

فصلنامه حقوق اداری

سال هشتم، پاییز ۱۳۹۹، شماره ۲۴

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب

رحمه‌الله قلی‌پور سوته^۱؛ هاتف حمداللهی^۲؛ سیدرضا سیدجوادین^۳؛ وجه‌الله قربانی‌زاده^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۰

چکیده

حکمرانی خوب به عنوان یک عنصر مهم در گفتمان توسعه، با فراهم آوردن شرایطی موجب تقویت پایه‌های نظام سیاسی و بالابردن مشروعیت و سلامتی نظام سیاسی می‌شود. شاخص‌های حکمرانی خوب، امروزه به مثابه یک دستگاه سنجش وضعیت حکمرانی در کشورهای مختلف دنیا به کار می‌رود. بر اساس آمار منتشر شده بانک جهانی در سال ۲۰۱۹، حکمرانی خوب در ایران در وضعیت خوبی قرار ندارد؛ در حالی که خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دولتی برای تاثیرگذاری بر شاخص‌های حکمرانی خوب از پتانسیل و فرصت بیشتری برخوردار هستند. بررسی انتقادی مدیریت منابع انسانی دولتی ایران، حاکی از این است که به خدمات این بخش نیاز شدیدی وجود دارد. بر این اساس، سوال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه: مدل مدیریت منابع انسانی دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب چیست؟

این پژوهش در جهت افزایش مشارکت خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای ایفای نقش تقویت موسسات دولتی و عملکردشان در ساخت بخش عمومی، تقویت‌کننده وضعیت حکمرانی خوب و توسعه ادبیات موجود در حوزه منابع انسانی بخش دولتی است. طراحی مدل بر اساس نظریه حکمرانی خوب با رویکرد نظریه چند زمینه‌ای و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفته است و اعتبارسنجی تجربی نیز به روش‌های کیفی بررسی عضو و تکثیرگرایی نظری و مشارکت‌کنندگان انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل خبرگان اجرایی و علمی حوزه حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران هست و از نمونه‌گیری نظری (هدفمند) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران بایستی به پنج عامل اساسی: ساختار حمایتی، توسعه، کنترل و نظارت، مدیریت اخلاق و شایسته‌سالاری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران توجه نمود.

واژگان کلیدی: حکمرانی خوب، مدیریت منابع انسانی دولتی، رویکرد نظریه چندزمینه‌ای

۱. استاد تمام دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) ، rgholipor@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران h.hamdollahi@ut.ac.ir

۳. استاد تمام دانشکده مدیریت دانشگاه تهران rjavadin@ut.ac.ir

۴. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی vghorbanizadeh@gmail.com

۱. مقدمه

حکمرانی خوب به این معنا در نظر گرفته می شود که «چگونه یک سازمان با شرکا، ذی نفعان و شبکه های خود کار می کند تا نتایج خطامشی های عمومی را تحت تاثیر قرار دهد.» (Bovaird, Tony and Loffler, Elke; 2009: 6). بانک جهانی، شاخص های حکمرانی خوب در سراسر جهان را برای بیش از ۲۰۰ کشور و سرزمین طی دوره ۲۰۱۸-۱۹۹۶ گزارش می دهد. بر اساس گزارش ۲۰۱۸ بانک جهانی، ایران در این شاخص ها وضعیت مناسبی ندارد (رجوع شود به info.worldbank.org).

خطامشی ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی دولتی از پتانسیل و فرصت بیشتری برای تاثیرگذاری و بهبود شاخص های حکمرانی خوب برخوردارند (Anton Arulrajah, 2016: 14). سیستم مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در اثربخشی خدمات به دریافت کنندگان خدمات موثر است و با بهبود شاخص های حکمرانی خوب از جمله: شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون و مشارکت در فرآیندهای مختلف منابع انسانی از فرآیند جذب تا پایان خدمت کارکنان، خدمات عمومی موثر و با کیفیتی ارائه خواهد شد.

بررسی انتقادی مدیریت منابع انسانی دولتی ایران حاکی از این است که به بهبود خدمات این بخش، نیاز شدیدی وجود دارد. به عنوان مثال، نتایج پژوهش میرمحمدی و حسن پور (۱۳۹۰) نشان داد که عمده مسائل و مشکلات نظام اداری مربوط به بخش منابع انسانی است؛ از این رو، ایشان استدلال می کنند در حالی که امروزه منابع انسانی، مهم ترین منبع سازمان ها محسوب می شوند و برای یک سازمان، مزیت رقابتی غیرقابل تقلید ایجاد می کند؛ توجه کمتری نسبت به منابع انسانی در نظام اداری کشور وجود دارد. بر اساس نتایج این پژوهش، چالش های عمده نظام اداری ایران شامل: عدم حاکمیت حرفه گرایی، ناکارآمدی سیستم نظارتی، نبود حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهشگری و ناکارآمدی ساختارهای سازمانی هستند.

با وجود تأکیدات و وجهه قانونی شایسته سالاری، همچنان نظام منابع انسانی از فقدان شایستگی و شایسته سالاری رنج می برد و این موضوع، نارسایی ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور تحمیل کرده است. آغاز، شیخ و امیرخانی (۱۳۹۶) نکات ظریف تجربی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران را مورد بررسی قرار دادند و 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، برنامه های 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 سیستم های منابع انسانی و چالش کارمندان غیرشایسته.

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در ... ۱۳۷

قانون مدیریت خدمات کشوری که در سال ۱۳۸۶ با هدف حل مسائل و مشکلات نظام اداری، تصویب و برای اجرا به دستگاه‌های دولتی ابلاغ شده است؛ در قالب سرفصل‌هایی همچون: ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی، توانمندسازی کارکنان، حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد و حقوق و تکالیف کارمندان به موضوع منابع انسانی پرداخته است. آن‌گونه که شایسته این قانون است، اهتمام کافی به اجرای آن نشان داده نشده است و اکنون با گذشت سال‌ها از اجرای آن، بسیاری از احکام این قانون یا به اجرا درنیامده یا اینکه به شکلی ناقص اجرا شده‌اند. در زمینه مولفه‌های مدیریت منابع انسانی در این قانون نیز شکاف نظری در راستای مسائل عملی وجود دارد. به عنوان مثال در این زمینه، صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۷) استدلال می‌کنند با اینکه در قانون مدیریت خدمات کشوری بر اصل شایستگی در تأمین منابع انسانی صحه گذارده شده، ولی مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی و دستورالعمل‌های مکمل به طور اخص در این باره ارائه نشده است.

سوال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه: مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود وضعیت حکمرانی خوب چیست؟ طراحی این مدل موجب توسعه نظری این حوزه و ارائه پیشنهادهای عملی در راستای حل چالش‌های مربوط به بهبود وضعیت حکمرانی از منظر مدیریت منابع انسانی خواهد شد. مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران چگونه از طریق بهبود عملکرد و ایفای سهم کارکردی خود، پرده از فرصت‌های مهم مدیریت منابع انسانی برای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب (به عنوان مساله اصلی) برمی‌دارد و به هموار کردن مدیریت عملکرد در راستای بهبود وضعیت حکمرانی خوب کمک کرده است و فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. نتیجه اصلی شفاف‌سازی، نقش و مسئولیت مدیریت منابع انسانی است. این مدل به ساخت کارکرد عملکردی قوی در سازمان‌های دولتی کمک می‌کند.

