



Journal of Air Defense Management

Volume 4, Issue 15

Fall 2025

P.P. 151-178



Research Paper

Recognizing the Dimensions of Value-Creating Human Resource Management in the Public Sector: A Meta-Synthesis Review Study Tradition

Ali Akbar Delvarianzadeh¹, Reza Najaf Beigi², Karamollah Daneshfard³

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

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

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

Article Information

Abstract

Received:
2025/05/07

Accepted:
2025/08/10

Keywords:

*Systematic Review,
Human Resources,
Value Creation.*

Corresponding

Author:
Reza Najaf Beigi

Email:
R.najafbagy@
iaau.ac.ir

Background & Purpose: Within the framework of the quasi-paradigm of value-creating human capital governance, human resources have gone beyond a mere executive input and have become a strategic focus for creating public value and sustainable competitive advantage in government organizations. This conceptual shift has shifted the logic governing human resource management from administrative, procedural, and control approaches to an integrated and systematic architecture of value-creating human resource management; an architecture that emphasizes aligning human capital with governance missions, enhancing institutional effectiveness, and creating sustainable value for public stakeholders. Despite this theoretical evolution, the existing literature in the field of public management still faces conceptual fragmentation and lack of consensus in explaining the dimensions of value-creating human resource management. Therefore, the purpose of this study is to systematically identify, integrate, and formulate the dimensions of value-creating human resource management in the public sector by utilizing the meta-synthesis review method.

Methodology: The present study is organized within the framework of the interpretive-constructive paradigm and its core is based on the systematic review strategy of metasynthesis. In order to clarify and systematize the process of searching, screening and selecting studies, ten selected articles were filtered based on the standard PRISMA protocol. Also, the Critical Appraisal Skills Program was used to assess the methodological quality of the sources, and in order to ensure the coherence, validity and logic of the analysis, the seven-step model of Sandelowski and Barroso was used as the basis for conducting metasynthesis.

Findings: After the coding process using MaxQDA software, a total of forty-five indicators, fifteen components and five dimensions were identified. The main dimensions include talent acquisition and management, human capital development management, commitment and retention management, performance and innovation management and strategic alignment, which together provide an integrated and systematic framework for value-creating human resource management in the public sector.

Conclusion: In contrast to previous approaches, this model, by providing a comprehensive framework, encompasses different levels of value creation in human resource management in the public sector and redefines its components in the form of local and quantifiable indicators. This model has the potential to be used in higher governance institutions, regulatory and macro-policymaking organizations, and in designing human resource development programs and evaluating value-creating performance in government organizations.

Citation: Delvarianzadeh, Ali Akbar; Najaf Beigi, Reza and Daneshfard, Karamollah. (2025). Recognizing the Dimensions of Value-Creating Human Resource Management in the Public Sector: A Meta-Synthesis Review Study Tradition. *Journal of Air Defense Management*, 4(15), 151-178.



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۵

پاییز ۱۴۰۴

صص ۱۷۸-۱۵۱



مقاله پژوهشی

بازشناسی ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی: سنت مطالعه مرور فراترکیب

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

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: 5279799181@iaiu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: R.najafbagy@iaiu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Daneshfard@iaiu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

زمینه و هدف: در چارچوب شبه پارادایم حکمرانی سرمایه انسانی ارزش آفرین، منابع انسانی از یک نهاده اجرایی صرف فراتر رفته و به کانون راهبردی خلق ارزش عمومی و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های دولتی تبدیل شده‌اند. این چرخش مفهومی، منطق حاکم بر مدیریت منابع انسانی را از رویکردهای اداری، رویه‌محور و کنترلی به سوی معماری یکپارچه و نظام‌مند مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین سوق داده است؛ معماری‌ای که بر هم‌راستایی سرمایه انسانی با مأموریت‌های حاکمیتی، ارتقای اثربخشی نهادی و خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان عمومی تأکید دارد. با وجود این تحول نظری، ادبیات موجود در حوزه مدیریت دولتی همچنان با پراکندگی مفهومی و عدم اجماع در تبیین ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین مواجه است. از این رو، هدف این پژوهش آن است که با بهره‌گیری از روش مرور فراترکیب، به بازشناسی، تجمیع و صورت‌بندی نظام‌مند ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی بپردازد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر در چارچوب پارادایم تفسیری - برساختی سامان یافته و هسته مرکزی آن بر استراتژی مرور نظام‌مند فراترکیب استوار است. به منظور شفاف‌سازی و نظام‌مند ساختن فرایند جست‌وجو، غربال‌گری و انتخاب مطالعات، ده مقاله منتخب بر اساس پروتکل استاندارد پریزما مورد پالایش قرار گرفتند. همچنین، برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی منابع از برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی بهره گرفته شد و به منظور اطمینان از انسجام، اعتبار و منطق تحلیل، الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو مبنای انجام فراترکیب قرار گرفت.

یافته‌ها: پس از انجام فرایند کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، در مجموع چهل و پنج شاخص، پانزده مؤلفه و پنج بعد شناسایی گردید. ابعاد اصلی شامل مدیریت تأمین و جذب استعداد، مدیریت توسعه سرمایه انسانی، مدیریت تعهد و ماندگاری، مدیریت عملکرد و نوآوری و همسویی راهبردی است که در مجموع، چارچوبی یکپارچه و نظام‌مند برای مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی ارائه می‌کنند.

نتیجه‌گیری: در تقابل با رویکردهای پیشین، این مدل با ارائه چارچوبی جامع، سطوح مختلف خلق ارزش مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را دربر گرفته و مؤلفه‌های آن را در قالب شاخص‌های بومی و کمی‌پذیر را بازتعریف می‌کند. این مدل قابلیت بهره‌برداری در نهادهای عالی حکمرانی، سازمان‌های تنظیم‌گر و سیاست‌گذار کلان و طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد ارزش آفرین در سازمان‌های حاکمیتی را دارا است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۵/۱۹

کلیدواژه‌ها:

مرور نظام‌مند،

منابع انسانی،

ارزش آفرین.

نویسنده مسئول:

رضا نجف بیگی

ایمیل:

R.najafbagy@
iaiu.ac.ir

استناد: دلوریان زاده، علی اکبر؛ نجف بیگی، رضا و دانش فرد، کرماله. (۱۴۰۴). بازشناسی ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش

دولتی: سنت مطالعه مرور فراترکیب. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۵)، ۱۷۸-۱۵۱.

مقدمه

در پارادایم نوین اقتصادی که از آن با عنوان «عصر دانش‌بنیان» یاد می‌شود، منطق خلق ثروت و توسعه سازمانی دچار دگرگونی بنیادین شده است. در این چارچوب، برخلاف رویکردهای کلاسیک که سرمایه‌های فیزیکی، مالی و مادی را موتور اصلی رشد سازمان‌ها می‌دانستند، دانش، اندیشه و قابلیت‌های انسانی به‌عنوان کانون اصلی قدرت، مزیت رقابتی و تعالی سازمانی شناخته می‌شوند (موانگی و کامائو^۱، ۲۰۲۴). این تحول مفهومی، جایگاه منابع انسانی را از یک نهاده عملیاتی و نیروی کار صرف، به مهم‌ترین دارایی نامشهود، سرمایه واقعی سازمان و منبع اصلی خلق مزیت رقابتی پایدار ارتقا داده است (تونگول^۲، ۲۰۱۹).

در چنین فضایی، سازمان‌های پیشرو - به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان و نهادهایی که ارزش‌آفرینی را مبتنی بر توانمندی‌های انسانی تعریف می‌کنند - بقای بلندمدت خود را در گرو توانایی جذب، پرورش، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش نیروهای دانشی، خلاق و زبده می‌دانند (روستیاوان^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع، این سرمایه انسانی است که ارزش واقعی سازمان را تعیین کرده، ظرفیت‌های مزیت‌ساز را فعال نموده و امکان خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان مختلف را فراهم می‌آورد. درک این دگرگونی عمیق سبب شده است که مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، به تدریج از تمرکز صرف بر کارکردهای اداری و رویه‌ای فاصله گرفته و توجه خود را به مفاهیمی نظیر مدیریت استعداد، ساخت ارزش، تحول فرهنگی و نقش‌آفرینی راهبردی مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین معطوف سازند (جرادات^۴، ۲۰۲۳).

بر این اساس، سرمایه‌گذاری هدفمند و هوشمندانه در منابع انسانی، نه به‌عنوان هزینه، بلکه به‌مثابه راهبردی برای تبدیل این منابع به سرمایه‌های اصلی ارزش‌آفرین، توجیه‌پذیر و حتی اجتناب‌ناپذیر شده است (حسین، عارفین و اورمه، ۲۰۲۵). تحقق چنین تحولی مستلزم آن است که نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور نظام‌مند با اهداف کلان سازمان هم‌راستا شوند تا بتوانند بیشینه ارزش ممکن را خلق کرده و اثربخشی سازمانی را در محیط‌های پیچیده، رقابتی و پرتحول ارتقا دهند.

مطالعات نشان می‌دهد که دستیابی به عملکرد موفق و اثربخشی پایدار سازمانی، به‌طور مستقیم به توانایی منابع انسانی در خلق ارزش برای طیفی از ذی‌نفعان کلیدی، از جمله

¹. Mwangi and Kamau

². Tunggul

³. Rustiawan

⁴. Jaradat

کارکنان، مشتریان، شهروندان و حتی سرمایه‌گذاران وابسته است (چامز و گارسیا-بلاندون، ۲۰۱۹). با وجود این درک فزاینده از اهمیت راهبردی منابع انسانی و نقش آن در تضمین موفقیت و پایداری سازمان‌ها، حوزه نظری و عملی مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین - به‌ویژه در بخش دولتی - همچنان با چالش‌های جدی و خلأهای مفهومی و اجرایی مواجه است (السحیمی و البخیتی^۱، ۲۰۲۵).

