



رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی

«راهبردی برای تعالی سرمایه انسانی و ارزش آفرینی پایدار»

نویسنده: دکتر علی عبدالی

آبان ماه ۱۴۰۵

## فهرست مطالب

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| چکیده.....                                              | ۴  |
| ۱. مقدمه.....                                           | ۵  |
| ۲. تبیین مفهومی حکمرانی سرمایه انسانی.....              | ۸  |
| ۲-۱. تعریف عملیاتی حکمرانی سرمایه انسانی.....           | ۸  |
| ۲-۲. ارتباط با حاکمیت شرکتی.....                        | ۹  |
| ۳. مبانی نظری معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی..... | ۹  |
| ۴. اصول بنیادین معماری حکمرانی سرمایه انسانی.....       | ۱۰ |
| ۴-۱. پاسخ‌گویی.....                                     | ۱۱ |
| ۴-۲. شفافیت.....                                        | ۱۱ |
| ۴-۳. انطباق و سلامت تصمیم‌گیری.....                     | ۱۱ |
| ۴-۴. همسویی راهبردی.....                                | ۱۱ |
| ۴-۵. ارزش‌آفرینی پایدار و ذی‌نفع‌محوری.....             | ۱۲ |
| ۵. مدل مفهومی معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی..... | ۱۳ |
| ۵-۱. جهت‌گیری راهبردی و خلق ارزش.....                   | ۱۳ |
| ۵-۲. ساختار حکمرانی و حقوق تصمیم‌گیری.....              | ۱۳ |
| ۵-۳. معماری فرایندهای سرمایه انسانی.....                | ۱۴ |
| ۵-۴. توانمندسازهای سازمانی و دیجیتال.....               | ۱۵ |
| ۵-۵. مدیریت ریسک، کنترل و انطباق.....                   | ۱۵ |
| ۵-۶. سنجش، ارزیابی بلوغ و گزارشگری.....                 | ۱۶ |
| ۵-۷. یادگیری و بهبود مستمر.....                         | ۱۷ |

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ۱۷ | ۵-۸. منطق جریان مدل                                    |
| ۱۹ | ۶. هم‌افزایی مدل‌های بین‌المللی در معماری پیشنهادی     |
| ۱۹ | ۷. سازوکار تبدیل حکمرانی به تعالی و ارزش‌آفرینی پایدار |
| ۲۱ | نظام سنجش عملکرد مدل                                   |
| ۲۲ | ۸. الگوی استقرار و بلوغ معماری یکپارچه                 |
| ۲۳ | ۹. نوآوری و ارزش افزوده مدل پیشنهادی                   |
| ۲۴ | ۱۰. محدودیت‌ها و مسیرهای پژوهش آینده                   |
| ۲۴ | ۱۱. نتیجه‌گیری                                         |
| ۲۶ | فهرست منابع                                            |
| ۲۷ | دانلود فایل رایگان مقاله                               |

## چکیده

سرمایه انسانی از مهم‌ترین پیش‌ران‌های خلق ارزش، توسعه قابلیت‌های سازمانی و پایداری عملکرد در محیط رقابتی و متحول سازمان‌های امروز است. با این حال، اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها و اقدامات مرتبط با کارکنان صرفاً به استقرار فرایندهای تخصصی منابع انسانی یا به‌کارگیری مدل‌های تعالی وابسته نیست؛ بلکه به میزان انسجام میان راهبرد سازمان، ساختار تصمیم‌گیری، سیاست‌های سرمایه انسانی، سازوکارهای نظارتی، زیرساخت‌های اطلاعاتی و نظام ارزیابی عملکرد بستگی دارد. در این زمینه، حکمرانی سرمایه انسانی به‌عنوان حلقه اتصال حکمرانی شرکتی و مدیریت راهبردی منابع انسانی، چارچوبی برای هدایت، نظارت، پاسخ‌گویی و بهبود تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی را فراهم می‌کند.

هدف این مقاله، تبیین مفهوم و طراحی معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی به‌عنوان چارچوبی راهبردی برای تعالی سرمایه انسانی و ارزش آفرینی پایدار است. این مدل با رویکرد مفهومی - تحلیلی و با بهره‌گیری از مبانی حکمرانی شرکتی، حکمرانی سرمایه انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، نظریه سرمایه انسانی، دیدگاه مبتنی بر منابع و رویکرد ذی‌نفعان توسعه می‌یابد. در معماری پیشنهادی، چهار اصل بنیادین پاسخ‌گویی، شفافیت، انطباق و همسویی راهبردی، مبانی حکمرانی را تشکیل می‌دهند و در قالب هفت لایه مرتبط شامل «۱- جهت‌گیری راهبردی و خلق ارزش، ۲- ساختار حکمرانی و حقوق تصمیم‌گیری، ۳- معماری فرایندهای سرمایه انسانی، ۴- توانمندسازهای سازمانی و دیجیتال، ۵- مدیریت ریسک و کنترل، ۶- سنجش و گزارشگری و ۷- یادگیری و بهبود مستمر عملیاتی می‌شوند.

برای پشتیبانی از استقرار و ارزیابی این معماری، از مدل تعالی منابع انسانی ۳۴۰۰۰، مدل تعالی سازمانی «EFQM»<sup>۱</sup>، چارچوب همسویی سازمانی «VS»<sup>۲</sup>، مدل «AMO»<sup>۳</sup> و استانداردهای مرتبط با برنامه‌ریزی و گزارشگری سرمایه انسانی استفاده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که هر چارچوب بر اساس کارکرد تخصصی خود در یکی از اجزای مدل نقش آفرینی کند. منطق اصلی مدل بر پیوند میان حکمرانی شرکتی، راهبرد، تصمیم‌گیری، اجرا، کنترل، یادگیری و نتایج استوار است و مسیر تبدیل قابلیت‌های انسانی به پیامدهای سازمانی را تبیین می‌کند. این معماری می‌تواند مبنایی برای ارزیابی بلوغ حکمرانی سرمایه انسانی، شناسایی شکاف‌های سازمانی، اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی و طراحی نظام سنجش ارزش آفرینی سرمایه انسانی باشد. با این حال، اعتبارسنجی تجربی مدل و بررسی قابلیت تعمیم آن به سازمان‌های مختلف، به مطالعات میدانی و آزمون‌های تکمیلی نیاز دارد.

