

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌های انسانی در آموزش عالی

کیوان مرادی\*، محمد تقی تقوی فرد\*\*، مسلم ملکی حسنونند\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۱۶

### چکیده

هدف اصلی این نوشتار، بررسی وضعیت اقدامات مدیریت سرمایه انسانی در دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران بوده است. این مطالعه از حیث هدف پژوهش - کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی به شمار می‌رود. از این رو، ۱۱۸ نفر کارمند از این دو دانشکده از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. آنها پرسشنامه محرک‌های سرمایه‌های انسانی باسی و مک‌مورر (۲۰۰۷) را کامل کردند. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۶) محاسبه شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای و تی برای دو گروه مستقل، تحلیل شدند. نتایج نشان داد: میانگین نمرات دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی در ابعاد ظرفیت یادگیری و دسترسی به دانش به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین به دست آمده از دانشکده مدیریت بوده است. همچنین، میانگین به دست آمده از دو دانشکده در ابعاد اقدامات رهبری، درگیری کارکنان و بهینه‌سازی سرمایه انسانی، تفاوت معنی‌داری با هم نداشتند و دو دانشکده دارای وضعیت نسبتاً مشابهی بودند. به‌طور کلی، وضعیت دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی از نظر محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی در حد بالایی متوسط و وضعیت دانشکده مدیریت در حد متوسط قرار داشت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت سرمایه انسانی، محرک‌های سرمایه انسانی؛ سطح بلوغ؛ آموزش عالی

## مقدمه

در هزاره سوم، دانش به عنوان یکی از بنیادهای ژرف ثروت انقلابی<sup>۱</sup>، به جزیی از محیط اقتصادی و اجتماعی تبدیل شده است که سریع‌ترین تغییر را دارد (تافلر و تافلر، ۱۳۹۰: ۱۷۶). کانون دانش و محل تولید و به کارگیری آن، انسان است. بر همین اساس، امروزه کارکنان به عنوان سرمایه‌گذار<sup>۲</sup> و عامل موفقیت ملت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شوند؛ اما در عمل، بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌ها، نتنها کارکنان را به عنوان سرمایه‌گذار تلقی نکرده، بلکه سرمایه‌گذاری در کارکنان جهت توانمند کردن آنها را نیز به عنوان هزینه قلمداد کرده و با این ذهنیت به مدیریت آنها می‌پردازند. این نوع جهت‌گیری نسبت به کارکنان، نتنها موجب می‌شود که سازمان‌ها به اهداف خود نائل نشود، بلکه بقای آنها را نیز به خطر می‌اندازد. به عبارتی، در صحنه رقابت اجتماعی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود، که به سرمایه‌های انسانی افراد به عنوان یک مزیت راهبردی بنگرند (باسی و مک‌مورر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ فرهی و همکاران، ۱۳۹۳)، سرمایه‌گذاری‌های مناسبی جهت بهبود توانمندی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی آنها داشته باشند و در نحوه‌ی مدیریت آنها از نگاه انسان محوری بهره‌گیرند.

حال اگر کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی، سرمایه‌گذار و اساس‌ترین عامل بقای سازمان‌ها در نظر گرفته شوند، آیا سازمان‌ها قادر هستند با اطمینان اعلام کنند که دارایی‌های انسانی‌شان، امسال نسبت به سال قبل باارزش‌تر شده است؟ آنها چگونه می‌توانند تغییرات سرمایه‌ی انسانی را اندازه‌گیری کنند؟ سازمان‌ها چگونه به این موضوع پی خواهند برد که رهبرانشان نسبت به سال گذشته پیشرفت داشته‌اند؟ معیار بهتر شدن چیست؟ (هال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۱). صاحب‌نظران معتقدند توجه به مدیریت سرمایه‌ی انسانی<sup>۵</sup> به عنوان رویکرد نوین حوزه‌ی مدیریت کارکنان، نقشی اساسی در

### 1. Revolutionary Wealth

۲. تفاوت عمیقی بین دو دیدگاه کارکنان به‌عنوان سرمایه‌گذار و دارایی وجود دارد. در دیدگاه کارکنان به‌عنوان دارایی، آنها آزادی عمل ندارند و به‌عنوان منبعی تلقی می‌شوند که قابل واگذاری هستند، ولی در دیدگاه کارکنان به‌عنوان سرمایه‌گذار، آنها دارای حق انتخاب و آزادی عمل هستند و سرمایه‌های خود (توانمندی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی-ارتباطی) را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای توضیح بیشتر، ر.ک. به: نادری (۱۳۹۴) و اینگهام (۲۰۰۷).

3. Bassi & McMurrer

4. Hall

5. Human Capital Management

پاسخ به سؤال‌های مطرح شده، ایفا می‌کند. مدیریت سرمایه‌ی انسانی به‌عنوان فرآیند خلق ارزش<sup>۱</sup> در سازمان از طریق گام‌های به‌موقع و مناسب، ایفای نقش می‌کند (اینگهام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۷۵).

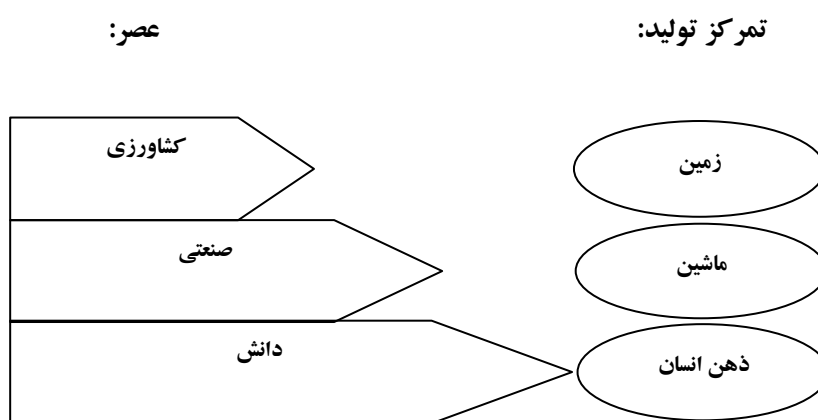
یکی از نهادهایی که بکارگیری رویکرد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در آن بسیار حائز اهمیت است، آموزش عالی است. لذا، این نیاز احساس می‌شود که رویکرد مدیریت سرمایه‌ی انسانی هرچه بیشتر در آموزش عالی مطرح شود؛ چرا که بکارگیری این رویکرد در این نهاد می‌تواند نقش اساسی در ایجاد ظرفیت‌های جدید و پیشبرد رسالت آن داشته باشد و شرایط را جهت حرکت به سمت بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها فراهم می‌کند. از این‌رو، با توجه به نبود پژوهشی در حوزه مدیریت سرمایه‌ی انسانی در مراکز آموزش عالی، این مطالعه در پی تحقق این امر است. بنابراین، سؤال اساسی این پژوهش این است که اقدامات مدیریت سرمایه‌ی انسانی (اقدامات رهبری، درگیری کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی و ظرفیت یادگیری) در دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران در چه سطحی قرار دارد؟

### پیشینه مطالعاتی

سیر تحول گفتمان منابع انسانی، نشان‌دهنده‌ی کشف ابعاد و جنبه‌های ناشناخته انسان در سازمان است، به‌گونه‌ای که امروزه منابع انسانی را به‌عنوان سرمایه‌ی انسانی تلقی (فرهی و همکاران، ۱۳۹۳) و عصر حاضر را عصر سرمایه‌ی انسانی<sup>۳</sup> نامیده‌اند (بیکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۳). تغییرات عمده در اقتصاد و سازمان‌ها توجه زیادی متوجه مفهوم سرمایه‌ی انسانی کرده است. بر همین اساس، در قرن اخیر اقتصاد و جامعه‌ی مبتنی بر کشاورزی و صنعت، به اقتصاد و جامعه دانش‌محور تبدیل شده است (شکل ۱). در عصر کشاورزی، تمرکز بر زمین و روش‌های بهره‌وری بیشتر از آن بود. در عصر صنعتی، که بیشتر بر نیمه‌ی اول قرن بیستم مسلط بود، تمرکز بر این امر بود که چگونه کارآیی را با استفاده از ماشین‌آلات می‌توان افزایش داد. اما در اقتصاد و جامعه دانش‌بنیان، تمرکز تولید بر ذهن و اندیشه انسان و چگونگی استفاده از دانش برای ساخت یک اقتصاد

1. Value Creating
2. Ingham
3. The Age of Human Capital
4. Becker

کارآمد و مولدتر است<sup>۱</sup> (فیلیس و فیلیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴). در همین رابطه مطالعات صورت گرفته در ۲۰۰۰ سازمان در سطح دنیا، دیدگاه انسان‌محوری<sup>۳</sup> (کارکنان به عنوان سرمایه‌گذار<sup>۴</sup>) نسبت به کارکنان را محرک بنیادین خلق ارزش در سازمان، معرفی کرده‌اند. بر همین اساس، صاحب‌نظران اذعان دارند که سرمایه‌گذاری جهت تعالی سرمایه‌های انسانی افراد، راهبردی اساسی در سطح کلان برای توسعه‌ی کشورها و عامل بنیادین موفقیت راهبردی پایدار در سازمان‌ها در سطح خرد، محسوب می‌شود (رابینز و کولتر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).



