



تعالی منابع انسانی

(ارتباطات و آموزش در توسعه منابع انسانی سابق)

فصلنامه تعالی منابع انسانی، سال ششم، شماره اول، بهار ۱۴۰۴

الزامات حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد سازمانی: رویکرد تحلیل مضمون

حسام صبوری پور^۱، حسن زارعی متین^۲، یحیی داداش کریمی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، الگوی حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد سازمانی بود. به این منظور از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. حوزه پژوهش، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بودند. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های فردی نیمه ساختاریافته جمع‌آوری گردید، نمونه آماری شامل ۲۳ نفر از مدیران وزارت صمت بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک‌محور انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضامین تحلیل شده‌اند. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن (۱۹۸۰) شامل معیارهای «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید استفاده شد. یافته‌های پژوهش بیانگر پنج بُعد الزامات مدیریتی (مشمول بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه و آموزش سرمایه انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت مشارکتی)، الزامات ساختاری (مشمول بر پویایی ساختار سازمانی، ظرفیت‌سازی سازمانی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات)، الزامات راهبردی (مشمول بر توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی، بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان، نگهداشت نیروی انسانی کارآمد)، الزامات زمینه‌ای (مشمول بر زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های سازمانی، زمینه‌های تخصصی - حرفه‌ای) و چالش‌ها (مشمول بر ضعف در رهبری سازمان (مدیریت به جای رهبری)، ضعف ساختاری سازمان، ضعف در ساخت زنجیره تأمین استعداد) مورد سازماندهی قرار گرفت. با توجه به یافته‌ها در زمینه حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد توجه به مؤلفه‌های فردی، سازمانی و مدیریتی باید مد نظر قرار گیرد.

واژگان کلیدی: حکمرانی، سرمایه انسانی، مدیریت کارآمد، سازمان

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، واحد ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، ارس، ایران.

^۲. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران. (نویسنده مسئول).

Matin@ut.ac.ir

^۳. استادیار مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

مقدمه

سازمان‌ها در عصر کنونی، بخش عمده‌ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است (سعادت طلب و همکاران، ۱۳۹۳). لذا باید به تناسب این تغییر، در ارکان سازمانی نیز تغییراتی ایجاد شود. یکی از ارکان عمده که ضریب تأثیر بسیار بالایی بر فعالیت و کارایی سازمان‌ها دارد نیروی انسانی آن سازمان است (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴). در دهه اخیر، مفهوم سرمایه انسانی، جایگزین منابع انسانی شده است و مشخص شده است که رؤیایی با چالش‌ها و مشکلات بیش از آن که نیازمند به ابزارآلات پیشرفته باشد، نیازمند به دانایی و استعداد سرمایه انسانی است (فینی زاده و امین زاده درزی، ۱۳۹۶). سرمایه انسانی، مهم‌ترین دارایی هر سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان از اهمیتی بسیار برخوردار است (پاتیدار و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ روئول^۲، ۲۰۱۰). در اختیار داشتن سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهم‌ترین مسئله در عرصه‌های مختلف برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (گلداسمیت^۳، ۲۰۱۱).

از لحاظ مفهومی سرمایه انسانی در برگیرنده هر گونه یادگیری آگاهانه ارزش آفرین است که منجر به شکوفایی اندیشه و عقل فرد می‌شود (نادری، ۱۳۹۰)، تعاریف نظری سرمایه انسانی غالباً شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و انگیزش بوده‌اند اگر چه بعداً به منظور بیان قوت کلی نیروی کار یک شرکت برای تولید سرمایه فکری، سرمایه انسانی توسط نظریه پردازان مدیریت دانش نیز به عنوان یک مفهوم سطح سازمانی در نظر گرفته شده است (نادری، ۱۳۹۴). سريواسمورتی و سريدري^۴ (۲۰۱۵) سرمایه انسانی در سازمان را شامل آموزش، فراگیری، دانش و مهارت تعریف کرده است. اما پژوهش‌ها بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و نگهداری افراد خود، به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان، تبحر و توانایی لازم را ندارند و حتی در کشورهای توسعه‌یافته نیز، هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (گويس^۵، ۲۰۱۹). بنابراین ازجمله ویژگی‌های یک سازمان اثربخش، توجه به پرورش و توانمندسازی و به‌طورکلی مدیریت کارآمد منابع انسانی است که بخش عمده‌ای از تلاش‌های سازمان را می‌تواند نتیجه‌بخش سازد (چیا^۶، ۲۰۱۷).

مدیریت کارآمد منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرفته عصر کنونی است که به‌منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان آن سازمان به کار می‌رود. امروزه موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در جهت اهداف سازمان بکار گیرند (صمیمی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت کارآمد سازمان‌ها نقش بسیار حیاتی در ارتقا و دستیابی به اهداف سازمانی با تکیه بر یادگیری مستمر و هدفمند با رویکرد آینده‌نگرانه دارد. در این رویکرد، مدیران باید عواملی را مدنظر قرار دهند که به تحقق اهداف

¹ Patidar, N., et al² Rothwell, W³ Gold Smith⁴ Srinivasmurthy & Sridevi⁵ Groves⁶ Chia

سازمانی کمک کنند. این عوامل شامل یادگیری مستمر، یادگیری هدفمند، رویکرد آینده‌نگرانه و توسعه فرهنگ یادگیری است (حقیقی و طریقی، ۱۴۰۲). مدیریت کارآمد به‌جای اینکه توانایی تمام مجموعه را برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت به کار بگیرد، به فکر اهداف بلندمدت و در نتیجه ثبات و دوام سیستم کاری نیز هست (گائو^۱، ۲۰۲۰). بر اساس ارزش‌ها و آرمان‌های این نوع از مدیریت، مجموعه کاری باید یک هدف مشترک داشته باشد و در کنار آن پیشرفت تمام کارکنان نیز محقق شود. بنابراین در این نوع از سیستم مدیریتی، مدیر و همه کارکنان برای تحقق هدف مشترک مجموعه و در کنار آن موفقیت همه اعضا تلاش می‌کنند. چنین مدیریتی احتمال از کارافتادن مجموعه را کاهش داده و در عین حال احتمال رسیدن به موفقیت را افزایش می‌دهد. به‌طور کلی هدف این سیستم مدیریتی؛ پیشرفت پیوسته مجموعه و حفظ آن است (شارما و همکاران^۲، ۲۰۲۰). برای تحقق مدیریت در این ابعاد، باید به سیستم‌های مشارکتی مدیریت و نظارت تأکید نمود، مفاهیمی که در حکمرانی سرمایه انسانی مدنظر قرار می‌گیرند و به شکلی چندوجهی برنامه‌ریزی می‌گردد (چیا^۳، ۲۰۱۷). در ادبیات حکمرانی خوب در مورد مدیریت منابع انسانی بیشتر بر وجه توسعه‌ی انسانی و در راستای آن توسعه کارکنان تأکید شده است. حکمرانی منابع انسانی، ترکیبی از شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی است که به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. اهداف مالی، روانی و اجتماعی در اجرای حکمرانی منابع انسانی در سازمان، نقش مهمی ایفا می‌کنند (کرامر^۴، ۲۰۱۴). بنابراین به کمک این کار می‌توان اطمینان حاصل کرد که تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در سطوح عالی، سبب بهبود و تقویت منابع انسانی سازمان و همچنین مقبولیت مدیریت می‌شود (کریسل^۵، ۲۰۲۱). بدین ترتیب، اداره امور منابع انسانی، از طرفی به ایجاد احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری واحدها نسبت به نتایج منجر شده است و از طرف دیگر، کسب و کارها نیز متناسب با عصر اطلاعات و تغییرات سریع موجود در محیط، شکل جدیدی به خود گرفته‌اند (داس^۶، ۲۰۲۱). بنابراین، حکمرانی منابع انسانی بایستی علاوه بر ایجاد تعادل بین جنبه‌های اثربخشی و کارایی مدیریت افراد، برای طولانی‌مدت اجرا شود تا بتواند جنبه‌های رفاه کارکنان را کاهش دهد. درواقع، منابع انسانی تأثیرگذارترین و حیاتی‌ترین جنبه در دستیابی به اهداف سازمانی تلقی می‌شود که می‌توان با اجرای صحیح شیوه‌های حکمرانی منابع انسانی، آن را هدایت کرد و به اهداف مدنظر دست‌یافت (اوپاتا و آنتون^۷، ۲۰۱۴). حکمرانی منابع انسانی ترکیبی از اجرای خوب اخلاق و تصمیم‌گیری است که از مسئولیت اجتماعی خوب شرکت و توسعه پایدار برای همه ذی‌نفعان سازمان پشتیبانی می‌کند، این نشان‌دهنده تصمیم‌گیری مؤثر در یک فرایند کلی است که در آن، استانداردها باید از اهمیت بالایی برخوردار باشند و در عین حال از آرمان‌های باز بودن، انصاف، آزادی و مسئولیت‌پذیری محافظت شود (سیری، موندل و داس، ۲۰۲۰). در پژوهش حاضر مفهوم عملیاتی حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد به مؤلفه‌های رهبری سرمایه انسانی جهت بهبود مدیریت سازمان اشاره دارد.

