



## Presenting Human Resources Governance Model with Meta-synthesis Approach

Shahnaz Jokar<sup>1</sup> , Zahra Vazife<sup>2</sup> , Ali Asghar Tabavar<sup>3</sup>

### Abstract

### Article Type:

Research-based

**Background & Purpose:** One of the new approaches to human resource management that is in line with current conditions is human resource governance. Human resource governance is a management model that is used to optimize employees. One of the main reasons for the failure of human resource management tasks is the lack of human resource governance in this area. Therefore, given the importance of this issue, this research has developed and designed a human resource governance model.

**Methodology:** This research is of a qualitative, developmental, interpretive and inductive type, which has been implemented with a meta-synthesis and qualitative content analysis approach. The information sources consist of articles published in various foreign and domestic databases. After collecting the published articles, based on the index considered by the researcher, the selected articles were selected for review.

**Findings:** After reviewing and combining the results of the selected studies, 75 descriptive codes were obtained, which were classified into 22 primary categories, 7 organizing categories, and 3 comprehensive categories. the drivers of human resource governance include individual factors (mental beliefs and beliefs and transformational thinking), organizational factors (adaptive organizational culture, structural factors, dynamic interactions, human resource competence, stakeholder networking, and information factors) and environmental factors (value-based culture, environmental interaction, and labor-related laws) and the main category includes the operational dimension and the strategic dimension and the consequences include individual consequences (self-development and enhancement of capabilities), organizational consequences (transparency and accountability, sustainable human resources, adaptive organization and securing the interests of stakeholders) and consequences for society (customer satisfaction, rule of law and organizational dynamics).

**Conclusion:** Given today's changing conditions, implementing human resource governance in organizations can be an appropriate measure to respond to environmental conditions, and this new structure will pave the way for increased productivity in organizations. the use of flat and non-bureaucratic structures, team and democratic management, and transformational leadership styles have greater potential to achieve desirable human resource governance. human resource governance is not merely internal organizational management, but rather a tool for creating human and social capital on a broader scale.

**Keywords:** Governance, Human resource governance, Human resources, Human resource management, Meta-synthesis.

### Corresponding Author:

Shahnaz Jokar

### © Authors

### Received:

April 13, 2025

### Received in revised form:

May 19, 2025

### Accepted:

June 01, 2025

### Published online:

June 30, 2025

**Citation:** Jokar, Shahnaz; Vazife, Zahra & Tabavar, Ali Asghar (2025). Presenting Human Resources Governance Model with Meta-synthesis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 1-34. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.516609.2394>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran. E-mail: shahnazjokar129@gmail.com
2. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran. E-mail: ali.a.t@mgmt.usb.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran. E-mail: vazife@mgmt.usb.ac.ir



## ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی با رویکرد فراترکیب

شهناز جوکار<sup>۱</sup>، زهرا وظیفه<sup>۲</sup>، علی اصغر تباوار<sup>۳</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: شهناز جوکار  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** یکی از رویکردهای نوین اداره منابع انسانی منطبق با شرایط کنونی، حکمرانی منابع انسانی است. حکمرانی منابع انسانی یک الگوی مدیریتی است که برای بهینه‌سازی کارکنان به کار می‌رود. یکی از دلایل اصلی عدم موفقیت وظایف مدیریت منابع انسانی، فقدان حکمرانی منابع انسانی در این حوزه است. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر به تدوین و طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی پرداخته است.

**روش:** این پژوهش از نوع کیفی، تفسیری و استقرایی است که با رویکرد فراترکیب و تحلیل محتوای کیفی اجرا شده است. منابع اطلاعاتی را مقاله‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف خارجی و داخلی تشکیل می‌دهد. بعد از گردآوری مقاله‌های منتشر شده، بر اساس شاخص مد نظر پژوهشگر، مقاله‌های منتخب برای بررسی انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** پس از بررسی و ترکیب نتایج مطالعات منتخب، ۷۵ کد توصیفی به دست آمد که این کدها در ۲۲ مقوله اولیه، ۷ مقوله سازمان دهنده و ۳ مقوله فراگیر طبقه‌بندی شدند. پیشران‌های حکمرانی منابع انسانی، مشتمل بر عوامل فردی (اعتقادات و باورهای ذهنی و تفکر تحولی)، عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی انطباق پذیر، عوامل ساختاری، تعاملات پویا، شایستگی منابع انسانی، شبکه‌سازی ذی نفعان و عوامل اطلاعاتی) و عوامل محیطی (فرهنگ ارزش مدار، تعامل محیطی و قوانین مرتبط با نیروی کار) هستند. مقوله اصلی بُعد عملیاتی و بُعد استراتژیک را شامل می‌شود و پیامدها عبارت‌اند از: پیامدهای فردی (خویشترن پروری و ارتقای قابلیت‌ها)، سازمانی (شفافیت و پاسخ‌گویی، منابع انسانی پایدار، سازمان انطباق پذیر و تأمین منافع ذی نفعان) و پیامد برای جامعه (رضایت ارباب رجوع، حکمرانی قانون و پویایی سازمانی).

**نتیجه‌گیری:** با توجه به شرایط متغیر امروزی، اجرای حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌ها، می‌تواند برای پاسخ به شرایط محیطی اقدام مناسبی باشد و این ساختار جدید، زمینه بهره‌وری فزاینده سازمان‌ها را مهیا سازد. به کارگیری ساختارهای تخت و غیربوروکراتیک، مدیریت تیمی و دموکراتیک و سبک رهبری تحول آفرین، برای تحقق حکمرانی منابع انسانی مطلوب توان بیشتری دارند. حکمرانی منابع انسانی، فقط مدیریتی درون سازمانی نیست، بلکه ابزاری برای خلق سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در مقیاس وسیع‌تر است.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی، منابع انسانی، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، فراترکیب.

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۹

**استناد:** جوکار، شهناز؛ وظیفه، زهرا و تباوار، علی اصغر (۱۴۰۴). ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی با رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۳۴-۱.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.516609.2394>

shahnazjokar129@gmail.com

ali.a.t@mgmt.usb.ac.ir

vazife@mgmt.usb.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه:

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه:

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۱۵، شماره ۲، ص. ۳۴-۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

حکمرانی از جمله موضوعاتی است که در سال‌های اخیر، در کانون توجه بسیاری از اندیشمندان قرار گرفته و در پرتوی فروپاشی‌های اقتصادی و بحران‌های مالی، مرکز توجه تمامی سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی و محلی در چند دهه گذشته بوده است. این مهم، به‌ویژه بعد از آنکه نظریه حکمرانی خوب مطرح شد، علاقه پژوهشگران این حوزه را جلب کرد و در این راستا، اقدامات مثبت فراوانی، نظیر تأسیس مدرسه حکمرانی، برگزاری نشست‌ها، همایش‌ها و نیز ارائه خروجی‌هایی در این زمینه صورت پذیرفت. حکمرانی بر رابطه میان شهروندان و حکومت متمرکز است و به توزیع مسئولیت و قدرت تصمیم‌گیری میان لایه‌ها و مراکز گوناگون تصمیم‌گیر اشاره دارد. در حکمرانی سه بخش دولتی، خصوصی و جامعه مدنی با هم مشارکت دارند و با همکاری هم، امور را اداره می‌کنند. بنابراین، در حکمرانی ساختار شبکه‌ای و مشارکت و همچنین همکاری و شراکت بین اعضا تأکید می‌شود (دهقان‌پور فراشاه و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۳). حکمرانی به موضوع مهمی برای رسیدگی به مشکلاتی تبدیل شده است که از طریق تهیه سیاست‌هایی برای اجرای سازوکارهای خاص که شفافیت در سازمان‌ها را تضمین می‌کند، به‌وجود آمده است. با وجود این در بسیاری از زیر موضوعات حکمرانی، از جمله حکمرانی منابع انسانی، هنوز آن‌طور که بایسته است مطالعه و پژوهش صورت نگرفته که البته با توجه به جدید بودن سابقه مبحث حکمرانی، این نکته تا حدی طبیعی است. حکمرانی در حوزه‌های مختلف مدیریتی به‌کار رفته است که منابع انسانی نیز یکی از این حوزه‌هاست. یکی از رویکردهای نوین اداره منابع انسانی منطبق بر دنیای کنونی، حکمرانی منابع انسانی است (مارتین، فارندال، پائو و استیلز، ۲۰۱۶).

در گذشته منابع انسانی به موضوعاتی مانند جذب، پرداخت حقوق و دستمزد و بیمه محدود بود که با نقش اداری از آن یاد می‌شد؛ اما امروزه مواردی مانند یکپارچگی اقدامات منابع انسانی، طراحی اقدامات متناسب با الزامات کسب‌وکار، تصمیم‌گیری در جایگاه مناسب و مشروعیت آن و ایفای نقش مناسب واحد منابع انسانی موجب شده است که منابع انسانی به شریک تجاری کسب‌وکار تبدیل شود. از آن گذشته، منابع انسانی در حال فراتر رفتن از نقش استراتژیک کسب‌وکار و تبدیل شدن به یکی از هدایت‌کننده‌های موفقیت کسب‌وکار و پایداری آن است (زارع، نرگیان و چراغی، ۱۴۰۲). از طرف دیگر در شرایط نوین و رو به تحول امروز، دیگر رویه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی کارساز نیست و بدون همراهی و شراکت واحدها و مدیران بخش‌های متنوع سازمان، انطباق با شرایط پیچیده و پویای محیطی میسر نمی‌شود. بدین ترتیب، اداره امور منابع انسانی، در قالب گروه یا تیمی شکل گرفت که در آن تمامی واحدها در خصوص نتایج، احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری داشتند و به‌تدریج شکل جدیدی متناسب با عصر اطلاعات و تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار پدید آمد. سازمان‌ها به‌طور مداوم در واکنش به جهانی شدن، تغییرات جمعیتی، تغییرات فناوری، وجود بازارهای پیش‌بینی‌نشده، رقابتی و پیچیده، در حال تغییر و تحول هستند و تلاش می‌کنند استراتژی‌های مدیریتی و اصول کارآمدی مناسبی را اتخاذ کنند. در این بین، حکمرانی منابع انسانی یک استراتژی اثربخش برای پاسخ‌گویی به تغییرات فزاینده در عصر کنونی است (زارع و همکاران، ۱۴۰۲).

حکمرانی منابع انسانی یک الگوی مدیریتی است که برای بهینه‌سازی کارکنان به‌کار می‌رود. این الگو شامل

مجموعه‌ای از اصول است که به مدیریت مؤثر تلاش‌ها و پتانسیل کارکنان و افزایش کیفیت و کارآمدی سازمان منجر می‌شود (مارتین، مک‌گلدریک، بارد و هوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در واقع، حکمرانی منابع انسانی، مشتمل بر اتخاذ تصمیم‌های مناسب با هدف دستیابی به استراتژی‌های کلی سازمان است که تضمین می‌کند کارکنان و مدیریت در رابطه با وظایف محوله خود پاسخگو خواهند بود. همچنین انگیزه‌های لازم را از نظر کاهش کانال‌های ارتباطی، استقلال بیشتر و همکاری بهتر هم‌تایان فراهم می‌کند که در نهایت به سازمان کمک می‌کند تا نیروی کار رقابتی متعهد و باتجربه‌ای را در اختیار داشته باشد (زوما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). از نظر چنایدا، ادین و فایروز<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، حکمرانی منابع انسانی سیستمی است که در آن، سازمان با در نظر گرفتن همه ذی‌نفعان خود و همچنین عوامل انسانی و اجتماعی و در همه سطوح سازمان، هدایت و کنترل می‌شود. این تعریف چندبعدی تلقی می‌شود و چارچوب داخلی و خارجی سازمان را دربرمی‌گیرد. حکمرانی منابع انسانی را نیز باید به‌منزله نوعی شراکت در کسب‌وکار تلقی کرد. نقش‌های هریک از اعضای شراکت، ممکن است متفاوت باشد؛ اما همه اعضا در مسئولیت پیشبرد اهداف کسب‌وکار سهیم‌اند. در حکمرانی منابع انسانی، همه شرکا در اجرای کارکرد اصلی منابع انسانی نقش دارند و برخی از امور فرعی از طریق پیمان‌سپاری به واحدهای خارج از سازمان واگذار می‌شود. بر این اساس، امروزه مسئولیت اجرای منابع انسانی، فقط بر عهده واحد منابع انسانی نیست؛ بلکه جامعه وسیع‌تر درون سازمانی و برون سازمانی نیز درگیر آن هستند. این جامعه، متشکل از افراد و واحدهای سراسر سازمان است؛ زیرا هم مدیران صف و هم حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید وارد این شراکت شوند (فرچوند، الوداری و پورعزت، ۱۳۹۳).