شکل ۱. تغییر دوره‌های اقتصادی (فیلیس و فیلیس، ۲۰۱۵: ۵)

در چنین شرایطی، نظریه‌های سازمان و مدیریت به سمت ارزیابی مجدد عامل انسانی و تأثیر حیاتی آن در خلق ارزش، تغییر جهت داده‌اند. در حقیقت، این نظریه‌ها تأکید بیشتری بر سرمایه‌ی انسانی افرادی که تولیدکننده‌ی ثروت هستند، یک قدم به جلو برداشته‌اند (فولادی و علی‌پوریان،

۱. جامعه‌دانشی (پساصنعتی)، جایگزین جامعه صنعتی نمی‌شود؛ همان‌گونه که جامعه صنعتی بخش‌های کشاورزی اقتصاد را عقب‌رانده است. برای توضیح بیشتر، ر.ک. به: کهون (ترجمه رشیدیان، ۱۳۹۲).

2. Phillips & Phillips  
3. Human Oriented  
4. Investor  
5. Robbins & Coulter

۱۳۹۴: ۴۸). از این رو، از سال‌های نخستین هزاره‌ی سوم تا به امروز، مفهوم سرمایه‌ی انسانی مورد استقبال زیادی از سوی متخصصین و صاحب‌نظران رشته‌های مختلف سازمان و مدیریت قرار گرفته است و شمار آثار علمی منتشرشده، به‌طور تصاعدی رشد پیدا کرده است. لذا، در مباحث مدیریتی، یک جایگزینی درگفتمان و چارچوب تحلیلی کلان مشاهده می‌شود. به عبارتی، سرمایه‌ی انسانی و پیامدهای علمی- فنی آن به سرعت جایگزین مباحث متعارف منابع انسانی در سطح سازمان می‌شود<sup>۱</sup>. سرمایه‌ی انسانی در بردارنده‌ی دستاوردهای حاصل از یادگیری‌های آگاهانه و ارزش‌آفرین است، که منجر به شکوفایی ذهن انسان می‌شود. از این رو، برای مصداق پیدا کردن سرمایه‌ی انسانی، یادگیری باید محقق شود و دستاوردهای یادگیری باید نتیجه داشته باشد. همچنین یادگیری باید آگاهانه باشد و برای این منظور ضمن برنامه‌ریزی، منابع لازم اختصاص داده شود. یادگیری باید اندیشه و عقل افراد را شکوفا کند و درنهایت برای آنها و سازمان، ارزش‌آفرین باشد (نادری، ۱۳۹۴: ۲۱-۴۲). سرمایه‌ی انسانی همان معنی را برای سازمان دارد که آب برای ماهی دارد و تصور یکی بدون دیگری امکان‌پذیر نیست. سازمان‌ها چه خصوصی و چه عمومی یا داوطلبانه، بدون وجود سرمایه‌های انسانی افراد توانمند که آن را هدایت می‌کنند، نمی‌توانند به بقای خود ادامه دهند (بورتون- جانس و اسپندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

با توجه به جایگاه سرمایه‌های انسانی در عصر حاضر و لزوم تغییر نگاه به کارکنان، صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت کارکنان، اتخاذ رویکردی نوین برای رشد سرمایه‌ی انسانی را ضروری می‌دانند. این همان رویکردی است که:

۱. به وضوح بیان می‌کند سرمایه‌ی انسانی موفق دارای چه ویژگی‌هایی است و از چه طریق با عملکرد سازمان ارتباط دارد؛
۲. تأیید می‌کند سرمایه‌ی انسانی را باید با همان اصول و روش‌های سرمایه‌ی مالی مدیریت و اندازه‌گیری کرد؛

۱. پست‌مدرن‌ها در قالب تحلیل گفتمان، انتقادهای شدیدی به رویکرد منابع انسانی داشته‌اند. به عنوان مثال، تونلی (۱۹۹۴: ۵۱۸) مدیریت منابع انسانی را یک گفتمان و مجموعه‌ای از شیوه‌های عمل مدنظر قرار می‌دهد که در پی کاهش عدم قطعیت موجود در قرارداد کارکنان از طریق منضبط ساختن افراد است. از دیدگاه وی مدیریت منابع انسانی یک زندان تمام دید را تشکیل می‌دهد. برای توضیح بیشتر، ر.ک. به: مکولی، دبرلی و جانسون (۲۰۰۷؛ ترجمه دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹).

2. Borton-Jones & Spender

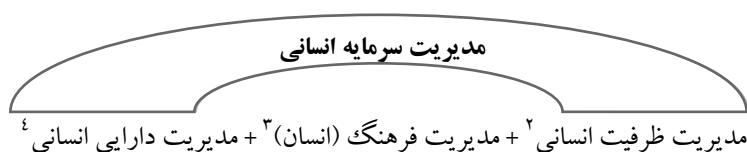
۳. مدیران سازمان را قادر می‌سازد با یادگیری از تجارب، تصمیمات بهتری برای سرمایه‌ی انسانی اتخاذ کنند (هال، ۱۳۹۱: ۲۰).

این جهت‌گیری جدید پیرامون نقش انسان در سازمان، موجب اتفاق نظر پیرامون رویکرد مدیریت سرمایه‌ی انسانی به عنوان عامل تعیین‌کننده در موفقیت سازمان‌ها، شده است (جکسون و همکاران، ۲۰۰۳؛ به نقل از ماگیو و رود<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). تعریف‌های متفاوتی برای مدیریت سرمایه‌ی انسانی ارائه شده است. به عنوان مثال باسی و مک‌مورر (۲۰۰۶)، مدیریت سرمایه‌ی انسانی را شامل فرایندها، اقدام‌ها و نظام‌هایی می‌دانند که به وسیله‌ی کارکنان، جهت دسترسی به دانش، مورد استفاده قرار می‌گیرد (به نقل از هانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت سرمایه‌ی انسانی که بر نظریه‌ی سرمایه‌ی انسانی بنا شده است، نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که چگونه سرمایه‌های انسانی در موفقیت سازمان مشارکت دارند و بیانگر این امر است که کارکنان، سرمایه‌گذارانی هستند که بر سرمایه‌ی انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند (هال، ۲۰۰۸: ۲۴؛ اینگهام، ۲۰۰۷). مدیریت سرمایه‌ی انسانی به عنوان نگرشی فکری، بر این اعتقاد است که سرمایه‌گذاری در انسان‌ها کاملاً مطلوب است، اما باید این سرمایه‌گذاری‌ها با توجه به شواهد موجود صورت گیرد تا بازده مطلوبی از آن حاصل شود (بارون و آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۳۸).

