

Journal iranian political sociology  
 Vol. 5, No. 3 , Khordad 2022  
<https://dx.doi.org/10.30510/PSI.2022.298276.2084>

### Designing the model of meritocracy in the public sector for good governance; Qualitative study with a multi-grounded approach

Masoume Moghimi Firozabad<sup>1</sup>  
 Hatef Hamdollahi<sup>2</sup>

Received Date: 15 NOV 2021  
 Reception Date: 23 Feb 2022

#### Abstract

To improve the indicators of good governance, meritocracy must be established in all public human resource management processes. The purpose of this study is to design a model of meritocracy in the public sector for good governance with a multi-grounded approach. The main question of this research is what is the meritocracy model in the public human resource management system for good governance?

Participants in this study include executive and scientific experts in the field of good governance and Iranian public human resource management and theoretical sampling has been used. Based on the findings of this study, in order to improve the good governance indicators, the processes of recruiting, maintaining, training and improvement of public human resource management should be designed and planned based on meritocracy. Human resource management with a competency approach is effective in the success of government organizations in securing the public interest and the quality of service outcomes.

**Keywords:** Good governance, meritocracy, multi-grounded theory approach

<sup>1</sup> . Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University of Tehran (Corresponding Author) Moghimi@cfu.ac.ir

<sup>2</sup> . PHD in human resource management-University of Tehran

## طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب؛ مطالعه‌ای کیفی با رویکرد چندزمینه‌ای

معصومه مقیمی فیروزآباد<sup>۱</sup> تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۲۴

هاتف حمداللهی<sup>۲</sup> تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۴

### چکیده

برای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، بایستی شایسته‌سالاری در همه فرایندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی استقرار یابد. هدف از این پژوهش طراحی الگوی شایسته‌سالاری بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب با رویکرد چند زمینه‌ای می‌باشد. سوال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه مدل شایسته‌سالاری در نظام مدیریت منابع انسانی بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب چیست؟ مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل خبرگان اجرایی و علمی حوزه حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران می‌باشند و از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. بر مبنای یافته‌های این پژوهش به منظور بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب فرایندهای جذب و تامین، حفظ و نگهداری و آموزش و بهسازی مدیریت منابع انسانی بخش عمومی کشور بایستی مبتنی بر شایسته‌سالاری طراحی و برنامه‌ریزی شود. مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی در موفقیت سازمانهای دولتی در تامین منافع عمومی و کیفیت پیامدهای خدماتی موثر است.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی خوب، شایسته‌سالاری، رویکرد نظریه چند زمینه‌ای

۱. استادیار گروه علوم تربیتی پردیس دانشگاه فرهنگیان تهران، ایران (نویسنده مسئول) Moghimi@cfu.ac.ir

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران و مدرس دانشگاه

## مقدمه و بیان مسئله

در حال حاضر، شایستگی متداول‌ترین روش برای تعریف کارکنان شایسته است و به یک قسمت مهم سیستم مدیریت استعداد در سازمانها تبدیل شده است (گریفتس و واشنگتن، ۲۰۱۵). شایستگی‌ها نتایج و پیامدها را در احاطه دارند. مولفه شایستگی با اطمینان از اینکه شایستگی‌های (مهارتها، دانستنی، قابلیت‌ها) مورد نیاز برای تکمیل برنامه استراتژیک سازمان وجود دارد و یا از طریق آموزش و توسعه کارکنان ارائه شده‌اند، مدیران و سرپرستان سازمان تلاش‌هایشان را بر عوامل ضروری برای موفقیت متمرکز می‌کنند.

یکی از چالش‌هایی که دولت‌ها با آن مواجه‌اند شایسته‌سالاری در فرآیندهای منابع انسانی است. ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی بر محور شایستگی واکنشی است به آنچه ممکن است به عنوان سیاست بیش از حد در نظر گرفته شود که در مقابل حکمرانی خوب قرار می‌گیرد.

حکمرانی خوب به این معنا است که "چگونه یک سازمان با شرکا، ذینفعان و شبکه‌هایش کار میکند تا نتایج خط مشیهای عمومی را تحت تاثیر قرار دهد" (Bovaird, Tony and Loffler, Elke; ۲۰۰۹). بانک جهانی شاخص‌های حکمرانی خوب در سراسر دنیا را برای بیش از دویست کشور و سرزمین در طی دوره ۱۹۹۶-۲۰۱۸ گزارش می‌دهد. براساس گزارش ۲۰۱۸ بانک جهانی، ایران در این شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست (رجوع شود به [info.worldbank.org](http://info.worldbank.org)).

سیستم مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در اثربخشی خدمات به دریافت کنندگان خدمات موثر است. بیشتر مسائل و مشکلات نظام اداری به قسمت منابع انسانی مربوط می‌شود، در حالی که امروزه منابع انسانی مهمترین منبع سازمانها محسوب می‌شوند که برای یک سازمان مزیت رقابتی غیر قابل تقلید ایجاد می‌کند، توجه کمتری نسبت به منابع انسانی در نظام اداری کشور وجود دارد. شایستگی‌ها قلب مدیریت منابع انسانی هستند و مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی فراهم می‌نمایند. شایستگی‌ها کلید اصلی دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک است.

