



## Type of Article (Research Article)

### An Investigation Of The Components And Dimensions Of Governance In Performance Management With The Mediating Role Of Human Resource Development In The Social Security Organization

**Hojjat Naderi:** Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**\*Yahya Dadash Karimi:** Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Farhad Nejad Irani:** Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

#### Article Einfo

Received: 2025/06/03  
Accepted: 2025/09/16  
pp. 26-36

#### Keywords:

Governance Components  
Performance Management  
Development Approach  
Human Resources  
Social Security Organization

#### Abstract

This study aimed to explain the dimensions and components of governance in performance management with a human resource development approach in Iran's Social Security Organization, using a mixed-methods approach. In the first phase, a qualitative method based on grounded theory was used to identify the dimensions and components. Data were collected through semi-structured interviews with experts and analyzed in three stages: open, axial, and selective coding. The validity of the findings was confirmed by expert review. In the second phase, the proposed model was tested using a descriptive-correlational survey method. The statistical population consisted of 19,292 managers and employees of the Social Security Organization, from which a simple random sample of 351 respondents was selected using Cochran's formula. Data collection tools included a researcher-made questionnaire on individual human resource development and the organizational performance questionnaire by Hersey and Goldsmith. Qualitative data were analyzed using MAXQDA software, and quantitative data were analyzed using path analysis, t-tests, Pearson correlation, and simultaneous regression in SPSS and LISREL software. The results indicated that governance in performance management has a positive and significant effect on human resource development, particularly its individual dimensions, and can explain approximately 29% of the variance in individual human resource development. These findings can be applied to improve governance in performance management with a human resource development approach in the Social Security Organization.

**Citation:** Naderi, Hojjat. Dadash Karimi, Yahya. Nejad Irani, Farhad, (2025). An Investigation Of The Components And Dimensions Of Governance In Performance Management With The Mediating Role Of Human Resource Development In The Social Security Organization. *Journal of Socio-Cultural Changes*, 22(3), Serial No. 88, 26-36.

#### DOI:

This Article Is Extracted From The Doctoral Thesis Of 'Hojjat.Naderi', Titled "*Designing The Governance Model Of Performance Management With The Approach Of Human Resource Development In The Country's Social Security Organization*", Under The Supervision Of *rrr . Yahya Dadash Karimi*, & Advisory 'Dr. Farhad Nejad Irani'.

**\*Corresponding Author:** Yahya Dadash Karimi

**E-mail Address:** dadshkarimi2006@yahoo.com

**Tel:** +989141218151

## Extended Abstract

### Introduction

In recent years, modern approaches to public management have introduced performance management governance as a key tool for achieving organizational goals and developing human resources. Despite the emphasis of higher-level policy documents, such as the 20-Year Vision Document, on the use of competent human capital to fulfill the government's strategic roles, the country's administrative system still faces challenges such as weaknesses in comprehensive performance evaluation, inequity in compensation, and inefficiency in human resource development. Although the performance management governance model was designed and implemented based on the Civil Service Management Act, evidence suggests that this model has not been successful in improving service quality and in the actual development of human resources—particularly in organizations such as the Social Security Organization. Given that this organization, as the largest social insurance institution in the country, plays a vital role in delivering services to society, it is essential to design a comprehensive and effective model of performance management governance with a human resource development approach—one that enhances not only service quality but also employee commitment and job satisfaction. The present study aims to address this need by identifying and explaining the dimensions and components of such a model and by proposing an effective framework to improve performance governance in the Social Security Organization.

### Methodology

The research methodology of this study was conducted in a sequential mixed-methods design to identify and test the dimensions and components of performance management governance with a human resource development approach in the Social Security Organization. In terms of purpose, the research is applied and developmental, and in terms of nature, it is exploratory-descriptive and correlational. In the qualitative phase, using a grounded theory approach, data were collected through semi-structured interviews with 15 experts as well as document analysis, and analyzed through three-stage coding in MAXQDA software to extract the initial conceptual model. In the quantitative phase, the conceptual model was tested using a descriptive-survey and correlational method. The statistical population comprised staff and insurance employees of the organization, from which a simple random sample of 351 respondents was selected using Cochran's formula. Quantitative data were collected through researcher-made and standardized questionnaires and analyzed using SPSS and LISREL software through techniques such as path analysis and multiple regression. This mixed-methods approach provided the basis for both theoretical identification and empirical testing of the performance governance model with a focus on human resource development.

### Results Aand Discussion

The discussion and findings of the study indicate that the conceptual model of performance management governance with a human resource development approach in the Social Security Organization, after undergoing qualitative and quantitative phases and confirmation of its fit through confirmatory factor analysis and structural equation modeling, enjoys satisfactory validity and reliability. The analysis results demonstrate that the identified dimensions and components—including psychological-behavioral traits, communication skills, teamwork, informational and technological competencies, creativity, work ethics, and self-efficacy—are significantly associated with individual human resource development and can improve the quality of performance management governance. Statistical tests show that the proposed model explains 21% of the variance in human resource development, and the governance of performance management has a positive and significant predictive effect ( $\beta = 0.46$ ) in this regard. The good fit of the model indices and the significance of the tests confirm that focusing on individual-level human resource dimensions and applying the identified components can facilitate the realization of effective performance management governance and foster improvements in productivity, job satisfaction, and employee empowerment. The findings further revealed that performance management governance with a human resource development approach in the Social Security Organization can be explained through six fundamental dimensions: causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, core categories, and outcomes. Each of these dimensions plays a role in the path of individual human resource development. The developed conceptual model, in line with the theoretical literature and previous research, emphasizes the inseparable link between human resource development and organizational performance improvement, showing that empowering human capital is a prerequisite for achieving organizational goals and gaining competitive advantage. The analysis suggests that investing in the individual development of employees not only enhances meritocracy, productivity, satisfaction, and job commitment, but also improves the quality of performance governance and strengthens the organization's capacity to fulfill its mission. Overall, this study underscores that human resource development—particularly at the individual level—not only constitutes a key element for organizational success and sustainability but also plays a crucial role in enhancing the quality of performance management governance and fostering the organization's long-term dynamism and growth.