واژگان کلیدی: معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی؛ حاکمیت شرکتی؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی؛ تعالی سرمایه انسانی.

#### ۱. مقدمه

در اقتصاد دانش‌بنیان و محیط متغیر کسب‌وکار، عملکرد و پایداری سازمان‌ها بیش از گذشته به کیفیت سرمایه انسانی و توانایی آن‌ها در ایجاد، توسعه و به‌کارگیری قابلیت‌های انسانی وابسته است. دانش، مهارت، تجربه، توانایی، خلاقیت، انگیزش، سلامت حرفه‌ای و ظرفیت همکاری کارکنان، زمانی به منابع ارزش آفرین تبدیل می‌شوند که در چارچوبی یکپارچه و هماهنگ با راهبرد، ساختار، فرهنگ و نظام تصمیم‌گیری سازمان هدایت شوند.

<sup>۱</sup> European Foundation for Quality Management Model- EFQM

<sup>۲</sup> McKinsey VS Framework

<sup>۳</sup> Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Framework

با وجود توسعه ابزارهای مدیریت منابع انسانی، از جمله برنامه‌ریزی، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، جبران خدمات و جانشین‌پروری، در بسیاری از سازمان‌ها همچنان شکاف میان سیاست‌گذاری، اجرا، نظارت و ارزیابی نتایج سرمایه انسانی مشاهده می‌شود. این شکاف می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های ناهماهنگ، دوباره‌کاری، تخصیص نامناسب منابع، ضعف پاسخ‌گویی و کاهش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های انسانی بینجامد. در چنین شرایطی، مدیران سطوح اجرایی ممکن است به جای ترجمه و تحقق راهبردها و انتظارات ارکان راهبردی شرکت «هیئت‌مدیره» در تصمیم‌ها و اقدامات مرتبط با کارکنان، عمدتاً بر برداشته‌ها، ترجیحات و چارچوب‌های ذهنی خود تکیه کنند. پیامد این وضعیت، شکل‌گیری شکاف میان جهت‌گیری‌های مصوب و مورد انتظار در سطح حکمرانی و عملکرد اجرایی در مدیریت و توسعه سرمایه انسانی است؛ شکافی که هم‌راستایی راهبردی را تضعیف می‌کند و مانع تحقق منسجم اهداف سازمانی و ارزش‌آفرینی پایدار می‌شود.

برای مثال، ممکن است سازمانی در فرایند جذب و استخدام بر شایستگی تأکید کند، اما نظام ارزیابی عملکرد آن قادر به سنجش دقیق شایستگی‌های مورد انتظار نباشد؛ یا با سرمایه‌گذاری در توسعه مدیران، از نتایج این سرمایه‌گذاری در تصمیم‌های انتصاب و جانشین‌پروری بهره‌نگیرد. همچنین، تمرکز بیش از حد بر نتایج کوتاه‌مدت در تعیین پاداش‌ها و ارزیابی بهره‌وری کارکنان، در صورت نادیده گرفتن عواملی مانند سلامت حرفه‌ای، مشارکت کارکنان، انتقال دانش و توسعه قابلیت‌های سازمانی، ممکن است تصمیم‌هایی را به دنبال داشته باشد که اگرچه در کوتاه‌مدت به بهبود عملکرد منجر می‌شوند، اما در بلندمدت توانمندی و پایداری سازمان را تضعیف می‌کنند.

این مثال‌ها نشان می‌دهند که بهبود مستقل فرایندهای منابع انسانی، هرچند ضروری است، به تنهایی برای تضمین انسجام تصمیم‌ها، هم‌راستایی راهبردی و ارزش‌آفرینی پایدار

کفایت نمی‌کند. تحقق این اهداف مستلزم طراحی معماری‌ای یکپارچه است که روابط میان راهبرد، ساختار، فرایندها، اختیارات و مسئولیت‌ها، جریان اطلاعات، سازوکارهای نظارتی و نتایج حاصل از مدیریت سرمایه انسانی را به‌صورت نظام‌مند تعریف و تنظیم کند.

در این چارچوب، حکمرانی سرمایه انسانی به مجموعه اصول، ساختارها و سازوکارهایی اشاره دارد که جهت‌گیری‌های راهبردی، حقوق تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انطباق، مدیریت ریسک و ارزیابی پیامدهای تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی را سامان می‌دهند. حکمرانی سرمایه انسانی در پیوند با حاکمیت شرکتی، چارچوب لازم را برای هدایت و نظارت بر تصمیم‌های مرتبط با کارکنان فراهم می‌سازد و زمینه را برای هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت راهبردی سرمایه انسانی با اهداف کلان سازمان و انتظارات ارکان راهبری (هیئت‌مدیره)، تقویت می‌کند.

بنابراین، مسئله اصلی صرفاً شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی سرمایه انسانی نیست، بلکه تبیین چگونگی سازمان‌دهی و پیوند این مؤلفه‌ها در قالب معماری‌ای منسجم، از نظر مفهومی مستدل و از نظر اجرایی قابل استقرار و ارزیابی است؛ معماری‌ای که بتواند اصول حکمرانی را به فرایندها، تصمیم‌ها، کنترل‌ها و نتایج قابل سنجش سرمایه انسانی پیوند دهد.

بر این اساس، مقاله حاضر در پی پاسخ‌گویی به این پرسش محوری است: «چگونه می‌توان معماری یکپارچه‌ای برای حکمرانی سرمایه انسانی طراحی کرد که با پیوند اصول حکمرانی شرکتی، فرایندهای منابع انسانی و سازوکارهای نظارت و ارزیابی عملکرد، زمینه تعالی سرمایه انسانی و ارزش آفرینی پایدار سازمانی را فراهم سازد؟».

## ۲. تبیین مفهومی حکمرانی سرمایه انسانی

حکمرانی سرمایه انسانی از مدیریت منابع انسانی متمایز است؛ به طوری که مدیریت منابع انسانی به طراحی، اجرا و بهبود فرایندهایی می‌پردازد که چرخه عمر کارکنان را از برنامه‌ریزی و جذب تا توسعه، نگهداشت و خاتمه همکاری پوشش می‌دهند. در حالی که رویکرد حکمرانی سرمایه انسانی، فرایندهای منابع انسانی را با راهبرد سازمان و قابلیت‌های موردنیاز برای تحقق آن همسو می‌سازد و از طریق پیوند دادن جهت‌گیری‌های کلان راهبردی با برنامه‌های عملیاتی و اجرایی، زمینه تحقق یکپارچه اهداف سازمانی را فراهم می‌کند.

