sup> Reliability

<sup>۱۷</sup> Responsibility

<sup>۱۸</sup> Responsiveness

- درستکاری<sup>۱</sup>: بدون گناه و خطا رفتار و از نظر اخلاقی درست عمل کردن.
  - قابلیت سرویس‌دهی<sup>۲</sup>: کمک‌کننده عمل کردن و خدمات با کیفیت به شهروندان ارائه کردن.
  - شفافیت<sup>۳</sup>: آشکار، قابل مشاهده و کنترل‌پذیر عمل کردن.
- کشورهای بلوک غرب<sup>۴</sup> روش‌های مختلفی برای تخصیص منابع به‌منظور توسعه خلق ارزش و ارزش‌آفرینی بکار می‌برند. برای شروع شاید اولین کار شناخت دقیق معنا و مفهوم ارزش است. طبقه‌بندی ارزش‌های موجود در بخش خدمات عمومی<sup>۵</sup> در جدول ۱ آورده شده است.
- جدول ۱. طبقه‌بندی ارزش‌های موجود در بخش خدمات عمومی [۲۸]

ارزش‌های اخلاقی	ارزش‌های دمکراتیک	ارزش‌های حرفه‌ای	ارزش‌های مردم <sup>۶</sup>
درستی <sup>۷</sup> (امانت‌داری)	قانون مداری <sup>۸</sup>	اثربخشی	مراقب بودن <sup>۹</sup> (غم خوردن)
عدالت <sup>۱۰</sup>	بی‌طرفی <sup>۱۱</sup>	کارایی	عدالت <sup>۱۲</sup>
مسئولیت‌پذیری <sup>۱۳</sup>	مسئولیت‌پذیری	خدمت کردن	تحمل <sup>۱۴</sup>
وظیفه‌شناسی <sup>۱۵</sup>	وظیفه‌شناسی	رهبری	شایستگی <sup>۱۶</sup>
تعالی <sup>۱۷</sup>	باز بودن <sup>۱۸</sup>	تعالی <sup>۱۹</sup>	دلسوزی <sup>۲۰</sup>
تکریم <sup>۲۱</sup> و احترام	پاسخگویی <sup>۲۲</sup>	نوآوری	شجاعت
صداقت <sup>۲۳</sup>	نماینده‌گی <sup>۲۴</sup>	کیفیت	خیرخواهی <sup>۲۵</sup>
امید <sup>۲۶</sup>	قانونی بودن <sup>۲۷</sup>	خلاقیت	مروت <sup>۲۸</sup>

<sup>۱</sup> Righteousness

<sup>۲</sup> Serviceability

<sup>۳</sup> Transparency

<sup>۴</sup> Westminster Countries

<sup>۵</sup> Public-Service Values

<sup>۶</sup> People

<sup>۷</sup> Integrity

<sup>۸</sup> Rule of law

<sup>۹</sup> Caring

<sup>۱۰</sup> Fairness

<sup>۱۱</sup> Neutrality

<sup>۱۲</sup> Fairness

<sup>۱۳</sup> Accountability

<sup>۱۴</sup> Tolerance

<sup>۱۵</sup> Loyalty

<sup>۱۶</sup> Decency

<sup>۱۷</sup> Excellence

<sup>۱۸</sup> Openness

<sup>۱۹</sup> Excellence

<sup>۲۰</sup> Compassion

<sup>۲۱</sup> Respect

<sup>۲۲</sup> Responsiveness

<sup>۲۳</sup> Honesty

<sup>۲۴</sup> Representativeness

<sup>۲۵</sup> Benevolence

<sup>۲۶</sup> Probity

<sup>۲۷</sup> Legality

<sup>۲۸</sup> Humanity

در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۵ در کانادا صورت گرفت مشخص شد که تفاوت معناداری میان ارزش‌های کارکنان در سه بخش دولتی، خصوصی و شبه‌دولتی<sup>۱</sup> وجود ندارد ولی کارکنان بخش خصوصی تعهد سازمانی بالاتری نسبت به دو بخش دیگر داشتند. انواع ارزش از منظر فردی در جدول ۲ به نمایش در آمده است [۲۹].

