

Designing Human Resources Management Strategies in Line with the Good Governance Model; A Case Study of Farhangian University

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors
Masoumeh Moghimi Firozabad^{1*}

How to cite this article

Masoumeh Moghimi Firozabad,
Designing Human Resources
Management Strategies in Line with the
Good Governance Model; A Case Study of
Farhangian University, *Journal of Islamic
Life Style Centeredon Health*,
2020:3(5):297-311.

1. Assistant Professor, Educational
Sciences Department, Farhangian
University, Tehran, Iran (Corresponding
Author)

* Correspondence:
Address:
Phone:
Email: mmoghimi110@gmail.com

Article History
Received: 2019/09/18
Accepted: 2019/12/23

ABSTRACT

Purpose: According to the report of the World Bank, the indicators of good governance in Iran are not in a favorable condition. Human resource management strategies of the country's public sector have more capacity and opportunity to influence good governance indicators. Human resource management in the public sector of the country needs to improve services in various functions. The main goal of this research is to design human resource management strategies in order to improve good governance indicators.

Materials and Methods: The methodological approach in this research is the foundational data theory. Semi-structured interview tool and related literature review were used to collect data. To validate the research model, two strategies of member review and pluralism have been used. The participants include executive and scientific experts in the field of governance and human resource management in the field of teacher training in the country. In this research, theoretical (purposive) sampling has been used and theoretical saturation was achieved after interviewing eleven people.

Findings: Based on the findings of this, in order to improve the indicators of good governance, the three strategies of empowerment, motivation and meritocracy in the human resources management of Farhangian University should be given attention and priority.

Conclusion: Farhangian University managers can improve good governance indicators by improving the quality of providing services to internal and external stakeholders (citizens) by providing continuous job satisfaction (motivation) of competent employees and empowering them.

Keywords: Good Governance, Human Resource Management, Farhangian University, Foundation Data Theory Approach

طراحی استراتژیهای مدیریت منابع انسانی در راستای

الگوی حکمرانی خوب؛ مطالعه موردی دانشگاه

فرهنگیان

معصومه مقیمی فیروزآباد*

استادیار، گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

چکیده

هدف: مطابق گزارش بانک جهانی شاخص های حکمرانی خوب در ایران در وضعیت مطلوبی نیستند. استراتژی های مدیریت منابع انسانی بخش عمومی کشور برای تاثیرگذاری بر شاخص های حکمرانی خوب از ظرفیت و فرصت بیشتری برخوردار می باشد. مدیریت منابع انسانی بخش عمومی کشور به بهبود خدمات در کارکردهای مختلف نیاز دارد. هدف اصلی این پژوهش طراحی استراتژیهای مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود شاخص های حکمرانی خوب می باشد.

مواد و روش ها: رویکرد روش شناسی در این پژوهش نظریه داده بنیاد می باشد. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و بررسی ادبیات مربوط، برای گردآوری داده ها استفاده شده است. برای اعتبارسنجی مدل پژوهش از دو راهبرد بررسی عضو و تکثیرگرایی استفاده شده است. مشارکت کنندگان شامل خبرگان اجرایی و علمی حوزه حکمرانی و مدیریت منابع انسانی ددر حوزه تربیت معلم کشور می باشد. در این پژوهش از نمونه گیری نظری (هدفمند) استفاده شده است و پس از مصاحبه با یازده نفر اشاع نظری حاصل شد. یافته ها: بر مبنای یافته های این در راستای بهبود شاخص های حکمرانی خوب، سه استراتژی توانمندسازی، انگیزش و شایسته سالاری در مدیریت منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان باید مورد توجه و اولویت قرار بگیرند.

نتیجه گیری: مدیران دانشگاه فرهنگیان از طریق تامین رضایت شغلی (انگیزش) مستمر کارکنان دارای شایستگی و توانمندسازی آنان میتواند با بهبود کیفیت ارائه خدمات به ذینفعان داخلی و خارجی (شهروندان) شاخص های حکمرانی خوب را بهبود بخشند.

واژگان کلیدی: حکمرانی خوب، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرهنگیان، رویکرد نظریه داده بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۲

*نویسنده مسئول: mmoghimi110@gmail.com

مقدمه

برای اطمینان از ارائه خدمات عمومی مطلوب به شهروندان و بهبود حکمرانی، وجود یک سیستم موثر مدیریت منابع انسانی ضروری است (۱). توجه بیش از پیش به مدیریت منابع انسانی در اداره امور عمومی در راستای ارتقاء نظام مدیریتی کلان کشور خواهد بود. همانطور که کشورها با هدف افزایش ظرفیت نهادهای عمومی برای انجام وظایف خود نسبت به شهروندان با درجه بالاتری از صرفه جویی، کارایی و اثربخشی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی و حرفه ای بودن، سیاست های اصلاح خدمات دولتی را در راستای شاخص های حکمرانی خوب اتخاذ می کنند، مدیریت منابع انسانی درون دولت ها بسیار مهم میشود.^۱

بررسی و توسعه نظری استراتژیهای متمایز کننده مدیریت منابع انسانی بخش عمومی از بخش خصوصی و موثر در بهبود شاخص های حکمرانی خوب به عنوان یکی از موضوعات حائز اهمیت در ادبیات مدیریت دولتی است. فقدان چارچوب نظری مناسب در مورد استراتژیهای مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، نقش بخش عمومی را در راستای بهبود شاخص های حکمرانی خوب تحت تاثیر قرار میدهد. بی تردید نظام مند ساختن مدیریت منابع انسانی از نظام مند کردن سایر شئون سازمان دشوارتر می باشد (۲). در مدیریت منابع انسانی بخش عمومی با مسائل مختلفی روبرو هستیم که آثار و نتایج منفی آنها در چارچوب شاخص های نظریه حکمرانی خوب قابل احصاء هستند و ضرورت این پژوهش و طراحی مدل مرتبط نظری را در این قالب توجیه پذیر مینمایند. آنچه که در این تحقیق به عنوان نقطه قوت به حساب می آید پیوند بین یک موضوع خرد (سازمان) با موضوعی کلان (جامعه) میباشد و بر آنیم تا مدلی از مدیریت منابع انسانی بخش عمومی را طراحی کنیم که با تاثیرگذاری بر شاخص های حکمرانی خوب در سازمان، در مجموع این شاخصها را در سطح کلان ارتقاء دهند.

سیاست ها، برنامه ها، فرآیندها و ساختارهای منسوخ منابع انسانی با ویژگی هایی مانند چیرگی معیارهای ذهنی در گزینش افراد به جای معیارهای عینی و مرتبط با نتایج شغلی، بی اعتنائی به ملاحظات بهداشت و ایمنی در کار؛ وجود سیستم های پرداخت ثابت به جای پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد و تعیین کننده بودن جایگاه و پست افراد در پرداخت ها؛ عدم رقابتی بودن پرداخت ها و اختلافات زیاد در پرداخت به مدیران و کارکنان سطوح پایین تر؛ ارزیابی های غیر ساختارمند (ذهنی) و ترجیح روش های ارزیابی مبتنی بر رفتار به جای ارزیابی های مبتنی بر نتایج و ارزیابی از بالا به پایین؛ عدم انجام نیازسنجی های آموزشی به روش های علمی، تخصصی (مخصوصا آموزش های مرتبط با بهره وری و تخصصی مشاغل) و مشارکت ندادن کارکنان در طراحی برنامه های آموزشی در مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، موجب ایجاد مسائلی از قبیل عملکرد پایین کارکنان و نداشتن مهارت کافی در انجام کار، کاهش انگیزه ی کاری بدلیل عدم رعایت برخورد منصفانه با کارکنان و بی توجهی به قوانین و مقررات عمومی سازمان و ناهماهنگی بین کارکنان و نرسیدن به