به عبارتی، حکمرانی سرمایه انسانی بر نظام راهبری و نظارت بر تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی تمرکز دارد. این نظام مشخص می‌کند چه کسی، در چه سطحی، بر اساس چه معیارهایی و با چه حدود اختیاری تصمیم می‌گیرد؛ مسئولیت اجرا و پاسخ‌گویی بر عهده چه کسانی است؛ ریسک‌ها چگونه کنترل می‌شوند و نتایج چگونه ارزیابی و گزارش می‌شوند.

بنابراین، حکمرانی سرمایه انسانی جایگزین مدیریت منابع انسانی نیست، بلکه چارچوبی کلان و یکپارچه برای ایجاد انسجام، کنترل، پاسخ‌گویی و ارزش آفرینی در کل نظام سرمایه انسانی محسوب می‌شود.

### ۲-۱. تعریف عملیاتی حکمرانی سرمایه انسانی

تعریف عملیاتی حکمرانی سرمایه انسانی را می‌توان چنین تعریف نمود: «نظامی یکپارچه از اصول، ساختارها، حقوق تصمیم‌گیری، سیاست‌ها، فرایندها، سازوکارهای نظارتی و نظام‌های سنجش و پاسخ‌گویی که با هدف همسوسازی تصمیم‌های سرمایه انسانی با راهبرد سازمان، تضمین شفافیت و انطباق، مدیریت ریسک‌ها، توسعه قابلیت‌های انسانی و ارتقای ارزش آفرینی پایدار طراحی و اجرا می‌شود».

این تعریف، حکمرانی سرمایه انسانی را از یک مفهوم صرفاً نظارتی فراتر می‌برد و آن را به نظامی برای هدایت و بهبود مستمر تصمیم‌ها و اقدامات مرتبط با کارکنان تبدیل می‌کند.

## ۲-۲. ارتباط با حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی چارچوب کلان هدایت، نظارت و پاسخ‌گویی سازمان را شکل می‌دهد. در این چارچوب، تصمیم‌های کلیدی سرمایه انسانی، از جمله انتصاب مدیران ارشد، تشکیل کمیته‌های تخصصی (سرمایه انسانی، ریسک، حسابرسی و تحول سازمانی)، سیاست‌های جبران خدمات، جانشین‌پروری، توسعه قابلیت‌های راهبردی، مدیریت ریسک‌های انسانی و نظارت بر فرهنگ اخلاقی، باید متناسب با سطح اهمیت و ریسک خود در سازوکارهای حکمرانی سازمان جایگاه مشخص داشته باشند.

این ارتباط به معنای مداخله مستقیم ارکان عالی در همه تصمیم‌های اجرایی حوزه منابع انسانی نیست. هدف، تعیین حدود اختیار، تفکیک مسئولیت‌ها، ایجاد مسیرهای گزارش‌دهی و اطمینان از آن است که تصمیم‌های مهم سرمایه انسانی با راهبرد، اصول اخلاقی و الزامات قانونی سازمان سازگار باشند.

## ۳. مبانی نظری معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی

مدل پیشنهادی حکمرانی سرمایه انسانی بر تلفیق چند دیدگاه نظری استوار است که هر یک بخشی از منطق معماری را توضیح می‌دهند.

نظریه سرمایه انسانی: بر اهمیت دانش، مهارت و قابلیت‌های افراد و نقش سرمایه‌گذاری در توسعه آن‌ها تأکید می‌کند. این نظریه مبنای توجه به آموزش، توسعه، یادگیری و حفظ دانش سازمانی است.

دیدگاه مبتنی بر منابع: بر این باور است که سازمان‌ها زمانی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند که از منابع و قابلیت‌هایی برخوردار باشند که ارزشمندند و رقبا به راحتی نمی‌توانند آن‌ها را تقلید کنند. از این منظر، شناسایی قابلیت‌های کلیدی سازمان، جذب و

حفظ افراد مستعد و توسعه دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های متمایز کارکنان، از عوامل مهم موفقیت و برتری سازمان در بلندمدت به شمار می‌روند. نظریه نمایندگی: ضرورت نظارت، شفافیت و کنترل تعارض منافع را در تصمیم‌های مدیریتی تبیین می‌کند. این نظریه در موضوعاتی مانند انتصاب مدیران، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و تصمیم‌های حساس سرمایه انسانی کاربرد دارد. نظریه ذی‌نفعان: بر توجه همزمان به منافع کلیه ذی‌نفعان «از جمله سهام‌داران، کارکنان، مشتریان و جامعه» تأکید دارد. این دیدگاه، سلامت حرفه‌ای، عدالت، مشارکت و مسئولیت‌پذیری سازمانی و اجتماعی را در کنار نتایج اقتصادی قرار می‌دهد. رویکرد قابلیت‌های پویا: بر توانایی سازمان در شناسایی تغییرات محیطی، توسعه قابلیت‌های جدید و بازآرایی منابع تأکید می‌کند. این رویکرد مبنای یادگیری مستمر و بازنگری معماری سرمایه انسانی متناسب با تحولات راهبردی و فناورانه است. ترکیب این مبانی نشان می‌دهد که مدل حکمرانی سرمایه انسانی باید همزمان سه منطق را پوشش دهد: منطق کنترل و پاسخ‌گویی، منطق توسعه قابلیت‌ها و منطق خلق ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان.

#### ۴. اصول بنیادین معماری حکمرانی سرمایه انسانی

معماری پیشنهادی «حکمرانی سرمایه انسانی» بر پنج اصل محوری زیر استوار است:

- پاسخگویی؛
- شفافیت؛
- انطباق و سلامت تصمیم‌گیری؛
- همسویی راهبردی؛
- و ارزش آفرینی پایدار و ذی‌نفع‌محوری.

#### ۱-۴. پاسخ‌گویی

برای هر تصمیم کلیدی سرمایه انسانی باید مسئول مشخص، حدود اختیار تعریف‌شده، معیار ارزیابی و مسیر گزارش‌دهی وجود داشته باشد. پاسخ‌گویی، پیوند میان اختیار، مسئولیت و نتایج را برقرار می‌کند.