جدول ۲. انواع ارزش از منظر فردی [۲۹]

تعریف	نوع ارزش
کسب موفقیت فردی از طریق نشان دادن شایستگی مبتنی بر استانداردهای جامعه	موفقیت <sup>۲</sup>
حفاظت و بهبود کیفیت زندگی و رفاه افرادی که با ایشان در ارتباط است.	خیرخواهی <sup>۳</sup>
تمایلات و انگیزه‌هایی که احتمالاً باعث ناراحتی یا آسیب رساندن به دیگران می‌شود و انتظارات اجتماعی یا هنجارها را نقض می‌کند، محدود شود.	همنوایی <sup>۴</sup>
لذت و دلسوزی برای خود	خودخواهی <sup>۵</sup>
کنترل یا تسلط بر مردم و منابع و یا وضعیت اجتماعی و اعتبار	قدرت
انتخاب، خلق، کاوش، اندیشه و عمل مستقل	خودمحور <sup>۶</sup> بودن
ایمنی، هماهنگی و ثبات جامعه، روابط و خود	امنیت
هیجان، نوآوری و چالش در زندگی	انگیزش <sup>۷</sup>
احترام، تعهد و پذیرش آداب و رسوم که فرهنگ و مذهب سنتی ارائه می‌کنند.	رسوم
درک، قدردانی، تحمل و حمایت از رفاه همه مردم و طبیعت	جهانی‌شدن

برخی از عوامل اثربخشی و ارزش‌آفرینی سازمان‌ها، به ویژگی‌های دموکراتیک آن‌ها مربوط می‌شود. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: مشارکت، شفافیت، حقوق فردی و آزادی اطلاعات. در تحقیقی که به منظور ارزش‌گذاری منابع انسانی انجام شده است، برخی از معیارهای کیفی سنجش ارزش منابع انسانی عبارتند از:

- دانش ضمنی
- مشارکت جویی
- استعداد
- نوع دوستی و فداکاری
- مهارت
- وظیفه شناسی

<sup>۱</sup> Para Public

<sup>۴</sup> Conformity

<sup>۷</sup> Stimulation

<sup>۲</sup> Achievement

<sup>۵</sup> Hedonism

<sup>۳</sup> Benevolence

<sup>۶</sup> Self-Direction





- رضایت شغلی
- وفاداری فرد به سازمان
- خلاقیت
- اطاعت و وجدان کاری
- مریگیری
- توفیق طلبی
- رهبر بودن
- قابلیت کار تیمی

مرور پیشینه پژوهش در بخش‌های بالا، نشان‌دهنده اهمیت موضوع خلق ارزش منابع انسانی برای سازمان‌ها و واحدهای مدیریت منابع انسانی است. اما مطالعه پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد مفهوم ارزش و ارزش‌آفرینی دارای معانی متفاوتی بوده و اجماع خوبی بر آن وجود ندارد. این چندگانگی معنا و مفهوم ارزش و ارزش‌آفرینی از منظر ذینفعان مختلف، از منظر تنوع سازمان‌ها، از منظر متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ کار و جامعه و مواردی از این دست، گسترش هم می‌یابد. در کنار این خلا پژوهشی در خصوص معنا و مولفه‌های خلق ارزش، موضوعات مرتبط با نحوه سنجش ارزش ایجاد شده نیز الزام شناسایی ابعاد خلق ارزش در سازمان‌های دولتی را تقویت می‌کند.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

در علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری، اگر محقق بخواهد به ابعاد نهفته یک پدیده دست یابد و آن را درک کند، بهره‌گیری از روش‌های کمی مناسب نیست. در این حالت متدهای پژوهش کیفی به کار گرفته می‌شود. دو دسته‌بندی روش‌های تحلیل کیفی عبارتند از: دسته اول، روش‌هایی که معمولاً دارای جایگاه نظری خاصی هستند، مانند تحلیل محاوره و تحلیل پدیدارشناسی تفسیری<sup>۱</sup>. استفاده از آن‌ها تنوع نسبتاً کمی دارد؛ دسته دوم، روش‌هایی است که از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی پیروی نکرده و در طیف گسترده‌ای از روش‌های نظری و معرفت‌شناسی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد. تحلیل (تم) مضمون یکی از روش اصلی در تحلیل‌های کیفی است. تحلیل مضمون<sup>۲</sup> روشی برای تحلیل، تعیین و تبیین الگوهای موجود در داخل داده‌ها است [۳۰]. گام‌های انجام تحلیل مضمون عبارتند از: نخستین گام، آشنایی با داده‌ها، دومین گام، ایجاد کدهای اولیه، سومین گام، جستجوی مضمون‌ها، چهارمین گام، بازبینی مضمون‌ها، پنجمین گام، تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و ششمین گام، تهیه گزارش