پیشینه پژوهشی پیرامون حیطه موضوعی بیانگر آن است که مدیریت کارآمد در پژوهش‌های مختلف مورد توجه واقع شده است (فرهادیان و بهادری جهرمی، ۱۴۰۱؛ ادینه‌لو، سهیلی و فرجی، ۱۴۰۰؛ امام جمعه، شهرام‌نیا و صفریانی، ۱۳۹۵) با این حال بنا نهادن این مؤلفه بر حکمرانی سرمایه انسانی می‌تواند به مثابه مفهومی اثربخش برای سازمان‌ها در عصر

¹ Gao

² Sharma et al

³ Chia

⁴ Kramar

⁵ Kreissl

⁶ Das

⁷ Opatha & Anton

نوین، راهگشای ابعاد مدیریتی آن باشد. لذا در پژوهش حاضر با الهام از مفاهیم و مقوله‌های مؤثر در حوزه پژوهشی، مشخص کردن الزامات حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد سازمانی پرداخته می‌شود. از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که الزامات حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد سازمانی چیست؟

روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش کشف الزامات حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان بر مبنای واقعیت‌های موجود بود، از این رو پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین) می‌باشد. حوزه پژوهش کلیه ذی‌نفعان و افراد دخیل در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بودند. که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک‌محور، نمونه‌ی مورد نظر انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. از این رو مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۳ نفر از مدیران منابع انسانی و مدیران میانی وزارت صمت و ۱۰ نفر از کارمندان ستادی وزارت صمت بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در تحلیل مضامین انتخابی انجام شد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن^۱ ۱۹۸۰ استفاده شد. در این زمینه چهار معیار «قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال^۳، قابلیت اتکا^۴ و قابلیت تأیید^۵» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش بررسی شد. در زمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت‌کننده استفاده شد. در زمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه‌ی قابلیت تأیید مرور و بازخورد هم‌تایان بکار برده شد.

یافته‌های پژوهش

محققان برای دستیابی به نظریه برآمده از خصوصیات واقعی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان با اطلاع‌رسان‌های کلیدی که تماس نظری و عملی ممتدی با موضوع پژوهش (حکمرانی سرمایه انسانی در سازمان) داشتند، گفتگو کردند و کوشیدند تا در ساختار درونی ارزش‌ها، نگرش‌ها و تجارب آن‌ها تعمق کنند. در اثنای مصاحبه‌ها مفاهیم ظهور می‌یافتند و از مقایسه مفاهیم مقوله‌ها عیان می‌شدند و ذهن پژوهشگران را به قضایا و گزاره‌های مختلفی درباره حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد سازمان سوق می‌دادند. مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، براساس مشابهاات، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک مضامین پایه، سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. برای این کار روش‌های تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت. که در ادامه گزارش شده است.

¹ Guba & Lincoln

² . Credibility

³ Transferability

⁴ Dependability

⁵ Conformability

الزامات مدیریت منابع انسانی

در پژوهش حاضر مرکز ثقل حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان "توانمندسازی تمام ساحتی سرمایه انسانی" استخراج گردید. در این زمینه تحلیل مصاحبه‌ها به چهار مقوله برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه و آموزش سرمایه انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت مشارکتی منجر شد. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: الزامات مدیریت منابع انسانی جهت حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد

نمونه بیانات مشارکت کنندگان (مضامین پایه)	مضامین سازمان-دهنده	مضامین فراگیر
توجه به برنامه‌های موجود در زمینه ارزش‌ها، هنجارها نیروی انسانی سازمانی (مشارکت کننده، ۷)	برنامه‌ریزی منابع انسانی	توانمندسازی تمام ساحتی سرمایه انسانی
استفاده از رویکردهای مشارکتی در تدوین برنامه‌های مدیریت سازمانی (مشارکت کننده، ۱۵).		
توجه به نیازسنجی جامع در تدوین و برنامه‌ریزی سازمانی بر اساس نیاز در بخش‌های گوناگون (مشارکت کننده، ۴)		
توجه به سند راهبردی توسعه در سازمان‌ها (مشارکت کننده، ۱).		
توجه به تفکر سیستمی و پیاده‌سازی آن در برنامه‌های سازمانی (مشارکت کننده، ۱۱)		
ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان با پیاده‌سازی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (مشارکت کننده، ۲)	توسعه و آموزش سرمایه انسانی	
توجه به برنامه‌های بازآموزی برای مدیران و کارکنان (مشارکت کننده، ۸)		
تدوین آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی مدیران سازمان (مشارکت کننده، ۱۳)		
توجه مدیران سازمان به رشد یافتگی و توسعه حرفه‌ای فردی از طرق آموزش‌های مجازی (مشارکت-کننده، ۱۹)		
توجه به فرآیند جانشین پروری جهت توسعه هویت سازمانی و تداوم آن در سازمان (مشارکت کننده، ۶)		
استمرار در شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها (مشارکت کننده، ۳)		
ارائه بازخوردهای سازنده و اثربخش به کارکنان در بخش‌های مختلف (مشارکت کننده، ۲۲)		
نهادینه‌سازی فرهنگ خودارزیابی در بین مدیران (مشارکت کننده، ۷)		
حرکت از تأکید بر کمیت‌ها به سمت توجه به کیفیت‌ها در ارزیابی (مشارکت کننده، ۱۶)		
تعهد به آرمان‌های سازمانی و منافع جمعی در مدیریت (مشارکت کننده، ۳)	مدیریت مشارکتی	
استفاده از مکانیسم‌های حکمرانی جمعی در تصمیم‌سازی سازمانی (مشارکت کننده، ۱۲)		
استفاده از خبرگان در سطوح مختلف در حوزه سیاست‌گذاری (مشارکت کننده، ۲۱)		
اعتمادسازی در سرمایه انسانی به منظور مشارکت‌جویی (مشارکت کننده، ۱۴)		

۱-۱- برنامه‌ریزی منابع انسانی

سازمان برای دستیابی به الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در درجه اول باید بتواند برنامه‌های مدون و مبتنی بر طراحی‌های سازمان‌یافته را عملیاتی سازد. طبق دیدگاه مشارکت کنندگان توجه به برنامه‌های موجود در زمینه ارزش‌ها، هنجارها نیروی انسانی سازمانی، استفاده از رویکردهای مشارکتی در تدوین برنامه‌های سازمانی، توجه به نیازسنجی جامع در تدوین و برنامه‌ریزی سازمانی بر اساس نیاز در بخش‌های گوناگون، توجه به سند راهبردی

توسعه سازمانی، توجه به تفکر سیستمی و پیاده سازی آن در برنامه های سازمانی از جمله مضامین پایه این مضمون سازمان-دهنده است. در ادامه به برخی از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود:

"هر سازمان باید در سه بخش کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برای خود چشم انداز تعیین کند که محدوده فعالیت سازمان مشخص و برای منابع انسانی نیز قابل تبیین باشد" (مشارکت کننده، ۱).