نوع مقاله (علمی پژوهشی)

## بررسی مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی مدیریت عملکرد با نقش میانجی توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

حجت نادری: گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

\*یحیی داداش کریمی: گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

فرهاد نژاد ایرانی: گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

این پژوهش باهدف تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور با رویکردی ترکیبی بررسی شد. در فاز نخست، از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری و در مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شدند و اعتبار آن‌ها با بازبینی خبرگان تأیید گردید. در فاز دوم، برای آزمون مدل پیشنهادی، از روش توصیفی-پیمایشی و هم‌بستگی بهره گرفته شد. جامعه آماری شامل ۱۹/۲۹۲ نفر از مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بود که با فرمول کوکران، ۳۵۱ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه محقق ساخته توسعه فردی منابع انسانی و پرسش‌نامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت بود. داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA و داده‌های کمی با آزمون‌های تحلیل مسیر، تی، هم‌بستگی پیرسون و رگرسیون هم‌زمان با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج نشان داد حکمرانی مدیریت عملکرد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی و به‌ویژه ابعاد فردی آن دارد و می‌تواند حدود ۲۹ درصد از واریانس توسعه فردی منابع انسانی را پیش‌بینی کند. این یافته‌ها می‌تواند در بهبود حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵

شماره صفحات: ۲۶-۳۶

### واژگان کلیدی:

مؤلفه‌های حکمرانی

مدیریت عملکرد

رویکرد توسعه

منابع انسانی

سازمان تأمین اجتماعی

**استناد:** نادری، حجت. داداش کریمی، یحیی. نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۴). بررسی مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی مدیریت عملکرد با نقش میانجی توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه تغییرات اجتماعی-فرهنگی، دوره ۲۲، شماره ۳؛ (پیاپی ۸۸)، ۲۶-۳۶.

DOI:

این مقاله برگرفته از رساله دکتری «حجت نادری»، با عنوان «طراحی الگوی حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور»، است که به راهنمایی «دکتر یحیی داداش کریمی» و مشاوره «دکتر فرهاد نژاد ایرانی» استخراج شده است.

\*نویسنده مسئول: یحیی داداش کریمی

آدرس پست الکترونیک: dadashkarimi2006@yahoo.com

تلفن: ۰۹۱۴۱۲۱۸۱۵۱

## مقدمه

در نگرش‌های نوین به مدیریت دولتی، حکمرانی مدیریت عملکرد به‌عنوان ابزاری کلیدی برای اجرای استراتژی‌ها، تحقق اهداف سازمانی و ارتقای توانمندی و شایستگی منابع انسانی شناخته می‌شود (فقهی‌فرهمند، ۱۳۹۱: ۴۴). تحقق چنین رویکردی مستلزم وجود نظامی اثربخش و پویاست که بتواند با انعطاف‌پذیری و کارایی لازم، چارچوب حکمرانی مدیریت عملکرد را در مسیر رشد و توسعه منابع انسانی هدایت کند. بررسی اسناد بالادستی به‌مانند سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران نیز نشان می‌دهد که دولت با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند، باید نقش‌هایی همچون تأمین‌کننده کالاهای عمومی، عدالت‌گستر، هدایت‌گر و ضابطه‌گذار را ایفاء نماید. بااین‌حال، وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور با چالش‌هایی نظیر نبود نظام ارزیابی جامع عملکرد، بی‌عدالتی در پرداخت‌ها، ضعف در نظام ارتقاء، انگیزش و استفاده ناکافی از فناوری اطلاعات مواجه است. اگرچه سال‌ها از استقرار نظام حکمرانی مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور می‌گذرد، اما همچنان بهبودهای موردانتظار در شاخص‌هایی مانند پاسخ‌گویی، شفافیت، کیفیت خدمات و توسعه منابع انسانی محقق نشده است (نیکزاد، ۱۳۹۹: ۳۳۹۲). علاوه‌براین، به‌دلیل چندوجهی بودن مفهوم عملکرد و انتظارات گاه متعارض از منابع انسانی در بخش دولتی، سازمان‌ها ناگزیرند توجه خود را به ابعاد مختلف عملکرد متمرکز کنند. مدل حکمرانی مدیریت عملکرد در جمهوری اسلامی ایران مطابق آیین‌نامه‌های اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری طراحی و در دستگاه‌های اجرایی ازجمله سازمان تأمین اجتماعی پیاده‌سازی شده است (Kaiser, 2024: 218). باوجود اجرای این مدل و کسب امتیازات بالای ارزیابی توسط کارکنان، شواهد موجود نشان می‌دهد که این مدل از کارایی و اثربخشی لازم برای توسعه واقعی منابع انسانی برخوردار نبوده و نتوانسته به بهبود کیفیت عملکرد سازمان در سطح کلان منجر شود. به‌عبارتی، مدل فعلی در ارزیابی عملکرد کارکنان و تدوین برنامه‌های بهبود عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی ناکارآمد بوده است (Abdul-Azeez, Ogadimma Ihechere, Idemudia, 2068: 2024). از سوی دیگر، سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان گسترده‌ترین نهاد بیمه‌ای کشور با مأموریت ارائه خدمات به بخش بزرگی از جمعیت، بیش‌از هر زمان نیازمند نظام ارزیابی و حکمرانی عملکردی است که بتواند علاوه‌بر سنجش دقیق منابع انسانی، مسیر ارتقای کیفیت خدمات و توسعه سرمایه انسانی را هموار کند. به‌همین دلیل طراحی و به‌کارگیری مدلی جامع از حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی برای این سازمان ضروری به‌نظر می‌رسد؛ مدلی که بتواند علاوه‌بر پاسخ‌گویی به نیازهای سازمان، رضایت شغلی و تعهد کارکنان را نیز ارتقا دهد. پژوهش حاضر در این راستا تلاش می‌کند با بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد و تبیین نقش توسعه منابع انسانی، مدلی کارآمد برای بهبود حکمرانی عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی ارائه دهد.

## پیشینه پژوهش

- امان‌اله راهپیمای به‌اتفاق آراء (۱۴۰۳)، باعنوان «بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان»؛ به تبیین رابطه بین شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی (به‌مانند آموزش، انگیزش، ارزیابی)، و دو متغیر کلیدی توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها به‌جز «سازگاری»، نقش مثبت و معناداری بر دو متغیر بررسی شده دارند؛ به‌ویژه آموزش و توسعه منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد (راهپیمای و دیگران، ۱۴۰۳: ۱۳۲-۱۱۹).