#### ۲-۴. شفافیت

معیارهای تصمیم‌گیری، سیاست‌ها، اطلاعات عملکرد و نتایج ارزیابی باید تا حد مقتضی روشن، مستند، قابل ردیابی و بر اصول عدالت و بی‌طرفی استوار باشند. در عین حال، شفافیت باید با رعایت محرمانگی اطلاعات سازمانی و حفظ حریم خصوصی افراد همراه باشد.

#### ۳-۴. انطباق و سلامت تصمیم‌گیری

تصمیم‌ها و فرایندهای سرمایه انسانی باید با قوانین، مقررات، تعهدات سازمانی، اصول اخلاق حرفه‌ای و الزامات سلامت و ایمنی سازگار باشند. مدیریت تعارض منافع، پیشگیری از تبعیض، رعایت اصل بی‌طرفی و امکان رسیدگی به اعتراض‌ها از مؤلفه‌های مهم این اصل است.

#### ۴-۴. همسویی راهبردی

اهداف، سیاست‌ها و فرایندهای سرمایه انسانی باید به قابلیت‌های موردنیاز راهبرد سازمان متصل باشند. این اصل، مبنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت استعداد و طراحی شاخص‌های عملکرد سرمایه انسانی است.

#### ۵-۴. ارزش آفرینی پایدار و ذی‌نفع محوری

تصمیم‌ها و اقدامات حوزه سرمایه انسانی باید با هدف خلق ارزش پایدار برای سازمان و همه ذی‌نفعان آن طراحی و ارزیابی شوند. تحقق این هدف مستلزم توجه همزمان به توسعه قابلیت‌ها و ارتقای بهره‌وری سازمانی، تقویت شایستگی‌ها و مشارکت کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، مدیریت ریسک‌های مرتبط با سرمایه انسانی، توجه به محیط زیست، توجه به حوزه‌های اجتماعی و جامعه، منافع سهامداران خرد و کلان و افزایش ظرفیت سازمان برای سازگاری با تحولات محیطی است.

بر این اساس، اثربخشی حکمرانی سرمایه انسانی صرفاً با معیارهایی نظیر کسب درآمد، سود، نوآوری، توسعه کارکنان، بهبود فرایندهای اجرایی، کاهش هزینه‌ها، میزان حجم فعالیت‌های اجرایی یا تحقق اهداف کوتاه‌مدت سنجیده نمی‌شود؛ بلکه میزان تحقق اهداف راهبردی، بهبود عملکرد سازمانی، تقویت اعتماد همه ذی‌نفعان، عدالت سازمانی، اقدامات حوزه اجتماعی، توجه به محیط زیست، توجه به سلامت و امنیت جسمی، ذهنی و اجتماعی افراد و رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان نیز باید در ارزیابی آن مورد توجه قرار گیرد. از این منظر، ارزش آفرینی پایدار مستلزم ایجاد توازن میان عملکرد و منافع سازمان، توسعه و سلامت حرفه‌ای کارکنان و پاسخ‌گویی به انتظارات مشروع همه ذی‌نفعان است.

این پنج اصل در سراسر معماری حکمرانی سرمایه انسانی جریان دارند و به لایه‌ای مستقل محدود نمی‌شوند؛ بلکه در تعامل با یکدیگر، تمامی لایه‌های معماری را هدایت و پشتیبانی می‌کنند. برای مثال، پاسخ‌گویی در ساختار تصمیم‌گیری و تخصیص اختیارات تعریف می‌شود، در فرایندهای سرمایه انسانی تحقق می‌یابد، از طریق زیرساخت‌های اطلاعاتی پشتیبانی می‌شود و با استفاده از شاخص‌های عملکرد، سازوکارهای نظارتی و نظام گزارشگری ارزیابی می‌شود.

## ۵. مدل مفهومی معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی

مدل پیشنهادی از هفت لایه مرتبط تشکیل شده است. این لایه‌ها اجزای یک نظام واحدند، نه هفت واحد مستقل یا مراحل الزاماً خطی. در ادامه این هفت لایه تشریح می‌گردند:

### ۵-۱. جهت‌گیری راهبردی و خلق ارزش

این لایه نقطه آغاز معماری است و جهت‌گیری کلان سرمایه انسانی را بر اساس راهبرد سازمان، نیازها و انتظارات مشروع ذی‌نفعان، تحولات محیطی و قابلیت‌های موردنیاز تعیین می‌کند. هدف این لایه، ایجاد پیوند میان اولویت‌های راهبردی سازمان، توسعه قابلیت‌های سرمایه انسانی و خلق ارزش پایدار برای سازمان و ذی‌نفعان آن است. خروجی‌های اصلی این لایه عبارت‌اند از:

- تعیین چشم‌انداز و اهداف راهبردی سرمایه انسانی؛
- تعیین انتظارات عملکردی و نتایج مورد انتظار در حوزه سرمایه انسانی؛
- شناسایی قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مشاغل حیاتی؛
- تعیین اولویت‌های توسعه و تخصیص منابع؛
- تبیین ابعاد ارزش آفرینی پایدار با توجه هم‌زمان به عملکرد سازمانی، توسعه قابلیت‌های انسانی، سلامت حرفه‌ای و حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان.

### ۵-۲. ساختار حکمرانی و حقوق تصمیم‌گیری

در این لایه، نقش‌ها، اختیارات و مسئولیت‌های ارکان راهبری، مدیریت ارشد، واحد سرمایه انسانی، مدیران صف و واحدهای نظارتی در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با سرمایه انسانی مشخص می‌شوند.

این لایه تعیین می‌کند کدام تصمیم‌ها در سطح راهبردی اتخاذ یا تصویب می‌شوند، کدام اختیارات به سطوح اجرایی تفویض می‌شوند، چه موضوعاتی به نظارت مستقل نیاز دارند و گزارش نتایج از چه مسیرهایی انجام می‌شود. همچنین، باید سازوکارهای لازم برای پاسخ‌گویی تصمیم‌گیرندگان، شفافیت فرایندها و رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان را فراهم کند.

