

## مرور دامنه‌ای ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

زهرا باقری\*

میرعلی سیدنقوی\*\*

وجه اله قربانی زاده\*\*\*

حسین اصلی پور\*\*\*\*

### چکیده

ارزیابی متوازن منابع انسانی اهرم مهمی در اختیار سازمان‌هاست که به‌وسیله آن مدیران ارشد سازمانی می‌توانند در طراحی و جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی مؤثرتر اقدام کنند. هدف پژوهش حاضر مرور دامنه‌ای ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی است. در این راستا کلیه مقاله‌های منتشرشده در پایگاه‌های مطرحی چون اسکوپوس، وب آو ساینس، اشپرنگر، وایلی، امرالد و ۱۰ پایگاه دیگر در بازه زمانی ۲۰۲۳-۲۰۰۱، به تعداد ۱۸۶ پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های تمام ۱۸۶ مقاله بررسی شدند. سپس با کمک راهنمایی‌های کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف، دسته‌بندی موضوعی و ماتریس مجاورت هم‌رخدادی واژه‌ها استخراج گردید. درنهایت داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار وی. او. اس. ویوور تحلیل شدند. از آنجایی که تعداد مقالات باقیمانده بعد از پایش ۱۶ مورد بود؛ روش مرور دامنه‌ای برای تحلیل ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی، انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان داد که تعداد پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش بسیار اندک بوده و آن تعداد که با موضوع پژوهش مرتبط هستند در معنا و مفهوم ارزیابی متوازن منابع انسانی دچار انحرافات شده‌اند. بنابراین مسئله اصلی کنونی، نگرش مغفول مانده به ارزیابی متوازن منابع انسانی یا سیستم سنجش منابع انسانی راهبردی نه‌تنها در ایران بلکه در جهان است. نتایج شبکه هم‌رخدادی واژگان تحقیق، موجب کسب آگاهی بیشتر پژوهشگران از وضعیت پژوهش‌های انجام‌شده و سبب کسب اطلاع هر چه بیشتر از خلاء تحقیقاتی موجود می‌شود. همچنین مرور دامنه‌ای به پژوهشگران در درک چارچوب علمی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی و انتخاب موضوع‌های داغ و مهم، کمک می‌کند.

**واژگان کلیدی:** مرور دامنه‌ای؛ ارزیابی متوازن منابع انسانی، ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی.

---

\* کاندیدای دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

(z.bagheri71.com@gmail.com)

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

\*\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

## مقدمه

ارزیابی شرطی لازم برای مدیریت مؤثر و کارآمد یک سازمان است. این جمله معروف گویای اهمیت ارزیابی در مدیریت است: اگر چیزی قادر به ارزیابی نباشد، مدیریت آن نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. با رشد علم و پیشرفت فناوری، تعداد زیادی از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، دیگر مناسب نیستند و الگوهای پیشین ناکارآمد و غیر مؤثر تلقی می‌شوند. معمولاً مدیران ارشد هر دستگاه اجرایی ایران، از درجه بالایی از آگاهی و اجماع درباره خط‌مشی‌های مالی و فرآیندهای عملیاتی برخوردارند اما اجماع اندکی درباره درک خط‌مشی‌هایی برای پرورش و توسعه سرمایه‌های انسانی وجود دارد. خلاقیت کمتر بوده و درعین حال چارچوبی برای اندیشیدن درباره این موضوع وجود ندارد. به‌زعم برخی از اندیشمندان، متأسفانه قانون مدیریت خدمات کشوری که از مدیران و کارکنان نظام اداری به‌عنوان سرمایه انسانی یاد می‌کند؛ از نظر ماهوی دارای کاستی‌هایی است: ابهام اساسی در فصل حقوق و مزایا، از بین بردن ثبات شغلی، ناپایداری در ساختار اداری و حقوقی کشور و... از مواردی است که می‌توان به آن‌ها اشاره داشت. بزرگ‌ترین موضوع در اقتصاد نوین این است که سرمایه انسانی، مبنای خلق ارزش است. در اقتصادی که ارزش‌آفرینی تحت تأثیر سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های نامشهود است؛ هیچ راه‌حلی بهتر از سنجش راهبردهای منابع انسانی وجود ندارد. ارزیابی متوازن منابع انسانی این کار را انجام داده است. طراحی و اجرای یک سیستم سنجش راهبردی منابع انسانی یا همان ارزیابی متوازن منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی مؤثرتر عمل کنند. از سالیان پیشین تاکنون مدیران ارشد سازمان‌ها با این پرسش مواجه هستند که برای اطمینان از حصول دستاوردهای منابع انسانی درازای هزینه‌های صرف شده، چگونه واحدهای تحت حیطه نظارت خود را پایش و ارزیابی کنند؟ در همین راستا سرمایه انسانی جایگاه ویژه‌ای را در اثربخشی سازمانی به دست آورده است. منابع انسانی می‌تواند نقش شریک راهبردی در سازمان داشته باشد و ارزش‌افزوده قابل‌توجهی برای سازمان‌ها در جهت نیل به تعالی سازمانی خلق کند. یکی از جدیدترین و گسترده‌ترین ابزارهای مدیریتی سی‌ساله اخیر، مفهوم کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> است که توسط دو اندیشمند مدیریت به نام‌های کاپلان و نورتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) مطرح شده است (Cooper et

(Sigalas, 2015) al., 2017). مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که کاربرد مفهوم BSC در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی (HRM) آن‌طور که سزاوار است؛ مورد توجه جدی قرار نگرفته است. هم‌اکنون دو کتاب در زمینه ارزیابی منابع انسانی پیشگام و پر استناد است: کارت امتیاز منابع انسانی نوشته‌ی (Becker et al., 2001) و کارت امتیازی نیروی کار نوشته‌ی (Becker et al., 2005). این کتاب‌ها مفهوم عمومی BSC را در نظر گرفته و متناسب با عملکرد منابع انسانی شرکت و نیروی کار اصلاحاتی را اعمال داشته‌اند.

مشهود است که دانش و پژوهش در خصوص ارزیابی متوازن منابع انسانی نه فقط در ایران، بلکه در سطح جهانی نیز، هنوز بسیار محدود بوده و در مرحله‌ای اکتشافی به سر می‌برد. در مواجهه با این پیشینه تحقیقاتی ضعیف (به خصوص در ایران)، سؤالاتی از این قبیل مطرح می‌شود که سیر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی چگونه است؟ آیا تحقیقاتی جامع و مدون در این زمینه انجام شده و سطح کمی و کیفی این تحقیقات چگونه هستند؟ آیا در کشورمان ایران، تحقیقاتی در این راستا صورت گرفته و چه میزان از این تحقیقات در سطح بخش دولتی ایران انجام شده است؟ از طرفی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت‌هایی است. علت این تفاوت‌ها ریشه در ماهیت و اهداف سازمان‌های دولتی با خصوصی، به خصوص در پارادایم خدمات عمومی نوین دارد. در سازمان‌های دولتی مفهوم مشتری جای خود را به شهروند داده است. فرآیندهای داخلی، عملیاتی هستند و استراتژی یا راهبردی جای خود را به خطمشی گذاری داده‌اند. در چنین سازمانی رسیدن به اهداف مالی هدف نیست بلکه بعد مالی کمکی برای جلب رضایت شهروندان است. توجه به این نکته مهم است که هر کشوری خطمشی‌های خود را بر اساس یکی از پارادایم‌های مدیریت دولتی طراحی و تبیین می‌نماید.

با توجه به آنچه بیان شد می‌توان ادعا کرد که مسئله اصلی کنونی، نگرش مغفول مانده به ارزیابی متوازن منابع انسانی یا سیستم سنجش منابع انسانی راهبردی نه تنها در ایران بلکه در کل جهان است. لذا باید تحقیقی تهیه و ارائه شود که بر مبنای آن بتوان اطلاعات دقیق‌تر و گویاتری را به منظور افزایش بهره‌وری، در اختیار مدیران سطوح عالی و خطمشی گذاران دولتی قرارداد. هدف پژوهش حاضر مرور پژوهش‌های پیشین بر اساس روش مرور دامنه‌ای<sup>۳</sup> و نقد آن‌ها است. از تأثیرات این پژوهش می‌توان به

مواردی همچون کمک به مدیران برای درک بهتر ارزیابی متوازن منابع انسانی، تغییر نگرش محققان نسبت به موضوع ارزیابی متوازن منابع انسانی و کمک به خط‌مشی‌گذاران و سیاست‌گذاران ایران، جهت ارزیابی متوازن منابع انسانی (تأثیر و تغییر در سیاست‌گذاری) اشاره کرد.

