

## بازنمایی از وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی:

### نظریه زمینه‌ای

یوسف رضائی<sup>۱</sup>، سیدمجتبی موسوی نقابی<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۳۰

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۷

### چکیده

در محیط پویا و پیچیده سازمان‌های عمومی، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عاملی حیاتی و تعیین کننده در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای خدمات به شهروندان مطرح است. در این مقاله با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی جامعی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تدوین شد. داده‌های موردنیاز از راه مصاحبه با ۳۵ خبره و مدیر ارشد سازمان‌های عمومی و بررسی مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط جمع‌آوری و تحلیل شده است. براساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی در بخش عمومی عبارت است از ناکارآمدی مدیریت، فقدان مدیریت نظام‌مند در حوزه منابع انسانی، سطوح بالای استرس و نارضایتی شغلی، عدم تناسب در رابطه پرداخت و عملکرد، راهبرد کاهش شدید هزینه‌ها و افزایش حجم و پیچیدگی خدمات در بخش عمومی و عدم توسعه نیروی انسانی متناسب با آن. این چالش‌ها نه تنها به عوامل قانونی و محدودیت‌های بودجه‌ای مرتبط با حاکمیت عمومی برمی‌گردند، بلکه از ضعف فرهنگ سازمانی و توجه نکردن به منافع عمومی در سازمان‌های عمومی نشأت می‌گیرند. راهبردهای بالندگی منابع انسانی در بخش عمومی شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، ایجاد نظام پاداش عادلانه، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام روابط کار مؤثر، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه ساختار سازمانی است.



**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های عمومی، راهبردهای بلندگهی منابع انسانی، چالش‌های منابع انسانی، بخش عمومی.

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر، دارایی‌های ناملموس محسوب می‌شوند که منشأ خلق ارزش افزوده و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. یکی از اصلی‌ترین دارایی‌های ناملموس مستهلک‌نشده و غیرقابل تقلید منابع انسانی است [۱]. با توجه به تحولات روزافزون فناوری و پیچیدگی‌های متنوع در سازمان‌ها، کلیدی‌ترین عنصر موفقیت سازمان‌های امروزی، برخورداری از کارکنان متخصص، باتجربه و متعهد به اهداف سازمان است. چنین کارکنانی آمادگی رویارویی با انتظارات ناپایدار محیط را دارند [۲]. بنابراین لازم است در سازمان‌ها محیطی فراهم شود که بتواند علاوه بر جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی، از توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان حداکثر استفاده را بکند [۳].

منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نقش بسیار مهمی در عملکرد و توسعه این سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به‌واسطه خدمات فراگیر این سازمان‌ها در سطح جامعه بیشتر از سازمان‌های خصوصی است [۴]. سازمان‌های عمومی به‌عنوان اجزای حیاتی و پایه‌ای در ساختار جامعه، مسئولیت ارائه خدمات عمومی و تأمین نیازهای جامعه را در حوزه‌های بهداشت، آموزش، توسعه زیرساخت و سایر خدمات برعهده دارند. در این سازمان‌ها، نقش منابع انسانی در تضمین کیفیت و پایداری خدمات ارائه شده، اجتناب‌ناپذیر به‌نظر می‌رسد. به‌عبارت‌دیگر، عملکرد سازمان‌های عمومی بیش از حد به شایستگی‌های منابع انسانی آن بستگی دارد [۵]. در این مسیر، ایجاد ارزش افزوده در بخش عمومی و بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌گذاری انجام شده در این بخش نیازمند افزایش بهره‌وری منابع انسانی از راه مدیریت بهینه منابع انسانی و تدوین راهبردهای جلب، حفظ و ارتقای نیروی انسانی است [۶]. مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی نقش مهمی به‌ویژه در کمک به دموکراسی، شفافیت و مبارزه با فساد اداری ایفا می‌کند [۷]. در بخش عمومی درحالی‌که فعالیت‌ها باید به‌وسيله



قوانین، مقررات و رویه‌ها تنظیم شوند، تصمیم‌ها تا حدودی زیادی تحت تأثیر رویه‌های سیاسی و غیررسمی قرار می‌گیرند. اهداف اغلب چندگانه، مبهم و سیاسی هستند که در مجموع اندازه‌گیری آنها را به‌طور خاص دشوار می‌کند [۸]. همچنین، فرایند استخدام به‌ویژه در مورد مدیران ارشد، براساس انتصاب است تا انتخاب و ساختار سازمانی اغلب متمرکز است. موضوعات بالا در سازمان‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه بسیار چشمگیرتر، پیچیده‌تر و مشکل‌سازتر است [۹]. از این حیث، به‌رغم مطالعه‌های قابل‌توجه در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، همچنان چالش‌های منحصربه‌فرد و ویژگی‌های ظریف مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی نیازمند مطالعه بیشتر است.

با توجه به پیچیدگی‌ها و چالش‌های بسیار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، نیاز به پژوهش‌ها و الگوهایی برای بهینه‌سازی این منابع و تدوین راهبردهای مؤثر در فرایند مدیریت آنها اجتناب‌ناپذیر به‌نظر می‌رسد. چراکه با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، مشخص می‌شود که در بیشتر این پژوهش‌ها به شرایط زمینه و بستر سازمان‌های عمومی و تأثیر آن بر مدیریت منابع انسانی کمتر پرداخته شده است. این حقیقت نشان‌دهنده نیازمندی به بررسی دقیق‌تر و توسعه الگوهای مطرح در این حوزه است. در این سیاق، این مقاله با بهره‌گیری از روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد، به تدوین الگوی جامع برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی می‌پردازد. این روش پژوهشی به ما امکان می‌دهد تا از زوایای مختلفی به پدیده مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نگاهی داشته و چالش‌ها و راهبردهای بالندگی در این زمینه را با دقت بررسی کنیم. امید است که نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، به توسعه راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی کمک شایانی کند و به سازمان‌ها در بهبود کارایی و ارتقای خدمات عمومی خود یاری رساند.

## ۲- ادبیات موضوعی

مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت در سازمان‌های عمومی شامل فرایندهایی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، آموزش و توسعه کارکنان،



ارزیابی عملکرد، پاداش و رفاه کارکنان و روابط کار است [۱۰]. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، نقش مهمی در موفقیت این سازمان‌ها دارد. کارکنان، سرمایه‌های اصلی سازمان‌های عمومی هستند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از این سرمایه‌ها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. برای این منظور، باید نیازهای کارکنان به‌طور کامل تأمین شود. این نیازها می‌تواند شامل نیازهای مادی، معنوی و شغلی باشد [۱۱].

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی باید با استخدام افراد شایسته و توانمند، منافع عمومی را با ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و با هزینه پایین‌تر به مردم تأمین کند [۱۲]. همچنین، رعایت عدالت در همه ارکان مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی از استخدام، توانمندسازی، ارتقا و جبران خدمات الزامی است. فرصت‌های شغلی برای همه افراد جامعه، فارغ از جنسیت، قومیت، مذهب و سایر ملاحظات باید به‌صورت عادلانه فراهم شود [۱۳]. یکی از مبانی نظری کلان در زمینه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، نظریه حکمرانی خوب است که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی ایفا می‌کند [۱۴]. این نظریه با تأکید بر اصول عدالت، شفافیت، مشارکت مردم و حاکمیت قانون، ساختار و عملکرد سازمان‌های عمومی را مطالعه و تحلیل می‌کند. نظریه حکمرانی خوب نقش به‌سزایی در تعیین سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی در سطح عمومی دارد [۱۵]. راهبردهای مدیریت منابع انسانی بخش عمومی می‌تواند از راه شفافیت، حاکمیت قانون و مشارکت در فرایندهای مختلف منابع انسانی از فرایند جذب تا پایان خدمت کارکنان، نقش مهمی در بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب و ارتقای کیفیت خدمات بخش عمومی ایفا کند [۱۶].

به‌طور کلی، مبانی نظری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، براساس نظریه‌های مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی استوار است. با این حال، به دلیل ماهیت خاص سازمان‌های عمومی، کاربرد برخی از نظریه‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالاتری برخوردارند [۱۷]. یکی از نظریه‌های مهم مدیریت منابع انسانی نظریه شایستگی است. نظریه شایستگی بر این باور است که کارکنان باید براساس شایستگی‌های خود، انتخاب و ارتقا پیدا کنند. نظریه شایستگی در سازمان‌های عمومی، به دلیل اهمیت منافع عمومی، اهمیت بیشتری دارد [۱۸]. نظریه دیگر مهم مدیریت منابع انسانی، نظریه مشارکت است. نظریه مشارکت بر این باور است که کارکنان باید در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. نظریه



مشارکت در سازمان‌های عمومی، به دلیل اهمیت عدالت و برابری، اهمیت بیشتری دارد [۱۹]. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیط کار مشارکتی و شایسته‌سالارانه، رضایت کارکنان را افزایش دهند.