وجه مشخص مدیریت سرمایه‌ی انسانی، استفاده از سنجه‌هایی برای هدایت دیدگاه‌ها در مدیریت انسان‌هایی است که نوعی دارایی محسوب می‌شوند و بر این موضوع تأکید دارد که مزیت پایدار راهبردی از طریق سرمایه‌گذاری راهبردی در این دارایی‌ها تحقق پیدا می‌کند و این کار را می‌توان از طریق درگیر کردن کارکنان در فرآیند و حفظ آنها، مدیریت استعداد<sup>۴</sup> و برنامه‌های مربوط به یادگیری و توسعه‌ی کارکنان صورت داد. نالباتیان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) به نقل از بارون و آرمسترانگ (۲۰۰۷) بر اندازه‌گیری هدف‌مند جنبه‌های مختلف مدیریت سرمایه‌ی انسانی تأکید دارند. آنها سرمایه‌ی انسانی را به صورت «سرمایه‌ای از دانش انباشته‌شده، مهارت‌ها و تجربه، خلاقیت و سایر ویژگی‌های مرتبط با کار» تعریف نموده و بیان می‌کنند که مدیریت

1. Magau & Roodt
2. Hansson
3. Baron & Armstrong
4. Talent Management
5. Nalbantian et al

سرمایه‌ی انسانی، متضمن استفاده از سنجه‌هایی برای اندازه‌گیری ارزش این ویژگی‌ها و استفاده از این دانش برای مدیریت مؤثر سازمانی است (بارون و آرمسترانگ، ۱۳۸۷: ۲۰). به‌طور کلی، مدیریت سرمایه انسانی به عنوان چتری عمل می‌کند که سه رویکرد مدیریتی جدا از هم، یعنی مدیریت ظرفیت انسانی، مدیریت فرهنگ و مدیریت دارایی انسانی را در قالب یک مجموعه‌ی منظم و مرتبط قرار می‌دهد (ون‌مارویک و تیمرز، ۲۰۰۳).



شکل ۲. مدیریت سرمایه‌ی انسانی (ون‌مارویک و تیمرز، ۲۰۰۳)

با توجه به مطالب مطرح‌شده، مشخص است که اتفاق نظری بین صاحب‌نظران در مورد چیستی، چرایی و کارکردهای مدیریت سرمایه‌ی انسانی وجود ندارد. تعدادی از پژوهشگران بر این عقیده هستند که مدیریت سرمایه‌ی انسانی، تغییر پارادایمی در حوزه‌ی مدیریت کارکنان محسوب شده و مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد. از این‌رو، مدیریت سرمایه‌ی انسانی تنها بحث اندازه‌گیری و گزارش‌دهی دارایی‌های انسانی را شامل می‌شود، بلکه خود دارای نظام‌هایی مانند برنامه‌ریزی سرمایه‌ی انسانی و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی است. این نوع نگاه به حوزه‌ی مدیریت سرمایه‌ی انسانی، ناشی از انتقادهای وارده به مفهوم منابع انسانی و عدم توانایی سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه است. از نظر این گروه از صاحب‌نظران، مدیریت سرمایه‌ی انسانی به عنوان یک راهبرد جامع مدیریت کسب‌وکار قلمداد می‌شود که با تمامی جوانب سازمان مرتبط است، انسان‌محورتر است و در مقایسه با مدیریت منابع انسانی، رویکردی راهبردی برای کسب‌وکار محسوب شده و گذار بزرگی از رویکرد مبتنی بر

1. Van Marrewijk & Timmers
2. Human Potential Management
3. (Human) Culture Management
4. Human Asset Management

و‌اپایش به سوی رویکرد تعهدمحور است (کریسل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ اردینز و تینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۵۴). لذا، این رویکرد (مدیریت سرمایه‌ی انسانی) کارکنان را به‌عنوان سرمایه‌گذار تلقی کرده و بر این امر تأکید دارد که ویژگی‌های کیفی افراد، سرمایه‌ی سازمان تلقی شده و کارکنان بر اساس همین ویژگی‌ها، سرمایه‌گذار سازمان هستند. همان‌گونه که در جدول (۱)، نشان داده شده است، طبق دیدگاه این گروه از صاحب‌نظران، مدیریت سرمایه‌ی انسانی رویکردی ورای دیدگاه سنتی مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی محسوب شده و تفاوت‌های اساسی با این دو دیدگاه دارد. از سوی دیگر، عده‌ای از خبرگان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بر این عقیده هستند که مدیریت سرمایه‌ی انسانی، یکی از کارکردهای واحد منابع انسانی است و بیشتر به سنجش ارزش‌داری‌های انسانی می‌پردازد. به‌عنوان مثال از نظر آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۶: ۳۲)، مفهوم مدیریت سرمایه‌ی انسانی مکمل و تقویت‌کننده‌ی مفهوم مدیریت منابع انسانی است و جایگزینی برای مدیریت منابع انسانی محسوب نمی‌شود. وی همچنین هم مدیریت منابع انسانی و هم مدیریت سرمایه‌ی انسانی را به‌عنوان مؤلفه‌های اساسی فرایند مدیریت کارکنان مدنظر قرار می‌دهد.

به‌طور کلی می‌توان گفت که مدیریت سرمایه‌ی انسانی و به تبع توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، سناریوی جدیدی است که به‌وسیله‌ی پژوهشگران و متخصصین سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. به بیان ساده، سرمایه‌ی انسانی، بُعد انسانی سازمان است. مدیریت سرمایه‌ی انسانی نیز به عنوان فرایند کسب، توسعه، گسترش و نگهداشت توانایی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی - ارتباطی جمعی کارکنان یک سازمان از طریق اجرای فرآیندها و نظام‌هایی که استعداد کارکنان را با اهداف کلی سازمان تطبیق می‌دهد، تعریف می‌شود. در حالی که، توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، فرآیند توسعه و حفظ توانایی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی‌های عاطفی - ارتباطی کارکنان است (هاسلیندا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

در مجموع می‌توان گفت که از زمان پیدایش رویکرد مدیریت منابع انسانی (دهه ۱۹۸۰) همواره نقدهایی از سوی صاحب‌نظران حوزه سازمان و به ویژه مدیریت کارکنان به این رویکرد

---

1. Kreissl  
2. Ordonez de Pablos & Tennyson  
3. Armstrong  
4. Haslinda



وارد شده است. برخی معتقدند این رویکرد در پی امتیاز ویژه برای گروه اقلیت و اساساً بر هماهنگی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک در جهت کسب سود سازماندهی شده است. ویژگی‌هایی همچون زبان استبدادی و دستکاری شرایط سازمان در جهت منافع سهامداران از جمله خصوصیات این رویکرد است. بر اساس کارهای لنگ (۱۹۹۶)، دو گرایش مشخص در این حوزه جریان دارد: مدیریت منابع انسانی سخت که در آن وجودهای انسانی به عنوان عواملی قلمداد شده که تولید را در کمترین زمان و هزینه‌ی ممکن قابل حصول می‌کنند و منابع انسانی نرم که همان نتایج را به شیوه‌ی زیرکانه‌تری از طریق دستکاری شرایط و عوامل کسب و کار، کسب می‌کند (فورتیر و البرت، ۲۰۱۵). همچنین از منظر نگاه انتقادی، رویکرد منابع انسانی نرم از مفاهیمی همچون حمایت، انسانیت، رفاه و ... اساساً به عنوان ابزارهایی برای مشروع ساختن حکمرانی مدیریتی استفاده می‌کند (مکولی، دبرلی و جانسون، ۲۰۰۷؛ ترجمه دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹: ۱۹۱). از نظرگاه نظریه‌های فوکو، توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی به مثابه اشکالی برای ایجاد نظم و کنترل می‌باشد (پارسونز، ۱۹۹۵؛ ترجمه ملک محمدی، ۱۳۹۲: ۴۵۲).

نقطه‌ی اوج این کشمکش تلاقی دو حوزه‌ی منابع انسانی و سرمایه انسانی بوده است. این کشمکش موجب ظهور پارادایم مدیریت سرمایه انسانی شد (باید به این نکته توجه داشت که در این رویکرد، وجود انسان به عنوان سرمایه تلقی نمی‌شود، بلکه این دانش، مهارت، اطلاعات و تخصص کارکنان است که به عنوان سرمایه در نظر گرفته می‌شود و افراد به عنوان مالکان این سرمایه‌ها، به عنوان سرمایه‌گذار در سازمان شناخته می‌شوند. ارزش وجودی انسان فراتر از آن است که به آنها برچسب سرمایه انسانی، منابع انسانی و یا نیروی انسانی زده شود<sup>۱</sup>). نویسندگان این نوشتار بر این عقیده هستند که تلقی کارکنان به عنوان منبع، از یک سو ساده‌اندیشی و غیر اخلاقی است، و خصوصیات منحصر به فرد انسان‌ها را در نظر نمی‌گیرد و از سوی دیگر تلقی انسان‌ها به عنوان منبع با مبانی و بنیان‌های اندیشه اسلام، نیز در تقابل است. لذا، این دیدگاه (منبع محوری) شرایط را برای استثمار افراد در سازمان مهیا کرده و با نوعی هژمونی، شرایط را به نفع سهامداران

۱. متأسفانه رویکرد غالب در اکثر سازمان‌های کشور، رویکرد منسوخ نیروی انسانی است.