### مرور ادبیات

تغییر و تحولات مداوم در محیط پیرامونی سازمان‌ها و درهم‌آمیختگی مؤلفه‌های درون‌سازمانی، تهدیدها و فرصت‌های گوناگونی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها به منظور کنترل و پیشگیری بحران‌های احتمالی و جذب فرصت‌های پیش رو، توجه خود را به برنامه‌ریزی معطوف داشته‌اند (حریری و صراف پور، ۱۳۹۳). مدیران منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای با چالش تدوین چشم‌انداز راهبردی مواجه شده‌اند. در دهه ۱۹۹۰ اندیشمندی‌ها سر برآوردند که دغدغه بازگرداندن نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌ها را داشتند. دیوید اولریش و همکاران او در این میان سرآمد بودند و با انتشار کتاب قهرمانان منابع انسانی، به این موضوع پرداختند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه‌انزوا به درآیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده بان فرمانده کشتی عمل کنند. آن‌ها باید شریک راهبردی سازمان باشند؛ از کارهای سطحی و سنتی بپرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول‌آفرین و متفاوت گام بردارند (Becker et al., 2001).

برنامه‌ریزی در انواع مختلف خود اعم از راهبردی، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، باید یکی از ضروریات سازمانی باشد (Lloyd, 2006). مسئله اصلی این است که با وجود اینکه در بخش دولتی و عمومی، بسیاری از تصمیمات مدیران تابعی از متغیرهای اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و... است؛ چرا این متغیرها، وارد الگوی ارزیابی عملکرد نشده‌اند (کریمی، ۱۳۸۵). در این مقاله با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی، خلأهای تحقیقاتی این موضوع شناسایی شده است.

### راهبرد

بررسی نظرات متخصصان مدیریت راهبردی حاکی از این است که برای هر سازمان باید

با توجه به اقتضائات و شرایط خود سازمان الگوی مدیریت راهبردی ترسیم و تدوین شود. تاکنون تصورات، تفکرات و فرضیات گوناگون و متنوعی از سوی صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، در قالب پارادایم‌های راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده است. بررسی نظرات مخالفان و موافقان این حوزه حاکی از آن است که تصویری روشن و واحد از موضوع راهبرد و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۸۴).

فرض زیر بنایی رویکرد کارت امتیاز متوازن این است که مدیران ارشد توجه بیش از حدی به ابعاد مالی عملکرد داشته و عنایت کافی به نیروهایی که آن نتایج را ایجاد می‌کنند؛ نداشته باشند. به‌طور کلی، سنجه‌های مالی ذاتاً پس نگرند و حال آنکه پیش برنده‌های عملکرد را مدیریت‌ها کنترل می‌کنند. کل سیستم متوازن کارت امتیاز مدیران را تشویق به دخالت موثر در فرآیند اجرای راهبرد، به‌جای کنترل صرف نتایج مالی می‌کند. مدیران با تعیین سنجه‌های فرآیندهای حیاتی، ارزیابی آن‌ها و انتقال منظم و مرتب عملکرد شرکت از طریق این معیارها به کارکنان، اطمینان حاصل می‌کنند. همه سازمان در اجرای راهبرد مشارکت دارند. بنابراین، رویکرد کارت امتیاز متوازن، راهبرد را به کاری برای همه تبدیل می‌کند. در این راستا متولیان منابع انسانی باید بتوانند مشارکتشان را در اجرای راهبرد شرکت بسنجند و در نتیجه در راهبرد شرکت به حساب آیند نه این که کنار گذاشته شوند (Becker et al., 2001).

### ارزیابی عملکرد

منابع انسانی مهم‌ترین زیربنای سرمایه‌های فکری سازمان است. آنچه سازمان‌های موفق و توسعه‌یافته را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، منابع انسانی آن‌هاست. سرمایه یا منابع انسانی تنها منبع پایداری سازمانی است که مدیریت عملکرد صحیح آن‌ها زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان و کارکنان را فراهم می‌آورد. (Hunton et al., 2003) یکی از روش‌های مؤثر توسعه عملکرد کارکنان استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان است. (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵). یکی از مسائل مهم در حوزه مدیریت عملکرد، فقدان یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام است (رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰).

کارت امتیازی متوازن به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد توسط کاپلان و نورتون، مطرح شد و بعد از آن به عنوان ابزاری برای کمک به تحقق راهبردها از جانب صاحب نظران مدیریت و مدیران ارشد سازمانی مورد استقبال گسترده‌ای قرار گرفت. (Akkermans & Oorschot: 2002) منابع انسانی سرمایه اصلی یک سازمان است که نمی‌توان آن‌ها را بدون ارزیابی، کنترل کرد (میرزایی، ۱۳۹۱). اگرچه کارت امتیازی متوازن در تعدادی از شرکت‌های آسیایی با موفقیت پذیرفته شده است اما عوامل متفاوتی مانند سبک‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌های ملی، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مختلف فرهنگی ملی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر اجرای کارت امتیازی متوازن تأثیر می‌گذارند. یک کارت امتیازی متوازن زمانی مؤثرتر است که تلاش‌های همه افراد را در تمام سطوح سازمان هماهنگ کند. برای حفظ یک بالا سیستم کاری با عملکرد بالا در سازمان کارت امتیازی نیروی کار پیشنهاد شده که عملکردهای منابع انسانی، سیستم منابع انسانی و رفتار کارکنان را ادغام می‌کند. (Rhodes et al., 2006)

در پیشینه ارزیابی متوازن می‌بینیم که منابع انسانی به طور سنتی پیوند ضعیفی با سیستم سنجش عملکرد دارد. اگر متولیان منابع انسانی در مدیریت عملکرد راهبردی شایستگی ایجاد کرده و توسعه دهند، این ضعف می‌تواند به یک قوت تبدیل شود. برای ساختن این شایستگی، مدیران منابع انسانی باید سنجش استراتژیک را در دو بعد درک کنند: چه چیزی و چگونه، باید اندازه‌گیری شود؟ چه چیزی به اجرای استراتژی اشاره دارد و تمرکز بر اجرای استراتژی، سنگ زیرین مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. ارزیابی متوازن منابع انسانی اهرم مهمی در اختیار سازمان‌هاست که به وسیله آن مدیران ارشد سازمانی می‌توانند در طراحی و جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی مؤثرتر اقدام کنند. مؤثرترین شیوه‌ای که ما برای تغییر وضعیت موجود سراغ داریم، عبارت است از طراحی و بسط سیستم سنجشی که برای پیوند دادن کارکنان، استراتژی و عملکرد طراحی شده است. مقصودی که نویسندگان در پی کاوش آن هستند.

### ارزیابی متوازن منابع انسانی

در دهه ۱۹۹۰، اندیشمندی سر برآوردند که دغدغه بازگرداندن نقش و جایگاه منابع

انسانی در سازمان‌ها را داشتند. دیو اولریش و همکاران او در این میان سرآمد بودند. باعرضه کتاب قهرمانان منابع انسانی، آن‌ها این ندا را سردادند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به درآیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده بان فرمانده کشتی عمل کنند. آن‌ها باید شریک استراتژیک سازمان باشند؛ از کارهای مطرح و سنتی بپرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول‌آفرین و متفاوت گام بردارند (Becker et al., 2001). اخیراً به متولیان منابع انسانی مسئولیت مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک واگذار شده است. سهم آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی مسائل انسانی‌ای است که برای استراتژی کسب‌وکار حیاتی هستند و به ایجاد و اجرای استراتژی کمک می‌کنند (Cui, 2017).

با بررسی ادبیات موضوع محققان دریافتند که به‌جز BSC، توجه کمی نسبت به ارزیابی متوازن منابع انسانی شده است. در این رابطه کتاب پیشگام و پر استناد هستند: کارت امتیاز منابع انسانی نوشته بکر، هوسلید و اولریش<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) و کارت امتیازی نیروی کار (Becker et al., 2005). این کتاب‌ها مفهوم عمومی BSC را در نظر گرفته و بر روی آن، مجدداً و متناسب با عملکرد منابع انسانی یک شرکت (کتاب اول) و نیروی کار غیر نظارتی (کتاب دوم) کار کرده‌اند (Kaufman et al., 2021).

کارت امتیازی منابع انسانی رویکردی را نشان می‌دهد که مطابقت عملکرد با اهداف استراتژیک را امکان‌پذیر می‌کند. بررسی ادبیات نشان داد که کارت امتیازی منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار ارتباطی به‌عنوان سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌شود. با مرور تحقیقات قبلی مشاهده می‌شود که تحقیقات اندکی درباره استفاده از کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی انجام شده است (Boudlaie et al., 2001).

تا ارزشی که متولیان منابع انسانی می‌آفرینند به قید عدد و اندازه درنیاید و با زبان کسب‌وکار بیان نشود؛ ارجی بر آن نهاده نخواهد شد. بکر، هوسلید و اولریش مدل هفت مرحله‌ای برای ایفای نقش استراتژیک منابع انسانی ارائه کرده‌اند و بر همسوسازی درونی و بیرونی منابع انسانی به‌عنوان پیش‌شرط آن انگشت تأکید نهاده شده است. سیستم ارزیابی متوازن منابع انسانی با درک روشن استراتژی رقابتی و اهداف عملیاتی شرکت و تعریف شایستگی‌ها و رفتارهای موردنیاز برای دستیابی به آن اهداف به انجام می‌رسد. تردیدی نیست که سنجش و اندازه‌گیری نامشهودها، مانند توانایی‌های فردی و

قابلیت‌های سازمانی، کار سبلی نیست و در عمل با مشکلاتی مواجه است اما متدولوژی ارائه‌شده در این کتاب، سنجش عملکرد کسب‌وکار را نه صرفاً بر اساس نتایج مالی، بلکه از منظر اجرای استراتژی به‌خوبی شرح می‌دهد و با تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت برای مداخله‌گری‌های منابع انسانی و تعیین نرخ بازگشت سرمایه در منابع انسانی، قدم به قدم پیاده‌سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی را راهنمایی می‌کند. وظیفه اصلی متولیان منابع انسانی ارزش‌آفرینی است. تشخیص و سنجش ارزش‌آفرینی، به یک سیستم ارزیابی متوازن نیاز دارد و این کتاب درصدد تکمیل این داستان است (Becker et al., 2001).