هر ساله مجمع جهانی اقتصاد که بیش از سه دهه است به مطالعه و ارزیابی عوامل مؤثر در رقابت پذیری کشورها اشتغال دارد، گزارشی از رقابت پذیری کشورها ارائه می‌دهد. یکی از عوامل مورد ارزیابی در این گزارش کارایی و انعطاف پذیری بازار نیروی کار است. کارایی و انعطاف پذیری بازار نیروی کار به این امر اشاره دارد که نیروی کار به کارآمدترین شکل در خدمت اقتصاد قرار گرفته است و مشوق‌های انگیزشی لازم را برای به کارگیری حداکثر توان خود در مشاغل در اختیار دارد. مصادیق کارایی و انعطاف‌پذیری بازار نیروی کار شامل انعطاف پذیری لازم جهت جابه جایی سریع و کم هزینه نیروی کار از یک فعالیت اقتصادی به فعالیت دیگر، تناسب معین میان تلاش نیروی کار و اعطاء پاداش به آنها به منظور تقویت شایسته سالاری در محیط کار و تساوی زن و مرد در محیط کار، می‌باشد. بنابراین شاخص کارایی بازار کار به نوعی به وضعیت شایسته محوری در مدیریت منابع انسانی کشورها نیز اشاره دارد. جایگاه کشور ایران در میان ۱۴۱ کشور جهان بر اساس شاخص کارایی بازارکار که از ۱۴ زیر شاخص فوق تشکیل شده است، ۱۴۰ از ۱۴۱ کشور دنیا است. کشور سنگاپور در این زمینه رتبه نخست را در جهان در اختیار دارد. همچنین کشور یمن با رتبه ۱۴۱، کشور آخر دنیا در این شاخص است. (گزارش ۲۰۱۹-۲۰۱۸ مجمع جهانی اقتصاد پیرامون شاخص رقابت‌پذیری جهانی)

### پیشینه پژوهش

خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دولتی از پتانسیل و فرصت بیشتری برای تاثیرگذاری و بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب برخوردارند (Anton Arulrajah, ۲۰۱۶). پژوهش‌های مختلفی در حوزه شایسته سالاری انجام شده ولیکن پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی خوب کمتر است. صادقی جقه (۱۳۹۶) در مقاله ای ترویجی با عنوان " شایسته سالاری و مبارزه با رانت جویی؛ لازمه کارآمدی و ثبات در حکمرانی " بر نقش شایسته سالاری در کارآمدی و توسعه، تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد نهادی تاکید می‌کند. معمارزاده، نجف بیگی و عباسزاده (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در سازمانهایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزشها، پذیرش شایسته سالاری در افکار عمومی،

شایستگی به عنوان معیار گزینش افراد و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته سالاری می شوند.

طاهرپور کلانتری، جهانگیری و زارعی (۱۳۹۷) شش عامل پاسخگویی در برابر اجرای قوانین، منابع مالی، سیاسی کاری، امنیت شغلی، فرهنگ شایسته سالاری و تامین خانواده به عنوان عوامل موثر بر استقرار نظام شایسته سالاری شناسایی کردند. مطابق پژوهش مرادی دمنه (۱۳۹۷) نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل درون سازمانی بر بهینه سازی شایسته سالاری در انتصاب مدیران موثر می باشد. بر طبق پژوهش حیدری و قلی‌پور (۱۳۹۵) مولفه ها شایسته سالاری از جمله مهارت‌های ارتباطی، مشارکت در تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به کارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران بر عملکرد نیروی انسانی بر عملکرد نیروی انسانی موثر است.

به زعم سید باقری (۱۳۹۶) با حضور عنصر شایسته‌سالاری می توان پیامدهایی چون الگوی عادلانه ی پیشرفت، قرارگیری امور در جایگاه شایسته، حق محوری، چالاکی سامانه‌ی پیشرفت، اصلاح‌گری و آزادی در الگوی شایسته‌سالار را رصد کرد. خدابنده لویی (۱۳۹۶) در طی پژوهشی به این نتیجه رسید که انجام درست معیارهای شایسته سالاری بر موفقیت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

در پژوهش هایی که در حوزه شایسته سالاری انجام گرفته بیشتر بر تبیین ابعاد و عوامل موثر پرداخته شده است و پژوهش هایی که بر تاثیرات این عامل بر ابعاد از حکمرانی (عدالت، کارآمدی) پرداخته اند محدود بوده اند و صرفاً به صورت کلی تاثیر شایسته سالاری بر حکمرانی خوب پرداخته‌اند و نتایج شایسته سالاری در حکمرانی را به صورت یک مدل مورد بررسی قرار نداده‌اند. در این پژوهش برآنیم تا با ارتباط موضوعی کلان (حکمرانی خوب) با موضوعی خرد (شایسته سالاری) مولفه های شایسته سالاری و نتایج حاصله از مسیر حکمرانی خوب را به صورت یک مدل در بیاوریم.