۲. مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر جامعه، عامل اصلی توسعه و رشد تلقی می‌گردد؛ بنابراین، مدیریت این منابع، در بخش دولتی به عنوان بخش بنیاد و اساس توسعه نقش دارد و سهم بسیار موثری در بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب به عنوان یک عنصر مهم در گفتمان توسعه دارد. در این بخش با توجه به موضوع پژوهش به بررسی نظری در حوزه‌های حکمرانی خوب، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

۲-۱. حکمرانی خوب

اصطلاح حکمرانی خوب تا اواخر دهه ۱۹۸۰، اغلب در گفتمان توسعه شنیده نمی‌شد؛ هرچند ایده حکمرانی به اندازه قدمت تمدن بشری است. افزایش محبوبیت اصطلاح «حکمرانی» به طور دقیق با بازتعریف نقش دولت در جهت توسعه سازمان‌ها و مدیریت اقتصاد دولت به صورت کارآمد و موثر مرتبط است. با این حال، این اصطلاح فقط در اواخر قرن بیستم و به لطف سازمان‌های اقتصادی و مالی بین‌المللی مانند بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول، برنامه توسعه سازمان ملل متحد و کمک‌های توسعه بین‌المللی، محبوبیت فراوانی به دست آورد؛ در حالی که در دوران پس از جنگ جهانی دوم، دولت نقش موتور پیشرفت اقتصادی را بازی می‌کرد؛ مفهوم شایستگی دولت‌ها برای انجام این مسئولیت در دهه ۱۹۸۰ تغییر کرد. دولت در رسیدن به اهداف سیاست مربوط به پیشرفت و رفاه مردم در کشورهای در حال توسعه ناکارآمد بود. (Ninad Shangar, Nag; 2018: 124)

در طول ۳۰ سال گذشته، تغییرات در اداره بخش دولتی^۱ و نحوه ارائه خدمات به شهروندان، تحت تاثیر مدل‌های مدیریت دولتی نوین^۲ قرار گرفته است. این مدل، تحت تأثیر موضوعات دوگانه قرار دارد: اولویت برای رویکردهای مبتنی بر بازار در ارائه خدمات عمومی و اعتقاد بر اینکه ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی را پاسخگوتر می‌سازد. با این حال، اجرای نخستین قاعده، گسترش استفاده از پیمانکاران خصوصی برای اجرای طیف گسترده‌ای از کارکردهای دولتی، اجرای دستور دوم (ارزیابی و مدیریت عملکرد) را با مشکل مواجه می‌سازد (Fine and et al., 2017: 295). در مدیریت دولتی، اصول حکمرانی خوب به عنوان جنبه پارادایم جدیدی در مدیریت دولتی که تاکید بر نقش مدیران دولتی در فراهم آوردن و ارائه خدمات با کیفیت بالا اشاره دارد که شهروندان و گروه‌های مختلف از آن بهره‌مند هستند.

حکمرانی خوب به فرایند اداره عمومی اشاره دارد که منافع عمومی را به حداکثر می‌رساند و یکی از ویژگی‌های اساسی آن این است که نوعی مدیریت مشارکتی در زندگی عمومی است که توسط دولت و شهروندان انجام می‌شود و ارتباط جدیدی بین دولت سیاسی و جامعه مدنی، همچنین وضعیت مطلوب این دو انجام می‌شود (Keping, 2017: 3). حکمرانی خوب؛ همسانی، همراهی و ثبات در کنار پویایی و تحرک در فضای اجتماعی را به دنبال دارد.

نظریه حکمرانی خوب، الگویی برای توسعه پایدار انسانی با سازوکار تعامل عملی سه بخش: دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است. این الگو به دنبال نقش حداقل دولت و توانمندسازی نهادهای مدنی و بخش خصوصی است. در این راستا، بر رفتار تعاملی سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی

-
1. public administration
 2. New Public Management

تاکید می‌شود و معتقد است دولت باید نقش هماهنگ‌کننده و تنظیم‌گر خود را تقویت کند و به جای تصدی‌گری به تنظیم و تسهیل روابط بپردازد (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲: ۹۳). 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.

الگوی حکمرانی پس از اجرای سیاست‌های تعدیل ساختاری مورد نظر بانک جهانی و تشویق کشورهای در حال توسعه به خصوصی‌سازی، مقررات‌زدایی و سایر اصلاحاتی که بیشتر رویکرد اقتصادی داشتند و با مشخص شدن نتایج این سیاست‌ها و ناکامی‌ها در تحقق اهداف مورد نظر معرفی شد. یکی از ویژگی‌ها و ارزش‌هایی که به‌شدت در دهه‌های اخیر، مدیران دولتی و دولت‌ها را به چالش کشیده است، تقاضای توجه به ارزش‌های مردم‌سالاری همچون: آزادی، عدالت، انصاف و برابری، مشارکت شهروندان در اداره امور عمومی و شهروندمداری بخش دولتی است (قلی‌پور، ۱۳۸۸).

براساس کمیسیون اجتماعی و اقتصادی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل متحد^۱ (۲۰۰۹)، حکمرانی خوب هشت ویژگی اصلی دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱. مشارکت^۲، ۲. اجماع‌گرا^۳، ۳. پاسخگو^۴، ۴. شفاف^۵، ۵. مسئولیت^۶، ۶. موثر و کارآمد^۷، ۷. عادلانه و همه‌جانبه^۸ و ۸. حاکمیت قانون^۹.

۲-۲. مدیریت منابع انسانی بخش دولتی

مدیریت منابع انسانی، یک کارکرد حمایتی کلیدی است که تشکیل‌دهنده پایه مدیریت یک سازمان است؛ در حالی که مدیریت منابع انسانی، گاهی اوقات به عنوان یک کارکرد صرفاً تطبیقی، داخلی و اجرایی در نظر گرفته می‌شود، آن خدمات ضروری را به بخش‌های دیگر ارائه می‌دهد و نقش بین بخشی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند؛ در نتیجه، اغلب کلید ترویج اشکال جدید رفتار در سازمان است. علاوه بر این، در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی اغلب در سراسر سازمان‌ها در برخی از فعالیت‌ها به عنوان خدمت مشترک به منظور کاهش هزینه‌ها مشغول است (Ricucci, 2016).

1. UNESCAP
2. Participatory
3. Consensus oriented
4. Accountable
5. Transparent
6. Responsible,
7. Effective and efficient
8. Equitable and inclusive
9. The Rule of Law

مدیریت منابع انسانی بخش دولتی به عنوان مدیریت کارمندان شاغل در سازمان‌های دولتی تعریف شده است (Stanova, 2014: 307)؛ در حالی که مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در بسیاری از ابعاد مهم با سازمان‌های بخش خصوصی مشترک است، بعضی تمایزهای مهمی وجود دارد؛ به‌ویژه، درون یک سیستم سیاسی که شامل طیف وسیعی از ذی‌نفعان مختلف با انگیزه‌های کاملاً مختلف است و مشغول پیگیری ارزش عمومی است.

کندری^۱ (۲۰۱۰) از چهار دیدگاه به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته است: دیدگاه اول به کارکردهای مورد نیاز (برنامه‌ریزی، جذب، توسعه و انضباط) بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اشاره دارد. دیدگاه دوم، شامل فرآیندهایی می‌شود که به وسیله آنها مشاغل دولتی - به عنوان منابع کمیاب - تخصیص داده می‌شوند.

دیدگاه سوم، تعاملات بین تعدادی از ارزش‌های پیچیده و در حال افزایش اجتماعی که اغلب با هم متضادند را مورد توجه قرار می‌دهد. این ارزش‌ها شامل مسئولیت‌پذیری، کارایی، حقوق کارمند، عدالت اجتماعی و همکاری است. مسئولیت‌پذیری^۲ از طریق یک فرایند بودجه که پست‌ها را تخصیص می‌دهد، مشخص می‌شود؛ بنابراین، اولویت‌ها و یک فرایند انتصاب را تعیین می‌کند که با موضوع وفاداری سیاسی یا شخصی همراه با آموزش و تجربه به عنوان شاخص‌های شایستگی سروکار دارد. کارایی^۳ ناشی از تصمیمات کارکنان بر اساس توانایی و عملکرد به جای وفاداری سیاسی است. حقوق کارکنان^۴ در انتخاب و ارتقاء بر اساس شایستگی به منصفانه‌طور می‌رسد و به وسیله معیارهای عینی توانایی و عملکرد و آزادی کارکنان برای اعمال دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود بدون دخالت سیاسی متعصبانه تعریف می‌شود. عدالت اجتماعی^۵ با تخصیص متناسب مشاغل عمومی بر مبنای جنسیت، نژاد و سایر معیارهای تعیین شده به‌وجود می‌آید. همکاری^۶ در الگوهای کارمندیابی مشهود است که ممکن است شامل شرکای متعدد ارائه‌دهنده خدمات برای ارائه «ترکیبی» از نیروی کار قراردادی، دائمی و مشروط باشد. بعضی از ابعاد و شاخص‌های حکمرانی خوب مانند پاسخگویی، مسئولیت، عادلانه‌بودن، اثربخشی و مشارکت از این دیدگاه قابل بررسی هستند و در واقع، این رویکرد مدیریت منابع انسانی، لایه‌ای است که در تناسب با رویکرد حکمرانی خوب می‌باشد.