- حمید زارع، عباس نرگسیان و حمیدرضا چراغی (۱۴۰۲)، در مقاله‌ای «مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی»؛ با هدف ارائه الگویی برای حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مطالعه‌ای موردی در سازمان تأمین اجتماعی انجام داده است. با روش کیفی و تحلیل محتوای صاحب‌ه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان سازمان، بیش‌از ۴۰ مؤلفه حکمرانی منابع انسانی (ازجمله شفافیت، عدالت، استقلال، پاسخ‌گویی و مشارکت، را استخراج کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد پیاده‌سازی این الگو به بهبود عملکرد سازمان و توسعه منابع انسانی از طریق ارتقای هماهنگی بین‌بخشی، افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. مدل ارائه‌شده، رویکردی تعادلی میان استقلال واحدهای سازمانی و همکاری آن‌ها پیشنهاد می‌دهد و بر شفافیت در فرایندهای منابع انسانی تأکید دارد (زارع، نرگسیان، چراغی، ۱۴۰۲: ۷۰-۴۲).

- امینه عزیزی شفیق (۱۳۹۵)، در پژوهش خود «مدیریت عملکرد و نقش آن در توسعه منابع انسانی»؛ و وضعیت مدیریت عملکرد را به‌عنوان ابزاری کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان معرفی می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه این رویکرد می‌تواند ارتباط مستقیم میان اهداف فردی، توسعه منابع انسانی و مأموریت کلان سازمان ایجاد کند. توجه ویژه‌ای به نقش آموزش در تقویت توانمندی کارکنان و توسعه منابع انسانی دارد (عزیزی‌شفیق، ۱۳۹۵: ۶-۱).



– مهدی پورحسینقلی هیر به اتفاق آراء (۱۳۹۵)، با عنوان «تأثیر ارزیابی عملکرد بر توسعه منابع انسانی در سازمان»؛ بر رویکرد سنتی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی تأکید دارد و بررسی می‌کند که چگونه اجرای ضعیف این نظام می‌تواند منجر به کاهش وفاداری کارکنان شود. پژوهش پیشنهاد می‌کند که برای افزایش بهره‌وری و تقویت منابع انسانی، باید معیارهای سنجش عملکرد با استراتژی‌های توسعه منابع انسانی هم‌سو شوند (مهدی پورحسینقلی هیر و دیگران، ۱۳۹۵: ۷-۱).

## ادبیات و مبانی نظری

حکمرانی خوب مستلزم وجود سازوکارهایی است که دولت و مدیران اجرایی را در برابر مردم پاسخگو نگه دارد. پاسخ‌گویی به معنای تعهد دولت در برابر شهروندان برای توضیح و توجیه اقدامات، تصمیمات و نتایج عملکرد است. در جوامع مردم سالار، نظارت عمومی و حضور نمایندگان منتخب مردم در فرایندهای تصمیم‌گیری، اصلی محوری برای تضمین پاسخ‌گویی به‌شمار می‌آید. به‌بیانی، پاسخ‌گویی به شهروندان به‌عنوان صاحبان اصلی قدرت، ابزاری برای هدایت رفتار و تصمیمات کارگزاران در راستای منافع عمومی است. پاسخ‌گویی در حکمرانی خوب به ابعاد حقوقی، سیاسی و مالی تقسیم می‌شود (Piwowar-Sulej, 2024: 2). پاسخ‌گویی حقوقی به مسئولیت قانونی مقامات در برابر دستگاه قضایی در صورت نقض قانون اشاره دارد. پاسخ‌گویی سیاسی با نظارت پارلمان و نمایندگان مردم بر اقدامات دولت شکل می‌گیرد و پاسخ‌گویی مالی نیز ناظر بر نحوه هزینه‌کرد منابع عمومی در راستای اهداف مصوب است. وجود این ۳ شکل پاسخ‌گویی، ضامن رعایت اصل شفافیت و نظارت مستمر مردم بر دولت است و هرگونه ضعف در آن‌ها، زمینه‌ساز شکل‌گیری حکمرانی بد خواهد بود (ابوالعالی، ۱۳۹۹: ۷۶-۷۱). شفافیت به‌عنوان یکی از اصول کلیدی حکمرانی خوب، به معنای دسترسی آزاد و قابل فهم مردم به اطلاعات مربوط به عملکرد و تصمیمات دولت است. درواقع، شفافیت ابزاری است که به شهروندان امکان می‌دهد بدانند دولت چه می‌کند، منابع عمومی چگونه هزینه می‌شود و مسئولان در قبال اقدامات خود چه توجیهی دارند (Zhao, Gómez Fariñas, 2023: 2-3). بدون شفافیت، امکان ارزیابی رفتار و کارآمدی کارگزاران وجود نخواهد داشت و مردم نمی‌توانند قضاوت آگاهانه‌ای داشته باشند. در حوزه‌های مختلف، شفافیت تعاریف متفاوتی پیدا کرده است. در سیاست، به معنای علنی بودن عملکرد دولت است؛ در اقتصاد و امور مالی، به معنای دسترسی همگان به اطلاعات معتبر برای تصمیم‌گیری بهتر در بازارها است؛ و در حوزه امنیت ملی، به معنای اطلاع رسانی منظم درباره فعالیت‌های نظامی است. وجه مشترک همه این تعاریف، کاهش ابهام و جلوگیری از سوءاستفاده مقامات از موقعیت خود به نفع منافع شخصی و به زیان منافع عمومی است (ابوالفضل، جمشید، زنوزی، ۱۳۹۶: ۵۱). بدون شفافیت، فساد اداری، تصمیمات نادرست و رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی گسترش می‌یابد. افزایش شفافیت، هم‌زمان موجب بهبود پاسخ‌گویی، کاهش فساد، و افزایش اعتماد عمومی به دولت می‌شود. ارزیابی عملکرد ابزاری اساسی برای سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها و مدیران در تحقق اهداف تعیین شده است. همان‌گونه که لرد کوین<sup>۱</sup> اشاره می‌کند، «آنچه را نتوان سنجید، نمی‌توان مدیریت کرد». ارزیابی عملکرد امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف، بررسی میزان پیشرفت و اتخاذ تصمیمات اصلاحی را برای بهبود مستمر فراهم می‌کند. از این رو، ارزیابی عملکرد یکی از ارکان اصلی نظام مدیریت و حکمرانی محسوب می‌شود (Plekhanov, FrankeNetland, 2023: 822). عملکرد سازمان‌ها بدون وجود نظام ارزیابی، قابل بهبود نیست و سازمان بدون چنین نظامی، نمی‌تواند به بلوغ و توسعه پایدار دست یابد (اسدی، شیرزاد، ۱۳۹۱: ۱۴۷). نظام‌های ارزیابی با استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی، داده‌هایی تولید می‌کنند که مبنای سیاست‌گذاری و اصلاح رویه‌ها قرار می‌گیرد. این نظام‌ها همچنین موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران برای حرکت در مسیر بهبود عملکرد می‌شوند. علاوه بر آن، ارزیابی عملکرد ابزاری برای افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی نیز هست. در دنیای رقابتی امروز، منابع انسانی مهمترین سرمایه سازمان‌ها و دولت‌ها هستند. با توجه به تحولات فناوری، تغییرات محیطی و پیچیدگی وظایف سازمان‌ها، به‌روزرسانی دانش، مهارت و توانمندی کارکنان به یک ضرورت اساسی تبدیل شده است. از این رو، سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، نقش کلیدی در افزایش کارآمدی و تحقق اهداف سازمان ایفاء می‌کند (بامبرگر، مشولم، ۱۳۹۳: ۴۳). توسعه منابع انسانی فراتر از آموزش صرف است و بر یادگیری مداوم، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و همکاری تأکید دارد. برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های اثربخش در حوزه توسعه منابع انسانی، موجب ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود (خائف‌الهی، روحانی، نبیری، ۱۳۹۶: ۴-۲). بهره‌وری منابع انسانی، شاخصی اساسی برای سنجش کیفیت عملکرد کارکنان و میزان کارآمدی سازمان است. منابع انسانی با برخورداری از مهارت، انگیزه و تعهد، می‌توانند موجب افزایش