پژوهش‌های زیادی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به منظور شناخت بهتر نقش و اهمیت منابع انسانی، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی انجام شده است. این پژوهش‌ها به بررسی موضوعات مختلفی از جمله چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی [۲۰-۲۳] و راهبردهای بهبود مدیریت منابع انسانی بخش عمومی [۲۴-۲۷] پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها به ویژه بر راهبردها و سیاست‌هایی تمرکز دارند که به بهبود عملکرد منابع انسانی و افزایش کیفیت خدمات سازمان‌های عمومی کمک می‌کنند. به طور کلی، تاریخچه پژوهش در زمینه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نشان‌دهنده اهمیت این حوزه و توجه پیاپی پژوهش‌ها به نقش این منابع در بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی است.

### ۳- روش پژوهش

در این پژوهش، از روش نظریه داده‌بنیاد برای تدوین الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی استفاده شده است. از آنجایی که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی پدیده‌ای چندجانبه است و تأثیرات چندگانه‌ای بر آن اعمال می‌شود، ضروری است با استفاده از روش‌های پژوهش کیفی شناختی عمیق و جامع از این پدیده حاصل شود [۲۸]. برای نظریه‌پردازی در این پژوهش از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد.

روش نظریه داده‌بنیاد، رویکردی عملگرا است و در مقایسه با مطالعات پدیدارشناختی، به ندرت از مصاحبه به عنوان تنها راه جمع‌آوری داده استفاده می‌شود؛ بلکه تنوع در روش‌های جمع‌آوری داده توصیه می‌شود تا پژوهشگر را از محدود شدن به نوع خاصی از داده‌ها برحذر دارد [۲۹]. از این رو، در این پژوهش داده‌ها با انجام مصاحبه با ۳۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد سازمان‌های عمومی و بررسی مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری جمع‌آوری شده است. راهنمای مصاحبه شامل چندین سؤال اصلی باز بود



که به مصاحبه‌شوندگان اجازه می‌داد تا دیدگاه‌ها و تجربیات خود را به‌طور کامل بیان کنند؛ یعنی مصاحبه با طرح سؤال‌ها براساس شیوه‌نامه مصاحبه آغاز می‌شد و سایر سؤال‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده مطرح می‌شد. پس از هر مصاحبه یا بررسی مقاله، داده‌ها تحلیل شده و با توجه به نقاط ضعف نظریه، منبع مناسبی که داده‌های لازم برای اشباع نظری الگو فراهم می‌کرد، انتخاب می‌شد و نمونه‌گیری تا زمان حصول کفایت نظری ادامه پیدا می‌کرد [۳۰]. به‌عبارت‌دیگر، از روش «مقایسه مستمر» استفاده شد که در آن داده‌ها به‌طور هم‌زمان جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند؛ به‌نحوی‌که پس از کدگذاری متن هر مصاحبه یا گزارش، مقوله‌ها و نظریه در حال تکوین، بازبینی شده و نمونه بعدی براساس خلأهای نظری و برای غنای بیشتر به نظریه انتخاب می‌شود و نمونه‌گیری تا زمان اشباع مقوله‌ها و نظریه ادامه پیدا می‌کند [۳۱]. داده‌های پژوهش با استفاده از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی تحلیل شدند و نظریه «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی» تدوین شد.

در این پژوهش از راهبردهای پیشنهاد شده به‌وسیله کرسول [۳۲] و سینکوویکس، پینز و قانوری<sup>۱</sup> [۳۳] برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش به شرح زیر استفاده شده است:

۱. توضیح مفصل و غنی: پژوهشگران در تشریح الگو و تدوین نظریه کوشیده‌اند تا توضیحات کافی ارائه دهند.
۲. اعتبار تفسیری: پژوهشگران کوشیده‌اند برای افزایش اعتبار تفسیری، تا حد امکان از عین عبارت‌های به‌کاررفته در مصاحبه‌ها با حداقل مداخله در کدگذاری استفاده کنند.
۳. زاویه‌بندی<sup>۲</sup>: در این پژوهش از دو نوع زاویه‌بندی شامل زاویه‌بندی داده‌ای (یعنی جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه و بررسی اسناد مکتوب) و زاویه‌بندی تحلیلی (انجام جداگانه تحلیل داده‌های کیفی به‌وسیله ناظر بیرونی) استفاده شده است.

---

1. Sinkovics, Penz, & Ghauri  
2. Triangulation



## ۴- یافته‌های پژوهش

### ۴-۱- فرآیند تحلیل داده‌های پژوهش

در این پژوهش از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی برای تحلیل متن مصاحبه‌ها و مستندها استفاده شد. هدف از کدگذاری باز، کشف مفاهیم و شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های بین مفاهیم است تا بتوان آنها را در قالب مقوله‌ها کدگذاری کرد [۳۴]. برای این منظور، کار با بررسی عمیق متن مصاحبه‌ها و گزارش‌ها آغاز شد و مفاهیم مستتر در آنها شناسایی و این مفاهیم در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی شدند. گام‌های زیر در مرحله کدگذاری باز طی شده است:

- در گام اول، متن مصاحبه یا گزارش خوانده شد تا درک کلی نسبت به محتوا و پیام کلی آن به دست آید.
- در گام دوم، کلمه به کلمه، جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه یا گزارش بررسی شد تا کدهایی که به موضوعات یا مفاهیم کلیدی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی اشاره دارند، شناسایی شوند. سپس این واژه‌ها و عبارات‌های نام‌گذاری و به هر یک از آنها کد اولیه‌ای اختصاص داده شد. مثالی از نحوه کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌هایی از کدگذاری اولیه

نوع منبع	بخشی از متن محتوای اطلاعاتی	کدهای استخراج شده
مصاحبه	ما در سازمان‌های دولتی با چالش‌های زیادی در حوزه منابع انسانی روبه‌رو هستیم. یکی از چالش‌های اساسی ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی است که به علت نقص در برنامه‌ریزی و کمبود مهارت‌های مدیران HR ایجاد می‌شود. همچنین، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، ناکارآمدی نظام ارتقا و جانشین‌پروری باعث عدم تطابق با نیازها و اهداف راهبردی سازمان می‌شود. این مسائل باعث می‌شود پاداش مالی ارتباط مستقیمی با عملکرد کارمند نداشته باشد که خود این عامل دلیل اصلی کاهش انگیزه کارکنان در سازمان‌های عمومی است.	چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی: ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی؛ ضعف در برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ ضعف مهارت‌های مدیران HR؛ ضعف نظام ارزیابی عملکرد؛ تناسب‌نداشتن پاداش با عملکرد؛ انگیزه پایین کارکنان.



نوع منبع	بخشی از متن محتوای اطلاعاتی	کدهای استخراج شده
مصاحبه	<p>به نظر من عوامل زیادی باعث بروز مشکلات در حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌شود. یکی از اصلی‌ترین مواردی که با آن مواجه شده‌ام، جریان‌های سیاسی و تصمیم‌گیری سیاسی در حوزه منابع انسانی یکی از چالش‌های بزرگ است. ترفیع و انتصاب‌های مدیریتی براساس جریان‌های سیاسی، اغلب باعث عدم‌انطباق با استانداردهای شایسته‌سالاری و تأثیر مخرب بر انگیزه و تلاش کارکنان می‌شود. این موضوع موجب کاهش اعتماد کارکنان به فرایندهای منابع انسانی شده و کارکنان متوجه می‌شوند که شرط پیشرفت نه عملکرد مناسب بلکه ارتباط‌گیری است. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز یک چالش مهم در این حوزه محسوب می‌شود. فرهنگی که به‌دلیل ارتباط‌های نامناسب باعث گسترش رفتارهای غیرسازنده در سازمان‌های دولتی می‌شود و بیشتر کارکنان تحت این فضا از زیر انجام کار و وظایف خود در می‌روند. فرهنگ سازمانی نامناسب حتی فعالیت‌های گروه‌های کاری و هماهنگی بین بخش‌ها را دشوار می‌سازد. برای حل این مشکلات، نیاز به اصلاح فرهنگ سازمانی و ایجاد یک محیط کاری پویا و انگیزشی است.</p>	<p>دلایل بروز چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی: تصمیم‌گیری‌های سیاسی؛ انتصابات سیاسی؛ عدم‌رعایت شایسته‌سالاری؛ کاهش انگیزه کارکنان؛ کاهش اعتماد کارکنان؛ رواج ارتباط‌گیری سیاسی؛ فرهنگ سازمانی نامناسب؛ ارتباطات ناسالم؛ افت عملکرد؛ رفتارهای مخرب؛ ظرفه رفتن از انجام وظایف؛ عدم هماهنگی؛ ضعف تیم‌های کاری؛ پویایی محیط کار</p>
مصاحبه	<p>البته! فکر می‌کنم برای بهبود منابع انسانی در سازمان‌های عمومی و دولتی، چند تا راهکار خوب وجود دارد. نخست از توانمندسازی کارکنان استفاده کنیم. برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و ایجاد فرصت‌های چرخش شغلی به کارکنان کمک می‌کند که خودشان را بهتر کرده و در نهایت به سازمان کمک کنند. دیگر یک کم مهم است که ارزیابی عملکرد را جدی بگیریم. این‌گونه می‌شود بهتر نقاط قوت و ضعف کارکنان را بفهمیم و برنامه‌های توسعه‌ای مؤثرتری را پیاده کنیم. همین باعث می‌شود که کارکنان با حس خودشناسی بیشتر، بهتر در سازمان عمل کنند. آخرش هم یک سیستم پاداش و تنبیه عادلانه خیلی مهم است به این شکل که هر یک از کارکنانی که خوب عمل کرده است، به‌شکل عادلانه از این خدمات پاداش بگیرد. این نکته حس عدالت و انگیزه کارکنان رو بیشتر می‌کند. خلاصه که با این راهکارها می‌شود انگیزه و همکاری کارکنان رو افزایش داد. در نتیجه منابع انسانی در سازمان بهبود پیدا می‌کند.</p>	<p>بهبود منابع انسانی؛ توانمندسازی کارکنان؛ برگزاری دوره‌های آموزش منظم؛ گردش شغلی؛ توسعه توانمنداها؛ ارزیابی عملکرد؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان؛ تعیین برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان؛ خودشناسی کارکنان؛ سیستم پاداش و تنبیه عادلانه؛ پاداش براساس عملکرد؛ عدالت؛ افزایش انگیزه به‌دلیل حس عدالت؛ افزایش انگیزه و همکاری کارکنان</p>