نخستین چالش اساسی آن است که بخش قابل توجهی از پژوهش‌های پیشین، فاقد یک دستورالعمل مشخص، مدل یکپارچه یا چارچوب عملیاتی منسجم برای تبیین چگونگی تبدیل منابع انسانی به سرمایه اصلی ارزش‌آفرین بوده‌اند. بسیاری از این مطالعات، تمرکز خود را بر رویکردهای حسابداری سرمایه انسانی، سنجش‌های کمی سنتی یا شاخص‌های محدود عملکردی معطوف کرده و در نتیجه، نتوانسته‌اند مدل‌های چندبعدی و کاربردی برای استقرار ارزش‌آفرینی منابع انسانی و پاسخ‌گویی مؤثر به انتظارات ذی‌نفعان داخلی و خارجی ارائه دهند (ایشیک^۲، ۲۰۲۵). این وضعیت، به ایجاد شکافی معنادار در فهم مکانیسم‌های واقعی خلق ارزش، تبیین روابط علی و توسعه نظریه‌های منسجم در این حوزه انجامیده است.

دومین ضعف اساسی به فقدان مدل‌های منطبق نهادی و چارچوب‌های عملیاتی جامع بازمی‌گردد که بتوانند به‌طور خاص، زمینه بخش دولتی را پوشش دهند. مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، غالباً از نبود الگوهایی رنج می‌برند که نشان دهد چگونه می‌توان منابع انسانی را در بستر محدودیت‌های نهادی، قانونی و ساختاری بخش دولتی، به سرمایه‌ای ارزش‌آفرین تبدیل کرد و نقش واقعی آن را در پیامدهای نهایی سازمانی به‌نحو معتبر سنجید (اعظم، ۲۰۲۳). به بیان دیگر، بسیاری از مطالعات موجود، فاقد چارچوبی نهادی، سیستمی و عملیاتی هستند که بتواند مکانیسم‌ها، شاخص‌ها و پیامدهای سرمایه انسانی را به‌صورت منسجم بازتعریف نماید (حتاب^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

در پاسخ به این خلأهای نظری و کاربردی، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از استراتژی مروری از نوع فراترکیب، گامی فراتر از توصیف‌های پراکنده و یافته‌های جزئی برداشته و می‌کوشد از طریق سنتز نظام‌مند مطالعات کیفی پیشین، تصویری جامع، یکپارچه و عمیق از مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی ارائه دهد. این پژوهش، به‌مثابه پلی میان شواهد کیفی متکثر و پراکنده، نقش واسطی را در خلق دانش منسجم ایفا می‌کند و تلاش

1. Alsuhaimi and Albakhiti

2. Isik

3. Hattab

دارد مدل‌ها، مفاهیم و چارچوب‌های موجود را ترکیب نموده و یک چارچوب نظری-عملیاتی منسجم برای مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در سازمان‌های دولتی پیشنهاد نماید. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش به صورت زیر صورت‌بندی می‌شود؛ ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی چیست؟

پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، فرایندها و سیاست‌ها اطلاق می‌شود که با هدف شناسایی، جذب، انتخاب، آموزش، پرورش و نگهداشت نیروی انسانی، در راستای تحقق اهداف سازمانی طراحی و اجرا می‌گردد. از منظر جامع‌تر، مدیریت منابع انسانی طیفی از فعالیت‌های مدیریتی است که بر استفاده اثربخش، توسعه‌محور و هدفمند از کارکنان تمرکز دارد و بر این اصل بنیادین تأکید می‌ورزد که انسان‌ها، مهم‌ترین و ارزشمندترین منبع هر سازمان به شمار می‌آیند (بن محمد، شن و ولاهو-جورجیفسکا، ۲۰۲۴).

مفهوم ارزش‌آفرینی منابع انسانی؛ ارزش‌آفرینی منابع انسانی به‌عنوان فرایندی چندبعدی و پویا تعریف می‌شود که معطوف به خلق، ارتقا و توزیع ارزش برای طیفی از ذی‌نفعان شامل کارکنان، سازمان، مشتریان، شهروندان و جامعه است. در هسته این مفهوم، تبدیل نظام‌مند داده‌ها، شایستگی‌ها و ظرفیت‌های انسانی به برون‌دادهای مطلوب سازمانی قرار دارد؛ برون‌دادهایی که از طریق بهبود کیفیت، افزایش اثربخشی، نوآوری و غنی‌سازی تجربه ذی‌نفعان تحقق می‌یابد. ارزش‌آفرینی، صرفاً به منافع مالی محدود نمی‌شود، بلکه پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، نهادی و سازمانی را نیز دربر می‌گیرد و به رفاه جمعی، مشروعیت نهادی و پایداری بلندمدت می‌انجامد. از این منظر، ارزش‌آفرینی منابع انسانی به‌عنوان موتور محرک نوآوری و یکی از ارکان اساسی تحقق رشد پایدار و توسعه سازمانی تلقی می‌شود (کسب‌دوست، دانش‌فرد و معمارزاده تهران، ۲۰۲۲).

تحول پارادایمی مدیریت منابع انسانی؛ بررسی سیر تکوین مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که این حوزه از یک پارادایم کارکردگرایانه و اداری، به تدریج به رویکردی راهبردی، سیستمی و کل‌نگر تحول یافته است. این گذار تحلیلی، متأثر از تغییرات بنیادین در محیط‌های اقتصادی، نهادی، فناورانه و سازمانی بوده و سبب شده است نگرش مکانیکی به نیروی انسانی - به‌عنوان صرفاً عامل تولید - جای خود را به پارادایمی پویا و مبتنی بر نظریه منابع دهد؛ پارادایمی که سرمایه انسانی را دارایی استراتژیک و منبع اصلی خلق مزیت رقابتی

پایدار می‌داند(اسکندری و همکاران، ۲۰۱۹؛ زولاک پولیا‌سویچ، گریچنیک و شاراتار ژیزک^۱، ۲۰۲۵).

هم‌زمان با این تحول، سطح تحلیل مدیریت منابع انسانی نیز از تمرکز خرد بر سنجش‌های فردی، به سطح کلان‌نظام‌های یکپارچه منابع انسانی ارتقا یافته است. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً نقشی پشتیبان یا اجرایی ایفا نمی‌کند، بلکه به عاملی راهبردی در هم‌ترازی سرمایه انسانی با اهداف کلان سازمان بدل شده است. شواهد تجربی نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی سیستمی سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی در فرایند تدوین و اجرای استراتژی، شرط لازم برای تحقق برتری عملکردی و خلق ارزش پایدار در سازمان‌های معاصر به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شود (مونا و همکاران، ۲۰۲۳).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مدل‌ها و چارچوب‌های متعددی توسعه یافته‌اند که هر یک بر ابعاد خاصی از این حوزه تأکید دارند. مدل سازگار مکتب میشیگان، با محوریت انطباق استراتژیک، بر همسویی نظام‌های منابع انسانی با اهداف سازمانی تمرکز دارد. در مقابل، چارچوب هاروارد با رویکردی کل‌نگر، منافع هم‌زمان کارکنان و سازمان را مدنظر قرار داده و نقش مدیران صف را در تحقق اهداف منابع انسانی برجسته می‌سازد. مدل زمینه‌ای، با لحاظ نیروهای محیطی، اجتماعی و نهادی، استراتژی‌های منابع انسانی را در بستری گسترده‌تر تحلیل می‌کند (راچمن، ۲۰۲۴). مدل ۵ پی شولر، با تفکیک پنج مؤلفه فلسفه، سیاست‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و فرایندها، بر هماهنگی درونی و انسجام سیستم منابع انسانی تأکید دارد. الگوی اروپایی نیز با تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، گفت‌وگوی اجتماعی و تنوع فرهنگی، رویکردی چندسطحی و نهادی را دنبال می‌کند. در دهه‌های اخیر، مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی نظیر الگوهای ملو و دمو، کایاش و جراهان، جایگاه منابع انسانی را به‌عنوان محور هدایت عملیات سازمانی در محیط‌های پویا و پیچیده برجسته ساخته‌اند. در این میان، الگوی فریس با تمرکز بر زیرسیستم روابط کارکنان و شکل‌دهی به قراردادهای روان‌شناختی، نقش بنیادین روابط کار را در موفقیت نظام مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. این مجموعه مدل‌ها، در مجموع، سیر تکاملی اندیشه مدیریت منابع انسانی را از سطحی عملیاتی به جایگاهی راهبردی و ارزش‌آفرین به تصویر می‌کشند (کورنیوان و ویجایو^۲، ۲۰۲۴).

1. Zolak Poljašević, Gričnik, and Šarotar Žižek

2. Kurniawan and Wijoyo

پیشینه تجربی

مسعود و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با بهره‌گیری از روش فراترکیب و تحلیل محتوای ۲۷ مقاله علمی، نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور در حوزه سلامت را شناسایی و دسته‌بندی کردند. یافته‌های این پژوهش در قالب پنج مقوله اصلی شامل زمینه همکاری، محرک‌ها، تسهیل‌گرها، دستاوردها و همکاری مشترک و نوزده مقوله فرعی ارائه شد. چارچوب استخراج شده، ابعاد کلیدی موردنیاز برای استقرار، توسعه و ارزیابی همکاری مؤثر در نظام‌های سلامت را به صورت منسجم تبیین می‌کند.

موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲) با استفاده از رویکرد تحقیق آمیخته، به طراحی مدلی برای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان پرداختند. مدل نهایی که با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی و تکنیک دلفی فازی تدوین شد، مشتمل بر سه بعد، پانزده مؤلفه و شصت و پنج شاخص بود و اولویت هر یک از این عناصر متناسب با بافت سازمانی مورد مطالعه تعیین گردید.

دارابی عمارتی (۱۴۰۲) در پژوهشی با رویکرد ترکیبی، به طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی آموزشی ارزش‌آفرین پرداخت. این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون در بخش کیفی و تحلیل عاملی تأییدی در بخش کمی انجام شد و الگوی نهایی شامل هفت بعد اساسی اهداف، مربی، مربی، محتوا، برنامه درسی، فرایند یاددهی-یادگیری و ارزشیابی بود. نتایج این مطالعه، چارچوبی نظام‌مند برای تلفیق مفهوم ارزش‌آفرینی در نظام‌های آموزشی ارائه می‌دهد.