با توجه به شرایط پیچیده و ناامن محیطی کنونی و نظر به اینکه در اجرای حکمرانی منابع انسانی سایر واحدهای سازمان نیز مشارکت دارند، این موضوع از یک طرف به ایجاد فرهنگ تعهد و پاسخ‌گویی در قبال مسئولیت‌ها در سازمان منجر می‌شود؛ زیرا آنان باید پاسخ‌گویی وظایف خود باشند و از طرفی، سبب توانمندسازی متخصصان منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان می‌شود. در نهایت، چنین اقدامی، باعث کاهش تضاد بین صف و ستاد و همچنین موجب هم‌افزایی در انجام عملیات منابع انسانی سازمان می‌شود (جکپار، تینگی، هویی، جوهری و مینت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در سال ۲۰۱۶، اولین هنجار بین‌المللی ایزو، مربوط به منابع انسانی چاپ شد. یکی از آن‌ها ایزو ۳۰۴۰۸ است که جنبه‌های مربوط به حکمرانی را توضیح می‌دهد. در بخشی از این کد، اشاره شده است که به وسیله هم‌راستاسازی اقدامات اثربخش مربوط به حکمرانی انسانی با برنامه‌ریزی‌های راهبردی، فواید زیر حاصل می‌شود (ایزو، ۲۰۱۶):

۱. پاسخ‌گویی به نیازهای سازمانی، تنظیم‌گری و عملیاتی؛
۲. پیش‌بینی و مدیریت مخاطرات مربوط به منابع انسانی؛
۳. حصول اطمینان از اینکه هزینه‌های مربوطه مدیریت و ارزش سرمایه‌گذاری‌ها برآورد می‌شود؛
۴. فرهنگ سازمانی به نحوی پیش می‌رود که نمایانگر ارزش‌های سازمان باشد، مدیریتی رشدیافته، ارتباطات اثربخش و نیز همکاری مبتنی بر اعتماد را در میان ذی‌نفعان سازمان افزایش می‌دهد؛
۵. عملکرد کلی را بهینه می‌کند.

مهم‌ترین مزایای به‌کارگیری حکمرانی منابع انسانی را می‌توان در موارد زیر برشمرد (کاهلر و گروندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸):

- ساختارهای گزارش‌دهی روشن؛
- شفافیت نقش و ارزش افزوده فعالیت‌ها و تصمیمات منابع انسانی در هر سطح سازمان؛
- مرزها و کنترل‌های تصمیم‌گیری منطقی؛
- ادغام و هم‌سویی با اولویت‌های تجاری؛
- وضوح در مورد تحمل یک سازمان در برابر فعالیت‌های تکراری؛
- شفافیت فرایند و در نتیجه اعتماد/ تعهد کارکنان؛
- شواهد قابل اثبات از ارزش منابع انسانی برای کسب‌وکار

حکمرانی کارآمد منابع انسانی، تضمین می‌کند که افراد یک سازمان، به‌طور کارآمد و مؤثر مدیریت می‌شوند و از استانداردهای قانونی و اخلاقی پیروی می‌کنند. همچنین به ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و انصاف در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان کمک می‌کند (رورانگ و لاسدی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). حکمرانی منابع انسانی، ترکیبی از برخی روش‌ها و راهبردهای منابع انسانی است که به دستیابی به اهداف استراتژیک، مالی، روان‌شناختی و اجتماعی سازمان در درازمدت کمک خواهد کرد. به‌طور کلی، حکمرانی منابع انسانی بین مدیران عالی، میانی، صف، متخصصان منابع انسانی و کارکنان نقش بسیار حیاتی دارد و نظارت داخلی و ساختار مدیریتی سیاست‌های منابع انسانی سازمان را با تعیین نقش‌های خاص، به پاسخ‌گویی و پذیرش مسئولیت برای واحدهای سراسر سازمان، الزام می‌کند (گرامپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین، حکمرانی منابع انسانی درصدد آن است که با تدوین دستورالعمل‌ها و مشورت در تصمیم‌گیری، مدیریت مشارکتی را که اهداف حکمرانی منابع انسانی است، تسهیل کند (العبدی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). عوامل مختلفی وجود دارد که مدیریت منابع انسانی باید هنگام تدوین برنامه‌های حکمرانی آن‌ها را در نظر بگیرد. در این زمینه، ارزش‌ها و اصول منابع انسانی به تلاشی برای توسعه دستورالعمل‌های کلی تبدیل می‌شوند و در عین حال، تلاشی برای تشویق کارکنان، مدیران و اعضای هیئت‌مدیره به تفکر و تصمیم‌گیری بر اساس یک نظام ارزشی مشترک است (الربایی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). مطابق پژوهشی که سینگ و شوکلا<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) انجام دادند، برای پیاده‌سازی حکمرانی منابع انسانی در سازمان زمینه و شرایط خاصی لازم است. نتایج این پژوهش نشان داد که شفافیت و کار تیمی، آموزش و توسعه، ارزش‌های کارکنان، صداقت و رفتار منصفانه، محصول باکیفیت و احساس مشارکت، توانمندسازی و انضباط، پیش‌نیازهای لازم برای حکمرانی منابع انسانی هستند. در مطالعه‌ای که گروبلر، بزودنهوت و هیر<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) انجام دادند، عناصر اصلی حکمرانی در وظایف منابع انسانی عبارت بودند از: ساختار و پاسخ‌گویی (طراحی گروه‌های مشاوره و ارتباط با ذی‌نفعان سازمان)، شوراهای مؤثر (ارتباط با ساختار و اشاره به اثربخشی شورا و سایر ذی‌نفعان درگیر)، فلسفه و اصول عملیاتی (توصیف توانایی تحمل ریسک، رویکرد تفویض اختیار و سطوح مورد انتظار از استقلال مدیریت در واحد تجاری)، فعالیت‌های اصلی مدیریت (فعالیت‌هایی مانند توسعه استراتژی منابع انسانی، برنامه‌ریزی کسب‌وکار، نظارت بر طرح

1. Kaehler & Grundei

2. Rorong & Lasdi

3. Grump

4. Al-Obaidi

5. Al-Rubaie

6. Singh & Shukla

7. Grobler, Bezuidenhout & Hyra

و برنامه‌های پاداش، تخصیص و توسعه کارکنان منابع انسانی/جانشینی رهبری) و نظارت بر عملکرد (چارچوب مورد استفاده برای ارزیابی و ارتباط اثربخشی وظایف عملیاتی، انطباق و کمک به موفقیت کسب‌وکار) حکمرانی اثربخش منابع انسانی، هم‌سویی منابع انسانی را با الزامات اخلاقی و قانونی مرتبط با اقدامات مربوط به مدیریت افراد را تسهیل می‌کند و بهره‌مندی از یک ساختار مناسب حکمرانی منابع انسانی، بر روش کسب‌وکار یک سازمان و تصمیمات در سطوح عالی آن تأثیر بسزایی دارد. همچنین این اطمینان را ایجاد می‌کند که تصمیم‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی که در سطوح عالی اتخاذ می‌شود، به بهبود و تقویت منابع انسانی و نیز مقبولیت مدیریت می‌انجامد (فارندال، پائو و بوسلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

در شرایط نوین و رو به تحول امروز، یکی از رویکردهای نوین اداره منابع انسانی منطبق با دنیای کنونی، حکمرانی منابع انسانی است. با وجود اینکه مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر کشور، منابع انسانی آن است؛ هنوز در سازمان‌های کشورمان، از نگاه سنتی به منابع انسانی حکایت می‌کند و پیشرفت‌های اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی، کمتر به چشم می‌خورد. همان‌طور که در ادبیات موضوع دیده می‌شود، بیشتر مطالعات پیشین مرتبط با حکمرانی شرکتی و ارتباط و اثرگذاری آن با منابع انسانی و در جهت توسعه پایدار منابع انسانی انجام شده است و مدل‌های حکمرانی منابع انسانی، به‌صورت کلی، وظایف مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند و مطابق با بررسی‌های محقق، تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی خاص و ویژه حکمرانی منابع انسانی نپرداخته است. اینک برای رهبران منابع انسانی زمانی است که مدل شفاف‌تری را برای حکمرانی کارکردی توسعه دهند و مدل را به‌صورت فعالانه برای درگیر کردن ذی‌نفعان به اشتراک بگذارند. هدف از این پژوهش، طراحی و تدوین مدل حکمرانی منابع انسانی است و مؤلفه‌ها، پیشران‌ها و پیامدهای آن را تبیین کرده است؛ بنابراین با توجه به دانش چشمگیری که در ادبیات موضوع حوزه حکمرانی منابع انسانی تولید شده است، بی‌شک بازنگری این حجم از دانش، می‌تواند حقایق نوینی را آشکار سازد؛ لاجرم بهترین روش برای دستیابی به این هدف، بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب یافته‌های حاصل از دسته‌بندی‌هاست. حکمرانی منابع انسانی، در کانون توجه مطالعات محدودی در جهان و ایران قرار گرفته است؛ از این رو، چنین الگویی، می‌تواند هم در جهت غنای ادبیات موضوع و هم در جهت بهره‌گیری در سازمان‌های مختلف، به‌منظور اجرای یک الگوی واحد در منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

## پیشینه نظری پژوهش

در این بخش به مفهوم حکمرانی منابع انسانی، اجزای حکمرانی منابع انسانی و مدل‌های حکمرانی منابع انسانی پرداخته شده است.

## مفهوم حکمرانی منابع انسانی

اصطلاح حکمرانی منابع انسانی، به سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ برمی‌گردد و در آن سال‌ها، تلاش‌های گسترده‌ای در راستای ارتقای وظایف مجریان تا حد شرکای تجاری کسب‌وکار انجام شد. از حکمرانی منابع انسانی تعریف روشنی وجود ندارد؛ اما تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. حکمرانی منابع انسانی عبارت است از: تصمیم‌گیری مؤثر در خصوص منابع انسانی سازمان و کنترل کارآمد آن‌ها با ایجاد خط‌مشی‌های منابع انسانی و نظارت مستمر بر آن‌ها (زوما، ۲۰۱۸). حکمرانی منابع

انسانی ترکیبی از اجرای خوب اخلاق (رفتار شهروندی) و تصمیم‌گیری است که از مسئولیت اجتماعی خوب شرکت و توسعه پایدار برای همه ذی‌نفعان سازمان پشتیبانی می‌کند (العبدی، ۲۰۲۴). این، نشان‌دهنده تصمیم‌گیری مؤثر در یک فرایند کلی است که در آن، استانداردها باید از اهمیت بالایی برخوردار باشند و در عین حال از آرمان‌های باز بودن، انصاف، آزادی و مسئولیت‌پذیری محافظت شود (یوزال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

حکمرانی منابع انسانی، چارچوب رفتار عاملان دخیل در مدیریت منابع انسانی و نیز کنترل آن در سازمان و بخش‌های مختلف آن است که هنجارهای رسمی را شامل می‌شود که خود نتیجه تأثیرهای جمعی ذی‌نفعان است (کاهلر و گروندی، ۲۰۱۸). این تعریف، شش جنبه از مفهوم حکمرانی منابع انسانی را پوشش می‌دهد:

- حکمرانی منابع انسانی، بخش مربوط به حوزه انسانی حکمرانی عمومی است (بخش دیگر حکمرانی بخش فناوریانه داده‌ای و غیرانسانی آن مانند مدل کسب‌وکار یا سایر جنبه‌های صورت حقوقی شرکت است).
- حکمرانی منابع انسانی یک فعالیت نیست، بلکه تنظیم‌کننده بیرونی است.
- حکمرانی منابع انسانی، مدیریت تمام کارمندان و تیم مدیریتی را برعهده می‌گیرد که دپارتمان منابع انسانی و دیگر شوراها و کمیته‌های مرتبط با منابع انسانی را شامل می‌شود.
- حکمرانی منابع انسانی در تمام سطوح سازمانی وجود دارد، البته باید توجه کرد که هنجارهای مربوط به حکمرانی، برخلاف هنجارهای راهبردی و عملیاتی طبق تعریف، تنها به رفتارهای مدیریتی مربوط می‌شود.
- حکمرانی منابع انسانی ممکن است جزئی یا جامع، سازگار یا متناقض و نیز اثربخش یا غیراثربخش باشد. در هر صورت، همیشه این حکمرانی وجود دارد.