۲-۱- توسعه و آموزش سرمایه انسانی

ایجاد کارکنانی بهره ور، متعهد، مسئولیت پذیر و پاسخگو می تواند از اهداف مهم این وظیفه در راستای همسویی با نظریه حکمروایی خوب باشد، در همین راستا و برای دستیابی به آن، توسعه و آموزش سرمایه انسانی می تواند به عنوان مؤلفه ای محوری در این الگو مدنظر قرار گیرد. طبق دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش و تحلیل پژوهشگران، ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان با پیاده سازی مؤلفه های سازمان یادگیرنده، توجه به برنامه های بازآموزی برای مدیران و کارکنان، تدوین آیین نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی مدیران سازمان، توجه مدیران سازمان به رشد یافتگی و توسعه حرفه ای فردی از طرق آموزش های مجازی، توجه به فرآیند جانشین پروری جهت توسعه هویت سازمانی و تداوم آن در سازمان از جمله مضامین پایه محور مذکور هستند. در ادامه به نمونه ای از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود.

"منابع انسانی در بخش های مختلف سازمان برای دستیابی به یک سازمان مؤثر نیاز به توسعه و آموزش دارند و حتی این موضوع در بخش های مدیریتی نیز صادق است و مدیریت نیز نیاز به آموزش دارد." (مشارکت کننده، ۸).

۳-۱- مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان در هر سازمان برای دستیابی به حکمرانی مطلوب نیاز به بررسی، پایش و ارزیابی دارد؛ در این زمینه به شاخص هایی چون استمرار در شناسایی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم ها، ارائه بازخوردهای سازنده و اثربخش به کارکنان در بخش های مختلف، نهادینه سازی فرهنگ خودارزیابی در بین مدیران، حرکت از تأکید بر کمیت ها به سمت توجه به کیفیت ها در ارزیابی احصا گردید. در ادامه به نمونه ای از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود.

مدیر (۳) بیان داشتند: "افراد در سازمان در کنار آموزش های مؤثر نیاز به ارزیابی سازمان یافته هم دارند، به عبارتی ارزیابی به نیروی انسانی این دیدگاه را می رساند که فعالیت مؤثر و کارآمد تو دیده می شود و اگر کاستی هم باشد دیده می شود."

۴-۱- مدیریت مشارکتی

به عقیده مشارکت کنندگان در پژوهش از جمله عوامل مؤثر بر الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد، توجه به مدیریت مشارکتی است. در این زمینه شاخص هایی چون تعهد به آرمان های سازمانی و منافع جمعی، استفاده از مکانیسم های حکمرانی جمعی در تصمیم سازی سازمانی، استفاده از خبرگان در سطوح مختلف در حوزه سیاست گذاری، اعتماد سازی در سرمایه انسانی به منظور مشارکت جویی احصا گردید. در ادامه به نمونه ای از نقل قول های مرتبط با این بخش اشاره می شود:

مشارکت کننده (۳) در این زمینه بیان داشت: "سازمان دارای ابعاد گسترده و مختلفی است و برای مدیریت کارآمد باید به همه این ابعاد توجه داشت و در فرایندهای تصمیم گیری از نظر مشارکتی افراد استفاده نمود."

الزامات ساختار سازمانی

ساختار سازمانی از جمله عوامل مؤثر بر حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد است. ساختار سازمانی پویا می‌تواند به عنوان یک ابزار برای اصلاح حکمرانی سرمایه انسانی در سازمان استفاده شود. نتایج در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: الزامات ساختاری حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان-دهنده	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (مضامین پایه)
الزامات ساختاری	پویایی ساختار سازمانی	توجه به ایجاد ساختار منعطف و پویا در سازمان (مشارکت کننده، ۷)
		ساختار سازمانی در جهت مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان (مشارکت کننده، ۱۲)
		همراستایی ساختار سازمانی با اهداف کلان موجود در سازمان (مشارکت کننده، ۱۶)
		توجه به استراتژی پویا در مدیریت سازمانی و همراستایی با اهداف سازمان (مشارکت کننده، ۲)
	ظرفیت‌سازی سازمانی	تدوین کار راه مناسب برای مدیران و ارتقا کارکنان بر مبنای کارراه (مشارکت کننده، ۵)
		توجه به پتانسیل‌های فردی در فرآیند ارتقاء مدیران (مشارکت کننده، ۶)
		توجه مناسب به شایسته‌سالاری در فرآیندهای مدیریتی و فعالیت‌های حرفه‌ای کارکنان (مشارکت کننده، ۱۶)
		استفاده از رویکردهای متورینگ و کوچینگ در زمینه ارتقا و انتقال تجارب سازمانی (مشارکت کننده، ۱۲)
	سرمایه اجتماعی و ارتباطات	استفاده از راهبردهای تفویض اختیار سازنده در سازمان (مشارکت کننده، ۲)
		تعامل با محیط کار و جامعه پیرامونی (مشارکت کننده، ۱۹)
		همگرایی بین وظائف و مأموریت‌های سازمانی و نهادهای اجتماعی و جامعه مدنی (مشارکت کننده، ۲)
		تعامل با ذینفعان از فعالیتهای سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری از طریق ارتقا توانمندی‌های سازمانی (مشارکت کننده، ۷)

تحلیل و بررسی بیانات مشارکت کنندگان نشان داد که الزامات ساختاری مؤثر بر الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان شامل، پویایی ساختار سازمانی، ظرفیت‌سازی سازمانی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات است.

۱-۲- پویایی ساختار سازمانی

ساختار سازمانی پویا در سازمان نقش مهمی در بهبود عملکرد و رشد سازمان دارد. این ساختار با فراهم کردن فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت، افراد را به ارائه ایده‌های جدید و بهبود فرآیندهای کاری تشویق می‌کند. همچنین، با ایجاد فضای مناسب برای تغییرات، سازمان به سرعت به تغییرات بازار و محیط کسب و کار پاسخ می‌دهد و قابلیت تطبیق با آنها را دارد. در این زمینه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می‌شود:

"پویایی ساختار سازمانی از بسترهای اصلی مدیریت کارآمد سرمایه انسانی سازمانی است و زمینه تحول و پویایی آن را فراهم می‌آورد." (مشارکت کننده، ۷).

۲-۲- ظرفیت‌سازی سازمانی

سازمان‌ها دارای ظرفیت‌های مختلف و متعددی هستند که در راستای حکمرانی مطلوب باید این ظرفیت‌سازی و توجه به ظرفیت‌ها تقویت شود. ذیل این محور در شرایط علی، تدوین کار راه مناسب برای مدیران و ارتقا کارکنان، توجه به پتانسیل‌های فردی در فرآیند ارتقاء مدیران، توجه مناسب به شایسته‌سالاری در فرآیندهای مدیریتی و فعالیت‌های حرفه‌ای کارکنان، استفاده از رویکردهای متورینگ و کوچینگ در زمینه ارتقاء و انتقال تجارب سازمانی احصا گردید. برای نمونه مشارکت‌کننده (۵) بیان داشت:

وجود یک نظام مدون و دقیق برای ارتقا و درعین حال دیده شدن ظرفیت‌های مختلف در سازمان حیاتی است."

۲-۳- سرمایه اجتماعی و ارتباطات

حکمرانی در هر سازمان و جامعه با نظام اخلاقی و ارزش‌های جامعه پیوندی ناگسستنی دارد. در همین راستا توانایی در به دست آوردن و تقویت سرمایه اجتماعی می‌تواند به تقویت آن منجر شود. این محور مشتمل بر استفاده از راهبردهای تفویض اختیار سازنده در سازمان، تعامل با محیط کار و جامعه پیرامونی، همگرایی بین وظائف و مأموریت‌های سازمانی و نهادهای اجتماعی و جامعه مدنی، تعامل با ذینفعان از فعالیت‌های سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری از طریق ارتقا توانمندی‌های سازمانی است. در این زمینه به عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۱۱) بیان داشت:

"هر سازمانی برای یک جامعه مخاطب فعالیت انجام می‌دهد و با جامعه پیرامونی اش در تعامل است، اگر مدیریت سازمان بتواند این تعامل را تقویت کند به تسهیل اهداف سازمانی منجر می‌شود."