-
1. Condry
 2. Responsiveness
 3. Efficiency
 4. Employee rights
 5. Social equity
 6. Collaboration

دیدگاه چهارم، مدیریت منابع انسانی دولتی را به عنوان تجسم سیستم‌های منابع انسانی - قوانین، مقررات، سازمان‌ها و رویه‌های مورد استفاده برای تکمیل کارکردهای پرسنلی به شیوه‌ای که تجلی ارزش‌های توصیف شده می‌باشد- تلقی می‌کند (Condrey, 2010: introduction). مدیران به‌ویژه در بخش دولتی بایستی اهداف متعددی را محقق سازند. اهداف کلی بهبود نگرش منابع انسانی و اثربخشی (نتایج)، از جمله آنهاست. شاخص‌های هشت‌گانه حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، پیوندی دوجانبه دارند؛ اعمال معیارها و شاخص‌های حکمرانی خوب در فرآیندهای منابع انسانی سازمان‌های دولتی موجب بهبود در نگرش و نتایج در فرآیندهای منابع انسانی و در نهایت، بهبود شاخص‌های حکمرانی خواهد شد.

۳-۲. ارتباط حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

سازمان‌های دولتی در خلاء کار نمی‌کنند. آنها بخشی از جامعه گسترده و نظام سیاسی هستند که هر دو به سرعت در حال تغییر هستند و تاثیرات قابل توجهی را بر کارمند در سازمان‌های بخش دولتی دارند. بسیاری از عوامل در تجزیه و تحلیل محیطی، پیامدهای عمده‌ای را برای کارکنان بخش دولتی دارد. تغییرات دیگر در جامعه، سیاست و حکمرانی، به‌روز کردن مدیریت منابع انسانی را در دستور کار اکثر دولت‌ها خواهد گذاشت.

هیچ حوزه‌ای از مدیریت دولتی وجود ندارد که به اندازه مدیریت منابع انسانی دولتی؛ تغییرات زیاد، حرفه‌ای شدن و بحث در طول چهار دهه گذشته را تجربه کرده است (Ricucci, 2016). دولت به شدت در انواع فعالیت‌های سیاسی محدود می‌شود که ممکن است درگیر آن باشد. اگرچه شباهت‌های زیادی بین مدیریت منابع انسانی در یک شرکت خصوصی و یک سازمان دولتی وجود دارد؛ اما تفاوت‌های متمایز و مهمی نیز وجود دارد. مشخص‌ترین ویژگی‌های منحصر به فرد در بخش عمومی، پیوندهایی به نهادهای قانونی و روند انتخابات است (Ricucci, 2016). بررسی عوامل ساختاری مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مولفه‌های متمایزکننده بخش دولتی و خصوصی و موثر بر شاخص‌های حکمرانی خوب دارای اهمیت است. از سوی دیگر، نبود چارچوب مناسب مدیریت منابع انسانی دولتی، نقش بخش دولتی را در جهت بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب تحت تاثیر قرار می‌دهد.

پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی شامل: منابع انسانی شایسته- مبنای سیاست استخدام مبتنی بر شایستگی، بسته‌های پرداختی شفاف و کنترل‌های داخلی، همچنین سیستم‌های مدیریت یکپارچگی در بردارنده پیاده‌سازی کدهای اخلاقی، آموزش اخلاق و سازوکارهای افشاگری است. مدیریت منابع انسانی به طور سنتی بر سه اصل کلیدی یعنی: استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی، تصدی اشتغال برای حمایت

از خدمتگزاران در مقابل تأثیرات سیاسی ناروا و یک چارچوب استاندارد پرداخت تأکید دارد (جمالی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۷۷).

یکی از مولفه‌های بسیار مهم در حوزه حکمرانی خوب، فساد است که بیشترین ارتباط را با مدیریت منابع انسانی دارد. عوامل اقتصادی، فرهنگی، مدیریتی و سیاسی در ایجاد فساد دخیل هستند. فساد اداری متاثر از ساختار اداری ناکارآمد، بوروکراسی منفی، نظام مدیریت غیرموثر، نبود نظام شایسته‌سالاری و وجود نداشتن رابطه بین عملکرد و بهره‌مندی از نظام است (قلی‌پور، ۱۳۸۴: ۱۲۴-۱۲۵). ثابت شده است در ادارات دولتی که کارکنان را بر اساس استخدام شایسته‌محور^۱ انتخاب می‌کنند، فساد به مراتب کمتر از سازمان‌هایی است که بر این اساس عمل نمی‌کنند (Dahlstrom et al., 2011: 656). کارمندان دولتی که به دلیل مهارت و شایستگی استخدام شده و ارتقا یافته‌اند و نه پارتی‌بازی - وابستگی به حزب سیاسی، رفاقت یا خویشاوندی - بیش از دیگران، ارزش‌های صداقت و اخلاق را مورد استقبال قرار می‌دهند (Pedersen and Johannsen, 015).

سیستم ارزیابی عملکرد بخش دولتی برای تلاش به منظور ساده‌سازی دولت‌ها، کارایی بیشتر، بهره‌وری و اثربخشی، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، بازخوانی اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و کمک به تغییر جهت و نقش حکومت، نقش حیاتی دارد (Caiden & Caiden, 2004). استفاده و اجرای سیستم سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی می‌تواند باعث بهبود اعتماد شهروندان نسبت به دولت به طور مستقیم از طریق مشارکت شهروندان در فرآیند ارزیابی یا به طور غیرمستقیم از طریق بهبود ادراکات شهروندان از عملکرد دولت شود. (Yang, K., & Holzer, M. 2006: 114).

۴-۲. پیشینه پژوهش‌های داخلی

آهنی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی وضعیت کشورها بر مبنای حکمرانی خوب و تعیین جایگاه ایران در بین دیگر کشورها، به بررسی «روندهای آتی مبتنی بر مولفه‌های حکمرانی خوب» پرداختند. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد که در افق زمانی ۲۰۲۱، شاخص پاسخگویی در کشور مسأله دارد و شاخص حاکمیت قانون و کنترل فساد تقریباً بدون تغییر باقی می‌ماند و از طرفی، روند بقیه شاخص‌ها بهبود مختصری را نشان می‌دهند.