الماس‌پور و همکاران (۱۴۰۰) با به‌کارگیری روش آمیخته متوالی، چارچوبی برای ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل طراحی کردند. این چارچوب با شناسایی ارزش‌های ذی‌نفعان و انجام مصاحبه با خبرگان استخراج شد و شامل دوازده ارزش کلیدی، دو قابلیت ارزش‌آفرین (مدیریت الکترونیکی فرایندها و اطلاعات) و یک روش اصلی ایجاد ارزش (بهبود برنامه‌ریزی کار و افزایش کارایی کنترل) بود.

مطالعه دموری و همکاران (۱۴۰۰) با هدف شناسایی شاخص‌های حسابداری سرمایه انسانی با رویکرد غیرپولی در بانک ملی ایران انجام شد. در این پژوهش، با استفاده از روش دلفی فازی و نظرات خبرگان، از میان ۲۱۸ شاخص اولیه، در نهایت ۱۰۵ شاخص ضروری در قالب ۱۷ بعد اصلی - از جمله مشتری‌مداری، امانت‌داری و تعهد سازمانی - تأیید شد. این شاخص‌ها مبنایی برای ارزش‌گذاری کیفی منابع انسانی فراهم می‌آورند.

پژوهش تدبیری و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از روش ترکیبی اکتشافی، به طراحی مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی در صنعت بانکداری منجر شد. مدل نهایی که از

تحلیل تم داده‌های کیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری داده‌های کمی حاصل گردید، شامل شش مؤلفه کلیدی بود که عوامل انگیزشی، ارتباط با کارکنان، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، توسعه و توانمندسازی، توسعه متولیان منابع انسانی و استراتژی و ساختار سازمانی را دربر می‌گرفت.

مطالعه مروری افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴) نقش مدیریت استعداد را به‌عنوان محرک اصلی ارزش آفرینی در مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار داد. این پژوهش چهار معیار کلیدی برای مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین معرفی می‌کند که شامل همسویی با استراتژی کسب‌وکار، برخورداری از دانش کسب‌وکار و شناخت مشتریان، ایجاد قابلیت‌های سازمانی و ارائه خدمات بهینه همراه با بهبود مستمر است.

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی استراتژیک و یکپارچه برای اداره ارزشمندترین دارایی‌های سازمان، یعنی کارکنان، تعریف می‌شود (جانسون، کاگبرن و لورنز، ۲۰۲۲). اهداف کلیدی این رویکرد شامل حمایت از تحقق اهداف سازمانی از طریق همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار، کمک به توسعه فرهنگ عملکرد بالا و اطمینان از وجود کارکنانی با استعداد، ماهر و متعهد است. اقدامات مدیریت منابع انسانی در چارچوب الگوهای مختلفی همچون مدل AMO با تمرکز بر توانایی، انگیزش و فرصت‌های مشارکت و سیستم کاری با عملکرد بالا با تأکید بر روش‌های مشارکت بالا، پاداش و تعهد، دسته‌بندی می‌شود. در نهایت، مدیریت منابع انسانی از نقش صرفاً اداری-پشتیبانی فراتر رفته و به عاملی راهبردی برای خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است (ها و دوان، ۲۰۲۴).

جدول ۱. پیشینه حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی

ردیف	محقق	عنوان تحقیق	روش	نتایج
۱	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکار محور در حوزه سلامت	فراترکیب (بررسی ۱۴۲ منبع)	شناسایی ۵ مقوله اصلی و ۱۹ مقوله فرعی شامل زمینه همکاری، محرک‌های همکاری، تسهیل‌گر همکاری، دستاوردهای همکاری و همکاری مشترک
۲	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی	آمیخته (تحلیل محتوا و دلفی فازی)	ارائه مدل با ۳ بعد، ۱۵ مؤلفه و ۶۵ شاخص و تعیین اولویت‌ها در نیروی انتظامی گیلان

1. Johnson, Cogburn, and Llorens

2. Ha and Doan

۳	دارایی عمارتی (۱۴۰۲)	طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزشی ارزش آفرین	آمیخته (تحلیل مضمون و تحلیل عاملی تأییدی)	شناسایی ۷ بعد الگو شامل اهداف، مربی، متربی، محتوا، برنامه درسی، یاددهی - یادگیری و ارزشیابی
۴	الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)	چارچوب ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل	آمیخته متوالی (تحلیل تم و مصاحبه)	شناسایی ۱۲ ارزش ذینفعان، ۲ قابلیت ارزش آفرین و ۲ روش ایجاد ارزش
۵	دموری و همکاران (۱۴۰۰)	شاخصه‌های حسابداری سرمایه انسانی مبتنی بر رویکرد ارزش‌گذاری غیرپولی	دلفی فازی	شناسایی ۱۰۵ شاخص در ۱۷ بعد برای ارزش‌گذاری سرمایه انسانی بانک ملی
۶	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل ارزش آفرینی واحد‌های منابع انسانی در صنعت بانکداری	ترکیبی اکتشافی (تحلیل تم و معادلات ساختاری)	ارائه مدل با مؤلفه‌های انگیزشی، ارتباط با کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توسعه و توانمندسازی
۷	افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)	مدیریت استعداد دروازه ارزش آفرینی منابع انسانی	مطالعه مروری	تعریف ۴ معیار ارزش آفرینی و نقش کلیدی مدیریت استعداد
۸	ساکور و همکاران (۲۰۲۴)	تجزیه و تحلیل منابع انسانی چگونه برای سازمان‌ها ارزش ایجاد می‌کند؟	کیفی (۲۶) مصاحبه عمیق)	شناسایی فرایند ۴ مرحله‌ای ایجاد ارزش و اهمیت کیفیت داده، شایستگی تحلیلی و دانش تجاری
۹	پیلای و سیرواستاوا (۲۰۲۴)	مدل مدیریت منابع انسانی هوشمند برای دستیابی به عملکرد سازمانی	کیفی (۳۹) مصاحبه با مدیران ارشد)	ارائه چارچوب مفهومی با قابلیت‌های پویا یادگیری، اشتراک دانش و پیکربندی مجدد
۱۰	سولاستری (۲۰۲۲)	مدیریت استعداد به‌عنوان تلاشی برای تحقق عملکرد بالای کارکنان خدمات عمومی	مطالعه مروری	لزوم اصلاحات اداری و بوروکراتیک برای ارزش آفرینی از طریق مدیریت استعداد

از آنجا که پارادایم مسلط بر مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را می‌توان متأثر از بوروکراسی وبری دانست، این حوزه عمدتاً بر عقلانیت ابزاری، سلسله‌مراتب رسمی و کنترل فرایندها استوار شده است. چنین چارچوبی، در تعارضی بنیادین با مفهوم مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین قرار دارد؛ مفهومی که بر خلق ارزش عمومی، تقویت نوآوری و دستیابی به نتایج ملموس و معنادار برای ذی‌نفعان تأکید می‌ورزد. با این حال، بخش قابل توجهی از ادبیات موجود، از شناسایی و واکاوی عمیق این تعارض ساختاری بازمانده و غالباً به ارائه مدل‌های نظری انتزاعی، بدون توجه کافی به موانع نهادی، حقوقی و ساختاری حاکم بر بخش دولتی بسنده کرده است.

شکاف اساسی در این حوزه، فقدان چارچوب‌های عملیاتی و اجرایی برای گذار تدریجی و هوشمندانه از پارادایم بوروکراتیک به پارادایم ارزش آفرین است؛ گذاری که بتواند بدون

تضعیف اصول بنیادین حاکمیت عمومی نظیر پاسخگویی، شفافیت و عدالت اداری محقق شود. این خلأ نظری و کاربردی، ضرورت انجام پژوهش‌های هدفمند و فوری را در پنج حوزه کلیدی برجسته می‌سازد: نخست، بازنندیشی در نظام‌های توسعه و یادگیری سرمایه انسانی؛ دوم، طراحی مکانیزم‌های انعطاف‌پذیر جذب و استخدام نیروی انسانی، متناسب با نیازهای نوظهور و فراتر از محدودیت‌های قوانین سخت‌گیرانه موجود؛ سوم، تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین و بازطراحی نظام‌های جبران خدمت به‌عنوان اهرم‌های انگیزشی ارزش‌آفرین؛ چهارم، تدوین استراتژی‌های کاربردی و پایدار برای نگهداشت سرمایه انسانی توانمند؛ و پنجم، به‌کارگیری فناوری‌های نوین به‌مثابه دستیاری توانمند در ارتقای کیفیت ارائه خدمات عمومی و تقویت نظام‌های نظارت و ارزیابی. چنانچه این گذار پارادایمی به‌صورت نظام‌مند، یکپارچه و مبتنی بر شواهد مورد توجه قرار گیرد، می‌توان ادعا کرد که زمینه‌های نظری و عملی لازم برای تدوین چارچوب‌های جامع سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی فراهم شده و مسیر تحول اثربخش این حوزه به‌طور معناداری هموار خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی مرور فراترکیب، که بر مبانی پارادایم تفسیری-برساختی استوار است، به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند، شفاف و قابل تکرار، امکان ترکیب و سنتز یافته‌های حاصل از مطالعات کیفی متعدد را فراهم می‌آورد. هدف غایی این روش، فراتر رفتن از تجمیع ساده نتایج پژوهش‌ها و دستیابی به دانش جدید، تفسیرهای نوآورانه و بینش‌های عمیق‌تر مفهومی و نظری درباره یک پدیده یا فرایند خاص است (دلووریان‌زاده، نجفی‌بیگی و دانش‌فرد، ۲۰۲۵؛ شاهی و همکاران، ۲۰۲۰).