## چارچوب نظری

شایسته‌سالاری از نظر مفهومی، به معنای شرایطی در سازمان است که در آن افراد با لیاقت در هر جایگاه شغلی، عهده‌دار آن وظیفه یا شغل باشند. در واقع، شایسته‌سالاری به این معناست که موفقیت یک شخص تنها به وسیله شایستگی وی تعیین شود. شایسته‌سالاری به شناسایی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروی انسانی با کفایت و فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت برای توانمندی‌هایشان گفته می‌شود (موغلی و رودبالی، ۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، بعد از مقاله لاولر (۱۹۹۴) به میان آمد که در آن مقاله از اهمیت شایستگی در سازمانها سخن به میان آمد. لاولر سیر تحولی سازمانها، از سازمانهای تحلیل شغل - محور، به سازمانهای شایستگی محور یا شایسته سالار را بررسی کرد.

شایسته‌سالاری در فرآیندهای مختلف منابع انسانی شامل استخدام، انتصاب، حفظ و توسعه به عنوان یکی از راهبردها و اصول مسلم مطرح می‌گردد. شفافیت و مدیریت عملکرد با هدف کنترل فساد در این فرآیندهای در پیاده‌سازی این راهبرد قرار می‌گیرند. مساله‌ای که سازمانها با آن مواجه‌اند جذب، تعالی و توجه به تامین نیازهای سرمایه انسانی است لذا سازمانها به منظور جذب و حفظ منابع انسانی شایسته و توانمند دست به طراحی نظام‌های جبران خدمات می‌زنند تا ضمن برآوردن الزامات قانونی در این زمینه، اسباب انگیزش کارکنان را نیز فراهم سازند (Sung, ۲۰۱۲).

حفظ کارکنان شایسته با استفاده از استراتژیهای همچون جبران خدمات، تسهیلات و مزایا، بهداشت و ایمنی موجب بهبود کیفیت پیامدهای خدماتی و کیفیت زندگی کاری و در نهایت منتج به تامین منافع عمومی خواهد شد. شایسته‌پروری به ضرورت توسعه مستمر افراد یک سازمان به دلایل مختلف اشاره دارد. چنین ضرورتی امروزه، سازمانها را به سازمانهای یادگیرنده مبدل و مفاهیمی چون سازمانهای یادگیرنده، یاددهنده، تندآموز و دانشگر را در چارچوب فعالیتهای توسعه منابع انسانی در سازمانها مطرح کرده است. (موغلی و همکاران، ۱۳۹۴)

استقرار مفهوم شایسته‌سالاری نیازمند بستر لازم می‌باشد که بستر آن در سبک‌های مدیریت آماده می‌شود. یکی از این روش‌های مدیریت متد مریتوگراتیک<sup>۱</sup> یا شایسته‌سالاری است. در این سبک سازمان به دنبال گسترش عدالت است، یعنی کارهای درست را به درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقاء می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و ارزشهای به حق فرد تحت شعاع خواسته‌ی نامعقول اکثریت قرار نمی‌گیرد. (موغلی و رودبالی، ۱۳۹۴).

استخدام مبتنی بر شایستگی به طور کلی به نفع مدیریت دولتی است، اما بخش‌هایی از ادبیات مربوط به استخدام بوروکراتیک، از یک سو به یک تنش ذاتی بین شایستگی و از طرف دیگر، تضمین یک تعادل مناسب از نظر اجتماعی، قومی و یا از سوی دیگر، ترکیب جنسیت اشاره دارد (Meier and Capers, 2012). در زمینه ارتباط این مولفه با کنترل فساد به عنوان مولفه حکمرانی خوب ثابت شده است که در ادارات دولتی که کارکنان را براساس استخدام شایسته محور<sup>۲</sup> انتخاب می‌کنند، فساد کمتر از سازمانهایی است که بر این اساس عمل نمی‌کنند (Dahlstrom et al, 2012).

انتصابات و ارتقائ بر مبنای حمایت و پارتی‌بازی در مقابل شایسته‌گماری قرار می‌گیرد. ظرفیت بازیگران سیاسی برای انتصاب افراد به پست‌هایی در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی در ادبیات به عنوان حمایت<sup>۳</sup> یا انتصابات دولتی نامگذاری شده است. گاهی اوقات، این دو کلمه به عنوان مترادف استفاده می‌شود؛ در بعضی مواقع دیگر، آنها معانی خاصی دارند. بسیاری از مطالعات به ایجاد این تصویر منفی از حمایت در بخش دولتی کمک کرده‌اند، و آن را به فساد، سستی و خیانت ربط داده‌اند. به عنوان مثال، کایدن<sup>۴</sup> (1991: 490) حمایت را به عنوان یک "آسیب اداره" رایج - یعنی "فساد و بیماری بوروکراسی" - توصیف کرد. حمایت با سیاست‌های کارمندیابی مرتبط است که منجر به افراد کمتر شایسته، اتلاف و فساد می‌شود.