از آنجایی که حکمرانی یک چارچوب رفتاری از هنجارهای رسمی است، حکمرانی درونی منابع انسانی، ابزار مدیریتی محسوب می‌شود که وظایف و فعالیت‌های منابع انسانی را تنظیم می‌کند. حکمرانی منابع انسانی بر نحوه شراکت واحدهای گوناگون داخلی و خارجی در انجام وظایف و مسئولیت‌های منابع انسانی دلالت دارد. بر اساس این رویکرد، اداره کردن امور منابع انسانی، با اکتفا به متخصصان منابع انسانی، نه ممکن است و نه خردمندانه. حکمرانی منابع انسانی به شراکت و نحوه پاسخ‌گویی واحدهای گوناگون در انجام عملیات منابع انسانی برای نیل به اهداف راهبردی دلالت دارد و درصدد پاسخ به این پرسش است که چه کسانی امور منابع انسانی را انجام می‌دهند (از میان مدیران عالی، متخصصان منابع انسانی، مدیران صف) (چولاک و الگل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

### تئوری‌های پشتیبان حکمرانی منابع انسانی

در ادبیات موضوع برای حکمرانی منابع انسانی، به چهار تئوری، به‌عنوان تئوری‌های پشتیبان حکمرانی منابع انسانی اشاره شده است: تئوری مبتنی بر منابع<sup>۳</sup>، تئوری سرمایه انسانی<sup>۴</sup>، تئوری رفتاری<sup>۵</sup> و چارچوب. در جدول ۱ به‌صورت خلاصه اهداف، رویکرد و محدودیت‌های این تئوری‌ها مشاهده می‌شود.

---

1. Uysal  
 2. Çolak & Egel  
 3. Resource Based View (RBV)  
 4. human capital theory  
 5. the behavioral theory

جدول ۱. تئوری‌های پشتیبان حکمرانی منابع انسانی

نویسنده / سال	نام تئوری	رویکرد	مشارکت‌های تئوری	محدودیت‌ها
بون، اکاردت، لپاک و بوسلی <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)؛ فریمن، دمیتریف و فیلیپس <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	تئوری مبتنی بر منابع	در نظر گرفتن خواسته‌های فردی همه کارکنان	استفاده مؤثر از منابع داخلی سازمان	عدم توانایی درک ایجاد مزیت رقابتی از منابع خاص
بون و همکاران (۲۰۱۸)؛ اشمیت <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	تئوری سرمایه انسانی	بر اساس سرمایه انسانی به‌عنوان منبع اصلی برای عملکرد سازمان‌ها و ارزش اقتصادی آن	منابع انسانی با کیفیت بالا را برجسته و آن‌ها را به‌عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی در نظر می‌گیرد.	عدم در نظر گرفتن خواسته‌های فردی همه کارکنان توانایی محدود برای نمایش واقعیت و تنوع دنیای حرفه‌ای
چارو <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)	تئوری رفتاری	بر اساس رویکرد میکروسکوپی با محوریت افراد سازوکارهای میانجی رابطه بین سیستم‌های منابع انسانی و آثار آن‌ها در سطح سازمانی	توسعه رفتارهای سرمایه انسانی	در برابر افسانه بهترین راه با این استدلال که هیچ مدل جهانی مدیریت منابع انسانی وجود ندارد.
جیانگ، لپک، هو و بائر <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)؛ توات و آسیا <sup>۶</sup> (۲۰۲۲)	توانایی، انگیزه، فرصت	بر اساس قابلیت‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌هایی برای بهبود سازمانی عملکرد	عملکرد اقتصادی و مالی بهتر	نیاز به سرمایه‌گذاری بالا در رهبری استراتژیک

منبع: چنایدا و همکاران (۲۰۲۳)

### اجزای حکمرانی منابع انسانی

مرکز<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) در سیستم عملیات حکمرانی منابع انسانی، پنج عنصر اصلی را تعریف می‌کند. این عناصر، رهبران عملیاتی را قادر می‌سازد تا بر مناطق تمرکز و پاسخ‌گویی را به‌طور مؤثری مدیریت کنند. این عناصر درحالی‌که متمایز از یکدیگرند به یکدیگر نیز وابسته‌اند؛ یعنی برای آنکه به‌طور مؤثر و واضح اداره شوند، باید هر یک جداگانه بیان شود و توسعه یابد (هسلوپ، هیلبرون، کوب و زومیک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

1. Boon, Eckardt, Lepak & Boselie
2. Freeman, Dmytriyev & Phillips
3. Schmidt
4. Charreaux
5. Jiang, Lepak, Hu & Baer
6. Touate & Asiya
7. Mercer
8. Heslop, Hilbron, Koob & Szumyk

## ساختار و پاسخ‌گویی

ساختار به تشریح طراحی گروه هدایتگر و همچنین روابط آن با ذی‌نفعان درگیر می‌پردازد. یک سند منشور، معمولاً مناطق تمرکز اجتماع (انجمن) را بر اساس مسئولیت‌های استراتژیک، عملیاتی و وظیفه‌ای بیان می‌کند. منشور همچنین ممکن است نقش‌ها، ساختارهای جلسه‌ها و پروتکل‌ها را بررسی کند. ساختار کارآمد انجمن منابع انسانی رسمی و انعطاف‌پذیر است. به‌اندازه رسمی بودن، برای بهینه‌سازی اطلاعات جمع‌آوری شده و تصمیم‌گیری کافی است و به‌اندازه انعطاف‌پذیر بودن، به اعضای انجمن اجازه می‌دهد تا کار واقعی را برای پیشبرد و مدیریت عملیات انجام دهند (کاهلر و گروندی، ۲۰۱۹). در بسیاری از سازمان‌ها، تصمیم‌گیری عملیاتی منابع انسانی تنها برعهده رئیس اجرایی منابع انسانی است. ایجاد یک ساختار صریح برای حکمرانی منابع انسانی، روشی برای تقویت تصمیم‌گیری از طریق بینش‌های گوناگون و استعدادهای متنوع متخصصان مجرب سازمان برای تفکر، تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی است. یک انجمن توانمند با هر تصمیم اولویت‌های خود را به سازمان ابلاغ و نیازهای استراتژیک و عملیاتی خود را متعادل می‌کند. ساختار عامل اصلی کمک به عملکرد سازمانی است. ساختار خوب، عملکرد خوب را تضمین نمی‌کند؛ اما می‌تواند کمک کند، در حالی که ساختار اشتباه مانع عملکرد خوب می‌شود (السافتی و راغب<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

## اجتماع‌های کارآمد

کارآمدی اجتماع‌ها به‌شدت به ساختار سازمان مرتبط است و به کارایی شخصی، بین فردی و گروهی اجتماع و سایر ذی‌نفعان درگیر اشاره دارد. بارزترین ریسک سازمانی منابع انسانی، ایجاد ساختار رسمی برای انجمنی است که به‌طور مؤثری اداره نمی‌شود. حکومت مستلزم همکاری و تعهد به اهداف گروهی اعضای انجمن است. در واقع، اغلب به دلیل موقعیت سازمان از مردم خواسته می‌شود که به انجمن پیوندند، نه فقط براساس توانایی آن‌ها برای کار در تیم یا علاقه آن‌ها به مسائل مربوط به حکمرانی (مارتین و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به اینکه واحد منابع انسانی مسئول سرمایه‌گذاری افراد در سازمان است، برای نظارت بر عملکرد افراد به ایجاد واحدهای سازمانی ویژه، مانند انجمن منابع انسانی، کمیته‌های منابع انسانی نیاز داریم؛ به‌گونه‌ای که مسئولیت برخی از وظایف به افراد واگذار شود (کاهلر و گروندی، ۲۰۱۸). فراتر از پویایی گروهی، سیستم‌های توانمند دیگری نیز وجود دارند که به‌طور مستقیم بر توانایی انجمن حکمرانی برای انجام کار مؤثر، تأثیر می‌گذارند که عبارت‌اند از: قابلیت‌های رهبری رئیس اجرایی منابع انسانی، تکنولوژی، مشارکت ذی‌نفعان، ارتباط کارکنان و مدیریت و کنترل فرایندها (زارع و همکاران، ۱۴۰۲).

## فلسفه و اصول عملیاتی

به حداقل رساندن کاهش ریسک عملیات، رویکرد تفویض اختیار و سطح مورد انتظار از استقلال مدیریت واحد کسب‌وکار یا سطوح جغرافیایی را فلسفه و اصول عملیاتی توصیف می‌کنند. اصول راهنمایی را که ارزش‌ها و رفتار کارکنان را شناسایی و مشخص می‌کند نیز، فلسفه منابع انسانی تعریف کرده‌اند (السافتی و راغب، ۲۰۲۰). با حرکت سازمان‌ها به سمت بازارهای جهانی، پیچیدگی عملیات کسب‌وکار نیز می‌تواند به لحاظ هندسی افزایش یابد. در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از عوامل اصلی موفقیت، میزان نفوذ بر منابع و انعطاف‌پذیری منابع و همچنین اصرار بر استفاده از رویکردهای استاندارد است. مدیران

منابع انسانی که نگرش سازمان به پذیرش ریسک، تشابه رویکردهای منابع انسانی و تفویض اختیارات منابع انسانی را در واحدهای کسب‌وکار استراتژیک درک می‌کنند، به بهترین وجه می‌توانند عملیات را با نیازهای کسب‌وکار هم‌راستا و گردش کار در درون سازمان را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که با سیاست‌ها و منطبق بر استراتژی‌های سازمان متناسب باشد که از طریق آن بتوانند اهداف، چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان را محقق کنند (اسرار و جواد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

### فعالیت‌های اصلی مدیریت

فعالیت‌های اصلی مدیریت عبارت‌اند از: توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی شغلی، نظارت بر برنامه‌ها و طرح‌های پاداش، تخصیص منابع انسانی و توسعه کارکنان منابع انسانی یا رهبری جانشینی. از طریق این فعالیت‌ها، انجمن مسیرها و اولویت‌ها را مشخص می‌کند، اجرای مؤثر با گذشت را تضمین و کنترل‌های داخلی را اعمال می‌کند (مارتین و همکاران، ۲۰۱۰). در حکمرانی عملیات مربوط به منابع انسانی فعالیت از طریق تعدادی فعالیت اصلی مدیریت انجام می‌شود که بخش عمده‌ای از کار انجمن را تشکیل می‌دهد: برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی کسب‌وکار، نظارت مالی و سپرده‌ای بر برنامه‌های پاداش و سرمایه‌گذاری‌های اساسی، توسعه کارکنان و رهبری جانشینی برای منابع انسانی. وجود فرایندهای واضح و مشخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک و کسب‌وکار اعضای انجمن را قادر می‌سازد تا ضرورت، هم‌راستایی کسب‌وکار و تأثیر ابتکارهای پیشنهادی را ارزیابی کنند. با توجه به این فرایندها، انجمن‌ها می‌توانند انعطاف‌پذیرتر باشند و با توجه نیازمندی‌های کسب‌وکار، تمرکز خود را از یک فعالیت به فعالیت دیگر تغییر دهند تا بتوانند زمینه را برای دستیابی به اهداف سازمانی فراهم آورند (پوپسکو و کیریاکوپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### نظارت بر عملکرد