تثیت کرده است. نویسندگان خطر ایجاد نوعی حکمرانی در مکان‌های کاری را به واسطه‌ی مدیریت منابع انسانی را هشدار می‌دهند که با هدف کنترل کارکنان، مفصل‌بندی شده است.

**جدول ۱. خلاصه‌ی مضامین نهفته در رویکردهای پرسنلی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه‌ی انسانی (اینگهام، ۲۰۰۷: ۳۶۱-۳۶۴)**

مدیریت سرمایه انسانی = به علاوه مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی = به علاوه مدیریت کارکنان	مدیریت پرسنلی	سیر تحول متغیرها
دانش، بصیرت، داستان‌وار، ذهنی، روایت‌ها، داده‌های فزایی، ویژه و اختصاصی سازمان، رواه برداشت، قضاوت	اطلاعات، کمی همراه با روایت گونه بودن، نمودارها و جداول	داده‌ها، کمی، عینی، استانداردها، قیاسی، قابلیت اعتبار	اطلاعات برای گزارش‌دهی
فرآیندهای پیچیده، در شرف آشوب، راهبرد تکوین، کوتاه مدت، قابلیت راهبردی، افراد به عنوان سرمایه‌گذار دیده می‌شوند، برساخت‌گرایی اجتماعی، مشارکت در مذاکرات، جستجوی معنی	نظام‌های پویا، بازخورد مثبت و منفی، رابطه علت و معلولی دورانی، راهبرد منبع محور و شایستگی‌های محوری، افراد به عنوان دارایی / منبع دیده می‌شوند، مدیریت منابع انسانی سخت و نرم، روان‌شناسی انسان‌گرا و شناختی، سازمان‌های یادگیرنده	علت و معلول، ساده و ثابت، تطبیق راهبردی، افراد به عنوان هزینه قلمداد می‌شوند، روان‌شناسی رفتاری، مدیریت بر مبنای هدف، پاداش مالی	فرض‌ها پیرامون محیط کسب و کار، سازمان و مدیریت افراد (مدل‌های ذهنی)
بهترین تناسب، محتمل، چابک، موقعیت‌محور	بهترین اقدام	اقدامات اساسی	اقدامات (نوع فعالیت در زنجیره ارزش مدیریت سرمایه انسانی)

(ادامه) جدول ۱. خلاصه‌ی مضامین نهفته در رویکردهای پرسنلی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه‌ی انسانی (اینگهام، ۲۰۰۷: ۳۶۱-۳۶۴)

مدیریت سرمایه انسانی = به علاوه مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی = به علاوه مدیریت کارکنان	مدیریت پرسنلی	سیر تحول متغیرها
خلق ارزش، قابلیت نامشهود، توان دگرگونی، اقدامات همه جانبه در سازمان، اثرات مالی بزرگ اما غیر شفاف	ارزش افزوده، منابع نامشهود و مشهودی که از رسیدن به اهداف کسب و کار حمایت می‌کنند، اثربخشی، اقداماتی در جهت ترکیب منابع مشهود و نامشهود با همدیگر، اثر مستقیم مالی (از طریق روابط علت معلولی)	ارزش برای پول، برون‌دادهای مشهود، کارایی، پیروی از استانداردهای اساسی و وضع قانون، اثر مالی مستقیم اما کوچک	ارزش نامشهود ارائه شده به واسطه اقدامات (نوع بازده در زنجیره ارزش مدیریت سرمایه انسانی)
فرآیندهای یکپارچه، تمرکز گشتاری مدیریت، محرک و تسریع گر برنامه کسب و کار، تمرکز بر خلق قابلیت برای آینده، تمرکز بر استعدادهای محوری، ارائه راه‌حل‌های شگرف، کسب مزیت از فرصت‌های استثنایی، مدیریت سرمایه‌ی انسانی مسئولیت همه است	فرایندهای هم‌راستا، تمرکز بر مدیریت افراد به صورت تبادل، تمرکز بر برنامه کسب و کار، فعالیت‌ها و خروجی‌هایی برای حمایت از برنامه کسب و کار، تمرکز بر سرمایه‌گذاری مشترک و مساوی روی استعدادها، تضمین اثربخشی و هم‌راستایی، مدیریت کارکنان مشترکاً مسئولیت مدیران صف و منابع انسانی است	فرایندهای جداگانه، مدیریت افراد کاملاً بی‌ربط، عدم ارتباط با برنامه کسب و کار، تمرکز بر فعالیت‌ها، مدیریت عملیات‌های منابع انسانی، هر فردی مستعد است، مدیریت کارکنان پاسخ‌گوی عملکرد کارکنان است	استراتژی توسعه مدیریت کارکنان
برنامه‌های راهبردی، مأموریت حیاتی، متهور	فراوان، پروژه‌های تاکتیکی و کوچک، اغلب نتایج پروژه‌ها سالانه است، در معرض برون‌سپاری خدمات است	تمرکز بر خدماتی که در مدیریت پروژه برون‌سپاری نشده است	فعالیت‌های مدیریت کارکنان

(ادامه) جدول ۱. خلاصه‌ی مضامین نهفته در رویکردهای پرسنلی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه‌ی انسانی (اینگهام، ۲۰۰۷: ۳۶۱-۳۶۴)

سیر تحول متغیرها	مدیریت پرسنلی	مدیریت منابع انسانی = به علاوه مدیریت کارکنان	مدیریت سرمایه انسانی = به علاوه مدیریت منابع انسانی
منبع انرژی	بیرون به درون، بهبود فرآیندها، واکنشی	از سوی کسب و کار، پاسخ به نیازهای کسب و کار به وسیله توسعه قابلیت‌ها و اجرای فعالیت‌های مدیریت افراد، برنامه سالانه مدیریت کارکنان	خوشحال کردن مشتریان و سرمایه‌گذاران، خلق آینده و جستجوی معکوس و به روش غیر معمول، خلاقیت‌محوری، راهبرد انسان‌محور
اندازه‌گیری	کارآیی فعالیت‌های منابع انسانی، اجابت	اثربخشی برون‌داده‌های منابع انسانی در مقایسه با برنامه کسب و کار	تمایزسازهای راهبرد، قابلیت سازمانی، ظرفیت انتقال
معیار	بررسی‌های خارجی، پایگاه‌های داده‌ی کلان، مفهوم محدود	بهترین اقدامات استانداردهای عملکردی، بررسی‌های تسهیل شده	درونی و طولی، متمرکز، بیرونی، مفهوم عمیق
سازوکارهای مدیریت کردن	وضوح کسب و کار، استانداردها، واپایش رفتار	کوتاه‌مدت، اهداف هوشمندانه، تغییر نگرش‌ها (تفکر و احساس)، مدیریت تغییر	بلندمدت، پویا، بسیط، جهت‌دار، اهداف حسی، خلق تغییر، یادگیری، تغییر طرز فکرها
گزارش‌دهی	تنظیم‌کننده‌ها	سرمایه‌گذاران و مشتریان	هیئت مدیره، کارکنان، مدیران
نقش منابع انسانی	خدمات اداری، عملیاتی، تعاملی، اجرای رویه‌ها و سیاست‌ها، برون‌سپاری شده، مراکز خدمت	خدمات شریک کسب و کار، مالک فرآیندها، مشاور، عامل تغییر، حمایت‌کننده راهبرد کسب و کار، توسعه داده‌شده به وسیله مدیران ارشد، مدیران صنفی مسئول تصمیمات و برون‌دادها هستند	یار راهبردی/بازنگر کسب و کار، رایزن، رهبر پروژه، جزو هیئت مدیره، هدایت و اجرای راهبرد و برنامه‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی، مدیریت سرمایه انسانی تمام خدمات مرتبط با افراد را در بر می‌گیرد، مدیران صنفی نقش‌های منابع انسانی را بر عهده دارند.

