



## Model of Community-Based Human Capital Management in the Public Sector

**Zahra Kowsar** 

PhD Student in Public Administration,  
Allameh Tabatabai University, Tehran,  
Iran

**Seyed Mehdi Alvani\***

Professor, Department of Public  
Administration, Allameh Tabatabai  
University, Tehran, Iran

**Reza Vaezi**

Professor, Department of Public  
Administration, Allameh Tabatabai  
University, Tehran, Iran

**Vajhollah Ghorbanizadeh** 

Associate Professor, Department of  
Public Administration, Allameh  
Tabatabai University, Tehran, Iran

### Abstract

This Research adopts a new approach to civil rights and government services, with the aim of providing a model of community-based human capital management in the public sector. This is an applied research that has been done with an exploratory strategy and a qualitative method. In order to collect information, we use references and articles related to the topic and semi-structured interviews with managers and experts in the field of human resources. For data Analysis, thematic analysis method was used. The suggested model has five dimensions: prerequisites, barriers and facilitators, content and consequences. Interpretation of research findings showed that the lack of a basic strategic orientation and incorrect common beliefs of individuals are important barriers to community-based and the most important way to remove these barriers is "supporting managers" and "Identify and reinforce common true beliefs". Redefining shared values through dialogue and participation and "coordination among government organizations" will further facilitate community-based accountability to increase the responsibility of individuals and citizens.

**Keywords:** Human Capital management, Community-based, New Public Services, Responsibility, Thematic analysis.

---


\* Corresponding Author: Sralvani@gmail.com

**How to Cite:** Kowsar, Z., Alvani, S., Vaezi, R., Ghorbanizadeh, V. (2022). Model of Community-Based Human Capital Management in the Public Sector, *Management Studies in Development and Evolution*, 31 (103), 7- 29.



## الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه محور در بخش دولتی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

زهرا کوثر 


استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سید مهدی الوانی\*

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

رضا واعظی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وجه الله قربانی زاده 

### چکیده

این پژوهش با اتخاذ رهیافت حقوق مدنی و خدمات دولتی نوین و با هدف طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه محور در بخش دولتی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، استراتژی پژوهش، اکتشافی و به روش کیفی انجام گردیده است. جهت گردآوری اطلاعات از منابع و مقالات مرتبط با موضوع و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. الگوی پیشنهادی دارای پنج بعد پیش نیازها، موانع و تسهیل گرها، محتوا و پیامد است. تفسیر و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد عدم وجود یک جهت گیری استراتژیک اساسی و باورهای مشترک غیر صحیح بین افراد از موانع مهم جامعه محوری است و مهم ترین راهکار حذف این موانع، "حمایت و پشتیبانی مدیران سازمان" و "شناسایی و تقویت باورهای صحیح مشترک" است. همچنین بازتعریف ارزش‌ها و منافع مشترک از طریق گفت‌وگو و مشارکت هر چه بیشتر در جهت افزایش مسئولیت پذیری افراد در سازمان و شهروندان در جامعه "و" وفاق و هماهنگی بین سازمان‌های دولتی "تسهیل کننده جامعه محوری خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت سرمایه انسانی، جامعه محوری، خدمات عمومی نوین،

مسئولیت پذیری، تحلیل مضمون.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

\* نویسنده مسئول: Sralvani@gmail.com

## مقدمه

حرکت از سمت مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی به بخش دولتی، با استفاده از تکنیک‌های بخش خصوصی در محیط کاملاً متفاوت، ممکن نیست چراکه زمینه‌ای که بخش دولتی در آن فعالیت می‌کند، می‌تواند اساساً ماهیت آن را تغییر دهد. جنگ برای استعداد، تغییرات جمعیت‌شناختی نیروی کاری، کمبود مهارت‌ها و بسیاری عوامل دیگر، سازمان‌ها را مجبور به استفاده از شیوه‌های جدید در مدیریت اثربخش سرمایه انسانی کرده است؛ سرمایه‌ای که از مهم‌ترین منابع عملیاتی برای افزایش سطح رفاه اجتماعی است (ویبلن و همکاران ۱، ۲۰۱۰) و می‌تواند برای سازمان‌ها و جامعه ارزش اقتصادی و اجتماعی به همراه داشته باشد؛ چراکه مدیریت اثربخش منابع انسانی همان‌طور که می‌تواند تأثیر قابل توجهی در سازمان داشته باشد، به‌طور کلی بر بافت جامعه نیز تأثیر گذار خواهد بود.

مروری بر مدل‌های پیشنهادی مدیریت منابع انسانی و اصلاحات آن‌ها که در سازمان‌های دولتی در حال انجام است، این نکته را آشکار می‌سازد که این اصلاحات به‌طور خودکار از یک زمینه به زمینه دیگر قابل انتقال نیست و هرگونه تغییری در نحوه استخدام، آموزش، پاداش دهی و ... در سازمان‌های دولتی ریسک جدی به همراه دارد. انگیزه اصلی برای اصلاحات مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی، ریشه در ارائه دولت بهتر دارد که بر مبنای این پژوهش، این تغییر جهت و رویکرد استراتژیک از طریق مفروضات خدمات دولتی نوین صورت می‌گیرد (لاوینگنا ۲، ۲۰۰۲).

در این راستا می‌بایست سیستمی از مدیریت منابع انسانی طراحی و بکار گرفته شود که به‌عنوان یک ابزار استراتژیک زمینه‌ساز دولت مشارکتی را فراهم سازد. امروزه بهره‌مندی از تکنیک‌هایی همچون استفاده مناسب و به‌موقع از فناوری اطلاعات در راستای ارتقاء شفافیت و پاسخگویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، افزایش کیفیت و مطلوبیت ارائه خدمات به شهروندان امری اجتناب‌ناپذیر شده است. هدف این پژوهش، بالا بردن آگاهی کارکنان و مدیران، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعادل بین کار و زندگی، توسعه منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کاهش تبعیض و بی‌عدالتی در استخدام، توجه به قابلیت‌های ذاتی کارکنان و توجه ویژه به جبران خدمات کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی خواهد بود؛

- 
1. Wiblen, Grant and Dery
  2. Lavigna

به نحوی که در سطح جامعه منجر به رضایت خاطر شهروندان و بهبود کیفیت خدمت‌رسانی به آن‌ها گردد.

هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در سازمان‌های دولتی و همچنین شناسایی سایر الزامات سازمانی و ابعاد زمینه‌ای نظیر استراتژی سازمان، فرهنگ، رهبری و ارتباطات تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی است و ارائه مدلی جدید در این زمینه، نوآوری پژوهش را نشان می‌دهد. به این ترتیب پرسش پژوهش به این صورت مطرح گردید که الگوی مناسب مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در سازمان‌های دولتی چیست؟ این پژوهش می‌تواند ضمن توسعه دانش نظری و پیدا کردن مفاهیم جدید در این حوزه، راهنمای عملی برای مدیران منابع انسانی نیز فراهم نماید.

## ادبیات پژوهش

### مدیریت جامعه‌محور

رویکرد جامعه‌محور در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح و در دهه ۱۹۹۰ به‌طور جدی با سرمایه‌گذاری بانک جهانی در جهت تحقق بخشیدن به اهداف برنامه‌ها و پروژه‌های بهسازی شهری و کاهش فقر بکار گرفته شد.

مفهوم مدیریت جامعه‌محور<sup>۱</sup> اغلب در پروژه‌های حفاظت و توسعه منابع طبیعی در نظر گرفته شده است که به‌عنوان مدیریت منابع طبیعی مبتنی بر جامعه<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند و هدفشان تولید درآمد به نفع جامعه و مدیریت منابع است (آوور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

به‌عنوان مثال تغییر مشارکت جامعه به حاکمیت محلی در بخش تأمین آب روستایی در زیمباوه منجر به تصویب رویکرد مدیریت جامعه‌محور گردید. یکی از فرضیات رویکرد مدیریت جامعه‌محور که همیشه در ادبیات پژوهش مورد سؤال بوده این است که احساس مالکیت باعث بهبود پایداری می‌شود. به‌عنوان مثال یافته‌های حق<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که پایداری سیستم‌های تأمین آب در پاکستان به‌طور قابل توجهی با مالکیت جامعه

---

1. Community Based Management (CBM)

2. Community Based Natural Resource Management (CBNRM)

3. Owuor

4. Haq

نیز ارتباط دارد. این احساس مالکیت در جوامع کوچک نسبت به جوامع بزرگتر بیشتر مشهود است (کاتیوو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

لازم بذکر است با توجه به تفاوت‌های موجود بین تعاریف "جامعه" و "اجتماع"، در این پژوهش مسائل مبتنی بر اجتماع مدنظر محقق بوده است، ولی به دلیل اینکه در زبان فارسی برای Community واژه جامعه مناسب‌تر است، در این پژوهش از واژه جامعه استفاده گردیده است.

تنوع زیستی برنامه‌های جامعه‌محور موفق، برنامه‌های حفاظت فرآیندهای اجتماعی را با سیستم‌های زیست‌محیطی پیوند می‌دهد و خرد محلی را به دانش علمی متصل می‌کند (کنگاو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). تجارب موردبررسی در کشورهای مختلف نشان داده است که اقدامات انجام‌شده هنگامی بیشترین و بهترین اثرات را در پی دارند که مشارکت جامعه در همه سطوح وجود داشته باشد. با ذکر این نکته که طبق ویژگی‌های سرمایه انسانی موردنیاز در مشاغل مختلف، به جای فرایند آموزش، یادگیری در افراد، بیشتر از طریق انجام کار و با مشارکت واقعی و همکاری صورت گیرد (آلباتس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

### خدمات عمومی نوین

یکی از نظریاتی که بر عدم تمرکز، مشارکت بیشتر و سازمان‌های دولتی شهروندمدار تأکید می‌کند و با مباحث جامعه‌محوری همپوشانی دارد، نظریه خدمات عمومی نوین است. در این نظریه به عواملی مانند درستکاری، اعتماد، احساس تعلق، توجه به دیگران، خدمت کردن و شهروندمداری تأکید می‌شود (مکوندی و رضایی، ۱۳۹۷).

دنهارت (۱۹۹۳) در بخش نتیجه‌گیری کتاب "به دنبال معنا"، چنین استدلال می‌کند که مفهوم اصلی دیدگاه‌های سنتی مدیریت، ایده منافع شخصی است و رویکردهای استاندارد مدیریت از فرضیه منافع شخصی اعم از دستمزد و عملکرد، انگیزه و کنترل، ارتباطات و تعارض نشأت می‌گیرد. سپس این پرسش را مطرح می‌کند:

چه می‌شد اگر ما همه چیز را وارونه کرده و نشان می‌دادیم که آنچه برای عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری است، نگرانی بابت منفعت شخصی نیست؛ بلکه جستجوی ارزش‌هاست؟ این

---

1. Kativhu  
2. Kongkeaw  
3. Albats

امر، با روش‌های جالبی، شیوه تفکر ما را در مورد سازمان‌های دولتی تغییر خواهد داد. مدیران دولتی می‌بایست در ابتدا ضرورت وجود شهروندان متعهد و آگاه برای حکومت دموکراتیک را درک کنند. این شهروند مترقی بسیار حائز اهمیت و قابل‌دستیابی است، زیرا رفتار انسان نه تنها به دنبال نفع شخصی است، بلکه دارای ارزش‌ها، باورها و دغدغه‌هایی در رابطه با دیگران است (مارشال و همکاران، ۲۰۱۶).

مبنای انگیزشی کارکنان و مدیران دولتی، خدمت‌رسانی عمومی و تمایل به مشارکت در جامعه می‌باشد (دنهارت و دنهارت، ۲۰۱۵). البته تأثیر رویکرد خدمات عمومی به دلیل عدم وجود یک جهت‌گیری استراتژیک اساسی محدود شده است و نیاز به خدمات عمومی را برای افزودن ارزش به زندگی شهروندان و کاربران خدمات و عدم تمرکز صرف بر معیارهای کارایی و عملکرد مورد استفاده قرار می‌دهند (ازبورن و همکاران، ۲۰۲۱).

مشارکت در یک جامعه محلی از حساس شدن آغاز می‌شود که نخستین پله مشارکت است و پله بعدی، آگاه شدن و دانستن است (ون و آلمومانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

مشارکت تحقق نمی‌یابد، مگر با وجود تحقق مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی و سرمایه اجتماعی تحقق نمی‌یابد، مگر با تجلی شاخص‌هایی همچون اعتماد و پیوندهای میان کنشگران. اعتماد یکی از عناصر اصلی و ضروری در تسهیل مشارکت ذینفعان در رویکرد جامعه‌محور است (شاهچراغی و میرزاییان، ۲۰۱۴).