نظارت بر عملکرد بر چارچوب و معیارهای استفاده شده برای ارزیابی و ارتباط کارایی عملیاتی، انطباق و سهم موفقیت کسب‌وکار اشاره دارد. برای انتخاب اقداماتی که منعکس‌کننده محرک‌های منحصربه‌فرد عملکرد مالی و ریسک در سازمان باشد، زمان و مراقبت لازم است. اقداماتی که باعث ایجاد انگیزه در افراد و تیم‌ها می‌شود، در خصوص اقدامات لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب، اطلاعاتی ارائه می‌دهند. همچنین آنان محرک‌های عملکردی (مانند دقت) را با نتایج (مانند صرفه‌جویی در هزینه) مرتبط می‌کنند و منطقی را برای تغییر ایجاد می‌کنند (لئونفورته و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). انجمن منابع انسانی از اقدامات عملکردی برای مرتبط ساختن اهداف و اولویت‌ها، انرژی بخشیدن به کارمندان منابع انسانی و رهبران کسب‌وکار استفاده می‌کند. وجود اقدامات عملکردی به‌عنوان منبعی برای تغییر، مستلزم آن است که فقط به این اقدامات اکتفا نشود. با توجه به اینکه اقدامات عملیاتی، اقدامات مربوط به مشتریان و اقدامات مالی به‌روز می‌شوند، لازم است این منابع به بهترین وجه بازبینی شوند. در شرکت فرایند بازخورد مبنایی برای نظارت سیستماتیک عملکرد است. در واقع، برای کارمند به‌معنای شفافیت عملکرد اوست، بدین ترتیب هویت سازمانی کارمند را در رابطه با نقش افزایش می‌دهد (تروگر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

1. Asrar & Jawad

2. Popescu & Kyriakopoulos

3. Leonforte et al.

4. Troger

## مدل‌های حکمرانی منابع انسانی

در ادبیات موضوع، به تعدادی مدل برای حکمرانی منابع انسانی اشاره شده که در ادامه، به خلاصه‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود.

### مدل هافتون

هافتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) برای شرکت برق کانادایی بی‌سی‌هیدرو<sup>۲</sup> مدل حکمرانی منابع انسانی را ارائه کردند. مدل مزبور از اجزایی به شرح زیر تشکیل شده است.

- قابلیت رهبری تیم مدیریت اجرایی منابع انسانی؛ تعیین چشم‌انداز و اولویت‌ها، مشارکت شورا و مدیریت تصمیم‌گیری؛
- فناوری: برای استفاده در تمام وظایف منابع انسانی، از جمله خدمات تحویل، انتقال دانش، ارتباطات کارکنان، جمع‌آوری اطلاعات، انطباق و نظارت بر عملکرد؛
- مشارکت ذی‌نفعان: روابط مثبت متخصصان با هیئت‌مدیره، مدیر مالی، مدیر ارشد ریسک، رئیس فناوری اطلاعات، مدیر پایداری، رئیس بخش اجتماعی، منشی شرکت و رئیس حسابرسی داخلی؛
- ارتباط کارکنان: توضیح اینکه چگونه اولویت‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی از کارمند حمایت می‌کند و موفقیت سازمانی توجه دقیقی به افرادی که اطلاعات را دریافت می‌کنند، انجام می‌شود. متخصصان منابع انسانی باید اطمینان پیدا کنند که اهداف کسب‌وکار با هر کارمند مرتبط هستند؛
- مدیریت و کنترل فرایند: برای بهینه‌سازی اینکه چگونه چارچوب‌ها، دستاوردها را هدایت می‌کنند. متخصصان منابع انسانی باید گزارش‌های دوره‌ای دقیق از انجام امور در سازمان را داشته باشند؛
- آموزش: آموزش جهت هم‌راستایی سیستم‌های کنترل با مدیریت عملکرد در حکمرانی منابع انسانی لازم و ضروری است.

### مدل مارتین و مک‌گلدریک (۲۰۰۹)

مارتین و مک‌گلدریک<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) معتقد بودند، حکمرانی منابع انسانی بیشتر یک جریان استراتژی است تا رویه ای برای راهنمایی. حکمرانی بین علایق و نیازها جهت انطباق با ذی‌نفعان داخلی و خارجی تعادل ایجاد می‌کند. مارتین و مک‌گلدریک مدلی را برای حکمرانی منابع انسانی در بخش خدمات عمومی ارائه می‌دهند. این مدل یک رابطه علی قوی بین نوآوری و حکمرانی در وظایف مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد که چگونه ساختار یافته و چقدر پذیرای دانش جدید است. در این مدل مشخص می‌شود که حکمرانی جوّ سازمانی را ایجاد می‌کند که به سازوکارهایی برای دادن صدای بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری و تشویق آن‌ها به همکاری و اشتراک دانش کمک می‌کند.

### مدل گروبلر و همکاران (۲۰۱۴)

گروبلر و همکارانش (۲۰۱۴) به طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی برای سازمان‌های آفریقایی جنوبی پرداختند. چارچوب

---

1. Hofton  
2. BC Hydro  
3. Martin and McGoldrick

مزبور، بر اساس رویکردی کل نگر، شامل یک حاکمیت شرکتی، مشارکت ذی نفعان چه در داخل و چه در خارج، مدیریت ریسک و مهم ترین گزینه، یعنی رهبری سازمان است. این چارچوب فلسفه و اصول عملیاتی حکمرانی منابع انسانی را در حداقل ریسک منابع انسانی، رویکرد تفویض اختیار و سطح مورد انتظار استقلال مدیریت بیان می کند. فعالیت های اصلی مدیریت در چارچوب، شامل توسعه استراتژی منابع انسانی، توسعه و برنامه ریزی، نظارت بر طرح و برنامه های پاداش، تخصیص و توسعه منابع انسانی و جانشینی رهبری است. در این چارچوب نقش ها به خوبی مشخص شده و سهم منابع انسانی در سود کسب و کار را تعیین می کند.

### مدل سبریا زوما (۲۰۱۸)

در مطالعه ای که توسط سبریا زوما (۲۰۱۸) با هدف شناسایی تأثیر حاکمیت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل بر شاخص های توسعه پایدار منابع انسانی به عنوان متغیر وابسته در بافت بخش خصوصی بنگلادش انجام پذیرفت، در این مطالعه متغیرهای پنهان شامل (مدیریت استعداد، سیاست تلفیقی منابع انسانی، مدیریت ریسک منابع انسانی، توسعه کارکنان، مزایای جبران خسارت و رفاه کارکنان) بودند. مدل ایشان نشان داد که حاکمیت منابع انسانی مؤثر با مدیریت استعداد، سیاست تلفیقی منابع انسانی، مدیریت ریسک منابع انسانی، توسعه کارکنان، مزایای جبران خسارت و رفاه کارکنان ارتباط مثبت دارد. این مطالعه همچنین نشان می دهد که همبستگی بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل از نظر آماری معنادار و مدل رگرسیون معتبر است.

### مدل فرجوند و همکاران (۱۳۹۳)

فرجوند و همکاران (۱۳۹۳) به طراحی مدلی پرداختند که بر اساس آن، امور منابع انسانی باید با شراکت مدیران صف، مدیریت عالی، حرفه ای های منابع انسانی و خود کارکنان اداره شود. در این مدل نقش هر یک از واحدها و سازوکارهای لازم برای تعامل بخش های مختلف سازمان جهت اجرای کارکردهای منابع انسانی به شرح ذیل است:

- نقش مدیران عالی شامل خط مشی گذاری، الگو بودن و پشتیبانی است؛
- نقش مدیران صف شامل حمایتگری، ارزیابی، مربیگری و مشاوره است؛
- نقش متخصصان منابع انسانی شامل تسهیل امور، خدمت رسانی به کارکنان و مشاوره و راهنمایی است؛
- نقش کارکنان شامل خویشتن پروری، مسئولیت شخصی و ارتقای قابلیت هاست.

### جمع بندی مدل ها

محققان، حکمرانی منابع انسانی را از رویکردهای مختلف مورد بررسی قرار داده اند. مدل ها به طور کلی در تعیین اولویت های کسب و کار، چگونگی فرایند تصمیم گیری، تعیین ارتباطات و غیره اثرگذارند. به گفته مور<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مدل های حکمرانی منابع انسانی، اغلب به فرایند و عملکرد معرفی شده توسط یک سازمان در تعیین نقش ها، اختیارات، مسئولیت ها، تصمیم گیری ها و در نهایت، پاسخ گویی همه کارکنان و مدیریت به نفع ذی نفعان محدود نیست؛ در حالی که حکمرانی منابع انسانی یک رویکرد با در نظر گرفتن همه ذی نفعان سازمان است.

## پیشینه پژوهش

مطالعات پیشین به طور کامل در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	جامعه	یافته‌ها
زارع و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی	کیفی	مدیران و کارشناسان در سازمان تأمین اجتماعی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی عبارت‌اند از: رهنمودها: برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت و رهبری استراتژی؛ هسته مرکزی: تعامل و یکپارچگی، ارتباطات ساختاری، سیستم‌های اطلاعاتی؛ نگهدارنده‌ها: جبران خدمات، شفافیت، پاسخ‌گویی، رفتار شهروندی؛ نتایج: توانمندسازی کارکنان، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، استقلال شغلی، نظم و انضباط کاری.
محمدی (۱۴۰۱)	تدوین الگوی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی	توصیفی-تحلیلی	داده‌های کتابخانه و نتایج مطالعات پیشین	یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه متقابلی بین پایداری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب وجود دارد.
بحرینی، میریوسفی و بیگلری (۱۴۰۰)	بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان	پیمایش	کارکنان اداره‌های ورزش استان کرمان	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شش مؤلفه حکمرانی خوب، یعنی نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخ‌گویی، بر توسعه منابع انسانی اداره‌های ورزش استان کرمان تأثیر مستقیم و معنادار دارد.
العبدی (۲۰۲۴)	The role of human resources governance dimensions in reducing the phenomenon of job frustration An analytical study of the opinions of a sample of teaching staff in private colleges in Mosul	پیمایش	کارکنان آموزشی شاغل در دانشکده‌های خصوصی در شهر موصل	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی با ابعاد (پاسخ‌گویی، شفافیت، کارآمدی، عدالت، پاسخ‌گویی و مشارکت) بر سرخوردگی شغلی تأثیر معناداری دارد. مهم‌ترین نتیجه این پژوهش امکان پذیرش ابعاد حاکمیت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی برای کاهش پدیده سرخوردگی شغلی توسط دانشکده‌های مورد تحقیق بود.

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	جامعه	یافته‌ها
ریسمایادی <sup>۱</sup> (۲۰۲۴)	Implementation of Human Resources Management According to a Good Governance Perspective in Indonesia	کیفی - توصیفی	مطالعات پیشین	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، مدیریت منابع انسانی با عمل به حکمرانی خوب از طریق انتخاب شفاف، آموزش مستمر، حفظ و نگهداشت، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد منصفانه، می‌تواند باعث بهبود کیفیت منابع انسانی شود.
تونگویجیست، نومنین، سیریسون هیرون و آراکوئچونگ <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	The Model of Good Governance Application Toward Human Resource Management in Buddhist University	پیمایش	دانشگاه بودایی ماهاماکوت در تایلند	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، حکمرانی خوب ارتباط معناداری با مدیریت منابع انسانی دارد.
چندیا و همکاران (۲۰۲۳)	The Impact Of HR Governance On University Performance, Systematic Literature Review	کیفی	اسناد و مطالعات پیشین	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی در هشت بُعد: قوانین و مقررات، اخلاق، مدیریت ریسک، رهبری، مشارکت ذی‌نفعان، نظارت و کنترل، تکنولوژی و مدیریت منابع انسانی با عملکرد دانشگاه منطبق با ابعاد شاخص‌های آموزشی، شاخص‌های تحقیق و نوآوری، شاخص‌های اقتصادی و سیاسی مرتبط است و حکمرانی منابع انسانی در بهبود این عوامل می‌تواند مؤثر باشد.
آکینتئی، اوچی، ایتوته <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)	Corporate Governance and Employee Retention in Multinational Enterprises in Nigeria: Exploring the Role of Board Diversity and Incentive Mechanisms	آمیخته	شرکت‌های چندملیتی در نیجریه	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حاکمیت شرکتی با سازوکارهای تشویقی، مانند پاداش مبتنی بر عملکرد و فرصت‌های توسعه شغلی، بر حفظ کارکنان اثرگذار است. حکمرانی شرکتی در حفظ و نگهداشت کارکنان و در نهایت بر پایداری سازمان در بلندمدت اثرگذار است.
گالای (۲۰۲۲)	Organizational culture, commitment and good governance of private higher education institutions: inputs to effective human resource management framework	پیمایش	موسسات آموزش عالی خصوصی در فیلیپین	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی، تعهد و حکمرانی خوب و عملکرد مدیریت منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. حکمرانی خوب با ابعاد پاسخ‌گویی، مشارکت، تصمیم‌گیری و مدیریت منابع به‌عنوان یک ورودی در موفقیت مدیریت منابع انسانی شناسایی شد.