¹ BCTC-HRtoolbook on www.bctreaty.ca

انسانی آن اجتناب ناپذیر است. مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی ایران با بهره بردن از استراتژیهای مناسب از طریق بهبود عملکرد و ایفای سهم کارکردی خود پرده از فرصت‌های مهم برای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب در سطح کشور (به عنوان مساله اصلی) بر می‌دارد و فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. این مدل استراتژیک با شفافسازی نقش و مسئولیت مدیریت منابع انسانی به بهبود ارائه خدمات از طریق سازمانهای دولتی کمک میکند. بدین وسیله این حوزه مطالعاتی سهم خود را در ارتقای مدیریت منابع انسانی بخش عمومی کشور به طور اخص و بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب به طور اعم تبیین خواهد کرد. با تدوین مدل راهبردی و عملیاتی کردن مسیر توسعه‌ای آن آسیب‌های زیانبار مرتبط با مدیریت منابع انسانی عمومی که در فرایند حکمرانی خوب وجود دارد، از بین خواهد رفت. لذا سوال اصلی این پژوهش عبارت است از: استراتژیهای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب چیست؟ بانک جهانی هر سال وضعیت حکمرانی را برای کشورهای مختلف بررسی و گزارش آن را به طور رسمی و علنی منتشر می‌کند. بانک جهانی شاخصهای حکمرانی در سراسر جهان را برای بیش از ۲۰۰ کشور و سرزمین در طی دوره ۱۹۹۶-۲۰۱۸، برای شش بعد صدا و پاسخگویی، ثبات سیاسی و عدم خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت نظارتی، حاکمیت قانون، کنترل فساد گزارش داده است. براساس گزارش ۲۰۱۸ بانک جهانی، ایران در ابعاد فوق از وضعیت مناسبی برخوردار نیست.^۱

اهداف سازمانی و اثربخشی- به عنوان یکی از شاخصهای مهم حکمرانی خوب- میشود. حل نشدن این مسائل و پیامدها سبب هدر رفت منابع انسانی، مالی و سرمایه‌ای می‌شود که میتواند در مسیر شکوفایی و رشد و بهبود شاخص‌های حکمرانی عمل کند (۳، ۴). استراتژیهای منابع انسانی در راستای حکمرانی خوب در سطوح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی از طریق یک سلسله فعالیتهای مختلف با مشارکت مدیران تمام سطوح قابلیت پیاده سازی هستند. دانشگاه فرهنگیان که وابسته به نهاد مهمی همچون آموزش و پرورش است، یکی از نهادهای مهم اجتماعی است که در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه بیشترین نقش را داراست؛ اکثر اندیشمندان و صاحب نظران آن را زیر بنای رشد و توسعه می‌دانند. پیشرفت و ترقی جوامع انسانی در گرو تامین نیروی انسانی ماهر و متخصص جهت اداره مطلوب بخش‌های مختلف بوده و جوامعی که در این خصوص تلاش بیشتری داشته‌اند، نتایج موفقیت آمیزی را در حرکت پر شتاب توسعه اقتصادی و اجتماعی کسب نموده‌اند. نقش دانشگاه فرهنگیان در آموزش و پرورش، فقط تعلیم دروس، انتقال میراث فرهنگی نسل‌های گذشته به نسل جدید و پرورش قوای ذهنی دانش‌آموزان نیست؛ بلکه فراتر از آن‌ها، رشد و پرورش دانش‌آموزان در ابعاد جسمانی، ذهنی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی از اهداف اصلی نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شود. با توجه به اهداف مذکور، مسوولیت و رسالت دستگاه آموزش و پرورش در دانشگاه فرهنگیان، بیش از پیش سنگین تر و حساس تر شده و ضرورت انجام اصلاحات اساسی در ساختار مدیریت منابع

جدول ۱: شاخصهای حکمرانی خوب در ایران در گزارش ۲۰۱۸ بانک جهانی

شاخصها	نمره از ۱ تا ۱۰۰	برآورد حکمرانی از -۲,۵ (ضعیف ترین) تا ۳,۵ (قویترین)
صدا و پاسخگویی	۱۲,۸۱	-۱,۳۲
ثبات سیاسی و عدم خشونت	۱۰,۹۵	-۱,۳۱
اثربخشی دولت	۳۷,۵۰	-۰,۴۳
کیفیت نظارتی	۷,۶۹	-۱,۳۰
حاکمیت قانون	۸۷,۰۲	۱,۳۰
کنترل فساد	۸۷,۰۲	۱,۲۵

توسعه بین المللی، محبوبیت فراوانی بدست آورد. افزایش محبوبیت اصطلاح "حکمرانی" به طور دقیق با باز تعریف نقش دولت در جهت توسعه سازمانها و مدیریت اقتصاد دولت به صورت کارآمد و موثر مرتبط است. (۵) حکمرانی خوب می‌تواند در کاهش فقر چند بعدی نقش داشته باشد (۶)

حکمرانی خوب یک هنجار برای دولت و حق برای شهروندان است (۷). حکمرانی خوب در چارچوب اخلاق، همکاری فعال و سازنده بین دولت و شهروندان است (۸). براساس گزارش کمیسیون اجتماعی و اقتصادی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل متحد^۲ (۲۰۰۹) حکمرانی خوب هشت ویژگی اصلی دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از:

سیستم مدیریت منابع انسانی بخش عمومی میتواند در اثربخشی خدمات به دریافت کنندگان خدمات موثر است و این اثرگذاری با بهبود شاخصهای حکمرانی خوب از جمله شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون و مشارکت در فرآیندهای مختلف منابع انسانی از فرآیند جذب تا خاتمه خدمت کارکنان عملی میگردد. مبانی نظری

اصطلاح حکمرانی خوب تا به اواخر دهه ۱۹۸۰ اغلب در گفتمان توسعه شنیده نمیشد، هر چند ایده حکمرانی به اندازه قدمت تمدن بشری است. با این حال، این اصطلاح فقط در اواخر قرن بیستم و به لطف سازمانهای اقتصادی و مالی بین المللی مانند بانک جهانی، صندوق بین المللی پول، برنامه توسعه سازمان ملل متحد و کمکهای

² UNESCAP

¹ <http://info.worldbank.org/governance/WGI>

مشخصه‌های منحصر به فرد در بخش عمومی، پیوندهایی به نهادهای قانونی و روند انتخابات است (۱۴). تفاوت در تأثیرات شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد فردی در بخشهای مختلف از تنوع در ابهام هدف سازمان، محدودیتهای پرسنلی و انگیزه کارکنان ناشی میشود (۱۵). بررسی استراتژیهای مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مولفه‌های متمایز کننده بخش دولتی و بخش خصوصی و موثر بر شاخص‌های حکمرانی خوب حائز اهمیت است. منابع انسانی بخشی جداییناپذیر از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک میباشد (۱۶).

متغیرهای منابع انسانی مرتبط با مدیریت بخش عمومی موثر دارای شدت و انواع مختلفی هستند؛ از جمله جبران خدمات مکفی برای منابع انسانی برجسته، مساله‌ی پر کردن پست‌های کلیدی بلا تصدی، حفظ کارکنان برجسته، انضباط کارکنان کم‌کار و ... (۱۷). خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و بعد راهبردی آن به عنوان رویکرد مرتبط با موضوعات بلند مدت و کلان افراد، مستقیماً یا غیر مستقیم بر عملکرد بخش عمومی و بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب موثر است. مثالها شامل توسعه رهبری، مسیر شغلی کارکنان و سرپرستان مستعد برای پست‌های ارشد آینده و نقش مقامات سیاسی و انتصابات رابطه‌ای در هدایت واحدهای دولت می‌باشد (۱۸)

پیشینه پژوهش

بر اساس پژوهش زراعت کار و همکاران (۱۹) حوزه مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل سه‌شاخگی در سازمان‌های دولتی چالش‌های "نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه"، "سیاست‌های بالادستی"، "قانون" و "عدم شایسته‌سالاری" وجود دارد (۱۹). در مورد ارتباط حکمرانی خوب با مدیریت منابع انسانی و بر مبنای پژوهش مکوندی، زارع و امید جلیلی (۲۰) ابعاد جابه‌جایی و تنوع انتخاب و شایسته‌سالاری مورد توجه قرار گرفت. مطابق پژوهش صالحیکردآبادی و همکاران در قانون مدیریت خدمات کشوری بر اصل شایستگی در تأمین منابع انسانی صحنه گذارده شده، لیکن مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی و دستورالعمل‌های مکمل به طور اخص در این باره ارائه نشده است.

طاهری عطار، نائینی، سید صالحی و خضری (۲۱) در پژوهشی به بررسی چگونگی ارتباط میان رهبری اخلاقی و تحقق حکمرانی خوب پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد، ابعاد رهبری اخلاقی با جنبه‌های متفاوت حکمرانی خوب رابطه معناداری دارد و تنظیم فعالیتها در چارچوب اخلاقی، صداقت و درستی، اعتماد و تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، مبین برخی از جنبه‌های حکمرانی خوب نظیر شفاف سازی، ارتقاء ارزشها و پاسخگویی خواهد بود.