الزامات راهبردی مؤثر

راهبردها، استراتژی‌هایی هستند که باهدف خاصی برای اداره و کنترل پدیده موردنظر صورت می‌پذیرد (اشتراوس و کورین، ۱۳۹۰). راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده موردبررسی هستند. راهبردها هدفمند بوده و به دلیلی صورت می‌گیرند. در پژوهش حاضر تحلیل مصاحبه‌ها نشان‌دهنده توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی، بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان، نگهداشت نیروی انسانی کارآمد مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بوده است. نتایج حاصل از تحلیل این بخش از پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: الزامات راهبردی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان

نمونه بیانات مشارکت کنندگان (مضامین پایه)		مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
رتال جامع علوم انسانی		توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی	راهبردهای حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان
		توسعه فرهنگ ارتقا مبتنی بر توانمندی در سازمان (مشارکت کننده، ۹)	
		استفاده از ظرفیت فکری نیروی انسانی سازمان در بخش های مختلف (مشارکت کننده، ۲)	
		ترویج فرهنگ یادگیری مستمر بین کارکنان سازمان (مشارکت کننده، ۱۱)	
		بسترسازی مناسب در راستای توسعه فردی در راستای نیازهای حرفه ای منابع انسانی (مشارکت کننده، ۲۱)	
		بهینه سازی عملکرد راهبردی سازمان	
		توجه به استفاده از نوآوری در فرایندهای سازمانی (مشارکت کننده، ۵)	
		بازبینی مستمر روتین های سازمانی (مشارکت کننده، ۱۲)	
		توسعه استراتژی های رقابتی در سازمان (مشارکت کننده، ۲۱)	
		استفاده از راهبردهای تحلیل نیاز سازمان (مشارکت کننده، ۲)	
تجزیه و تحلیل گردش کار و فرایندهای سازمانی و تلاش برای بهسازی آن (مشارکت کننده، ۱۶)			

نگهداشت نیروی انسانی کارآمد	استفاده از راهبردهای تفکر استراتژیک در جذب و ارتقا نیروی انسانی (مشارکت کننده، ۷)
	گسترش چارچوب‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان (مشارکت کننده، ۱۸)
	شبکه‌سازی و برقراری ارتباط راهبردی بین کارکنان (مشارکت کننده، ۲۱)
	استفاده از راهبردهای جبران خدمت و پاداش متناسب برای کارکنان کارآمد (مشارکت کننده، ۲۳)

تحلیل مصاحبه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان را می‌توان در سه مؤلفه محوری مذکور سازمان داد که در ادامه به تشریح هر کدام از این راهبردها خواهیم پرداخت.

۳-۱- توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی

ازجمله راهبردهای ارائه‌شده این زمینه را می‌توان توجه به یادگیری و فرهنگ‌سازی در راستای آن در سازمان عنوان نمود، که مشتمل بر مؤلفه‌های توسعه فرهنگ ارتقا مبتنی بر توانمندی در سازمان، استفاده از ظرفیت فکری نیروی انسانی سازمان در بخش‌های مختلف، ترویج فرهنگ یادگیری مستمر بین کارکنان سازمان، بسترسازی مناسب در راستای توسعه فردی در راستای نیازهای حرفه‌ای منابع انسانی بودند که در صورتی این مؤلفه در توان حکمرانی مؤثر خواهد بود که به جنبه‌های مختلف آن توجه شود: در این زمینه به‌عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۳) بیان داشت:

"آموزش‌هایی که برای کارکنان ما در سازمان ارائه می‌شود بهتر است که بر مبنای این باشد که این فرد در آینده بتواند نیازهای خودش را برطرف کند و علاوه بر آن نیازهای شغلی و اجتماعی را هم برطرف نماید. چرا که هر کدام از کارکنان دارای نیاز مخصوص به خود هستند و فرایندها یکسان اما نیازها متفاوت است."

۳-۲- بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان

تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان‌دهنده این نکته می‌باشد که توجه به ابعاد بهینه‌سازی عملکرد به‌عنوان راهبردی مؤثر می‌تواند زمینه بهره‌وری سازمانی و حکمرانی مطلوب را فراهم سازد. در این زمینه طبق نظرات مشارکت‌کنندگان شاخص‌هایی چون توجه به استفاده از نوآوری در فرایندهای سازمانی، بازبینی مستمر روتین‌های سازمانی، توسعه استراتژی‌های رقابتی در سازمان، استفاده از راهبردهای تحلیل نیاز سازمان، تجزیه و تحلیل گردش کار و فرایندهای سازمانی و تلاش برای بهسازی آن مورد تأکید بود. در این باره به بیان نقل قول تعدادی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بسنده می‌کنیم.

مشارکت‌کننده (۵) بیان داشت: "هر سازمان با سازمان‌های مشابه طیف مخاطب مشترک و رقابت‌های درون حرفه‌ای دارند، لذا یک مدیر کارآمد به فکر مزیت رقابتی و تأکید بر رشد آن برای پیشی گرفتن در این رقابت است."

۳-۳- نگهداشت نیروی انسانی کارآمد

از دیگر راهبردهای مؤثر بر موضوع، توجه به استفاده و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد است. ذیل این شاخص مضامین استفاده از راهبردهای تفکر استراتژیک در جذب و ارتقا نیروی انسانی، گسترش چارچوب‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان، شبکه‌سازی و برقراری ارتباط راهبردی بین کارکنان، استفاده از راهبردهای جبران خدمت و پاداش متناسب برای کارکنان کارآمد احصا گردید.

در این باره مشارکت کننده (۷) بیان داشت: "ساختار صنعت کشور به سمتی رفته که افراد توانمند کمتر می‌توانند در این ساختار نقش ایفا کنند، از جمله راهبردهای مؤثر اصلاح این ساختار برای انگیزه بخشیدن به این افراد و نگهداشت آن‌ها در سازمان است."

الزامات زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌های دلالت می‌کند و محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌های در طول یک بُعد است که پدیده در آن نهفته است (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰). نتایج حاصل از تحلیل این بخش از پژوهش در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: الزامات زمینه‌ساز حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان-دهنده	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (مضامین پایه)
الزامات زمینه‌ای و بستری	زمینه‌های فرهنگی	میزان حاکمیت قانون و توجه به ارزش‌های قانونی در سازمان (مشارکت‌کننده، ۵)
		شایسته‌سالاری و توجه به رویکردهای استخدام بر مبنای شایستگی (مشارکت‌کننده، ۱۶)
		میزان توجه به فرهنگ کار تیمی و مشارکتی در مدیریت سازمان (مشارکت‌کننده، ۳)
		استفاده از رویکردهای ساختار سازمانی تخت و دارای سلسله‌مراتب کم سازمانی (مشارکت‌کننده، ۸)
		میزان توجه به ارزش‌های و اصول اخلاقی در مدیریت سازمان (مشارکت‌کننده، ۱۳)
	زمینه‌های سازمانی	میزان اهمیت و توجه سازمان به سرمایه‌های انسانی و تخصیص جایگاه برای آن (مشارکت‌کننده، ۶)
		میزان توجه به تعاملات و شبکه‌های سازمانی در راستای کارآمدسازی حکمرانی (مشارکت‌کننده، ۱۷)
		میزان بسترسازی برای ایجاد ساختارهای چابک و پرهیز از گسترش بدون ضابطه ابعاد سازمان (مشارکت‌کننده، ۱۹)
		نگاه سیستمی به فرایندهای سازمانی از سوی دستگاه‌های اجرایی کشور (مشارکت‌کننده، ۲)
	زمینه‌های تخصصی - حرفه‌ای	میزان آشنایی مدیران با توانمندی‌های تخصصی کارکنان در انتصاب و گزینش منابع انسانی (مشارکت‌کننده، ۱۲)
		تجربه محوری در زمینه‌های تخصصی مدیریت سازمانی (مشارکت‌کننده، ۹)
		میزان برگزاری دوره‌های حرفه‌ای متناسب با مشاغل مختلف سازمانی (مشارکت‌کننده، ۲۰)
		میزان توجه به انعطاف سازمانی در ابعاد مختلف (مشارکت‌کننده، ۱۶)
		میزان توجه به ارتقا شخصی به وسیله رویکردهای نوین توسعه حرفه‌ای در سازمان (مشارکت‌کننده، ۴)

الزامات زمینه‌ای همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، شامل عوامل زمینه‌ای و بستری مشتمل بر ۳ بخش زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های سازمانی و زمینه‌های تخصصی - حرفه‌ای می‌شود که در ادامه به تفکیک و ترتیب به ارائه نقطه‌نظرهای مرتبط با هر مضمون پرداخته می‌شود.