<sup>1</sup> Meritocratic

<sup>2</sup> merit-based recruitment

<sup>3</sup> patronage

<sup>4</sup> Caiden

از این دیدگاه، انتصاب‌ها به عنوان یک ابزار حکمرانی بد است که سیاست مداران صرفاً برای حمایت و توافق در حوزه‌های انتخاباتی خاص استفاده می‌کنند (Kopecky' et al, ۲۰۱۲). براساس کمیسیون اجتماعی و اقتصادی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل متحد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) حکمرانی خوب هشت ویژگی اصلی دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از: (۱) مشارکت، (۲) اجماع‌گرا، (۳) پاسخگو، (۴) شفاف، (۵) مسئولیت، (۶) موثر و کارآمد، (۷) عادلانه و همه جانبه، و (۸) حاکمیت قانون نظریه حکمرانی خوب نمونه‌ای برای توسعه پایدار انسانی با ساز و کار 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 می‌باشد. در این راستا بر رفتار تعاملی سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی تاکید می‌شود و معتقد است دولت باید نقش هماهنگ کننده و تنظیم‌گر خود را تقویت نموده و به جای تصدیگری به تنظیم و تسهیل روابط پردازد (شریف زاده و قلی پور، ۱۳۸۲).

حکمرانی خوب نه تنها به کیفیت اداره دولت بستگی دارد، بلکه آن بر نحوه عملکرد کارکنان بخش دولتی نیز متکی است. حکمرانی خوب یک مفهوم بسیار وسیع و ارزشمند است که اغلب اصولاً برای ارتقای اقدامات خاصی توسط دولت‌ها و یا برای تعیین تمایز از شیوه‌های حکمرانی بد، مانند فساد، حمایت، عدم شفافیت و غیره مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Matheson et al., 2007)

### روش تحقیق

در این پژوهش به منظور تدوین مدل شایسته‌سالاری در نظام مدیریت منابع انسانی بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب از رویکرد چند زمینه‌ای 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. اعتبار سنجی مدل به روش بررسی عضو و تکثرگرائی نظری و مشارکت کنندگان انجام شده است.

1 UNESCAP



نظریه چندزمینه‌ای<sup>1</sup> را می‌توان به عنوان یک واکنش نسبت به نظریه زمینه‌ای تلقی کرد که سعی می‌کند جنبه‌های خاصی را از استقرائی و قیاس را ترکیب کند. نظریه چند زمینه‌ای بین خلق نظریه و زمینه‌یابی/اعتبارسنجی تمایز قائل می‌شود. (Goldkuhl & Cronholm, 2010).

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

□ زمینه‌یابی تجربی؛ داده‌های تجربی (ترجیحا از طریق رویکرد استقرائی)  
 □ زمینه‌یابی نظری؛ استفاده از نظریه‌های پیشین (نظریه‌هایی که به خوبی برای پدیده‌ی نظریه‌سازی شده انتخاب شده‌اند) و

□ زمینه‌یابی درونی؛ ایجاد تناسب صریح در درون نظریه (میان عناصر موجود در نظریه).  
 از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات و دیدگاه کارشناسان و متخصصین و تصمیم‌گیران و از منابع کتابخانه‌ای مانند کتابها، مقالات و پایان‌نامه‌ها و سایر مستندات برای بررسی نظریه‌های موجود و سایر موارد استفاده شد. محدوده‌ی زمانی جمع‌آوری اطلاعات میدانی این تحقیق ۱۲ ماه می‌باشد، 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، مساله 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 صورت گرفته و بازخورد حاصله، موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) اولیه اصلاح و موافقتنامه مقدماتی (پروتکل) نهایی به شرح ذیل تدوین گردید. سوال کلی در مصاحبه عبارت است از: "به نظر شما مدل مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود شاخصهای حکمرانی خوب، در سازمانهای دولتی چگونه است؟" و در طول مصاحبه در مورد همه شاخص‌های حکمرانی خوب این سوال به تفکیک طرح شده است.

«کدگذاری استقرائی» (در نظریه چندزمینه‌یابی) با «کدگذاری باز» (در نظریه زمینه‌یابی) مطابقت نسبتاً خوبی دارد. در نظریه زمینه‌یابی شیوه ذهن باز برای تحلیل داده‌ها در نظریه چند

<sup>1</sup>Multi-grounded theory

زمینه‌ای نیز مورد تاکید است (Goldkuhl & Cronholm, ۲۰۰۳). در این مرحله، پاسخ های 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.

بعد از کدگذاری استقرائی 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 نظریه‌ی 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 دسته‌بندیهای بررسی شوند. بعد از پالایش مفهومی ۵۰ مفهوم ذیل ۵ محور بدست آمد.

مرحله‌ی بعدی مرحله‌ی کدگذاری الگو است که با «کدگذاری انتخابی» در نظریه زمینه‌ای مطابقت دارد که در نظریه چند زمینه‌ای یک مرحله پایانی است، با این حال بایستی توسط سه فرآیند زمینه‌یابی مستقیم پیش برود.

برای اعتبار و قابلیت اعتماد از راهکار بررسی عضو(بازگرداندن تحلیل‌های اولیه به مشارکت‌کنندگان) - منطبق با مرحله اعتبار سنجی مستقیم تجربی در این پژوهش - برای اطمینان از اینکه مدل و تئوری به وجود آمده منطبق با نظرات شرکت‌کنندگان در مصاحبه است، استفاده شد.

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 غیر حضوری (تلفنی) یافته‌های تحقیق و اینکه آیا طبقات و داستان بیانگر تجربیات و دیدگاهها آنان می‌باشد، با شرکت‌کنندگان مطرح شد و از آنان خواسته شد تا نظر خود را بیان نمایند. نظرات اصلاحی آنها در فرآیند اعمال گردید.