در این فرایند تفسیری، یافته‌های پژوهش‌های پیشین نه به‌عنوان نتایج نهایی، بلکه به‌مثابه داده‌های خام پژوهشی تلقی می‌شوند. این داده‌ها از طریق تحلیلی فراتر و چندسطحی، از تفسیرهای سطح دوم شامل کدها و مقولات اولیه، به تفسیرهای سطح سوم یعنی مفاهیم انتزاعی‌تر و کدهای محوری ارتقا می‌یابند؛ امری که امکان بازتعریف معانی و کشف الگوهای پنهان را فراهم می‌سازد (زیمر، ۲۰۰۶).

مطالعات فراترکیب با اتخاذ یک استراتژی توصیفی-تحلیلی، بستر مناسبی برای دستیابی به مفهوم‌سازی‌های دگرگون‌ساز، خلق دانش نوین و تدوین نظریه‌های میانی فراهم می‌کنند؛ نظریه‌هایی که می‌توانند پیوندی معنادار میان شواهد تجربی و چارچوب‌های نظری برقرار سازند (لیری و واکر، ۲۰۱۸). این قابلیت، فراترکیب را به رویکردی کارآمد برای توسعه مبانی نظری در حوزه‌هایی همچون مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین تبدیل کرده است.

(بابایی نیلویی و همکاران، ۲۰۲۲؛ حکاک، ۲۰۲۴).

روش‌شناسی پیشنهادی این پژوهش بر اساس الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو تدوین شده است (محمدامین و همکاران، ۱۳۹۷). این الگو شامل هفت گام اصلی است؛ گام نخست، تعیین هدف و صورت‌بندی سؤال پژوهش؛ گام دوم، کاوش نظام‌مند متون و اسناد علمی؛ گام سوم، جستجو و انتخاب مقالات مرتبط و واجد معیارهای ورود؛ گام چهارم، استخراج نظام‌مند اطلاعات مقالات منتخب؛ گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ گام ششم، کنترل و ارزیابی کیفیت مطالعات؛ و در نهایت، گام هفتم، ارائه و گزارش‌دهی یافته‌ها (والش و داوون، ۲۰۰۵).

یافته‌های پژوهش

استراتژی حاضر امکان باز مهندسی و یکپارچه‌سازی را در اختیار محقق قرار می‌دهد تا علاوه بر یک ترکیب تفسیری و جامع از یافته‌های کیفی سنتزی نو از اطلاعات موجود ایجاد نماید (حکاک، ۲۰۲۴).

گام اول: تنظیم هدف و سؤال پژوهش؛ سؤال پژوهش، قلب تپنده مطالعات فراترکیب محسوب می‌شود. هدف اصلی در این مرحله، تعیین قصد بنیادین پژوهش فراترکیب و تعریف دامنه کار از طریق پاسخ به چهار پارامتر کلیدی است: موضوع، جامعه مورد مطالعه، محدوده زمانی، و روش‌شناسی تدوین دقیق سؤال پژوهش، هدایت‌کننده تمامی مراحل بعدی، از جمله جستجوی نظام‌مند متون خواهد بود (عسلی، بهشتی‌فر و کاظمی، ۲۰۲۳).

جدول ۲. هدف و سؤالات پژوهش حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی

شاخص‌ها	سؤالات پژوهش	پاسخ‌ها
موضوع (What)	ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی کدام‌اند؟	شناسایی ابعاد مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی
جامعه مورد مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه جهت شناسایی ابعاد کدام‌اند؟	منابع علمی معتبر داخلی و خارجی (Google, Direct, ACM, Wiley, IEEE, Springer, Scholar, Emerald) و شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه جامع علوم انسانی
محدوده زمانی (When)	ابعاد پژوهش در چه بازه زمانی مورد کاوش قرار گرفته‌اند؟	کلیه مقالات این حوزه از سال ۱۹۸۶ تا ۲۰۲۶
روش‌شناسی (How)	از چه روش‌شناسی جهت استخراج منابع استفاده شده است؟	تحلیل محتوای پنهان

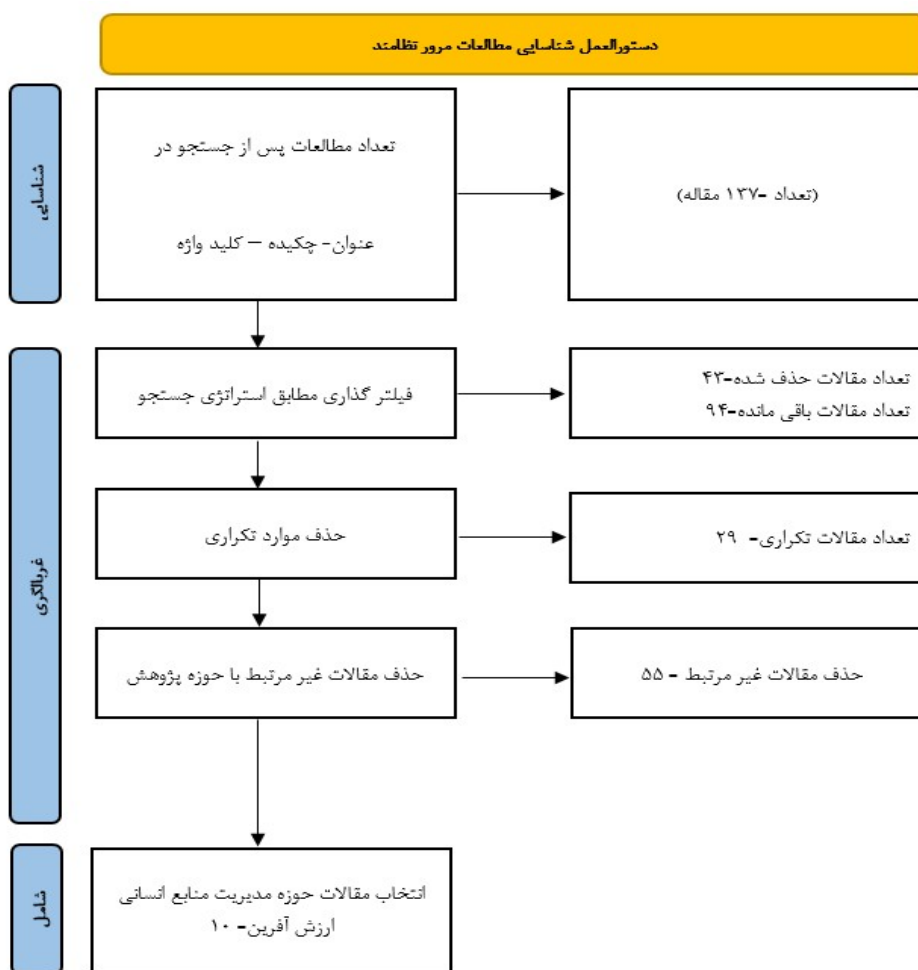
گام دوم: کاوش نظام‌مند متون و اسناد؛ در این گام فرایند بررسی سیستماتیک و

ساختاریافته در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی (Google, Direct, Scholar, Springer, IEEE و ACM, Wiley, Emerald) و منابع داخلی شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه جامع علوم انسانی انجام شده است تا از شناسایی حداکثری شواهد مرتبط و پوشش ادبیات موجود اطمینان حاصل شود. جهت اطمینان از دستور جستجو، دو محقق به صورت جداگانه در پایگاه‌های فوق با استفاده از کلیدواژه‌های معرف پژوهش اقدام به بررسی اسناد علمی منتشر شده در حوزه منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی نمودند. سناریوهای استخراجی تحت نظارت اساتید مورد بازبینی و گزینش قرار گرفت (حقیقی و همکاران، ۲۰۲۵).

جدول ۳. دستور جستجوی مقالات حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی.

توصیف	شاخص‌ها
منابع داخلی شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه جامع علوم انسانی، IEEE, Science, Springer, Google Scholar, Direct, ACM, Wiley, Emerald	پایگاه استنادی
"value-creat*" OR "value-add*" OR "human resource*" OR "HR model*") AND ("human resource management" OR "HRM") AND ("government sector" OR "public sector") AND ("model" OR "framework" OR "theor*" OR " paradigm"	کلیدواژه‌ها
TITLE-ABS-KEY	حوزه جستجو در کتابخانه
Journal Articles	نوع اسناد
1986-2026	بازه زمانی جستجو
English-فارسی	زبان
september 26 ,friday 26 - 9 - 2025, 21:10 PM, 2025 1404/07/05	تاریخ جستجو

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب؛ پالایش و فیلتراسیون منابع بازیابی شده منجر به دستیابی به اسناد مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی خواهد شد. محققان از پروتکل پیشنهادی پریزما ۲۰۲۰ که در ۲۹ مارس ۲۰۲۱، بیانیه به روز شده آن جهت انجام مطالعات مروری منتشر گردیده، جهت شفاف‌سازی چارچوب فرایند جستجو مورد استفاده قرار دادند. درحقیقت مزیت منحصر به فرد دستورالعمل پریزما افزایش وضوح، شفافیت، کیفیت و ارتقا ارزش مطالعات مروری است (دلوریان و همکاران، ۲۰۲۵). مراحل اجرای پروتکل در قالب شکل زیر ذکر گردیده است :



شکل ۱. پروتکل فیلتر گذاری پریزما ۲۰۲۰ مقالات در زمینه مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی در بازه زمانی ۱۹۸۶-۲۰۲۶.

در ادامه، به عنوان ابزار ارزیابی کیفیت روش شناختی منابع منتخب، از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی» با ده پرسش جهت غربال منابع استفاده گردید (لانگ، فرنچ و بروکس، ۲۰۲۰).