۴-۱- زمینه‌های فرهنگی

این عوامل از مهم‌ترین عوامل مؤثر در پیدایش زمینه‌های اجتماعی زمینه‌ساز حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد و فرهنگ حاکم بر آن است. با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان آنچه از مجموع مضامین قرار گرفته در این بخش احساس می‌شود این است که محیط و فرهنگ حاکم بر اجتماعات حرفه‌ای و تخصصی حکمرانی

سرمایه انسانی، بخش عمده‌ای از بسترهای شکل‌گیری و نهادینه‌سازی اهداف اشتغال را شامل می‌شود. این دسته از عوامل مشتمل بر موارد میزان حاکمیت قانون و توجه به ارزش‌های قانونی در سازمان، شایسته‌سالاری و توجه به رویکردهای استخدام بر مبنای شایستگی، میزان توجه به فرهنگ کار تیمی و مشارکتی در سازمان، استفاده از رویکردهای ساختار سازمانی تخت و دارای سلسله‌مراتب کم سازمانی، میزان توجه به ارزش‌های و اصول اخلاقی در سازمان بود. در ادامه برای نمونه نقل قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان می‌شود.

به‌عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۵) بیان داشت: "بهرتره که در سازمان به ارزش‌های قانونی توجه بشه و حاکمیت قانون در سازمان تقویت بشه در کنار این مورد، توجه به اخلاق می‌تواند به شکوفایی حکمرانی سرمایه انسانی منجر بشه و یک سازمان اخلاقی با روال مشخص داشته باشیم."

۲-۴- زمینه‌های سازمانی

طبق بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، عوامل سازمانی از زمینه‌های مؤثر بر حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد است. عوامل سازمانی با مؤلفه‌هایی همچون میزان اهمیت و توجه سازمان به سرمایه‌های انسانی و تخصیص جایگاه برای آن، میزان توجه به تعاملات و شبکه‌های سازمانی در راستای کارآمدسازی حکمرانی، میزان بسترسازی برای ایجاد ساختارهای چابک و پرهیز از گسترش بدون ضابطه ابعاد سازمان، نگاه سیستمی به فرایندهای سازمانی از سوی دستگاه‌های اجرایی کشور مؤثرند.

در این زمینه به‌عنوان مثال مشارکت‌کننده (۱۲) بیان کرد: "متأسفانه در فرآیند ارتقاء مدیران سازمانی، فقط به کمیت‌ها توجه می‌شود و کیفیت کارها و رزومه فرد را در نظر نمی‌گیرند."

۳-۴- زمینه‌های تخصصی - حرفه‌ای

از دیگر زمینه‌های مؤثر بر حکمرانی سرمایه انسانی در سازمان عوامل مرتبط با تخصص و حرفه است. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در پژوهش عوامل تخصصی به دلیل این که بخش عمده از اجرای برنامه‌های سازمانی است می‌تواند خیلی مؤثر باشد. طبق احصا پژوهشگران میزان آشنایی مدیران با توانمندی‌های تخصصی کارکنان در انتصاب و گزینش منابع انسانی، تجربه محوری در زمینه‌های تخصصی مدیریت سازمانی، میزان برگزاری دوره‌های حرفه‌ای متناسب با مشاغل مختلف سازمانی، میزان توجه به انعطاف سازمانی در ابعاد مختلف، میزان توجه به ارتقا شخصی به وسیله رویکردهای نوین توسعه حرفه‌ای در سازمان مؤثرند. در ادامه به بیان نمونه‌ای از نقل قول‌های مرتبط با این عوامل پرداخته می‌شود.

به‌عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۶) بیان داشت "چیزی که تابه‌حال من ارزش خبر دارم اینه که به استعدادهای فردی مدیران توجه نمی‌شه، به نظرم این سازوکار غلط هست. توجه به استعدادهای هر فرد و دادن مسئولیت با توجه به استعدادهای افراد باعث پیشبرد اهداف سازمانی و از طرفی رشد فردی افراد می‌شود."

چالش‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد

در بین تجارب مشارکت‌کنندگان، برخی از عوامل سازمانی و انسانی به‌عنوان چالش‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد بیان شدند. این عوامل مانع از اثربخشی برنامه‌های مربوط به اهداف در این حیطه می‌شوند. نتایج این بخش از یافته‌ها در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵: چالش‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان

نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (مضامین پایه)		
مضامین سازمان - دهنده	مضامین فراگیر	

چالش‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان	ضعف در رهبری سازمان (مدیریت به جای رهبری)	ضعف در ارتباط سازمانی از حوزه طراحی تا اجرای برنامه‌های سازمانی (مشارکت‌کننده، ۱۵)
		وجود نگاه بالا به پایین در طراحی و اجرای برنامه‌های سازمانی و کم‌توجهی به دیدگاه‌های مشارکتی در تصمیم‌سازی (مشارکت‌کننده، ۱۲)
		کم‌توجهی به راهبردهای پذیرش و ارتباط صمیمانه با کارکنان (مشارکت‌کننده، ۴)
		غفلت از توسعه فردی مدیر و اکتفا به روابط سلسله‌مراتبی (مشارکت‌کننده، ۱)
		ناهمگن بودن توزیع قدرت بین بخش‌های مختلف سازمانی (مشارکت‌کننده، ۱۸)
	ضعف ساختاری سازمان	نبود ساختار مدون برنامه‌ریزی توسعه و ارتقا منابع انسانی (مشارکت‌کننده، ۵)
		ضعف در تجهیز سازمان به فناوری اطلاعات پیشرفته و زیرساخت‌های ارتباطی (مشارکت‌کننده، ۱۰)
		ضعف در حمایت از مدیریت و یکپارچه‌سازی سیستم‌های اداری (مشارکت‌کننده، ۱۴)
		کم‌توجهی به ایجاد کار راه شغلی و ساختار ارتقاء (مشارکت‌کننده، ۳)
		غفلت از ساختارهای شبکه‌ای بر مبنای فرایندهای شغلی (مشارکت‌کننده، ۱۹)
	ضعف در ساخت زنجیره تأمین استعداد	غفلت از ایجاد رغبت بین کارکنان و نیروی انسانی به کمک سازوکارهای متناسب تشویقی (مشارکت‌کننده، ۹)
		غفلت از جنبه‌های تفویض اختیار متناسب و بر اساس تخصص سازمانی (مشارکت‌کننده، ۱۳)
		بی‌توجهی به سازوکارهای شایسته‌سالاری و جانشین پروری در سازمان (مشارکت‌کننده، ۶)
		کم‌لطفی نسبت به تخصص و کارآمدی منابع انسانی در حکمرانی و مدیریت (مشارکت‌کننده، ۷)

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که چالش‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد را می‌توان در ۳ دسته اصلی ضعف در رهبری سازمان (مدیریت به جای رهبری)، ضعف ساختاری سازمان، ضعف در ساخت زنجیره تأمین استعداد قرارداد. که در ادامه به شرح و بسط این چالش‌ها پرداخته می‌شود.

۱-۵- ضعف در رهبری سازمان (مدیریت به جای رهبری)

تفاوت مدیریت و رهبری یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت سازمان و کسب و کارها است. مدیران باید دانش مدیریت، مهارت فنی، بودجه‌بندی و غیره را داشته باشند، ولی رهبران بیش از این مهارت‌ها باید الهام‌بخش و تأثیرگذار باشند. لذا در حکمرانی مطلوب بر مبنای مدیریت کارآمد، بیشتر از مدیریت، نقش‌ها و مؤلفه‌های رهبری می‌تواند راهگشا باشد. اما با بررسی‌های صورت پذیرفته و طبق دسته‌بندی پژوهشگران در این زمینه ضعف‌هایی از جمله ضعف در ارتباط سازمانی از حوزه طراحی تا اجرای برنامه‌های سازمانی، وجود نگاه بالا به پایین در طراحی و اجرای برنامه‌های سازمانی و کم‌توجهی به دیدگاه‌های مشارکتی در تصمیم‌سازی، کم‌توجهی به راهبردهای پذیرش و ارتباط صمیمانه با کارکنان، غفلت از توسعه فردی مدیر و اکتفا به روابط سلسله‌مراتبی، ناهمگن بودن توزیع قدرت بین بخش‌های مختلف سازمانی وجود دارد. در این باره، مشارکت‌کننده (۱۵) معتقد است: "متأسفانه مدیران ما گاه غرق در حیطه اختیارات و سلسله‌مراتب می‌شوند و از تأثیرگذاری قلبی بر کارکنان غافل می‌شوند. در حالیکه تأثیرپذیری افراد از جنبه‌های معنوی و همراهی قلبی بسیار اثرگذارتر از همراهی سلسله‌مراتبی است."