(۱) مشارکت^۱، (۲) اجماع‌گرا^۲، (۳) پاسخگو^۳، (۴) شفاف^۴، (۵) مسئولیت^۵، (۶) موثر و کارآمد^۶، (۷) عادلانه و همه‌جانبه^۷، و (۸) حاکمیت قانون^۸.

حکمرانی خوب رویکردی است که در نتیجه ناکامی سیاستهای دولت رفاه و اقتصاد لیبرالی شکل گرفت و نظریه‌ای است که در آن بر ارائه خدمات عمومی کارآمد، نظام قضایی قابل اعتماد و نظام اداری پاسخگو تأکید می‌شود (۸). شاخصهای حکمرانی خوب ارتباط مثبت و معنی دار با نوآوری دارند (۹).

حکمرانی خوب یکی از عوامل مهم مؤثر بر سلامت و کیفیت زندگی افراد جامعه بوده و از طریق افزایش سرمایه اجتماعی، گسترش حمایت اجتماعی، بسترسازی برای تأمین اشتغال افراد و تأمین امنیت و رفاه خانوارها به صورت مستقیم بر سلامت روانی و جسمانی افراد مؤثر می‌باشد (۱۰). تحقق حکمرانی خوب در قالب سازه‌های شش‌گانه نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظائف، ارتقای ارزشها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی قابل مفهوم‌سازی است (۱۱).

برای اطمینان از کارآیی و اثربخشی عملیات سازمانهای بخش عمومی به عنوان یکی از شاخصهای اساسی حکمرانی خوب، وجود یک سیستم موثر مدیریت نیروی انسانی در بخش دولتی مهم است^۹. مدیریت منابع انسانی همه تصمیمات مدیریتی مرتبط با سیاستها و اقداماتی که تمام ارتباطات استخدام (جذب، نگهداری و خاتمه) را شکل میدهند و در راستای نیل به اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی هستند (۱۲). انعطاف‌پذیری سازمانی، ظرفیت‌های منابع سازمانی، حمایت‌های قانونی از حکمرانی خوب و مدیریت موثر منابع انسانی از جمله زیرساخت‌های لازم برای حکمرانی خوب می‌باشند (۱۳). مدیریت منابع انسانی جزء جدایی‌ناپذیر سازمان بوده است و در تمامی مراحل زندگی سازمانی کارکنان؛ از تحلیل شغل گرفته تا دوران بازنشستگی آنان، دارای مسئولیت است. کیفیت مدیریت واحد منابع انسانی، به دلیل ماهیت کارکردی‌اش تأثیرات گسترده‌ای بر روی رفتارها و نگرش‌های کارکنان و به تبع آن عملکرد سازمانی دارد.

سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی، به افراد با مهارتهای مناسب برای هدایت و کنترل آنها نیازمندند. بدنه‌ی مدیریتی بایستی مهارتهایی که مورد نیاز برای موقعیت خاص ایشان است را مورد توجه قرار دهند. نیاز هست تا حکمرانان سازمانی از بخشهای مختلف اجتماع انتخاب شوند. در این صورت اعتماد عمومی در حکمرانی افزایش خواهد یافت.

بخش عمومی به شدت در انواع فعالیتهای سیاسی محدود میشود که ممکن است درگیر آن باشد. اگر چه شباهتهای زیادی بین مدیریت منابع انسانی در یک شرکت خصوصی و یک سازمان عمومی وجود دارد، اما تفاوت‌های متمایز و مهمی نیز وجود دارد. مشخصترین

⁶ effective and efficient

⁷ equitable and inclusive

⁸ the rule of law

⁹ www.psc.nsw.gov.au

¹ participatory

² consensus oriented

³ accountable

⁴ transparent

⁵ responsible,

اجرائی و پذیرش مجریان بدست آمد. خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دولتی از پتانسیل و فرصت بیشتری برای تاثیرگذاری بر شاخص‌های حکمرانی خوب برخوردارند.

مطابق پژوهش عمر و مولانا^۴ از لحاظ تاریخی، اکثر رهبران منابع انسانی به طور رسمی درباره مسائل مربوط به حاکمیت به چالش کشیده نشده‌اند، بنابراین آنها با یک مدل درونی کار میکنند. در مواردی که حکمرانی به صراحت صورت می‌گیرد، اغلب مترادف با انطباق است و مسئله اصلی، بهبود رهبری و مدیریت منابع انسانی مورد خطاب قرار می‌گیرد. مدل استراتژیهای منابع انسانی بخش عمومی کشور در راستای بهبود شاخصهای حکمرانی خوب با این نگاه (مدل بیرونی)، موجب توسعه نظری این حوزه و ارائه پیشنهادات عملی در راستای حل چالشهای مربوط به شاخصهای حکمرانی خوب از مسیر پیاده‌سازی استراتژیهای مناسب منابع انسانی خواهد شد. در مدیریت منابع انسانی با بهبود مستمر رضایت شغلی کارکنان و توسعه مهارتهای فردی و شغلی آنان میتوان شاهد افزایش کیفیت در ارائه خدمات به ارباب رجوع بود که اهمیت مدیریت کارکنان در اجرای حکمرانی خوب را نشان میدهد.

در مجموع با بررسی ادبیات نظری و پژوهشهای قبلی که در ارتباط مدیریت منابع انسانی بخش عمومی با حکمرانی خوب انجام شده بیشتر به رابطه یک یا چند عامل مربوط به مدیریت منابع انسانی با حکمرانی خوب به طور کلی پرداخته شده است و در سطح استراتژیک کاری انجام نشده است؛ شایسته‌سالاری، نظارت مؤثر، چابک‌سازی ساختار اداری، و شفافیت در انتخاب مدیران، توانمندسازی سازمانی، رهبری اخلاقی، ارتباطات سازمانی و پذیرش مجریان، آگاهی و تعهد نسبت به اصول حکمرانی خوب.

مواد و روش‌ها

در این پژوهش به منظور طراحی مدل مدیریت منابع انسانی براساس نظریه حکمرانی خوب از رویکرد داده بنیاد^۵ استفاده شده است؛ تدوین نظریه با استفاده از ابزار مصاحبه اکتشافی و تطبیق نظریه تدوین شده با ادبیات مرتبط در زمینه مولفه های مدیریت منابع انسانی (انطباق نظری) صورت پذیرفته است. اعتبار سنجی مدل به دو روش بررسی عضو و تکثرگرایی انجام شده و در نهایت انسجام درونی مدل طراحی شده مورد بررسی قرار گرفت.

مشارکت کنندگان این پژوهش، خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه حکمرانی و مدیران ارشد اجرایی منابع انسانی بخش تربیت معلم کشور است که نمونه‌های آن به صورت نظری (هدفمند) انتخاب شده‌اند.

تکمیل نمونه تا رسیدن به اشباع نظری داده‌های گردآوری شده برای نتیجه‌گیری ادامه می‌یابد. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهشهای کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این حالت زمانی رخ میدهد که داده بیشتری که سبب توسعه، تعدیل، بزرگتر شدن یا اضافه شدن به تئوری موجود گردد

تفکریان (۲۲) پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین توانمندسازی سازمانی به عنوان یکی از مولفه های مدیریت منابع انسانی با حکمرانی خوب انجام داد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که بین احساس موثر بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس معنادار بودن شغل در کارکنان سازمان تامین اجتماعی ایران با حکمرانی خوب سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. آغاز، شیخ و امیرخانی (۲۳) نکات ظریف تجربی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران را بررسی کرده‌اند. در تحقیق ایشان مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران به صورت زیر شناسایی شدند: ساختار ناپایدار و شخصی، شرح شغل منسوخ، استاندارد دوگانه در استخدام کارکنان، نبود مسیر شغلی منظم، برنامه‌های آموزش عمومی به جای تخصصی، عدم تعادل بین دستمزد و عملکرد، عدم تناسب بین استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دروغین دانش، عدم انطباق در سیستمهای منابع انسانی و چالش کارمندان غیرشایسته.

در پژوهشی در مورد یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی یعنی استقرار شایسته‌محوری در فرآیندها، طهرانی، مالکی و غفرانی (۲۴) با بررسی نظام منابع انسانی دستگاههای دولتی ایران به این نتیجه رسیدند که به رغم تأکیدات و وجهه قانونی شایسته سالاری، همچنان نظام منابع انسانی از فقدان شایستگی و شایسته سالاری رنج میبرد و این موضوع نارسائیهها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور تحمیل کرده است.