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات؛ این مرحله که به «ادغام یافته‌ها» نیز شهرت دارد، پژوهشگر را قادر می‌سازد تا روابط غالب میان یافته‌ها را متمایز سازد؛ به این معنا که مشخص شود آیا مطالعات مختلف درباره یک موضوع خاص، پرسش یا مسائل یکسانی را مطرح کرده‌اند یا خیر (الحسن و همکاران، ۲۰۲۳). این مرحله در دو گام انجام می‌شود. گام نخست شامل کدگذاری باز است که خود مشتمل بر مراحل کدگذاری مقدماتی، کدگذاری اولیه، شکل‌دهی مقوله‌های فرعی و در نهایت مقوله‌های اصلی می‌باشد. گام دوم پس از آن آغاز می‌شود که مقوله‌های اصلی به اشباع نظری دست یابند. در این مرحله، پژوهشگران بر اساس درگیری متناوب و مستمر با مسئله پژوهش و پیشینه مطالعات، اقدام به ساخت

کدهای محوری یا مفاهیم اصلی می‌نمایند (تورن و همکاران، ۲۰۰۴). هدف نهایی این فرایند، خلاصه‌سازی حجم انبوه داده‌ها و اطلاعات در قالب دسته‌بندی‌ها و مفاهیمی است که دارای بیشترین شباهت و هم‌پوشانی معنایی هستند. این مرحله مستلزم تفسیر خلاقانه پژوهشگر است؛ زیرا فراترکیب ماهیتی تفسیری دارد و از طریق آن، امکان دستیابی به درکی عمیق‌تر و منسجم‌تر از پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. در نتیجه این تحلیل تفسیری، پژوهشگر به مفاهیم و مؤلفه‌های اصلی پژوهش دست می‌یابد (فینگلد، ۲۰۰۳).

جدول ۴. جدول فراوانی کدهای اولیه مقالات حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی

ردیف	کدهای اولیه	منابع	فراوانی	درصد
۱	استخدام شایسته‌محور	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	۱۵	۳.۵٪
۲	اطلاعرسانی عمومی منابع انسانی	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	۱۵	۳.۵٪
۳	راهکارهای فناورانه ارزش آفرین	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۱۵	۳.۵٪
۴	آینده‌پژوهی مشاغل ارزش آفرین	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	۱۵	۳.۵٪
۵	انگیزاننده‌های ارزش آفرین	الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	۱۵	۳.۵٪
۶	فرایند جذب ارزش‌مدار	دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۱۴	۳.۳٪
۷	ابتکارات ارزش آفرین مدیران	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	۱۴	۳.۳٪
۸	جذب متنوع ارزش آفرین	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	۱۲	۲.۸٪
۹	نخبه اقتصادی	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹).	۱۲	۲.۸٪

ردیف	کدهای اولیه	منابع	فراوانی	درصد
	ارزش آفرین	ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).		
۱۰	نوآورانه‌های ارزش زا	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۱۲	۲.۸٪
۱۱	شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	۱۲	۲.۸٪
۱۲	رضایت از نظام پاداش ارزش آفرین	دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	۱۲	۲.۸٪
۱۳	بازخوردهای سازنده ارزش آفرین	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	۱۱	۲.۶٪
۱۴	سلامت، ارگونومی و ارزش زایی	دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۱۱	۲.۶٪
۱۵	متقاضی ارزش افزا	دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	۱۰	۲.۳٪
۱۶	مدیریت عملکرد ارزش افزا	الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	۱۰	۲.۳٪
۱۷	سطح رضایت عمومی از منابع انسانی	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۱۰	۲.۳٪
۱۸	پاداش‌های ارزش آفرین	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	۱۰	۲.۳٪
۱۹	مدیران ارزش آفرین آموزش دیده	دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۱۰	۲.۳٪
۲۰	مشاغل جدید ارزش افزا	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۹	۲.۱٪
۲۱	اثربخشی اجتماعی اقدامات منابع انسانی	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۹	۲.۱٪
۲۲	مدیریت منابع انسانی استراتژیک ارزش آفرین	افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۹	۲.۱٪
۲۳	خدمات مشاوره ارزش زا	پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	۹	۲.۱٪
۲۴	سرعت تطبیق ارزش آفرین	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	۹	۲.۱٪
۲۵	ابتکارات بهبود ارزش آفرین	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	۹	۲.۱٪
۲۶	گزارش‌دهی مستمر به نهادهای نظارتی	دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰).	۹	۲.۱٪

درصد	فراوانی	منابع	کدهای اولیه	ردیف
۱.۹٪	۸	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹).	مشارکت ارزش آفرین در تصمیم‌گیر	۲۷
۱.۹٪	۸	دموری و همکاران (۱۴۰۰)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	انطباق ظرفیت‌ها با تحولات اقتصادی	۲۸
۱.۹٪	۸	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	ارزش‌های توانمندساز سازمانی	۲۹
۱.۹٪	۸	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	حجم و کیفیت زندگی کاری	۳۰
۱.۶٪	۷	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰).	انطباق ارزشی ارزش آفرین	۳۱
۱.۶٪	۷	موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹).	مشارکت منابع انسانی در تحقق عدالت استخدای	۳۲
۱.۶٪	۷	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	پروژه‌های انتقال دانش ارزش آفرین	۳۳
۱.۶٪	۷	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲) پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	استفاده از بانک دانش ارزش آفرین	۳۴
۱.۴٪	۶	الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹).	تحلیل سوات منابع انسانی	۳۵
۱.۴٪	۶	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹).	کاهش زمان فرایندهای ارزش آفرین	۳۶
۱.۴٪	۶	دارابی عمارتی (۱۴۰۲)، الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، دموری و همکاران (۱۴۰۰).	ارزش بازگشت سرمایه آموزش	۳۷
۱.۴٪	۶	دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	تحلیل روندهای سنی و مهارتی	۳۸
۱.۱٪	۵	دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹).	موفقیت پروژه‌های ارزش آفرین	۳۹
۱.۱٪	۵	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	ارزش‌های یادگیری فناورانه	۴۰
۱.۱٪	۵	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	گواهینامه‌های مهارتی ارزش آفرین	۴۱
۱.۱٪	۵	افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، سولاستری (۲۰۲۲).	دیجیتالی شدن ارزش آفرین	۴۲
۰.۹۵٪	۴	الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴).	رضایت از سامانه‌های ارزش آفرین	۴۳
۰.۹۵٪	۴	دموری و همکاران (۱۴۰۰)، تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، سولاستری (۲۰۲۲).	مشارکت توانا ساز ارزش افزا	۴۴
۰.۹۵٪	۴	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	تحلیل داده‌های ارزش آفرین	۴۵

ردیف	کدهای اولیه	منابع	فراوانی	درصد
۴۶	پایداری انگیزشی	مسعود و همکاران (۱۴۰۳)، ساکور و همکاران (۲۰۲۴)، پیلائی و سیرواستاوا (۲۰۲۴).	۳	۰.۷۱٪
۴۷	شور و تأثیرگذاری جمعی	تدبیری و همکاران (۱۳۹۹)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴).	۳	۰.۷۱٪

بر اساس جدول (۵)، تفسیر محققان معطوف به مفاهیم استخراج شده از مقالات کیفی است که در قالب تحلیل محتوای پنهان شناسایی شده‌اند؛ از این رو، فراوانی کدها در فرایند تحلیل مفهومی محققان نقشی تعیین کننده ندارد. با این حال، به منظور ارتقای غنای اطلاعاتی برای مخاطبان و نیز فراهم سازی امکان ارزیابی بخشی از کیفیت و جامعیت تحلیل‌ها از سوی محققان، فراوانی کدهای اولیه به صورت مکمل و در قالب جدول شانون یا نمودار ابر واژگان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این اقدام به مخاطبان کمک می‌کند تا علاوه بر درک معنایی کدها، از درجه اهمیت نسبی آن‌ها از منظر میزان تکرار نیز آگاه شوند. با وجود این، برخی نویسندگان از جمله اسکات (۲۰۱۷)، تحلیل محتوای پنهان و تحلیل تماتیک را در همین اطلاعات مکمل نیز متمایز می‌دانند و بر این باورند که در تحلیل محتوای پنهان، در عمل همان فرایند تحلیل تماتیک انجام می‌شود؛ دیدگاهی که در ادبیات روش‌شناسی نیز مورد تأیید قرار گرفته است (موهاجان و موهاجان، ۲۰۲۲).



شکل ۲. کلمات ابری بر اساس فراوانی کدهای اولیه مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ شاه کلید اصلی نتایج در این مرحله، از طریق استخراج مفاهیم مستتر در مقالات منتخب، توسط پژوهشگران شناسایی و مقوله‌بندی شد. بدین منظور، ده مقاله مرتبط با سؤال پژوهش به صورت خطبه‌خط و به طور هم‌زمان و موازی، توسط دو کدگذار مستقل مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفت. پژوهشگران در این فرایند از رهیافت‌های تحلیل کیفی، با تأکید بر روش تحلیل محتوا، بهره گرفتند؛ روشی که امکان نظام‌مندسازی، تلخیص هدفمند، توصیف ساخت یافته و تفسیر عمیق داده‌های کیفی را فراهم می‌آورد.