مکوندی و همکاران (۱۳۹۷)، تحقیقی را با هدف شناسایی ادراک شهروندان از شاخص‌های ثبات سیاسی و جابه‌جایی سیاسی در حکمرانی خوب، براساس مؤلفه‌های بومی سازمان‌های خدمات شهری ایران و به روش تحلیل مضمون انجام دادند. بر این اساس، قانونمندی، کیفیت خدمات، نظارت و ارزیابی، پاسخگویی،

1 . Merit-based recruitment

تعهد و مسئولیت‌پذیری، و درنهایت، تعامل؛ مهم‌ترین شاخص‌های ثبات سیاسی در سازمان‌های دولتی هستند؛ همچنین، جابه‌جایی و تنوع انتخاب، شایسته‌سالاری، نظارت مؤثر، چابک‌سازی ساختار اداری، و شفافیت در انتخاب مدیران به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های جابه‌جایی سیاسی هستند. تفکریان (۱۳۹۶)، پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین توانمندسازی سازمانی با حکمرانی خوب انجام داد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که بین احساس مؤثر بودن کارکنان، احساس شایستگی کارکنان، احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان و احساس معنادار بودن شغل در کارکنان سازمان تامین اجتماعی ایران با حکمرانی خوب سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

طاهری عطار و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی چگونگی ارتباط میان رهبری اخلاقی و تحقق حکمرانی خوب در سازمان 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 شفاف‌سازی، ارتقای ارزش‌ها و پاسخگویی خواهد بود. آغاز، عسل و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: تحقیق در وزارتخانه‌های ایران»، نکات ظریف تجربی کارکردهای مدیریت منابع انسانی HRM در بخش دولتی ایران را عمیق‌تر بررسی می‌کنند؛ نتایج، یازده ویژگی مشترک اقدامات مدیریت منابع انسانی را نشان داد: ۱. ساختار ناپایدار و شخصی، ۲. شرح شغل منسوخ، ۳. استاندارد دوگانه در استخدام کارکنان، ۴. نبود مسیر شغلی منظم، ۵. برنامه‌های آموزش عمومی به جای تخصصی، ۶. تعادل نداشتن بین دستمزد و عملکرد، ۷. متناسب نبودن بین استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی، ۸. مدیریت دروغین دانش، ۹. تفکر جزیره‌ای در واحدهای منابع انسانی ۱۰. انطباق در سیستم‌های HR و ۱۱. چالش کارمندان غیرشایسته. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که چگونه عملکردهای HRM تحت تأثیر ویژگی‌های محیطی و ارزش‌های فرهنگی قرار دارند.

۲-۵. پیشینه پژوهش‌های خارجی

تراکول موتوتا^۱ و چایجرون واتانا^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی «عوامل مؤثر بر دستیابی به حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی: مطالعه تجربی دولت‌های محلی در بخش جنوبی تایلند» پرداختند. بر این اساس، این عوامل شامل: مناسب بودن آگاهی‌بخشی، ویژگی‌های سازمان‌های اجرایی و پذیرش مجریان به‌دست آمد. عوامل علی که تأثیر غیرمستقیمی در دستیابی به حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی

1. Trakulmututa
2. Chaijareonwattana

محلّی در قسمت جنوبی تایلند داشتند؛ استاندارد خطمشی و اهداف، منابع، ارتباطات سازمانی، شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بود. عوامل علیّی که تأثیر منفی مستقیمی بر دیگران داشته است، ویژگی‌های آژانس‌های اجرایی بود که تأثیر منفی مستقیمی بر «ارتباطات سازمانی و پذیرش مجریان» داشتند و تأثیر منفی مستقیمی در دستیابی به حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی دولت محلّی در قسمت جنوبی تایلند داشتند.

آرول راجاه^۱ (۲۰۱۶) در مقاله‌ای، مروری به تجزیه و تحلیل و بررسی سهم مدیریت منابع انسانی (HRM) 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، سرانجام منجر به پایداری سازمانی می‌شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور طراحی مدل مدیریت منابع انسانی دولتی ایران بر اساس نظریه حکمرانی خوب از رویکرد چندزمینه‌ای استفاده شده است؛ تدوین نظریه با استفاده از ابزار مصاحبه اکتشافی و تطبیق نظریه تدوین شده با نظریه‌ها و مدل‌های موجود مرتبط در زمینه مدیریت منابع انسانی (انطباق نظری) صورت پذیرفته است. اعتبارسنجی مدل به روش بررسی عضو و تکثیرگرایی نظری و مشارکت‌کنندگان انجام شده است.

نظریه چندزمینه‌ای^۲ را می‌توان به عنوان یک واکنش نسبت به نظریه زمینه‌ای تلقی کرد که سعی می‌کند جنبه‌های خاصی را از استقرا و قیاس ترکیب کند. نظریه چند زمینه‌ای بین خلق نظریه و زمینه‌یابی/ اعتبارسنجی تمایز قائل می‌شود (Goldkuhl & Cronholm, 2010: 192).

در حالت کلی، رویکرد نظریه چند زمینه‌ای شامل سه فرآیند زمینه‌یابی^۳ می‌شود:

(۱) زمینه‌یابی تجربی؛ داده‌های تجربی (ترجیحاً از طریق رویکرد استقرایی)

(۲) زمینه‌یابی نظری؛ استفاده از نظریه‌های پیشین (نظریه‌هایی که به خوبی برای پدیده نظریه‌سازی

شده انتخاب شده‌اند) و

1. Arulrajah
2. Multi-Grounded Theory
3. Grounding processes

۳) زمینه‌یابی درونی؛ ایجاد تناسب صریح در درون نظریه (میان عناصر موجود در نظریه).

جدول شماره ۱: مقایسه نظریه زمینه‌ای^۱ و نظریه چند زمینه‌ای
از منظر توسعه نظریه (Goldkuhl & Cronholm, 2010: 200)

نظریه زمینه‌ای	نظریه چندزمینه‌ای	مقایسه
-	بازتاب و اصلاح علایق تحقیقاتی	این عمل به شکل صریح در نظریه زمینه‌ای صورت نمی‌گیرد.
کدگذاری باز	کدگذاری استقرایی	رویکردی مشابه
-	پالایش مفهومی	این عمل به شکل صریح در نظریه زمینه‌ای صورت نمی‌گیرد.
کدگذاری محوری	کدگذاری الگو	رویکردی مشابه
کدگذاری انتخابی	تشکیل نظریه	در نظریه چند زمینه‌ای، نیازی به استفاده از یک دسته‌بندی اصلی وجود ندارد.
-	انطباق نظری	این عمل به شکل صریح در نظریه زمینه‌ای صورت نمی‌گیرد.
-	اعتبارسنجی مستقیم تجربی	این عمل به شکل صریح در نظریه زمینه‌ای صورت نمی‌گیرد.
-	ارزیابی انسجام نظری	این عمل به شکل صریح در نظریه زمینه‌ای صورت نمی‌گیرد.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه حکمرانی و مدیران ارشد اجرایی منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. تکمیل نمونه تا رسیدن به اشباع تئوریک داده‌های گردآوری شده برای نتیجه‌گیری ادامه می‌یابد؛ زیرا توجه به موضوع مورد مطالعه در این پژوهش، جنبه اکتشافی دارد؛ نه تأییدی و هدف آن، رسیدن به روایی درونی و تعمیم تحلیل است.

از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات و دیدگاه کارشناسان، متخصصین و تصمیم‌گیران و از منابع کتابخانه‌ای مانند کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها و سایر مستندات برای بررسی نظریه‌های موجود و سایر

1. Grounded Theory

موارد استفاده شد. محدوده زمانی جمع‌آوری اطلاعات میدانی این تحقیق، ۱۲ ماه است که از ابتدای مهر ماه سال ۱۳۹۷ آغاز و تا پایان شهریور سال ۱۳۹۸ خاتمه یافته است. موافقتنامه مقدماتی (پروتکل)، مصاحبه چارچوب کلی سوالات مصاحبه است که بر اساس مطالعات مقدماتی مسأله تحقیق، مصاحبه‌های مقدماتی و بررسی اولیه ادبیات نظری تحقیق طراحی گردیده است. شکل‌گیری موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) نهایی مصاحبه پس از مصاحبه با دو نفر از مشارکت‌کنندگان صورت گرفت؛ بدین صورت، که پس از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های صورت‌گرفته و بازخورد حاصله، موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) اولیه اصلاح و موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) نهایی به شرح زیر تدوین گردید. سوال کلی در مصاحبه عبارت است از: به نظر شما، مدل مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، در سازمان-های دولتی چگونه است؟ و در طول مصاحبه در مورد همه شاخص‌های حکمرانی خوب این سوال به تفکیک طرح شده است.

رویکرد نظریه چند زمینه‌ای به عنوان یک شیوه تحلیل داده و توسعه نظریه به صورت تعدادی مراحل کار، عملیاتی شده و شامل حوزه‌های کاری مهم زیر است: بازتاب و اصلاح علایق تحقیقات، خلق نظری و زمینه‌یابی مستقیم.