با بررسی پژوهشهای مربوط به مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی کشور این مساله خود را نشان میدهد که به بهبود خدمات این بخش نیاز شدیدی وجود دارد. باز در این راستا نتایج پژوهش میرمحمدی و حسنپور نشان میدهد که عمده مسائل و مشکلات نظام اداری مربوط به بخش منابع انسانی است، از این رو ایشان استدلال میکنند که در حالی که امروزه منابع انسانی مهمترین منبع سازمانها محسوب میشوند که برای یک سازمان مزیت رقابتی غیر قابل تقلید ایجاد میکنند، توجه کمتری نسبت به منابع انسانی در نظام اداری کشور وجود دارد.

آرول راجاه^۱ در مقالهای مروری به تجزیه و تحلیل و بررسی سهم مدیریت منابع انسانی در ایجاد حکمرانی خوب می‌پردازد. بر اساس این بررسی، نویسنده نتیجه می‌گیرد که با داشتن سیاستها و شیوههای مدیریت منابع انسانی خوب و با پیروی از اصول اساسی اخلاقی، اجتماعی دموکراتیک و اقتصادی، سازمانها می‌توانند از طریق مدیریت منابع انسانی حکمرانی خوب را ایجاد و حفظ کنند. حکمرانی خوب در سازمان در نهایت منجر به پایداری سازمانی می‌شود.

تراکول موتوتا^۲ و چایجارجون واتانا^۳ در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر دستیابی به حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی: مطالعه تجربی دولتهای محلی در بخش جنوبی تایلند^۳ پرداختند. براین اساس این عوامل شامل مناسب بودن آگاهی بخشی، ویژگیهای سازمانهای

⁴ Chaijareonwattana

⁵ Omar and Mowlana

⁶ Multi-Grounded Theory Approach

¹ Arulrajah

² Human Resource Management

³ Trakulmututa

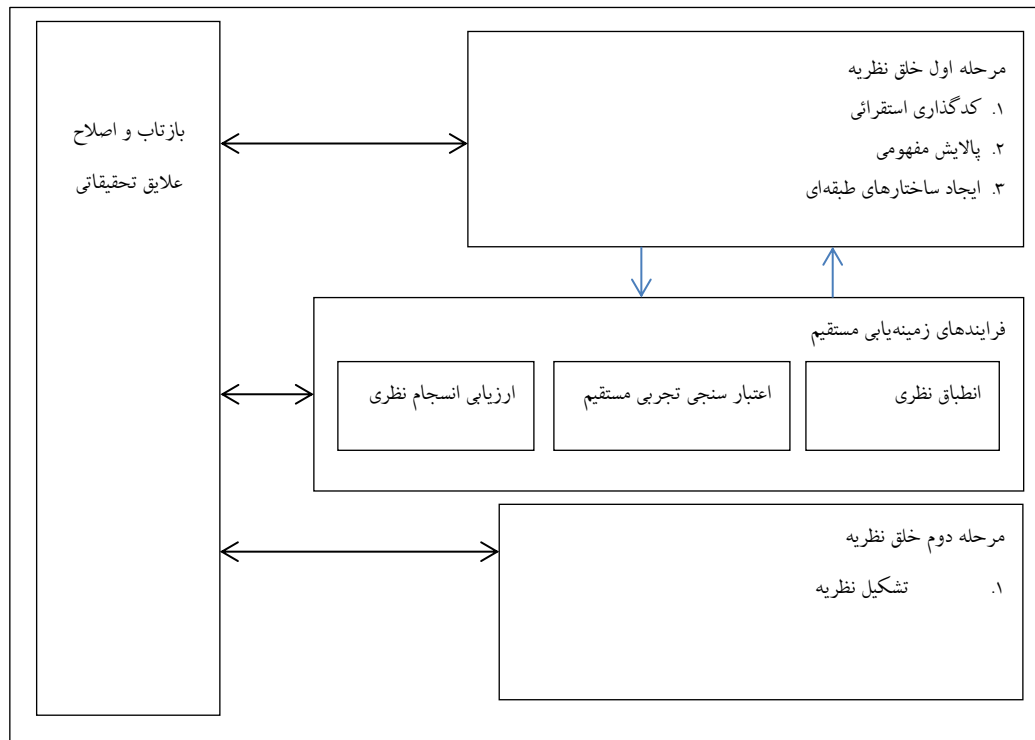
اول مفاهیم مربوط به توانمندسازی حاصل شده از مصاحبه با مشارکتکنندگان نوشته شده است و سپس در هر مصاحبه‌ای که این خصوصیت تکرار شود در جدول در ستون مربوطه علامت زده میشود. بدین صورت میزان اشباع طبقات مشخص میشود و مصاحبه تا رسیدن به اشباع در همه طبقات ادامه مییابد.

به پژوهش وارد نشود. در این وضعیت داده جدیدی که به پژوهش وارد میشود طبقه‌بندی موجود را تغییر نمیدهد یا پیشنهادی برای ایجاد طبقه جدید ایجاد نمیکند. جدول شماره ۲ جدولی است که برای نشان دادن چگونگی تشکیل طبقات و نهایتاً رسیدن به اشباع در پژوهش در مرحله اولیه خلق نظریه برای یکی از طبقات (توانمندسازی) ارائه شده است. در ستون

جدول ۲: فراوانی خصوصیات مقوله توانمندسازی در زمان تحلیل دادهها

جدول توزیع فراوانی کدهای مربوط به طبقه (مقوله) توانمندسازی											
مفاهیم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
باز خورد به موقع از نتایج ارزیابی عملکرد	☐	☐	☐								
دوره های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی				☐	☐						
آموزش مصداق های فساد به کارکنان		☐	☐	☐							
انتخاب نیروی انسانی دانشی و مهارتی					☐						
مهارت در پاسخگوئی	☐	☐			☐	☐					
آموزش مهارت های تخصصی جدید در جهت پویایی سیستم					☐	☐					
غنی سازی شغلی		☐	☐	☐							
برخورد شایسته با دریافتکنندگان خدمات	☐				☐	☐					
ارتباطات موثر بین بخشی			☐	☐			☐				☐
مشارکت در تصمیمگیری و هدفگذاری				☐				☐			
شفافیت اطلاعات						☐	☐	☐			
تبیین چشمانداز و اهداف به کارکنان				☐							
مجموع بیانیه های جدید در هر مصاحبه	۴	۳	۱	۱	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰

همانطور که مشخص است از مصاحبه هشتم به بعد جملاتی که مربوط به خصوصیات این طبقه هستند در حال تکرار بوده و خصوصیت جدیدی به جدول اضافه نمیشود. در طبقات تا مصاحبه ۹ کدهای جدیدی اضافه میشوند و دو مصاحبه در ادامه برای تایید رسیدن به اشباع انجام گرفته است.



شکل ۱: ساختار کاری رویکرد نظریه داده بنیاد

با نظریه‌های موجود دیگر مقایسه می‌شود تا شواهد تاییدی نظری تامین شود. اعتبارسنجی تجربی نظریه به معنای تغییر تمرکز از خلق نظریه به سمت کنترل و آزمون اعتبار است.

مرحله انطباق نظری (فرآیند زمینه‌یابی)

در این مرحله سه مقوله اصلی شایسته‌سالاری، انگیزش و توانمندسازی (شرایط علی) در ادبیات مربوطه به منظور زمینه‌یابی و اعتبارسنجی با ذکر منبع در جداول مربوط به هر کدام مورد انطباق و بررسی قرار می‌گیرند.

-شرایط علی:

الف) شایسته‌سالاری: نظام شایسته‌سالاری (یا شایسته محور) عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیتهای شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت یا ثروت به افراد تقویض میشود. (۲۵). انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین موضوعات سازمانی بوده و برای تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارهایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را بر عهده بگیرند. در مورد نظام شایستگی یکی از مشارکت کنندگان چنین استدلال میکند:

بایستی در زمینه طراحی زیر نظام مبتنی بر شایستگی درون نظام منابع انسانی در سازمانهای دولتی، شایستگیهای لازم اعم از عمومی، مدیریتی و تخصصی برای کارکنان مبتنی بر گریدینگ شغلی طراحی گردد و بر مبنای این مدل تمامی فرآیندها از جمله، استخدام، انتصاب، توسعه، ارزیابی و ... عملیاتی گردند.