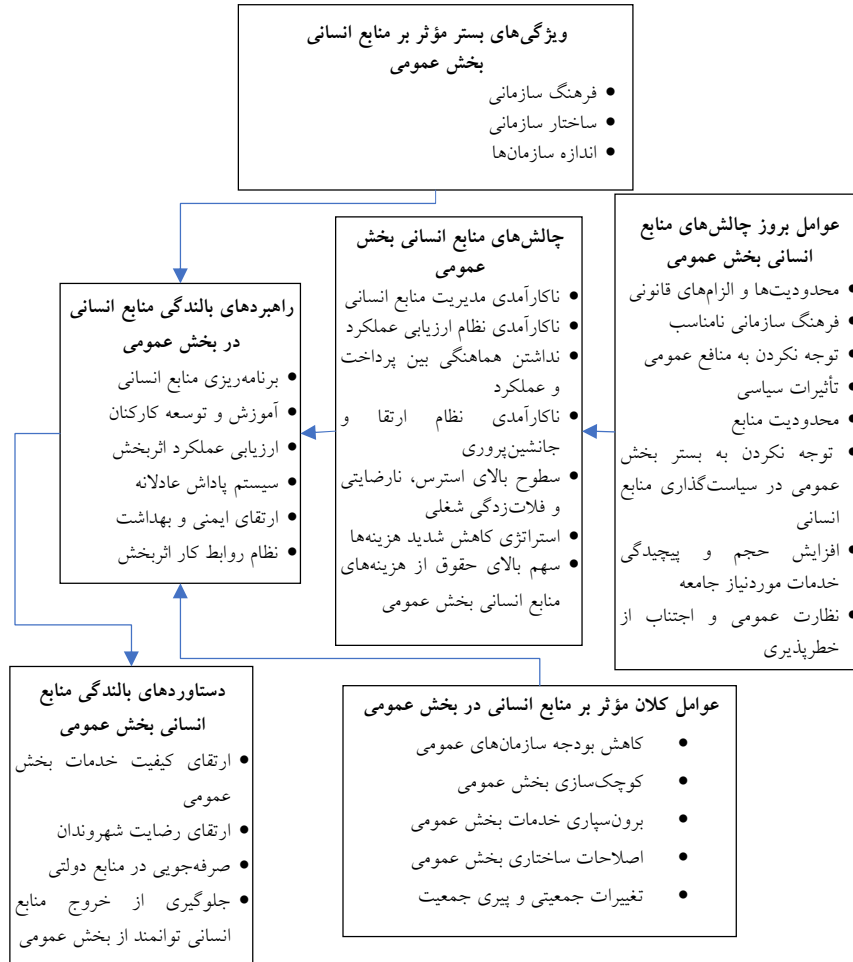


- در گام سوم، با مقایسه پیاپی کدهای اولیه، شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها آشکار شد و کدهایی با محتوا و مفهوم مشترک تحت یک مفهوم طبقه‌بندی شدند.
- در گام پایانی، با مقایسه پیاپی مفاهیم با یکدیگر، مفاهیم مشترک شناسایی شده و تحت یک مقوله دسته‌بندی شدند. پژوهشگران کدهای باز را با دو رویکرد گروه‌بندی براساس شباهت‌های معنایی کدها و استفاده از یک چارچوب نظری یا مفهومی گروه‌بندی کردند [۳۵].

در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آنها با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها آشکار می‌شود. در این پژوهش، پژوهشگران برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، از الگوی پارادایمی استفاده کرده‌اند. مقوله‌های مستخرج از مرحله کدگذاری باز، در قالب شرایط علی (علل بروز چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی)، پدیده اصلی (چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی)، راهبرد (راهبردهای بالندگی منابع انسانی در بخش عمومی)، زمینه (عوامل کلان مؤثر بر منابع انسانی در بخش عمومی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های بستر مؤثر بر منابع انسانی بخش عمومی) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) دسته‌بندی شدند پژوهشگران در مرحله کدگذاری گزینشی، پس از بازبینی مقوله‌ها و اصلاح مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند، یافته‌های پژوهش را در قالب یک نظریه منسجم ارائه می‌کند [۳۶].

#### ۴-۲- الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی

الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی

## ۵- شرایط علی: عوامل بروز چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی

عوامل بسیاری برای بروز چالش‌ها و مشکلات در حوزه منابع انسانی سازمان‌های عمومی قابل‌برشمردن است که مهم‌ترین آنها عبارت است از:



- محدودیت‌ها و الزام‌های قانونی: با توجه به اینکه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی باید براساس قوانین و مقررات باشد، هرگونه تغییر در این اقدام‌ها به تغییرات سیاستی یا اصلاحات قانونی نیاز دارد. از همین رو، اعمال شیوه‌های مدیریت منابع انسانی جدید در سازمان‌های عمومی نسبت به سازمان‌های خصوصی کندتر بوده و بسیاری از شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به توجه به محدودیت‌های قانونی قابلیت اجرایی ندارد، برای مثال براساس قانون جذب نیرو در سازمان‌های عمومی باید از راه آزمون‌های کتبی باشد که به‌رغم مزایای فراوان، راهکار مناسبی برای جذب مناسب‌ترین گزینه به‌ویژه، برای پست‌های تخصصی نیست.
- فرهنگ سازمانی نامناسب: فرهنگ سازمانی که به ارتباطات نامناسب، کاهش انگیزه و عملکرد کارکنان منجر می‌شود، عامل مهمی در بروز مشکلات منابع انسانی بخش عمومی است.
- توجه نکردن به منافع عمومی: توجه نکردن به منافع عمومی در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش تأثیرگذار است. در فرایند استخدام برخی از سازمان‌های عمومی عواملی مانند رابطه خانوادگی یا سیاسی اثرگذار است که منجر به استخدام افرادی نالایق می‌شود.
- آثار سیاسی: تغییرات سیاسی به‌طور معمول به تغییرات گسترده در سطوح مدیریتی سازمان‌های عمومی منجر می‌شود که اغلب این تغییرات در راستای شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی نبوده و باعث کاهش انگیزه کارکنان سازمان‌های عمومی می‌شود.
- محدودیت منابع: با توجه به کاهش بودجه بخش عمومی، این سازمان‌ها منابع لازم برای پرداخت مشوق‌ها برای افزایش انگیزه کارکنان ندارند و حتی در برخی موارد مزایای جانبی کاهش پیدا کرده است. همچنین سازمان‌های عمومی با محدودیت‌های نیروی انسانی به‌خصوص کمبود نیروی متخصص، کمبود زیرساخت‌ها به‌خصوص کمبود نرم‌افزارها و سامانه‌های اتوماسیون مواجه هستند. این مشکلات باعث ایجاد چالش‌های جدید برای حوزه منابع انسانی سازمان‌های عمومی شده و عملکرد این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است.