خلق نظریه در رویکرد چند زمینه‌ای پژوهش شامل دو مرحله است: مرحله اولیه، خلق نظریه به روش‌های معین با فرآیندهای کدگذاری در تئوری زمینه‌ای مطابقت دارد. ابتدا به توصیف نحوه کار خلق نظریه خواهیم پرداخت؛ موضوعی که شامل موارد زیر است: کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی^۱، کدگذاری الگو^۲ و تشکیل نظریه^۳.

«کدگذاری استقرایی»^۴ (در نظریه چندزمینه‌ای) با «کدگذاری باز»^۵ (در نظریه زمینه‌یابی) مطابقت نسبتاً خوبی دارد. ما تأکید داریم که این کار اولیه باید به شکلی استقرایی و با ذهنی باز و آزاد از دسته-بندی‌های پیشین صورت گیرد. بگذارید داده‌ها «سخن بگویند!». اگر محقق به شکلی صریح به استفاده از بعضی دسته‌بندی‌های پیشین در مراحل اولیه از تفسیر داده بپردازد، استفاده از ذهن باز در طول فرآیند، کار دشواری است؛ بنابراین، ما ادعا می‌کنیم که تحلیل اولیه از داده باید به آزادترین شکل ممکن از مفاهیم پیشین صورت گیرد. در نظریه زمینه‌یابی شیوه ذهن باز^۶ برای تحلیل داده‌ها در نظریه چند زمینه‌ای نیز

-
1. Conceptual refinement
 2. Pattern coding
 3. Theory condensation
 4. Inductive coding
 5. Open coding
 6. Open-minded way

مورد تاکید است (Goldkuhl & Cronholm, 2003: 6). در این مرحله، پاسخهای مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت؛ از «عبارت‌ها» با محوریت ۸ شاخص حکمرانی خوب «مفاهیم» مشخص شده و استخراج گردید. برخی از «مفاهیم» عین پاسخ‌ها استفاده شده‌اند؛ اما بیشتر مفاهیم به جای اینکه شامل همه جزئیات پاسخ‌ها شوند، تفسیر می‌شوند و به کلمات انتزاعی‌تر کوتاه می‌شوند.

در گام بعدی، ما از نظریه زمینه‌ای فاصله می‌گیریم. بعد از کدگذاری استقرایی، یک «پالایش مفهومی» در نظریه چندزمینه‌ای وجود دارد که در نظریه زمینه‌ای وجود ندارد (همان). پالایش مفهومی به این معنا است که به شکل فعالانه‌ای برای مشخص ساختن مفاهیم استفاده شده تلاش شود. مفاهیم می‌توانند در مراحل مختلف فرآیند نظریه چندزمینه‌ای تکامل یابند. مفاهیم مهم باید ارزیابی شوند و به طور پیوسته در فرآیند ساخت نظریه اصلاح شوند. پالایش مفهومی به این معنا است که سوالات مختلفی در مورد دسته‌بندی‌ها بررسی شوند. بعد از پالایش مفهومی ۵۰ مفهوم ذیل ۵ محور به دست آمد.

مرحله بعدی، مرحله کدگذاری الگو است. مرحله «تشکیل نظریه» یا مرحله دوم، خلق نظریه (در نظریه چند زمینه‌ای) با «کدگذاری انتخابی» در نظریه زمینه‌ای مطابقت دارد. با این حال، نیاز شدید برای یک طبقه مرکزی در (نظریه زمینه‌ای) برای نظریه چند زمینه‌ای مطرح نمی‌شود. تشکیل تئوری در نظریه چند زمینه‌ای، یک مرحله پایانی است؛ با این حال، بایستی توسط سه فرآیند زمینه‌یابی مستقیم پیش برود. بعد از مرحله کدگذاری الگو و دسته‌بندی مقولات زیر پنج مفهوم کلی: ۱. ساختار حمایت، ۲. ساختار توسعه، ۳. ساختار کنترل و نظارت موثر، ۴. مدیریت اخلاق و ۵. شایسته‌محوری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی به عنوان عوامل موثر بر بهبود هر کدام از شاخص‌های هشت‌گانه حکمرانی خوب هستند.

۴. فرآیندهای زمینه‌یابی (اعتبار سنجی)

ما سه نوع فرآیندهای زمینه‌یابی مستقیم را شناسایی نموده‌ایم: ۱. انطباق نظری^۱؛ ۲. اعتبارسنجی تجربی مستقیم و ۳. ارزیابی انسجام نظری. زمانی که ما از زمینه‌یابی صحبت می‌کنیم، منظور ما تحلیل و کنترل اعتبار نظریه در حال تکامل است. سه فرآیند زمینه‌یابی با سه نوع نیاز اعتبارسنجی زیر منطبق هستند: اعتبارسنجی تجربی مستقیم بدین معنا است که محقق باید تمرکز اصلی را از خلق به سمت کنترل و آزمون اعتبار هدایت کند. ما ادعا می‌کنیم که در این‌جا نیازی برای بررسی روش‌مند و جامع اعتبار تجربی نظریه وجود دارد. این نیاز در رویکرد ما، با کمک این مرحله مستقیم و جداگانه عملیاتی شده است؛ ضمن

اینکه، مرحله اعتبارسنجی در رویکرد چند زمینه‌ای تعبیه شده است. به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد از دو راهبرد بررسی عضو (بازگرداندن تحلیل‌های اولیه به مشارکت‌کنندگان) - منطبق با مرحله اعتبارسنجی مستقیم تجربی در این پژوهش - برای اطمینان از اینکه مدل و تئوری به وجود آمده منطبق با نظرهای شرکت‌کنندگان در مصاحبه است و تکثیرگرایی نظری - منطبق با مرحله انطباق نظری - و شرکت‌کنندگان استفاده شد؛ ضمن اینکه، مرحله ارزیابی انسجام نظری رویکرد چندزمینه‌ای این پژوهش، مرحله‌ای از اعتبارسنجی نیز شمرده می‌شود.

بازنگری توسط شرکت‌کنندگان برای تایید داده‌ها، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های محقق برای پی بردن به اعتبار داده‌ها است؛ بدین منظور، طی جلسات حضوری و در برخی موارد به صورت غیرحضوری (تلفنی)، یافته‌های تحقیق و اینکه آیا طبقات و داستان بیانگر تجربیات و دیدگاه‌های آنان است؛ با شرکت‌کنندگان مطرح و از آنان خواسته شد تا نظر خود را بیان نمایند. نظرهای اصلاحی آنها در فرایند اعمال گردید. تکثیرگرایی نظری در این تحقیق با توجه به روش تحقیق این پژوهش در بخش انطباق نظری حاصل شد. تکثیرگرایی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به این صورت محقق شد که مصاحبه با خبرگان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و حوزه حکمرانی خوب، همچنین خبرگان اجرایی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی (بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰) و حوزه حکمرانی خوب صورت گرفت. این موضوع در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: تکثیرگرایی شرکت‌کنندگان در پژوهش

تعداد	مشارکت‌کنندگان
۲	خبرگان دانشگاهی حوزه حکمرانی خوب
۲	خبرگان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی
۲	خبرگان اجرایی حکمرانی خوب
۵	خبرگان اجرایی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی (براساس استاندارد ۳۴۰۰۰)

انطباق نظری بدین معنا است که نظریه در حال تکامل باید با نظریه‌های موجود دیگر مواجه شود. نظریه در حال تکامل و دسته‌بندی‌های آن با نظریه‌های دیگر مقایسه می‌شوند. این نظریه‌های دیگر باید به پوشش پدیده مورد مطالعه پردازند و یا تا حدی به آن مربوط باشند. محققان نظریه چندزمینه‌ای باید نظریه‌های منطبق و مرتبطی را انتخاب کنند. گاهی بهتر است از نظریه‌ای با سطحی عمومی و انتزاعی

استفاده شود و از آن به عنوان پایه انطباق بهره‌برداری گردد. در چنین مواردی، سوال اصلی این خواهد بود که: آیا نظریه در حال تکامل قادر است به صورت نسخه‌ای ویژه و خاص برای نظریه عمومی‌تر عمل کند؟ ارزیابی انسجام نظری به زمینه‌یابی مستقیم درونی در نظریه اشاره دارد. این موضوع، بررسی‌ای روش‌مند از ساختار مفهومی نظریه در حال تکامل است؛ جایی که پیوستگی و هماهنگی نظریه، مورد بررسی قرار می‌گیرند. ارزیابی انسجام نظری، بدین معناست که بخش مورد تمرکز در نظریه (یک یا چند مفهوم و روابط ممکن) در ارتباط با بخش‌های دیگر نظریه در حال تکامل ارزیابی می‌شوند. خود نظریه برای زمینه‌یابی در خودش استفاده می‌شود. هدف اصلی این است که به نظریه‌های با مفاهیمی واضح و منطقی دست یافت.