قلمرو موضوعی در این پژوهش استراتژیهای مدیریت منابع انسانی موثر بر شاخصهای حکمرانی خوب می باشد. قلمرو مکانی شامل تمامی سازمانهای بخش عمومی ایران هستند. محدوده‌ی زمانی جمع‌آوری اطلاعات میدانی این تحقیق ۱۲ ماه می باشد. از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات و دیدگاه کارشناسان و متخصصین و تصمیمگیران و از منابع کتابخانه‌ای مانند کتابها، مقالات و پایاننامه ها و سایر مستندات برای بررسی نظریه‌های موجود و سایر موارد استفاده شد.

یافته‌ها

مرحله اول خلق نظریه شامل مراحل کدگذاری استقرائی، پالایش مفهومی و ایجاد ساختارهای طبقه‌ای است. در مرحله کدگذاری استقرائی محقق نسبت به داده‌ها دید باز و بدون محدودیت‌های ناشی از طبقه‌بندی‌های پیشین دارد. در این مرحله، پاسخ‌های مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت، و «عبارت‌های کلیدی (کدها) یا مفاهیم» مشخص شده و استخراج گردید و سپس ذیل مفاهیم دسته بندی شد. برخی از کدها عین پاسخ‌ها استفاده شده‌اند، و برخی نیز به جای اینکه شامل همه جزئیات پاسخ‌ها شوند، به کلمات انتزاعی‌تر کوتاه شده‌اند. بعد از پالایش مفهومی مفاهیم حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌ها، توانستیم ۳۹ (جداول ۱ تا ۳) مفهوم استخراج کنیم که ذیل ۳ مقوله (استراتژی) دسته بندی می‌شوند. این فرایند در جداول شماره ۱ تا ۴ تشریح شده است.

فرآیند زمینه‌یابی/اعتبارسنجی دارای مراحل انطباق نظری، اعتبارسنجی تجربی بیرونی و ارزیابی انسجام نظری میباشد. در مرحله زمینه‌یابی نظری، تئوری در حال تکامل و طبقه‌بندی‌های آن

جدول ۳: مفاهیم حاصل از مصاحبه بر محور راهبرد شایسته محوری

مفاهیم	مولفه های راهبرد شایسته محوری
تناسب تحلیل و توسعه شایستگی با گریدینگ شغلی و شاغل	
تامین ایمنی	
فراهم آوردن مزایا	نظام حفظ و نگهداری (شایسته داری)
برنامه‌های بهداشت کارکنان	
جبران خدمات شایسته محور	
ارتقاء مبتنی بر عملکرد و شایستگی	
جانشین‌پروری	
مبتنی بودن فرآیند بهسازی منابع انسانی بر مبنای مدل شایستگی سازمانی	نظام آموزش و بهسازی (شایسته پروری)
یادگیری	
شایسته‌گزینی در فرآیند جذب و استخدام	
مبتنی بودن فرآیندهای استخدام بر مبنای مدل شایستگی سازمانی	نظام جذب و تامین (شایسته یابی، شایسته گماری، شایسته‌گزینی)
انتصاب بر مبنای شایستگی	
شفافیت و عدالت در انتصابات و فرآیند جذب و استخدام	

یکی از عوامل اصلی که در مراحل بعدی به تقویت راهبردهای انگیزه بخشی کمک میکند داشتن انگیزه خدمت به عموم است. بدلیل اینکه سازمانهای دولتی و از جمله دانشگاه فرهنگیان در جهت تامین منافع عامه ایجاد شده اند و هدف سودآوری نیست بدین جهت این معیار بایستی جزو معیارهای جذب باشد. موفقیت در اعمال این شاخص در تمامی فرآیندها ارتباط مستقیمی با ابعاد حکمرانی خوب از جمله اثربخشی و پاسخگوئی خواهد داشت. مدیریت باید اطمینان حاصل کند که کارمند منابع مورد نیاز شامل ابزار، تجهیزات، اختیار و زمان برای انجام شغل مورد انتظار را دارد.

ب) انگیزش: ساختارهای انگیزشی ناکارآمد و فقر اخلاق کاری در فرآیند مدیریت منابع انسانی در نهایت از ساخت یک بخش عمومی پر قدرت، کارآمد و پاسخگو جلوگیری میکند. اگر نیروی انسانی کارآمد، رضایت مند و با انگیزه در سازمانهای بخش عمومی حاکم شود، میزان رضایتمندی و پاسخگویی بالا میرود. بی تردید کنترل و نظام مند ساختن منابع انسانی از کنترل سایر منابع و شئون دیگر سازمان دشوارتر می باشد اگر سیستم جبران خدمات یک سازمان مناسب نباشد پاسخگوئی کاهش پیدا می کند. یکی از مشارکت کنندگان در مورد انگیزه خدمت در دولت میگوید:

جدول ۴: مفاهیم مربوط به راهبرد انگیزش

مفاهیم	ابعاد انگیزش
سیستم جبران خدمات موثر (مکفی، مبتنی بر عملکرد، شفاف)	
گریدهای گسترده	عوامل مادی
حمایت انگیزشی کارکنان	
مشارکت در تصمیمگیری	
گریدینگ شغل و شاغل	عوامل شناخت
مشارکت در تعیین هدف	
فرصت ارتقاء	
مدیریت تصویر سازمان از مجرای اثربخشی (باعث ایجاد تعلق سازمانی میشود)	عوامل خودابزاری
کاهش تعداد گریدها	
تامین نیازهای درونی	
انگیزه خدمت در بخش دولتی	
سبک رهبری کارمندمدار	عوامل اجتماعی
نگاه استراتژیک به سیستم انگیزه بخشی	
تبیین درست شرایط برای داوطلبین جهت سازگاری و امنیت	عوامل امنیتی

ج) توانمندسازی: توانمندسازی به عنوان فرآیندی که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروهها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک میشود، توصیف شده است. توانمندسازی با پاسخگویی مؤثر در ارتباط است. امروزه ضرورت توجه به مقوله توانمندسازی در زمینه خدماترسانی از اهمیت خاصی برخوردار شده است و بر این اساس توانمندسازی یک ابزار تغییر در مدیریت میباشد که به سازمانها برای خلق یک محیط سالم که در آن هر کارمند میتواند از تواناییها و انرژی خود برای جلب رضایت شهروندان و دریافت کنندگان خدمات استفاده کند. توانمندسازی می تواند منجر به بهبود خدمات داخلی و احساس رضایت کارکنان و در راستای آن ارائه خدمات با کیفیت و جلب رضایت شهروندان از طریق جلب رضایت کارکنان داخلی توسط سازمان می باشد. در مورد توانمندسازی یکی از مشارکت کنندگان اینچنین استدلال میکند:

اگر بخواهیم حکمرانی خوب پیاده شود، لوازم نیاز دارد. اولین لوازم این است که افرادی داشته باشیم که دانش آن را یاد گرفته باشند. باید در حوزه فساد اطلاعات داشته باشد. بنابراین افراد تحصیل کرده وقتی وارد مسیر حرفهای میشوند گاهی طعمه فساد میشوند چونکه دانشگاه و بعد از آن سازمان نتوانسته نقش خود را مبنی بر توانمندسازی در حوزه فساد ایفا نماید. مثلا مساله توسعه ادبیات در مورد کنترل فساد و پاسخگویی مهم است. اولین مساله در بخش دولتی فساد است و ما نسبت به این مساله از این بعد بیگانه هستیم. نقطه عزیمت آگاهی بخشی است. باید متخصصین را جوری تربیت و توانمند نمود که از پس این محیط بر بیاید. مثلا در شعر و ادبیات که میتواند در این زمینه نقش ایفا کند شعرا در زمینه اخلاقیات و شاخصهای فساد آثاری دارند که باید از آن در این زمینه بهره برد. نیروی انسانی توانمند از دانش حقوقی در رابطه با تعامل با شهروندان برخوردارند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک گام متعادل کننده مهم در بهبود نتایج سازمان های عمومی مطرح شده است.