- توجه نکردن به بستر بخش عمومی در سیاست‌گذاری منابع انسانی: در سیاست‌گذاری منابع انسانی سازمان‌های عمومی، اغلب ویژگی‌های منحصر به فرد بخش عمومی نادیده گرفته شده یا فقط به صورت سطحی لحاظ می‌شوند در حالی که بخش عمومی به دلایل بسیاری از بخش خصوصی متمایز است، برای مثال هرگونه تغییر در رویه‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نیازمند تصویب قوانین و مقررات در مراجع صلاحیت‌دار است یا بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌های عمومی به وسیله سطوح بالاتر انتصاب می‌شوند که بسیاری از این انتصاب‌ها با رویه‌های شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری به طور الزام همخوانی ندارد.
- افزایش حجم و پیچیدگی خدمات مورد نیاز جامعه: با وجودی که دولت‌ها تلاش می‌کنند هزینه‌های بخش عمومی را کاهش دهند، تقاضا برای خدمات عمومی به دلایل بسیاری از جمله افزایش جمعیت سالخورده که به خدمات بهداشتی و مراقبتی بیشتری نیاز دارند، به طور پیوسته در حال افزایش است. بنابراین مسئله مهم دیگری که بسیاری از سازمان‌های عمومی با آن مواجه‌اند این است که چگونه می‌توانند به طور مؤثر به تقاضاهای روزافزون جامعه رسیدگی کنند و نیز هزینه‌های پرسنلی را کاهش دهند.
- نظارت عمومی و اجتناب از خطرپذیری: مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به شدت تحت نظارت عمومی قرار دارد. به همین دلیل، مدیران این سازمان‌ها خطرگریز بوده و به روش‌های آزموده پایبند هستند تا تجربه اقدام‌های نوآورانه. این عوامل باعث ایجاد چالش‌های منحصربه‌فردی در حوزه منابع انسانی بخش عمومی می‌شود که در ادامه تشریح خواهد شد.



## ۶- پدیده اصلی: چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی

سازمان‌های عمومی با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در حوزه منابع انسانی روبه‌رو هستند. این چالش‌ها پیامدهای مهمی برای منابع انسانی بخش عمومی دارند. مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی عبارت است از:

❖ ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی: عوامل مختلفی باعث ناکارآمدی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی می‌شوند که اهم آنها عبارت است از:

- توجه نکردن به نیازهای کارکنان: کارکنان، سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها هستند و برای موفقیت سازمان‌ها باید نیازهای آنها به‌طور کامل تأمین شود. نیازهای کارکنان شامل نیازهای مادی، معنوی و شغلی است. نیازهای مادی کارکنان شامل حقوق و مزایا و امکانات رفاهی است. نیازهای معنوی کارکنان شامل احترام، ارزشیابی مثبت و احساس امنیت شغلی است. نیازهای شغلی کارکنان شامل چالش، رشد و پیشرفت شغلی است. از آنجایی که در سازمان‌های عمومی به نیازهای کارکنان به‌طور کامل و همه‌جانبه توجه نمی‌شود و در بیشتر موارد تنها به نیازهای مادی کارکنان، آن هم به‌صورت محدود توجه می‌شود، کارکنان احساس بی‌انگیزگی و نارضایتی دارند که این موضوع خود منجر به کاهش بهره‌وری کارکنان، افزایش غیبت، ترک خدمت کارکنان و افزایش هزینه‌های سازمان‌های عمومی می‌شود.
- وجود نداشتن منابع کافی: منابع مالی، انسانی و زیرساختی، از جمله منابعی به‌شمار می‌آیند که برای اجرای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی موردنیاز هستند. کمبود منابع انسانی موجب افزایش فشار کاری کارکنان می‌شود. ضعف زیرساخت‌ها مانند ضعف فناوری اطلاعات، باعث عملکرد ضعیف کارکنان می‌شود.
- ضعف در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری: برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی از نظر نیازسنجی نیروی انسانی، تعیین تخصص‌های موردنیاز، نیازسنجی آموزشی و برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، برنامه‌ریزی کارراه شغلی و سایر حوزه‌ها با ضعف‌های شدیدی همراه است و بسیاری از اقدام‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی بدون برنامه مدون و کارشناسی شده انجام می‌شود.



- ❖ ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد: در بسیاری از سازمان‌های عمومی شاخص‌های دقیق و معینی برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی وجود ندارد که باعث عدم شفافیت در فرایند ارزیابی و نتایج غیرقابل پیش‌بینی می‌شود. همچنین ساختار سازمانی پیچیده و بروکراتیک در سازمان‌های عمومی به‌طور معمول باعث کند شدن فرایند ارزیابی عملکرد می‌شود. تأخیر در ثبت و گزارش صحیح، به دلیل تعامل‌های پیچیده بین واحدها، یکی از چالش‌های قابل تأمل است. اگرچه برخی از شکل‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد، اما در عمل، فرایند مدیریت عملکرد تا حد زیادی به وسیله قضاوت‌های ذهنی مدیریت ارشد هدایت می‌شود. اهمیتی که به قضاوت‌های ذهنی در ارزیابی کارکنان داده می‌شود، به‌طور معمول منجر به احساس نارضایتی بخشی از کارکنان می‌شود.
- ❖ هماهنگ نبودن بین پرداخت و عملکرد: در بیشتر سازمان‌های عمومی ارتباط مستقیمی بین پاداش و عملکرد واقعی کارکنان وجود ندارد یا از دیدگاه کارکنان بین پرداخت و عملکرد تعادل وجود ندارد که باعث کاهش انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد می‌شود. اگرچه برخی از شکل‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی وجود دارد، اما در عمل، مدیران در سازمان‌های عمومی یا به تساوی پرداخت در بین کارکنان رضایت می‌دهند و یا معیارهای غیرعملکردی در پرداخت را در نظر می‌گیرند. به عبارت بهتر کارکنان می‌آموزند که آنچه منجر به دریافتی‌های بیشتر از سازمان می‌شود، عملکرد نیست بلکه معیارهای سلیقه‌ای و ذهنی مدیران است. به همین سبب سعی بر نزدیکی خود به چنین معیارهایی دارند.
- ❖ ناکارآمدی نظام ارتقا و جانشین‌پروری: یکی از کاستی‌های عمده در سازمان‌های عمومی مربوط به فرایندها و معیارهای ارتقا است درحالی‌که رده‌های پایین‌تر کارمندان تحت بررسی‌های دقیق و عینی قرار می‌گیرند، مدیران سطوح متوسط تا ارشد اغلب براساس ارزیابی‌های ذهنی، گروه‌بندی‌های سیاسی و وفاداری به افراد ارشد خود ارتقا پیدا می‌کنند. این در حالی است که مدیران ارشد روی کاغذ قرار است براساس مکانیسم‌های امتیازدهی و پاداش سخت‌تر و از پیش تعریف‌شده‌تر ارتقا پیدا کنند.
- ❖ راهبرد کاهش شدید هزینه‌ها: یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های عمومی، کاهش شدید هزینه‌های بخش عمومی است. با توجه به رکود اقتصادی و کاهش درآمد دولت،



دولتمردان به دنبال کاهش چشمگیر در هزینه‌های منابع انسانی هستند. اقدام‌های ریاضتی (کاهش دستمزدها و محدودیت‌های بازنشستگی) چالش‌های عمده‌ای برای منابع انسانی نه تنها از نظر استخدام و جبران خدمات، بلکه در رابطه با امنیت شغلی و روحیه منابع انسانی ایجاد می‌کند.

❖ سهم بالای حقوق از هزینه‌های منابع انسانی بخش عمومی: با توجه به تعداد بسیار زیاد کارکنان سازمان‌های عمومی، بخش زیادی از هزینه‌های دولت به دستمزد و حقوق کارکنان این سازمان‌ها اختصاص پیدا می‌کند. در نتیجه، منابع کافی برای ایجاد انگیزش در کارکنان از راه اعطای مشوق‌های مالی مانند پاداش عملکرد وجود ندارد.

❖ سطوح بالای استرس، نارضایتی و فلات‌زدگی شغلی: در نتیجه چالش‌های بالا، کارکنان بخش عمومی سطوح بالایی از فشار شغلی را تجربه می‌کنند. علایم استرس ناشی از کار در مشاغل که شامل تماس چهره به چهره بیشتر با مردم (مراقبت‌های بهداشتی، آموزشی، اجرای قانون) است، تشدید می‌شود. استرس شغلی و نارضایتی کارکنان تأثیر منفی بر کیفیت خدمات بخش عمومی دارد که در نهایت نارضایتی شهروندان را در پی خواهد داشت.

## ۷- شرایط کلان: عوامل کلان مؤثر بر منابع انسانی در سازمان‌های

### عمومی

عوامل کلانی که بر منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تأثیرگذار هستند، عبارت است از:

❖ کاهش بودجه سازمان‌های عمومی: کاهش بودجه تأثیر منفی بر حقوق و مزایا و هزینه‌های توسعه منابع انسانی بخش عمومی دارد. کارکنان با افت حقوق و شرایط کاری نامناسب، احساس نارضایتی و کاهش انگیزه می‌کنند. مدیران منابع انسانی باید راهکارهای اثربخش را برای استفاده بهینه از منابع مالی محدود به منظور حفظ تعهد و کارایی کارکنان پیشنهاد دهند.