۵. تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق

مرحله اول خلق نظریه در رویکرد چند زمینه‌ای پژوهش شامل: کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگوست. در جدول شماره (۳) مفاهیم حاصل از مرحله کدگذاری استقرایی و پالایش مفهومی آورده شده است. تعداد این مفاهیم ۴۳ عدد است که هر کدام از این مفاهیم، یک یا چند کد را شامل می‌شود.

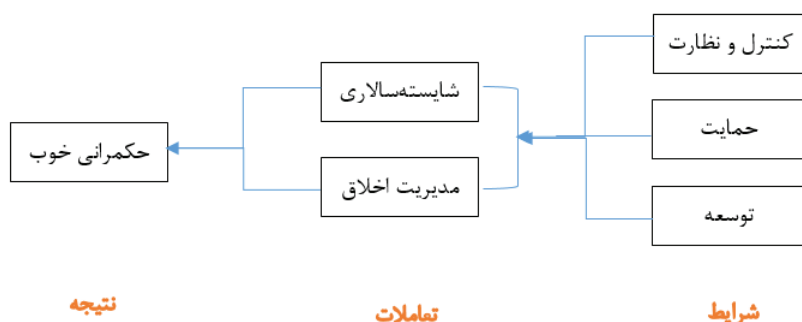
جدول شماره ۳: مفاهیم و مقوله‌های عمده

مفاهیم	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)
مکانیزم‌های افشاگری جبران خدمت شفاف افزایش هزینه فساد منابع انسانی بازیابی مستمر تصمیمات در حوزه کارکردهای منابع انسانی بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی الکترونیک باز بودن و شفافیت در تصمیم‌گیری در حوزه استخدام و انتصاب شفافیت اهداف سازمانی برای کارکنان انتشار اطلاعات عملکردی بر مبنای نیاز ذی‌نفعان سیستم‌های متمرکز استخدام شفافیت استانداردهای ارزیابی عملکرد گسترش اختیار انتصاب در بخش دولتی	ساختار نظارت و کنترل مؤثر

	<p>مشارکت در تعریف استانداردها و اندازه‌گیری عملکرد مشارکت کارکنان در تعیین هدف و استانداردهای عملکرد دیدگاه مشترک در اهداف</p>
ساختار حمایت	<p>ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان افزایش کیفیت زندگی کاری تفویض اختیار تصمیم‌گیری برای مدیران ارشد مسئول عملکرد ایجاد فرصت برابر ارتقاء تناسب ساختار انگیزه‌بخشی با سیستم‌های ارزش فردی فرآیند استخدام عادلانه ارزیابی عملکرد منصفانه خودارزیابی</p>
ساختار توسعه	<p>توانمندسازی مدیران توسعه منابع انسانی بر نیازهای ویژه فردی و سازمانی</p>
شایسته‌محوری	<p>پرداخت مبتنی بر عملکرد: «گریدهای گسترده» شرح شغل با الزامات حرفه‌ای طراحی سیستم استخدام و ارتقا بر اساس شایستگی چشم‌انداز بلندمدت در سیستم مسیر شغلی (دوری از نزدیک‌بینی) جذب استعدادها برنامه‌ریزی جانشینی شفافیت فرآیند انتصابات ارزیابی عملکرد شایسته‌محور تعادل اهداف اجتماعی مشروع و شایستگی در استخدام</p>
مدیریت اخلاق	<p>تعهد رهبران و مدیران به اخلاق فرهنگ‌سازی در جهت حاکمیت ارزش‌های بنیادین ترویج استدلال اخلاقی ارزیابی وضعیت اخلاق شفافیت کدها و استانداردهای اخلاقی آموزش کافی در زمینه شناسایی و روبه‌رو شدن با معمای اخلاقی (افزایش آگاهی اخلاق) بازبینی عملکرد و ارائه بازخورد درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی برای کارکنان</p>

	همراستایی کدهای اخلاقی با فرایندهای منابع انسانی
--	--------------------------------------------------

کدگذاری محوری (در نظریه زمینه‌ای) با «ایجاد ساختارهای طبقه‌ای» در نظریه چندزمینه‌ای مطابقت دارد. در این مرحله، دسته‌بندی‌ها به اظهارات نظری ترکیب و تبدیل می‌شوند. هدف مدل پارادایم اقدام‌محور، تشریح اقدامات بر اساس شرایط، اقدامات/تعاملات و نتایج است.



شکل شماره ۱: مدل پژوهش مبتنی بر کدگذاری الگو

در تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، شایسته‌سالاری به عنوان اصلی انکارپذیر است. سیستم استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی و شفافیت فرایند انتصابات در راستای پاسخگویی تدوین شرح شغل با الزامات حرفه‌ای و پرداخت مبتنی بر عملکرد «گرفته‌های گسترده» موجب می‌شود تا جذب استعدادها در سازمان‌های دولتی تضمین گردد. فرایند ارتقاء بر مبنای چشم‌انداز بلندمدت، دوری از نزدیک‌بینی، ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی‌های کارکنان و تعادل در اهداف اجتماعی مشروع و شایستگی در استخدام از موضوعات مهم در فرآیندهای شایسته میناست.

منابع انسانی شایسته بایستی مورد حمایت قرار گیرند و شرایط توسعه توانمندی‌هایشان در سازمان ایجاد شود؛ در غیر این صورت، انگیزه کافی برای کار کردن یا استمرار را نخواهند داشت. در این راستا، طراحی فرایند استخدام عادلانه، ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان، افزایش کیفیت زندگی کاری، تناسب ساختار انگیزه‌بخشی (شامل طراحی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش) با سیستم‌های ارزش فردی، ایجاد فرصت برابر ارتقاء، ارزیابی عملکرد منصفانه و خودارزیابی و تفویض اختیار تصمیم‌گیری برای مدیران ارشد مسئول عملکرد موجب می‌گردد تا منابع انسانی متعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمان داشته باشیم و انتظار داشته

باشیم پاسخگویی، اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت بالا در تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها و در پی آن، تصمیمات با کیفیت، عدالت و اجماع بهبود یابد.



شکل شماره ۱: مولفه‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود حکمرانی خوب بدون ایجاد ساختار کنترل و نظارت، تلاش‌های مدیران منابع انسانی موثر نمی‌افتد. عدم وجود ساختار کنترل، موجب فساد و قانون‌گریزی خواهد بود و کنترل و فشار بدون حمایت نیز موجب نارضایتی کارکنان خواهد شد. عوامل دخیل در شکل‌گیری ساختار کنترل و نظارت موجب بهبود شاخص‌های شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون و سرانجام، اثربخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی گردد.

ساختار حمایت و توسعه، کنترل و نظارت و شایستگی در مدیریت اخلاق به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر دارند. ساختار حمایت و توسعه با قرار دادن کدهای اخلاقی به عنوان معیار موثر در طراحی فرایندهای مربوطه از قبیل: استخدام (استخدام با معیار داشتن انگیزه‌های خدمتی و صداقت)، سیستم پاداش، ارزیابی عملکرد و توسعه و آگاهی‌بخشی اعضای سازمان از کدهای اخلاقی می‌تواند بر مدیریت موثر اخلاق کمک کند. ساختار کنترل مبتنی بر ارزش‌های منعکس‌کننده انتظارات عموم مردم دربارهٔ راهنما و کد رفتاری از کارکنان و ارائه‌دهندگان خدمات در این موضوع سهیم است. این امر با تبدیل عوامل کنترل به عنوان کدهای اخلاقی و رای مقرررات، تأثیر چند برابر بر بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب مانند: شفافیت، پاسخگویی و حاکمیت قانون دارد. دخالت دادن کدهای اخلاقی به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، پاداش و ارزیابی در راستای مدیریت اخلاق قرار می‌گیرد.