برای زیادت اعتبار راهکار تکترگرایی شرکت کنندگان هم اضافه شد. تکترگرایی شرکت کنندگان در این پژوهش به این صورت محقق شد که مصاحبه با خبرگان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و حوزه حکمرانی خوب و همچنین خبرگان اجرائی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی (براساس استاندارد ۳۴۰۰۰) و حوزه حکمرانی خوب صورت گرفت. این موضوع در جدول (۴-۲۰) نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: تکترگرایی شرکت کنندگان در پژوهش

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

### یافته های تحقیق

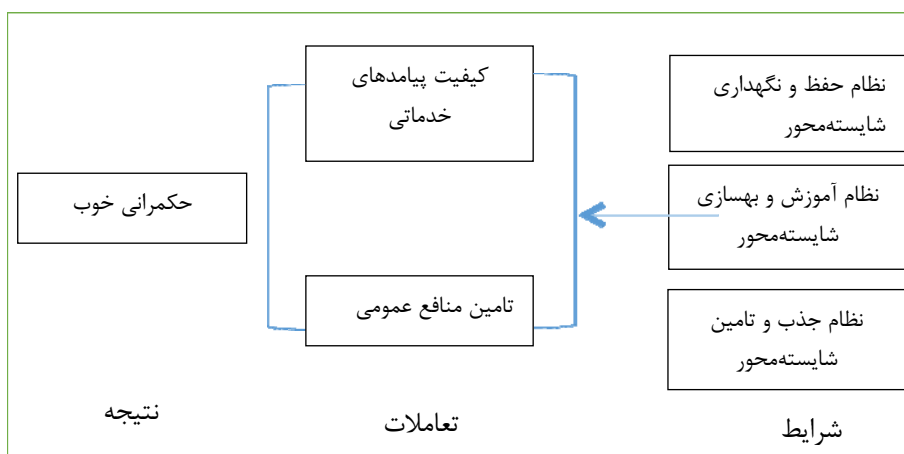
مرحله اول خلق نظریه در رویکرد چند زمینه‌ای پژوهش شامل کدگذاری استقرائی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگو می‌باشد. در جدول شماره ۲ مفاهیم حاصل از مرحله کدگذاری استقرائی و پالایش مفهومی آورده شده است. تعداد این مفاهیم ۴۲ می‌باشد که هر کدام از این مفاهیم یک یا چند کد را شامل می‌شود.

جدول شماره ۲: مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی

مفاهیم	مقوله های فرعی	مقوله اصلی
ارتقای مبتنی بر عملکرد و شایستگی	نظام حفظ و نگهداری (شاید سته داری)	شایسته‌سالاری (عبد صبور، ۱۳۹۵)
جبران خدمات و فراهم آوردن مزایا		
تحلیل و توسعه شایستگی عدالت محور		
برنامه‌های بهداشت کارکنان		
تامین ایمنی		
جانشین‌پروری	نظام آموزش و بهسازی (شاید سته‌پروری)	
بهسازی منابع انسانی بر مبنای مدل شایستگی سازمانی		
یادگیری سازمانی		
شایسته‌گزینی در فرآیند جذب و استخدام	نظام جذب و تامین (شایسته-یابی، شایسته-گماری، شایسته‌گزینی، )	
فرآیندهای استخدام بر مبنای مدل شایستگی سازمانی		
انتصاب بر مبنای شایستگی		
شفافیت و عدالت در انتصابات و فرآیند جذب و استخدام		
ثبات رویه در خط مشی	قابلیت اطمینان	کیفیت پیامدهای خدماتی (Parasuraman and etal, ۱۹۸۸)
فرهنگ سازمانی قوی		
رویه مشخص در فرآیندها	ضمانت	
برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی (کلان و خرد)		
فرآیندهای اثربخش منابع انسانی		
بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد		
نردبان های داخلی مسیر شغلی (دید بلند مدت)		
مشخص نمودن سهم فردی و گروهی در نتایج		
شفاف نمودن نقش کارکردها در اثربخشی		
زمینه نقد کنشگران فکری در تصمیم گیریها (قبل از عمل)		
تعلق سازمانی	مسئولیت-پذیری	
مستند سازی و شفافیت فرآیند ارائه خدمات (زمان، کیفیت و استاندارد)		

	همدلی	شفافیت و تطابق اهداف سازمان برای کارکنان و شهروندان
		مدیریت نوآوری و خلاقیت
		نظام ارتباطات موثر
		مدیریت تصویر سازمان (شفافیت واقعی)
تامین منافع عمومی (برگرفته از سایت کمیسیون خدمات عمومی استرالیا)	اهداف و نتایج	تصمیمات مبتنی بر معیار منفعت عمومی
		ثبات رویه در خطمشی مبتنی بر اولویت منافع عمومی
		شفافیت اهداف برای کارکنان و شهروندان
	فرآیند و رویه	شفافیت فرآیندهای منابع انسانی مرتبط با منافع عامه مثل استخدام
		حاکمیت قانون در فرآیندهای منابع انسانی (استخدام و...)
		مشارکت کارکنان
		ارزشهای اخلاقی
		منطق منافع عمومی رویه های اعمال اختیارات برای کارکنان و شهروندان
		عدالت رویه‌ای در فرآیندهای منابع انسانی
		تضمین پاسخگوئی در زمینه نحوه ارائه خدمات
		شفافیت فرآیندهای منابع انسانی مرتبط با منافع عامه مثل استخدام
		حاکمیت قانون در فرآیندهای منابع انسانی (استخدام و...)
		مشارکت کارکنان
		ارزشهای اخلاقی
		منطق منافع عمومی رویه‌های اعمال اختیارات برای کارکنان و شهروندان
		عدالت رویه‌ای در فرآیندهای منابع انسانی
		تضمین پاسخگوئی در زمینه نحوه ارائه خدمات