<sup>۱</sup> Interpretative

Phenomenological Analysis

<sup>۲</sup> Theme Analysis

است. مضمون نمایانگر اطلاعات با ارزشی در مورد داده‌ها و سوالات پژوهش است. تحلیل مضمون استراتژی تحلیل و تقلیل داده‌ها است که به کمک آن داده‌های کیفی، طبقه‌بندی، تقسیم‌بندی، بازسازی و تخلص می‌شوند. تحلیل مضمون یک رویکرد توصیفی است که کمک می‌کند الگوها و مفاهیم مهم از درون داده‌ها به دست آید. تحلیل مضمون یک رویه مشخص است که از سه سطح زیر تشکیل شده است [۳۰]:

مضامین پایه<sup>۱</sup>، کدها و نکات مهم در متن

مضامین سازمان‌دهنده<sup>۲</sup>، مضمون‌های بدست آمده از تخلص و ترکیب مضمون‌های پایه

مضامین فراگیر<sup>۳</sup>، مضامین دربر دارنده اصول حاکم بر متن از منظر یک متن کلی

قالب مضامین<sup>۴</sup>، ماتریس مضامین، شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای، انواع روش‌های تحلیل مضمون هستند.

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش شناسایی مولفه‌های خلق ارزش منابع انسانی در بخش دولتی است. مدیران و کارشناسان منابع انسانی با حداقل ۵ سال سابقه کار در بخش دولتی در دستگاه‌های اجرایی که حوزه فعالیت آن امور فرهنگی، مذهبی، سرگرمی و گردشگری است، تشکیل دهنده جامعه آماری در این پژوهش هستند. انتخاب دستگاه‌هایی که حوزه فعالیت آن‌ها امور فرهنگی، مذهبی، سرگرمی و گردشگری است، به این دلیل است که در اجرای پژوهش یکنواختی و همسانی بین منابع دریافت اطلاعات وجود داشته باشد. این دستگاه‌ها شامل وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، سازمان امور سینمایی و سمعی و بصری و سازمان حج و زیارت هستند. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در جدول ۳ به نمایش در آمده است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	سمت	تحصیلات	سابقه کار
۱	خانم	۲۸	رئیس اداره	کارشناسی ارشد	۸
۲	آقا	۳۵	رئیس اداره	کارشناسی	۹
۳	مرد	۲۸	رئیس اداره	کارشناسی ارشد	۱۲

<sup>۱</sup> Basic

<sup>۲</sup> Global

<sup>۳</sup> Organizing

<sup>۴</sup> Template Analysis



ردیف	جنسیت	سن	سمت	تحصیلات	سابقه کار
۴	زن	۳۵	کارشناس	کارشناسی ارشد	۱۰
۵	مرد	۴۰	رئیس اداره	کارشناسی ارشد	۱۸
۶	زن	۴۴	رئیس اداره	کارشناسی ارشد	۱۷
۷	مرد	۳۵	کارشناس	کارشناسی ارشد	۱۴
۸	زن	۵۵	معاون مدیرکل	کارشناسی	۲۰
۹	مرد	۴۴	معاون سازمان	دانشجوی دکتری	۸
۱۰	مرد	۴۰	مدیرکل	کارشناسی ارشد	۱۴
۱۱	زن	۳۵	کارشناس مسئول	فوق لیسانس	۱۰
۱۲	مرد	۳۶	کارشناس مسئول	فوق لیسانس	۱۲
۱۳	مرد	۵۰	معاون مدیرکل	فوق لیسانس	۲۷
۱۴	زن	۲۸	کارشناس	کارشناسی	۶
۱۵	مرد	۴۰	رئیس اداره	کارشناسی	۱۵