### ۵-۳. معماری فرایندهای سرمایه انسانی

این لایه، چرخه یکپارچه سرمایه انسانی را از برنامه‌ریزی و جذب تا توسعه، نگهداشت و خاتمه همکاری در بر می‌گیرد و شامل فرایندهای زیر است:

۱. طراحی ساختار سازمانی، تحلیل و ارزش‌گذاری مشاغل و تدوین شایستگی‌ها؛
۲. برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و پیش‌بینی نیازهای کمی، کیفی و مهارتی؛
۳. جذب، انتخاب، استخدام و انتصاب کارکنان؛
۴. جامعه‌پذیری، استقرار و مدیریت تجربه کارکنان؛
۵. مدیریت عملکرد، بازخورد و بهبود مستمر عملکرد؛
۶. آموزش، یادگیری، توسعه شایستگی‌ها و مدیریت دانش؛
۷. نظام جبران خدمات و مدیریت عدالت پرداخت؛
۸. مدیریت استعداد، مسیرهای شغلی و توسعه حرفه‌ای؛
۹. جانشین‌پروری و توسعه رهبری؛
۱۰. مشارکت کارکنان، روابط کار، رسیدگی به شکایات و حل اختلافات؛
۱۱. سلامت حرفه‌ای، ایمنی، بهزیستی و رفاه کارکنان؛
۱۲. مدیریت تغییر و آماده‌سازی سرمایه انسانی برای تحولات سازمانی و فناورانه؛
۱۳. مدیریت داده‌ها، اطلاعات و سامانه‌های سرمایه انسانی؛
۱۴. مدیریت خروج، انتقال مسئولیت، نگهداشت دانش و خاتمه همکاری؛

۱۵. ارزیابی اثربخشی فرایندها، سنجش نتایج و ارزش آفرینی سرمایه انسانی.

یکپارچگی در این لایه به معنای ایجاد ارتباط منطقی میان فرایندها و همسویی آنها با اهداف راهبردی و الزامات ارزش آفرینی پایدار است. برای نمونه، برنامه‌های آموزشی باید بر اساس شکاف‌های شایستگی و نیازهای راهبردی طراحی شوند؛ نتایج توسعه در ارزیابی آمادگی شغلی و تصمیم‌های ارتقا مورد توجه قرار گیرند و داده‌های مربوط به نگهداشت و خروج کارکنان برای بازنگری سیاست‌های مدیریت استعداد و بهبود تجربه کاری استفاده شوند. این رویکرد، زمینه تصمیم‌گیری منسجم‌تر و استفاده اثربخش‌تر از ظرفیت‌های سرمایه انسانی را فراهم می‌کند.

۴-۵. توانمندسازهای سازمانی و دیجیتال

این لایه شامل فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های مدیریتی، شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی، سامانه‌های اطلاعاتی، کیفیت داده‌ها، تحلیل منابع انسانی، مدیریت دانش و فناوری‌های دیجیتال است. این توانمندسازها، زیرساخت لازم را برای اجرای هماهنگ فرایندها، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و ارزیابی نتایج فراهم می‌کنند. هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها می‌توانند به بهبود برنامه‌ریزی منابع انسانی، شناسایی شکاف‌های شایستگی و پشتیبانی از تصمیم‌های سرمایه انسانی کمک کنند؛ مشروط بر آنکه اصول حاکمیت داده، امنیت و محرمانگی اطلاعات، شفافیت معیارها، کنترل سوگیری و نظارت انسانی در تصمیم‌های حساس رعایت شوند. به کارگیری این ابزارها باید در خدمت بهبود عملکرد، توسعه قابلیت‌های انسانی و خلق ارزش پایدار باشد.

۵-۵. مدیریت ریسک، کنترل و انطباق

این لایه به شناسایی، ارزیابی، کنترل و پایش ریسک‌های راهبردی و عملیاتی سرمایه انسانی می‌پردازد؛ از جمله کمبود مهارت‌های حیاتی، وابستگی به افراد کلیدی، ضعف

جانشین‌پروری، تبعیض، تعارض منافع، تخلفات حرفه‌ای، نقض محرمانگی و مخاطرات سلامت و ایمنی.

برای هر ریسک مهم باید مالک ریسک، سطح تحمل‌پذیری، اقدام کنترلی، شاخص هشدار و مسیر گزارش‌دهی مشخص شود. طراحی کنترل‌ها باید متناسب با ماهیت، احتمال وقوع و پیامدهای هر ریسک باشد تا ضمن حفاظت از منافع سازمان و ذی‌نفعان، از ایجاد تشریفات غیرضروری جلوگیری شود. همچنین، پایش انطباق با قوانین، مقررات، اصول اخلاق حرفه‌ای و تعهدات سازمانی باید به‌عنوان بخشی مستمر از نظام حکمرانی سرمایه انسانی دنبال شود.

#### ۵-۶. سنجش، ارزیابی بلوغ و گزارشگری

این لایه، میزان استقرار اصول حکمرانی، بلوغ فرایندهای سرمایه انسانی، کیفیت تصمیم‌ها، وضعیت قابلیت‌های انسانی و نتایج حاصل از اجرای معماری را اندازه‌گیری و گزارش می‌کند. هدف آن، فراهم کردن شواهد معتبر برای ارزیابی عملکرد، پاسخ‌گویی، شناسایی شکاف‌ها و سنجش میزان تحقق اهداف راهبردی و ارزش آفرینی پایدار است. در این لایه، می‌توان از مدل تعالی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ برای ارزیابی بلوغ فرایندهای منابع انسانی و از مدل EFQM برای بررسی جهت‌گیری، اجرای راهبرد و نتایج سازمانی و از استانداردهای مرتبط با گزارشگری سرمایه انسانی برای ایجاد تصویری منسجم از شاخص‌ها و پیامدهای مرتبط بهره گرفت.

نظام سنجش باید علاوه بر شاخص‌های فعالیت و خروجی‌های اجرایی، پیامدهای سازمانی و ابعاد ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان را نیز پوشش دهد. از این‌رو، ارزیابی نتایج باید با توجه به عملکرد سازمانی، توسعه قابلیت‌های انسانی، سلامت حرفه‌ای، مشارکت کارکنان، اعتماد و عدالت سازمانی و رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان انجام شود.

#### ۵-۷. یادگیری و بهبود مستمر

این لایه حلقه بازخورد معماری است و نتایج سنجش و گزارشگری را به تصمیم‌های اصلاحی، بازنگری سیاست‌ها، توسعه قابلیت‌ها و اصلاح فرایندها پیوند می‌دهد. هدف آن، ارتقای مستمر کیفیت حکمرانی سرمایه انسانی و انطباق معماری با تغییرات محیطی، نیازهای راهبردی و انتظارات مشروع ذی‌نفعان است.