هوسلید، بکر و بیٹی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) نیز تأیید کردند که کارت امتیازی منابع انسانی برای هدایت مدیریت طراحی شده است به‌علاوه عناصر موجود در کارت امتیازی منابع انسانی کلیدی هستند (Gabčanová, 2012). در حال حاضر، روش‌های اندازه‌گیری عملکرد بسیار متنوع از ساده تا پیچیده است. به‌طور کلی، انتخاب تکنیک‌های سنجش عملکرد منابع انسانی به‌شدت به‌اندازه، مقیاس و پیچیدگی سازمان یا شرکت بستگی دارد.

بیشترین دلیل رایج برای عدم اجرای یک منبع کارت امتیازی انسانی، طراحی اشتباه خود کارت امتیازی منابع انسانی نیست بلکه عامل اصلی، عدم ارتقاء از داخل سازمان است که عمدتاً ناشی از حمایت ناکافی مدیریت ارشد است. مدیریت ارشد باید به‌صراحت استراتژی‌های یک سازمان را به زیردستان ارائه دهد (Chuang et al., 2011). کارت امتیازی منابع انسانی یک مدل ارزیابی منابع انسانی جامع ارائه می‌کند، که به مدیران کمک می‌کند تا راه را برای مشارکت منابع انسانی در اجرای استراتژی‌های تمام سطوح سازمانی هموار کنند HR Scorecard فقط مربوط به عملکردهای عمومی مدیریت منابع انسانی است، به‌علاوه جنبه‌های سبز مدیریت سرمایه انسانی را در نظر نمی‌گیرد. ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز دربرگیرنده این است که ارزیابی کارکنان باید به‌طور جداگانه در واحدهای مختلف شرکت انجام شود و شاخص‌ها باید با اهداف استراتژیک سازمانی همسو باشند (Ghosh & Haque: 2022).

کارت امتیازی منابع انسانی شکلی از اندازه‌گیری منابع انسانی است که افراد-استراتژی‌ها-عملکرد، میزان مشارکت آن‌ها در دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی شرکت را به هم مرتبط می‌کند. با داشتن کارکنان شایسته و توانمند عملکرد شرکت بهبود خواهد یافت. شرکتی که تمام تجهیزات خود را از دست می‌دهد اما

همچنان مهارت و دانش را دارد؛ کارمندان آن قادر خواهند بود دوباره به کسب‌وکار بازگردند. در اندازه‌گیری HRSC مهم است که ابتدا یک نقشه استراتژی از منابع انسانی تهیه کنید. تقسیم منابع در تهیه نقشه استراتژیک باید اهدافی که منجر به بهبود بهره‌وری در شرکت می‌شود را شفاف، قابل‌اندازه‌گیری و دست‌یافتنی تعریف کند (Amelia & Damayanti: 2019).

پیاده‌سازی HR Scorecard شامل مراحل زیر است:

۱. شفاف‌سازی استراتژی کسب‌وکار؛
۲. توسعه معماری منابع انسانی؛
۳. ایجاد یک نقشه استراتژی از شرکت؛
۴. شاخص‌های کسب‌وکار؛
۵. نتایج؛
۶. شناسایی منابع انسانی در نقشه؛
۷. هماهنگ‌سازی دستاوردها با معماری منابع انسانی؛
۸. طراحی کارت امتیازی منابع انسانی؛
۹. اجرا کردن؛ (Balogh & Golea: 2015)

### ارزیابی متوازن در بخش دولتی

اگرچه تحقیقات گسترده‌ای درباره نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان‌های بخش خصوصی وجود دارد اما درعین حال توجه بسیار کمی به بخش دولتی شده است (Burke & Cooper: 2011). وظایف مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی غالباً شامل تحلیل شغل، انتساب، مدیریت عملکرد، استخدام و بالا بردن سطح انگیزش است (Herman & Renz: 2008). درعین حال تلاش‌ها در به‌کارگیری شیوه مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی در بخش دولتی با شکست مواجه شده است.

چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از دیدگاه جکسون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، عبارت‌اند از:

۱. رقابت بر سر دریافت بودجه

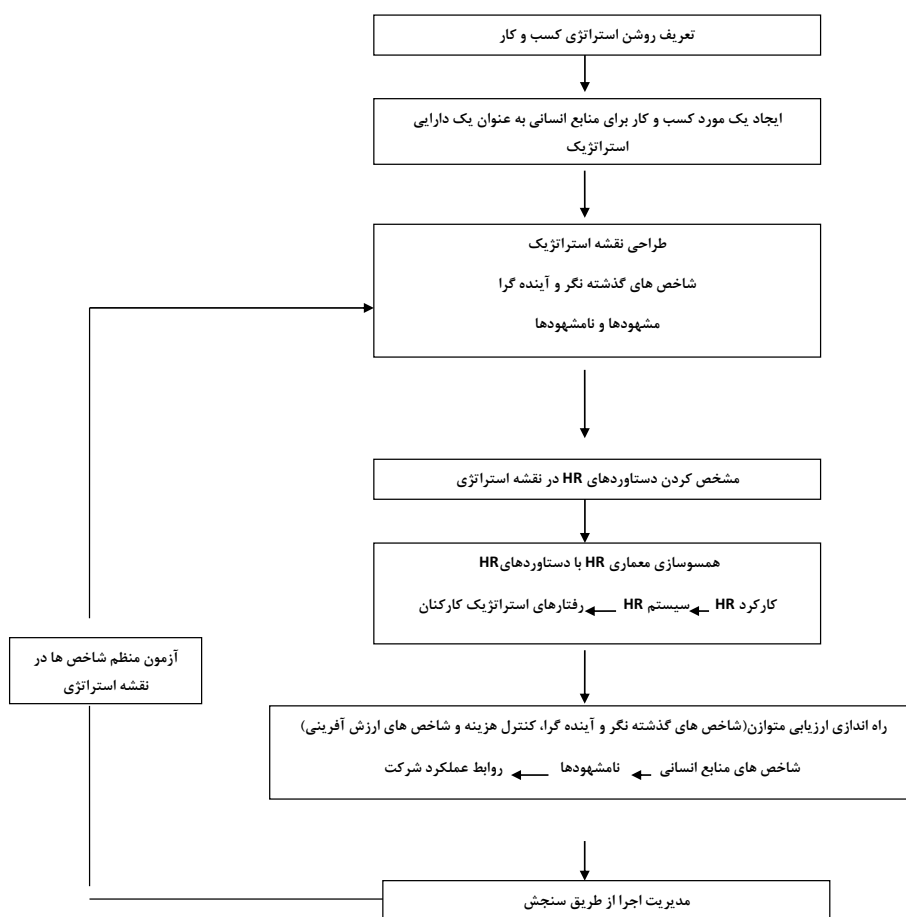
۲. فقدان تخصص مدیریت منابع انسانی
۳. رقابت با سایر بخش‌ها بر سر کارمندان باکیفیت
۴. افزایش مطالبات اجتماعی
۵. پرداخت پایین
۶. امکانات محدود توسعه شغلی
۷. آموزش محدود و فرصت‌های کم توسعه
۸. افزایش حساسیت سازمان‌های دولتی نسبت به نیازهای مردم در جوامع با گوناگونی بالا
۹. تفاوت مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی

در پژوهش‌های مختلف تصور شده است که مدل‌های موجود در بخش خصوصی به‌طور همسان قابل به‌کارگیری در بخش دولتی هستند. همین موضوع سبب شده است که در ایران، مفروضات خدمات دولتی نوین در پاسخ به فشارهایی همچون کاهش هزینه‌های بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرند. در نتیجه بایستی سیستمی در بخش دولتی بکار گرفته شود تا منافع مورد نظر در این بخش را که متفاوت با بخش خصوصی است؛ عاید سازمان نماید. واحد منابع انسانی نیز از این امر مستثنی نیست و متولیان منابع انسانی در اجرا و پیاده‌سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی باید به این مسائل توجه ویژه‌ای داشته باشند.

### مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی

منابع انسانی چگونه می‌تواند نقش راهبردی خود را به رسمیت درآورد؟ شکل (۱) نشان داده است که در بخش خصوصی، چگونه منابع انسانی می‌تواند دستاوردهای خود را به فرآیند اجرایی راهبردی پیوند زند. بررسی‌ها نشان داده است مدلی که کاملاً بتواند پاسخگوی نیازهای سازمان‌های دولتی باشد، تاکنون وجود ندارد. رویکرد ارزیابی متوازن بر این فرض و مقدمه استوار است که مدیران ارشد، به ابعاد مالی عملکرد، بیش از حد توجه می‌کنند و به نیروهایی که این نتایج را پدید می‌آورند و پیش می‌برند بی‌توجه هستند. شاخص‌های مالی ذاتاً نگاهی رو به گذشته دارند. از آنجاکه محرک‌های عملکرد

هم‌اکنون در کنترل مدیریت هستند؛ سیستم سنجش ارزیابی متوازن، مدیران را تشویق می‌کند که تنها به پایش ساده نتایج مالی بسنده نکنند؛ بلکه در فرآیند اجرای استراتژی به صورت فعال‌تری درگیر شوند. بکر و همکارانش (۲۰۰۱) مدلی هفت مرحله‌ای برای ایفای نقش راهبردی منابع انسانی ارائه کرده‌اند. این که منابع انسانی چگونه می‌تواند نقش راهبردی خود را صورت رسمی ببخشد؟ در شکل زیر نشان داده شده است که چگونه منابع انسانی می‌تواند دستاوردهای خود را به فرآیند اجرای استراتژی پیوند زند.



شکل ۱. مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و همکارانش (۲۰۰۱)

### پیشینه پژوهش

این قسمت مروری بر آثار اخیر در حوزه ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی است. مقالات و کتاب‌های منتشرشده در وب‌گاه‌های خارجی اعم از وب او ساینس، اسکوپوس، اشپرینگر، IEEE، JSTOR، وایلی، ساینس دایرکت و...، وب‌گاه‌های داخلی اعم از SID، مگ ایران، سیویلیکا، گنج و منابع فیزیکی موجود مانند کتاب‌های منتشرشده، در این قسمت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند.

### الف) آثار خارجی

متولیان منابع انسانی بیش‌ازپیش با چالش‌های تدوین چشم‌انداز راهبردی مواجه هستند. بکر و همکارانش (۲۰۰۱) به این چالش‌ها از طریق سیستمی به نام سنجش عملکرد منابع انسانی و ارزیابی سهم آن بر روی عملکرد سازمان پاسخ داده‌اند. آن‌ها بر این باورند که طراحی و اجرای یک سیستم سنجش منابع انسانی راهبردی بانام ارزیابی متوازن منابع انسانی، اهمی را در اختیار شرکت‌ها قرار خواهد داد. مؤثرترین شیوه‌ای که بکر و همکاران او برای تغییر وضعیت موجود سراغ دارند؛ طراحی و بسط سیستم سنجشی است که برای برقراری ارتباط بین کارکنان، راهبرد و عملکرد طراحی می‌شود. شواهد تجربی مربوط به اثربخشی پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و همچنین تأثیر متغیرهای زمینه‌ای ارزیابی متوازن منابع انسانی بر سازمان‌های آسیایی محدود است.

رودز<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در مقاله خود اشاره کوتاه و مختصری به ارزیابی متوازن منابع انسانی داشته‌اند اما آن را موشکافانه تحلیل نکرده‌اند. در این مقاله بانک اندونزی که یک بانک دولتی است مورد بررسی قرار گرفته اما به تفاوت سازمان‌های دولتی با خصوصی در پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن و حتی ارزیابی متوازن منابع انسانی پرداخته نشده است. مدل بکر و همکارانش (۲۰۰۱) به برخی محققان کمک کرده تا سیستم‌های تصمیم‌گیری کل‌نگری را برای شناسایی قابلیت‌های منابع انسانی طراحی کنند (Lin & Hsu: 2010). این دو محقق، از ارزیابی متوازن منابع انسانی برای اندازه‌گیری قابلیت‌های منابع انسانی استفاده کرده‌اند. تحقیقی که تأکید بر بررسی چگونگی به‌کارگیری ارزیابی متوازن منابع انسانی در سازمان‌های خدمات عمومی (Cunningham & Kempling: 2011) داشته به پنج مرحله از مدل هفت مرحله‌ای بسنده

کرده است. این موضوع حاکی از مغفول ماندن این مقاله از دو مرحله نهایی این مدل، یعنی طراحی سیستم راهبردی سنجش منابع انسانی و مدیریت از طریق سنجش است. در مقاله‌ای بانام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در صنعت خدمات مالی: دیدگاه ارزیابی متوازن منابع انسانی؛ به توسعه مدل اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی برای صنعت خدمات مالی تایوان، از طریق جمع‌آوری و خلاصه‌ای از متون مربوط به مدیریت منابع انسانی، ارزیابی متوازن و ارزیابی عملکرد منابع انسانی، پرداخته شده است (Chuang et al., 2011). نکته‌ای که در این مقاله وجود دارد آن است که به تمام جنبه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی پرداخته نشده است؛ از HRSC برای رتبه‌بندی عوامل استفاده شده اما از روند و بررسی تمام جنبه‌های آن غفلت ورزیده شده است. در این مقاله نشانی از ۷ مرحله نیست و تمرکز محققان بر نقشه استراتژی منابع انسانی است.

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن به یکی از محبوب‌ترین و موفق‌ترین ابزارهای مدیریت عملکرد یک سازمان تبدیل شده است. تحقیقی (Balogh & Golea: 2015) توضیح می‌دهد که چرا باید به منابع انسانی به‌عنوان یک دارایی راهبردی نگاه کرد و ارتباط بین کارت امتیازی منابع انسانی و کارت امتیازی متوازن را پررنگ‌تر نشان می‌دهد. به‌علاوه مراحل اجرای ارزیابی متوازن منابع انسانی ارائه شده است. در این مقاله تنها به بررسی HRBSC و اشاره کوتاهی به ارزیابی متوازن منابع انسانی شده است. اجرای کارت امتیازی متوازن به انضمام معماری منابع انسانی موردتوجه نگارندگان مقاله بوده و از سنجش منابع انسانی صرف‌نظر گردیده که به‌مراتب از مدل پیشنهادی بکر، هوسلید و اولریش ضعیف‌تر است. به عقیده کوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) کارت امتیازی منابع انسانی، پیوند علت و معلولی بین فعالیت‌های منابع انسانی و کارمندان کلیدی را نشان می‌دهد. رویکرد هفت مرحله‌ای ارزیابی متوازن منابع انسانی نشان می‌دهد که چگونه این فرآیند چندمرحله‌ای بر توسعه کارت امتیازی منابع انسانی مؤثر است. تحقیقاتی هم هستند که بر اساس ارزیابی متوازن منابع انسانی (HRSC) به تجزیه و تحلیل عملکرد منابع انسانی پرداخته‌اند (Fadhil et al., 2017). در این تحقیق از روش Relief برای طراحی سیستمی که قادر به تولید یک سیستم رتبه‌ای از ویژگی‌های کلیدی در اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی، یعنی سیستم کاری با عملکرد بالا (HPWS) و همسویی سیستم منابع انسانی (HRSA) باشد؛ استفاده شده است. این تحقیق در نوع خود بی‌نظیر است و به ارزیابی

متوازن منابع انسانی آن طور که شایسته و بایسته است؛ پرداخته است. به طوری که سیستم سنجش توسعه و شاخص های کلیدی فرموله شده اند. تنها نکته ای که در این مقاله وجود دارد آن است که این سنجش در یک سازمان خصوصی و برای صنعت خاصی انجام شده و الگوی جدیدی با توجه به گذشت شانزده سال از ارائه مدل اولیه، پیشنهاد نشده است.

پژوهشگران (Amelia et al., 2019) در مقاله ای با عنوان تجزیه و تحلیل سنجش عملکرد منابع انسانی با روش ارزیابی متوازن منابع انسانی در بیمارستان سورابایا، به تمام جنبه های ارزیابی متوازن منابع انسانی پرداخته اند. تمرکز این محققان غالباً بر موضوعاتی چون کارت امتیازی و شاخص های کلیدی عملکردی بوده است. (Genç & Özcan: 2019) در مقاله توسعه یک نقشه استراتژی منابع انسانی در سازمانی نظامی، به ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و همکارانش اشاره کرده اند. مطالعه این دو محقق بر چگونگی استفاده از ارزیابی متوازن منابع انسانی، برای ایجاد نقشه استراتژیک به منظور سنجش HRM در سازمان های نظامی تمرکز دارد. در ادامه محققان به این سؤال پاسخ دادند که چگونه باید یک نقشه استراتژی در بستر نظامی شکل گیرد؟ در این مقاله به مفهوم HR Scorecard توجه کم و به بررسی یک سازمان نظامی و تفاوت آن با سازمان های غیرنظامی اکتفا شده است. محققان می توانند تفاوت ارزیابی متوازن منابع انسانی را در سازمان های دولتی و خصوصی بیان کنند. سازمان های نظامی اکثراً وابسته به دولت هستند در صورتی که اشاره ای به این که این روش مختص سازمان های خصوصی است؛ نشده و آن را برای یک سازمان دولتی به کار برده اند. برخی دیگر از محققان در مقاله ای بانام طراحی سیستم ارزیابی منابع انسانی مبتنی بر کارت امتیازی منابع انسانی (Nasution & Sembiring: 2019)، به جای تمرکز بر ارزیابی متوازن منابع انسانی بر رویکرد کارت امتیازی منابع انسانی تمرکز کرده اند و در مرحله سوم مدل هفت مرحله ای، تحقیق را متوقف کرده اند.