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 محور تشریح اقدامات بر اساس شرایط، اقدامات/تعاملات و نتایج می‌باشد.



شکل شماره ۱: مدل پژوهش مبتنی بر کدگذاری الگو

در تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی شایسته‌سالاری به عنوان اصلی انکارپذیر می‌باشد. سیستم استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی و شفافیت فرایند انتصابات موجب می‌شود تا جذب استعدادها در سازمانهای دولتی تضمین گردد. استقرار نیازمند سبک مدیریت شایسته‌سالارانه است.

شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان می‌باشد. در راستای این راهبرد سازمانها در رویکردی منسجم و یکپارچه یک چارچوب مشترک و هماهنگ را بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان سازمان برای اداره سرمایه‌های

انسانی ایجاد می‌نماید. فرآیندهای منابع انسانی شامل نظام جذب و تامین، آموزش و بهسازی و حفظ و نگهداری نقاطی هستند که ظرفیت و کانال اجرای استراتژی شایسته‌سالاری هستند. شایسته‌گزینی در فرآیند جذب و استخدام، مبتنی بودن فرآیندهای استخدام بر مبنای مدل شایستگی سازمانی، انتصاب بر مبنای شایستگی، شفافیت و عدالت در انتصابات و فرآیند جذب و استخدام جزو مولفه‌های شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی هستند. مولفه‌های ذیل نظام نگهداشت منابع انسانی در کدهای استخراج شده از مصاحبه عبارتند از:

- ارتقای مبتنی بر عملکرد و شایستگی
- استراتژی شفاف و منطقی جبران خدمات و فراهم‌آوردن مزایا
- تحلیل و توسعه شایستگی عدالت محور
- برنامه‌های بهداشت کارکنان
- تامین ایمنی

مولفه‌های شایسته‌پروری بر مبنای مصاحبه‌ها عبارتند از: جانشین‌پروری، مبتنی بودن فرآیند بهسازی منابع انسانی بر مبنای مدل شایستگی سازمانی و یادگیری سازمانی. مدل شایستگی با گردآوری داده‌هایی درباره‌ی مهارت‌ها، توانمندی‌ها و نیازمندی‌های لازم برای موفقیت کارکنان در جایگاه شغلی آغاز می‌شود. مهارت‌ها و قابلیت‌های کارمند فعلی یا متقاضی شغل که به‌عنوان عوامل شایستگی شناخته می‌شوند نیز به این مدل افزوده می‌شوند. شرکت‌ها مدل شایستگی را برای تصمیم‌گیری در طول فرآیند استخدام، شناسایی آموزش‌های اولیه‌ی لازم و تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ی جایگزینی کارکنان به‌کار می‌گیرند. اگر فرآیندهای مختلف منابع انسانی با استفاده از چارچوب رایج شایستگی طراحی و اجرا شوند، سیستمی همه‌جانبه به‌وجود می‌آید که می‌تواند خودش را تقویت کند. وقتی سازمانی کارکنانش را مطابق با مجموعه‌ای از شایستگی‌ها انتخاب می‌کند، پرورش می‌دهد، و برای‌شان پاداش و ترفیع در نظر می‌گیرد در اصل با ایجاد سیستم‌های کاری‌ای که عملکرد خوب را تشویق می‌کند، یک محیط کاری قوی در سازمان به‌وجود می‌آورد.

سازمان‌های یادگیرنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که عمدتاً از طریق آموزش و بهره‌ور ساختن نیروی انسانی میسر می‌گردد. سازمان یادگیرنده گروهی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان است.

اجرای راهبرد شایسته‌سالاری منابع انسانی در بخش دولتی در راستای بهبود حکمرانی خوب برای سازمانهای دولتی پیامدهایی را به همراه دارد. این پیامدها عبارتند از کیفیت زندگی و تامین منافع عمومی.

کدهای حاصل از مصاحبه ذیل ارائه خدمات با کیفیت تحت ابعاد مختلف کیفیت خدمات در مدل سروکوال (پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۵) دسته بندی شده اند. ثبات رویه در خط مشی های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی قوی و رویه های مشخص و قابل پیش بینی در تمامی فرآیندهای منابع انسانی، ارائه خدمت وعده داده شده به صورت صحیح و قابل اطمینان و مداوم را میسر می سازد. تضمین این امر که پرسنل از توانایی و شایستگی برای انتقال حس اعتماد و اطمینان نسبت به انجام خدمات به دریافت کننده را دارا می باشد بعدی مهم از کیفیت است. مدیریت منابع انسانی از طریق اثربخشی فرآیندها، برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر اهداف سازمانی و ملی، استفاده از نردبانهای داخلی مسیر شغلی، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، ایجاد زمینه نقد، شفاف نمودن نقش کارکردها در اثربخشی و مشخص نمودن سهم فردی و گروهی در نتایج حس تضمین را به شهروندان القاء می کند.