1. Rismayadi

2. Tongvijit, Nomnian, Sirisunhirun & Arakpothchong

3. Akinteye, Ochei & Itoe

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	جامعه	یافته‌ها
نوفیاری، مسواری، نورجایا، سونارسی و هریادی <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	Implementation of good governance and corporate social responsibility (CSR) in the development of human resources in MSMEs, iwul parung village on 2020	توصیفی - کیفی	شرکت‌های کوچک و متوسط در اندونزی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی شرکت باعث بهبود توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در روستای ایول خواهد شد. حکمرانی خوب بر همه وظایف مدیریت منابع انسانی اثرگذار است.
السعیدی، الغانمی و جواد <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala	کمی	اداره آموزش و پرورش و پرورش شهر کربلا در عراق	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی به‌عنوان یک متغیر مستقل در ابعاد آن (جهت‌گیری استراتژیک، شفافیت، صدای کارکنان، سیستم اطلاعاتی) بر مهارت سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در ابعاد آن (بهره‌برداری) در سطح کلان رابطه معناداری وجود ندارد، درحالی که این رابطه در سطح خرد معنادار است.
منافی، تکیان و ساری <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	Assessing the governance of human resources for health in Iran: A qualitative study	کیفی	کارشناسان منابع انسانی در دانشگاه‌ها و وزارت بهداشت ایران	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی دربرگیرنده: چشم‌انداز استراتژیک، مشارکت و جهت‌گیری اجماع، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخ‌گویی، برابری و فراگیری، اثربخشی و کارایی، پاسخ‌گویی، هوشمندی و اطلاعات و اخلاق
زوما (۲۰۱۸)	HR governance for sustainable human resource development: Evidence from private sector of Bangladesh	پیمایش	بخش خصوصی بنگلادش	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی بر اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و باعث بهبود آن‌ها خواهد شد.
سینگ و شوکلا (۲۰۱۷)	Antecedents of HR Governance An Insight	پیمایش	کارکنان شرکت تولیدی در دهلی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شفافیت و کار تیمی، آموزش و توسعه، ارزش‌های کارکنان، صداقت و رفتار منصفانه، محصول با کیفیت و احساس مشارکت، توانمندسازی و انضباط از پیش‌نیازهای لازم برای حکمرانی منابع انسانی هستند.

1. Nofiar, Maswarni, Nurjaya, Sunarsi & Haryadi
2. Al-Saidi, Al-Ghanmi & Jawad
3. Manafi, Takian & Sari

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	جامعه	یافته‌ها
آرولراجا <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	Literature review on good governance in the organizations through human resource management: A corporate level analysis	مرور ادبیات	اسناد و مطالعات پیشین	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، حکمرانی خوب از طریق مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده مشارکت ترویج شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری کلی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، پاسخ‌گویی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی، برابری و عدالت، پیروی از قوانین و مقررات شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است.
گروبلر و همکاران (۲۰۱۴)	Governance and HR: the development of a framework for South African organisations	مطالعه موردی	سازمان‌های آفریقای جنوبی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجزای مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های آفریقای جنوبی عبارت‌اند از: تمرکز بر حکمرانی شرکتی؛ عملکرد و تطابق، رهبران منابع انسانی، تضمین کیفیت منابع انسانی، تحول منابع انسانی، مدیریت فرایندهای منابع انسانی، کنترل داخلی و مدیریت ریسک منابع انسانی، هم‌راستایی استراتژیک منابع انسانی، ذی‌نفعان داخلی، ذی‌نفعان خارجی، مدیریت ریسک منابع انسانی
کاپلان، دومینیس، پالن و کوئین <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?	مطالعه تطبیقی مطابق با ادبیات	۲۰ کشور با درآمد متوسط	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، افزایش شفافیت جریان‌های مالی، نهادینه کردن روش حساب‌های ملی سلامت؛ افزایش پاسخ‌گویی به نیازهای بهداشتی جمعیت با آموزش کادرهای جدید کارکنان بهداشتی برای رفع کمبودها و ارائه مراقبت از راه دور، داشتن ساختارهایی برای ثبت نام و ارائه مجوز به متخصصان پزشکی، اجرای برنامه‌های آزمایشی که مشوق‌های مالی و غیر مالی اجرای سیستم‌های مجوز و مقررات مستمر برای پاسخ‌گویی کارکنان بهداشتی پس از ورود به آن نیروی کار و استفاده از سیستم‌های اطلاعات سلامت برای به دست آوردن داده‌ها و تحویل آن به سیاست‌گذاران از عوامل مهم در موفقیت حکمرانی منابع انسانی در نیروی کار بخش درمان جامعه مورد مطالعه می‌باشند.

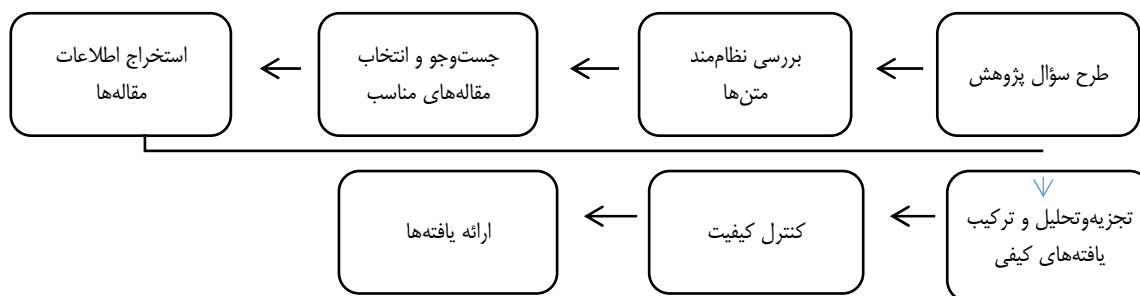
1. Arulrajah
2. Kaplan, Dominis, Palen & Quain

## تحلیل انتقادی پیشینه و ضرورت موضوع

همان‌طور که در ادبیات موضوع دیده می‌شود، به‌کرات به اهمیت حکمرانی منابع انسانی در وظایف مختلف مدیریت منابع انسانی اشاره شده است. مطالعات پیشین در ادبیات موضوع را می‌توان از چند بعد بررسی کرد. از حیث موضوع، بیشتر مطالعات انجام شده مرتبط با حکمرانی شرکتی و ارتباط و اثرگذاری آن با منابع انسانی و در جهت توسعه پایدار منابع انسانی انجام شده است. البته مطالعات دیگری حول حکمرانی منابع انسانی و اثرگذاری آن بر سایر متغیرهای سازمانی مانند عملکرد سازمان مشاهده می‌شود. مدل‌های حکمرانی منابع انسانی نیز در بستر سازمانی و فرهنگی خارج از کشور انجام شده است و فقدان این موضوع در بستر سازمانی کشور ما بیش از پیش احساس می‌شود. از حیث روش‌شناسی بیشتر مطالعات با رویکردهای کمی به بررسی ارتباط بین متغیرها پرداخته‌اند. مدل‌های حکمرانی منابع انسانی به‌صورت کلی به بررسی وظایف مدیریت منابع انسانی پرداخته و مطابق با بررسی‌های محقق تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی خاص و ویژه حکمرانی منابع انسانی پرداخته نشده است. لذا با توجه به اهمیت حکمرانی منابع انسانی، محقق علاوه بر شکاف تئوریک و فقدان مطالعه پیشین در این حوزه، به‌دنبال ارائه مدل پرداخته است.

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تدوین مدل حکمرانی منابع انسانی است، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها فراترکیب به شمار می‌رود. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا با روش فراترکیب و انجام تحلیل محتوای کیفی و با در نظر گرفتن بازه زمانی از ۲۰۱۰ به بعد مورد بررسی قرار گیرد. فراترکیب یکی از انواع روش‌های فراترکیب است که در آن اطلاعات و یافته‌های مطالعات مختلف با موضوعی مشابه بررسی و تحلیل می‌شود. فراترکیب، تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌های خاص است که برای یکپارچه‌سازی تفسیر چندین مطالعه و به‌منظور ارائه یافته‌های جامع و تفسیری به کار می‌رود. رویکرد فراترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی برای ایجاد و استخراج چارچوب مشترک از نتایج تحقیقات گذشته است. پیش‌شرط رویکرد فراترکیب، بررسی نظام‌مند ادبیات به‌منظور شناسایی عوامل مرتبط با هدف پژوهش حاضر است (خلعتبری معظم، یزدانی و عسگری، ۱۴۰۱). از میان الگوهای مختلف انجام فراترکیب، در این پژوهش از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل آن در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام فراترکیب

در ادامه مراحل اجرای هر یک از گام‌های روش فراترکیب، مطابق الگوی مطرح شده توضیح داده شده است.  
**۱. طرح سؤال پژوهش:** در این مرحله به چند پرسش اساسی که در جدول ۳ درج شده است، پاسخ داده می‌شود.

جدول ۳. پارامترهای مرتبط با طرح سؤال پژوهش

پرسش‌های کلیدی	پاسخ این پرسش
چه چیزی (what)	در اولین گام محقق تمرکز بر چه چیزی مطالعه است. هدف پژوهش، طراحی و تدوین مدل حکمرانی منابع انسانی می‌باشد بنابراین سؤال اصلی پژوهش بدین صورت است: مدل حکمرانی منابع انسانی چگونه است؟
جامعه مورد مطالعه (who)	در این پژوهش پایگاه‌های داده، ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت.
چه زمانی (when)	مقالات مطالعه شده در این تحقیق از سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ است.
چگونگی (how)	روشی است که برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است. در این پژوهش، روش «تحلیل محتوا»، تحلیل داده‌هایی که به‌صورت ثانویه است، استفاده شده است.

**۲. بررسی نظام‌مند متن‌ها:** در این پژوهش، پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجوی مختلفی بین ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ بررسی شده است. رشته جست‌وجو براساس مطالعات مرور سیستماتیک قبلی مقالات حوزه حکمرانی منابع انسانی بوده است. واژه‌های کلیدی که برای جست‌وجوی مقالات پژوهش مورد استفاده قرار گرفته، در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. واژه‌های کلیدی

واژه فارسی	واژه انگلیسی
حکمرانی منابع انسانی	Human resources governance
پیشایندهای حکمرانی منابع انسانی	Antecedents Human resources governance
پیامدهای حکمرانی منابع انسانی	outcomes Human resources governance
حکمرانی + منابع انسانی	Human resources+governance
حکمرانی خوب + منابع انسانی	Human resources+good governance
حکمرانی خوب + مدیریت منابع انسانی	Human resources Management +good governance

همچنین در این پژوهش، پایگاه‌های داده گوگل اسکالر، اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، پروکوئست، ساج، اسپرینگر، وایلی و پایگاه‌های داخلی برای بررسی مقاله‌ها انتخاب شدند. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجو مختلف و با استفاده از کلمات کلیدی مورد اشاره شده، ۹۶۵ مقاله یافت شد.