کافمن و همکارانش<sup>۹</sup> در سال ۲۰۲۱ کارت های امتیازی متوازن جایگزینی را بر اساس مدل های سیستم کار با عملکرد بالا (HPWS) و سیستم روابط استخدامی (ERS) بکر و همکارانش، ارائه داده اند. از آنجایی که هدف این مقاله بررسی شرکت های آمریکایی بوده است، محققان بخش دولتی را در نظر نگرفته اند که این اقدام با توجه به ماهیت HR

scorecard کاملاً هوشمندانه است. لوهانا<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، با طراحی ارزیابی متوازن منابع انسانی، عملکرد منابع انسانی را موردسنجش قرار دادند. از نقاط ضعف این مقاله آن است که باوجود رفرنس دهی به کتاب بکر و همکارانش (۲۰۰۱) و اشاره به ارزیابی متوازن منابع انسانی، تنها به کارت امتیازی بسنده شده است و نشان از ضعف مفهومی مقاله دارد. کارت امتیازی کارکنان سبز - مدلی مفهومی برای همسویی عملکرد سبز فردی و اهداف پایداری سازمانی (Ghosh & Haque: 2022).

از دیگر تحقیقاتی است که ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و همکاران (۲۰۰۱) را موردنقد و بررسی قرار داده‌اند. در این مقاله به این نکته اشاره شده است که ارزیابی متوازن منابع انسانی باهدف ارزیابی رفتارهای کارکنان طراحی شده است و شامل ابعاد سبز منابع انسانی نیست. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های سبز شرکتی نیازمند اجرای راهبرد منابع انسانی سبز است که با اهداف بلندمدت سازمان مطابقت داشته باشند. از نقاط ضعف این مقاله می‌توان به عدم توجه به پایه‌ای‌ترین مفهوم ارزیابی متوازن منابع انسانی اشاره کرد. HRSC این امکان را برای منابع انسانی فراهم می‌کند که نقش خود را به‌عنوان یک دارایی راهبردی کسب‌وکار افزایش دهد و فرضیه تحقیق یعنی کارت امتیازی منابع انسانی شامل ابعاد سبز منابع انسانی نیست؛ به‌راحتی و با توجه به کتاب مینا رد می‌شود.

از تعداد مقالات انگشت‌شماری که به تمام جنبه‌ها و مراحل مدل هفت مرحله‌ای بکر و همکاران (۲۰۰۱) توجه کرده است می‌توان به مقاله پیاده‌سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی در صنعت هتلداری (Shankari & Suja: 2008) اشاره کرد. توجه صرف به بخش خصوصی و پررنگ شدن جنبه‌های مالی (توجه کم به سایر وجوه یعنی مشتری، عملیاتی و راهبردی) از خلأهای تحقیقاتی مقاله حاضر است. بودلایی<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) با شناسایی اهداف راهبردی و ترسیم راهبرد مدیریت منابع انسانی با تمرکز به ذینفعان، تأکید داشتند تا تفاوت ارزیابی متوازن منابع انسانی بخش خصوصی و عمومی را بیان کنند. مدل برای ارزیابی منابع انسانی تهیه شده اما به تمام جنبه‌های HR Scorecard پرداخته نشده است. این تحقیق متمرکز بر ذینفعان با دیدگاه فرهنگ شرکتی نسبت به آنان است که متأسفانه سایر عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری کارت امتیاز منابع انسانی در این تحقیق موردبررسی قرار نگرفته است. البته این مقاله در نوع

خود بی نظیر است و می‌تواند به‌عنوان الگویی عالی برای محققان قرار گیرد. مقاله‌ای با عنوان ارزیابی وضعیت روابط استخدامی: رویکرد کارت امتیازی متوازن ساخته‌شده بر اساس مدل مکنزی کینگ از یک سیستم روابط صنعتی (Kaufman et al., 2021)؛ به ارزیابی متوازن منابع انسانی و نیروی کار پرداخته است. کافمن و همکارانش به موضوع ارزیابی متوازن منابع انسانی بسیار کم پرداخته‌اند و تمرکز پژوهشگران بر ارزیابی متوازن نیروی کار (بکر و همکاران، ۲۰۰۵) بوده است. مقالات متعدد دیگری نیز وجود دارند که باوجود ادعایشان مبنی بر به‌کارگیری یا گرتنه برداری از مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و همکاران (۲۰۰۱)، تنها به کارت امتیازی متوازن منابع انسانی پرداخته‌اند و از توجه به سایر مراحل مدل هفت مرحله‌ای غافل مانده‌اند (Hydar et al., 2010)، (Alipour et al., 2019) و (Salomon & Alexander: 2020). برخی دیگر از مقالات منتشرشده نیز همانند مقاله کاناگات و شارما<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱) با عنوان کارت امتیازی منابع انسانی برای نوآوری در آموزش عالی، در به‌کارگیری مفهوم دچار ایراداتی هستند. در این مقاله به این نکته اشاره شده است که اجرای HRSC یک رویکرد از بالا به پایین است که در آن نقش‌ها به‌وضوح مشخص می‌شوند.

### (ب) آثار داخلی

با بررسی تحقیقات داخلی صورت گرفته، مشاهده شد که تاکنون تحقیق جامع و مدونی در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی در ایران صورت نگرفته است. تنها تحقیق صورت گرفته به‌منظور توسعه مدلی برای شرکت لاستیک پارس (صفری، ۱۳۹۲) بوده است که از نظر نوآوری و جنبه‌های جدید بودن تحقیق، در سطح ضعیفی قرار دارد و برخلاف عنوان مقاله که هدفش توسعه مدل ارزیابی متوازن منابع انسانی بوده است؛ پژوهش در مرحله سوم مدل بکر و همکاران (۲۰۰۱)، متوقف شده است. متأسفانه این نویسندگان و سایر نویسندگانی که در بالا به آن‌ها اشاره شده است در مفهوم ارزیابی متوازن منابع انسانی دچار مشکل شده‌اند. در مرحله ۵ مدل بکر و همکارانش (۲۰۰۱)، به موضوع همسو نمودن معماری منابع انسانی با دستاوردهای منابع انسانی پرداخته شده است. در مراحل قبلی تفکر بالا به پایین است. در آن راهبرد به شما می‌گوید بر روی کدام یک از دستاوردهای منابع انسانی باید تمرکز کنید (مرحله ۴). اما در مرحله ۵، پرسش این

است که کارکرد منابع انسانی (تشویق‌ها، شایستگی‌ها، ساختار کاری و...) چگونه ساختاردهی شوند تا دستاوردها فراهم شوند؟ با توجه به توضیحات ارائه‌شده، واضح است که نگرش به ارزیابی متوازن منابع انسانی، آن‌هم در بخش دولتی دچار نقایص و کاستی‌های فراوانی است و لزوم انجام تحقیقی به‌منظور سامان دادن به نگرش کنونی را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد.

### روش پژوهش

در این پژوهش از روش مرور دامنه‌ای یا سریع، پیرامون مفاهیم کلیدی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی، به‌منظور یافتن منابع اصلی و انواع شواهد موجود استفاده شد. روش تحقیق مرور دامنه‌ای پیرامون موضوعات پیچیده و یا موضوعاتی که قبلاً درباره آن‌ها مرور جامعی صورت نگرفته است را به‌صورت پروژه‌ای خاص به مرحله اجرا درمی‌آورد. در سال ۲۰۰۵ میلادی Malley'O و Askey چهارچوب یک مرور دامنه‌ای را با در نظر گرفتن چهار دلیل اصلی برای انجام آن مشخص کردند. این چهار دلیل عبارت‌اند از: ۱. مشخص کردن وسعت، محدوده و طبیعت فعالیت‌های پژوهشی، ۲. معین کردن ارزش انجام یک مرور نظام‌مند، ۳. خلاصه کردن و انتشار نتایج پژوهش‌های به‌عمل‌آمده و ۴. مشخص کردن شکاف‌های پژوهشی در ادبیات موجود پیرامون یک موضوع خاص. بنابراین، یک مرور دامنه‌ای از جهات مختلفی با یک مرور نظام‌مند متفاوت است. مرور دامنه‌ای، شکل خاصی از مرور نظام‌مند است که بر مرور گسترده و سریع شواهد پیرامون یک موضوع خاص و بدون در نظر گرفتن کیفیت مطالعات انجام‌شده، تأکید دارد (رضائیان، ۱۳۹۷). از مهم‌ترین علل انتخاب روش مرور دامنه‌ای برای پژوهش حاضر، می‌توان به کمبود پژوهش‌های پیشین و نقد مطالعات موجود اشاره نمود.