مسئولیت پذیری در زمینه تمایل به کمک کردن به مشتری و ارائه خدمت به موقع با تعلق سازمانی و شفافیت و مستندسازی فرآیند ارائه خدمات(زمان، کیفیت و استاندارد) ایجاد می گردد.

همدلی (توجه خاص به ارباب رجوع) به گونهای که ارباب رجوعان بپذیرند که برای سازمانی که به آن مراجعه کرده اند، مهم بوده و سازمان آنها را درک نموده است با نوآوری و خلاقیت، ارتباطات و شفافیت اهداف و تطابق با نیازها حاصل می شود و تصویری مطلوب از سازمان در ذهن دریافت کنندگان بر جای می گذارد.



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

فرآیندهای منابع انسانی بیشتر درگیر رویه‌های مبتنی بر تامین منافع عامه می‌باشند: شفافیت، حاکمیت قانون، عدالت رویه‌ای، مشارکت، ارزشهای اخلاقی و پاسخگوئی در زمینه فرآیندهای منابع انسانی. اینها در کنار رویه‌های اعمال اختیارات برای کارکنان و شهروندان بر منطق منافع عمومی می‌باشند. اهداف مربوط به تامین منافع عمومی باید به آگاهی همه کارکنان برسد و تصمیمات کارکنان مبتنی بر آن گردد. همچنین خط مشی منفعت عمومی نیاز به ثبات و دوام دارد.

قضایای تئوریک بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن با مقوله‌های معین است. قضایا متضمن روابط مفهومی هستند و از سازه‌ها شکل می‌گیرند در حالی که فرضیه‌ها مستلزم روابط سنجش بوده و از متغیرها شکل می‌گیرند (داناپیفرد، ۱۳۸۴).

#### ۱- نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی دولتی از پتانسیل و فرصت بیشتری برای تاثیرگذاری و بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب برخوردار است. به منظور بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، شایسته‌سالاری در همه‌ی فرآیندهای منابع انسانی به عنوان یکی از ابعاد مهم نقش مهمی دارد. شایسته‌سالاری در فرآیندهای جذب و تامین، حفظ و نگهداری و آموزش و بهسازی مدیریت منابع انسانی بخش عمومی کشور موجب می‌شود تا سازمانهای دولتی در تامین منافع عمومی و کیفیت پیامدهای خدماتی موفقیت بدست بیاورند. کیفیت پیامدهای خدماتی در بخش عمومی کشور در ابعاد قابلیت اطمینان، ضمانت، مسئولیت‌پذیری و همدلی قابل احصاء خواهد بود. تامین منافع عمومی نیز از حیث اهداف و نتایج و فرآیند و رویه مطرح می‌باشد.

در این پژوهش بر اساس روایت رویکرد نظریه چند زمینه‌ای تعداد ۳ قضیه تئوریک در ارتباط با مدل شایستگی در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در راستای حکمرانی خوب مطرح می‌گردد:

- قضیه شماره ۱: شایسته‌سالاری در فرآیندهای جذب و تامین، آموزش و بهسازی و حفظ و نگهداری مدیریت منابع انسانی موجب بهبود کیفیت پیامدهای خدماتی گردد.
  - قضیه شماره ۲: شایسته‌سالاری در فرآیندهای جذب و تامین، آموزش و بهسازی و حفظ و نگهداری مدیریت منابع انسانی موجب تامین منافع عمومی میگردد.
  - قضیه شماره ۳: بهبود کیفیت پیامدهای خدماتی و تامین منافع عمومی در بهبود شاخصهای حکمرانی خوب موثر هستند.
- با توجه به نتایج این پژوهش و قضایای مطرح شده در جهت شایسته‌سالاری در مدیریت کارکنان بخش دولتی در راستای بهبود وضعیت حکمرانی خوب پیشنهادات زیر توصیه می‌گردد:
- در راستای بهبود کیفیت پیامدهای خدمات ارائه شده به شهروندان از ابعاد قابلیت اطمینان، ضمانت، مسئولیت‌پذیری و همدلی مدیران منابع انسانی در فرآیندهای جذب و تامین، آموزش و بهسازی و حفظ و نگهداری شایسته‌سالاری در اولویت قرار گیرد.
  - در راستای تامین منافع عمومی از ابعاد اهداف و نتایج و فرآیند و رویه، شایسته‌سالاری در فرآیندهای جذب و تامین، آموزش و بهسازی و حفظ و نگهداری بسیار مهم می‌باشد.