**۳. جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها:** هدف از انجام این مرحله، شناسایی مقاله‌هایی است که برای ورود به فرایند تحلیل از کفایت لازم برخوردارند. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. معیار پذیرش یا عدم پذیرش مقاله‌ها

معیار پذیرش	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
محدوده جغرافیایی	کل مطالعات	.....
زبان تحقیقات	فارسی و انگلیسی	غیرانگلیسی
زمان تحقیقات	۲۰۱۰-۲۰۲۴	قبل از ۲۰۱۰
روش‌شناسی	روش کیفی، روش کمی، روش آمیخته	مطالعات غیرروشمند
شرایط مورد مطالعه	مطالعاتی که مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی را دربردارد.	مواردی غیر از بررسی مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها، پایان‌نامه‌ها	نظرات شخصی، سایت‌های شخصی، گزارش‌ها



شکل ۲. نتایج جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

برای انتخاب مقاله‌ها ابتدا تمام مقاله‌های مرتبط با موضوع، به تعداد ۱۲۰۰ مقاله، از پایگاه‌های داده دانلود شدند. در گام دوم، ۵۵۹ مقاله تکراری و موجود در پایگاه‌های علمی مختلف کنار گذاشته شد. در گام سوم، از مقاله‌های باقی‌مانده پس از مطالعه چکیده، ۲۴۸ مقاله، به علت مرتبط نبودن با موضوع و اهداف پژوهش کنار گذاشته شدند. در گام چهارم، محتوای ۳۱۱ مقاله‌های باقی‌مانده بررسی شد و ۲۴۲ مقاله به علت عدم انطباق با سؤال پژوهش و نامناسب بودن روش حذف شدند. در

نهایت ۶۹ مقاله باقی ماند که بر اساس معیارهای برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (کسپ)<sup>۱</sup> بررسی و مرور شدند. اجرای این مرحله به حذف ۲۸ مقاله از مجموع مقاله‌ها انجامید. به این ترتیب، طی فرایند غربالگری محقق از ۱۲۰۰ مقاله، ۴۱ مقاله برای تجزیه و تحلیل باقی مانده است. خلاصه‌ای از فرایند اجرا شده به همراه نتایج به دست آمده در شکل ۲ ارائه شده است.

۴. **استخراج نتایج:** در این مرحله، محقق به صورت پیوسته مقالات منتخب و نهایی را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی چند بار مرور می‌کند. در این مرحله اطلاعات مربوط به هر مقاله که معمولاً شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله، عوامل حکمرانی منابع انسانی که هر مقاله به آن‌ها اشاره کرده است، بیان شده است.

۵. **تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** در گام پنجم به بررسی مطالعات منتخب به صورت دقیق پرداخته می‌شود. کدگذاری، جزیی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. داده‌های جمع‌آوری شده از گزاره‌های کلامی کدگذاری می‌شوند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. نتایج به دست آمده از اجرای گام‌های چهارم و پنجم در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. کدهای استخراجی و منابع آن‌ها

مقوله	مفهوم	کد	منبع
اعتقادات و باورهای ذهنی	اعتقاد به ضرورت پاسخ‌گویی به محیط متحول عصر کنونی	اعتقاد به ضرورت نیاز به حکمرانی منابع انسانی	صالح و علی <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)
		گرایش اعضای سازمان به تغییر و نوآوری	السعیدی و دیگران (۲۰۲۰)
عوامل فردی	تفکر تحولی	داشتن نگرش سیستمی	شادیق و ایرپان <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)
		استقبال از فرصت‌ها و امتحان کردن چیزهای جدید	بیس <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)
		به‌چالش کشیدن کلیشه‌ها و تفکر فراتر از بدیهیات	الربابی (۲۰۱۶)
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری	تأکید بر ارزش پاسخ‌گویی و تطبیق	صالح و علی (۲۰۲۳)
		تأکید بر انعطاف‌پذیری سازمانی	سانوسی، ایرپانتو و سومیاتی <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)
		استقبال از دانش و فناوری جدید در سازمان	آرولراجا (۲۰۱۶)
عوامل ساختاری	عوامل ساختاری	برداشتن یا روان نمودن بروکراسی‌های سازمانی برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان	زارع و همکاران (۱۴۰۲)
		مشارکت در تصمیم‌گیری در ساختار سازمانی	
		سبک رهبری مناسب برای حمایت	منافی و دیگران (۲۰۱۹)

1. CASP
2. Saleh & Ali
3. Shaddiq & Irpan
4. Bace
5. Sanusi, Irianto & Sumiyati

مقوله	مفهوم	کد	منبع
تعاملات پویا		ارتباط با اتحادیه‌های کارگری	هندریک و حکیم عبدال <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)
		ارتباط مدیر ارشد با کارکنان	رازا، خوخار، زبیر و رباب <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)
		ارتباط مدیر منابع انسانی با کارکنان	
شایستگی منابع انسانی		ارتباط مداوم واحد منابع انسانی با سایر واحدهای سازمان	گراپلر و دیگران (۲۰۱۴)
		مهارت استخدام	محمدی (۱۴۰۱)
		مهارت توسعه و ارزیابی	احمدوند، رحمانی و خانی <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)
شبکه‌سازی ذی‌نفعان		مهارت ارتباطی	حیدری (۱۴۰۱)
		مهارت تحلیل دانش منابع انسانی	
		پیوستن به انجمن‌ها و شبکه‌های صنعتی مرتبط با منابع انسانی	هندریک و حکیم عبدال (۲۰۱۷)
عوامل اطلاعاتی		شراکت با کارشناسان حقوقی مسلط به قوانین مرتبط با نیروی کار	کاehler، Grundei، کاehler و گروندی <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)
		ارتباط با مشاوران منابع انسانی خارج از سازمان	بحرینی و همکاران (۱۴۰۰)، فرچوند و همکاران (۱۳۹۴)
		همکاری با دولت و سایر شرکای خصوصی	کاپلان و دیگران (۲۰۱۳)
		به‌کارگیری فناوری اطلاعات جهت ارتباط و تسهیم اطلاعات	چنایدا و دیگران (۲۰۲۳)
فرهنگ ارزش‌مدار		تعداد و توزیع نیروی کار	لیما و گاللی <sup>۵</sup> (۲۰۲۱)
		اطلاعات ذی‌نفعان و رقبا	سینگ و شوکلا (۲۰۱۷)
عوامل محیطی		توجه به ارزش‌های تحولی در عصر دیجیتال	میرداسه <sup>۶</sup> (۲۰۲۴)
		توجه به ارزش‌های اخلاقی در سطح جامعه	بحرینی و همکاران (۱۴۰۰)
		احترام به قانون در بین مردم	محمدی (۱۴۰۱)
تعامل محیطی		توجه به کرامت انسانی در سطح جامعه	احمدوند، و دیگران (۲۰۲۲)
		افزایش سطح تعامل سازمان‌ها با یکدیگر	محمدی (۱۴۰۱)
		ارتباط با رسانه‌ها، سازمان‌های بین‌المللی	ماساویرو <sup>۷</sup> (۲۰۲۱)
		تأثیرپذیری از قوانین بین‌المللی	العبدی (۲۰۲۴)

1. Hendrik &amp; Hakim Abdul

2. Raza, Khokhar, Zubair &amp; Rubab

3. Ahmadvand, Rahmani &amp; Khani

4. Kaehler, Grundei, Kaehler &amp; Grundei

5. Lima &amp; Galleli

6. Mirdasse

7. Masaviru

مقوله	مفهوم	کد	منبع
قوانین مرتبط با نیروی کار		پیروی از قوانین مربوط به حداقل دستمزد	الربابی (۲۰۱۶)
		پیروی از قوانین مربوط به شرایط سن و ضد تبعیض	بیس (۲۰۱۸)
		پیروی از قوانین ضد تبعیض در استخدام	احمدپور، دانش فرد، طلوعی اشقلی و رهنمای رودپشتی (۱۴۰۰)
		پیروی از قوانین بین المللی نیروی کار	دیویس <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)
حکمرانی منابع انسانی	بُعد استراتژیک	هم‌راستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان	دهارما و گاسناواتی <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)
		برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	شادیق و ایرپان (۲۰۲۳)
		مدیریت و توسعه استعدادها	قلی‌پور سوتنه، حمداللهی، سیدجوادین و قربانی‌زاده (۱۳۹۹)
	بُعد عملیاتی	تحلیل استراتژیک منابع انسانی	پوربادارماج، ستیوان، ایروانسیا و نارمادیتیا <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)
		اجرای رویه‌های منابع انسانی	لا بیسو و دامبودزو <sup>۴</sup> (۲۰۲۳)
		انطباق با استانداردهای قانونی	گالای (۲۰۲۲)
خویشتن‌پروری		تربیت نفس در توجه به اصول اخلاقی و رعایت حقوق دیگران	قلی‌پور سوتنه و همکاران (۱۳۹۹)
		تعهد به پاسخ‌گویی در قبال وظایف و مسئولیت‌ها	کاهلر و همکاران (۲۰۱۹)
		تربیت نفس در توجه به ارزش‌های عدالت‌محور	زوما (۲۰۱۸)
		ارتقا مسئولیت‌پذیری	زارع و همکاران (۱۴۰۲)
پیامدهای فردی	ارتقای قابلیت‌ها	بهبود مهارت شغلی	احمدپور و همکاران (۱۴۰۰)
		بهبود مهارت ارتباطی، اجتماعی با همکاران، مدیران و غیره	منافی و دیگران (۲۰۱۹)
		توانایی مشارکت و کار تیمی	گرابلر و دیگران (۲۰۱۴)
		تسهیم دانش با دیگران	قلی‌پور سوتنه و همکاران (۱۳۹۹)
پیامدهای سازمانی	شفافیت و پاسخ‌گویی	ارائه بازخورد به ذی‌نفعان	میلیسویک، واسیک و ادواز <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)
		دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات کامل و به روز	مارتین (۲۰۱۶)
		ارائه گزارش به کارکنان در خصوص تصمیم‌های اتخاذشده و نتایج حاصل از آن	زارع و همکاران (۱۴۰۲)

1. Davis

2. Dharma &amp; Gusnawati

3. Purbadharmaja, Setiawan, Irwansyah &amp; Narmaditya

4. Hlabiso &amp; Dambudzo

5. Milicevic, Vasic &amp; Edwards

مقوله	مفهوم	کد	منبع
منابع انسانی پایدار		ارتقای شفافیت در شیوه‌های منابع انسانی	حیدری (۱۴۰۱)، محمدی (۱۴۰۱)
		افزایش اعتماد بین کارکنان، مدیران و سایر اعضای سازمان	لیما و گالی (۲۰۲۱)
		ارتقا آگاهی و مسئولیت‌پذیری محیطی کارکنان	لابیسو و دامودزو (۲۰۲۳)
		مصرف بهینه و مسئولانه منابع	چنایدا و دیگران (۲۰۲۳)
		فراهم شدن مشارکت اجتماعی داخلی و خارجی کارکنان	زارع و همکاران (۱۴۰۲)
سازمان انطباقی‌پذیر		توانایی تطبیق با نیازهای نسل زد	میرداسه (۲۰۲۴)
		توانایی تطبیق با فناوری‌های نوین در سیستم‌های منابع انسانی	زوما (۲۰۱۸)
		توانایی تطبیق با خواسته‌های متنوع ذی‌نفعان	فرچوند و همکاران (۱۳۹۴)
تأمین منافع ذی‌نفعان		توجه متعادل به انتظارات ذی‌نفعان مختلف (کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت، اتحادیه‌ها و غیره)	ابراهیم و زولکافلی <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)
		توجه به نظرات ذی‌نفعان با تغییر موقعیت و شرایط زمانی و مکانی سازمان	آرولراجا (۲۰۱۶)، فاندال و همکاران (۲۰۱۰)
رضایت شهروندان		رعایت عدالت از سوی کارکنان در برخورد با ارباب‌رجوع	العبدی (۲۰۲۴)
		ارزش نهادن به حقوق شهروندان در برابر سازمان	سانوسی و دیگران (۲۰۱۹)
		رضایتمندی مشتریان از خدمات دریافتی	السعیدی و دیگران (۲۰۲۰)
پیامد برای جامعه	حکمرانی قانون	رعایت موازین قانونی در سطح جامعه	نامور و دیگران <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)
		احترام به قانون از سوی اعضای جامعه	ماساویرو (۲۰۲۱)
		جایگزینی ضابطه به جای رابطه	سینگ و شوکالا (۲۰۱۷)
پویایی سازمانی		رشد و توسعه سازمان‌های کشور	دیویس (۲۰۱۷)
		افزایش درآمد سازمان‌ها در تولید ناخالص ملی	کاپلان و دیگران (۲۰۱۳)
		فعالیت مستمر سازمان‌ها	دهارما و گاسناواتی (۲۰۲۲)

۶. کنترل کیفیت: برای بررسی پایایی از روش توافق بین کدگذاران استفاده شده است که گام‌های آن در زیر ارائه شده است.