به‌طور کلی آنچه زمینه‌ساز شکل‌گیری مدیریتی جامعه‌محور و افزایش مشارکت ذینفعان می‌شود، میزان سرمایه اجتماعی موجود در جامعه است (فیضی و همکاران، ۲۰۱۰) و برنامه‌های موفق حمایتی از طریق قوانین همسو با شبکه‌های اجتماعی محلی و هنجارهای این عملکرد عمل می‌کنند (سیگلمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌ها در محیطی قرار گرفته‌اند که با شتاب زیادی در حال تغییر و تحول هستند. در این شرایط نامطمئن، چنانچه توانمندی‌های روان‌شناختی اعضای سازمان تقویت نگردد، قدرت تحمل، رقابت و انطباق با تغییرات کاهش یافته و سازمان به سمت عدم بهره‌وری و فرسودگی پیش خواهد رفت. به این جهت توانمندسازی کارکنان به عنوان

---

1. Wehn & Almomani  
2. Siegelman

یکی از کلیدهای مدیریت منابع انسانی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است (اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

توانمندسازی اغلب به همراه واژه جامعه‌محوری مورد استفاده قرار می‌گیرد و بر چگونگی تحقق آن در عمل تأکید دارد و نشان‌دهنده آن است که چه افرادی مسئولیت کار را بر عهده داشته و از منافع آن برخوردارند. سازمان بهداشت جهانی یک برنامه عملیاتی توانمندسازی جامعه‌محور با عنوان "ابتکارات مبتنی بر جوامع محلی" در حوزه سلامت و رفاه اجتماعی و در جهت فقرزدایی و بهبود وضعیت بهداشت اجرا می‌کند (عصایی اردکانی، ۲۰۰۷). به عنوان مثال در بنگلادش که کودکان و نوجوانان تا سن ۱۷ سالگی در معرض خطر غرق شدن قرار دارند، یافته‌های تحقیق حسین و همکاران نشان داد که با آموزش افراد به انجام اموری جدای از امور سنتی، افزایش مهارت افراد در مدیریت حوادث غرق‌شدگی و توسعه برنامه‌های جامعه‌محور توسط داوطلبان، می‌توان تعداد قابل توجهی را از خطر غرق‌شدگی و مرگ نجات داد (حسین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

به‌طور مشابه کیتامورا و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی در ماداگاسکار، برای مقابله با چالش‌هایی چون عدم همکاری، نبود زیرساخت‌های لازم، عدم نظارت و آموزش و ضعف سیستم‌های بهداشتی در پیشگیری از بیماری‌های دوران کودکی، تقویت سیستم‌های بهداشتی از طریق آموزش داوطلبان و افزایش مهارت افراد در مدیریت مسائل بهداشتی را پیشنهاد می‌دهند.

جامعه و مردم از سازمان‌ها انتظار دارند که در مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی در کنار جامعه باشند و با آن‌ها همدردی و همکاری کنند تا مشکلات این چنین حل گردند. نشان مسئولیت‌پذیری اجتماعی به مفهوم میزان و بلوغ آشتی‌سازی سازمان‌ها با جامعه و مردم است. پورتر معتقد است "شرکت‌ها اگر خلق ارزش‌های اقتصادی خود را با جامعه برای حل چالش‌های آن تسهیم کنند دوباره جامعه با کسب و کار آشتی خواهد کرد" (پورتر، ۲۰۱۱). در این پژوهش برای تعیین سوالات و موضوعات مورد بحث در مصاحبه‌ها از مدل مسئولیت اجتماعی پرینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) استفاده گردید. علت انتخاب این مدل به دلیل تعریف جامع آن و موضوعات مورد بررسی در این مدل بود که عبارتست از: مسئولیت اجتماعی یعنی پاسخگو

---

1. Scott

2. Hossain M.J. & etal.

3. Perini

بودن شرکت در قبال فعالیت‌ها که شامل هفت موضوع کارایی عملیاتی، حداکثر امنیت، حفظ محیط زیست، کیفیت و نوآوری، گفتمان آزاد، توسعه مهارت و شهروند مسئول می-باشد (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۰).

### پیشینه پژوهش

در ادامه به چند عنوان پژوهش در زمینه مدیریت جامعه‌محور اشاره گردیده و به‌طور خلاصه به نتایج و یافته‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده با موضوع جامعه‌محوری

محقق (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
اشرف و همکاران (۲۰۲۰)	از دست دادن مهارت اجتماعی در طلب استعداد؟ مرتب‌سازی، انتخاب و بهره‌وری در ارائه خدمات عمومی	مدیرمسئول باید برای درگیر نمودن شهروندان نه تنها در برنامه‌ریزی، بلکه در پیاده‌سازی برنامه‌ها در جهت تحقق اهداف عمومی فعالیت کند. برای ارائه بهتر خدمات عمومی مبتنی بر جامعه، موقعیت‌های مبتنی بر شغل، به دیدگاه وبری دولت مدرن این امکان را می‌دهد تا دو هدف را تأمین کند: توسعه اقتصادی و تأمین مؤثر خدمات عمومی.
ادوارد جی. آر (۲۰۱۹)	تغییر چشم‌انداز مدیریت جامعه‌محور در آموزش و پرورش: از تئوری سیستم‌ها تا توانمندسازی جامعه	مفاهیم مربوط به تئوری سیستم‌ها، سرمایه اجتماعی و توانمندسازی جامعه را موردبررسی قرار داده به این نتیجه می‌رسد که چشم‌انداز اصلی مدیریت جامعه‌محور در آموزش و پرورش بسته به شرایط قابل‌تغییر است.
لیو و همکاران (۲۰۱۹)	فراسوی رهبری دولت یا جامعه‌محوری: بررسی ساختار حاکمیت و مدل‌های عملیاتی برای بازسازی دهکده‌های خالی از سکنه در چین	برنامه‌های بازسازی، این دهکده‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کنند: مدل جامعه‌محور (مدل پایین به بالا) که به رهبری بازیگران محلی است و مدل رهبری دولت (الگوی بالا به پایین) که توسط سیاست‌گذاران هدایت می‌شود. این پژوهش چارچوبی نظری، فراتر از این دو مدل ارائه داده و به نتایج مثبت مدل جامعه‌محور اشاره می‌کند.
فرگاسون و همکاران (۲۰۱۸)	اجرای هماهنگی خدمات جامعه‌محوری، تأثیر مداخله جامعه‌محور	پس از گذشت ۱۲ ماه از اجرای برنامه آموزشی، اعتماد به محله، استفاده از خدمات و روش‌های حل مسئله، پیشرفت چشمگیری نشان دادند. همچنین این برنامه منجر به افزایش سرمایه اجتماعی انسانی و نتایج بهتر استفاده از خدمات گردید.