روش مورد استفاده در این تحقیق نمونه‌گیری هدفمند بوده است. در این نوع نمونه‌گیری برخلاف نمونه‌گیری احتمالی، هدف استنباط آماری خاصی نبوده، بلکه هدف آن است که مناسب‌ترین افراد برای تحقق هدف، انتخاب شوند. معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌گیری نظری، کفایت نظری مضمون است. وقتی کفایت نظری حاصل شد هیچ نوع داده اضافی نمی‌توان یافت که پژوهش‌گر به وسیله آن‌ها بتواند خواص یا ویژگی‌های یک مضمون را تدوین کند [۳۰]. فرآیند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که آزمودنی‌های جدید، اطلاعات تازه‌ای به دست ندهند یا تأثیری در توسعه مدل یا نظریه پژوهش نگذارند. به عبارتی تأثیر آن‌ها در بهبود نهایی یا حاشیه‌ای نظریه و یا اطلاعات صفر باشد. در این پژوهش حجم نمونه مشخص نبوده و نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت (مصاحبه یازدهم).

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌های کیفی از تکنیک مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه بر اساس تلفیق دو مقوله شامل دو چارچوب مصاحبه STAR و WHA و با انتخاب یک مدل برای عملکرد افراد و یا یک مدل مناسب در سنجش ارزش، طراحی خواهد شد.

بعد از انجام مصاحبه‌ها با افراد جامعه آماری، متن مصاحبه‌ها با دقت بازنویسی و پیاده‌سازی شد. متن مذکور به منظور شناخت مضمون‌ها دوبار مطالعه شد و تعداد ۵۱ مضمون پایه از

متن مصاحبه‌ها شناسایی شد. این ۵۱ مضمون پایه در قالب ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد.

باهداف محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های صورت گرفته سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و در یک فاصله زمانی دوباره عمل کدگذاری انجام شد. سپس این دو کدگذاری با هم مقایسه شد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام شده ۸۳ درصد بود. برای استخراج سوالات مصاحبه همانطور که در بالا اشاره شد از تکنیک‌های W1H و STAR استفاده می‌شود. از تلفیق مدل سیستمی ساده، ورودی، فرآیند و خروجی، با W1H مجموعه‌ای از سوالات به دست می‌آید. همچنین در موقعیت‌های ویژه و اتفاقات و برنامه‌های خاص انجام شده تکنیک STAR کمک‌کننده بوده و مجموعه‌ای دیگر از سوالات را به دست می‌دهد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

در هر یک از مکاتب مدیریتی در خصوص وظایف، نقش‌ها و خدمات دولتی نظرات مختلف و متفاوتی وجود دارد. این تفاوت نظر در خصوص نقش و اثر مدیریت منابع انسانی نیز وجود دارد. در جدول ۴ نمونه‌ای از کدبندی انجام شده برای شناسایی کدهای پایه به نمایش درآمده است. بررسی اولیه متن مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۵۱ مضمون پایه در خصوص ارزش‌آفرینی منابع انسانی شد. پس از ادغام و ترکیب مضامین پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده تشکیل و استخراج شد.

جدول ۴. نمونه کدبندی برای مضامین پایه

مضمون پایه	بخشی از متن مصاحبه
ارائه خدمات سلامت روان برای کارکنان	ما در ارزیابی طب کار متوجه شدیم استرس کارکنان ما بالاست برای همین اومدیم و ماساژ رو به برنامه هامون اضافه کردیم و یک متخصص ماساژ آوردیم و هفته‌ای دو بار میاد و هم جنبه درمانی داره و هم ایشون مربی تیم ملی است و بخاطر رفاقتی که با من داشت با به قیمت خیلی پایین اومد.
انجام امور مربوط به آموزش کارکنان	ما بررسی کردیم ببینیم برای چی حجم کارمون زیاد می‌شود یکی از دلایل این بود که مخاطب ما اطلاعات اداری اش کم است مثلاً برای رتبه و طبقه نامه می‌زند در صورتی که چارچوب رتبه و طبقه مشخص و زمانی که وقت آن برسد با یک یادآوری به همکار ما، این کار خود به خود انجام خواهد شد.