در گام واکاوی داده‌ها، هر گزاره، عبارت یا مفهوم معناداری که واجد پاسخ‌گویی به

پرسش‌های پژوهش تشخیص داده می‌شد، به‌عنوان یک کد اولیه شناسایی و طبقه‌بندی گردید (ساندلوفسکی، داچرتی و امدن، ۱۹۹۷). اگرچه مطالعات کیفی متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین انجام شده است، با این حال بررسی‌ها نشان داد که پژوهش‌های متمرکز بر بخش دولتی همچنان محدود و پراکنده‌اند. نتیجه این فرایند تحلیلی، شناسایی ۴۵ شاخص، ۱۵ مؤلفه و ۵ بعد اصلی بود که شامل؛ مدیریت تأمین و جذب استعداد، مدیریت توسعه سرمایه انسانی، مدیریت تعهد و ماندگاری کارکنان، مدیریت عملکرد و نوآوری، و همسویی راهبردی با حکمرانی می‌شود. تجلی و نهادینه‌سازی این ابعاد در سازمان‌های دولتی می‌تواند زمینه‌ساز تحول آن‌ها از نهادهایی ایستا و کم‌انعطاف به سازمان‌هایی یادگیرنده، شفاف و نوآور گردد؛ سازمان‌هایی که در کنار توجه به عملکرد و فناوری، مفاهیمی چون سلامت اداری، عدالت سازمانی و تعالی انسانی را نیز در کانون فرایند ارزش‌آفرینی خود قرار می‌دهند (چودری، مندی و رحمان، ۲۰۲۳). در ادامه، کدهای استخراج‌شده به‌صورت خلاصه در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مفاهیم استخراج‌شده از مقالات حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی

ردیف	کدهای اولیه	مقولات فرعی	مقولات اصلی	کد محوری	مفهوم اصلی
۱	استخدام‌های شایسته‌محور	استخدام مبتنی بر شایستگی‌های ارزش‌آفرین	جذب مبتنی	مدیریت تأمین و جذب استعداد	مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین در بخش دولتی
۲	ارزش‌های توانمندساز	تناسب مهارت‌های جذب‌شدگان با نیازهای ارزش‌آفرین سازمان	بر شایستگی ارزش‌مدار		
۳	جذب متنوع ارزش‌آفرین	میزان رعایت تنوع در جذب نیروهای ارزش‌آفرین			
۴	نخبه اقتصادی ارزش‌آفرین	جذب نخبگان اقتصادی ارزش‌آفرین	برند کارفرمایی ارزش‌آفرین		
۵	فرایند جذب ارزش‌مدار	رضایت داوطلبان از فرایند جذب ارزش‌آفرین			
۶	متقاضی ارزش افزا	تعداد متقاضیان ارزش‌آفرین برای هر موقعیت			
۷	مشاغل جدید ارزش افزا	مشاغل ارزش‌آفرین متناسب با تحولات دیجیتال	آینده‌نگری در جذب ارزش افزا		
۸	آینده‌پژوهی مشاغل ارزش‌آفرین	پیش‌بینی نیازهای ارزش‌آفرین آینده			
۹	مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین	تطبیق سیاست‌های جذب ارزش‌آفرین			
۱۰	ارزش‌های	آموزش‌های ارزش‌آفرین	توسعه	مدیریت	

ردیف	کدهای اولیه	مقولات فرعی	مقولات اصلی	کد محوری	مفهوم اصلی
۱۱	یادگیری فناوریانه	مرتبط با فناوری	مهارت‌های	توسعه سرمایه انسانی	
	ارزش بازگشت سرمایه آموزش	اثربخشی آموزش‌های ارزش آفرین	ارزش آفرین		
	گواهینامه‌های مهارتی ارزش آفرین	گواهینامه‌های ارزش آفرین کسب شده			
۱۳	پروژه‌های انتقال دانش ارزش آفرین	پروژه‌های انتقال دانش ارزش آفرین	یادگیری سازمانی ارزش افزا		
	استفاده از بانک دانش ارزش آفرین	استفاده از بانک دانش ارزش آفرین			
	مشارکت تواناساز ارزش افزا	مشارکت در یادگیری ارزش آفرین			
۱۶	مدیران ارزش آفرین آموزش دیده	مدیران ارزش آفرین آموزش دیده	رهبری تحول‌گرای ارزش آفرین		
	نوآورانه‌های ارزش‌زا	حمایت از نوآوری‌های ارزش آفرین			
	ابتکارات ارزش آفرین مدیران	ابتکارات ارزش آفرین مدیران			
۱۹	پاداش‌های ارزش‌های ارزش آفرین	پاداش‌های ارزش‌های ارزش آفرین	ارزش آفرین‌ی در پاداش عادلانه		
	رضایت از نظام پاداش ارزش آفرین	رضایت از نظام پاداش ارزش آفرین			
	انگیزنده‌های ارزش آفرین	مشوق‌های غیرمالی ارزش آفرین			
۲۲	سلامت، ارگونومی و ارزش‌زایی	سلامت شغلی ارزش آفرین	مدیریت تعهد و ماندگاری		
	خدمات مشاوره ارزش‌زا	دسترسی به خدمات ارزش آفرین			
	حجم و کیفیت زندگی کاری	برنامه کار - زندگی ارزش آفرین			
۲۵	انطباق ارزشی ارزش آفرین	انطباق ارزشی ارزش آفرین	فرهنگ‌سازمی ارزش آفرین		
	مشارکت ارزش آفرین در تصمیم‌گیر	مشارکت ارزش آفرین در تصمیم‌گیر			
	ابتکارات بهبود ارزش آفرین	ابتکارات بهبود ارزش آفرین			

مفهوم اصلی	کد محوری	مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای اولیه	ردیف	
مدیریت عملکرد و نوآوری	ارزش افزایی با مدیریت عملکرد	ارزش افزایی	ارزیابی عملکرد ارزش آفرین	مدیریت عملکرد ارزش افزا	۲۸	
			تحلیل داده‌های ارزش آفرین	تحلیل داده‌های ارزش آفرین	۲۹	
			بازخوردهای سازنده ارزش آفرین	بازخوردهای سازنده ارزش آفرین	۳۰	
	ارزش افزا چابکی	ارزش افزا	سرعت تطبیق ارزش آفرین	سرعت تطبیق ارزش آفرین	۳۱	
			موفقیت پروژه‌های ارزش آفرین	موفقیت پروژه‌های ارزش آفرین		
			کاهش زمان فرایندهای ارزش آفرین	کاهش زمان فرایندهای ارزش آفرین	۳۳	
	ارزش آفرینی فناوری‌محور	ارزش آفرینی	دیجیتالی شدن ارزش آفرین	دیجیتالی شدن ارزش آفرین	۳۴	
			رضایت از سامانه‌های ارزش آفرین	رضایت از سامانه‌های ارزش آفرین	۳۵	
			راهکارهای فناورانه ارزش آفرین	راهکارهای فناورانه ارزش آفرین	۳۶	
	همسویی راهبردی با حکمرانی	ارزش آفرینی عمومی	سطح رضایت عمومی از منابع انسانی	سطح رضایت عمومی از منابع انسانی	سطح رضایت عمومی از منابع انسانی	۳۷
				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
		پاسخگویی و شفافیت	شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی	شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی	شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی	۴۰
				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	تحلیل سوات منابع انسانی	۴۳	
			انطباق ظرفیت‌ها با تحولات اقتصادی	انطباق ظرفیت‌ها با تحولات اقتصادی	۴۴	
			تحلیل روندهای سنی و	تحلیل روندهای سنی و	۴۵	

ردیف	کدهای اولیه	مقولات فرعی	مقولات اصلی	کد محوری	مفهوم اصلی
	سنی و مهارتی	مهارتی			

گام نهم: کنترل کیفیت؛ برای تضمین اعتبار و اتقان نتایج فراترکیب، ارزیابی یا کنترل کیفیت مطالعات اولیه، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا، دو پژوهشگر به صورت هم‌زمان فرایند کدگذاری داده‌ها را با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ انجام دادند. به منظور سنجش میزان توافق میان کدگذاران، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۶) ارائه شده است. ضریب کاپا مقداری بین صفر تا یک را در بر می‌گیرد؛ به گونه‌ای که هرچه این مقدار به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده سطح بالاتری از توافق میان کدگذاران است. نتایج حاصل از محاسبه ضریب کاپا در این پژوهش، مقدار ۰/۷۳۱ را در سطح معناداری ۰/۰۱ نشان داد که حاکی از توافق مطلوب و قابل قبول میان کدگذاران است. با این حال، بر اساس نظر و تشخیص خبرگان حوزه پژوهش، دو کد «پایداری انگیزشی» و «شور و تأثیرگذاری جمعی» به دلیل عدم دستیابی به توافق کافی میان کدگذاران، از فرایند تحلیل حذف شدند. اجرای این مرحله، تضمین می‌کند که یافته‌های حاصل از فراترکیب، از استحکام، روایی و اعتبار روش‌شناختی لازم برخوردار بوده و قابلیت اتکا برای تبیین‌های نظری و کاربردی را داشته باشند (والش و داون، ۲۰۰۵).

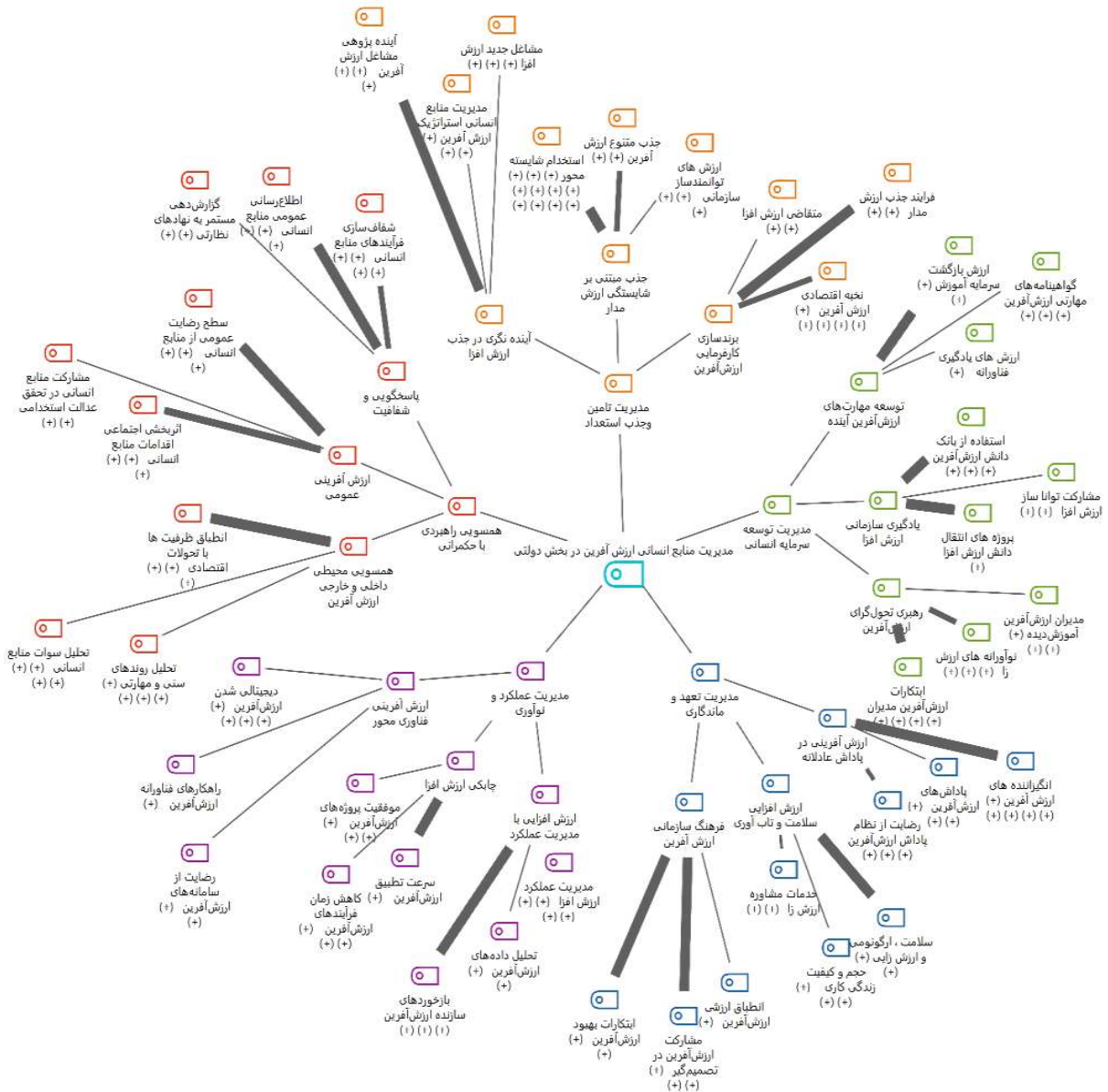
جدول ۶. خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن و توافق بین کدگذاران مقالات حوزه مدیریت