در حوزه مدیریت منابع انسانی مدل‌های متعددی وجود دارد مانند مدل میشیگان، مدل هاروارد، مدل جنبه‌های سخت و نرم، مدل گست<sup>۱</sup>، مدل وارویک<sup>۲</sup>، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی، مدل فیلیس و مدل تعالی انجمن منابع انسانی ایران. هر یک از این مدل‌ها بینش ارزشمندی ارائه می‌دهند و نقش مهمی در درک ما از مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. در این پژوهش، در طراحی مدل مفهومی و تحلیل داده‌ها و کدهای مصاحبه، از مدل تعالی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران که دارای دو بخش "توانمندسازها" و "نتایج" است و در مجموع دارای 9 معیار و 28 زیرمعیار می‌باشد، استفاده شده است. توانمندسازها، حوزه‌های منابع انسانی سازمان را یکپارچه کرده و مورد حمایت قرار می‌دهند و بر نتایج منابع انسانی و نتایج سازمان تأثیر می‌گذارند. این مدل دارای یک چرخه یادگیری است که کمک می‌کند توانمندسازها بهبود یافته و در نتیجه نتایج بهبود یابند.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی و مبتنی بر مطالعات کیفی، استراتژی مورد نظر از نوع اکتشافی و روش مورد استفاده، تحلیل مضمون یا تم<sup>۳</sup> است. تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

در این پژوهش از روش شبکه مضامین که آتراید-استرلینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) آن را توسعه داده‌اند، استفاده شده است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

- 
1. Guest
  2. Warwick
  3. Thematic analysis
  4. Attride-Stirling

جامعه آماری این پژوهش در ابتدا همان منابعی هستند که برای تحلیل مضمون استفاده شدند و نحوه نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. پس از جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی ۱۳۶ منبع اعم از کتاب و مقاله شناسایی شدند که از این تعداد ۴۴ منبع علیرغم اینکه در عنوان، چکیده یا واژگان کلیدی یکی از کلیدواژه‌های جامعه‌محوری را در برداشتند اما فاقد کد مرتبط با سؤالات و اهداف این پژوهش بودند. در مجموع ۹۲ منبع حاوی کدهای مرتبط بودند که این تعداد همان نمونه منتخب بخش اول این پژوهش محسوب می‌شوند. جهت تکمیل کدهای استخراج‌شده، با ۱۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی مصاحبه انجام شد و جهت تأیید مضامین موردنظر از نظر پنج تن از اساتید دانشگاه بهره گرفته شد.

نوع انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر مبتنی بر هدف است و افرادی انتخاب شدند که اطلاعات لازم را در مورد موضوع موردنظر دارند. ویژگی‌های موردنظر برای انتخاب مشارکت‌کنندگان داشتن تحصیلات مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی، داشتن پست مدیریتی در سازمان‌های دولتی و سابقه پژوهشی در زمینه منابع انسانی و دیدگاه‌های مدیریت دولتی ملاک انتخاب برای انجام مصاحبه بود.

در این پژوهش در کلیه مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری صورت گرفت و بر اساس آن‌ها کدگذاری‌ها انجام شد. برای ارزشیابی پژوهش‌هایی که با تحلیل مضمون انجام شده‌اند، یکی از روش‌ها معیار مقبولیت است. مقبولیت یعنی که تا چه حد یافته‌های تحقیق، منعکس‌کننده تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در جدول شماره ۲، از ۱۰ شاخص مطرح‌شده به‌عنوان معیارهای مقبولیت، ۸ شاخص بیان گردیده است.

جدول ۲. معیارهای مقبولیت جهت اعتبارسنجی پژوهش

معیار	توضیحات
تناسب	افراد برای مصاحبه به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. افرادی از سازمان‌های دولتی که در خصوص فرایند پژوهش، تجربه و آگاهی لازم را داشته‌اند.
کاربردی بودن یافته‌ها	یافته‌های تحقیق حاضر در جهت طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در سازمان‌های دولتی و کمک به ارائه مدل بومی در این حوزه انجام شده است.
منطق	جهت تحقق این معیار، در فرایند روایتگری تجربه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و توجه به امور جامعه تلاش شده است تا روایت مدنظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.
عمق	در این پژوهش تلاش شده است تا یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدارشنده به‌طور مفصل، همراه با جزئیات و با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.
انحراف	در این رابطه باید گفت که اگر بین داده‌های پژوهش، مواردی همسو با موضوع موردنظر نباشد؛ آن‌ها را در طیف دیگر مشخصه‌ها قرار می‌دهند. در این پژوهش سعی شده است با توجه به حساسیت نظری، از داده‌های مرتبط با موضوع به نحو مطلوبی استفاده شود.
بداعت	یافته‌های این پژوهش به‌ویژه بحث جامعه‌محوری سرمایه انسانی نوآوری پژوهش را نشان می‌دهد، چراکه به دنبال ارائه الگویی مناسب برای سازمان‌های دولتی است.
حساسیت	در این پژوهش محقق، نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و تلاش بر آن بوده است که به جزئیات آن توجه کامل شود.
استناد به یادداشت‌ها	به دلیل اینکه پژوهش‌گر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌توانست تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر آورد، از یادداشت‌ها استفاده نمود.

برای بررسی بیشتر پایایی از روش هولستی<sup>۱</sup> که یکی از روش‌های پیشنهادی نئوندورف<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) می‌باشد نیز استفاده گردید. در این روش، کدگذاری دو مرتبه انجام می‌شود و فرمول آن به شرح ذیل است:

$$PAO = \frac{zM}{(n1 + n2)}$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده یا همان ضریب پایایی، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد کدهای استخراج شده در مرحله اول و n2 تعداد کدهای استخراج شده در مرحله دوم می‌باشد. مقدار درصد توافق مشاهده شده بین صفر تا یک

1. Holsti  
2. Neuendorf

متغیر است. در این تحقیق ابتدا کدگذاری به صورت دستی و در مرحله دوم با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه اول ۴۸۰ واحد و در مرتبه دوم ۴۴۶ واحد بود. همچنین مجموع کدهای موافق در دو مرحله کدگذاری ۴۳۴ واحد بود که با قرار دادن این مقادیر در فرمول فوق، مقدار ضریب پایایی ۹۳٪ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای نتایج است.