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در ... ۱۵۳

عوامل مربوط به ساختار حمایت و توسعه، کنترل و نظارت و شایستگی، ضمن اینکه در مدیریت اخلاق در سازمان‌های دولتی موثر هستند در ارائه خدمات با کیفیت به شهروندان به عنوان موضوع حکمرانی خوب نیز موثر است. از سوی دیگر، پیاده‌سازی کدهای اخلاق نیز موجب ارائه خدمات با کیفیت می‌شود. در نهایت، این عوامل باعث خواهند شد شاخص‌های حکمرانی خوب، ارتقاء و بهبود پیدا کنند و از عمل کارکنان مطابق منافع عمومی از طریق مدیریت منابع انسانی متناسب، اطمینان حاصل خواهد شد.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

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 است. اولین مرحله در حکمرانی خوب، شایسته‌سالاری توانمندسازی منابع انسانی موجود است که موجب بالا رفتن قدرت پاسخگویی و اثربخشی و کاهش فساد اداری و مالی می‌شود.

بازوی حمایتی و توسعه‌ای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از طریق انگیزه‌بخشی طی فرایندهای مختلف استخدام، ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و توانمندی مدیران و کارکنان برای نیل به یک سطح بالایی از عملکرد مستمر عمل می‌نماید. تغییر آگاهانه و مستمر از طریق توسعه و تحول و سهیم کردن مدیران و کارکنان در نتایج، موجب می‌شود آنان در خط مقدم برنامه‌ها قرار گیرند.

بدون ایجاد سیستم‌های نظارت و کنترل مؤثر منابع انسانی، زمینه پاسخگویی، شفافیت، حاکمیت قانون و عادلانه بودن مدیریت منابع انسانی وجود نخواهد داشت. مدیران منابع انسانی نمی‌توانند در حرفه خود در انزوای نسبی باشند. افزایش فشار برای ارتباط و نظارت، اکنون تبدیل به هنجار شده است.

مدیریت منابع انسانی شایسته- مبنای حمایتی و کنترل‌های داخلی، همچنین سیستم‌های مدیریت یکپارچگی شامل: پیاده‌سازی کدهای اخلاقی و آموزش اخلاق چارچوبی است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در تحقق حکمرانی خوب در بخش دولتی سهیم گردد.

بر مبنای ادبیات پژوهش و مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها، مدیریت ضعیف اخلاق کاری در منابع انسانی بخش عمومی در قالب فساد در تمام اجزای فرآیند مدیریت منابع انسانی از جمله: مدیریت استخدام، ارتقاء، جبران خدمات و انتخاب افراد؛ موجب عدم پاسخگویی، کاهش اثربخشی و کارایی در ارائه خدمات مطلوب و سرگردانی افراد در مراجعات به سازمان‌ها و ادارات دولتی می‌شود و از ساخت یک بخش عمومی پر قدرت، کارآمد و پاسخگو جلوگیری می‌کند و در نتیجه، به عنوان مانعی در مسیر بهبود حکمرانی خوب

و دستیابی به توسعه قرار دارد. مدیریت اخلاق می‌تواند رفتار را شکل دهد و از این طریق به سازمان‌ها کمک کند موقعیت‌های غیراخلاقی را مدیریت کنند.

حکمرانی خوب از اخلاق، علاوه بر سیستم‌ها و ساختارها ناشی می‌شود؛ بنابراین در کنار ساختار حمایتی و کنترلی و شایسته‌محور مدیریت منابع انسانی، بایستی اخلاق کارکنان مدیریت شود. حکمرانی خوب در سطح تعیین قوانین تنزل نمی‌یابد یا تنها با تناسب با مجموعه‌ای از ملزومات قانونی مانند فرصت‌های برابر و عدم تبعیض حاصل نمی‌شود. ارزش‌ها بالاتر از این ملزومات قانونی هستند. مدیران منابع انسانی در همکاری با دیگران در ایجاد و حفظ یک سازمان اخلاقی از موقعیت برتری به لحاظ استراتژیک برخوردارند. این مدیران می‌توانند به افزایش آگاهی اخلاق، ترویج استدلال اخلاقی، تشویق اقدام اخلاقی و اعمال رهبری اخلاقی کمک کنند. مسئولیت مدیران منابع انسانی در حوزه‌های کارکردی، می‌تواند وسیله نفوذی برای ورود عامل اخلاق در تصمیمات ارائه کند.

در پژوهش‌هایی که در حوزه ارتباط مدیریت منابع انسانی بخش دولتی 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: شایسته‌سالاری، نظارت مؤثر، چابک‌سازی ساختار اداری، و شفافیت در انتخاب مدیران (مکوندی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۲۷)، توانمندسازی سازمانی (تفکریان، ۱۳۹۶: ۱۵۵)، رهبری اخلاقی (طاهری عطاری، ۱۳۹۶: ۱۱۵)، ارتباطات سازمانی و پذیرش مجریان (تراکول موتوتا و چایجارون واتانا، ۲۰۱۳: ۱) و آگاهی و تعهد نسبت به اصول حکمرانی خوب (صعدا احمد، ۲۰۱۷: ۱). این پژوهش در مورد کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی بخش دولتی با شاخص‌های حکمرانی از دیدگاهی جامع به طراحی مدل می‌پردازد و به زمینه‌یابی چندگانه تجربی و نظری مولفه‌های منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب می‌پردازد. استفاده از رویکرد چند زمینه‌ای در این پژوهش، موجب عمق‌بخشی به مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، همچنین ارائه پیشنهادی کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب می‌شود.

محدودیت نظری پژوهش مربوط به خلاء پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش است که با توجه به رویکرد پژوهشی چند زمینه‌ای، در زمینه اعتبارسنجی و انطباق نظری، کار پژوهش را در بعضی از مقولات حاصل از مصاحبه با مشکل روبرو می‌ساخت.

محدودیت اجرایی، مربوط به جامعه آماری پژوهش می‌شود. از آنجایی که برای تدوین مدل مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی باید به سراغ سازمان‌های دولتی موفق در این زمینه می‌رفتیم و تعداد این سازمانها محدود بود. از سوی دیگر، پیدا کردن صاحب‌نظران حوزه حکمرانی که تبحری در مدیریت منابع انسانی داشته باشند و بالعکس، محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کرد.

در این پژوهش بر اساس روایت رویکرد نظریه چند زمینه‌ای، تعداد شش قضیه تئوریک در ارتباط با مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در راستای حکمرانی خوب مطرح می‌گردد:

- قضیه شماره ۱: مدیریت اخلاق در تمام اجزای فرآیند مدیریت منابع انسانی از جمله: انتخاب، استخدام، ارتقاء و جبران خدمات موجب ساخت یک بخش عمومی اثربخش و بهبود وضعیت حکمرانی خوب می‌شود.
- قضیه شماره ۲: با ایجاد ساختار حمایتی مناسب و بهبود مستمر رضایت شغلی کارکنان می‌توان شاهد بهبود وضعیت حکمرانی خوب بود.
- قضیه شماره ۳: عوامل و متغیرهای نظارتی و کنترل در مدیریت منابع انسانی دولتی، بهبود وضعیت حکمرانی خوب را تسهیل می‌کند.
- قضیه شماره ۴: راهبرد شایسته‌سالاری در کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود وضعیت حکمرانی خوب موثر است.
- قضیه شماره ۵: توسعه مهارت‌های فردی و شغلی کارکنان، اهمیت مدیریت منابع انسانی در تحقق حکمرانی خوب را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج این پژوهش و قضایای مطرح شده در جهت مدیریت کارکنان بخش دولتی در راستای بهبود وضعیت حکمرانی خوب، پیشنهادهای زیر توصیه می‌گردد:

- حکمرانی خوب علاوه بر سیستم‌ها و ساختارها، از اخلاق و فرهنگ مشترک، ناشی می‌شود. حکمرانی خوب در سطح تعیین قوانینی تنزل نمی‌یابد یا تنها با تناسب با مجموعه‌ای از ملزومات قانونی مانند فرصت‌های برابر و عدم تبعیض حاصل نمی‌شود. ارزش‌ها بالاتر از این ملزومات قانونی هستند. آنها بایستی منعکس‌کننده انتظارات عموم مردم درباره راهنما و کد رفتاری افراد و گروه‌هایی باشند که خدمات عمومی را ارائه می‌دهند. این ارزش‌ها باید مبنای نظر ارائه‌دهندگان خدمات باشند و از آنها برای راهنمایی تصمیم‌گیری‌هایشان استفاده کنند (مبتنی بر قضیه شماره ۱).