### سؤالات پژوهش

- ۱- سیر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی چگونه است؟
- ۲- آیا تحقیقاتی جامع و مدون در این زمینه انجام‌شده و سطح کمی و کیفی این تحقیقات چگونه هستند؟

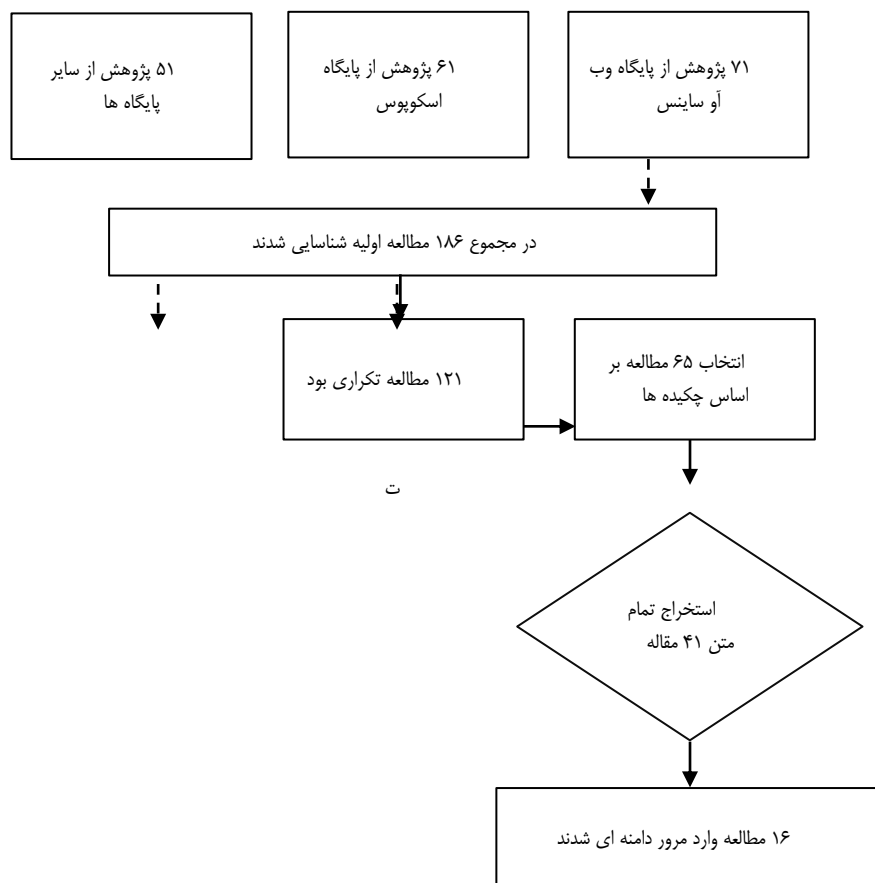
۳- آیا در کشورمان ایران، تحقیقاتی در این راستا صورت گرفته و چه میزان از این تحقیقات در سطح بخش دولتی ایران انجام شده است؟

### یافته‌های پژوهش

محققین با در پیش گرفتن استراتژی جستجوی متناسب با هر پایگاه علمی (جدول ۱)، کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع تحقیق را شناسایی نمودند. تعداد منابعی که در ابتدا یافت شد ۱۸۶ عدد بود که ۱۲۱ مطالعه تکراری بود؛ ۶۵ مطالعه بر اساس چکیده‌ها انتخاب شدند که از بین آن‌ها، ۲۴ مطالعه به دلیل غیر مرتبط بودن از مطالعه خارج شدند. ۴۱ مطالعه استخراج تمام متن شدند که ۲۵ مطالعه به دلیل نداشتن معیارهای ورود از مطالعه خارج گردیدند و درنهایت ۱۶ محتوای مقاله باقی‌مانده وارد مطالعه مرور دامنه‌ای شدند. سپس با کمک نرم‌افزار VOSviewer، شبکه هم‌رخدادی واژگان استخراج شد. از آنجایی که تعداد مقالات باقیمانده اندک بوده است؛ این شبکه و نقاط داغ شناسایی شده، ضرورت انجام گام بعدی تحقیق، یعنی مرور دامنه‌ای (شکل ۲) بیش‌ازپیش آشکار ساخت.

جدول ۱. استراتژی جستجو در پایگاه‌های علمی مختلف

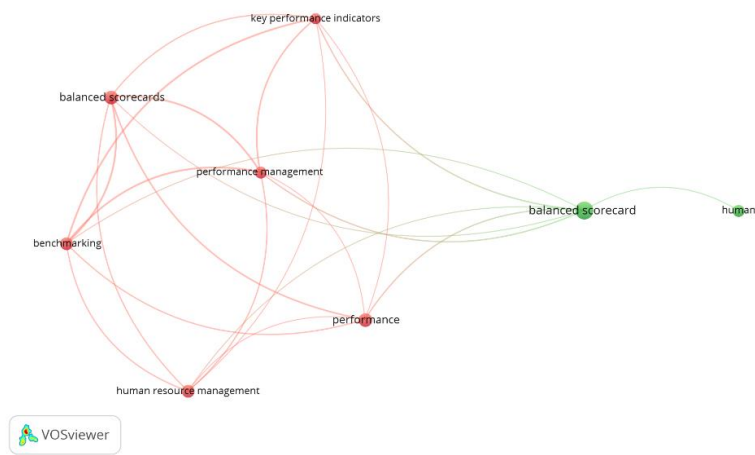
|  |
|--|
| 'The HR scorecard'   |
| ("All Metadata":The) AND ("All Metadata":HR) AND ("All Metadata":scorecard)        |
| ("All Metadata":HR) AND ("All Metadata":scorecard )                                |
| ("All Metadata":Human Resource) AND ("All Metadata":scorecard )                    |
| [Publication Title: hr] AND [Publication Title: scorecard]                         |
| The (All Fields) AND HR (All Fields) AND scorecard (All Fields)                    |
| "HR* scorecard*" OR " Human* Resource* scorecard*" (All Fields)                    |
| "The HR* scorecard*" OR "The Human* Resource* scorecard*" (All Fields)             |
| "The" anywhere and "HR" anywhere and "scorecard" anywhere                          |
| "scorecard" in Title and "HR" anywhere   |
| "HR scorecard" OR "Human Resource scorecard"                                       |
| ( TITLE-ABS-KEY ( the ) AND TITLE-ABS-KEY ( hr ) AND TITLE-ABS-KEY ( scorecard ) ) |
| TITLE-ABS-KEY ( "The HR scorecard" )   |
| title:"The" AND (HR) AND (scorecard)   |
| title:"HR" AND (scorecard)   |



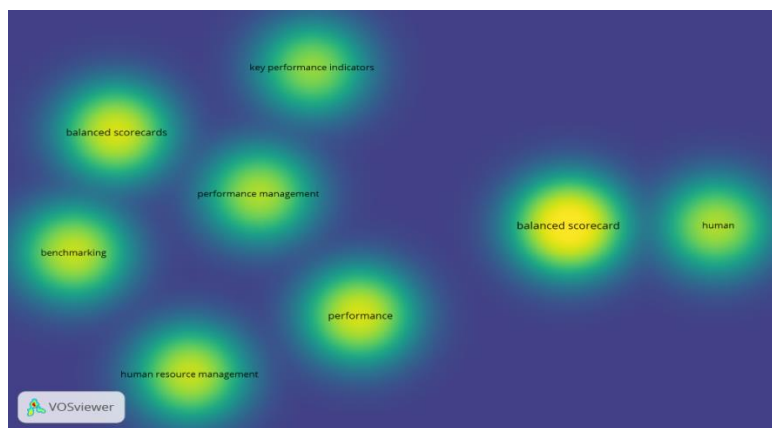
شکل ۲. نقشه مرور دامنه‌ای تحقیق

نرم‌افزار VOSviewer (شکل ۳ و ۴) نشان می‌دهد که مضامین مدیریت عملکرد، کارت امتیازی، انسان، کارایی، مدیریت منابع انسانی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و بنچ مارکینگ، مرتبط با ارزیابی متوازن منابع انسانی هستند و در سال‌های اخیر توجه محققان را به خود بیشتر معطوف داشته‌اند. اما از آنجایی که مباحث کارایی و بنچ مارکینگ کمتر کار شده‌اند؛ پس میزان هاله داغی این دو مبحث کمتر از مضامین دیگر است. در عین حال این مباحث از نظر فاصله‌ای کمترین فاصله را با مفهوم اصلی دارند که تحلیل مرور دامنه‌ای نیز این موضوع را تأیید می‌کند. اما در شبکه تهیه‌شده با نرم‌افزار VOSviewer، مضمون اصلی کارت امتیازی شناسایی شده، چراکه هرچقدر دایره‌ها

بزرگ‌تر باشند، مضمون قوی‌تر است. همچنین خوشه‌های تحقیق نیز، در شبکه هم‌رخدادی واژگان تحقیق بارنگ‌های مجزایی نشان داده شده‌اند. هرچه قدر قدرت لینک بیشتر باشد، فاصله دو یا چند مضمون از یکدیگر کم‌تر هستند. محققان تا زمان نگارش این تحقیق، پژوهشی که خلأ تحقیقاتی فوق را پر کند؛ نیافتند. به‌علاوه مصورسازی شبکه‌های کتاب‌سنجی و مرور دامنه‌ای (جدول ۲ و ۳) به محققان کمک می‌کند تا هوشمندانه‌تر، خلأ تحقیقاتی موجود را شناسایی نمایند.