گام اول: هر دو (یا تعداد بیشتر) کدگذار، شاخص‌ها و عوامل استخراج شده از ادبیات را تحلیل می‌کنند و کدبک اولیه که شامل کد و نمونه‌ای از بخش‌های متنی (شاخص‌ها) که مرتبط با هر کد است، تهیه می‌شود.

1. Ibrahim & Zulkafli

2. Namvar, Maadi & Pazireh

**گام دوم:** سپس کل عبارت متنی (شاخص‌ها) کدگذاری می‌شوند و در این مرحله، بخش‌هایی از متن حذف و ادغام می‌شود. در این مرحله هدف شناسایی تخصیص برچسب‌های کد مشابه برای متن‌ها است. ارزیابی به صورت بله یا خیر است.

**گام سوم:** درصد توافق میان کدگذاران بر اساس هر عبارت محاسبه شده از ضریب استاندارد توافق ۸۰ درصد استفاده می‌شود تا درصد توافق بین کدگذاران تعیین شود.

**گام چهارم:** این رویه مشابه به کارگیری برچسب کدهای یکسان برای یک بخش متن، برای تمام عبارت متنی به کار برده می‌شود. هنگام کدگذاری، درصد توافق (بین کدگذاران) افزایش می‌یابد، تا زمانی که بیش از ۸۰ درصد شود و این توافق بین کدگذاران در چندین گام انجام می‌شود تا به ضریب کاپای بیش از ۸۲ درصد برسد (کرسول<sup>۱</sup>، ترجمه یزدانی و محمدی، ۱۳۹۷).

در این پژوهش، ۵ مقاله به صورت تصادفی انتخاب شد که محققین کدگذاری کرده‌اند، در اختیار یکی از خبرگان برای ارزیابی قرار گرفته که به طور کلی ۲۵ کد استخراج شده است. نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. توافق و عدم توافق کدگذار اصلی و همکار

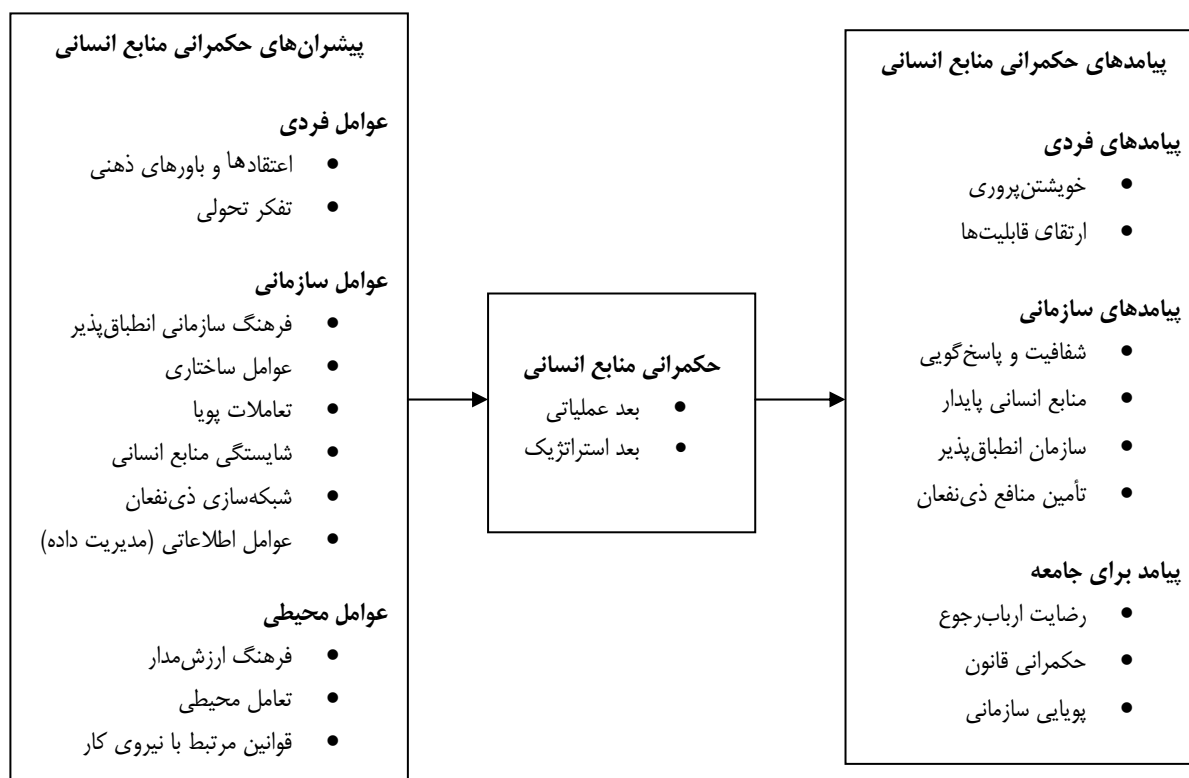
مجموع کدگذار اصلی	کدگذار همکار			
	۱	۰		
۵۵	۸	۴۷	۰	کدگذار اصلی
۳۳	۲۸	۵	۱	
۸۸	۳۶	۵۲		مجموع کدگذار همکار

ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اسپاس پی اس اس ۲، مقدار ۰/۸۰۱ بوده است که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) بالاتر بوده است (جنسن و آلن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). همان طور که مشاهده می‌شود چون عدد معنادارای حاصل شده برای شاخص کاپا کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و بهم وابستگی کدهای استخراجی تأیید می‌شود. لذا می‌توان ادعا نمود که کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

## یافته‌های پژوهش

**۷. ارائه یافته‌ها:** در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. مطابق با بررسی محقق عوامل شناسایی شده در ۳ دسته: پیشران‌ها، مقوله اصلی و پیامدهای حکمرانی منابع انسانی قرار گرفتند. شکل ۳ کدها، مفاهیم و گروه‌بندی مفاهیم یا مقوله‌ها را در مرحله قبل نشان می‌دهد.

1. Creswell  
2. SPSS  
3. Jensen & Allen



شکل ۳. مدل مفهومی برگرفته از فراترکیب

## بحث

در پژوهش حاضر که با هدف ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی انجام گرفت، عوامل شناسایی شده مدل در سه دسته پیشران‌ها، مقوله اصلی و پیامدهای حکمرانی منابع انسانی قرار گرفتند.

دسته اول عوامل اثرگذار و پیشران می‌باشند که به اساسی‌ترین موضوعات اشاره می‌کند و شامل موارد زیر است:

- عوامل فردی؛ به اعتقادات و باورهای ذهنی افراد و تفکر تحولی و گرایش اعضا به تغییر و نوآوری آن‌ها اشاره دارد.
- عوامل سازمانی؛ شامل فرهنگ انطباق‌پذیر سازمانی، عوامل ساختاری، تعاملات پویا، شایستگی منابع انسانی، شبکه‌سازی ذی‌نفعان و عوامل اطلاعاتی است.

- عوامل محیطی؛ به فرهنگ ارزش‌مدار، تعامل محیطی و قوانین مرتبط با نیروی کار می‌پردازد.

حکمرانی منابع انسانی بیش از هر چیز دیگر، از اعتقادات و باورهای ذهنی افراد سازمان تأثیر می‌پذیرد. از آنجایی که حکمرانی منابع انسانی از مباحث نوظهور است، اعتقاد افراد به ضرورت آن و نگرش آن‌ها به پذیرش تغییر و استقبال از فرصت‌های جدید، زیر بنای شکل‌گیری حکمرانی منابع انسانی است. کنشگران سازمان می‌توانند با استقبال از فرصت‌های جدید و فکرهای نو به‌جای وابستگی صرف به مقررات، نقش فعالی در بهسازی فرایندهای منابع انسانی داشته باشند.

حکمرانی منابع انسانی بدون بسترهای مناسب سازمانی، ناکارآمد خواهد بود. فرهنگ انطباق‌پذیر سازمان با تأکید بر انعطاف‌پذیری و استقبال از دانش جدید زمینه برای پذیرش و اجرای تصمیمات نوین منابع انسانی را فراهم می‌کند. ساختارهای منعطف با پرهیز از بوروکراسی خشک و با مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری همچنین با تعاملات افقی بین واحدها و دوری از فعالیت‌های جزیره‌ای و ارتباط واحد منابع انسانی با تمام واحدهای سازمان در تحقق حکمرانی منابع انسانی نقش

مهمی دارند. شبکه‌سازی با ذی‌نفعان و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات مشاوران منابع انسانی خارج از سازمان و مشارکت آن‌ها در مسائل داخلی به بهبود تصمیمات کمک می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهند سازمان‌ها با ساختارهای تخت و باز توان بیشتری برای تحقق حکمرانی مطلوب منابع انسانی دارند.

حکمرانی منابع انسانی فقط موضوع درون‌سازمانی نیست، بلکه در بستر محیط بیرونی شکل می‌گیرد. فرهنگ ارزش‌مدار حاکم بر جامعه با توجه به کرامت انسانی در سطح جامعه و توجه به ارزش‌های اخلاقی و احترام به قانون در جهت‌دهی به رفتار افراد نقش مهمی در نهادینه‌سازی حکمرانی منابع انسانی ایفا می‌کند. تعاملات میان سازمان‌ها و ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی و تأثیرپذیری از قوانین بین‌الملل در ارتقای شفافیت و پاسخ‌گویی که از ارکان مهم حکمرانی منابع انسانی است، به‌خصوص زمانی که سازمان در معرض رقابت یا تحت ارزیابی‌های بیرونی قرار دارد، بسیار حائز اهمیت است. از این‌رو درک دقیق محیط نهادی و فرهنگی برای طراحی سیاست‌های کارآمد منابع انسانی ضروری است.