مضمون پایه	بخشی از متن مصاحبه
انجام امور مربوط به آموزش کارکنان	اون موقع من پیشنهادی دادم و پذیرفته شد این بود که برای همکاران استانی هم کارگاه‌های آموزشی گذاشتیم و بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های این چند سال اخیر رو براشون آموزش دادیم و مرور کردیم این باعث شد به بخشی از کارهای ما سبک شود.
انجام مکاتبه با سازمان اداری و استخدامی کشور برای دریافت مجوز	اول نامه رو می‌دیدم به سازمان اداری و استخدامی که بتونیم مجوز رو بگیریم وقتی مجوز رو گرفتیم اطلاعات رو در سامانه بارگذاری می‌کنیم که البته قبل از همه اینها گزینش و تامین اعتبارش باید انجام بشود و بعد از آن قراردادش رو صادر می‌کنیم.

از ترکیب و ادغام مضامین پایه با یکدیگر مضامین سازمان‌دهنده تشکیل می‌شود. مضامین سازمان‌دهنده در سه دسته کلی قابل تقسیم‌بندی است. دسته اول مضامین فراگیر مربوط به ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. دسته دوم مضامین فراگیر مربوط به موانع ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. دسته سوم مضامین فراگیر مربوط به تسهیل‌کننده‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. به منظور تبیین ارتباط مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر در جدول ۵ ارتباط این سه گروه مضامین به نمایش درآمده است.

جدول ۵. ارتباط میان مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارزش‌آفرینی از طریق اجرای قانون و مقرر	ابلاغ دستورالعمل‌ها به واحدهای استانی
	اجرای بخشنامه‌ها و مقررات سازمان اداری و استخدامی کشور
ارزش‌آفرینی از طریق اخذ مجوزهای قانونی	انجام امور مربوط به ثبت درخواست صدور شناسه استخدامی و شماره مستخدم
	انجام مکاتبه با سازمان اداری و استخدامی کشور برای دریافت مجوز
	انجام مکاتبه با سازمان برنامه و بودجه برای دریافت مجوز اعتبار
	ثبت اطلاعات در سامانه‌های سازمان اداری و استخدامی
ارزش‌آفرینی از طریق ارائه تحلیل مناسب برای کسب و کار	شناسایی و تحلیل چالش‌های منابع انسانی
	شناسایی و تحلیل کسب و کار اصلی سازمان
ارزش‌آفرینی از طریق ارائه خدمات به کارکنان	ارائه خدمات رفاهی برای کارکنان
	ارائه خدمات سلامت برای کارکنان
	ارائه خدمات سلامت روان برای کارکنان
	ارائه خدمات فرهنگی برای کارکنان

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	ارائه خدمات مالی برای کارکنان
	ارائه خدمات مدیریت منابع انسانی
	رسیدگی به درخواست‌های کارکنان
	صدور انواع معرفی نامه‌ها برای کارکنان
	صدور حکم کارگزینی برای کارکنان
ارزش‌آفرینی از طریق ارائه گزارش و تحلیل مربوط به مدیریت منابع انسانی	ارائه گزارش به نهادهای نظارتی بیرون از سازمان
	ارائه گزارش‌های مربوط به منابع انسانی به مدیران
ارزش‌آفرینی از طریق استفاده از نظرات سایرین	تشکیل کمیته و یا شورای تصمیم‌گیری برای انتصاب
	سنجش رضایت کارکنان
ارزش‌آفرینی از طریق انجام مطالعات و بررسی‌های علمی مرتبط	انجام پروژه‌های مطالعاتی مربوط به مدیریت منابع انسانی
ارزش‌آفرینی از طریق به‌کارگیری فرایندهای متداول مدیریت منابع انسانی	انجام امور مربوط به استخدام افراد جدید
	انجام امور مربوط به آموزش کارکنان
	انجام امور مربوط به بازنشسته کردن همکاران
	انجام امور مربوط به تخلفات اداری
	انجام امور مربوط به تردد و حضور و غیاب کارکنان
	انجام امور مربوط به جذب و استخدام افراد
	انجام امور مربوط به کارگزینی کارکنان
	انجام امور مربوط به محاسبه جبران خدمت همکاران
	انجام کارسنجی و فعالیت سنجی
بررسی سوابق عملکردی و آموزشی فرد برای انتصاب	
ارزش‌آفرینی از طریق به‌کارگیری فرآیندهای پیشرفته مدیریت منابع انسانی	استفاده از کانون ارزیابی برای تعیین صلاحیت‌های فرد برای انتصاب
	انجام امور مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان
	انجام امور مربوط به خرید خدمات از بیرون
	انجام مصاحبه استخدامی
	تعامل با بخش خصوصی برای انجام بخشی از فرآیندهای منابع انسانی