جهت بررسی نقاط قوت و ضعف مدیریت سرمایه‌ی انسانی، باسی و مک‌مورر (۲۰۰۷) چارچوب جامعی تحت عنوان محرک‌های سرمایه‌ی انسانی<sup>۱</sup> تدوین کرده‌اند. به اعتقاد آنها، فعالیت‌ها، فرآیندها و نظام‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی به پنج دسته عمده‌ی زیر تقسیم می‌شوند:

**الف) اثربخشی مدیریت و رهبری:** توانایی رهبران در بهینه‌سازی سرمایه‌های انسانی سازمان از طریق ارتباطات، بازخورد عملکرد، تلاش برای اعتمادسازی و تشریح ارزش‌های کلیدی سازمان است؛

**ب) حفظ استعدادها:** توانایی سازمان برای حفظ، درگیر کردن و بهینه‌سازی ارزش استعدادهایش است؛

**ج) بهینه‌سازی دانش:** گستره‌ی همکاری‌های جمعی سازمان و تلاش برای تسهیم دانش و ایده‌ها در سراسر سازمان است؛

**د) بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی:** موفقیت سازمان در بهینه‌سازی عملکرد کارکنانش از طریق توسعه و حفظ استعدادها (مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌ها) و هدایت و مدیریت اقدامات آنها در مشاغل است و

**ه) ظرفیت یادگیری<sup>۲</sup>:** توانایی کلی سازمان برای یادگیری، تغییر و بهبود مداوم است (به نقل از آجیزف، آریفا و بلاگون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

جدول ۲، محرک‌های پنج‌گانه و سازوکارهای مربوطه برای اندازه‌گیری سطح مدیریت سرمایه‌های انسانی را نشان می‌دهد.

همچنین، باسی و مک‌مورر (۲۰۰۷) پنج سطح برای ارزیابی بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها مدنظر قرار داده‌اند که عبارتند از:

**سطح یک:** در این سطح، سازمان یا اصلاً تلاشی برای پرداختن به حوزه‌ی مدیریت سرمایه‌ی انسانی نمی‌کند؛ یا این تلاش بسیار کم است.

**سطح دو:** سازمان دست به تلاش‌های ناچیز سطحی، شتاب‌زده و غیرمنظم در مورد بعضی از مؤلفه‌های حوزه‌ی مدیریت سرمایه‌ی انسانی می‌زند.

---

1. Human Capital Management Drivers  
2. Learning Capacity  
3. Ajisafe, Orifa & Balogun

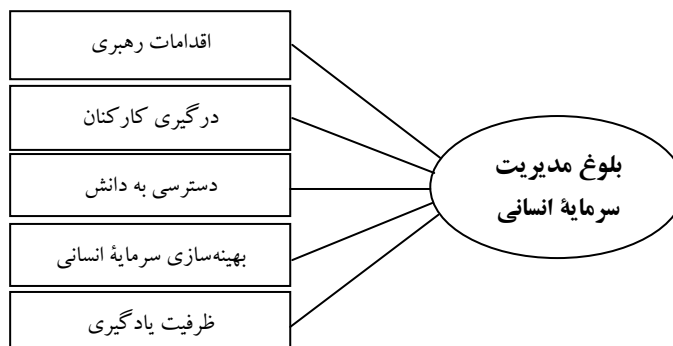
**سطح سه:** سازمان از خود توانایی کافی به نمایش می‌گذارد که بنیان خوبی را برای بهبود در زمینه‌ی حوزه‌ی مدیریت سرمایه‌ی انسانی تشکیل می‌دهد.

**سطح چهار:** سازمان به صورت نظام‌مند، توسعه توانایی‌هایش را در زمینه‌ی مدیریت سرمایه‌ی انسانی آغاز کرده است.

**سطح پنج:** سازمان به صورت مداوم، توانایی بالایی در بهینه‌سازی مدیریت سرمایه‌ی انسانی نشان می‌دهد.

### مدل نظری پژوهش

در این پژوهش جهت ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی از مدل باسی و مک مورر (۲۰۰۷)، استفاده شد. طبق این مدل عامل‌های مهم مدیریت سرمایه‌ی انسانی در سازمان را می‌توان در پنج محور اصلی دسته‌بندی کرد که در این پژوهش به عنوان پنج بُعد اصلی برای ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی در نظر گرفته شده است. این ابعاد عبارتند از: اقدامات رهبری، درگیری کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی و ظرفیت یادگیری (شکل ۳).



شکل ۳. مدل نظری پژوهش (باسی و مک‌مورر، ۲۰۰۷)

جدول ۲. محرک‌های پنج‌گانه و اقدامات مربوط جهت سنجش سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌های انسانی (باسی و مک مورر، ۲۰۰۷)

محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی	اقدامات رهبری	درگیر کردن کارکنان	دسترسی به دانش	بهبودسازی سرمایه انسانی	ظرفیت یادگیری
اقدامات مدیریت سرمایه انسانی	ارتباط	طراحی شغل	دسترسی	فرآیندهای	نوآوری
	مدیر اثربخش و باز بودن ارتباط‌های مدیر	کار به خوبی سازمان داده شده و از مهارت‌های کارکنان بهره گرفته می‌شود	اطلاعات مرتبط با شغل و آموزش در دسترس است	فرآیندهای کار به خوبی تعریف شده‌اند و آموزش اثربخش است	از ایده‌های جدید استقبال می‌شود
	فراگیر بودن	تعهد	همکاری	شرایط	آموزش
	تشریح مساعی مدیریت با کارکنان	امنیت شغلی، کارکنان به رسمیت شناخته می‌شوند و پیشرفت امکان‌پذیر است	کار گروهی تشویق و امکان آن فراهم می‌شود	شرایط کاری از عملکرد بالا حمایت می‌کند	آموزش‌ها کاربردی هستند و اهداف سازمان را حمایت می‌کنند
	مهارت‌های نظارت	زمان	تسهیم اطلاعات	پاسخگویی	توسعه
	مدیران موانع را رفع می‌کنند، بازخورد داده و اعتماد به نفس را القا می‌کنند	ظرفیت کار به کارکنان اجازه می‌دهد کارها را به خوبی انجام دهند و کارکنان قادرند تعادل مناسبی بین کار و زندگی خود به وجود آورند	بهترین شیوه‌های اقدام به اشتراک گذاشته می‌شوند و بهبود می‌یابند	عملکرد بالا مورد انتظار است و به آن پاداش داده می‌شود	کارکنان برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای رسمی دارند
مهارت‌های اجرایی	نظام‌ها	نظام‌ها	استخدام	حمایت و ارزش قائل شدن	
مجریان ارشد موانع را رفع می‌کنند، بازخورد داده و اعتماد به نفس را القا می‌کنند	مشارکت کارکنان به طور مداوم ارزیابی می‌شود	نظام‌های جمع‌آوری اطلاعات، دسترسی به آن را آسان می‌سازد	انتخاب افراد جهت استخدام بر اساس مهارت صورت می‌گیرد، افرادی که تازه استخدام می‌شوند یک دوره آشنایی کامل با سازمان را طی می‌کنند	رهبران ثابت کرده‌اند که یادگیری با ارزش است	
نظام‌ها			نظام‌ها	نظام‌ها	
توسعه‌ی رهبری و نظام‌های تحول، اثربخش هستند			نظام‌های مدیریت عملکرد کارکنان، اثربخش هستند	یک نظام مدیریت یادگیری، جنبه‌های آموزش را خودکار می‌کند	

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه‌ی کارکنان دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران بوده است. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی دانشگاه تهران، تعداد کل کارکنان این دو دانشکده، ۱۷۰ نفر بود. فراوانی کارکنان این دو دانشکده، به شرح جدول (۳) است.

جدول ۳. توزیع جمعیتی جامعه‌ی آماری

نام دانشکده	تعداد کارکنان هر دانشکده	جمع کل
مدیریت	۹۷	۱۷۰
روان‌شناسی و علوم تربیتی	۷۳	

جهت تعیین گروه نمونه ابتدا حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان مشخص و سپس از طریق شیوه‌ی نمونه‌گیری طبقه‌ای تعدادی نمونه به دست آمد.