در این چارچوب، نتایج ارزیابی باید مبنای بازنگری اولویت‌ها، تخصیص مجدد منابع، اصلاح سازوکارهای تصمیم‌گیری و بهبود فرایندهای سرمایه انسانی قرار گیرند. همچنین، تجربه‌های حاصل از اجرای تصمیم‌ها و پیامدهای آن‌ها باید در فرایند یادگیری سازمانی به کار گرفته شوند تا معماری از مجموعه‌ای ایستا از دستورالعمل‌ها به نظامی پویا، یادگیرنده و ارزش‌آفرین تبدیل شود.

#### ۵-۸. منطق جریان مدل

منطق کلی مدل را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:

راهبرد سازمان و انتظارات مشروع ذی‌نفعان ← ساختار حکمرانی و حقوق تصمیم‌گیری ← فرایندهای یکپارچه سرمایه انسانی ← توسعه قابلیت‌ها و اجرای تصمیم‌ها ← سنجش و گزارشگری عملکرد و نتایج ← یادگیری و اصلاح معماری.

در سراسر این جریان، پنج اصل «پاسخ‌گویی، شفافیت، انطباق و سلامت تصمیم‌گیری، همسویی راهبردی و ارزش‌آفرینی پایدار و ذی‌نفع‌محوری»، بر طراحی و اجرای تمامی لایه‌ها حاکم‌اند. همچنین، سازوکارهای مدیریت ریسک و کنترل، متناسب با ماهیت و اهمیت ریسک‌های سرمایه انسانی، تصمیم‌گیری و اجرا را پشتیبانی می‌کنند.

نتایج سنجش و گزارشگری باید به بازنگری راهبرد، اصلاح سیاست‌ها، تخصیص منابع و تعیین مجدد اولویت‌های سرمایه انسانی بازگردند. در این چارچوب، ارزش‌آفرینی پایدار

صرفاً یک خروجی نهایی نیست، بلکه معیاری راهنما برای جهت‌دهی به تصمیم‌ها و ارزیابی نتایج در سراسر معماری محسوب می‌شود.

بنابراین، مدل پیشنهادی یک زنجیره خطی صرف نیست، بلکه نظامی یکپارچه و بازخورد محور است که از طریق یادگیری مستمر، پاسخ‌گویی و بازنگری تصمیم‌ها، ظرفیت سازمان را برای سازگاری با تحولات محیطی و تحقق اهداف راهبردی در کنار توجه به حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان تقویت می‌کند.



شکل شماره ۱. معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی

## ۶. هم‌افزایی مدل‌های بین‌المللی در معماری پیشنهادی

برای عملیاتی‌کردن مدل، چارچوب‌های موجود باید متناسب با کارکرد تخصصی و سطح تحلیل خود به کار گرفته شوند. این چارچوب‌ها جایگزین یکدیگر نیستند، بلکه هر یک بخشی از نیازهای طراحی، ارزیابی و بهبود معماری را پوشش می‌دهند.

ارزش معماری پیشنهادی در تعیین روابط و مسیرهای استفاده از خروجی این چارچوب‌هاست. برای مثال:

- ارزیابی براساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌تواند شکاف بلوغ فرایندهای منابع انسانی را مشخص کند؛

- تحلیل VS مک‌کنزی می‌تواند ناهماهنگی‌های احتمالی میان راهبرد، ساختار و فرهنگ را آشکار سازد؛

- مدل AMO می‌تواند در طراحی مداخلات مرتبط با توانایی، انگیزش و فرصت مشارکت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد؛

- و شاخص‌های گزارشگری سرمایه انسانی می‌توانند اطلاعات لازم برای پایش نتایج، پاسخ‌گویی و ارزیابی ارزش آفرینی را فراهم کنند.

به این ترتیب، چارچوب‌های موجود در نظامی منسجم قرار می‌گیرند که ضمن حفظ کارکرد تخصصی هر یک، از ارزیابی‌های تکراری و استفاده جزیره‌ای از ابزارها می‌کاهد و زمینه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را تقویت می‌کند.

## ۷. سازوکار تبدیل حکمرانی به تعالی و ارزش آفرینی پایدار

معماری یکپارچه زمانی اثربخش است که ارتباط میان جهت‌گیری راهبردی، سازوکارهای حکمرانی، قابلیت‌های سرمایه انسانی، نتایج سازمانی و ارزش ایجادشده برای ذی‌نفعان به صورت روشن تبیین شود. در این چارچوب، ارزش آفرینی پایدار حاصل تعامل میان اجزای

معماری است و نباید صرفاً به عملکرد یک فرایند یا تحقق یک شاخص منفرد نسبت داده شود.

• ورودی‌ها: راهبرد سازمان، نیازها و انتظارات مشروع ذی‌نفعان، منابع، داده‌ها و قابلیت‌های موجود.

• سازوکارهای حکمرانی: اصول بنیادین حکمرانی سرمایه انسانی، ساختار تصمیم‌گیری، تعیین اختیارات و مسئولیت‌ها، پاسخ‌گویی، شفافیت، انطباق و سلامت تصمیم‌گیری، همسویی راهبردی و ارزش آفرینی پایدار و ذی‌نفع‌محوری.

• قابلیت‌های اجرایی: فرایندهای یکپارچه سرمایه انسانی، توسعه شایستگی‌ها، رهبری، مشارکت کارکنان، فناوری و مدیریت دانش.

• خروجی‌های مستقیم: بهبود کیفیت و انسجام فرایندها، افزایش شفافیت تصمیم‌ها، ارتقای بلوغ نظام سرمایه انسانی، بهبود آمادگی کارکنان و تقویت سازوکارهای پاسخ‌گویی.

• پیامدهای سازمانی: بهبود عملکرد و بهره‌وری، تقویت کیفیت و نوآوری، افزایش تاب‌آوری سازمانی، ارتقای اعتماد، عدالت سازمانی و تقویت ظرفیت تحقق اهداف راهبردی.

• ارزش آفرینی پایدار: ایجاد توازن میان عملکرد و پایداری سازمان، توسعه قابلیت‌ها و سلامت حرفه‌ای کارکنان و توجه به اجتماع پیرامون و رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان.