در فرایند پژوهش، کدگذاری‌ها چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. علاوه بر این بر اساس روش کثرت‌گرایی که توسط جسیک (۱۹۹۴) ارائه شده، در این پژوهش از روش کثرت‌گرایی در پژوهش‌گر استفاده کردیم که به معنی استفاده از چند پژوهش‌گر یا ارزیاب در پژوهش است. بدین منظور پارادایم تحلیل مضامین توسط سه نفر از دانشجویان دکتری مورد بررسی قرار گرفت و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به کار گرفته شد.

### یافته‌ها

پس از پایان کدگذاری، کدهای مشابه کنار یکدیگر قرار داده شدند تا درباره نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری شود. در این مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی ماهیت هر مضمون پایه به‌طور دقیق‌تر شناسایی شده و نام مناسب برای مضامین انتخاب شدند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مضامین پایه، مضامین سطح بالاتر یعنی مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک زیادی با هم داشته یا حول یک موضوع خاص بودند با هم ترکیب شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را شکل دادند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز دسته‌بندی شده و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند. نتایج تحلیل مضمون شناسایی ۱۶۱ مضمون پایه، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر بود. بخشی از نتایج کدگذاری در جدول شماره ۳ بیان گردیده است.

در ادامه چکیده‌ای از نقل قول‌ها و مصاحبه‌های انجام شده بیان گردیده است:

\* اجماع عمومی می‌بایست بر روی شناسایی و تقویت باورهای صحیح مشترک باشد. باورهای صحیح غیرمشترکی هم وجود دارند، ولی تأکید بر روی مشترکات است. مثبت‌اندیشی و خلق ارزش‌های مشترک می‌تواند در جهت شناسایی و تقویت باورهای صحیح مشترک و تضعیف باورهای ناصحیح به کار گرفته شود.

جدول ۳. بخشی از نتایج تحلیل مضمون

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
C۸۲	جذب افرادی با نگرش ایجاد احترام به محیط‌زیست	استخدام و جامعه‌محور	کارکرد سرمایه انسانی جامعه‌محور
C۸۳	تعیین تعداد نیروی انسانی مبتنی بر پاسخ به نیازهای شهروندان		
C۸۴	تطبیق متقاضیان شغل با نیازهای شهروندان		
C۸۵	کارمندیابی الکترونیک		
C۸۶	برگزاری آزمون‌های استخدامی به صورت الکترونیک		
C۸۷	به کارگیری رویه‌های سخت‌گیرانه و شایسته‌محور در فرایند جذب		
C۸۸	برگزاری الکترونیکی آزمون‌های شخصیت‌شناسی و هوش		
C89	استفاده از متخصصان زیست‌محیطی در مصاحبه		
C۹۰	شایسته‌سالاری مبتنی بر فرهنگ ایرانی و اسلامی		
C۹۱	مشارکت بیشتر زنان در نیروی کار		

\* افرادی که با من کار می‌کنند سعی می‌کنم فرصت انجام کار اشتباه را بدهم و کنارشان باشم نه بالاسرشان. محیط کار دوستانه خیلی خوب جواب می‌دهد تا نگاه بالا به پایین (فیروزفر: معاون ستاد توانمندسازی زنان سرپرست خانواده شهرداری تهران).

\* تلاشم بر این است آدم‌هایی که با من کار می‌کنند، از لحاظ انسانی آسیب نبینند یعنی اگر کسی خطا کرد یا مشکل ایجاد کرد، تخریب نشود چون ما در مورد انسان نمی‌توانیم این چنین رفتاری داشته باشیم و در موقعیت بد آدم‌ها را رها نمی‌کنم (فرامرزیان: معاون توسعه مدیریت و منابع وزارت ورزش و جوانان).

\* چیزی که می‌پسندم و به آن اعتقاد دارم را انجام می‌دهم و آنچه بیشتر بدان اعتقاد دارم رهبری مشارکتی است. مؤلفه مؤثر در رهبری مشارکتی را برای خودم اعتماد می‌دانم (فراهانی: رئیس گروه مشاوران امور بانوان و خانواده وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دولت دهم).

\* من به همکارانم اعتماد می‌کنم و تفویض اختیار می‌کنم. سعی می‌کنم در جلساتی که داریم با آن‌ها مشورت کنم؛ چون اعتقاد دارم بهره گرفتن از فکر دیگران خیلی کمک می‌کند (انصاری: مدیر کل دفتر پایشگر سازمان محیط‌زیست).

\* من سعی کردم در حد توان خودم، خواست جامعه را بر خواست خودم ترجیح بدهم. هرگز سعی نداشتم مدیریتی داشته باشم که نیازهای جامعه را نبینند (کرمانی: مدیر کل سابق امور اجتماعی ایرانیان خارج از کشور).

رهبران با توانمندسازی کارکنان از راه مدیریت مشارکتی، محیطی را به وجود می‌آورند که در آن هم انسانیت انسان‌ها و هم استعدادها شکوفا شود و نیز دستیابی به تحولات سازمانی و توسعه هدف‌ها امکان‌پذیر گردد. رهبران با حمایت کارکنان خود، بستر لازم جهت رشد و توسعه آن‌ها را فراهم می‌کنند و در این مسیر از پاداش‌های درونی برای انگیزش کارکنان استفاده می‌کنند. در ادامه بخشی از این نقل‌قول‌ها بیان می‌گردد:

\* من برای رشد و توسعه همکارانم بسیار تلاش کردم. حتی از سرایدار که درس خواند و ادامه تحصیل داد که هنوزم با ایشان همکاری دارم و ایشان را ارتقا دادم (شهربانو امانی: مشاور رئیس سازمان حفاظت محیط‌زیست ایران).

\* توانمند کردن سیستم و انسجام و همراه و همدل بودن تیم کمک به رشد تک‌تک خودمان می‌کند چون اعتقاد داریم که اگر توانمندی در ما به وجود بیاید حتماً در شهر تسری پیدا می‌کند (عطایی: مدیر کل سابق بانوان شهرداری تهران).

\* به نیازهای افراد توجه کنیم ولی مسائل سازمان را ببینیم و مسائل سازمانی را قربانی نکنیم. آرمان و اهداف و ارزش‌ها به‌عنوان اصل هست که تیم باید به اهداف سازمان دست پیدا کند و مسائل و منافع سازمان را به منافع فردی ترجیح می‌دهم (صدراعظم نوری: رئیس محیط‌زیست شهر تهران، عضو شورای شهر تهران).