شکل ۳. شبکه هم‌رخدادی واژگان تحقیق



شکل ۴. هم‌رخدادی واژگان و نقاط داغ تحقیق

جدول ۲. جمع‌بندی تحقیقات پیشین و مرور دامنه‌ای آن‌ها

| موضوع مقاله   | نویسنده/<br>نویسندگان | سال پژوهش | نقد  |
|---|-----------------------|-----------|--|
| مراحل مدل هفت مرحله‌ای برای ایفای نقش راهبردی منابع انسانی                                      | Becker et al.         | 2001      | تمرکز بر بخش خصوصی   |
| اشاره کوتاه و مختصری به ارزیابی متوازن منابع انسانی (بانک اندونزی)                              | Rhodes et al.         | 2008      | عدم توجه به تفاوت سازمان‌های دولتی با خصوصی  |
| استفاده ارزیابی متوازن منابع انسانی برای اندازه‌گیری قابلیت‌های منابع انسانی                    | Lin & Hsu             | 2010      | نگاه مهندسی مقاله به موضوع   |
| بررسی چگونگی به‌کارگیری ارزیابی متوازن منابع انسانی در سازمان‌های خدمات عمومی                   | Cunningham & Kempling | 2011      | اکتفا به پنج مرحله از مدل هفت مرحله‌ای   |
| ارزیابی عملکرد منابع انسانی در صنعت خدمات مالی  | Chuang et al.         | 2011      | به تمام جنبه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی پرداخته نشده است؛ از HRSC برای رتبه‌بندی عوامل استفاده شده  |
| ارتباط بین کارت امتیازی منابع انسانی و کارت امتیازی متوازن                                      | Balogh & Golea        | 2015      | بررسی HRBSC و اشاره کوتاهی به ارزیابی متوازن منابع انسانی و عدم توجه به سنجش   |
| تجزیه و تحلیل عملکرد منابع انسانی بر اساس ارزیابی متوازن منابع انسانی HRSC                      | Fadhil et al.         | 2017      | *تحقیقی بی‌نظیر و عالی اما در یک سازمان خصوصی و برای صنعت خاصی انجام شده + عدم ارائه مدل یا الگو   |
| تجزیه و تحلیل سنجش عملکرد منابع انسانی با روش ارزیابی متوازن منابع انسانی در بیمارستان سورابایا | Amelia & Damayanti    | 2019      | عدم توجه به تمام جنبه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی  |
| توسعه یک نقشه استراتژی منابع انسانی در سازمانی نظامی  | Genç & Özcan          | 2019      | محققان می‌توانستند تفاوت ارزیابی متوازن منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی و خصوصی بیان کنند. سازمان‌های نظامی اکثراً وابسته به دولت هستند در صورتی که اشاره‌ای به این که این روش مختص سازمان‌های خصوصی است؛ نشده و آن را برای یک سازمان دولتی به کار برده‌اند. |

| موضوع مقاله   | نویسنده / نویسندگان  | سال پژوهش | نقد   |
|---|----------------------|-----------|---|
| طراحی سیستم ارزیابی منابع انسانی مبتنی بر کارت امتیازی منابع انسانی                                       | Nasution & Sembiring | 2019      | تمرکز بر کارت امتیازی منابع انسانی + توقف پژوهش در مرحله سوم مدل هفت مرحله‌ای |
| کارت‌های امتیازی متوازن جایگزینی بر اساس مدل‌های سیستم کار با عملکرد بالا HPWS و سیستم روابط استخدامی ERS | Kaufman et al.       | 2021      | * تحقیقی عالی اما عدم توجه به بخش دولتی در آن مشهود است                       |
| طراحی ارزیابی متوازن منابع انسانی   | Lohana et al.        | 2021      | تنها به کارت امتیازی بسنده شده و نشانگر ضعف مفهومی مقاله است                  |
| کارت امتیازی کارکنان سبز - مدلی مفهومی برای همسویی عملکرد سبز فردی و اهداف پایداری سازمانی                | Ghosh & Haque        | 2022      | عدم توجه به پایه‌ای‌ترین مفهوم ارزیابی متوازن منابع انسانی                    |

### جدول ۳. مقالات انگشت شماری که به تمام جنبه‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی پرداخته‌اند

| موضوع مقاله   | نویسنده / نویسندگان | سال پژوهش | نقد  |
|---|---------------------|-----------|--|
| پیاده‌سازی ارزیابی متوازن منابع انسانی در صنعت هتلداری  | Shankari & Suja     | 2008      | توجه صرف به بخش خصوصی و پررنگ شدن جنبه‌های مالی (توجه کم به سایر وجوه یعنی مشتری، عملیاتی و راهبردی)   |
| ارزیابی وضعیت روابط استخدامی: رویکرد کارت امتیازی متوازن ساخته‌شده بر اساس مدل مکنزی کینگ از یک سیستم روابط صنعتی | Kaufman et al.      | 2018      | به موضوع ارزیابی متوازن منابع انسانی بسیار کم پرداخته‌اند و تمرکز پژوهشگران بر ارزیابی متوازن نیروی کار (بکر و همکاران، 2005) بوده               |
| شناسایی اهداف راهبردی و ترسیم راهبرد مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر ذینفعان                                      | Boudlaie et al.     | 2020      | به تمام جنبه‌های HR Scorecard نپرداخته‌اند. همچنین تمرکز بر ذینفعان و عدم توجه به سایر عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری کارت امتیاز منابع انسانی است. |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر نشانگر آن است که در ارتباط با موضوع پژوهش یعنی ارزیابی متوازن منابع انسانی در بخش دولتی، تاکنون تحقیق جامعی صورت نپذیرفته است. تحقیقات

پیشین اندک بوده‌اند که بسیاری از آن‌ها در معنا و مفهوم ارزیابی متوازن دچار کج فهمی شده‌اند. این کج فهمی‌ها تا جایی پیش رفته است که به مدل ارزیابی منابع انسانی بکر و هوسلید توجه چندانی نشده و به‌طور خوش بینانه تا مرحله کارت امتیازی منابع انسانی پژوهش‌ها متوقف شده‌اند. از طرفی دیگر تعداد پژوهش‌های کاملاً مرتبط به تعداد انگشتان یک‌دست هم نمی‌رسد. در نتیجه لازم است تا پژوهشگران دید عمیق‌تری را در این زمینه کسب کنند. ایجاد یک سیستم سنجش عملکرد بر طبق ارزیابی متوازن منابع انسانی بکر و هوسلید، به درک روشن استراتژی رقابتی و هدف‌های عملیاتی سازمان و تعریف روشن شایستگی‌ها و رفتارهای موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمان بستگی دارد. علاوه بر آن، همسوسازی درونی و بیرونی سیستم منابع انسانی، پیش‌شرط چارچوب سیستم است و بنابراین برای ایجاد مزیت رقابتی بسیار ضروری است. سیستم‌های سنجش - چه برای سازمان به‌عنوان یک کلیت و چه برای کارکرد منابع انسانی - زمانی می‌تواند ارزش خلق کند که کاملاً با راهبرد رقابتی خاص سازمان و اهداف عملیاتی همسان باشد. بنابراین سازمان‌ها باید با احتیاط از سیستم سنجش دیگر سازمان‌ها الگو گیری نمایند. در مورد سیستم‌های سنجش، الگوبرداری از بهترین‌ها ممکن است قابل انتقال به سازمان نباشد. اینجا جایی است که سازمان‌ها ارزش رقابتی خود را وارونه جلوه می‌دهند.

نباید به طراحی و ساخت ارزیابی متوازن منابع انسانی به‌عنوان یک واقعه تک بار یا حتی سالانه نگاه کرد. برای مدیریت از طریق سنجش، رهبران منابع انسانی لازم است در محرک‌های عملکرد رو به پایین، که منابع انسانی آن را پشتیبانی می‌کند؛ به تغییر، عادت داشته باشند. اگر این محرک‌ها تغییر کنند یا اگر دستاوردهای اصلی منابع انسانی که آن‌ها را پشتیبانی می‌کند تغییر کنند؛ ارزیابی متوازن نیز باید به‌تناسب و همراه با آن تغییر کند. بنابراین در ساخت ارزیابی متوازن برای شرکت خود، شما می‌توانید جزئی را بیافزایید که چگونگی به روز کردن دستاوردهای منابع انسانی را نشان دهد. همان منظر راهبردی که ساختاردهی ارزیابی متوازن منابع انسانی را هدایت می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی را نیز هدایت می‌کند. کارکنان منابع انسانی، به‌ویژه، باید دائماً مدیران صف را از وضعیت شاخص‌های منابع انسانی آگاه کنند. مدیران صف را نیز دعوت و دستاوردهای بالقوه را برای آنان تعیین کنید. همه این‌ها بخشی از مستحکم سازی یک همکاری

قدرتمند جدید است.