<sup>۱</sup> Lord Kevin

چشمگیر بهره‌وری شوند. درحقیقت، انسان تنها عاملی است که می‌تواند با خلاقیت و نوآوری، بازدهی بیش‌ازحد انتظار ایجاد کند و عملکرد کل سازمان را ارتقاء دهد. راهبردهای منابع انسانی که بر افزایش بهره‌وری تمرکز دارند، باید ابعاد مختلفی مانند بهبود مهارت‌ها، ارتقای روحیه گروهی، تشویق خلاقیت، و تقویت انگیزش کارکنان را پوشش دهند (امیرخانی، برهانی، ۱۳۹۵: ۷۷). دراین راستا، مدیران می‌توانند از ابزارهایی چون آموزش هدفمند، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و تقویت فرهنگ سازمانی برای بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت منابع انسانی استفاده کنند. بهره‌وری بالاتر درنهایت موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات، و رضایت بیشتر ذی‌نفعان خواهد شد. توجه به بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان بخشی از حکمرانی خوب، تضمین‌کننده استفاده بهینه از منابع و بهبود مستمر سازمان است. بدون توجه به بهره‌وری، حتی بهترین سیاست‌ها و برنامه‌ها نیز نمی‌توانند به نتایج مطلوب برسند.

## مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی و به‌منظور شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور انجام شده است. از آنجا که این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر ماهیت، اکتشافی-توصیفی و هم‌بستگی است، از روش کیفی و کمی به صورت متوالی بهره گرفته شد. در مرحله نخست، به‌منظور شناسایی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها، از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد استفاده گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و همچنین بررسی اسناد و مدارک گردآوری شد. نمونه‌گیری در این مرحله به روش هدفمند و براساس معیارهایی همچون تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی همکاری و امکان دسترسی انجام شد. درنهایت با ۱۵ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی و استادان دانشگاه مصاحبه شد تا اشباع نظری حاصل گردد. برای اعتباربخشی داده‌ها، نتایج اولیه تحلیل‌ها و تفسیر داده‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و براساس بازخوردهای آنان اصلاحات لازم اعمال شد. داده‌های کیفی گردآوری شده پس از پیاده‌سازی کامل، وارد نرم‌افزار MAXQDA گردید و با استفاده از رویکرد مرحله‌ای نظریه داده‌بنیاد شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، تحلیل شد (استراوس، کوربین، ۱۳۹۰: ۲۸). ابتدا مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و در قالب کدهای توصیفی تدوین گردید، سپس مقولات محوری با خوشه‌بندی مفاهیم مشخص شد و درنهایت مضامین فراگیر و روابط میان آن‌ها استنتاج و مدل مفهومی اولیه تدوین گردید. در مرحله دوم، به‌منظور آزمون مدل مفهومی به‌دست‌آمده از مرحله کیفی، از روش کمی توصیفی-پیمایشی و هم‌بستگی استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل کلیه کارکنان بیمه‌ای و ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۱۹/۲۹۲ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و با سطح خطای ۵ درصد، حجم نمونه ۳۵۱ نفر برآورد و نمونه‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله شامل پرسش‌نامه محقق ساخته توسعه فردی منابع انسانی (برمبنای یافته‌های مرحله کیفی)، و پرسش‌نامه استاندارد عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت بود که هر دو با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق)، طراحی و تکمیل شدند. داده‌های کمی گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL، و با به کارگیری روش‌های آماری مانند تحلیل مسیر، آزمون  $t$ ، هم‌بستگی پیرسون و رگرسیون هم‌زمان تجزیه و تحلیل شد تا برازش مدل پیشنهادی و روابط میان متغیرها ارزیابی گردد. بدین ترتیب، روش‌شناسی پژوهش حاضر در قالب یک فرایند ترکیبی و متوالی، امکان شناسایی دقیق و آزمون تجربی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی را در سازمان تأمین اجتماعی فراهم آورد.