## کتابنامه

۱. پاسبانی، محمد؛ آذر کسب، محمد؛ فاتحی خشک‌ناب، لیلا (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در موسسات دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: استانهای آذربایجان شرقی و غربی). فراسوی مدیریت. سال ششم، شماره ۲۲، صص ۹۶-۷۵.
۲. تیموری، هادی؛ شاهی، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هفتم، شماره ۹۰، صفحات ۱۱۵-۱۴۰.
۳. حیدری تفرشی، غلامحسین و قلی پور، مهدی (۱۳۹۵). تحقیقات مدیریت آموزشی. بررسی تاثیر میزان بکارگیری شایسته سالاری در شهرداری منطقه یک شهر تهران بر عملکرد نیروی انسانی از دید کارکنان تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره ۲۹، ۸۳ تا ۱۰۲.
۴. خدابنده لویی، نادر (۱۳۹۶). انتصاب شایسته کارکنان براساس نظام شایسته سالاری و تاثیر آن بر موفقیت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک مسکن استان همدان). مطالعات مدیریت و کارآفرینی. دوره سوم - شماره ۱، ۲۰۴ تا ۲۱۱.
۵. دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت شایستگی محور زیربنای مدیریت منابع انسانی. دومین همایش مدیریت سرمایه های انسانی با رویکرد کاربردی.
۶. دی دویوا، دیوید، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی شایسته محور، ترجمه ابطحی حسین، کرمانشاهی شقایق، منتظر راحله و شادان سعید، تهران، انتشارات مهربان
۷. سیدباقری، سید کاظم (۱۳۹۶). نقش شایسته سالاری در عدالت سیاسی و انعکاس آن در الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت. سیاست متعالیه. شماره ۱۹، ۷ تا ۲۲.
۸. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نشر نگاه دانش، چاپ هشتم
۹. شریف زاده، فتاح؛ قلی پور، رحمت الله (۱۳۸۲). حکمرانی خوب و نقش دولت. مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴، ۱۱۰-۹۳.

۱۰. صادقی جقه، سعید (۱۳۹۶). شایسته‌سالاری و مبارزه با رانت جویی؛ لازمه کارآمدی و ثبات در حکمرانی. دیده‌بان امنیت ملی، شماره ۶۶، ۴ صفحه ۵ تا ۸
۱۱. طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله؛ جهانگیری، علی و زارعی، سمیه (۱۳۹۷). سنجش میزان شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر تهران و شناسایی عوامل موثر بر آن. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳۶، صفحه ۴۲ تا ۶۲
۱۲. عبد صبور، فریدون (۱۳۹۲). ارائه الگوی مفهومی‌سازی و آسایش‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان. فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی. سال سوم، شماره دهم، صص ۲۱-۴۴
۱۳. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۸). حکمرانی خوب و الگوی مناسب دولت. دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
۱۴. مرادی دمنه، غلامرضا (۱۳۹۷). بررسی عوامل موثر بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا. علوم و فنون نظامی، شماره ۴۶، ۱۹-۳۸
۱۵. معمارزاده، غلامرضا؛ نجف بیگی، رضا و عباسزاده، یداله (۱۳۹۱). تبیین مدل ارتقاء شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. شماره ۲۰ (۲۴)، ۳۵ تا ۵۸
۱۶. موغلی، علیرضا و فاطمه قهرمانی رودبالی، ۱۳۹۴، شناخت چالش‌های دو اصل شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری در نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران و کارکنان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، ترکیه - استانبول، شرکت مدیران ایده پردازان پایتخت ایلیا، [https://www.civilica.com/Paper-ICMEH01-ICMEH01\\_867.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMEH01-ICMEH01_867.html)
۱۷. میر محمدی، سید محمد؛ حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها مدیریت، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ۹-۲۲

18. Anton Arulrajah, Anthonypillai. (2016). Literature Review on Good Governance in the Organizations through Human Resource Management: A Corporate Level Analysis. *International Business Research*. 9. 14. 10.5539/ibr.v9n8p14.
19. Bovaird, Tony and Löffler, Elke (2009). *Public Management and Governance*. By Routledge. London and New York. Second edition

20. Caiden GE (1991). What really is public maladministration? *Public Administration Review* 51(6): 486–493.
21. Condrey, S. E. (2010). *Handbook of Human Resource Management in Government* (p. xlviii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Dahlstroöm 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.
23. 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)
24. Goldkuhl, Göran and Cronholm, Stefan (2010). Adding Theoretical Grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory; *International Journal of Qualitative Methods* , 9(2)
25. <https://www.apsc.gov.au/>
26. [info.worldbank.org](http://info.worldbank.org)
27. Keping, Yu(2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11:1–8
28. Kopecky P, Mair P and Spirova M (Eds) (2012) *Party Patronage and Party Government: Public Appointments and Political Control in European Democracies*. Oxford: Oxford University Press
29. Matheson A, Weber B, Manning N et al. (2007) Study on the political involvement in senior staffing and on the delineation of responsibilities between ministers and senior civil servants. OECD Working Papers on Public Governance, OECD Publishing.
30. Meier, KJ and Capers, KJ (2012). Representative bureaucracy: Four questions. In: Peters BG and Pierre J (Eds). *The SAGE Handbook of Public Administration*. London: Sage.
31. Parasuraman, A. , Zeithaml, V. and Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 63(1), pp.12–37
32. 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
33. Sung S. K. (2012). "Symmetry in the sensitivity of executive bonus compensation to earnings and returns in high-technology"; (Chapter Item), *International Finance Review*, 13, pp. 127-172.