جدول ۴. توزیع نمونه‌ی آماری پژوهش

نام دانشکده	تعداد کارکنان هر دانشکده	جمع کل
مدیریت	۶۷	۱۱۸
روان‌شناسی و علوم تربیتی	۵۱	

در این پژوهش، اطلاعات ثانویه (اطلاعاتی که از قبل تولید شده و در منابع موجود قابل دسترسی است) از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه‌ی کتب، اسناد و مدارک، مجله‌های تخصصی و همچنین مطالب مورد نیاز از اینترنت (پایگاه‌های اطلاعاتی) جمع‌آوری شده و از این



اطلاعات برای تدوین مبانی نظری، استفاده شد. همچنین برای جمع‌آوری داده‌های اصلی از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. از این رو، جهت ارزیابی سطح مدیریت سرمایه‌ی انسانی از پرسشنامه باسی و مک‌مورر (۲۰۰۷)، استفاده شد. این پرسشنامه که به ابزار محرک‌های سرمایه انسانی معروف است، شیوه‌ی اعمال مدیریت سرمایه‌ی انسانی را در سطح سازمان می‌سنجد. این ابزار شامل ۲۳ اقدام است که در پنج گروه گسترده اصلی طراحی شده است. این پرسشنامه مشتمل بر پنج محرک اقدامات رهبری (شامل پنج اقدام ارتباط، جامعیت، مهارت‌های سرپرستی، مهارت‌های اجرایی، نظام‌ها)، درگیری کارکنان (شامل چهار اقدام طراحی شغل، تعهد به کارکنان، زمان و نظام‌ها)، دسترسی به دانش (شامل چهار اقدام دسترسی، همکاری و کار گروهی، تسهیم اطلاعات و نظام‌ها)، بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی (شامل پنج اقدام فرآیندها، شرایط، پاسخ‌گویی، تصمیمات استخدامی و نظام‌ها) و ظرفیت یادگیری (شامل پنج اقدام یادگیری، نوآوری، توسعه، حمایت و ارج‌گذاری) است. پرسشنامه‌ی مذکور به صورت طیف لیکرت، طراحی و دارای پنج گزینه کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) است. جهت تعیین روایی آزمونی از روش روایی محتوایی بهره گرفته شد. سپس پرسشنامه‌ی طراحی شده، به صورت آزمایشی در بین تعدادی از کارکنان دانشکده‌ها اجراء شد که ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه نشان داد که سؤال‌های پرسشنامه از انسجام و هماهنگی درونی قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۵. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
اقدامات رهبری	۰/۸۲
درگیری کارکنان	۰/۸۹
دسترسی به دانش	۰/۸۰
بهینه‌سازی سرمایه انسانی	۰/۸۱
ظرفیت یادگیری	۰/۸۵
کل پرسشنامه مدیریت سرمایه‌ی انسانی	۰/۸۶

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های گرایش به مرکز (میانگین)، شاخص‌های پراکنندگی (انحراف معیار) و برای مقایسه میانگین‌ها از آزمون‌های آماری پارامتریک تی تک‌نمونه‌ای (جهت مقایسه‌ی وضع موجود و مطلوب) و آزمون تی برای دو گروه مستقل (جهت مقایسه‌ی دو دانشکده) استفاده شد. به این دلیل از روش‌های پارامتری استفاده شد که داده‌های پژوهش دارای مقیاس فاصله‌ای و توزیعی بهنجار بودند. برای تعیین بهنجاری بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد. همان‌طور که در جدول (۶)، نشان داده شده است، بهنجاری بودن توزیع داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی بهنجاری بودن متغیرهای پژوهش

شاخص‌ها متغیر	کولموگروف-اسمیرنف	سطح معنی‌داری
اقدامات رهبری	۱/۲۵۵	۰/۰۶۱
درگیری کارکنان	۱/۰۷۸	۰/۰۸۹
دسترسی به دانش	۱/۲۰۴	۰/۱۰۲
بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی	۱/۱۰۵	۰/۰۵۶
ظرفیت یادگیری	۱/۲۵۵	۰/۱۲۸

$$P = 0/05$$

## نتایج پژوهش

به منظور بررسی وضعیت محرک‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی و مدیریت، میانگین نمرات هر یک از مشارکت‌کنندگان (کارکنان) در این پژوهش به تفکیک ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی و سپس عامل کلی مدیریت سرمایه‌ی انسانی محاسبه شد. از این‌رو، با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای میانگین ابعاد و شاخص کلی هر یک از دانشکده‌ها با میانگین نظری مقایسه شد. جدول (۷)، نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای را برای دانشکده‌ی مدیریت نشان می‌دهد.

جدول ۷. وضعیت ابعاد مدیریت سرمایه انسانی در دانشکده‌ی مدیریت  
بر حسب آزمون تی تک‌نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳)\*

شاخص‌ها مدیریت سرمایه انسانی	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
اقدامات رهبری	۶۵	۳/۲۹	۰/۶۶۰	۰/۰۸۹	۳/۲۱	۶۴	۰/۰۰۲
درگیری کارکنان	۶۵	۳/۰۱	۰/۳۲۸	۰/۰۴۴	۰/۲۹۶	۶۴	۰/۷۶۸
دسترسی به دانش	۶۵	۲/۹۴	۰/۳۶۰	۰/۰۴۸	-۱/۲۵	۶۴	۰/۲۱۷
بهینه‌سازی سرمایه انسانی	۶۵	۲/۹۹	۰/۴۲۷	۰/۰۵۸	-۰/۰۴۸	۶۴	۰/۹۶۲
ظرفیت یادگیری	۶۵	۳/۱۲	۰/۶۱۷	۰/۰۸۳	۱/۴۵۱	۶۴	۰/۱۵۳
شاخص کلی بلوغ مدیریت سرمایه انسانی	۶۵	۳/۰۷	۰/۲۸۴	۰/۰۳۲	۱/۸۶۰	۶۴	۰/۰۶۸

\***توضیح:** لازم به ذکر است که در بررسی این سؤال با توجه به دامنه نمره گذاری سؤال‌ها (۱ تا ۵) و محاسبه‌ی نمره‌ی کلی این متغیرها بر حسب این دامنه، میانگین نظری جامعه‌ی ۳ در نظر گرفته شده است.

بر اساس جدول (۷)، نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که میانگین ابعاد دسترسی به دانش و بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌ی مدیریت از میانگین نظری ابعاد مذکور (۳) پایین‌تر است. همچنین ابعاد درگیری کارکنان و ظرفیت یادگیری دانشکده‌ی مدیریت، در مقایسه با ابعاد دسترسی به دانش و بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی، وضعیت مناسب‌تری دارند. با این حال، این تفاوت‌ها به لحاظ آماری معنی‌دار نیستند. اما میانگین بُعد اقدامات رهبری (۳/۲۹) از میانگین نظری (۳) سطح بالاتری دارد. بنابراین از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، دانشکده‌ی مدیریت از نظر ابعاد درگیری کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی و ظرفیت یادگیری در وضعیت نسبتاً مناسب و بُعد اقدامات رهبری وضعیت مناسب دارد. میانگین شاخص کلی مدیریت سرمایه‌ی انسانی دانشکده مدیریت از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در حدود ۳/۰۷ به‌دست آمد که از لحاظ آماری معنی‌دار نیست. لذا، شاخص کلی مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌ی مدیریت در

حد متوسط و در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد.

جهت بررسی وضعیت ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی نیز از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول (۸)، نشان داده شده است.

**جدول ۸. وضعیت ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی بر حسب آزمون تی تک‌نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳)\***