## بحث و یافته‌های تحقیق

تحلیل عاملی تأییدی به‌منظور برازش ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور، پس از اتمام بخش کیفی پژوهش و استخراج مؤلفه‌های حکمرانی رفاه عمومی با رویکرد توسعه عدالت اجتماعی و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی توسط خبرگان، انجام شد. پس از تدوین پرسش‌نامه و دریافت پرسش‌نامه‌های تکمیل شده، ابتدا از تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید مقوله‌های اصلی و فرعی و معناداری آن‌ها استفاده گردید. برای برازش ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی، از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸، و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول به‌منظور سنجش توان تبیین متغیرهای پنهان توسط گویه‌های پرسش‌نامه (متغیرهای مشاهده‌پذیر)، بهره گرفته شد. مدلیابی معادلات ساختاری به‌عنوان یک تکنیک تحلیل چندمتغیری کلی و قدرت‌مند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و بسط «مدل خطی کلی»، به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور هم‌زمان آزمون کند. مدلیابی معادلات ساختاری

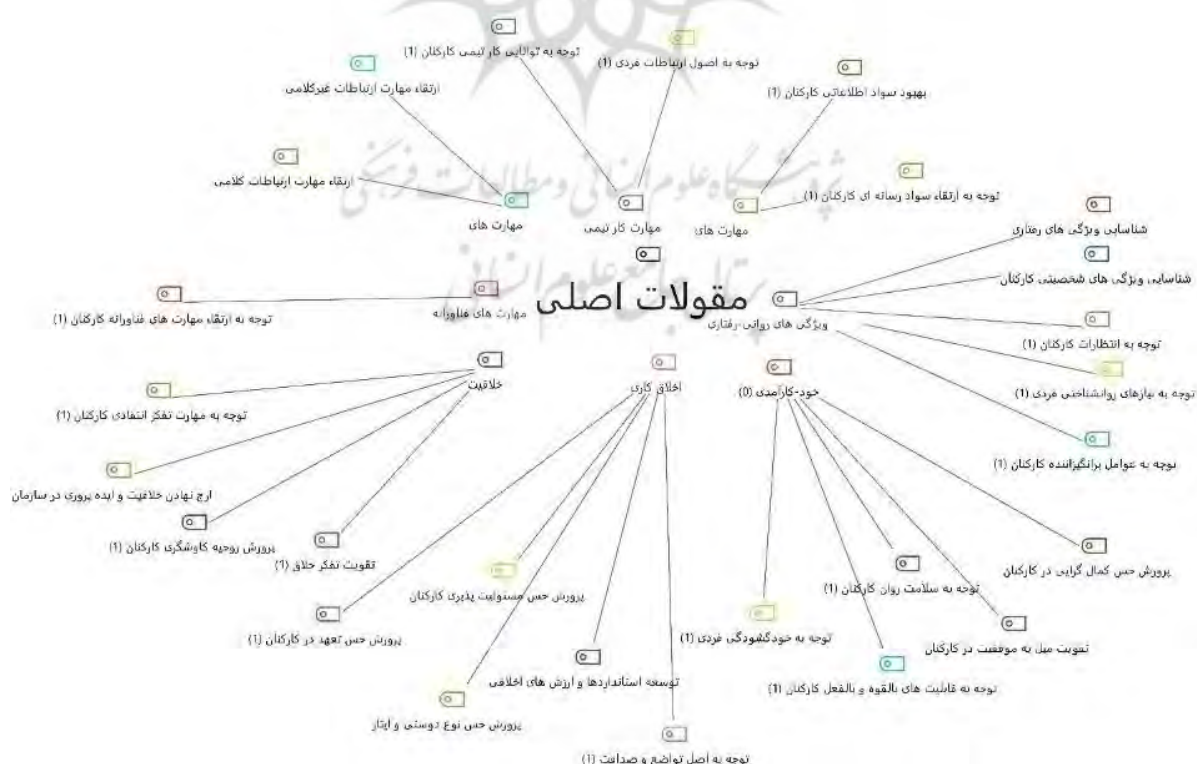
رویکردی جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و پنهان است. این روش یکی از اصلی‌ترین ابزارهای تجزیه و تحلیل ساختار داده‌های پیچیده و روشی نوین برای بررسی روابط علی است که تأثیرات هم‌زمان متغیرها را در یک ساختار مبتنی بر تئوری نشان می‌دهد. به کمک این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص با استفاده از داده‌های هم‌بستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمون کرد. برای بررسی دیدگاه جامعه نمونه در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور، از آزمون‌های تی تک‌نمونه استفاده شد. نگرش نمونه آماری درباره مقوله‌های کلان شناسایی شده در پژوهش، در ارتباط با ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی تحلیل گردید. در نهایت، به منظور تأیید مقوله‌های اصلی و سنجش توان تبیین متغیرهای پنهان توسط گویه‌های پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. همچنین، با آزمون تی تک‌نمونه دیدگاه جامعه آماری در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی و نیز حکمرانی رفاه عمومی با رویکرد توسعه منابع انسانی بررسی گردید. پدیده، رویداد یا واقعه‌ای است که مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌ها آن را اداره می‌کنند یا با آن در ارتباط هستند. به عبارتی، پدیده اصلی (هسته)، همان موضوع محوری مطالعه است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن هدایت می‌شود تا کنترل یا مدیریت گردد. مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند را شکل می‌دهد. این مقوله عنوان یا برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح پژوهش در نظر گرفته می‌شود و باید به قدر کافی انتزاعی باشد تا سایر مقولات اصلی را به آن مرتبط کرد. کدگذاری باز حاصل از توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به مقوله محوری «توسعه فردی منابع انسانی»، برای (جدول ۱)، استخراج گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کدگذاری محوری، برای مقوله اصلی نیز برپایه (جدول ۲)، مدنظر قرار گرفت. و خروجی مدل در نرم‌افزار MAXQDA، برای مقوله اصلی برپایه (شکل ۱)، ارائه شد.

جدول ۱. تبیین کدگذاری باز؛ برای مقوله اصلی حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