ارزیابی متوازن منابع انسانی به سازمان در افزایش ارزش برای کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران کمک خواهد کرد. به‌وسیله پیاده‌سازی هفت مرحله‌ای، مدیران قادر به یکپارچه ساختن تفکر پشت سر ارزیابی متوازن منابع انسانی یا هر جنبه کلیدی مدیریت سازمانشان خواهند بود. درحالی‌که بخش عمده‌ای از کار ارزیابی متوازن منابع انسانی فنی است؛ اجرای آن فردی است. اجرای ارزیابی متوازن منابع انسانی مستلزم این است که متولیان منابع انسانی خواهان متفاوت بودن، همسو ساختن کار خود با استراتژی کسب‌وکار، به‌کارگیری علم پژوهش در هنر منابع انسانی و متعهد شدن به یادگیری از آزمایش‌های پایدار باشند. هنگامی‌که مدیران ارزیابی متوازن منابع انسانی را با استفاده از رویکرد مطرح شده خلق می‌کنند؛ در حقیقت منابع انسانی را به عملکرد شرکت پیوند خواهند زد. آن‌ها چشم‌اندازی نوین نسبت به کارکرد، فعالیت‌ها و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی خود پیدا خواهند کرد. به زبان سنجش، مزایا به‌مراتب مهم‌تر از هزینه‌ها هستند.

### پی‌نوشت‌ها

1. BSC
2. Kaplan & Norton
3. Scoping Review
4. Becker, Huselid & Ulrich
5. Huselid, Becker & Beatty
6. Jackson, Schuler, Lepak & Tarique
7. Rhodes, Walsh & Lok
8. Cui
9. Kaufman et al
10. Lohana et al
11. Boudlaie et al.
12. Kanagat & Sharma

### منابع

- حریری، نجلا، و صراف پور، سحر. (۱۳۹۳). ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن. *دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات)*، ۷(۲۷)، ۳۱-۴۲. <https://sid.ir/paper/fa193283SID>
- رضائیان، محسن. (۱۳۹۷). مقدمه‌ای بر مرور مفهومی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۷(۴)، ۲۹۱-۲۹۲. <https://sid.ir/paper/fa519563SID>
- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله. سقاپور، آسیه. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی

- بر الگوهای های مدیریت عملکرد سازمانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۹۵-۱۱۴.
- صفری، قاسم. (۱۳۹۲). توسعه مدلی برای ارزیابی متوازن منابع انسانی در شرکت لاستیک پارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صنایع، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال.
- علی احمدی، علیرضا؛ تاج الدین، ایرج؛ فتح اله، مهدی (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ چهارم، تهران.
- کریمی، تورج (۱۳۸۵). مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، تدبیر، شماره ۱۷۱: ۲۳ تا ۲۷.
- میرزایی، لادن. (۱۳۹۱). آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مطالعه موردی شرکت فولاد آذربایجان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- نجفی زاده. محمدمحسن. زاهدی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. شماره ۲۵، ص ۶۹-۵۹.
- Akkermans, H., & van Oorschot, K. (2002). Developing a balanced scorecard with system dynamics. *Journal of the operational research society*, 40(56), 931-941.
- Alipour, N., Sangari, M. S., & Nazari-Shirkouhi, S. (2019, January). Investigating green human resource practices in the healthcare sector: A joint application of balanced scorecard and SIR method. In *2019 15th Iran International Industrial Engineering Conference (IIIEC)*. (pp. 283-288). IEEE.
- Amelia, P. N., & Damayanti, N. A. (2019). Analysis of Human Resources Performance Measurement by Human Resources Scorecard Method at Hospital in Surabaya. *SCOPUS IJPHRD CITATION SCORE*, 10(6), 409.
- Balogh, P., & Golea, P. (2015). *Balanced Scorecard in Human Resource Management*. Quality-Access to Success, 16.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Shamsi, S., Jafari-Sadeghi, V., & Garcia-Pereze, A. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 113-147.
- Burke, R.J., & Cooper, C.L. (2011), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*. London: Elsevier.
- Cooper, D., Ezzamel, M., & Qu, S. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025.
- Sigalas, C. (2015). Empirical investigation of balanced scorecard's theoretical underpinnings. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(4), 546-572.
- Chuang, L. M., Liu, C. C., Tsai, W. C., & Yang, C. C. (2011). A typology and

- assessment of human resources performance in the financial services industry: The human resources scorecard perspective. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 32(5), 1201-1217.
- Cui, P. (2017, November). The Research on Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard. In *2nd International Conference on Humanities Science and Society Development (ICHSSD 2017)*. (pp. 228-231). Atlantis Press.
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. (2011). Promoting organizational fit in strategic HRM: Applying the HR scorecard in public service organizations. *Public Personnel Management*, 40(3), 193-213.
- Fadhil, R., Djatna, T., & Maarif, M. S. (2017). Analysis and design of a human resources performance measurement system for the nutmeg oil agro-industry in Aceh. *Journal of Regional and City Planning*, 28(2), 99-110.
- Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*. 117-128. DOI:10.7441/joc.2012.01.09
- Genç\*, S., & Özcan, K. (2019). Developing An Hr Strategy Map For Military Context. In M. Özşahin, & T. Hıdırlar (Eds.), *New Challenges in Leadership and Technology Management*, vol 54. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 86-97). Future Academy. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.8>
- Ghosh, A., & Haque, S. (2022, February). Green Employee Scorecard—A Conceptual Model to Align Individual Green Performance and Organizational Sustainability Goals. In *Achieving \$5 Trillion Economy of India: Proceedings of 11th Annual International Research Conference of Symbiosis Institute of Management Studies*. (pp. 121-134). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Herman, R., & David O. R. (2008), Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 18 No. 4, pp. 399-415.
- Hunton, J. E., Lippincott, B., & Reck, J. L. (2003). Enterprise resource planning systems: comparing firm performance of adopters and nonadopters. *International Journal of Accounting information systems*, 4(3), 165-184.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Hydar, S. J., Mishra, B. K., & Bhagat, M. (2010). Impact of accreditation on human resource development and management of a hospital through HR balance score card. *International Business Management*, 4(2), 89-98.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Lepak, D., & Tarique, I. (2011), *Human resource management practice and scholarship: A North American perspective*. In C. Brewster and W. Mayrhofer (eds.), *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management*. (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing).
- Kanagat, V. A., & Sharma, S. U. (2021). The HR Scorecard for Innovation in Higher Education. *IUP Journal of Management Research*, 20(1).

- Kaplan, R. S. & David, P. N. ,(2008) , *Translating Strategy in to Action: The Balanced Scorecard* ; Translated by Molmasi, Ramin and Jamile Seify, First Edition, Tehran, Published by Iran's Commercial Studies and Research Institute (in Persian).
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., 1995. Putting the Balanced Scorecard to Work. In Performance measurement, management, and appraisal sourcebook. Eds. Shaw DG, Schneier CE, Beatty RW, Baird LS Massachusetts: *HRD Press*, p. 66–74.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Gomez, R., & Wilkinson, A. (2018). Evaluating the state of the employment relationship: A balanced scorecard approach built on Mackenzie King's model of an industrial relations system. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 73(4), 664-701.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., & Gomez, R. (2021). Alternative balanced scorecards built from paradigm models in strategic HRM and employment/industrial relations and used to measure the state of employment relations and HR system performance across US workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 65-92.
- Lin, C., & Hsu, M. L. (2010). Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 230-248.
- Lloyd, S. (2006). Building library success using the balanced scorecard. *The Library Quarterly*, 76(3), 352-361.
- Lohana, S., Abidi, N. A., Sahoo, N., Babu, M. S., Pallathadka, H., & Singh, U. S. (2022). Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 51, 677-681.
- Rhodes, J., Walsh, P., & Lok, P. (2008). Convergence and divergence issues in strategic management–Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1170-1185.
- Salomon, L. L., & Alexander, D. (2020, July). Performance Analysis of Employees at PT. Sungaiberkat Serani Sukses Using Human Resource Scorecard Method. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 852, No. 1, p. 012119). IOP Publishing.
- Shankari, L., & Suja, S. (2008). Benchmarking on HR Scorecard in the hospitality industry. *Management and Labour Studies*, 33(1), 80-102.

## Scoping Review of HR Scorecard in the Public Sector

Zahra Bagheri<sup>1</sup>

Mir Ali Seyed Naghavi<sup>2</sup>

Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>3</sup>

Hosein Aslipour<sup>4</sup>

### Abstract

The research aims to review published research on the HR Scorecard in the public sector. The research method was descriptive and applied, and the statistical population of all the articles published in popular databases such as Scopus, Web of Science, Springer, Wiley, Emerald, and 10 other databases in 2001-2023 was 186 studies. The title, abstract, and keywords of all 186 articles were reviewed and categorized with the guidance of experts in different subject areas. In the next step, the co-occurrence matrix of the words was extracted and prepared in Excel software. Finally, the data was collected using V.O.S Weaver software was analyzed. since the number of articles remaining after monitoring was 16; A domain review method was chosen for analysis. In the continuation of the domain review, an HR Scorecard in the public sector was carried out in connection with research. The results of the research showed that the current main problem is the neglected attitude toward the HR Scorecard or the strategic human resources evaluation system not only in Iran but also in many parts of the world so the number of research related to the research topic is minimal and those which are related to the topic of the research, have suffered deviations in the meaning and concept of HR Scorecard. The presentation of the co-occurrence network of research words makes the researchers more aware of the status of the research the relationship between them and information about thematic gaps. Also, reviewing a domain can help researchers understand the general view of the scientific framework of this field and choose the hot and important topics.

**Keywords:** Scoping Review, HR Scorecard, HR Scorecard in the public sector.

1.. PhD. candidate in public administration, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Corresponding Author: z.bagheri71.com@gmail.com

2. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4. Associate Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.