۵-۲- ضعف ساختاری سازمان

به عقیده مشارکت کنندگان آنچه در بحث ساختار سازمانی در منابع انسانی و حکمرانی اتفاق می افتد می تواند محدود کننده مدیریت کارآمد باشد. پژوهشگران عوامل مرتبط با این بخش مشتمل بر نبود ساختار مدون برنامه ریزی توسعه و ارتقا منابع انسانی، ضعف در تجهیز سازمان به فناوری اطلاعات پیشرفته و زیرساخت های ارتباطی، ضعف در حمایت از مدیریت و یکپارچه سازی سیستم های اداری، کم توجهی به ایجاد کار راهه شغلی و ساختار ارتقا، غفلت از ساختارهای شبکه ای بر مبنای فرایندهای شغلی می داند.

در این رابطه مشارکت کننده (۵) بیان داشت که: " تسهیلات تقریباً در ایران برای راه اندازی مشاغل همواره مدنظر دولت بوده است اما چرا برای اشتغال و سرمایه انسانی و رشد آنها بعضی از موانع گرفتن تسهیلات را کم نمی کنند یا برنامه هایی این چنینی که مشوق باشد؟"

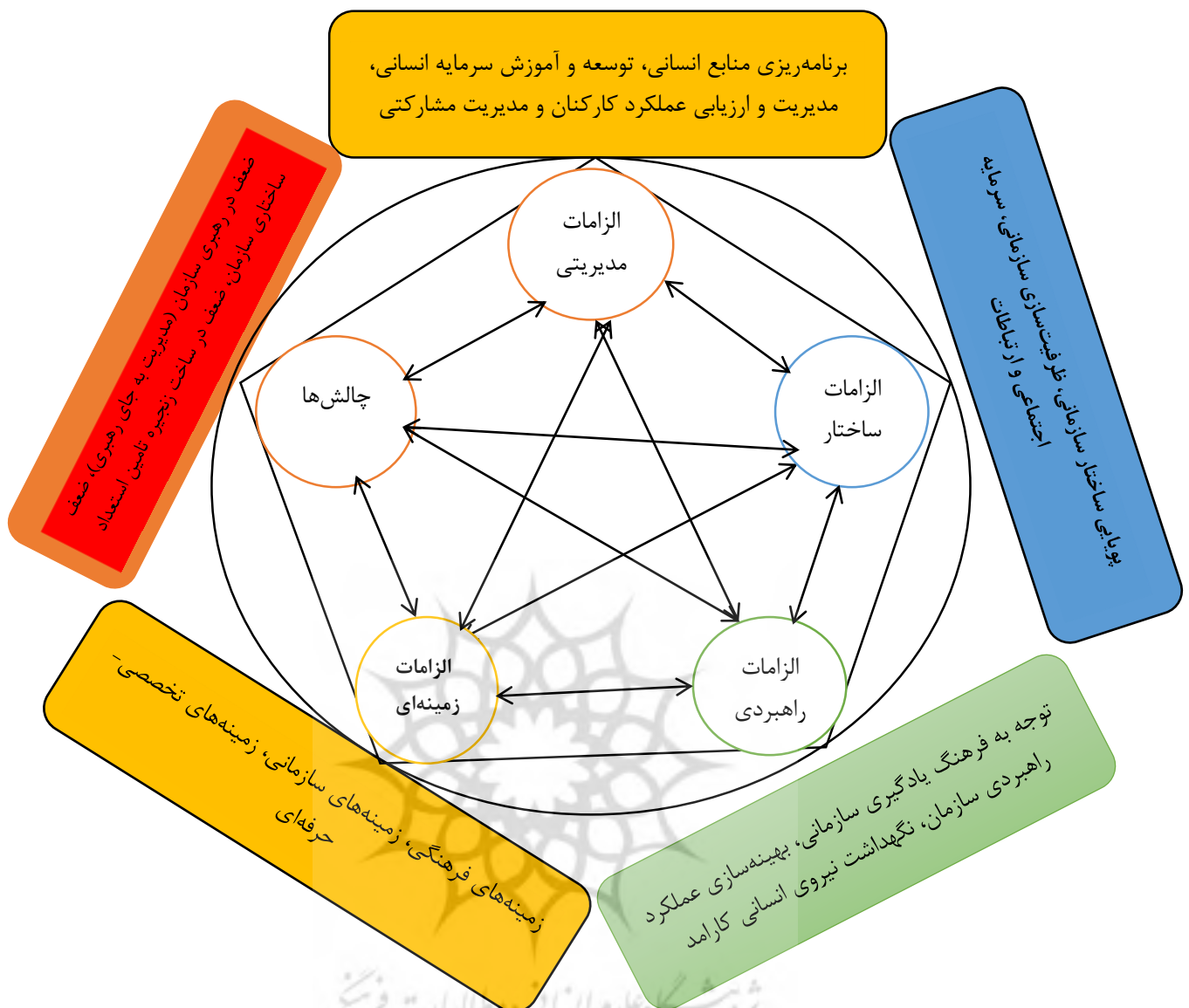
۵-۳- ضعف در ساخت زنجیره تأمین استعداد

به عقیده مشارکت کنندگان در پژوهش بخشی از محدودیت های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد به ضعف در زنجیره تأمین استعداد است. این محور مشتمل بر مؤلفه هایی همچون غفلت از ایجاد رغبت بین کارکنان و نیروی انسانی به کمک سازوکارهای متناسب تشویقی، غفلت از جنبه های تفویض اختیار متناسب و بر اساس تخصص سازمانی، بی توجهی به سازوکارهای شایسته سالاری و جانشین پروری در سازمان، کم لطفی نسبت به تخصص و کارآمدی منابع انسانی در حکمرانی و مدیریت است. در ادامه به نقل قول هایی در این باره استناد می شود:

مشارکت کننده (۹) بیان داشت: "در سازمان های مختلف که شما نگاه می کنید می بینید مدیریت حول افراد خاصی می چرخد و همون افراد مدام تکرار می شوند انگار کادر سازی صورت نگرفته چهره های جدید و البته توانمند در سازمان شناسایی شوند."

مدل پارادایمی برآمده از داده ها

مرحله مدل سازی، نیاز به تفکر، ابتکار، خلاقیت و خبرگی پژوهشگر دارد. مرحله بسیار دشوار که حتی بیش از مرحله جمع آوری داده ها، دقت و نیرو به خود اختصاص می دهد. پس از به دست آوردن مقوله ها، به تهیه و طراحی مدل، بر مبنای یافته ها، پرداختیم. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کد گذاری انتخابی انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل الزامات مدیریت منابع انسانی، الزامات ساختاری، الزامات راهبردی، الزامات زمینه ای و چالش های حکمرانی سرمایه انسانی مشخص شد. با توجه به مضامین پایه، سازمان دهنده و انتخابی؛ مدل پارادایمی الگوی طراحی شده حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: الزامات حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت کارآمد منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرفته عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان آن سازمان به کار می‌رود. برای تحقق مدیریت در این ابعاد، باید به سیستم‌های مشارکتی مدیریت و نظارت تأکید نمود، مفاهیمی که در حکمرانی سرمایه انسانی مدنظر قرار می‌گیرند و به شکلی چندوجهی برنامه‌ریزی می‌گردد. در همین راستا، پژوهش حاضر با الهام از نظر متخصصان حوزه موضوعی مبادرت به بررسی الزامات حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان، نمود که در ادامه به تبیین یافته‌های متناظر با الگو پرداخته می‌شود.