\* افرادی که با من کار می‌کنند آدم‌های متخصصی بودند و به‌هرحال همیشه سعی کردم تصمیم شخصی نگیرم و تا آنجایی که می‌توانم از مشورت و نظر جمع استفاده کنم. من فکر می‌کنم وظیفه من فقط این نیست که هدف سازمانی را تأمین کنم وظیفه من رشد آن فردی که می‌آید و با من کار می‌کند نیز هست و اینکه فرصت‌هایی را در اختیارش بگذارم و هدف جامعه را نیز در نظر بگیرم (عرفانیان: عضو هیئت‌مدیره شرکت بازآفرینی شهری ایران).

\* روش من در پاداش دادن این است که آن افراد را در آن کار سهیم و شریک کنم و به بالاترین مقام دستگاه می‌گویم که آقا یا خانم فلانی این کار را کردند یا مستندی را تهیه می‌کنم و نام افراد را ذکر می‌کنم (فرامرزیان).

### بحث و نتیجه‌گیری

بسیاری از سازمان‌ها به منظور کارآمدی در زمینه جذب و نگهداشت، توسعه و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی به بهره‌گیری از مدل‌های بین‌المللی منابع انسانی روی آورده‌اند. از آنجا که مدل‌های مورد بحث برای سازمان‌های ایرانی و شرایط حاکم بر کسب و کار ما ایجاد نشده‌اند، از پاسخگویی به بخشی از نیازهای سازمان‌های ایرانی ناتوان هستند. از جمله برخی از این موارد می‌توان به مغایرت با قوانین کار و امور اجتماعی، عدم سازگاری با فرهنگ ایرانی، عدم وجود زیرسیستم‌های مناسب جهت پیاده‌سازی اشاره نمود.

مدل پیشنهادی دارای پنج بعد پیش‌نیازها، موانع و تسهیل‌گرها، محتوا و پیامد است. پیش‌نیازها شامل ابعاد زمینه‌ای بوده و به نوع استراتژی سازمان، زیرساخت‌ها، رهبری، فرهنگ و ارتباطات اشاره دارد. موانع به مشکلات موجود بر سر راه جامعه‌محوری اشاره داشته و تسهیل‌گرها مضامینی هستند که وجود آن‌ها منجر به ظرفیت‌سازی و جانمایی بهتر فرهنگ جامعه‌محوری خواهد شد. محتوا به کارکردهای منابع انسانی اشاره دارد که در تمام فرایندها می‌بایست شاخص‌ها و ارزش‌های اجتماعی مورد توجه مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی قرار گیرد. پیامدها شامل پیامدهای سازمانی و فراسازمانی است. ابعاد زمینه‌ای مدل نه تنها بر کارکردهای منابع انسانی بلکه بر نتایج هم‌تأثیر می‌گذارند. نتایج مدل نیز تحت تأثیر پیش‌نیازها و کارکردهای منابع انسانی قرار دارد. طبق الگوی پیشنهادی در شکل شماره ۱، ابعاد زمینه‌ای مدل در نقش توانمندسازها عمل کرده و از کارکردهای منابع انسانی پشتیبانی به عمل می‌آورند.

نوع استراتژی سازمان تعیین‌کننده جهت حرکت، تصمیمات و فرآیندهای منابع انسانی است. ارائه خدمت‌رسانی به شهروندان باید در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان نشان داده شود، بطوری که کارکنان سازمان آن را به وضوح درک کنند. این امر هم بر تعهد کارکنان نسبت به اهداف و مأموریت سازمان و هم بر انگیزش آن‌ها تأثیر می‌گذارد؛ ضمن اینکه نقاط مرجع برای همسوسازی اهداف، استراتژی و فرآیندهای منابع انسانی با جهت‌گیری سازمان را فراهم می‌کند. علاوه بر این سازمان نمی‌تواند منافع جامعه را فدا و مسئولیت‌های اجتماعی خود را نادیده بگیرد. همان‌گونه که ویلامایور توماس (۲۰۱۸) یکی از مهم‌ترین تأثیرات جنبش بر روی مدیریت منابع طبیعی جامعه‌محور را دفاع از حقوق جامعه در برابر برخی تصمیمات دولت و ایجاد سازمان‌های تودرتو در نظر می‌گیرد.

حتی اگر کارکنان از انگیزه، توانایی و رضایت بالایی برخوردار باشند اما امکانات و زیرساخت‌های مناسب وجود نداشته باشد، قادر به خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان نخواهند بود. به همین دلیل وجود زیرساخت‌های مرتبط با جامعه‌محوری جهت ارائه خدمات بهتر ضروری است. زیرساخت‌ها هم به‌طور مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم با تسهیل ارتباطات و فرآیندهای مدیریت دانش بر رضایت کارکنان و شهروندان تأثیرگذار خواهند بود. فناوری اطلاعات امکان ارائه خدمات با کیفیت به شهروندان و همچنین امکان دسترسی سریع و آسان افراد به سازمان را فراهم نموده ضمن اینکه ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان و فرآیندهای مدیریت دانش را نیز تسهیل می‌کند و با شفافیت در اطلاع‌رسانی، حس تعهد و اعتماد را بوجود می‌آورد.

در سازمان‌های با رویکرد جامعه‌محور که سلسله‌مراتب و تمرکز اندکی وجود دارد، رویکرد ترکیبی از پایین به بالا، بیشتر و از بالا به پایین، کمتر مدنظر قرار می‌گیرد که این مضمون در مدل پیشنهادی با مدل جامعه‌محور لیو و همکاران (۲۰۱۹) که به رهبری بازیگران محلی است، انطباق نظری خواهد داشت.

مهمترین موضوع مورد بررسی در مدل، سبک رهبری و حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از رویکرد جامعه‌محوری و توجه به بعد مسئولیت‌پذیری است؛ چراکه اگر مدیران سازمان اهمیت موضوع را درک نکرده و حمایت خود را دریغ کنند، انعکاس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مأموریت و چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی اتفاق نخواهد افتاد که با مدل پیشنهادی باقری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در ارائه طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت ارتباط دارد. تغییر مسیر به سمت رویکرد جامعه‌محور نیاز به تغییراتی در طرز فکر مدیریت عالی و کارکنان سازمان دارد.

در این مدل ارزش هر یک از وظایف شغلی بر اساس نهادهای لازم جهت انجام آن و ارزش شغل نیز بر اساس برآیند ارزش کلیه وظایف آن تعیین می‌گردد.

از سوی دیگر به صورتی شفاف ارزش وظایف شغلی را مشخص ساخته و به‌دوراز هرگونه ابهام و یا سلیقه، مشاغل را ارزشیابی و طبقه‌بندی می‌نماید. پس از تعیین ارزش هر شغل و استخراج گروه شغلی به تبع آن، رده‌های سازمانی نیز بر اساس پارامترهایی نظیر میزان تمرکز، پیچیدگی، تصمیم‌گیری، اقدام‌کنندگی و ... تعیین شده و ساختار منابع انسانی طراحی می‌گردد.