جدول ۵: مفاهیم ذیل مقوله توانمندسازی

مفاهیم	مؤلفه های توانمندسازی
باز خورد به موقع از نتایج ارزیابی عملکرد	عملیاتی
دوره های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی	
آموزش مصداق های فساد به کارکنان	
انتخاب نیروی انسانی دانشی و مهارتی	توسعه فردی
مهارت در پاسخگویی	
آموزش مهارتهای تخصصی جدید در جهت یوایی سیستم	مسیر شغلی
غنیمت سازی شغلی	
برخورد شایسته با دریافت کنندگان خدمات	
ارتباطات مؤثر بین بخشی	ساختاری
مشارکت در تصمیمگیری و هدفگذاری	
شفافیت اطلاعات	
تبیین چشمانداز و اهداف به کارکنان	استراتژیک

-تعاملات

اجرای راهبردهای منابع انسانی در بخش عمومی کشور در راستای بهبود حکمرانی خوب از طریق تعاملات زیر انجام میشود: کیفیت خدمات و تامین منافع عمومی. مفاهیم حاصل از مصاحبه ذیل ارائه خدمات با کیفیت تحت ابعاد مختلف کیفیت خدمات در مدل سروکوال دستهبندی شدهاند. ثبات رویه در خط مشیهای منابع انسانی، فرهنگ سازمانی قوی و رویه های مشخص و قابل پیش بینی در تمامی فرآیندهای منابع انسانی، ارائه خدمت وعده داده شده به صورت صحیح و قابل اطمینان و مداوم را میسر میسازد. تضمین این امر که پرسنل از توانایی و شایستگی برای انتقال حس اعتماد و اطمینان نسبت به انجام خدمات به دریافت کننده را دارا میباشد بعدی مهم از کیفیت است. مدیریت منابع انسانی از طریق اثربخشی فرآیندها، برنامه ریزی نیروی انسانی

مبتنی بر اهداف سازمانی و ملی، استفاده از نردبانهای داخلی مسیر شغلی، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، ایجاد زمینه نقد، شفاف نمودن نقش کارکردها در اثربخشی و مشخص نمودن سهم فردی و گروهی در نتایج حس تضمین را به شهروندان القاء میکند. مسئولیت پذیری در زمینه تمایل به کمک کردن به مشتری و ارائه خدمت به موقع با تعلق سازمانی و شفافیت و مستندسازی فرآیند ارائه خدمات (زمان، کیفیت و استاندارد) ایجاد میگردد. همدلی (توجه خاص به ارباب رجوع) به گونهای که ارباب رجوعان بپذیرند که برای سازمانی که به آن مراجعه کردهاند، مهم بوده و سازمان آنها را درک نموده است با نوآوری و خلاقیت، ارتباطات و شفافیت اهداف و تطابق با نیازها حاصل میشود و تصویری مطلوب از سازمان در ذهن دریافت کنندگان بر جای میگذارد.

ارزشهای اخلاقی و پاسخگوئی در زمینه فرآیندهای منابع انسانی. اینها در کنار رویههای اعمال اختیارات برای کارکنان و شهروندان بر منطق منافع عمومی میباشند. اهداف مربوط به تامین منافع عمومی باید به آگاهی همه کارکنان برسد و تصمیمات کارکنان مبتنی بر آن گردد. همچنین خطمشی منفعت عمومی نیاز به ثبات و دوام دارد.

تامین منافع عمومی در دو بعد اهداف و نتایج (طیف گستردهای از اهداف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) و فرآیند و رویه ارائه خدمات عمومی صورت میپذیرد.

فرآیندهای منابع انسانی بیشتر درگیر رویه های مبتنی بر تامین منافع عامه میباشند: شفافیت، حاکمیت قانون، عدالت رویهای، مشارکت،

جدول ۶: مفاهیم، مولفه ها و مقوله های حکمرانی خوب

مفهوم	مفاهیم	مقوله
قابلیت اطمینان	ثبات رویه در خط مشی	قابلیت اطمینان
	فرهنگ سازمانی قوی	
	رویه مشخص در فرآیندها	
ضمانت	برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی (کلان و خرد)	کیفیت پیامدهای خدماتی
	فرآیندهای اثربخش منابع انسانی	
	بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	
	نردبان های داخلی مسیر شغلی (دید بلند مدت)	
	مشخص نمودن سهم فردی و گروهی در نتایج	
مسئولیت پذیری	شفاف نمودن نقش کارکردها در اثربخشی	کیفیت پیامدهای خدماتی
	زمینه نقد کنشگران فکری در تصمیم گیریها (قبل از عمل)	
	تعلق سازمانی	
همدلی	مستند سازی و شفافیت فرآیند ارائه خدمات (زمان، کیفیت و استاندارد)	مسئولیت پذیری
	شفافیت و تطابق اهداف سازمان برای کارکنان و شهروندان	
	مدیریت نوآوری و خلاقیت	
اهداف و نتایج	نظام ارتباطات موثر	اهداف و نتایج
	مدیریت تصویر سازمان (شفافیت واقعی)	
	تصمیمات مبتنی بر معیار منفعت عمومی	
	ثبات رویه در خطمشی مبتنی بر اولویت منافع عمومی	
	شفافیت اهداف برای کارکنان و شهروندان	
فرآیند و رویه	شفافیت فرآیندهای منابع انسانی مرتبط با منافع عامه مثل استخدام	فرآیند و رویه
	حاکمیت قانون در فرآیندهای منابع انسانی (استخدام و...)	
	مشارکت کارکنان	
	ارزشهای اخلاقی	
	منطق منافع عمومی رویههای اعمال اختیارات برای کارکنان و شهروندان	
	عدالت رویهای در فرآیندهای منابع انسانی	
	تضمین پاسخگوئی در زمینه نحوه ارائه خدمات	
	شفافیت فرآیندهای منابع انسانی مرتبط با منافع عامه مثل استخدام	
	حاکمیت قانون در فرآیندهای منابع انسانی (استخدام و...)	
	مشارکت کارکنان	
ارزشهای اخلاقی		

¹ Public Service Commission (<https://www.apsc.gov.au/>)

منطق منافع عمومی رویه‌های اعمال اختیارات برای کارکنان و

شهروندان

عدالت رویه‌های در فرآیندهای منابع انسانی

تضمین پاسخگویی در زمینه نحوه ارائه خدمات

اینکه آیا طبقات و داستان بیانگر تجربیات و دیدگاهها آنان میباشد. نظرات اصلاحی آنها در فرایند اعمال گردید.

تکثرگرایی نظری در این تحقیق با توجه به روش تحقیق این پژوهش در بخش انطباق نظری و مقایسه و تطبیق مدل حاصل شده با نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی حاصل شد.

تکثرگرایی شرکت کنندگان در این پژوهش به این معنی است که مصاحبه با مدیران موفق منابع انسانی (براساس استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی)، خبرگان دانشگاهی و اجرائی موضوع حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی کشور صورت گرفت. این موضوع در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

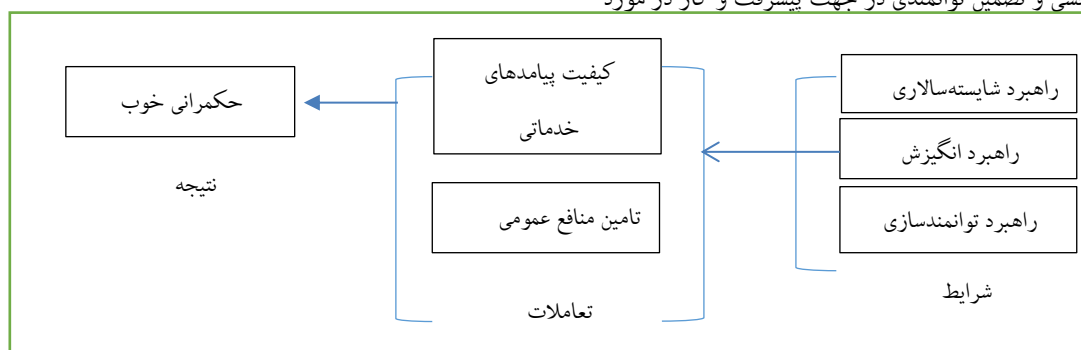
مرحله اعتبارسنجی (فرآیند زمینیهایی): به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد از دو راهبرد بررسی عضو که با مرحله اعتبار سنجی مستقیم تجربی در این پژوهش منطبق است (برای اطمینان از اینکه مدل و تئوری به وجود آمده منطبق با نظرات شرکت کنندگان در مصاحبه است)، و تکثرگرایی (نظری و شرکت کنندگان) استفاده شد. بازنگری توسط شرکت کنندگان برای تایید داده ها یکی از مهمترین فعالیتهای محقق برای پی بردن به اعتبار دادهها است. بدین منظور مقوله‌ها و متغیرهای بدست آمده از کدگذاری دادهها طی جلسات حضوری و انفرادی و در برخی موارد به صورت غیر حضوری (طراحی و ارسال پرسشنامه) با شرکت کنندگان مطرح شد و از آنان خواسته شد تا نظر خود را درباره یافته های تحقیق بیان نمایند و

جدول ۷: تکثرگرایی شرکت کنندگان در پژوهش

تعداد	مصاحبه شونده
۲	خبرگان دانشگاهی حوزه حکمرانی خوب
۲	خبرگان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی
۲	خبرگان اجرائی حکمرانی خوب
۵	خبرگان اجرائی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی (براساس استاندارد ۳۴۰۰۰)

مسائل کلیدی، تضمین پاسخگویی و اثربخشی تلاشهای رهبران بخش دولتی در یک مبارزه موفق برای ارائه خدمات با کیفیت و نتایج بهتر برای شهروندان و تامین منافع عامه است. توانمندسازی به منظور تغییر آگاهانه و مستمر برای سهم کردن مدیران و کارکنان در نتایج میباشد تا در خط مقدم برنامه ها قرار گیرند.