| شماره | کد نهایی                                   | فراوانی کد |
|-------|--------------------------------------------|------------|
| ۱     | توجه به توانایی کار تیمی کارکنان           | ۹          |
| ۲     | توجه به عوامل برانگیزاننده کارکنان         | ۸          |
| ۳     | توجه به مهارت تفکر انتقادی کارکنان         | ۷          |
| ۴     | توجه به اصول ارتباطات فردی                 | ۱۱         |
| ۵     | توجه به نیازهای روان‌شناختی فردی           | ۱۳         |
| ۶     | ارج نهادن خلاقیت و ایده‌پروری در سازمان    | ۹          |
| ۷     | توجه به ارتقاء مهارت‌های فناورانه کارکنان  | ۱۰         |
| ۸     | توجه به ارتقاء سواد اطلاعاتی کارکنان       | ۸          |
| ۹     | توسعه استانداردها و ارزش‌های اخلاقی        | ۱۳         |
| ۱۰    | شناسایی ویژگی‌های رفتاری کارکنان           | ۱۲         |
| ۱۱    | شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان           | ۱۰         |
| ۱۲    | توجه به قابلیت‌های بالقوه و بالفعل کارکنان | ۱۴         |
| ۱۳    | توجه به انتظارات کارکنان                   | ۷          |
| ۱۴    | توجه به خودکشودگی فردی                     | ۶          |
| ۱۵    | توجه به ارتقاء سواد رسانه‌ای کارکنان       | ۷          |
| ۱۶    | پرورش حس تعهد در کارکنان                   | ۹          |
| ۱۷    | توجه به اصل تواضع و صداقت                  | ۹          |
| ۱۸    | توجه به سلامت روان کارکنان                 | ۸          |
| ۱۹    | پرورش حس کمال‌گرایی در کارکنان             | ۹          |
| ۲۰    | تقویت میل به موفقیت در کارکنان             | ۱۱         |
| ۲۱    | ارتقاء مهارت ارتباطات غیرکلامی             | ۱۲         |
| ۲۲    | ارتقاء مهارت ارتباطات کلامی                | ۱۳         |
| ۲۳    | پرورش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان             | ۱۵         |
| ۲۴    | پرورش حس نوع دوستی و ایثار                 | ۱۲         |
| ۲۵    | تقویت تفکر خلاق                            | ۱۶         |
| ۲۶    | پرورش روحیه کاوش‌گری کارکنان               | ۱۳         |

جدول ۲. سازه‌ها و مقوله‌های شناسایی شده برای ابعاد و مؤلفه اصلی- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

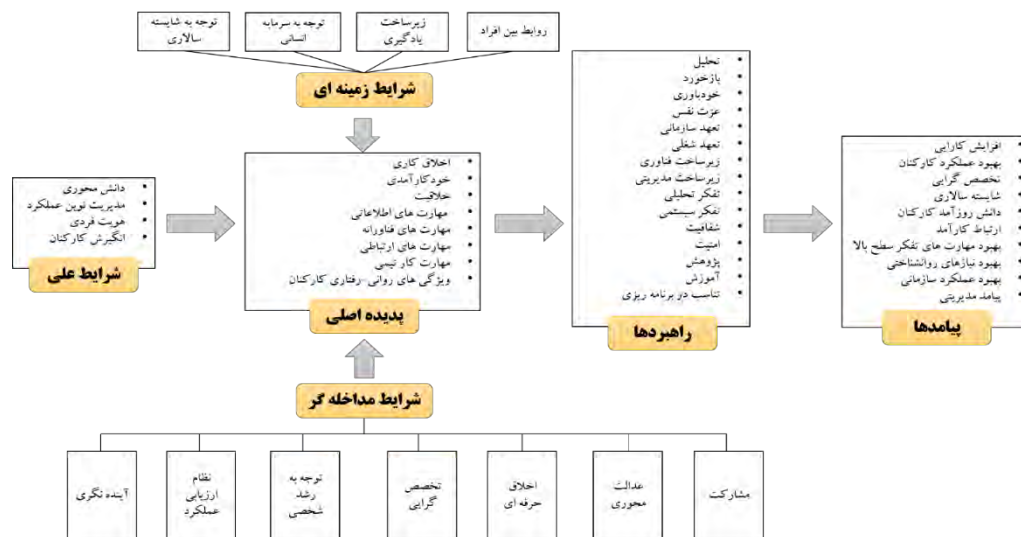
| ابعاد و مؤلفه‌ها | سازه                            | کدهای نهایی                                                                                                                                                            |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بررسی گستره      | ویژگی‌های روانی- رفتاری کارکنان | توجه به عوامل برانگیزانند کارکنان<br>توجه به نیازهای روان‌شناختی فردی<br>توجه به انتظارات کارکنان<br>شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان                                  |
|                  | مهارت ارتباطی                   | ارتقاء ارتباطات کلامی<br>ارتقاء مهارت ارتباطات غیرکلامی                                                                                                                |
|                  | مهارت کار تیمی                  | توجه به اصول ارتباطات فردی<br>توجه به توانایی کار تیمی کارکنان                                                                                                         |
|                  | مهارت اطلاعاتی                  | توجه به ارتقاء سواد رسانه‌ای کارکنان<br>توجه به ارتقاء سواد اطلاعاتی کارکنان                                                                                           |
|                  | مهارت فناوریانه                 | توجه به ارتقاء مهارت‌های فناوریانه کارکنان                                                                                                                             |
|                  | خلاقیت                          | تقویت تفکر خلاق<br>پرورش روحیه کاوشگری کارکنان<br>ارج نهادن خلاقیت و ایده‌پروری در سازمان<br>توجه به مهارت تفکر انتقادی کارکنان                                        |
|                  | اخلاق کاری                      | توجه به اصل تواضع و صداقت<br>توسعه استانداردها و ارزش‌های اخلاقی<br>پرورش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان<br>پرورش حس نوع دوستی و ایثار<br>پرورش حس تعهد در کارکنان           |
|                  | خودکارآمدی                      | توجه به قابلیت‌های بالقوه و بالفعل کارکنان<br>توجه به خودگشودگی فردی<br>توجه به سلامت‌روان کارکنان<br>پرورش حس کمال‌گرایی در کارکنان<br>تقویت میل به موفقیت در کارکنان |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |
|                  |                                 |                                                                                                                                                                        |



شکل ۱. خروجی MAXQDA، برای مقوله اصلی- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