منابع انسانی ارزش آفرین در بخش دولتی

سطح معناداری	ضریب کاپا	جمع کل	خبره دوم		موافق	خبره اول
			مخالف	موافق		
۰/۰۰۱	۰/۷۳۱	۱۵	۰	۱۵	موافق	اول
		۲	۱	۱	مخالف	
		۱۷	۱	۱۶	جمع	

گام هفتم: ارائه یافته‌ها؛ در مرحله نهایی، یافته‌های حاصل از فرایند فراترکیب، شامل کدهای اولیه، کدهای محوری و مقولات استخراج‌شده، در قالب یک مدل مفهومی جامع ارائه می‌گردد. این مدل، حاصل تلفیق نظام‌مند، تفسیر تحلیلی و بازساخت مفهومی یافته‌های مطالعات پیشین است. هدف از این گام، صرفاً گردآوری یا ترکیب توصیفی نتایج نیست، بلکه ارائه تبدیلات تفسیری عمیق است؛ به گونه‌ای که پژوهش از سطح داده‌های اولیه فراتر رفته و بتواند تبیین‌هایی منسجم، فراگیر و معنادار از پدیده مورد مطالعه فراهم آورد. در این مرحله، پژوهشگر با اتکا به چارچوب مفهومی استخراج‌شده، به تشریح نتایج نهایی و استنتاج‌های نظری می‌پردازد و از طریق مقایسه منظم یافته‌ها با مطالعات پیشین، سهم دانش‌آفرینی پژوهش را به روشنی مشخص می‌سازد. مدل مفهومی ارائه‌شده، افزون بر غنای نظری، واجد

کارکردی عملیاتی نیز هست و می‌تواند به‌عنوان ابزاری کاربردی در اختیار مدیران منابع انسانی ارزش آفرین قرار گیرد تا بر پایه مفاهیم جامع و یکپارچه استخراج‌شده، به طراحی، تصمیم‌گیری و اجرای اثربخش استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی بپردازند.



شکل ۳. مدل مفهومی شامل کدهای اولیه، مقولات، کدهای محوری و مفهوم اصلی مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی ارزش آفرین، به‌مثابه یک پارادایم نوین، نقشی محوری در کسب، حفظ و تثبیت مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده معاصر ایفا می‌کند. این رویکرد، فراتر از کارکردهای سنتی و اداری منابع انسانی، بر خلق، تقویت و به‌کارگیری نظام‌مند سرمایه انسانی با هدف ارتقای بهره‌وری، نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی تأکید دارد. این در حالی است که الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، به دلیل

تمرکز افراطی بر انطباق، کنترل و بوروکراسی، از توان پاسخگویی مؤثر به انتظارات نوین ذی‌نفعان، کارکنان و شهروندان برخوردار نیستند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی مشتمل بر پنج بعد اصلی شامل مدیریت تأمین و جذب استعداد، مدیریت توسعه سرمایه انسانی، مدیریت تعهد و ماندگاری، مدیریت عملکرد و نوآوری و همسویی راهبردی با حکمرانی است.

مدیریت تأمین و جذب استعداد، به‌عنوان نخستین بعد این مدل، بر جذب، نگهداشت و رشد استعدادها با نگاهی آینده‌نگر و راهبردی تمرکز دارد. مؤلفه‌های این بعد شامل جذب مبتنی بر شایستگی‌های ارزش‌مدار، برند کارفرمایی ارزش‌آفرین و آینده‌نگری در جذب ارزش‌افزا است. جذب شایسته‌محور، بر انتخاب افرادی تأکید دارد که افزون بر برخورداری از توانمندی‌های فنی، از هم‌خوانی اخلاقی و فرهنگی با ارزش‌های سازمان نیز برخوردار باشند. برند کارفرمایی ارزش‌آفرین، تصویر سازمان را به‌عنوان محیطی جذاب برای رشد، یادگیری و اشتغال ارتقا می‌دهد و آینده‌نگری در جذب، معطوف به پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان و جذب نیروهای هم‌سو با تحولات فناورانه و محیطی است. این بعد با رویکردهای مدیریت استعداد و مدل‌های منابع انسانی با عملکرد برتر (موسوی تطفی و همکاران، ۱۴۰۲) که بر اهمیت جذب و پرورش استعدادهای هم‌راستا با اهداف سازمانی تأکید دارند، هم‌خوانی نظری دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش الماس‌پور و همکاران (۱۴۰۰) نیز بر نقش قابلیت‌های ارزش‌آفرین و برنامه‌ریزی آینده‌نگر در تحقق اهداف منابع انسانی صحنه می‌گذارد.

بعد مدیریت توسعه سرمایه انسانی بر رشد، توانمندسازی و بالندگی نیروی انسانی تمرکز دارد و شامل مؤلفه‌های توسعه مهارت‌های ارزش‌آفرین، یادگیری سازمانی ارزش‌افزا و رهبری تحول‌گرای ارزش‌آفرین است. توسعه مهارت‌ها، بر توانمندسازی کارکنان در حوزه‌هایی نظیر تفکر نقاد، خلاقیت، نوآوری و مهارت‌های دیجیتال متمرکز است. یادگیری سازمانی، سازمان را به نهادی پویا و دانش‌آفرین تبدیل می‌کند که در آن خلق و انتقال دانش به‌صورت مستمر جریان دارد. رهبری تحول‌گرا نیز با الهام‌بخشی، ارزش‌مداری و توانمندسازی، به افزایش تعهد، انگیزش و مشارکت کارکنان می‌انجامد. این بعد با مدل اولریش (۱۹۹۷) که در پژوهش‌های جدید مورد بازخوانی قرار گرفته است (آنیتا و همکاران، ۲۰۲۴) و نیز با مدل‌های مبتنی بر شایستگی که توسعه قابلیت‌ها و رهبری را از ارکان اصلی خلق ارزش می‌دانند، هم‌سو است. همچنین پژوهش‌هایی نظیر دارابی عمارتی (۱۴۰۲) و هاگو و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت یادگیری سازمانی و تسهیم دانش به‌عنوان ابزارهای کلیدی توسعه سرمایه انسانی تأکید دارند.

بعد مدیریت تعهد و ماندگاری بر حفظ، پایداری و ارتقای سرمایه انسانی از طریق ایجاد محیطی عادلانه، سالم و منسجم تمرکز دارد. مؤلفه‌های این بعد شامل ارزش‌آفرینی در نظام پاداش عادلانه، ارزش‌افزایی سلامت و تاب‌آوری و فرهنگ سازمانی ارزش‌آفرین است. پاداش عادلانه، از طریق تقویت انگیزش درونی و احساس ارزشمندی، به افزایش تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌شود. توجه به سلامت جسمی و روانی و تقویت تاب‌آوری، ظرفیت کارکنان برای مواجهه مؤثر با فشارهای شغلی و تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد. در نهایت، فرهنگ سازمانی ارزش‌آفرین با ایجاد انسجام، اعتماد و روحیه جمعی، ماندگاری نیروی انسانی را تضمین می‌کند. این بعد با مدل‌های مبتنی بر فرهنگ و رهبری، از جمله دیدگاه‌های ادگار شاین (۲۰۱۰) (و برنارد باس (دهه ۱۹۹۰) که بر نقش عوامل انگیزشی، سلامت روان و محیط کار در حفظ سرمایه انسانی تأکید دارند، هم‌خوانی نظری دارد. افزون بر این، یافته‌های پژوهش‌های داخلی نظیر مسعود و همکاران (۱۴۰۳) و موسوی تطفی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر نقش حیاتی این مؤلفه‌ها در نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی تأکید می‌کنند.

بعد مدیریت عملکرد و نوآوری سازمان را به سمت خلاقیت، نوآوری و بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری‌های پیشرفته برای خلق ارزش سوق می‌دهد. مؤلفه‌های این بعد شامل ارزش‌افزایی از طریق مدیریت عملکرد، چابکی ارزش‌افزا و ارزش‌آفرینی فناوری محور است. مدیریت عملکرد ارزش‌افزا، بر استفاده نظام‌مند از داده‌های عملکردی برای بهبود مستمر فرایندها و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد تأکید دارد. چابکی ارزش‌افزا، توانایی سازمان در پاسخ سریع به تغییرات، انطباق‌پذیری و تصمیم‌گیری هوشمند را تقویت می‌کند. در نهایت، ارزش‌آفرینی فناوری محور، معطوف به بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور برای ارتقای بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی پایدار است. این بعد با مدل زنجیره ارزش پیشرفته منابع انسانی (ویس‌دسین و همکاران، ۲۰۲۰) و رویکردهای منابع انسانی دیجیتال و داده‌محور هم‌سو است. همچنین پژوهش‌های علاء‌الدین عدوان و الشامی (۲۰۲۱) و پیلای و سریواستاوا (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های پویا در شیوه‌های منابع انسانی، تأثیر مستقیمی بر عملکرد و نوآوری سازمانی دارد.