انجام پژوهش: در زمینه تناسب نظری سه راهبرد باید گفت که با طراحی مناسب ساختار مبتنی بر شایسته سالاری، حمایت و کنترل موجبات ارائه خدمات باکیفیت ایجاد میشود. اینها در کنار هم باعث بهبود حکمرانی خوب و تامین منافع عمومی خواهند شد. جذب و حفظ کارکنان و رهبران دولتی شایسته و دارای استعداد و انگیزه بخشی و تضمین توانمندی در جهت پیشرفت و کار در مورد

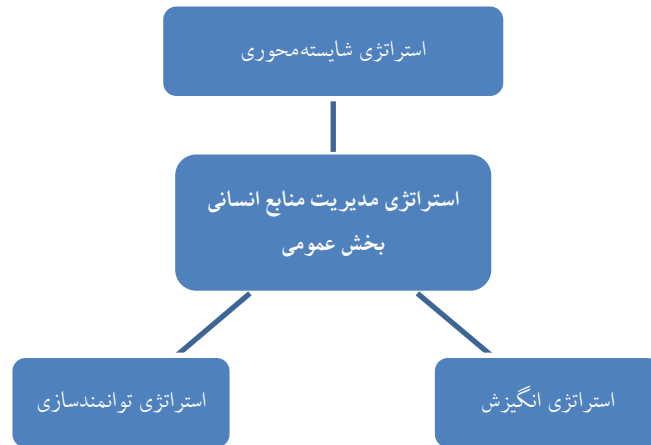


شکل ۲: مدل پژوهش مبتنی بر کدگذاری الگو

حکمرانی خوب چیست؟ تحقق این امر ذیل سه استراتژی شایسته سالاری، توانمندسازی و انگیزش امکانپذیر است.

نتیجه گیری

این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که استراتژیهای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان در راستای بهبود شاخصهای



شکل ۳: راهبردهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در راستای بهبود شاخصهای حکمرانی خوب

مستمر از طریق توسعه و تحول و سهم کردن مدیران و کارکنان در نتایج موجب می شود آنان در خط مقدم برنامهها قرار گیرند. این پژوهش با محدودیتهایی هم همراه بود. محدودیت نظری پژوهش مربوط به خلاء پژوهشهای مرتبط با موضوع پژوهش است که میتوانست مبانی نظری موضوع را تا اندازه‌های ارتقاء بدهد. با توجه به رویکرد پژوهشی داده‌بنیاد، در زمینه انطباق نظری و اعتبارسنجی، کار پژوهش را در بعضی از مقولات حاصل از مصاحبه با مشکل روبرو می ساخت.

محدودیت کل به جزئی بودن موضوع پژوهش بدین صورت استدلال میشود که محقق بایستی یک موضوع کلان با عنوان حکمرانی خوب را با موضوعی خرد در دانشگاه فرهنگیان یعنی مدیریت منابع انسانی ارتباط ایجاد میکرد که این امر در مصاحبهها نیاز به ظرافتهای خاصی داشت.

محدودیت اجرائی مربوط به مشارکتکنندگان پژوهش میشود؛ از آنجایی که برای تدوین مدل استراتژیهای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان باید به سراغ مدیران موفق در این زمینه باید می رفتیم و تعداد این سازمانها محدود بود. از سوی دیگر هماهنگی مصاحبه با این مدیران نیز بر سختی کار می افزود. از سوی دیگر پیدا کردن صاحب نظران حوزه حکمرانی که تبحری در مدیریت منابع انسانی داشته باشند و بالعکس، محدودیتهایی را ایجاد میکرد.

اما با وجود این محدودیتهای این پژوهش توانست با رویکردی فرا تحقیق بین کل (حکمرانی خوب) و جز (مدیریت منابع انسانی) پیوند ایجاد نماید. پیوندی که در پژوهشهای قبلی این شکاف به طور همه جانبه بررسی نشده بود و فقط بر جنبههایی از موضوع پرداخته شده بود که در پیشینه بیان شد. استفاده از رویکرد داده‌بنیاد در این پژوهش (که برای اولین بار در مطالعات مربوط به مدیریت دولتی مورد استفاده قرار میگیرد) موجب عمق بخشی به مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و همچنین ارائه پیشنهادات کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخصهای حکمرانی خوب شد. این پژوهش در رابطه با مدیریت منابع انسانی بخش دولتی با شاخصهای حکمرانی از دیدگاهی جامع به طراحی مدل و زمینه یابی چندگانه تجربی و نظری مولفههای استراتژی منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب

یکی از محورهای نقشه راه اصلاح نظام اداری و سیاست‌های کلان نظام اداری کشور، موضوع شایسته‌سالاری در نظام منابع انسانی است (۲۶). ساختار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، در ارائه خدمات با کیفیت به دریافت کنندگان خدمات است. در تمامی فرآیندها و زیر نظام های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان شایسته‌سالاری به عنوان اصلی انکارپذیر می باشد؛ نظام حفظ و نگهداری (شایسته‌داری)؛ نظام آموزش و بهسازی (شایسته‌پروری)؛ نظام جذب و تامین (شایسته‌یابی)؛ شایسته‌گماری، شایسته‌گزینی. سیستم استخدام و ارتقاء مبتنی بر شایستگی و شفافیت فرایند انتصابات در راستای پاسخگوئی، تدوین شرح شغل با الزامات حرفهای، پرداخت مبتنی بر عملکرد " گزیده‌های گسترده" موجب می شود تا جذب استعدادها در سازمانهای دولتی تضمین گردد.

انگیزش و توانمندسازی منابع انسانی در ارائه خدمات با کیفیت به دریافت کنندگان خدمات و مدیریت اخلاق موثر است. کارکنان شایسته بایستی مورد حمایت قرار گیرند و شرایط توسعه توانمندی هایشان در سازمان ایجاد شود، در غیر این صورت انگیزه کافی برای کار کردن یا استمرار را نخواهند داشت. در این راستا طراحی فرآیند استخدام عادلانه، ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان، افزایش کیفیت زندگی کاری، تناسب ساختار انگیزه بخشی (شامل طراحی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش) با سیستم های ارزش فردی، ایجاد فرصت برابر ارتقاء، ارزیابی عملکرد منصفانه و خود ارزیابی، تفویض اختیار تصمیم گیری برای مدیران ارشد مسئول عملکرد موجب میگردد تا منابع انسانی متعهد به ارزش و اهداف سازمان داشته باشیم و انتظار داشته باشیم پاسخگوئی، اثربخشی، مسئولیت پذیری، مشارکت بالا در تصمیم گیری و اجرای برنامه ها و در پی آن تصمیمات با کیفیت، عدالت و اجماع بهبود یابد.