این روابط، مسیرهای مورد انتظار مدل را نشان می‌دهند و نباید بدون شواهد تجربی کافی، روابط علی اثبات‌شده تلقی شوند. تحقق پیامدها به عواملی مانند شرایط بازار، تحولات فناوری، کیفیت مدیریت، منابع مالی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های منابع انسانی نیز وابسته است.

### نظام سنجش عملکرد مدل

برای ارزیابی اثربخشی معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی، نظام سنجش باید علاوه بر میزان استقرار سازوکارهای حکمرانی و بلوغ فرایندها، کیفیت نتایج و میزان ارزش ایجادشده برای سازمان و ذی‌نفعان را نیز پوشش دهد. بر این اساس، شاخص‌ها در شش حوزه مکمل قابل طبقه‌بندی‌اند:

- بلوغ حکمرانی: میزان شفافیت حقوق تصمیم‌گیری، تعریف مسئولیت‌ها، استقرار سازوکارهای نظارتی و تحقق پاسخ‌گویی؛
- بلوغ فرایندهای سرمایه انسانی: میزان استانداردسازی، یکپارچگی و اثربخشی فرایندهای سرمایه انسانی؛
- قابلیت‌های سرمایه انسانی: وضعیت شایستگی‌های حیاتی، آمادگی جانشینان، اثربخشی توسعه و تناسب قابلیت‌های کارکنان با نیازهای راهبردی؛
- سلامت و پایداری انسانی: وضعیت ریسک‌های شغلی، مشارکت و نگهداشت کارکنان، کیفیت زندگی کاری و انتقال دانش؛
- نتایج سازمانی: روند بهره‌وری، کیفیت، نوآوری، تاب‌آوری و میزان تحقق اهداف راهبردی؛
- ارزش آفرینی و ذی‌نفع‌محوری: میزان تحقق منافع مورد انتظار، تقویت اعتماد و عدالت سازمانی، رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان و ایجاد توازن میان عملکرد سازمانی و پایداری انسانی.

برای هر شاخص باید تعریف عملیاتی، روش محاسبه، منبع داده، مسئول اندازه‌گیری، تناوب گزارش‌دهی و معیار تفسیر مشخص شود. همچنین، تعیین اهداف کمی باید بر اساس وضعیت پایه، اولویت‌های راهبردی، سطح بلوغ سازمان و الزامات مرتبط صورت

گیرد. در تفسیر نتایج نیز لازم است میان شاخص‌های فعالیت، خروجی‌های مستقیم، پیامدهای سازمانی و شواهد مربوط به ارزش آفرینی پایدار تمایز قائل شد.

#### ۸. الگوی استقرار و بلوغ معماری یکپارچه

استقرار مدل پیشنهادی در شش مرحله قابل برنامه‌ریزی است:

۱- تشخیص وضعیت موجود: ارزیابی ساختار حکمرانی، بلوغ فرایندها، ریسک‌های سرمایه انسانی و کیفیت داده‌ها، همراه با بررسی وضعیت موجود در حوزه عملکرد سازمانی و انتظارات ذی‌نفعان.

۲- طراحی معماری هدف: تعیین اصول، لایه‌ها، مسئولیت‌ها، حقوق تصمیم‌گیری و روابط میان فرایندها، با لحاظ کردن الزامات همسویی راهبردی و ارزش آفرینی پایدار.

۳- تحلیل شکاف و اولویت‌بندی: شناسایی ناهماهنگی‌ها و تعیین اولویت اصلاحات بر اساس اهمیت راهبردی، سطح ریسک و میزان تأثیر مورد انتظار بر عملکرد سازمان و ذی‌نفعان.

۴- یکپارچه‌سازی فرایندها و سامانه‌ها: بازطراحی فرایندهای مرتبط، اصلاح شاخص‌ها و ایجاد پیوند میان داده‌ها، تصمیم‌ها و نتایج.

۵- استقرار سنجش و پاسخ‌گویی: تعیین شاخص‌ها، مالکان نتایج، مسیر گزارش‌دهی و سازوکار پیگیری اقدامات اصلاحی، با پوشش ابعاد عملکرد سازمانی و ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان.

۶- بازنگری و بهبود مستمر: ارزیابی نتایج، یادگیری از تجربه‌ها و اصلاح معماری متناسب با تغییرات محیطی، نیازهای راهبردی و انتظارات مشروع ذی‌نفعان.

برای جلوگیری از تمرکزگرایی غیرضروری، حدود اختیارات باید متناسب با ساختار سازمان تعیین شود. در مجموعه‌های با ساختار هلدینگ، می‌توان اصول حکمرانی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و الزامات گزارش‌دهی را در سطح گروه هماهنگ کرد و در عین حال، اختیار

تصمیم‌گیری و اجرای امور جاری را برای شرکت‌های تابعه، در چارچوب سیاست‌ها و ضوابط مصوب، حفظ کرد. این رویکرد مستلزم ایجاد توازن میان انسجام راهبردی در سطح گروه، استقلال عملیاتی شرکت‌های تابعه و پاسخ‌گویی در قبال عملکرد و منافع ذی‌نفعان هر شرکت است.

## ۹. نوآوری و ارزش افزوده مدل پیشنهادی

ارزش افزوده معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی در شش محور مرتبط قابل تبیین است:

- نخست- یکپارچگی مفهومی: تفکیک روشن حکمرانی سرمایه انسانی از مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی و تبیین روابط مکمل میان آن‌ها.
- دوم- یکپارچگی ساختاری: اتصال اصول حکمرانی شرکتی به ساختار تصمیم‌گیری، حدود اختیارات و مسئولیت‌های مرتبط با سرمایه انسانی.
- سوم- یکپارچگی فرایندی: ایجاد ارتباط میان برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب، توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، مدیریت استعداد و نگهداشت در قالب چرخه‌ای منسجم.
- چهارم- یکپارچگی ارزیابی: بهره‌گیری مکمل از مدل‌های تعالی و استانداردهای تخصصی در قالب نظامی واحد برای سنجش بلوغ، مدیریت ریسک و ارزیابی نتایج.
- پنجم- یکپارچگی نتایج: پیوند دادن شاخص‌های سرمایه انسانی با اهداف راهبردی، عملکرد سازمانی و پیامدهای بلندمدت، با پرهیز از انتساب شتاب‌زده نتایج سازمانی به یک مداخله منفرد منابع انسانی.
- ششم- یکپارچگی ارزش‌آفرینی و ذی‌نفع‌محوری: وارد کردن ارزش‌آفرینی پایدار و رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان در منطق طراحی، اجرا و ارزیابی معماری؛ به‌گونه‌ای