بعد همسویی راهبردی با حکمرانی که پنجمین رکن این مدل به شمار می‌رود، بر انسجام و جهت‌داری کلان فرایندهای منابع انسانی با اهداف عالی سازمان و الزامات حکمرانی تأکید دارد. این بعد شامل سه مؤلفه پاسخگویی و شفافیت، ارزش‌آفرینی عمومی و همسویی محیطی داخلی و خارجی ارزش‌آفرین است. پاسخگویی و شفافیت، از طریق تقویت صداقت و مسئولیت‌پذیری در قبال ذی‌نفعان، اعتماد و مشروعیت سازمانی را افزایش می‌دهد.

ارزش‌آفرینی عمومی، نقش اجتماعی سازمان را برجسته ساخته و تعهد آن به منافع جمعی و رفاه اجتماعی را تقویت می‌کند. همسویی محیطی نیز ظرفیت سازمان برای تطبیق راهبردهای درونی با تحولات و الزامات محیط بیرونی به‌منظور دستیابی به رشد پایدار را نمایان می‌سازد. این بعد از منظر نظری با مدل هاروارد (۱۹۸۴) که در پژوهش‌های اخیر بازخوانی شده است (ساتو، کوبایاشی و شیراساکا، ۲۰۲۰) و نیز مدل اولریش (۱۹۹۷) (آنیتا و همکاران، ۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد. افزون بر این، شواهد تجربی داخلی نظیر پژوهش‌های تدبیری و همکاران (۲۰۲۰) و دانایی‌فرد، نعمتی و خائف‌الهی (۲۰۲۱) و مطالعات بین‌المللی وانایما و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که راهبردگرایی منابع انسانی، بستر نظری و عملی لازم برای تحقق ارزش پایدار را فراهم می‌سازد.

در مجموع، الگوی پیشنهادی حاضر با تلفیق این پنج بعد، چارچوبی یکپارچه، منسجم و نظام‌مند برای مدیریت منابع انسانی ارزش‌آفرین ارائه می‌دهد. این مدل، برخلاف بسیاری از پژوهش‌های پیشین که تمرکز محدودی بر یک حوزه خاص داشته‌اند، با رویکردی جامع، ابعاد مختلف خلق ارزش را پوشش داده و مؤلفه‌های هر بعد را به‌صورت عملیاتی و قابل سنجش تعریف کرده است. اعتبار نظری این چارچوب از طریق هم‌سویی با مدل‌های کلاسیک همچون هاروارد، اولریش و زنجیره ارزش و نیز استناد به شواهد تجربی داخلی و بین‌المللی تقویت شده و در نتیجه، قابلیت کاربردی و ارزیابی آن در محیط‌های سازمانی متنوع به‌طور چشمگیری افزایش یافته است.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

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

باتماني، محمد امين؛ بابا شاهي، جبار؛ يزداني، حميدرضا؛ زارعي متين، حسنو اخوان علوي، سيد حسين (۱۳۹۷). تبیین ابعاد حرفه ای سازی مدیریت منابع انسانی: رویکردی فراترکیب. *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۳)، ۲۱-۴۴.

- Aladwan, S. A., & Alshami, S. I. (2021). The impact of service excellence and service innovation on organisational reputation: Quantitative evidence from Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 33(6), 1544–1560.
- Alhassan, I., Sammon, D., Daly, M., Wibisono, A., Kasraian, L., Nagle, T., Heavin, C., Dennehy, D., Zamani, E., & Qaffas, A. (2023). The use of open, axial and selective coding techniques: A literature analysis of IS research. *Journal of Information Systems Research*, xx(x), xxx–xxx.
- Alsuhaimee, M. S., & Albakhiti, M. S. (2025). Proactive public services and public value creation: A quantitative study of the Saudi public sector. *International Journal of Business and Management*, 20(2), xxx–xxx.
- Anita, S. Y., Yuntina, L., Sundari, P., Sugiarti, S., & Widodo, R. E. (2024). Human resource business partners: HR strategy, business model and leadership (Literature review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(2), 180–193.
- Assaly, R., Beheshtifar, M., & Kazemi, H. (2023). Designing a model for strategic foresight capabilities for human capital. *Journal of Strategic Human Resource Studies*, xx(x), xxx–xxx.
- Azam, M. S. (2023). How can we build human resources (HR) that deliver value? A systematic literature review of traditional and transformational HR roles. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 81–92.
- Babaei Nivluei, F., Ataei, M., Alvani, S. M., & Hamidi, N. (2022). The functions of human resources' recruitment and supply at universities in transition from the fourth generation based on the meta-synthesis method. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 15(2), 381–404. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2021.316174.674365>
- Benmohamed, N., Shen, J., & Vlahu-Gjorgievska, E. (2024). Public value creation through the use of open government data in Australian public sector: A quantitative study from employees' perspective. *Government Information Quarterly*, 41(2), 101930.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
- Danaeyfard, H., Neamati, S., & Khaefeelahi, A. A. (2021). Designing a model for measuring human resource value creation in the public sector. *Management Research in Iran*, 21(2), 157–178.
- Delovrianzadeh, A. A., Najaf Beigi, R., & Daneshfard, K. (2025). Identifying research centers and dominant paradigms in the field of value-creating human resource management: Based on articles indexed in the Scopus citation database. In *Proceedings of the First National Conference on Human Resource Management Challenges in Large-Scale Organizations*. Mashhad, Iran.
- Esgandari, K., Jazani, N., Memarzadeh, G., Mousakhani, M., & Mohtashami, A. (2019). Designing a model of human resource brand in Iran's governmental

- organizations by the meta-synthesis method. *Career and Organizational Counseling*, 11(41), 159–194.
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—So far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893–904.
- Ha, M.-T., & Doan, B.-S. (2024). Exploring moral voice in Vietnam's public sector: A study of socially responsible human resource management, public service motivation, and ethical leadership. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 16(1), 34–62.
- Haghighi, F., Farhanghi, A. A., & Kheirandesh, M. (2025). Drawing a comprehensive map of interpersonal trust: Using a bibliometric approach based on articles indexed in the Scopus citation database. *Behavioral Studies in Management*, xx(x), xxx–xxx.
- Hakak, M. (2024). Identifying the factors affecting sustainable human resources with a meta-synthesis approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 157–178.
- Hattab, S., Daswati, D., Padjalo, M. B. I., & Humairsh, N. I. (2023). The role of human resource competence in supporting the performance of public sector organizations in Palu City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 13(2), 595–xxx.
- Hossain, M. Z., Arefin, T., & Urme, U. N. (2025). The financial impact of strategic HRM practices: Linking employee investments to organizational performance. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(2), 25–39.
- Isik, L. (2025). Innovation interrupted: The gap between value creation and evaluation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 42(3), xxx–xxx.
- Jaradat, M. (2023). *Strategic human resource management: Aligning HR practices with organizational goals*. Proceedings of the International Management Conference.
- Johnson, B. A. M., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538–562.
- Kasbdoust, A., Daneshfard, K., & Memarzadeh Tehran, G. (2022). Predicting organizational productivity: Pathology of implementation gap human capital management policy (Case study: Ministry of Interior). *Public Administration Perspective*, 13(1401), 141–159.
- Kurniawan, A., & Wijoyo, S. (2024). Leveraging talent for a sustainable future: A multidisciplinary examination of public sector talent management strategies. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 4, xxx–xxx.
- Leary, H., & Walker, A. (2018). Meta-analysis and meta-synthesis methodologies: Rigorously piecing together research. *TechTrends*, 62(5), 525–534.
- Long, H. A., French, D. P., & Brooks, J. M. (2020). Optimising the value of the CASP tool for quality appraisal in qualitative evidence synthesis. *Research Methods in Medicine & Health Sciences*, 1(1), 31–42.

- Mohajan, D., & Mohajan, H. (2022). Exploration of coding in qualitative data analysis: Grounded theory perspective. *Journal of Social Science Research*, xx(x), xxx–xxx.
- Munna, A. S., Tholibon, D. A., Cantafio, G., & Nasiruddin, U. (2023). Changes of public sector human resource management (HRM). *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, xx(x), 65–78.
- Mwangi, G., & Kamau, G. (2024). Public value creation through electronic human resource management in public sector: A mixed methods approach. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(3), 566–575.
- Pillai, R., & Srivastava, K. B. L. (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.
- Rachman, E. (2024). The impact of human resource development and organizational culture on the quality of public service. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 4(1), 50–55.
- Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Ausat, A. M. A. (2023). The strategic role of human resource management in achieving organisational goals. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 632–642.
- Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2020). Structural analysis between HR systems and HR outcomes to motivate employees based on Harvard model. In *Proceedings of the 9th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*. IEEE.
- Shahi, T., Farrokhsheresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 13(1), 117–137.
- Tadbiri, S., Mirahmady, F., Afsharnejad, A. R., & Majedy, M. (2020). Designing a value creation model for human resources units (Case study: Banking industry). *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*, 15(57), 123–151.
- Thorne, S., Jensen, L., Kearney, M. H., Noblit, G., & Sandelowski, M. (2004). Qualitative metasynthesis: Reflections on methodological orientation and ideological agenda. *Qualitative Health Research*, 14(10), 1342–1365.
- Tunggul, P. (2019). Knowledge management: Sustainable human resource development in public sector organizations. *Jurnal Administrare*, 6(2), 159–166.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204–211.
- 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.
- Wisedsin, T., Jermstittiparsert, K., Thitrat, P., & Aunyawong, W. (2020). Role of advanced manufacturing technology, human capital and employee empowerment to enhance manufacturing industry supply chain

- performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 411–418.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Žižek, S. Š. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94.