جذب و حفظ کارکنان و رهبران دولتی شایسته و دارای استعداد و انگیزه در جهت پیشرفت و کار در مورد مسائل کلیدی و تضمین اثربخشی تلاش‌های رهبران در عملکرد سازمانی می باشد. اولین مرحله در حکمرانی خوب شایسته‌سالاری و توانمند سازی منابع انسانی موجود است که موجب بالا رفتن قدرت پاسخگوئی و اثربخشی و کاهش فساد اداری و مالی می شود. تغییر آگاهانه و

References

1. Anton Arulrajah, Anthonypillai. (2016). Literature Review on Good Governance in the Organizations through Human Resource Management: A Corporate Level Analysis. *International Business Research*. 9. 14. 10.5539/ibr.v9n8p14
2. Dessler, Gary (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Prentice Hall PTR
3. Jamali Ghasem Ali, Pourahmadi Moin, Sanai Mehdi, Marati Nada (2015). The role of transparency in preventing corruption in human resources management. The second international conference on management and economics in the 20th century.
4. Chene, M. (2009). Low salaries, the culture of per diems and corruption. U4 expert answer. Transparency International. <http://www.u4.no/publications/low-salaries-the-culture-of-perdiems-and-corruption/>
5. Nag, Ninad Shankar (2018). Government, Governance and Good Governance. *Indian Journal of Public Administration* 64(1) 122–130.
6. Jindra Christoph; Vaz Ana (2019). Good governance and multidimensional poverty: A comparative analysis of 71 countries. *Governance*. Volume 32, Issue 4, Pages 657-675
7. Addink, Henk (2019). *Good Governance: Concept and Context*. Oxford University Press.
8. Qalipour, Rahmat Elah (1388). Good governance and a good example of government. Islamic Azad University Science Production Development Office in cooperation with the Strategic Research Center of the Expediency Council
9. Najafi, Seyyed Mohammad Bagher; Fethullahi, Jamal; Mohammadpour, Farhanaz; (2018). The role of good governance in realizing the knowledge-based economy in Iran (in the form of the

پرداخت. استفاده از رویکرد داده بنیاد در این پژوهش موجب عمق بخشی به مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و همچنین ارائه پیشنهادات کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود شاخصهای حکمرانی خوب می شود.

پیشنهادها

بر مبنای سه استراتژی حاصل از این پژوهش-که در راستای بهبود شاخصهای حکمرانی خوب می باشند و در پیشنهادات زیر ارتباط بین استراتژیها و ابعاد حکمرانی خوب اشاره شده است- به منظور جذب و حفظ کارکنان و مدیران دولتی شایسته و دارای استعداد و ایجاد انگیزه، هدایت و ارتقاء رشد شخصی منابع انسانی برای مدیران دانشگاه فرهنگیان در نظر گرفتن نکات زیر پیشنهاد میگردد.

۱- در مدیریت منابع انسانی سازمانهای دولتی با بهبود مستمر رضایت شغلی کارکنان میتوان شاهد بهبود پاسخگویی و کیفیت در ارائه خدمات به ارباب رجوع بود که اهمیت مدیریت کارکنان در اجرای حکمرانی خوب را نشان میدهد. شایسته است دانشگاه فرهنگیان تلاش هماهنگی را برای نشان دادن انصاف در انگیزش و ساختار پاداش نشان دهد. استانداردهای نامتناقض برای این موفقیت لازم هستند. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، به رسمیت شناختن، انصاف، رضایت با همکاران، احساس بخشی از یک تیم بودن، و انجام کار معنیدار باعث تفاوت در زندگی کارکنان میشود و بر انگیزه آنان موثر است (بر مبنای استراتژی انگیزش).

۲- با بهبود مستمر رضایت شغلی کارکنان دارای شایستگی از حیث عوامل مادی، عوامل شناخت، عوامل خودابزاری، عوامل اجتماعی و عوامل امنیتی و توسعه مهارتهای فردی و شغلی آنان و توانمندسازی از ابعاد عملیاتی، توسعه فردی، مسیر شغلی و ساختاری میتوان شاهد افزایش کیفیت در ارائه خدمات به ذینفعان داخلی و خارجی (شهروندان) بود که اهمیت مدیریت منابع انسانی در تحقق حکمرانی خوب را نشان میدهد (بر مبنای استراتژی توانمندسازی).

۳- شایسته سالاری در تمامی فرآیندها و زیر نظامهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی شامل نظام حفظ و نگهداری (شایسته داری)؛ نظام آموزش و بهسازی (شایسته پروری)؛ نظام جذب و تامین (شایسته یابی، شایسته گماری، شایسته گزینی) موجب میشود تا حفظ، جذب و پرورش استعدادها در سازمانهای دولتی تضمین گردد. پیاده سازی استراتژی شایسته سالاری در دانشگاه فرهنگیان در بستر فرآیندهای منابع انسانی، منطبق بر پاسخگویی می باشد. شایسته گزینی در فرآیند جذب و استخدام، مبتنی بودن فرآیندهای استخدام بر مبنای مدل شایستگی سازمانی، انتصاب بر مبنای شایستگی، شفافیت و عدالت در انتصابات و فرآیند جذب و استخدام جزو مولفه های شایسته یابی و شایسته گزینی هستند.

تقدیر و تشکر

در این پژوهش از خبرگان دانشگاهی و اجرائی در زمینه حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی تربیت معم کشور برای تدوین مدل مصاحبه بعمل آمد، لذا از همه این عزیزان کمال تشکر را دارم. از اساتید راهنما و مشاور خود که بی منت پذیرای بنده بودند نیز تشکر میکنم.

Two Decades: The Implications for Civil Service Reform; Review of Public Personnel Administration, Vol. 26, No. 4; 302-334.

(<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X05281764>)

18. Truss, Catherine; Mankin, David and Clare, Kelliher (2012). Strategic Human Resource Management. Oxford university press.

19. Agriculture work, Somia; Naqashzadeh, bartender; Jabi Farjad, Hajieh (2019). Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its effect on productivity. Human resource management research. Number 42. 197 to 224. Retrieval from:

20. Makundi, Fouad, Zare, Hamid and Jalili Qasim-Agha, Omid (2017). "Citizens' perception of the indicators of political stability and political transition in good governance, based on the local components of Iran's urban service organizations (case study: government organizations of Khuzestan province)". Management of organizational culture, 16th volume, number 4, 927-950.

21. Taheri Attar, Ghazaleh; Naini, Mohammad Amin; Seyed Salehi, Sogol Sadat and Khazri, Seyed Elaha (2016). "Ethical leadership facilitating the realization of good governance (case study: Tehran Municipality)". Management of government organizations. No. 21, 115-129.

22. Tachinyan, Saeeda (2016). "The relationship between organizational empowerment and good governance in the social security organization". New researches in management and accounting. No. 33, 155-166.

23. Asal, Asal, Sheikh, Alireza, Amirkhani, Tayyaba. (2016). Human resource management in the public sector: a study in Iranian ministries. Iranian Journal of Management Studies, 10(3), 667-695.

quadruple spiral model). Economic researches (sustainable growth and development), 19th year - number 1. 129 to 159.

10. Hekmati Farid, Samad; Mohammadzadeh, Yusuf; Hosseinzadeh, Afsana, (2019). Investigating the effect of good governance on women's health in middle-to-high income countries with the generalized moments approach. Women and society, year 11 - number 1. 29 to 52.

11. Nasir Natri, Jafar; Patience, Venus; Sulaimanpour, Javad; Kazempour, Ismail; Khalkhali, Ali; (2019). Conceptualization of good governance in Iran's public education with a phenomenological approach. A new approach in educational management. Number 41. 191 to 208.

12. Bach, Stephen & Edwards, Martin R. (2012). Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. Wiley Online Library.

13. Amini Shad, Ali; Manourian, Abbas and Amiri Mojtabi (1388). Designing a model of good governance in Tehran Municipality. Future studies of management. Volume 30, Number 3. 1022.

14. Riccucci, Norma M. (2016). PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT CURRENT CONCERNS, FUTURE CHALLENGES. Routledge Publication.

15. Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2013). Personnel constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. Public Administration Review, 73, 121-131.

(<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2012.02681.x>)

16. Condrey, S. E. (2010). Handbook of Human Resource Management in Government (p. xlvi). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

17. Elling, Richard C; Thomson, T. Lyke (2003). Human Resource Problems and State Management Performance Across

24. Tehrani, Maryam; Maliki, Mohammadreza and Ghofrani, Fahima (2013). Civil Service Management Law (Principles, Foundations and Proposed Strategies), Majlis and Strategy Quarterly, Year 21, Number 71.185-222.
25. Moghli, Alireza and Fatemeh Ghahrmani Rodbali, (2014). Recognizing the challenges of the two principles of merit selection and meritocracy in the meritocracy system at the level of managers and employees, International Conference on Management, Economics and Humanities, Turkey - Istanbul, Ilia capital of Ide Pardazan Managers Company.
26. Jafarpour, Mehdi; Mohammadi, Mohammad (1400). Designing a justice-oriented and meritocratic human resources recruitment system in the country's government organizations with a data-based approach. Quarterly Scientific Journal of Resource Management in the Police Force. Number 4 (Winter 1400)