- ارائه‌دهندگان خدمات دولتی، مشوق‌های مالی مستقیم کمتری برای بهبود رضایت مشتری دارند؛ بنابراین، سازمان‌هایی که خدمات عمومی ارائه می‌دهند؛ نیاز دارند قدم‌هایی برای اطمینان از انگیزه بخشی بردارند. حمایت از کارکنان، نقش مهمی در اثربخشی و حکمرانی خوب دارد (مبتنی بر قضیه شماره ۲).
- حکمرانی خوب با نظارت دقیق مشخص می‌شود که فشارهای مهمی را در بهبود عملکرد بخش دولتی و مقابله با فساد ایجاد می‌کند. کنترل و نظارت مستمر بر فرآیندهای منابع انسانی برای اطمینان از اینکه برنامه‌ها در راستای اهداف سازمان و شاخص‌های حکمرانی خوب هست، امری ضروری است. مدیران انتصابی و انتخابی باید اطمینان ببابند که سازمان به طور اثربخش، درگیر ارائه خدمات است (مبتنی بر قضیه شماره ۳).
- راهبرد شایسته‌سالاری در زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی از جمله: جذب و تامین، حفظ و نگهداری و آموزش و بهسازی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در اولویت قرار گیرد (مبتنی بر قضیه شماره ۴).
- توجه به مقوله توسعه منابع انسانی در حکمرانی خوب از اهمیت خاصی برخوردار است و بر این اساس، یک ابزار تغییر و بهبود در این زمینه هست. برنامه‌ریزی در جهت توسعه مهارت‌های فردی و شغلی از جمله اولویت‌های ذیل توانمندسازی باید قرار گیرد (مبتنی بر قضیه شماره ۵).

منابع فارسی

۱. آغاز، عسل؛ شیخ، علیرضا و امیرخانی، طیبه (۱۳۹۶). «مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: مطالعه‌ای در وزارتخانه‌های ایران». مجله ایرانی مطالعات مدیریت، ۱۰(۳)، ۶۶۷-۶۹۵.
۲. آهنی، منا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ نجف‌بیگی، رضا و افشارکاظمی، محمدعلی (۱۳۹۸). «تحلیل خوشه‌ای جایگاه ایران در جهان و روندهای آتی مبتنی بر مولفه‌های حکمرانی خوب». آینده‌پژوهی مدیریت، شماره ۱۱۸، ۹۹-۱۱۶.
۳. تفکریان، سعیده (۱۳۹۶). «ارتباط بین توانمندسازی سازمانی با حکمرانی خوب در سازمان تامین اجتماعی». پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، شماره ۳۳، ۱۶۶-۱۵۵.
۴. جمالی، قاسم‌علی؛ پوراحمدی، معین؛ ثنائی، مهدی و مرآتی، ندا (۱۳۹۶). نقش‌آفرینی شفافیت در پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
۵. شریف‌زاده، فتاح؛ قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۲). «حکمرانی خوب و نقش دولت». مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴، ۹۳-۱۱۰.
۶. صالحی کردآبادی، سجاد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ میرسپاسی، ناصر و گودرزوند چگینی، مهرداد (۱۳۹۷). «مدل نظام تامین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری)». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۲.
۷. طاهری عطار، غزاله؛ نائینی، محمدمین؛ سیدصالحی، سوگل‌سادات و خضری، سیده الهه (۱۳۹۶). «رهبری اخلاقی، تسهیل‌گر تحقق حکمرانی خوب (مورد مطالعه: شهرداری تهران)». مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۲۱، ۱۲۹-۱۱۵.
۸. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۸). حکمرانی خوب و الگوی مناسب دولت. دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
۹. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۴). «تحلیل رابطه الگوی حکمرانی خوب و فساد اداری». فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، ۱۲۷-۱۰۳.
۱۰. مکوندی، فواد؛ زارع، حمید و جلیلی قاسم‌آقا، امید (۱۳۹۷). «ادراک شهروندان از شاخص‌های ثبات سیاسی و جابه‌جایی سیاسی در حکمرانی خوب، براساس مولفه‌های بومی سازمان‌های خدمات شهری ایران (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان خوزستان)». مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره شانزدهم، شماره ۴، ۹۵۰-۹۲۷.

۱۱. میرمحمدی، سیدمحمد؛ حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). «نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌های مدیریت»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ۲۲-۹.

منابع لاتین

1. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
2. Arulrajah, Anthonypillai Anton (2016). Literature Review on Good Governance in the Organizations through Human Resource Management: A Corporate Level Analysis. *International Business Research*; Vol. 9, No. 8
3. Bovaird, Tony and Löffler, Elke (2009). *Public management and governance*. Second edition. Routledge.
4. Caiden, G.E., & Caiden, N.J. (2004). Measuring performance in public sector programs. *Public Administration and Public Policy*, Vol. II.
5. Condrey, S. E. (2010). *Handbook of Human Resource Management in Government* (p. xlviii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Dahlström C, Lapuente V and Teorell J (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrence of corruption. *Political Research Quarterly* 65(3): 1-13.
7. Fine, Janice ; Mareschal, Patrice ; Hersh, David and Leach, Kirk (2016). Contracting, performance management, and accountability: Political symbolism versus good governance. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, Vol. 2(4) 294-312
8. Goldkuhl G., Cronholm S. (2003). Multi-grounded theory – Adding theoretical grounding to grounded theory, in Proc of

- the 2nd European Conference on Research Methods in Business and Management (ECRM 2003)
9. Goldkuhl, Göran and Cronholm, Stefan (2010). Adding Theoretical Grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory; *International Journal of Qualitative Methods* , 9(2)
 10. info.worldbank.org
 11. Keping, Yu(2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11:1-8
 12. Nag, Ninad Shankar (2018). Government, Governance and Good Governance. *Indian Journal of Public Administration* 64(1) 122-130
 13. Pedersen KH and Johannsen L (2015) European values and practices in post-communist public administration: The Baltic states. In: Sager F and Overeem P (eds) *The European Public Servant. A Shared Administrative Identity?* Colchester: ECPR Press
 14. Riccucci, Norma M. (2016). *PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT CURRENT CONCERNS, FUTURE CHALLENGES*. New York: Fifth Edition, Routledge Publication.
 15. Stanova, L. (2014). Central civil service management structures as brokers of de-politicization and evidence-based civil service management: A typology. *Human Affairs*, 24 (3), 307- 324.
 16. Trakulmututa, Jutamane, Chaijareonwattana, Bussabong(2013). Factors Affecting the Achievement of Good Governance in HRM: The Empirical Study of Local Governments in Southern Part of Thailand. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 1(1), pp. 01-08.
 17. UNESCAP (2009) *What Is Good Governance?* United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 1-3.

18. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP), (2009). What is Good Governance?
19. Yang, K., & Holzer, M. (2006). The performance-trust link: Implications for performance measurement. *Public Administration Review*, 66(1), 114–126.