الزامات مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن حکمرانی سرمایه انسانی در راستای مدیریت کارآمد شناخته می‌شود. در این زمینه تحلیل مصاحبه‌ها به چهار مقوله برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه و آموزش

سرمایه انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت مشارکتی منجر شد. به عقیده نگارنده برنامه‌ریزی کلان با اشاره به نوع نگاه در طراحی و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی می‌تواند راهگشای سرمایه انسانی و همچنین مدیران سازمانی باشد چرا که سازمان برای دستیابی به الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در درجه اول باید بتواند برنامه‌های مدون و مبتنی بر طراحی‌های سازمان‌یافته را عملیاتی سازد. محور دوم به توسعه و آموزش سرمایه انسانی اشاره دارد که متضمن حکمرانی در سازمانی با کارکنان متعهد و بهره‌ور می‌باشد. مؤلفه‌های مدنظر در این محور نیز با اشاره به این موضوع بر تدوین آیین‌نامه‌های آموزشی و برنامه‌های مدون برای رشد کارکنان اشاره دارد و محور سوم با اشاره به بعد ارزیابانه عملکرد کارکنان به شاخص‌های پایش و ارزیابی فعالیت کارکنان و مدیران در سازمان پرداخته بود. محور چهارم مدیریت مشارکتی به زمینه‌های مشارکتی در مدیریت منابع انسانی در سازمان اشاره دارد. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های شهرام نیا و صفریانی (۱۳۹۵) و سیری و همکاران (۲۰۲۰) از حیث تأکید بر برنامه‌ریزی‌های سازمان‌یافته و تدوین نظام رشد حرفه‌ای کارکنان قرابت دارد.

الزامات ساختاری: ساختار سازمانی پویا، یک رویکرد مدیریتی جدید است که بر انعطاف‌پذیری، تغییرات و نوآوری در سازمان تمرکز دارد. به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش مشتمل بر شرایط و عوامل ساختاری مؤثر بر الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان شامل، پویایی ساختار سازمانی، ظرفیت‌سازی سازمانی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات است. مؤلفه‌های این محورها بیشتر بر استفاده از ظرفیت‌های مختلف ساختار سازمانی در فرایندهای تصمیم‌گیری و اعتمادسازی بین سرمایه انسانی بود که به‌نوعی خود مسبب افزایش سرمایه اجتماعی سازمان است. محور سرمایه اجتماعی بر فرایندهای تعاملی همچون تفویض اختیار، تعامل با ذینفعان و ارتباط با محیط پیرامونی اشاره دارد و محور ظرفیت‌سازی سازمانی با مؤلفه‌هایی همچون شناسایی و تقویت پتانسیل‌های فردی و شایسته‌سالاری در سازمان به دنبال این است که سازمان‌ها دارای ظرفیت‌های مختلف و متعددی هستند در راستای حکمرانی مطلوب به این ظرفیت‌سازی توجه شود. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های چیا (۲۰۱۷)، از حیث توجه به پویایی ساختار در سازمان همچون انعطاف‌پذیری و پویایی؛ شارما و همکاران (۲۰۲۰) از نظر استفاده از تصمیم‌سازان در فرایندهای تصمیم‌گیری و همچنین ارتقا سرمایه اجتماعی سازمان همخوانی دارد.

الزامات راهبردی: راهبردها، استراتژی‌هایی هستند که باهدف خاصی برای اداره و کنترل پدیده موردنظر صورت می‌پذیرد. در پژوهش حاضر تحلیل مصاحبه‌ها نشان‌دهنده توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی، بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان، نگهداشت نیروی انسانی کارآمد به‌عنوان راهبردهای مؤثر در الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد بود. در تبیین نتایج پژوهش باید اشاره داشت که فرهنگ یادگیری در سازمان می‌تواند متضمن ارتقا و توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان باشد و زمینه رشد سازمان را که از مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب است فراهم سازد. محور بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان با اشاره به مؤلفه‌های ارتقا‌دهنده استراتژی‌های رقابتی سازمان به بهینه‌سازی و کارآمدی عملکرد کارکنان سازمان ارتباط دارد و در انتها نگهداشت نیروی انسانی کارآمد به شیوه‌های استفاده رضایت‌مدارانه کارکنان از ویژگی‌های سازمان و تلاش برای شبکه‌سازی و برقراری ارتباط با سایر کارکنان با لحاظ نمودن بهره‌وری اشاره دارد. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های فرهادیان و بهادری جهرمی (۱۴۰۱) و کرامر (۲۰۱۴) که به ابعاد فرهنگی و عملکردی کارکنان برای تحقق مدیریت کارآمد تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد.

الزامات زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌های دلالت می‌کند. در پژوهش حاضر زمینه‌های شکل‌گیری حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد، مشتمل بر سه بخش زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های سازمانی و زمینه‌های تخصصی- حرفه‌ای بود. زمینه‌های فرهنگی با توجه به آنچه از مجموع مضامین قرار گرفته در این بخش احساس شده بود ناظر بر محیط و فرهنگ حاکم بر مقوله حکمرانی در سازمان است که بخش عمده‌ای از بسترهای شکل‌گیری و نهادینه‌سازی اهداف آن است. زمینه‌های سازمانی، ناظر بر ویژگی‌های سازمان و ادارات دولتی و غیردولتی است که باعث به وجود آمدن این بسترها هستند و مشتمل بر ویژگی‌هایی همچون میزان اهمیت و توجه سازمان به سرمایه‌های انسانی و تخصیص جایگاه برای آن، میزان توجه به تعاملات و شبکه‌های سازمانی در راستای کارآمدسازی حکمرانی، میزان بسترسازی برای ایجاد ساختارهای چابک و پرهیز از گسترش بدون ضابطه ابعاد سازمان است. زمینه و بسترهای تخصصی- حرفه‌ای ناظر بر تخصص و ظرفیت‌های مدیریتی مدیران است که باعث می‌شود سرمایه انسانی در سازمان توسعه‌یافته یا تضعیف گردد. یافته‌های پژوهش در این بخش بیشتر با یافته‌های چیا (۲۰۱۷) و گائو (۲۰۲۰) از حیث توجه به تعاملات زمینه‌ای و میزان توجه به آن در حکمرانی سرمایه انسانی همخوانی دارد.

چالش‌ها: چالش‌ها، مانع از اثربخشی برنامه‌های مربوط به اهداف در حیطه عملی می‌شود. موانع و چالش‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد را در سه دسته اصلی ضعف در رهبری سازمان (مدیریت به‌جای رهبری)، ضعف ساختاری سازمان، ضعف در ساخت زنجیره تأمین استعداد قرار گرفتند. چالش‌های ساختاری به ضعف‌های ساختاری نظام اشتغال اعم از حوزه‌های طراحی تا اجرا اشاره دارد و در این زمینه وجود نگاه بالا به پایین در طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریتی، کم‌توجهی به تغییر ساختارهای سنتی و قدیمی و غفلت از ساختارهای نوین مدیریت کارآمد را بسیار مؤثر می‌داند. محور دوم، ضعف در ساختار سازمان‌ها است که مشتمل بر ابعاد مدیریت و نظارتی بدون برنامه‌های مدیریتی و همچنین اجرای برنامه‌های ارتقا کارکنان سازمان است. محور سوم ضعف در ساخت زنجیره تأمین استعداد است که بخشی از محدودیت‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد را غفلت از برنامه‌های پشتیبان ساز همچون جانشین پروری در حوزه‌های مدیریتی و ابعاد تفویض اختیار بر مبنای استعداد سرمایه انسانی عنوان نموده است، یافته‌های پژوهش در این بخش بیشتر برآمده از دل پژوهش و تا حدودی با یافته‌های فرهنگیان و بهادری جهرمی (۱۴۰۱) و شهرام نیا و صفریانی (۱۳۹۵) از نظر توجه به بافت و ساختار کنونی وضعیت موجود حکمرانی سرمایه انسانی همخوانی دارد.