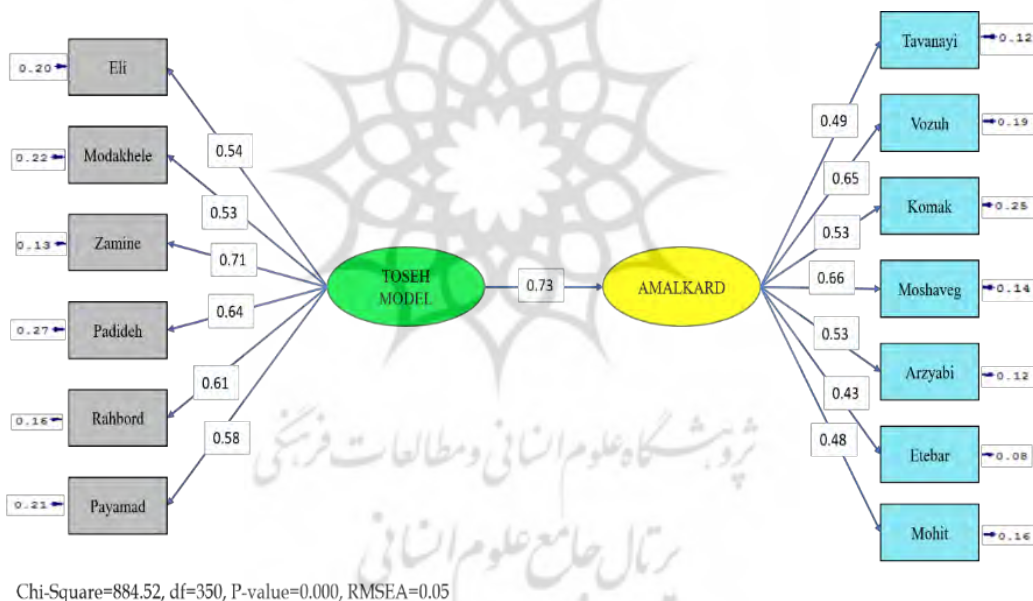
حاصل جمع‌بندی خروجی نرم‌افزار و انجام آزمون‌ها و بررسی‌های مربوط به روایی و پایایی منجر به ترسیم مدل برپایه (شکل ۲)، شد.





شکل ۲. مدل‌نمایی حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

در پاسخ به پرسش پژوهش ابتدا نتایج تحلیل داده‌ها برای مقدار بار عاملی و مقدار تی برپایه (شکل ۳)، محاسبه شده است. سپس محقق به تبیین رابطه هم‌بستگی و گزارش رگرسیون مربوط به متغیرها پرداخته است تا علاوه بر گزارش اثربخشی، مقدار واریانس که متغیر حکمرانی مدیریت عملکرد می‌تواند از توسعه منابع انسانی را تبیین کند نیز گزارش داده باشد.



Chi-Square=884.52, df=350, P-value=0.000, RMSEA=0.05

شکل ۳. مقدار بارهای عاملی مربوط به متغیرهای پرسش تحقیق- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

نتایج تحلیل داده‌ها برای تأثیر ابعاد و مولفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد بر توسعه منابع انسانی معادل ۷۳ درصد مقدار بار عاملی گزارش شده است و مقدار  $t$  به دست آمده ۱۹/۶۴ است. با توجه به نتایج شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری تحلیل عامل تأییدی ابزارهای پژوهش می‌توان گفت مقدار  $\chi^2$  دو در همه مدل‌های اندازه‌گیری در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. همچنین، نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی در همه مدل‌های اندازه‌گیری با توجه به ملاک مدنظر، بیانگر برازش مناسب مدل‌های مفهومی است. مقدار شاخص RMSEA، در همه مدل‌های اندازه‌گیری در دامنه قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها است. مقادیر شاخص‌های NFI، AGFI، GFI و NNFI، در همه مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل‌های اندازه‌گیری، می‌توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.

باتمركزر (جدول ۳)، معناداری كل مدل را نشان می‌دهد و مقدار  $F$  برابر با  $۱۳/۳۶$  با سطح معنی داری  $۰/۰۰۱$  شده است و چون سطح معنی داری از  $۰/۰۵$  کمتر است پس مدل ما معنی دار است.

جدول ۴- ضرایب (شاخص‌ها)، رگرسیون براساس روش هم‌زمان- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

| منابع تغییر | مجموع مجزورات | درجه آزادی | میانگین مجزورات | F     | معناداری |
|-------------|---------------|------------|-----------------|-------|----------|
| رگرسیون     | ۱۵۹/۳۹        | ۱          | ۱۵۹/۳۹          | ۱۳/۳۶ | ۰/۰۰۱    |
| باقی‌مانده  | ۵۳۷/۵۲        | ۳۴۸        | ۱۱/۹۲۴          |       |          |
| كل          | ۷۳۱/۹۲        | ۳۵۰        |                 |       |          |

نتایج تحلیل رگرسیون هم‌زمان نشان داد که حکمرانی مدیریت عملکرد می‌تواند واریانس مربوط به توسعه منابع انسانی (به عنوان متغیر ملاک)، را تبیین کنند به طوری که میزان  $F$  به دست آمده ( $۱۳/۳۶$ )، در سطح  $۰/۰۰۱$  معنادار است و  $۲۱$  درصد از واریانس توسعه منابع انسانی را به وسیله این متغیر تبیین کرد ( $R^2=۲۹$ ). با توجه به آنکه تحلیل نشان داد  $R^2$  به دست آمده از لحاظ آماری معنادار است. ضریب استاندارد ( $\beta$ )، تاثیر متغیر را بر متغیر ملاک نشان می‌دهد. ضریب تأثیر حکمرانی مدیریت عملکرد ( $\beta=۰/۴۶$ )، با مقدار ( $t=۳/۶۲$ )، نشان داد که این متغیر با احتمال  $۹۹$  درصد اطمینان تغییرات مربوط به توسعه منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۵- نتایج تحلیل رگرسیون، رابطه ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد بر توسعه منابع انسانی- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۳)

| متغیر ملاک          | متغیر پیش‌بین      | $\beta$ | $R^2$ | T    | سطح معنی داری |
|---------------------|--------------------|---------|-------|------|---------------|
| ابعاد مدیریت عملکرد | توسعه منابع انسانی | ۰/۴۶    | ۰/۲۱  | ۳/۶۲ | ۰/۰۰۱         |