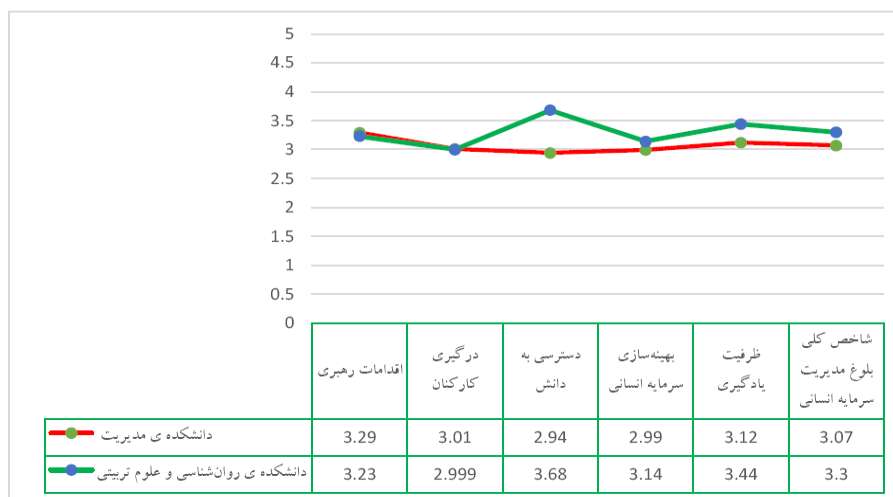
شاخص‌ها مدیریت سرمایه انسانی	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
اقدامات رهبری	۵۰	۳/۲۳	۰/۶۰۰	۰/۱۰۸	۲/۱۲	۴۹	۰/۰۴۲
درگیری کارکنان	۵۰	۲/۹۹۹	۰/۳۵۳	۰/۰۶۳	۰/۰۱۳	۴۹	۰/۹۹۰
دسترسی به دانش	۵۰	۳/۶۸	۰/۹۱۸	۰/۱۶۵	۲/۷۶	۴۹	۰/۰۰۰
بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی	۵۰	۳/۱۴	۰/۵۴۶	۰/۰۹۸	۱/۳۹	۴۹	۰/۱۷۶
ظرفیت یادگیری	۵۰	۳/۴۴	۰/۷۱۲	۰/۱۲۸	۳/۴۳	۴۹	۰/۰۰۲
شاخص کلی بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی	۵۰	۳/۳۰	۰/۳۴۷	۰/۰۶۲	۴/۷۶	۴۹	۰/۰۰۰

\***توضیح:** لازم به ذکر است که در بررسی این سؤال با توجه به دامنه‌ی نمره‌گذاری سؤال‌ها (۱ تا ۵) و محاسبه‌ی نمره‌ی کلی این متغیرها بر حسب این دامنه، میانگین نظری جامعه‌ی ۳ در نظر گرفته شده است.

همان‌گونه که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای گویای این امر است که ابعاد ظرفیت یادگیری، دسترسی به دانش و اقدامات رهبری در دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش بالای حد متوسط قرار دارد و از لحاظ آماری معنی‌دار است. لذا، مشارکت‌کنندگان این پژوهش، وضعیت دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی را از نظر ظرفیت یادگیری، دسترسی به دانش و اقدامات رهبری را در سطح مناسبی ارزیابی می‌کنند. بررسی پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش پیرامون ابعاد درگیری کارکنان و بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی گویای این امر است که این دانشکده در بُعد درگیری کارکنان در حد

متوسط و در بُعد بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی در حد بالای متوسط قرار دارد. با وجود اینکه میانگین بُعد بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی بالای حد متوسط قرار داشته است، اما از لحاظ آماری معنی‌دار نشده است. میانگین شاخص کلی مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش در حد بالای متوسط (۳/۳۰) و در وضعیت مناسبی قرار دارد. جهت مقایسه ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی بین دو دانشکده‌ی مذکور، از آزمون تی برای دو گروه مستقل استفاده شد. نتایج این بررسی در جدول (۹)، نشان داده شده است.

نتایج آزمون تی برای دو گروه مستقل جهت مقایسه‌ی ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی نشان از آن دارد که ابعاد اقدامات رهبری، درگیری کارکنان و بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی در این دو دانشکده تفاوت معنی‌داری با یکدیگر ندارد. با وجود اینکه میانگین بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی (۳/۱۴) اختلاف فاحشی با میانگین دانشکده‌ی مدیریت (۲/۹۹) دارد، اما این اختلاف از لحاظ آماری معنی‌دار نشده است. سایر ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در این دو دانشکده تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.



نمودار ۱. مقایسه میانگین ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی

جدول ۹. مقایسه ابعاد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی بر حسب آزمون تی برای دو گروه مستقل

آزمون تی				آزمون لوین		آزمون‌های آماری مدیریت سرمایه انسانی
خطای تفاوت میانگین‌ها	تفاوت میانگین‌ها	سطح معنی‌داری (دو دامنه)	درجه آزادی	آزمون تی	سطح معنی‌داری	
۰/۱۴۳	-۰/۰۵۶	۰/۶۹۴	۱۱۳	-۰/۳۹۵	۰/۶۰۴	اقدامات رهبری
۰/۰۷۶	-۰/۰۱۴	۰/۸۵۴	۱۱۳	-۰/۱۸۴	۰/۴۲۵	درگیری کارکنان
۰/۱۷۲	۰/۷۴۲	۰/۰۰۰	۱۱۳	۴/۳۱۹	۰/۰۰۰	دسترسی به دانش
۰/۱۰۶	۰/۱۳۸	۰/۱۹۵	۱۱۳	۱/۳۰۷	۰/۱۰۸	بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی
۰/۱۴۶	۰/۳۱۸	۰/۰۳۳	۱۱۳	۲/۱۶۹	۰/۱۳۴	ظرفیت یادگیری
۰/۰۶۹	۰/۲۲۵	۰/۰۰۲	۱۱۳	۳/۲۶۴	۰/۲۹۰	مدیریت سرمایه‌ی انسانی

نتایج آزمون تی برای دو گروه مستقل نشان داده است که دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی از لحاظ ظرفیت یادگیری و دسترسی به دانش در مقایسه با دانشکده‌ی مدیریت، وضعیت مناسب‌تری دارد. این تفاوت بین دو دانشکده از نظر دو بُعد ظرفیت یادگیری و دسترسی به دانش به ترتیب به اندازه‌ی ۰/۳۲ و ۰/۷۴ می‌باشد.

بر اساس نتایج پژوهش، میانگین متغیر مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی (۳/۳۰) بالاتر از دانشکده‌ی مدیریت (۳/۰۷) بوده است ( $P=۰/۰۰۲$  دو دامنه،  $t=۳/۲۶۴$  و  $df=۱۱۳$ ). لذا، از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی وضعیت مناسب‌تری از لحاظ مدیریت سرمایه‌ی انسانی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نظریه‌های سنتی مدیریت، کارکنان سازمان‌ها، جزئی از عوامل تولید محسوب شده و به‌عنوان نیروی کار تلقی می‌شدند. بعدها، بر اساس نظریه‌های سیستمی، اقتضایی و مشارکتی، کارکنان در سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید، تبدیل شده و به جای نیروی انسانی به آنها منابع انسانی اطلاق شد. ولی در هزاره‌ی سوم بر اساس نظریه‌های اقتصاد دانش‌بنیان و مدیریت دانایی‌محوری، کارکنان در سازمان برتر از عوامل تولید و به‌عنوان سرمایه‌ی انسانی مطرح شده‌اند. با تغییر نگاه به انسان و مطرح شدن پارادایم سرمایه‌ی انسانی در نظریه‌های سازمان و مدیریت، ضرورت تغییر رویکرد در حوزه‌ی مدیریت کارکنان ضرورت پیدا کرده است. توجه به این رویکرد نوین (مدیریت سرمایه‌ی انسانی) در حوزه‌ی مدیریت کارکنان شرایط را جهت تحول بنیادین در عملکرد دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های رسالت‌محور، فراهم خواهد آورد. بر همین اساس، این پژوهش به بررسی سطح بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران پرداخته است.

نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که وضعیت دانشکده‌ی مدیریت در بُعد اقدامات رهبری بالاتر از حد متوسط و میانگین نظری و در ابعاد درگیری کارکنان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی و ظرفیت یادگیری در حد متوسط قرار داشته است. به‌طور کلی، این دانشکده از نظر سطح مدیریت سرمایه‌ی انسانی در حد متوسطی قرار داشت. وضعیت دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی در ابعاد اقدامات رهبری، دسترسی به دانش و ظرفیت یادگیری بالاتر از حد متوسط و در ابعاد درگیری کارکنان و بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی در حد متوسط ارزیابی شد. وضعیت مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی در حد بالای متوسط قرار داشت. همچنین نتایج نشان داد که بین دانشکده‌های مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی در ابعاد اقدامات رهبری، درگیری کارکنان و بهینه‌سازی سرمایه‌ی انسانی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بین این دو دانشکده از نظر ابعاد دسترسی به دانش و ظرفیت یادگیری تفاوت معنی‌داری وجود داشت. به عبارت دیگر، دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی وضعیت مناسب‌تری در ابعاد دسترسی به دانش و ظرفیت یادگیری داشته است. به‌طور کلی، دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی از نظر محرک‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی، وضعیت مطلوب‌تری نسبت به دانشکده‌ی مدیریت

دانشگاه تهران داشته است.