امروزه توجه به حکمرانی مناسب منابع انسانی از ضرورت‌های مورد نیاز در هر سازمان است، حکمرانی منابع انسانی ترکیبی از اجرای خوب اخلاق و تصمیم‌گیری است که از مسئولیت اجتماعی خوب شرکت و توسعه پایدار برای همه ذی‌نفعان سازمان پشتیبانی می‌کند، این نشان‌دهنده تصمیم‌گیری مؤثر در یک فرایند کلی است که در آن، استانداردها باید از اهمیت بالایی برخوردار باشند و درعین حال از آرمان‌های باز بودن، انصاف، آزادی و مسئولیت‌پذیری محافظت شود. در این پژوهش بر آن شدیم تا با بررسی دیدگاه مدیران منابع انسانی و کارمندان وزارت صمت به طراحی الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد در سازمان پردازیم تا شاید گامی هر چند کوچک در جهت طراحی الگوهای بومی و کلان برداریم؛ با توجه به یافته‌ها چن پیشنهاد ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه یکی از ابعاد مهم در برنامه‌ریزی سازمان‌ها نیازسنجی منابع انسانی است در این زمینه پیشنهاد می‌شود به نیازسنجی منابع انسانی در سازمان توجه شود. در این زمینه می‌توان از بسترهای نیازسنجی شبکه‌ای در سازمان‌ها استفاده کرد و سایر فعالیت‌های سازمانی را بر بستر این نیازسنجی مدیریت کرد.

- در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان از رویکردهای نوین چون منتورینگ و کوچینگ سازمانی استفاده شود تا مدیریت دانش سازمانی به خوبی انجام شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد الزامات زمینه‌ای در انتساب و انتخاب مدیران به شایسته‌سالاری توجه شود و زمینه‌های جانشین‌پروری برای مدیران سازمانی فراهم آید. در این زمینه پیشنهاد می‌شود بسترهای جانشین‌پروری سازمانی فراهم گردد.
- با توجه به مؤلفه‌های فردی حکمرانی سرمایه انسانی، پیشنهاد می‌شود زمینه‌های تعامل‌پذیری و انضباط‌کاری کارمندان در سازمان فراهم آید و این مهم مود توجه قرار گیرد. در این زمینه می‌توان منشور اخلاقی و رفتاری کارمندان در سازمان تهیه شود.
- با توجه به اینکه یکی از مؤلفه‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد، بُعد الزامات ساختار سازمانی است پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمانی زمینه‌های حکمرانی راهبردی را با فعالیت‌هایی چون ایجاد فضای حکمرانی دموکراتیک در سازمان، تبیین خط‌ومشی‌های در سازمان، عدالت‌محوری، تعهد به یادگیری مادام‌العمر سازمانی، نظام پرداخت عادلانه و ایجاد شفافیت باید مورد توجه قرار گیرد.
- با توجه به اینکه یکی از مؤلفه‌های حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد؛ بُعد رفتار مدیریتی است، در این زمینه پیشنهاد می‌شود: مدیریت سازمان به توانمندسازی کارمندان بر مبنای زیست‌بوم، نوآوری در شیوه‌های حکمرانی فردی-اجتماعی و با ارائه بازخورد در فرایندهای حکمرانی توجه داشته باشد.

منابع

- امام جمعه زاده، سید جواد؛ شهرام نیا، امیرمسعود و صفریانی، روح‌الله (۱۳۹۵). الگوی حکمرانی خوب؛ جامعه همکار و دولت کارآمد در مدیریت توسعه، مجله علوم سیاسی، ۱۲(۳۶)، ۴۰-۷. magiran.com/p.2196314
- آدینه‌لو، مریم؛ سهیلی، بهزاد و فرجی، غلامرضا (۱۴۰۰). رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، نشریه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۸(۲۹)، ۴۳-۷۱.
- حقیقی، مجتبی و طریقی، الهه (۱۴۰۲). بررسی نقش و جایگاه مدیریت کارآمد سازمان‌ها در ارتقاء و دستیابی اهداف سازمانی با تکیه بر یادگیری مستمر و هدفمند با رویکرد آینده‌نگرانه، چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
- سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراستخواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی). مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۶)، ۲۹-۵۶.
- صفری، ثنا؛ صفری، اسماعیل؛ سرمدی، محمدرضا و فرج الهی، مهران (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور در دانشگاه پیام نور. آموزش عالی ایران، ۹(۳)، ۸۹-۱۱۵.
- صمیمی، سمیه؛ ایمانی، محمدنقی و دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۷). مدل مدیریت ریسک مبتنی بر سطوح بلوغ، قابلیت‌های منابع انسانی و کیفیت آموزش (مورد مطالعه: مجتمع گاز پارس جنوبی). نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۳)، ۲۲۱-۲۴۵. magiran.com/p.1938409
- فرهادیان، علی و بهادری جهرمی، علی (۱۴۰۱). تأثیر و تأثر مدیریت کارآمد و حقوق شهروندی؛ با تاملی بر قوانین اداری داخلی. نشریه حقوق اداری، ۹(۳۰)، ۱۲۱. magiran.com/p.2444349
- کیانی، ندا و رادفر، رضا (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۵)، ۱۱۱-۱۳۰.
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding” Proces, practices and sensitivity to environmental affordances. *The learning organization*, 24(2), 107-118/TLO-11-2016-0083.
- Gao, Z. C. (2020). Efficient management of novel coronavirus pneumonia by efficient prevention and control in scientific manner. *Zhonghua jie he he hu xi za zhi= Zhonghua jiehe he huxi zazhi= Chinese journal of tuberculosis and respiratory diseases*, 43, E001-E001.
- Goldsmith, K. (2011). *Uncreative writing: managing language in the digital age*. Columbia University Press.
- Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089
- Kreissl, K. (2021). Putting De-growth on the Agenda: Why Management and Organization Studies Need to Focus on the Nexus Between Social and Ecological Inequalities. *ZDfm-Zeitschrift für Diversitätsforschung und-management*, 6(1), 15-16.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Anton, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General. *International Business Research*, 7(8), 101-112. DOI:10.5539/ibr.v7n8p101
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial - performance: Does competition matter?. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227.

- Rothwell, W. (2010). Effective succession planning, ensuring leadership continuity and building talent from within. 4th ed, American Management Association, New York.
- Sharma, H. B., Vanapalli, K. R., Cheela, V. S., Ranjan, V. P., Jaglan, A. K., Dubey, B., ... & - Bhattacharya, J. (2020). Challenges, opportunities, and innovations for effective solid waste management during and post COVID-19 pandemic. *Resources, conservation and recycling*, 162, 105052.
- .Das, S. (2021). *Digital entertainment: The next evolution in service sector*. Springer Nature. Print ISBN 978-981-15-9723-7. Online ISBN 978-981-15-9724-4.



Requirements for Human Capital Governance Based on Efficient Organizational Management: A Content Analysis Approach

Hesam Sabouripour¹, Hassan Zarei Matin², Yahya Dadash Karimi³

Abstract

The aim of the present study was to develop a human capital governance model based on efficient organizational management. For this purpose, the content analysis method was used. The research area was managers and employees of government organizations. The research data were collected using semi-structured individual interviews, the statistical sample included 23 managers of the Ministry of Education who were selected through purposive sampling, using the criterion-based method. The data were analyzed using the content analysis method. To ensure validity and reliability, the method of Guba and Lincoln (1980) was used, including the criteria of "credibility, transferability, dependability, and verifiability." The research findings were organized into five dimensions: managerial requirements (including human resource planning, human capital development and training, employee performance management and evaluation, and participatory management), structural requirements (including organizational structure dynamics, organizational capacity building, social capital, and communications), strategic requirements (including attention to organizational learning culture, optimizing the organization's strategic performance, and maintaining efficient human resources), contextual requirements (including cultural, organizational, and professional backgrounds), and challenges (including weaknesses in organizational leadership (management instead of leadership), organizational structural weaknesses, and weaknesses in building a talent supply chain). Considering the findings in the field of human capital management based on efficient management, attention to individual, organizational, and managerial components should be considered.

Keywords: Governance, Human Capital, Efficient Management, Organization

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ . PhD student in Public Administration, Human Resource Management, Aras Branch, Islamic Azad University, Aras, Iran.

² . Professor of Public Administration, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran. (Corresponding author). Matin@ut.ac.ir

³ . Assistant Professor of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.