شکل ۱. الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه محور



شایستگی‌های مورد نیاز جهت تصدی هر شغل در این مدل در دو گروه شایستگی‌های ذاتی و شایستگی‌های اکتسابی دسته‌بندی می‌گردد. شایستگی‌های مذکور در زمان جذب و ارتقا مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس تغییرات فرآیندها و مشاغل سازمان به‌روزرسانی می‌شود. در این رابطه می‌توان از الگوی ارائه شده توسط رشیدپور (۱۳۸۹) نام برد که نقش مهمی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تأمین منابع انسانی، نظارت و کنترل و هدایت و رهبری فرایند توسعه پایدار دارد و به این پژوهش مرتبط می‌شود.

رویکرد آموزشی در این مدل مبتنی بر مهارت بوده و اثربخشی آموزش‌ها در بهبود عملکرد کاملاً محسوس است. پیاده‌سازی مدل سرمایه انسانی جامعه‌محور، علاوه بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها با پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد کارآمد، برقراری عدالت و انصاف در جبران خدمات، فراهم نمودن بستر شایسته‌گزینی و هدفمند نمودن آموزش‌های سازمانی و ارتقاء اثربخشی قادر است باعث کاهش نرخ خروج کارکنان، کاهش طول مدت گزینش و در نتیجه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری سازمانی گردد.

این مطلب با مطالعه خوزه لویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، گاراوان و مک‌گویر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) و فرگاسون و همکاران (۲۰۱۸) همپوشانی دارد. در این صورت، کارکنان در کنار نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند به همراه افراد دیگر در جامعه، نقش مهم‌تری به‌عنوان شهروندانی مشارکت‌جو خواهند داشت که بنا به اقتضا و شرایط موجود قابل تغییر خواهد بود. انعکاس این ویژگی در رویکرد مدیریت جامعه‌محور با پژوهش ادوارد جی. آر (۲۰۱۹) مرتبط است. در این مدل برنامه‌ریزی عملکرد و توافق بر روی انتظارات بر اساس اهداف سازمان و نقش هر شغل در تحقق آن صورت پذیرفته و با مکانیسم‌های مدون پایش و نظارت مستمر بر عملکرد انجام می‌شود. شاخص‌های عملکردی دقیق بر مبنای وظایف شغلی، اهداف واحدی و شاخص‌های رفتار شهروند سازمانی به تناسب رده‌های سازمان تعیین می‌گردد. عملکرد قابل قبول برای هر یک از این رده‌ها مشخص شده و بر مبنای تغییرات فرآیندها و اهداف بازنگری می‌گردد. هم‌چنین به‌منظور ارتقاء عملکرد پروژه‌های بهبود در زمینه‌های انگیزشی، آموزشی و ارتقا و توسعه توانمندی‌های کارکنان تعریف و پیاده‌سازی می‌شود که با پژوهش

---

1. José-Luis

2. Garavan and McGuire

جانزن و همکاران (۲۰۱۸) که به بررسی ایجاد فرهنگ ارزیابی و جانمایی آن در سازمان‌های جامعه‌محور می‌پردازند مرتبط است.

نحوه تعیین مزد و مزایا در این مدل کلیه الزامات قانونی سازمان‌ها را در پرداخت حقوق و دستمزد و همچنین پاداش و پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را برآورده می‌سازد. پرداخت مبتنی بر شایستگی و شفافیت و عدالت در پرداخت و توسعه طرح‌های جبران خدمات بلندمدت که با مطالعه بکر و همکاران (۲۰۱۰) در ارتباط است.

از پیامدهای سازمانی و فراسازمانی رویکرد جامعه‌محوری و آثار مثبت توجه به مسئولیت‌پذیری کارکنان و شهروندان، می‌توان به افزایش مشروعیت سازمان اشاره کرد که با نظریه باکلی (۲۰۰۱) که نشان دادن وجه اخلاقی سازمان را وجه غالب جلب توجه افکار عمومی می‌داند، مرتبط دانست. تولید ثروت و بهبود مزیت رقابتی از پیامدهای دیگر است که با نظریه دیوید فردآر (۲۰۰۴) و کی و پاپکین (۲۰۰۵) همپوشانی دارد. همچنین تعهد و مسئولیت‌پذیری منجر به کاهش هزینه‌های کنترل می‌گردد که با نظر ادریس و لئو (۲۰۰۳) در مورد ترویج خودکنترلی در ارتباط است. بنابراین بر اساس آنچه بیان شد مدل سرمایه انسانی جامعه‌محور به صورت دیاگرامی در شکل ۱ ترسیم گردید.

### پیشنهادات و محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی انجام شده و ممکن است به دلیل محدود بودن منابع مورداستفاده برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشد یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند و به دلیل گستردگی مباحث ذکر شده برخی مضامین از قلم افتاده باشد. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، در فرایند مدیریت منابع انسانی به‌طور ویژه به هر یک از کارکردها پرداخته شود.

هم‌چنین سازمان‌های متولی می‌توانند با توجه به شناخت بسترهای حمایتی و موانع شناخته شده در مدل ارائه شده، بسترهای مناسبی برای آموزش و بهبود مسئولیت‌پذیری و برطرف کردن موانع موجود بر سر راه جامعه‌محوری در قالب قوانین و بخشنامه‌ها به سازمان‌های زیرمجموعه ابلاغ کنند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Zahra Kowsar



<https://orcid.org/0000-0003-3317-3648>

Vajhollah Ghorbanizadeh



<http://orcid.org/0000-0001-7621-7597>

## منابع

- طبرسا، غلامعلی، علی رضائیان، عادل آذر، حمید علیخانی، (۱۳۹۰). تبیین و طراحی مدل رسالت مسئولیت اجتماعی سازمان، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۸، ۸۳-۱
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*. دوره ۵، شماره ۲. پیاپی ۱۰.
- عبداللهی، بیژن؛ باقری‌نژاد، زینب، حسن‌پور، اکبر؛ جعفرینی، سعید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دوازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۴۰).
- مکوندی، فواد؛ رضایی، اسماعیل. (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل شکاف نقشه راه اصلاح نظام اداری با چارچوب‌های الگوی خدمات عمومی نوین. *هفتمین کنفرانس ملی کاربردهای حسابداری و مدیریت در صنایع ایران با رویکرد تدوین و توسعه سنجه‌های کسب و کار*.