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، باسی و مک مورر بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی را به پنج سطح تقسیم کرده‌اند: در سطح اول سازمان یا اصلاً تلاشی برای پرداختن به حوزه مدیریت سرمایه‌ی انسانی نمی‌کند، یا این تلاش بسیار کم است. سازمان‌هایی که در سطح دوم قرار دارند دست به تلاش‌های ناچیز سطحی، شتاب‌زده و غیرمنظم در مورد بعضی از مؤلفه‌های حوزه مدیریت سرمایه‌ی انسانی می‌زنند. در سطح سوم سازمان از خود توانایی کافی در زمینه حوزه مدیریت سرمایه‌ی انسانی به نمایش می‌گذارد. سازمان‌هایی که در سطح چهارم قرار دارند به صورت نظام‌مند، توسعه توانایی‌هایشان را در زمینه مدیریت سرمایه‌ی انسانی آغاز کرده‌اند و در سطح پنجم سازمان‌ها توانایی بالایی در بهینه‌سازی مدیریت سرمایه‌ی انسانی دارند. با توجه به نتایج این پژوهش، به نظر می‌رسد دانشکده مدیریت و روان‌شناسی و علوم تربیتی از نظر بلوغ مدیریت سرمایه‌ی انسانی در سطح دوم (مرزی) قرار دارند. از آنجا که مطالعات صورت گرفته نشان داده است که سطح مطلوب مدیریت سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها، شرایط بهبود عملکرد آنها را فراهم می‌آورد، لذا این دو دانشکده باید برنامه‌ای جامع جهت بهبود وضعیت مدیریت سرمایه‌ی انسانی و در نتیجه ارتقای سطح بلوغ خود به سطوح چهارم و پنجم را فراهم آورند. البته پژوهش‌های صورت گرفته به وسیله باسی و مک مورر (۲۰۰۷) در ۴۲ سازمان نشان داده است که اگرچه سازمان‌ها باید برای رسیدن به سطح مطلوب مدیریت سرمایه‌ی انسانی در تلاش باشند، اما فعالیت‌هایی که بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمان دارند، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و در طول زمان تغییر می‌کند. از این رو، مراکز آموزش عالی باید از طریق بررسی روند تغییرات در امتیازات سطح بلوغ اقدامات مدیریت سرمایه‌ی انسانی در طول زمان و ارتباط آن با تغییر عملکرد خود، آن دسته از فعالیت‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی را که بیشترین اهمیت و تأثیر را بر عملکرد آنها دارند، شناسایی و برای آنها برنامه‌ریزی کنند.

مراکز آموزش عالی جهت بقا در عصر جهانی‌سازی و بین‌المللی‌شدن دانشگاه‌ها، باید در پی کسب و حفظ مزیت راهبردی پایدار باشند. گزینه‌های زیادی جهت ایجاد مزیت راهبردی پایدار فراوری دانشگاه‌ها قرار دارد. ارائه آموزش ارزان و خدمات نوآورانه از جمله‌ی این گزینه‌ها



محسوب می‌شود. نکته اینجاست که حفظ مزیت راهبردی پایدار با استفاده از منابع سنتی رقابت برای دانشگاه‌ها، بسیار مشکل است. لذا زمین بازی نسبت به دیروز برای دانشگاه‌ها بسیار ناهموارتر شده و در آینده نیز ناهموارتر خواهد شد. در چنین شرایطی، دانشگاه‌ها تنها و تنها از طریق برتری در سرمایه‌های انسانی، می‌توانند نسبت به رقبای خود بهتر عمل کنند. با توجه به مسائل مطرح‌شده، این امر مسلم است که مراکز آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه‌ها نیازمند توجه بیشتر به سرمایه‌های انسانی خود (کارکنان و اعضای هیئت علمی) و تدوین برنامه‌ای جامع برای مدیریت آنها متناسب با دیدگاه انسان‌محوری می‌باشند.

به‌طور کلی، نویسندگان مقاله بر این عقیده‌اند که حوزه‌ی منابع انسانی چه در سازمان‌های صنعتی و تولیدی و چه در سازمان‌های خدماتی مانند دانشگاه‌ها، با مشکلات و چالش‌های جدی روبه‌رو شده است که ناتوان از پاسخگویی مناسب به آنهاست و وضعیتی بحرانی را تجربه می‌کند. در چنین شرایطی نیاز به حرکت به سمت رویکردی نوین احساس می‌شود که توانایی پاسخگویی به نیازهای سازمان‌های عصر پست‌مدرن که مشخصه‌ی اصلی آنها تنوع، بسترمندی و استقبال از پدیده‌ی جهانی‌سازی است، را دارد. این رویکرد نوین، مدیریت سرمایه‌ی انسانی می‌باشد که حاوی ویژگی‌هایی است که مشکلات پارادایم مطرود و ناتوان منابع انسانی را رفع می‌کند.

## منابع

- بارون، آنجلا و آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۷). مدیریت سرمایه انسانی: خلق ارزش افزوده از سوی کارکنان. ترجمه حمید رضا کریمی، محمد رضا دلوی و محمد فلسفی نژاد. اصفهان: انتشارات مداد سفید.
- پارسونز، واین. (۱۳۹۲). مبانی سیاست‌گذاری عمومی و تحلیل سیاست‌ها. ترجمه حمید رضا ملک محمدی. تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- تافلر، الوین و هایدی، تافلر. (۱۳۹۰). ثروت انقلابی. ترجمه رضا امیر رحیمی. تهران: نشر ماهی.
- فرهی، علی، ظریف منش، حسین، فقیه علی آبادی، هادی و مازندرانی، رضا. (۱۳۹۳). توسعه فرآیندهای اصلی سرمایه‌ی انسانی با بهره‌گیری از فن تحلیل شکاف. دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶ (۳)، ۱۱۵-۱۳۸.
- فولادی، معصومه و علیپوریان، معصومه. (۱۳۹۴). سرمایه‌ی انسانی دانش بنیان. تهران: نشر اقتصاد فردا.
- کوهن، لارنس. (۱۳۹۲). از مدرنیسم تا پست مدرنیسم. ترجمه عبدالرحیم رشیدیان. تهران: نشر نی.
- مکولی، جان، دبرلی، ژوآنی و فیل، جانسون. (۱۳۸۹). نظریه سازمان: نگاه‌ها و چالش‌ها. ترجمه‌ی حسن دانایی فرد و سید حسین کاظمی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- نادری، ابوالقاسم. (۱۳۹۴). سنجش و ارزیابی سرمایه‌ی انسانی بر پایه‌ی الگوی یکپارچه. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Ajisafe, O. E., Orifa, R. A. O., & Balogun, J. A. (2015). Influence of Human Capital Management on Organizational Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 14, 8-14.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Value Through People*. London: Kogan Page.
- Bassi, L. J., & Mc Murrer, D. P. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 8 (71), 32-42.
- Becker, G. S. (2002). The Age of Human Capital. In Lazear, E. P. (Eds.). *Education in the Twenty-First Century*. Palo Alto: Hoover Institution Press.
- Borton-Jones, A., & Spender, J. C. (2011). *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Fortier, M., & Albert, M.N. (2015). From Resource to Human Being: Toward Persons Management. *SAGE Open*, 1-13.
- Hall, B. W. (2008). *The New Human Capital Strategy*. USA: American Management Association.
- Hansson, B. (2009). *Employers' Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value*. OECD Education Working Papers, 18, OECD Publishing.
- Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2 (9), 180-186.

- Ingham, J. (2007). **Strategic Human Capital Management**. Netherlands: Routledge Publisher.
- Kreissl, B. (2014). Human Capital Management is Starting to Grow on Me. **Canadian HR Reporter**, 27 (14), 15.
- Magau, M. D., & Roodt, G. (2010). An Evaluation of the Human Capital Bridge™ Framework. **SA Journal of Human Resource Management**, 8 (1), 1-10.
- Marrewijk, M. V. & Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. **Journal of Business Ethics**, 44, 171-184.
- Ordonez de Pablos, P., & Tennyson, R. D. (2014). **Strategic Approaches for Human Capital Management and Development in a Turbulent Economy**. USA: Business Science Reference (An Imprint of IGI Global).
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2015). **High-Impact Human Capital Strategy**. USA: American Management Association (AMACOM).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). **Management**. USA: Pearson Education.