❖ کوچک‌سازی بخش عمومی: دولت در سال‌های گذشته سیاست کوچک‌سازی سازمان‌های عمومی را دنبال کرده است. هدف این سیاست افزایش بهره‌وری از راه



برون‌سپاری برخی خدمات، اتوماسیون فرایندها، تغییر ساختار سازمانی، حذف پست‌ها و مشاغل غیرضروری است. سیاست کوچک‌سازی ممکن است باعث تغییرات در ترکیب نیروهای کاری و نیازمندی‌های منابع انسانی شود. این تغییرات ممکن است افزایش فشار کاری، کاهش امکانات آموزشی و به‌دنبال آن، افت کیفیت خدمات عمومی در پی داشته باشد. مدیران منابع انسانی باید راهبردهای مناسبی را اجرا کنند تا بتوانند آثار منفی کوچک‌سازی را کاهش دهند و با ارتقای آسایش و سلامت کارکنان، توسعه مهارت‌های لازم و ایجاد محیط کاری انگیزشی سازمان را به‌صورت مؤثرتری مدیریت کنند.

❖ برون‌سپاری خدمات بخش عمومی: برون‌سپاری خدمات بخش عمومی می‌تواند به تغییرات در ترکیب نیروی کار، نیازمندی‌ها، و مهارت‌های موردنیاز منابع انسانی منجر شود. این تغییرات نیازمند توسعه مهارت‌های جدید و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب است.

❖ اصلاحات ساختاری بخش عمومی: کاهش‌های پیشین در بودجه بخش عمومی در رأس یک مجموعه اصلاحات طولانی است که به‌دنبال دستیابی به سطوح بالاتری از کارایی، کاهش ناکارآمدی‌ها و افزایش پاسخگویی به شهروندان است. این راهبردها که در مجموع به‌عنوان مدیریت عمومی نوین شناخته می‌شوند، اغلب شامل سطوح بالایی از بازاریابی ساختار سازمانی (ادغام بخش‌ها و خصوصی‌سازی)، مدیریت عملکرد سخت‌تر و مکانیزم‌های مسئولیت‌پذیری و توسعه فرهنگ بازارگرا می‌شود که تأکید بیشتری بر تأمین نیازهای شهروندان دارد. اصلاحات مدیریت عمومی نوین اگرچه تا حدودی موفقیت‌آمیز بوده است، اما عوارضی بر سلامت و رضایت کارکنان گذاشته است. چالش کلیدی این است که برنامه‌های مدیریت عمومی نوین را چگونه می‌توان برنامه‌ریزی و اجرا کرد که اثربخشی سازمانی را افزایش دهد، اما نیز از سلامت و رفاه کارکنان محافظت کند.

❖ تغییرات جمعیتی و پیری جمعیت: با پیری جمعیت، تعداد افراد سالمندی که به خدمات پیچیده‌تر و فشرده‌تر (به‌ویژه مراقبت‌های بهداشتی) نیاز دارند، افزایش پیدا می‌کند. در کوتاه‌مدت، محدودیت‌های بودجه‌ای و تعلیق کارکنان به‌وضوح توانایی





سازمان‌ها را برای پاسخگویی به این تقاضاهای فزاینده مختل می‌کند، اما مشکل در درازمدت کاهش نیروی کار به دلیل مسن شدن جامعه است. این تغییرات ممکن است نیازمند اصلاحات در ساختار سازمانی، استخدام و خدمات منابع انسانی باشد.

## ۸- شرایط زمینه‌ای: ویژگی‌های بستر مؤثر بر منابع انسانی بخش

### عمومی

شرایط زمینه‌ای، به آن دسته ویژگی‌های بستر سازمان‌های عمومی اشاره دارد که بر نحوه طراحی و اجرای نظام مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارند. مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای سازمان‌های عمومی عبارت است از:

❖ فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و انتظاراتی مشترکی است که در یک سازمان وجود دارد. فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر رفتار کارکنان و نحوه تعامل آنها با یکدیگر دارد، برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر مشارکت کارکنان تأکید داشته باشد، کارکنان بیشتر تمایل خواهند داشت که در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای سازمان شرکت کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی بر نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر تأثیر می‌گذارد، برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر همکاری و مشارکت تأکید داشته باشد، کارکنان بیشتر تمایل خواهند داشت که با یکدیگر همکاری کنند و به یکدیگر کمک کنند. برعکس، اگر فرهنگ سازمانی مناسب نباشد، می‌تواند مانع از اجرای مؤثر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی شود، برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر رقابت و همکاری نداشتن تأکید داشته باشد، می‌تواند منجر به کاهش همکاری کارکنان و کاهش بهره‌وری سازمان شود. فرهنگ در سازمان‌های عمومی باید بر ارزش‌های عدالت، شفافیت و خدمت به جامعه تأکید داشته باشد. تطابق مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی، ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان را آسان می‌کند.

❖ ساختار سازمانی: ساختار سازمانی، نحوه سازمان‌دهی و تقسیم کار در یک سازمان است. ساختار سازمانی تأثیر مهمی بر نحوه تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها در سازمان دارد، برای مثال اگر ساختار سازمانی غیرمتمرکز باشد، کارکنان بیشتر اختیار



خواهند داشت که در مورد نحوه انجام کار خود تصمیم‌گیری کنند. این موضوع می‌تواند به افزایش رضایتمندی کارکنان و بهبود عملکرد آنها کمک کند. سازمان‌های عمومی به‌طور معمول به دلیل پیچیدگی و تنوع وظایف، نیاز به ساختارهای انعطاف‌پذیر و توزیع وظایف مستقل دارند. این ساختارها می‌توانند تأثیر مستقیم بر توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان داشته باشند.

❖ اندازه سازمان‌ها: اندازه سازمان (تعداد کارکنان سازمان) تأثیر مهمی بر نحوه اداره و مدیریت سازمان دارد. سازمان‌های عمومی که اغلب جزء سازمان‌های بزرگ به‌شمار می‌آیند، نیاز به نظام مدیریت منابع انسانی پیچیده‌تری دارند تا بتوانند نیازهای کارکنان خود را به‌طور مؤثر تأمین کنند. همچنین، سازمان‌های عمومی باید منابع بیشتری را به نظام مدیریت منابع انسانی اختصاص دهند. تعیین اندازه مناسب سازمان‌های عمومی با توجه به نیازمندی‌ها و هدف‌های آن می‌تواند در بهبود مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد.

شرایط زمینه‌ای، عوامل مهمی هستند که بر منابع انسانی بخش عمومی تأثیر می‌گذارند. مدیران منابع انسانی باید این عوامل را در نظر بگیرند تا بتوانند نظام مدیریت منابع انسانی مؤثری را در سازمان‌های عمومی طراحی و اجرا کنند.

## ۹- راهبردها: راهبردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های

### عمومی

مهم‌ترین راهبردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی عبارتند از:  
❖ برنامه‌ریزی منابع انسانی: سازمان‌های عمومی تعداد زیادی کارمند دارند و برنامه‌ریزی منابع انسانی برای مدیریت و تخصیص منابع به‌صورت مؤثر و بهینه امری ضروری است. برنامه‌ریزی منابع انسانی باید براساس نیازهای سازمان و همچنین شرایط محیطی داخلی و خارجی سازمان انجام شود. راهبردهای مهم برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی عبارتند از:

- پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی



- جذب و استخدام کارکنان
- حفظ و نگهداری کارکنان
- توسعه و توانمندسازی کارکنان

❖ **آموزش و توسعه کارکنان:** چالش‌های مربوط به آموزش و بهسازی در سازمان‌های عمومی شامل کمبود منابع مالی و انسانی برای آموزش، تطابق نداشتن بین آموزش‌های ارائه شده با نیازهای سازمان کارکنان (عدم نیازسنجی آموزشی)، آموزش‌های سمبلیک و نمادین و عدم تحقق اهداف آموزش است. همچنین، نبود فرهنگ آموزش در سازمان‌ها، کارکنان را از شرکت در دوره‌های آموزش جدید منع می‌کند. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان براساس با نیازهای سازمان و تغییرات فناوری باعث افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان می‌شود که به کاهش هزینه‌های سازمان و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مردم کمک می‌کند. راهبردهای مهم آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی
- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی

❖ **ارزیابی عملکرد اثربخش:** یکی از چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عادلانه، منظم و شفاف عملکرد کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان، ایجاد فرهنگ شایستگی‌سالاری، افزایش رضایتمندی کارکنان و درنهایت بهبود بهره‌وری سازمان کمک کند. نتایج ارزیابی عملکرد باید به‌طور شفاف کارکنان ارائه شده و مبنای اعطای پاداش و ارتقای شغلی قرار گیرد. همچنین از اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد می‌توان برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان استفاده کرد. راهبردهای مهم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- تعیین اهداف و انتظارات عملکرد
- جمع‌آوری اطلاعات عملکرد
- ارزیابی عملکرد
- ارائه بازخورد به کارکنان



❖ **سیستم پاداش عادلانه:** چالش‌های مربوط به نظام پاداش در سازمان‌های عمومی شامل شفافیت نداشتن در فرایندهای پاداش‌دهی، نداشتن ارتباط مستقیم بین عملکرد و پاداش، نقص در سیستم ارزشیابی و توجه نکردن به عوامل غیرمالی نظیر تشویق و فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی است. سیستم پاداش، یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و به بهبود عملکرد آنها کمک کند. سیستم پاداش باید عادلانه و منصفانه باشد و براساس شایستگی و عملکرد کارکنان طراحی شود. این سیستم می‌تواند شامل پاداش‌های مالی و غیرمالی، ترفیعات و برنامه‌های تشویقی باشد که کارکنان را به عملکرد بهتر و تعهد به سازمان تشویق کند. راهبردهای مهم سیستم پاداش در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- پرداخت حقوق و مزایای مناسب
- ارائه پاداش‌های غیرنقدی
- تشویق و قدردانی از کارکنان

❖ **ارتقای ایمنی و بهداشت:** ایمنی و بهداشت در سازمان‌های عمومی با چالش‌هایی نظیر ترویج نکردن فرهنگ ایمنی و بهداشت در بین کارکنان، فضای کار غیرایمن، تجهیزات نامناسب، سامانه‌های اطفای حریق نامناسب، نظارت ناکافی بر رعایت اصول ایمنی و بهداشت، فشار کاری فزاینده و به تبع آن خستگی، استرس و حادثه‌های کاری همراه است. همه این مسائل می‌تواند باعث بروز حوادث و صدمات جسمانی شود. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های سازمان‌های عمومی حفظ ایمنی و سلامتی کارکنان است. بنابراین، سازمان‌های عمومی باید محیط کار ایمن و سالمی را برای کارکنان خود فراهم کنند تا از بروز حوادث و بیماری‌های شغلی جلوگیری شود. ایجاد یک محیط کار سالم به افزایش رضایت و تعهد کارکنان، کاهش نرخ آسیب‌ها و غیبت‌های کاری کمک می‌کند. راهبردهای مهم ایمنی و بهداشت در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- شناسایی و ارزیابی خطرها
- کنترل خطرها
- آموزش کارکنان در زمینه ایمنی و بهداشت



❖ **نظام روابط کار اثربخش:** نظام روابط کار در سازمان‌های عمومی با چالش‌هایی مواجه است، از جمله سازمان‌های عمومی به‌طور معمول تحت قوانین و مقررات دولتی قرار دارند که ممکن است باعث محدود شدن اختیارات و آزادی عمل منابع انسانی شود. در بسیاری از سازمان‌های عمومی، تصمیم‌های منابع انسانی به‌شکل غیرحرفه‌ای و تحت فشارهای سیاسی گرفته می‌شود که ممکن است باعث ناکارآمدی شدن نظام روابط کار شود. فرایندهای بروکراتیک جذب، استخدام، به‌کارگیری و اخراج کارکنان در سازمان‌های عمومی به‌دلیل الزام‌های قانونی بسیار طولانی است که باعث کاهش انعطاف‌پذیری و کارایی نظام روابط کار شود. سازمان‌های عمومی به‌طور معمول با محدودیت‌های بودجه‌ای روبه‌رو هستند که ممکن است منجر به محدود شدن منابع انسانی و توانایی نداشتن در جذب و حفظ نیروهای متخصص شود.

نظام روابط کار، مجموعه‌ای از قوانین و مقرراتی است که به تنظیم روابط بین کارکنان و کارفرمایان کمک می‌کند. نظام روابط کار باید عادلانه و منصفانه باشد و حقوق و وظایف کارکنان و کارفرمایان را مشخص کند. نظام روابط کار مؤثر روابط سازنده و شفاف بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند که به حل اختلاف‌ها، تشویق به شفافیت، ارتباط‌های مؤثر و ارائه فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری به کارکنان منجر می‌شود. همه این موارد به ارتباط‌های مثبت و توانمندسازی کارکنان کمک می‌کند. راهبردهای مهم نظام روابط کار در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب بین کارکنان و مدیران
- حل و فصل اختلاف‌های بین کارکنان و مدیران
- ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت و همکاری

برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیستم پاداش، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد اثربخش، ایمنی و بهداشت و نظام روابط کار، از جمله مهم‌ترین راهبردهایی هستند که می‌توانند به بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی کمک کنند. سازمان‌های عمومی باید با توجه به این راهبردها، اقدام‌های لازم را برای بهبود مدیریت منابع انسانی خود انجام دهند.



## ۱۰- پیامدها: دستاوردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های

### عمومی

مهم‌ترین دستاوردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- ❖ ارتقای کیفیت خدمات بخش عمومی: ارتقای منابع انسانی باعث بهبود عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده به وسیله سازمان‌های عمومی می‌شود. آموزش‌های منظم، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ایجاد فرهنگ کیفیت‌گرا به بهبود توانمندی‌ها و مهارت کارکنان کمک می‌کند. کارکنان با مهارت‌ها و توانمندی‌های به‌روز و با انگیزه کافی می‌توانند خدمات را با دقت و کیفیت بالا ارائه دهند. همچنین، فرایندهای کاری بهینه‌سازی شده و مدیریت به‌روز نیز نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات ایفا می‌کنند.
  - ❖ ارتقای رضایت شهروندان: ارتقای منابع انسانی از راه ارتقای مهارت‌ها و افزایش انگیزه کارکنان باعث می‌شود که کارکنان به‌عنوان رابط مستقیم با شهروندان بتوانند خدمات بهتر و متناسب با نیازها و انتظارات آنها ارائه کنند. ایجاد فرهنگ مشتری‌محوری و بهبود فرایندهای ارتباطی با مشتریان نیز می‌تواند به افزایش رضایت شهروندان کمک کند.
  - ❖ صرفه‌جویی در منابع دولتی: بالندگی منابع انسانی به افزایش بهره‌وری از راه مدیریت کارای کارکنان، بهبود فرایندهای کاری و صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی کمک می‌کند. با افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، سازمان‌های عمومی می‌توانند منابع صرفه‌جویی شده را به اعطای پاداش به کارکنان و توسعه فناوری اختصاص دهند.
  - ❖ جلوگیری از خروج منابع انسانی توانمند از بخش عمومی: ارتقای منابع انسانی باعث افزایش رضایت و ارتباط مثبت کارکنان با سازمان می‌شود. ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، سیاست‌های پاداش مؤثر و ایجاد فرهنگ سازمانی پشتیبانی‌کننده از خروج منابع انسانی توانمند از سازمان جلوگیری می‌کند. چرا که کارکنانی که از شرایط کاری مناسبی برخوردار هستند و احساس رضایت می‌کنند، کمتر تمایل دارند که سازمان را ترک کنند.
- در ادامه به برخی از دستاوردهای خاص بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی اشاره می‌شود:

- کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان



- افزایش بهره‌وری کارکنان
- بهبود سلامت روانی کارکنان
- ایجاد محیط کار مثبت و پویا

سازمان‌های عمومی باید با توجه به اهمیت بالندگی منابع انسانی اقدام‌های لازم را برای بهبود مدیریت منابع انسانی خود انجام دهند. این دستاوردها باعث بهبود کارایی و عملکرد سازمان‌های عمومی می‌شوند و در نهایت به تحقق اهداف و مأموریت‌های این سازمان‌ها کمک می‌کنند.