که عملکرد سازمانی، توسعه قابلیت‌های انسانی، سلامت حرفه‌ای، اعتماد و عدالت سازمانی در چارچوبی متوازن مورد توجه قرار گیرند. این ویژگی‌ها، مدل را از مجموعه‌ای پراکنده از ابزارهای مدیریتی متمایز می‌کنند و آن را به چارچوبی برای طراحی، ارزیابی و بهبود نظام حکمرانی سرمایه انسانی تبدیل می‌سازند. وجه تمایز اصلی آن، نه معرفی جداگانه ابزارهای موجود، بلکه تبیین روابط مکمل میان اصول حکمرانی، لایه‌های معماری، سازوکارهای ارزیابی و نتایج مورد انتظار است.

#### ۱۰. محدودیت‌ها و مسیرهای پژوهش آینده

مدل حاضر در مرحله مفهومی قرار دارد و برای تبدیل شدن به چارچوبی معتبر و قابل سنجش، به پژوهش‌های تکمیلی نیازمند است. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده:

- روایی محتوایی اصول، ابعاد و لایه‌های مدل با استفاده از نظر خبرگان بررسی شود؛
- شاخص‌های عملیاتی و ابزار سنجش بلوغ حکمرانی سرمایه انسانی تدوین شوند؛
- مدل در سازمان‌های دولتی، خصوصی و گروه‌های چندشرکتی آزمون شود؛
- روابط میان بلوغ حکمرانی، تعالی فرایندهای منابع انسانی، ارزش آفرینی پایدار و نتایج سازمانی با روش‌های آماری مناسب بررسی شوند؛
- نقش فناوری، هوش مصنوعی، فرهنگ سازمانی، سلامت حرفه‌ای و انتظارات ذی‌نفعان در اثربخشی معماری تحلیل شود؛

چنین پژوهش‌هایی می‌توانند مشخص کنند که کدام اجزای مدل در چه شرایط سازمانی بیشترین اهمیت را دارند و چه سازوکارهایی با بهبود عملکرد، توسعه قابلیت‌های انسانی و ارزش آفرینی پایدار ارتباط دارند.

#### ۱۱. نتیجه‌گیری

معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی، چارچوبی برای پیوند دادن اصول حکمرانی شرکتی، مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، فرایندهای اجرایی، مدیریت ریسک و نظام

ارزیابی در ساختاری منسجم است. در این معماری، سرمایه انسانی صرفاً موضوع فعالیت‌های تخصصی منابع انسانی نیست، بلکه یکی از محورهای اصلی تصمیم‌گیری راهبردی، پاسخ‌گویی سازمانی و ارزش آفرینی پایدار به شمار می‌رود.

مدل پیشنهادی با اتکا به پنج اصل پاسخ‌گویی، شفافیت، انطباق و سلامت تصمیم‌گیری، همسویی راهبردی و ارزش آفرینی پایدار و ذی‌نفع‌محوری، در قالب هفت لایه مرتبط، منطق حرکت از جهت‌گیری راهبردی به طراحی ساختار، اجرای فرایندها، توسعه قابلیت‌ها، سنجش نتایج و بهبود مستمر را تبیین می‌کند. در این چارچوب، مدل EFQM، VS، AMO و استانداردهای بین‌المللی، با حفظ تمایز مفهومی و کارکرد تخصصی خود، نقش‌های مکمل در ارزیابی، توسعه و بهبود نظام حکمرانی ایفا می‌کنند.

نکته محوری آن است که تعالی سرمایه انسانی صرفاً از طریق اجرای مجموعه‌ای از فرایندهای استاندارد یا کسب امتیاز در مدل‌های ارزیابی حاصل نمی‌شود، بلکه به میزان انسجام میان راهبرد، تصمیم‌ها، مسئولیت‌ها، فرایندها، داده‌ها و نتایج وابسته است.

همچنین، ارزش آفرینی پایدار زمانی تقویت می‌شود که بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی در کنار توسعه قابلیت‌های انسانی، سلامت حرفه‌ای، مشارکت کارکنان، عدالت سازمانی و رعایت حقوق و انتظارات مشروع ذی‌نفعان مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت، معماری یکپارچه حکمرانی سرمایه انسانی را می‌توان الگویی برای گذار از مدیریت پراکنده فرایندهای منابع انسانی به نظامی راهبردی، پاسخ‌گو، یادگیرنده، ذی‌نفع‌محور و ارزش آفرین دانست. این مدل، در صورت تدوین شاخص‌های عملیاتی و اعتبارسنجی تجربی، می‌تواند مبنایی برای ارزیابی بلوغ حکمرانی سرمایه انسانی، طراحی برنامه‌های تحول و تقویت پیوند میان تعالی سرمایه انسانی و عملکرد پایدار سازمان قرار گیرد.

### فهرست منابع

- ۱- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (۲۰۰۶). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, ۳۲(۱).
- ۲- Boxall, P., & Purcell, J. (۲۰۰۳). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- ۳- Huselid, M. A. (۱۹۹۵). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, ۳۸ (۳).
- ۴- Pirannejad, A., Nargesian, A., & Dehghani, P. (۲۰۲۱). The evolution of HR governance: A systematic review and integrative framework for future research. *Human Resource Management Review*, ۳۶(۳), Article ۱۰۱۱۵۰. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.101150>
- ۵- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (۱۹۹۹). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, ۲۴ (۱).
- ۶- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (۱۹۹۲). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, ۱۸ (۲), ۲۹۵-۳۲۰.
- ۷- International Organization for Standardization. (۲۰۱۶). *ISO ۳۰۴۰۹:۲۰۱۶ Human resource management—Workforce planning*. ISO.
- ۸- International Organization for Standardization. (۲۰۲۰). *ISO ۱۰۰۱۸:۲۰۲۰ Quality management—Guidance for people engagement*. ISO.
- ۹- International Organization for Standardization. *ISO ۳۰۴۱۴: Human resource management—Human capital reporting and disclosure*.
- ۱۰- European Foundation for Quality Management. *The EFQM Model*. EFQM.

## دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی

رصدخانه منابع انسانی - OfoghHR.com