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور انجام شد. یافته‌های تحقیق به تدوین مدلی مفهومی برای توسعه منابع انسانی در این سازمان منجر گردید. مدل حاصل، شامل بُعد اساسی یعنی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و استراتژی‌ها، مقوله‌ها و پدیده‌های اصلی و پیامدها است که هریک از این ابعاد با توسعه فردی منابع انسانی در ارتباط بوده و مسیر تحقق آن را تبیین می‌کند. یافته‌ها از نظر با مطالعات پیشین هم‌راستا است. بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که نظریه‌ها و اسناد موجود بر ارتباط تنگاتنگ بین توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند. عملکرد سازمانی به عنوان فرایندی برای ارزیابی کیفیت و اثربخشی اقدامات، به طور مستقیم به توانمندی و کیفیت نیروی انسانی وابسته است؛ چراکه تحقق اهداف سازمانی از مسیر فعالیت‌های منابع انسانی می‌گذرد. بدین سان، توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از پیش‌نیازهای اصلی ارتقای عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی مطرح است. همچنین، تحلیل یافته‌های پژوهش در مقایسه با برخی مطالعات مشابه نشان می‌دهد که استفاده از ابزارهای پژوهشی مشابه و ترکیب متوازن شرکت‌کنندگان زن و مرد در نمونه‌های آماری می‌تواند به هم‌راستایی نتایج کمک کرده باشد. جمع‌بندی یافته‌ها حاکی از آن است که حکمرانی مدیریت عملکرد باید به عنوان یکی از ارکان توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. توسعه منابع انسانی، به‌ویژه در سطح فردی، مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و می‌تواند موجب افزایش ماندگاری و رضایت‌مندی کارکنان، بهبود بهره‌وری، ارتقای شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی، تقویت مهارت‌های فکری سطح بالا نظیر تفکر تحلیلی، خلاق و سیستمی و همچنین بهبود ابعاد روان‌شناختی مانند خودکارآمدی، رشد شخصی، عزت‌نفس و خودباوری شود. از سوی دیگر، حکمرانی مدیریت عملکرد به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت یا شکست سازمان‌ها شناخته می‌شود و کیفیت آن بازتابی از شیوه انجام مأموریت‌ها و فعالیت‌های سازمانی است. از این منظر، حکمرانی مدیریت عملکرد حاصل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیمات منابع انسانی سازمان است و توسعه این منابع می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت حکمرانی ایفاء کند. در نتیجه، نتایج این پژوهش نشان داد که توجه به توسعه منابع انسانی به‌ویژه در ابعاد فردی آن می‌تواند یکی از اقدامات کلیدی در بهبود حکمرانی مدیریت عملکرد به شمار آید و به عنوان شاهرگ بقاء، پویایی و شکوفایی سازمان عمل کند.

## منابع

- ابوالعالی، بهزاد. (۱۳۹۹). **مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان**. چاپ نهم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالفضل، سیدابوالفضل. جمشید، سالار. زنوزی، سیدجعفر. (۱۳۹۶). **طراحی و تبیین الگوی ارتباط کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی بازارگرایی**. فصلنامه علمی پژوهشی-چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۰، ۴۹-۶۵.
- استراوس، آنسلم. کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). **روش تحقیق کیفی: نظریه مبانی، رویه ها و شیوه ها**. ترجمه: بیوک محمدی، چاپ سوم، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسدی، محسن. شیرزاد، مهران. (۱۳۹۱). **نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی**. فصلنامه علمی پژوهشی-ا سلام و مدیریت، دوره ۱، شماره ۲، ۱۶۲-۱۴۵.
- امیرخانی، طیبه. برهانی، تهمنه. (۱۳۹۵). **انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی های تسهیل و رفاه کارکنان**. فصلنامه علمی پژوهشی-علوم مدیریت ایران، دوره ۱۱، شماره ۴۱، ۷۶-۹۰.
- بامبرگر، پیتر. مشولم، لن. (۱۳۹۳). **استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا و آثار**. ترجمه علی پار سائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- پورحسینقلی هیر، مهدی. تقی زاده، سید سلیمان. جاهد، اصغر. پورحسینقلی هیر، الهه. (۱۳۹۵). **تأثیر ارزیابی عملکرد بر توسعه منابع انسانی در سازمان**. پنجمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز-ایران، ۷-۱.
- خائف الهی، احمدعلی. روحانی، علی. نیری، شهرزاد. (۱۳۹۶). **طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی**. فصلنامه علمی پژوهشی-پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۳؛ (پیاپی ۲۹)، ۲۴-۱.
- راهپما امان اله. چراغ سحر، رسول. بحرانی، محمدهادی. ساسان پور، محمد. (۱۴۰۳). **بررسی تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان**. فصلنامه علمی پژوهشی-مطالعات توسعه و مدیریت، دوره ۲، شماره ۷، ۱۳۲-۱۱۹.
- زارع، حمید. نرگسیان، عباس. چراغی، حمیدرضا. (۱۴۰۲). **مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان های دولتی: مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی**. فصلنامه علمی پژوهشی-مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۱۴، ۷۰-۴۲.
- عزیزی شفیق، امینه. (۱۳۹۵). **مدیریت عملکرد و نقش آن در توسعه منابع انسانی**. ششمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و سومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران-ایران، ۶-۱.
- فقهی فرهنگند، ناصر. (۱۳۹۱). **مدیریت عملکرد سازمان های اجتماعی**. فصلنامه علمی پژوهشی-مطالعات جامعه شناسی، دوره ۵، شماره ۱۷، ۵۴-۴۳.
- نیکزاد، بهروز. حاج علیان، فرشاد. جهانگیر فرد، مجید. مهدی زاد اشرفی، علی. (۱۳۹۹). **طراحی الگوی سیستمی حکمرانی خوب در سازمان تأمین اجتماعی**. فصلنامه علمی پژوهشی-جامعه شناسی سیاسی ایران، دوره ۳، شماره ۳؛ (پیاپی ۱۱)، ۳۳۹۰-۳۳۱۴.
- Abdul-Azeez, Oluwatosin. Ogadimma Ihechere, Alexsandra. Idemudia, Courage. (2024). **Enhancing Business Performance: The Role Of Data-Driven Analytics In Strategic Decision-Making**. International Journal Of Management & Entrepreneurship Research 6(7): 2066-2081.
- Kaiser, Abdullah. (2024). **Smart Governance For Smart Cities And Nations**. Journal Of Economy and Technology, 2(1): 216-234.
- Piwowar-Sulej, Katarzyna. (2024). **Human Resources Development As An Element Of Sustainable HRM-With The Focus On Production Engineers**. Journal Of Cleaner Production. 278(1): 1-14.
- Plekhanov, Dmitry. Franke, Henrik. Netland, Torbjørn H. (2023). **Digital Transformation: A Review And Research Agenda**. European Management Journal, 41(6): 821-844.
- Zhao, Jingchen. Gómez Fariñas, Beatriz. (2023). **Artificial Intelligence And Sustainable Decisions**. Journal Of European Business Organization Law Review, 24(1): 1-39.