## ۱۱- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به گستردگی خدمات بخش عمومی و نقش حیاتی منابع انسانی در ارائه مطلوب این خدمات، مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با این وجود، منابع انسانی در بخش عمومی با چالش‌های متعددی مواجه است که انجام مطالعه جامع در این خصوص را ضروری ساخته است. از این‌رو، در این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد الگوی جامع مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی منطبق با ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها تدوین شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، دلایل بسیاری باعث بروز چالش‌ها و مشکلات در حوزه منابع انسانی سازمان‌های عمومی می‌شوند. این چالش‌ها نه تنها به عوامل قانونی و محدودیت‌های بودجه‌ای بخش عمومی بر می‌گردند، بلکه از ضعف فرهنگ سازمانی و توجه نکردن به منافع عمومی در سازمان‌های عمومی نشأت می‌گیرند. از سوی دیگر، با توجه به حاکمیت قوانین و مقررات بسیار در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، انطباق سریع رویه‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها با نوآوری‌ها و تحولات جدید در جامعه به‌ویژه در ارتباط با جذب استعدادها و اعمال شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی میسر نمی‌باشد. همچنین، فرهنگ سازمانی نامناسب و آثار سیاسی باعث توجه نکردن به نیازها و منافع عمومی شده و عدم اعتماد عمومی به مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی را به دنبال داشته است. در ضمن، نقش اهمیت اجتناب از خطرپذیری در فرایند تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های



عمومی نیز به تأخیر اجرای تغییرات منجر شده است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد، برای مثال، در پژوهش‌های پیشین دلایلی مانند جناح‌بازی گروه‌های سیاسی در درون سازمان [۲۵]، فرهنگ سازمانی ضعیف [۳۷]، الزام‌های قانونی به‌ویژه در حوزه استخدام و حقوق مزایا [۳۸] به‌عنوان دلایل مشکلات منابع انسانی در بخش عمومی مطرح شده‌اند.

با بررسی چالش‌های منابع انسانی در بخش عمومی، مشکلاتی چون ناکارآمدی مدیریت و فقدان مدیریت نظام‌مند در حوزه منابع انسانی، راهبرد کاهش هزینه، سطوح بالای استرس و نارضایتی شغلی، و عدم تناسب در رابطه پرداخت و عملکرد مشاهده شد. نبود مدیریت سیستماتیک حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی خود به افت کارایی و عملکرد ناپایدار منابع انسانی منجر می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. البته هر یک از پژوهش‌های پیشین تنها به بخشی از این چالش‌ها پرداخته‌اند. براساس نتایج مطالعه زراعت کار و همکاران [۳۹] مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه و عدم شایسته‌سالاری است. همچنین نتایج مطالعه اردلان و همکاران [۴۰] نشان می‌دهد مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی در حوزه‌های شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد، جذب، نگهداشت و توانمندسازی منابع انسانی است.

این چالش‌ها نشان‌دهنده ضرورت توجه به بهبود مدیریت منابع انسانی در این بخش است. برای حل این چالش، لازم است که سازمان‌های عمومی تلاش کنند تا با توجه به محدودیت‌های قانونی، اصلاحات موردنیاز را در سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی خود اعمال کنند. همچنین، توجه به ارتقای فرهنگ سازمانی با هدف ترویج شایسته‌سالاری و توانمندسازی کارکنان و استقرار نظام پاداش عادلانه بر مبنای ارزیابی عملکرد اثربخش، ازجمله گام‌های مهم برای بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی خواهد بود. از طرفی ارتقای ایمنی، رفاه کارکنان و افزایش شفافیت در فعالیت‌های منابع انسانی از راه استقرار نظام روابط کار اثربخش می‌تواند به ترسیم چشم‌اندازی مثبت از نقش سازمان‌های عمومی در توسعه جامعه کمک کند. در کل، راهبردهای بالندگی منابع انسانی را می‌توان در بحث‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، ایجاد نظام پاداش عادلانه، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، نظام روابط کار، ایجاد سیستم ایمنی و بهداشت، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه ساختار سازمانی تعریف کرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. ازجمله





راهبردهای بهبود مدیریت منابع انسانی که در پژوهش‌های پیشین مطرح شده‌اند، عبارت است از ایجاد ساختار حمایتی، توسعه، کنترل و شایسته‌سالاری [۴۱]؛ جذب، نگهداری و ارتقای استعدادها، سیستم پاداش و تنبیه، جانشین‌پروری و توسعه فردی [۴۲]؛ برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، جبران خدمات، آموزش و توسعه منابع انسانی [۲۵]؛ ایجاد فضای کاری دوستانه، به‌کارگیری فناوری پیشرفته و ایمن، نظام‌های جبران خدمات عادلانه و منابع انسانی کارآمد [۴۳].

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کاهش بودجه، کوچک‌سازی بخش عمومی، برون‌سپاری خدمات، اصلاحات ساختاری و پیری جمعیت به‌عنوان عوامل کلان خارجی بر منابع انسانی سازمان‌های عمومی تأثیرگذار هستند. از سویی دیگر، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و اندازه سازمان به‌عنوان ویژگی‌های بافتار سازمانی بخش عمومی بر راهبردهای بالندگی منابع انسانی در این بخش اثر می‌گذارند. در پژوهش‌های پیشین هم عوامل اقتصادی، قانونی و اجتماعی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای کلان و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و الگوهای ارتباطی به‌عنوان عوامل بستر مداخله‌گر [۲۵؛ ۴۴] بر منابع انسانی سازمان‌های عمومی تأثیرگذار شناخته شدند.

دستاوردهای بالندگی منابع انسانی نیز شامل ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت شهروندان، صرفه‌جویی در منابع دولتی و جلوگیری از خروج منابع انسانی توانمند از بخش عمومی بررسی شدند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت اجرای راهبردها و راهبردهای کارآمد در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی است. نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نشان می‌دهد که عوامل مختلفی بر موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تأثیرگذار هستند، از جمله این عوامل می‌توان به حمایت مدیریت عالی، وجود راهبرد مناسب، تخصیص منابع کافی و وجود فرهنگ سازمانی مناسب اشاره کرد. همچنین راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی باید با توجه به شرایط و نیازهای خاص این سازمان‌ها طراحی شوند. براساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، راهکارهای زیر برای بهبود وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی پیشنهاد می‌شود:



- اصلاح قوانین و مقررات: با توجه به محدودیت‌ها و الزام‌های قانونی در سازمان‌های عمومی، لازم است قوانین مرتبط با مدیریت منابع انسانی بازنگری شده و اصلاحات لازم در جهت افزایش انعطاف‌پذیری و کارایی ایجاد شود.
- توسعه فرهنگ سازمانی: ارتقای فرهنگ سازمانی نیازمند توجه به ارتباط‌های سازمانی مؤثر، افزایش انگیزه کارکنان و ارتقای عملکرد اعضا است. برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های گروهی می‌توانند به توسعه یک فرهنگ کاری سالم و موفق کمک کنند.
- توجه به منافع عمومی: اصلاح فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی با هدف تأمین استخدام براساس شایستگی‌ها و کارایی، بهبود فرایندهای استخدام و ارتقای شفافیت می‌تواند به تأمین منافع عمومی و کاهش فساد در این سازمان‌ها کمک کند.
- پژوهش‌های بیشتر در حوزه مدیریت منابع انسانی عمومی: افزایش پژوهش‌ها و مطالعه در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی با تأکید بر ویژگی‌ها و چالش‌های منحصر به فرد این سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای دانش و تدوین سیاست‌های مؤثر در این زمینه کمک کند.
- استفاده از فناوری و نوآوری: بهره‌مندی از فناوری‌های نوین در فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله نرم‌افزارهای مدیریت عملکرد و سیستم‌های هوش مصنوعی می‌تواند به بهبود کارایی و افزایش انعطاف‌پذیری در این سازمان‌ها کمک کند.
- مدیریت برنامه‌های آموزشی: برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی مداوم برای توسعه مهارت‌ها و کسب دانش جدید به وسیله کارکنان، بهبود عملکرد و ارتقای کارایی را به همراه دارد.
- توسعه نظام پاداش عادلانه: ایجاد یک نظام پاداش عادلانه و شفاف براساس عملکرد و تلاش کارکنان می‌تواند انگیزه و تعهد آنها را افزایش داده و به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند.
- ترویج نظام روابط کار: توسعه روابط کار سالم و مبتنی بر همکاری با نهادهای نمایندگی کارگری می‌تواند به افزایش رضایت کارکنان و پیشگیری از اختلاف‌های کاری کمک کند.



این راهکارها با توجه به شرایط خاص سازمان‌های عمومی و چالش‌هایی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند، می‌توانند به بهبود مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد این سازمان‌ها کمک کنند.

## ۱۲- منابع

- [1] Khan, S.Z., Q. Yang, and A. Waheed, *Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, **26**(2), 2019: p. 285-295.
- [۲] رضائی ی.، صفری ز. مدیریت سرمایه انسانی، مشهد: انتشارات مؤسسه آموزش عالی عطار، ۱۳۹۶.
- [3] Al Awadhi, T.H. and S.B. Muslim, *Reviewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector*. Information Sciences Letters, **12**(4), 2023: p. 1271-1283.
- [۴] فیروزآباد م. م.، حمداللهی ه. «طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب؛ مطالعه‌ای کیفی با رویکرد چندزمینه‌ای»، *جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۳)، ۱۴۰۱: ۲۶۳-۲۸۳.
- [5] Prabawati, I. and T. AOKtariyanda. *Competency-based training model for human resource management and development in public sector*. in *Journal of physics: conference series*. IOP Publishing, 2018.
- [۶] قنبری وانانی، ر.، دانایی فرد، ح.، کاظمی، س.ح.، دلخواه، ج. «فهم راهبردهای ارتقای به زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی»، *مدیریت دولتی*، ۱۴(۵۲)، ۱۴۰۱: ۵۵۴-۵۷۹.
- [7] Antonakas, N.P., N. Konstantopoulos, and I. Seimenis, *Human Resource Management's role in the public sector and the level of corruption: The case of Greek Tax Administration*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, **148**. 2014: 455-462.
- [۸] آقازاده ه.، ابوالملوکی ح. «آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی)»، *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳۴)، ۱۳۹۷: ۲۲۷-۲۵۰.