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارزش‌آفرینی از طریق به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک	انجام فعالیت‌های مربوط به اسکن مدارک کارکنان برای سیستم مدیریت منابع انسانی
	بهبود خدمت‌رسانی به کارکنان از طریق سیستم منابع انسانی
	پایاده‌سازی سیستم اطلاعات منابع انسانی
ارزش‌آفرینی از طریق پاسخگویی به درخواست‌ها و مکاتبات	پاسخ‌گویی به درخواست‌های مردمی
	پاسخ‌گویی به مکاتبات روزانه
ارزش‌آفرینی از طریق چانه‌زنی برای کسب امتیازات خاص از سوی سازمان‌های بالادستی و ناظر	چانه‌زنی و اخذ امتیازات ویژه برای همکاران و سازمان از سازمان‌های توزیع‌کننده منابع
ارزش‌آفرینی از طریق حفظ و صیانت از حقوق عموم مردم	حفظ و صیانت از بیت المال
	حفظ و صیانت از حق الناس
ارزش‌آفرینی از طریق کمک به کسب و کار سازمان	کمک به انجام فعالیت‌های اصلی سازمان
ارزش‌آفرینی از طریق همکاری با سایر سازمان‌ها	مکاتبه با سازمان تامین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری
ارزش‌آفرینی از طریق همکاری با سایر واحدهای سازمانی	اخذ استعلام از واحد حراست برای به‌کارگیری فرد
	اخذ استعلام از واحدهای تخصصی برای به‌کارگیری فرد
	همکاری با سایر واحدهای سازمانی
	همکاری و اخذ استعلام دستگاه‌های دیگر درخصوص افراد

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

علی‌رغم تغییرات صورت گرفته در دانش و عملیات مدیریت منابع انسانی در جهان و بخش خصوصی کشور ایران، در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران همچنان رویکردها و اصول سنتی حاکم است. به دلایل مختلف، کارکنان و ارائه خدمات به ایشان در کانون توجه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران قرار دارد. بر همین اساس بخش عمده خلق ارزش منابع انسانی در بخش دولتی متوجه کارکنان بوده و بر خلق ارزش منابع انسانی برای سایر ذینفعان به ویژه مردم توجه کمتری وجود دارد. در مقایسه با عناصر خلق ارزش بدست آمده

در مطالعات تطبیقی، اطلاعات تحلیل شده از این پژوهش نشان می‌دهد، غالب فعالیت‌ها و خلق ارزش منابع انسانی در بخش دولتی ایران بیشتر متمرکز بر فعالیت‌های کارگزینی بوده و به نظر می‌رسد ارزش آفرینی در آن بر موارد بسیار سنتی متمرکز است.

اجرای قوانین و مقررات یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های منابع انسانی در بخش دولتی ایران است. این درحالی است که در قوانین و مقررات بالادستی توجه زیادی به موضوعات ارزش آفرینی منابع انسانی برای سایر ذینفعان نکرده است. بررسی مضامین پایه نمایش می‌دهد که چارچوب فعالیت‌های منابع انسانی در بخش دولتی کشور ما مشخص و محدود است. مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی نه تنها توانمندی لازم برای انجام فعالیت‌های جدید و ارزش آفرین مدیریت منابع انسانی را ندارند، بلکه انتظار و چارچوب حقوقی و قانونی لازم برای انجام فعالیت‌های نوین و ارزش آفرین با رویکرد از بیرون به داخل، وجود ندارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد لازم است، الزامات نگاه از بیرون به درون مدیریت منابع انسانی برای دستگاه‌های دولتی تبیین شده و مدیران و کارشناسان مرتبط را با مفاهیم نوین این حوزه آشنا کرد. کاهش نارضایتی مردم و خدمت گیرندگان می‌تواند یکی از نتایج تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی کشور باشد.