## References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faqih, A., Sheikhzadeh, M. (2012). Theme analysis and theme network: A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic management thought (management thought)*. Volume 5, Number 2. [In persian]
- Abdullahi, B., Bagherinejad, Z., Hassanpour, A., Jafarini, S. (2021). Designing a model of social responsibility for human resource management in the electricity industry. *Human Resource Management Research*, Twelfth Year, No. 2, Serial No. 40. [In persian]
- Albats, E., Bogers, M., & Podmetina, D. (2020). Companies' human capital for university partnerships: A micro-foundational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120085.
- Ashraf, N., Bandiera, O., Davenport, E., & Lee, S. S. (2020). Losing prosociality in the quest for talent? Sorting, selection, and productivity in the delivery of public services. *American Economic Review*, 110(5), 1355-94.

- Assai Ardakani M. (2007). Community-based initiatives and their relation to poverty reduction and health development: experiences in the Eastern Mediterranean Region. *Eastern Mediterranean health journal*, Vol. 13, No. 6, pages 1242-1248.
- Becker, W. S., Carbo, J. A., and Langella, I. M. (2010). Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(2): 144-168.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Edwards Jr, D. Brent. (2019). shifting the perspective on community-based management of education: From systems theory to social capital and community empowerment. *International Journal of Educational Development*. 64. 17–26.
- Farid, T., Iqba, S., Jianhong, M., Castro-González, S., Khattak, A., and Khalil Khan, M., (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10): 17-31.
- Feizi, T., Kavosi, E., & Alinajafi, Z. (2010). The relationship between social capital and participatory management in Gorgan Universities of Medical Sciences. *Journal of Management Research*, 86, 103-120.
- Ferguson, K. M., Ziemer, K. L., Celada, M., Oviedo, S., & Ansbro, J. (2018). Implementing a community-based, service coordination and delivery intervention with urban, minority parents. *Research on Social Work Practice*, 28(6), 708-720.
- Garavan, T., and McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human Resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Journal of Advances in Developing Human Resources*, 12(5): 487-507.
- Hossain, M. J., Hossain, M. S., Mayaboti, C. A., Rahman, A. F., Chowdhury, S. M., Mashreky, S. R., & Rahman, A. (2020). Impact of community-based first responder development for the management of drowning casualties in rural areas of Bangladesh. *African journal of emergency medicine*, 10(4), 219-223.
- José-Luis, G., Laura C., and Cristina ,F.(2018). Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Internationalisation Strategies:

- A Descriptive Study in the Spanish Context. *Journal of Administrative Science*, 8(4): 57-77. Ketchen Jr, D.J., Crook, T.R.,
- Kativhu, T., Mazvimavi, D., Tevera, D., & Nhapi, I. (2018). Implementation of Community Based Management (CBM) in Zimbabwe: The dichotomy of theory and practice and its influence on sustainability of rural water supply systems. *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, 106, 73-82.
- Kitamura, T., Fergusson, P., Ravalomanda, A. N., Soanarenina, F., Raveloarivony, A. T., Rasamoelisonjatovo, R., ... & Matsui, M. (2020). Perspectives of health care workers and village health volunteers on community-based Integrated Management of Childhood Illness in Madagascar. *Heliyon*, 6(11).
- Kongkeaw, C., Kittitornkool, J., Vandergeest, P., & Kittiwatanawong, K. (2019). Explaining success in community based mangrove management: Four coastal communities along the Andaman Sea, Thailand. *Ocean & Coastal Management*, 178, 104822.
- Lavigna, R. (2002). Best Practices in Public Sector Human Resources: Wisconsin State Government. *Human Resource Management*, 41(3), 369- 384.
- Liu, Jiansheng, Zhang, Xiaofang, Lin, Jing, Li, Yurui. (2019). beyond government-led or community-based: Exploring the governance structure and operating models for reconstructing China's hollowed villages. *Journal of Rural Studies*. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jrurstud](http://www.elsevier.com/locate/jrurstud).
- Makoundi, F., Rezaei, I. (2020). Investigating and analyzing the gap of the administrative system reform roadmap with the frameworks of the new public service model. 7th National Conference on Accounting and Management Applications in Iranian Industries with the Approach of codification and Developing Business Criteria. [In persian]
- Marshall, G. R., Coleman, M. J., Sindel, B. M., Reeve, I. J., & Berney, P. J. (2016). Collective action in invasive species control, and prospects for community-based governance: The case of serrated tussock (*Nassella trichotoma*) in New South Wales, Australia. *Land use policy*, 56, 100-111.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Osborne, S. P., Cucciniello, M., Nasi, G., & Strokosch, K. (2021). New development: Strategic user orientation in public services delivery—the missing link in the strategic trinity?. *Public Money & Management*, 41(2), 172-175.
- Owuor, M. A., Icely, J., & Newton, A. (2019). Community perceptions of the status and threats facing mangroves of Mida Creek, Kenya: Implications

- for community based management. *Ocean & Coastal Management*, 175, 172-179.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, Vol. 89.
- Scott B, Christian D. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly* L. Greenbaum; 7(2): 97-108.
- Shahcheraghi, F and Mirzaeian, A. (2014). Legend consider how the community-based approach in dealing with social issues. *Social issues and the book of abstracts*. National Conference on Community-Based Approach.
- Siegelman, B., Haenn, N., & Basurto, X. (2019). Lies build trust: Social capital, masculinity, and community-based resource management in a Mexican fishery. *World Development*, 123, 104601.
- Tabarsa, G., Rezaian, A., Azar, A., Alikhani, H. (2012). Explaining and designing a model of the mission of corporate social responsibility, *Strategic Management Studies*, No. 8, 1-83. [In persian]
- Villamayor-Tomas, Sergio, Garcia-Lopez, Gustavo. (2018). Social movements as key actors in governing the commons: Evidence from community-based resource management cases across the world. *Global Environmental Change*, 53, 114–126.
- Walker, M., Parent, M.M., (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*. 13(3) : 198–21.
- Wehn, U., & Almomani, A. (2019). Incentives and barriers for participation in community-based environmental monitoring and information systems: A critical analysis and integration of the literature. *Environmental Science & Policy*, 101, 341-357.
- Wiblen, S.; Grant, D.; Dery, K. (2010). Transitioning to a new HRIS: the reshaping of human resources and information technology talent. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 251-267.

---

استناد به این مقاله: کوثر، زهرا؛ الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه اله. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه محور در بخش دولتی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱(۱۰۳)، ۷-۲۹.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.