- [9] Aghaz, A., A. Sheikh, and T. Amirkhani, *Human resource management in the public sector: An investigation into the Iranian ministries*. Iranian Journal of Management Studies, **10**(3), 2017: p. 667-695.
- [۱۰] بحری ثالث ج.، رسولی ف.، «استراتژی‌های برتر مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی مورد مطالعه : اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان غربی»، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، پیاپی ۳۵، ۱۰(۳)، ۱۳۹۸: ۹۹-۱۱۱.
- [11] Macchi Silva, V.V. and J.L.D. Ribeiro, *Human resource management for the resilience of public organizations: a model based on macro-competences*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, **9**(4), 2022: p. 656-674.
- [12] Reina, R. and D. Scarozza, *Human Resource Management in the Public Administration*, in *Organizational Development in Public Administration: The Italian Way*, M. Decastri, et al., Editors. Springer International Publishing: Cham. 2021: 61-101.
- [13] Butitova, D., *Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service*. Public Personnel Management, **48**(3), 2019: 345-368.
- [14] Nor, R., et al., *Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, **19**(1), 2022: 191-217.
- [15] Hidir, A., A. Zunaidi, and P.J. Pattiasina, *Understanding human resources management strategy in implementing good government practice: what research evidence say*. International research journal of management, IT and social sciences, **8**(3), 2021: 265-273.
- [۱۶] قلی‌پور سوته ر.، حمداللهی، ه.، سیدجوادین، س.ر.، قربانی‌زاده، و.، «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب»، *حقوق اداری*، ۸(۲۴)، ۱۳۹۹: ۱۳۵-۱۶۰.
- [17] Siegel, J. and I. Proeller, *Human Resource Management in German Public Administration*, in *Public Administration in Germany*, S. Kuhlmann, et al., Editors. Springer International Publishing: Cham., 2021: 375-391.



[۱۸] ابراهیمی ع.، قلی‌پور آ.، شاه‌حسینی م. ع.، «طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان هرات)»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۹)، ۱۳۹۹: ۵-۲۹.

[19] Boselie, P., J. Van Harten, and M. Veld, *A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further....* Public Management Review, 23(4), 2021: 483-500.

[20] Zhao, C., F.L. Cooke, and Z. Wang, *Human resource management in China: what are the key issues confronting organizations and how can research help?* Asia Pacific Journal of Human Resources, 59(3), 2021: 357-373.

[۲۱] زراعت‌کار س.، رجیبی فرجاد ح.، نقاش‌زاده س.، «شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۳۹۹: ۱۹۷-۲۲۴.

[۲۲] خیراندیش م.، عسگری ن.، «شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های منابع انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان‌های دولتی»، مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۵۲)، ۱۳۹۹: ۹۷-۱۱۶.

[۲۳] اردلان ا.، اصغرزاده ا.، گل‌سرخ م.، «چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته»، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۴)، ۱۳۹۸: ۱۸۰-۱۹۷.

[24] Fahim, M.G.A., *Strategic human resource management and public employee retention*. Review of Economics and Political Science, 3(2), 2019: 20-39.

[۲۵] قمصری ف. م.، ببران ص.، سعیدی ا.، «تدوین الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما: یک مطالعه آمیخته»، مطالعات فرهنگی و ارتباطات، ۱۳۹۹: ۱۸۷-۲۱۲.

[۲۶] باتمانی م. ا.، باباشاهی ج.، اخوان‌علوی س. ح.، یزدانی ح.، زارعی‌متین ح.، «تبیین ابعاد و عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی فراترکیب»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۰(۳۷)، ۱۳۹۷: ۳-۳۴.



[۲۷] راوند م.، سرلک م.، سیدنقوی م.، «طراحی و تبیین مدل مدیریت حرفه‌ای گرایي منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: صنعت برق)»، مدیریت تحول، ۹(۱)، ۱۳۹۶: ۲۴-۵۴.

[۲۸] موسوی نقابی س. م.، انوشه م.، «تدوین الگوی توسعه ارتباط دانشگاه و بنگاه‌های کوچک و متوسط»، نشریه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱۱(۲۲)، ۱۴۰۱: ۱۰۱-۱۱۸، DOR: 20.1001.1.27170454.1401.11.22.5.9

[29] Moser, A., & Korstjens, I. Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 2018: 9-18.

[30] Hosseini, S.M., Qhalibaf, M.B., Moussavi Neghabi, S.M. et al. Developing a model of strategies for enhancing food security against the phenomenon of food geopolitization. *Environ Dev Sustain* 2023. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02979-7>

[31] Aldiabat, K. M., & Le Navenec, C. L.. *Data saturation: The mysterious step in grounded theory methodology*. *The Qualitative Report*, 23(1), 2018: 245-261.

[۳۲] کرسول ج. د.، روش و طرح تحقیق کیفی: انتخاب از میان پنج رویکرد تحقیق کیفی (حسینقلی‌پور، طهمورث، اشکان الهیاری، مجتبی براری، مترجمان)، انتشارات نگاه دانش: تهران، ۱۳۹۱.

[33] Sinkovics, R. R., Penz, E., Ghauri, P. N. *Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business*. *Management International Review*, 48(6), 2008: 689- 714.

[۳۴] موسوی نقابی، س.م.، انوشه م.، «تدوین الگوی توسعه شبکه‌ای بنگاه‌های کوچک و متوسط: ارائه نظریه داده‌بنیاد»، مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴۶)، ۱۳۹۹: ۱۰۳۰-۱۰۴۹. doi: 10.22059/jibm.2020.299638.3802

[۳۵] انوشه م.، آقامحسینی فشمی ع.، موسوی نقابی س. م.، «تدوین مدل راهبردهای پیشگیری از رفتارهای وندالیستی مبتنی بر رویکرد بازاریابی اجتماعی»، مطالعات جامعه‌شناختی شهری، ۸(۲۹)، ۱۳۹۷: ۱۷۱-۱۹۰.

[36] Vollstedt, M., & Rezat, S. *An introduction to grounded theory with a special focus on axial coding and the coding paradigm*. *Compendium for early career researchers in mathematics education*, 13(1), 2019: 81-100.



- [۳۷] ایمانی ح.، قلی‌پور آ.، آذر ع.، پورعزت ع. ا.، «شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری»، مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۱۳۹۸: ۲۵۱-۲۸۴.  
doi: 10.22059/jipa.2019.277466.2504
- [۳۸] عسگری ده‌آبادی ح. ر.، «آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی (۱۹۴۲۵)»، ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۱(۹)، ۱۴۰۲: ۱-۲۵.  
doi: 10.22034/report.2023.9886
- [۳۹] زراعت‌کار س.، رجبی فرجاد ح.، نقاش‌زاده س.، «شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۳۹۹: ۱۹۷-۲۲۴.
- [۴۰] اردلان ا.، اصغرزاده ا.، گل‌سرخ م.، «چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته»، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۴)، ۱۳۹۸: ۱۸۰-۱۹۷.  
doi: 10.22034/qjimdo.2020.160624
- [۴۱] قلی‌پور سوته ر. ا.، حمداللهی ه.، سیدجوادین س. ر.، قربانی‌زاده و. ح.، «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب»، حقوق اداری، ۸(۲۴)، ۱۳۹۹: ۱۶۰-۱۳۵.
- [۴۲] سوری خ.، زمانی‌مقدم ا.، «بررسی و تبیین مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع‌محور (مورد مطالعه سازمان ثبت احوال کشور)»، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲(۳)، ۱۴۰۰: ۱۱۳-۱۲۷.
- [۴۳] قنبری وانانی ر.، دانایی‌فرد ح.، کاظمی س. ح.، دلخواه ج.، «فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی»، مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۱۴۰۱: ۵۵۴-۵۷۹.  
doi: 10.22059/jipa.2022.343684.3163
- [۴۴] سیدنقوی م. ع.، الوانی س. م.، قربانی‌زاده و.، حسینی س. س.، «الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین (مورد مطالعه: وزارت نیرو)»، مدیریت فردا، ۱۸(۵۸)، ۱۳۹۸: ۱۹-۳۴.