پیشنهاد‌های زیر می‌تواند محور تحقیقات آتی قرار گیرد:

۱. طراحی و اجرای پژوهش‌های مشابه در گروه‌های دیگر دستگاه‌های اجرایی مانند دستگاه‌های اقتصادی، عمومی، شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی.
۲. سنجش ادراک ذینفعان سازمان از ارزش ایجاد شده توسط سازمان یا مدیریت منابع انسانی آن برای ایشان
۳. شناسایی عوامل بازدارنده و عوامل تسهیل کننده خلق ارزش منابع انسانی در دستگاه‌های بخش دولتی
۴. سنجش ادراک و دانش مدیران و کارشناسان دستگاه‌های دولتی از مفهوم ارزش آفرینی و خلق ارزش منابع انسانی





## ۷- منابع

- [۱] Ulrich, Dave; H. Dulebohn, James. (۲۰۱۵). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, ۱۸۸-۲۰۴.
- [۲] Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (۲۰۰۹). *HR Transformation Bulding Human Resource from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.
- [۳] Wright, B. E. (۲۰۱۰). Public Administration in ۲۰۲۰: Balancing Values as a Journey, Not a Destination. *Public Administration Review*, ۵۳۱۲-۵۳۱۳.
- [۴] Danaei Fard, H., Khaef Elahi, A., & Nemati, S. (۲۰۱۵). Designing a model for measuring the value creation of human resources in the government sector. *Management research in Iran*, ۲۱(۲), ۱۵۷-۱۷۸.
- [۵] Parry, E. (۲۰۱۱). An Examination of e-HRM as A Means to Increase the Value of the HR Function. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۵(۵), ۱۱۴۶-۱۱۶۲. Retrieved from <http://dx.doi.org/۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲,۲۰۱۱,۵۵۶۷۹۱>
- [۶] Hughes, C. (۲۰۰۹, ۱۱). "People as Technology" Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. doi:۱۰.۱۱۷۷/۱۵۳۴۴۸۴۳۰۹۳۵۳۵۶۱
- [۷] Krausert, A. (۲۰۱۶). HR differentiation between professional and managerial employees: Broadening and integrating theoretical perspectives. *Human Resource Management Review*, Paper in press.
- [۸] Gutiérrez, M. F., & Walle, S. V. (۲۰۱۸). Equity or Efficiency? Explaining Public Officials' Values. *Public Administration Review*, ۱-۹.
- [۹] Villanova, P. (۱۹۹۲). A Customer-Based Model for Developing Job Performance Criteria. *Human Resource Management Review*, ۲, ۱۰۳-۱۱۴.
- [۱۰] Mahmodi, J., & Aghaee, A., (۲۰۲۲), Thematic clusters in the knowledge field of organizational governance. *Management research in Iran*, ۲۶(۲), ۴۳-۶۹.
- [۱۱] Yeung, A. K., & Berman, B. (۱۹۹۷). Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance. *Human Resource Management*, ۳۶(۳), ۳۲۱-۳۳۵.
- [۱۲] Mirbagheri, M., & Rafiee, A., (۲۰۲۲), Identifying factors affecting collective decision-making and its consequences. *Management research in Iran*, ۲۶(۳), ۲۶-۴۵.
- [۱۳] Eldor, L. (۲۰۱۶). Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. *Human Resource Development Review*, ۱-۲۳. doi:۱۰.۱۱۷۷/۱۵۳۴۴۸۴۳۱۶۶۵۵۶۶۶
- [۱۴] Meuerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. (۲۰۱۵). Employees as Active Consumers Of HRM: Linking Employees' HRM Competences With Their Perceptions Of HRM Service Value. *Human Resource Management*, ۱-۲۲. doi:۱۰.۱۰۰۲/hrm.۲۱۷۱۹
- [۱۵] Meynhardt, T., & Bartholomes, S. (۲۰۱۱). (De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground. *International Public Management Journal*, ۱۴(۳), ۲۸۴-۳۰۸. doi:۱۰.۱۰۸۰/۱۰۹۶۷۴۹۴,۲۰۱۱,۶۱۸۳۸۹
- [۱۶] Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (۲۰۱۶). *The Elements of Value*. Harvard Business Review, ۱۰-۳۵.

- [۱۷] Murphy, K. R. (۲۰۰۹). Validity, Validation and Values. *The Academy of Management Annals*, ۳(۱), ۴۲۱-۴۶۱. doi:۱۰,۱۰۸۰/۱۹۴۱۶۵۲۰۹۰۳۰۴۷۵۲۵
- [۱۸] Faghani, J., Zargar, M., Shirdel, G, & Pilevari, N., (۲۰۲۲), Presenting a model for simulating the factors affecting the customer acquisition rate with the system dynamics approach in the studied organization: Sepeh Bank. *New researches in decision making*, ۷(۲), ۱۶۹-۱۹۲.
- [۱۹] Smith, M. E. (۲۰۰۲). Another Road to Evaluating Knowledge Assets. *Human Resource Development Review*, ۲(۱), ۶-۲۵. doi:۱۰,۱۱۷۷/۱۵۳۴۴۸۴۳۰۲۲۵۰۵۹۸
- [۲۰] Luthansa, F., Aveyb, J. B., Clapp, R., & Lia, W. (۲۰۰۸). More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource? *The International Journal of Human Resource Management*, ۱۹(۵), ۸۱۸-۸۲۷. doi:۱۰,۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۰۸۰۱۹۹۱۱۹۴
- [۲۱] Eslami, H., Tarokh, M., & Pourebrahimi, A., (۲۰۲۱). Development of fuzzy expert system in order to evaluate the performance of bank branches using data mining. *New researches in decision making*, ۶(۴), ۲۳۶-۲۶۱.
- [۲۲] Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. D. (۲۰۱۰). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, ۴(۱), ۴۰۳-۴۴۵. Retrieved from <http://dx.doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۱۹۴۱۶۵۲۰,۲۰۱۰,۴۹۵۵۸۱>
- [۲۳] Wright, P. M., & Snell, S. A. (۲۰۰۵). Partner or Guardian? HR's Challenge in Balancing Value and Values. *Human Resource Management*, ۱۷۷-۱۸۲. doi:۱۰,۱۰۰۲/hrm.۲۰۰۶۱
- [۲۴] Moran, T. (۲۰۱۲). Reforming to Create Value: Our Next Five Strategic Directions. *Australian Journal of Public Administration*, ۷۲(۱), ۱-۶. doi:doi:۱۰,۱۱۱۱/۱۴۶۷-۸۵۰۰,۱۲۰۰۵
- [۲۵] Stewart, T. A. (۱۹۹۷). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. New York: Doubleday / Currency.
- [۲۶] Posner, B. Z., & Munson, J. M. (۱۹۷۹). The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior. *Human Resource Management*, ۹-۱۴.
- [۲۷] Wal, Z. V., & Yang, L. (۲۰۱۵). Confucius Meets Weber or "Managerialism Takes All"? Comparing Civil Servant Values in China and the Netherlands. *International Public Management Journal*, ۱۸(۳), ۴۱۱-۴۳۶. doi:۱۰,۱۰۸۰/۱۰۹۶۷۴۹۴,۲۰۱۵,۱۰۳۰۴۸۶
- [۲۸] Kernaghan, K. (۲۰۰۳). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, ۷۱۱-۷۱۹.
- [۲۹] Lyons, S., Duxbury, L., & Higinns, C. (۲۰۰۶). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, ۶۰۵-۶۱۸.
- [۳۰] Kamali, Y. (۲۰۱۷). Theme analysis methodology and its application in public policy studies. *Scientific-Research Journal of Public Policy*, ۴(۲), ۱۸۹-۲۰۸.