دسته دوم مقوله اصلی حکمرانی منابع انسانی است که کارکردهای حکمرانی منابع انسانی را دربرمی‌گیرد و عوامل دیگری را شامل می‌شود که عبارت‌اند از:

- بُعد استراتژیک که به هم‌راستاسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی اشاره دارد.
  - بُعد عملیاتی که به اجرای رویه‌ها و ساده‌سازی فرایندهای منابع انسانی می‌پردازد.
- حکمرانی منابع انسانی یک استراتژی مناسب در شرایط کنونی است که هم‌راستا با استراتژی کسب‌وکار و در پاسخ به شرایط رقابتی است. در بُعد عملیاتی، با تعامل واحد مدیریت منابع انسانی با سایر واحدهای سازمانی و فعالیت تمامی واحدها، به‌صورت شبکه‌ای بین کارکردهای منابع انسانی و اولویت‌های کسب‌وکار تعادل ایجاد می‌شود.
- دسته سوم پیامدهای حاصل از اجرای حکمرانی منابع انسانی است. پیامدها را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و پیامد برای جامعه تفکیک کرد.
- پیامد فردی، به خویشن‌پروری مربوط به تربیت نفس و ارتقای قابلیت‌های فردی اشاره دارد.
  - پیامدهای سازمانی، به شفافیت و پاسخ‌گویی، منابع انسانی پایدار، سازمان انطباق‌پذیر و تأمین منافع ذی‌نفعان می‌پردازد.
  - پیامد برای جامعه، به رضایت شهروندان، حکمرانی قانون و پویایی سازمان اشاره دارد.
- حکمرانی منابع انسانی در سطح فردی منجر به پیامدهایی چون خویشن‌پروری و ارتقای قابلیت‌های افراد می‌شود. خویشن‌پروری ناظر بر توانایی فرد برای مدیریت درونی خود در توجه به اصول اخلاقی و مسئولیت‌پذیری و تربیت نفس در توجه به ارزش‌های عدالت‌محور و به‌طور کلی تنظیم رفتار حرفه‌ای خود در غیاب نظارت بیرونی می‌باشد. با اجرای حکمرانی منابع انسانی افراد در محیطی یادگیرنده و اخلاق‌محور رشد می‌کنند که مسئولیت‌پذیری و خودانگیختگی در آنان پرورش می‌یابد. افراد خودانگیخته روز به روز به ارتقای دانش و قابلیت‌ها و مهارت‌های خود می‌پردازند.
- در سطح سازمانی پیشران‌های سازمانی همچون تعاملات پویا، فرهنگ انطباق‌پذیر و شایستگی منابع انسانی به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که زمینه‌ساز تحقق پیامدهایی چون منابع انسانی پایدار، شفافیت و پاسخ‌گویی و سازمان انطباق‌پذیر می‌شود. حکمرانی منابع انسانی سبب بهبود و تقویت منابع انسانی می‌شود که ابزاری در راستای توسعه پایدار منابع انسانی است، هم

به مصرف بهینه و مسئولانه منابع و هم ایجاد فرهنگ تعهد و پاسخ‌گویی در قبال مسئولیت‌ها در سازمان منجر می‌شود؛ زیرا کارکنان باید پاسخ‌گویی وظایف خود بوده و هم سبب توانمندسازی متخصصان منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی با فراهم شدن زمینه مشارکت آن‌ها می‌شود. برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در برابر تغییرات محیطی پاسخ‌گو باشند، به بهره‌گیری از حکمرانی منابع انسانی برای تصمیم‌گیری بهتر نیاز دارند که با ارائه گزارش‌های دقیق به کارکنان و شفافیت در ارائه اطلاعات و داشتن اطلاعات دقیق درباره افراد به سازمان در دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها کمک می‌کند؛ از این رو می‌توان اطمینان حاصل کرد که تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در سطوح عالی، سبب بهبود و تقویت منابع انسانی سازمان و همچنین مقبولیت مدیریت می‌شود. حکمرانی منابع انسانی رابطه نزدیکی با نگرش سیستمی، یکپارچگی و توانمندسازی دارد. انطباق‌پذیری به توانایی یک سیستم برای واکنش به محیط اشاره دارد و نشانگر راه‌حل‌های عملی برای مقابله با تغییرات در شرایط محیطی است که این ظرفیت می‌تواند از طریق ایجاد عواملی چون نوآوری بودن، توانایی تطبیق با فناوری‌های جدید و خواسته‌های متنوع ذی‌نفعان تحقق یابد.

حکمرانی منابع انسانی نه تنها سازمان بلکه جامعه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. وقتی حکمرانی منابع انسانی بر مبنای فرهنگ ارزش‌مدار و تعاملات محیطی عمل کند کارکنان یاد می‌گیرند نه تنها در برابر همدیگر در درون سازمان، بلکه نسبت به ارباب‌رجوع با عدالت رفتار و با ارزش نهادن به حقوق شهروندان موجب افزایش رضایت عمومی نسبت به نهادها می‌شود. همان طور که قبلاً بیان شد، یکی از پیشران‌های محیطی، فرهنگ ارزش‌مدار و حکمرانی قانون‌مدار بود؛ از این رو نهادینه شدن پیروی از قوانین، موجب جلوگیری از فساد و تبعیض و جایگزینی ضابطه به جای رابطه می‌شود و زمینه احترام به قانون از سوی تمام اعضای جامعه را فراهم می‌کند. در نهایت پویایی سازمانی حاصل از این فرایند به ارتقای رشد و توسعه تمام سازمان‌ها در کشور و افزایش درآمد سازمان‌ها می‌شود.

## نتیجه‌گیری

شاید کلیشه‌ای‌ترین جمله درباره منابع انسانی این باشد که مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر کشور منابع انسانی آن هستند؛ اما وقتی به واقعیت عملکردی در سطح سیاست‌گذاری و مدیریت در بخش‌های مختلف می‌نگریم، درمی‌یابیم که منابع انسانی برای خیلی‌ها در اهمیت و اولویت قرار ندارد. این مسئله در بخش زیادی از کسب‌وکارها نیز مشاهده می‌شود. یکی از دلایل اصلی در عدم موفقیت وظایف مدیریت منابع انسانی، فقدان حکمرانی منابع انسانی در این حوزه است. با توجه به مفهوم حکمرانی که به کیفیت تصمیم‌ها و نقش‌آفرینی تمام اعضا در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد، از نظر محقق حکمرانی منابع انسانی، یعنی به‌جای اینکه تمام سیاست‌ها، قوانین و دستورالعمل‌های مربوط به منابع انسانی از بالا و در سطح وزارتخانه‌ها به مجریان در سطوح پایین (اداره‌ها و سازمان‌ها) دیکته شود، باید زمینه‌ای فراهم شود تا تمام کارکنان، در همه واحدهای سازمان در خصوص موضوعات منابع انسانی مشارکت داشته باشند و جریان دوسویه‌ای برای تدوین خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه حاکم شود که هم به بهبود تصمیم‌ها و هم پاسخ‌گویی بیشتر و رضایت کارکنان بینجامد.

هدف از اجرای پژوهش حاضر، طراحی چارچوب حکمرانی منابع انسانی در جهت بهره‌گیری در سازمان‌های مختلف، به‌منظور اجرای یک الگوی واحد در منابع انسانی بوده است. پس از بررسی و گردآوری مقاله‌های مرتبط، ۷۵ کد توصیفی به‌دست آمد که این کدها در ۲۲ مقوله اولیه، ۷ مقوله سازمان‌دهنده و ۳ مقوله فراگیر طبقه‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش

نشان داد که تحقق حکمرانی منابع انسانی، تحت تأثیر سه دسته عوامل زمینه‌ساز قرار دارد. عوامل فردی زمینه‌ساز عبارت‌اند از: اعتقادات و باورهای ذهنی افراد و تفکر تحولی و گرایش اعضا به تغییر و نوآوری. عوامل سازمانی زمینه‌ساز عبارت‌اند از: فرهنگ انطباق‌پذیر سازمانی، عوامل ساختاری، تعاملات پویا، شایستگی منابع انسانی، شبکه‌سازی ذی‌نفعان و عوامل اطلاعاتی. عوامل محیطی زمینه‌ساز نیز عبارت‌اند از: فرهنگ ارزش‌مدار، تعامل محیطی و قوانین مرتبط با نیروی کار. مقوله اصلی، بُعد استراتژیک و بُعد عملیاتی را شامل می‌شود. بُعد استراتژیک به هم‌راستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان اشاره دارد و بُعد عملیاتی به ساده‌سازی فرایندها توجه دارد. در نهایت، کاربست حکمرانی منابع انسانی بر اساس مدل حاضر، پیامدهایی را در سه سطح به همراه دارد: سطح فردی که شامل خویشتن‌پروری و ارتقای قابلیت‌های فردی است؛ سطح سازمانی که شامل شفافیت و پاسخ‌گویی، منابع انسانی پایدار، سازمان انطباق‌پذیر و تأمین منافع ذی‌نفعان است و سطح جامعه که رضایت شهروندان، حکمرانی قانون و پویایی سازمان را شامل می‌شود.

در شرایط امروزی رویه‌های مدیریت منابع انسانی، بدون همراهی و مشارکت واحدها و مدیران بخش‌های مختلف، کارساز نیست و با شرایط پویای محیطی ناسازگار است؛ از این رو سازمان‌ها باید به دنبال راه‌کارهایی باشند که ضمن حفظ استقلال بخش‌ها، زمینه تعامل و همکاری آن‌ها را در زمینه‌های مختلف، به‌ویژه وظایف و کارکردهای منابع انسانی فراهم آورند و از فعالیت جزیره‌ای خارج شوند. مطابق این پژوهش سرمایه‌گذاری در توسعه قابلیت‌های ذهنی و شناختی کارکنان در سازمان، به‌مثابه موتور محرکه‌ای برای ارتقای سطح حکمرانی منابع انسانی عمل می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان داد که به‌کارگیری ساختارهای تخت و غیربوروکراتیک، مدیریت تیمی و دموکراتیک و سبک رهبری تحول‌آفرین، توان بیشتری برای تحقق حکمرانی منابع انسانی مطلوب دارند که با پژوهش مارتین و مک‌گلدریک (۲۰۰۹) مبنی بر شنیدن صدای بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تشویق آن‌ها به همکاری و اشتراک دانش هم‌خوانی دارد. با توجه به بُعد فراگیر حکمرانی منابع انسانی و تأثیر عوامل محیطی، درک دقیق محیط فرهنگی و نهادی جامعه برای کارآمدی آن ضروری است؛ از این رو می‌توان استنتاج کرد که مدل حکمرانی منابع انسانی با توجه به تأثیر ساختارها، فرهنگ و قوانین هر جامعه جهت کاربرد آن باید بومی‌سازی شود. مطابق پژوهش حاضر، با توجه به پیامدهای فراگیر در سطح فردی، سازمانی و جامعه، می‌توان گفت که حکمرانی منابع انسانی، فقط مدیریتی درون‌سازمانی نیست، بلکه ابزاری برای خلق سرمایه انسانی و اجتماعی در مقیاس وسیع‌تر است. بنابراین، این مدل می‌تواند برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سطوح مختلف راهبردی کلان باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود:

- سازمان‌ها برای تقویت اعتقادات و نگرش ذهنی کارکنان به تغییر، با آموزش‌های لازم و کارگاه‌های نوآوری و مهارت‌های تفکر اقدام کنند.
- از طریق برنامه‌های آموزشی مستمر و ارزیابی عملکرد به تقویت شایستگی کارکنانشان بپردازند.
- در جهت شبکه‌سازی با ذی‌نفعان، به برگزاری جلسه‌ها و همایش‌هایی برای همکاری با ذی‌نفعان کلیدی سازمان اقدام کنند.
- به‌منظور تقویت تعاملات محیطی با برقراری همکاری‌های مؤثر با نهادهای مختلف و سازمان‌ها گام بردارند.
- سازمان‌ها باید سازوکارهایی را برای افزایش شفافیت و تصمیم‌گیری در سازمانشان پیاده‌سازی کنند، از جمله تقویت فرایندهای مشارکت کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته برای گزارش‌دهی و نظارت.

- به منظور تقویت عدالت سازمانی و رضایت کارکنان، به تدوین سیاست‌هایی برای ایجاد فرصت برابر برای همه کارکنان، به‌ویژه در زمینه ارتقا و تخصیص منابع اقدام کنند.
- در نهایت، سازمان‌ها باید فرهنگ خود را به‌گونه‌ای شکل دهند که تغییر و نوآوری را بپذیرند. این شامل پذیرش انتقادات و پیشنهادهایی از سوی کارکنان و حمایت از فرایندهای نوآوری می‌شود.

### محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش همانند بسیاری از پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، از جمله اینکه مقاله‌های بررسی شده در این پژوهش، مقاله‌های انگلیسی و فارسی بوده است و چه بسا، اقدام‌های ارزشمند دیگری به زبان دیگر وجود داشته باشد که در این پژوهش لحاظ نشده است. همچنین دسترسی به برخی پایگاه‌های علمی ممکن نبود که می‌تواند بر جامعیت مدل اثر بگذارد. این پژوهش در مرحله طراحی مدل متوقف شده و مدل نهایی به‌صورت تجربی در محیط واقعی آزمون نشده است؛ بنابراین کارآمدی آن در عمل، به پژوهش‌های دیگری نیاز دارد.

در پایان، موضوعات زیر برای مطالعات بعدی به محققان پیشنهاد می‌شود:

- روش مورد استفاده در این پژوهش فراترکیب مطالعات پیشین بوده است، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های بعدی، از روش‌های دیگری همچون مصاحبه، برای شناسایی بیشتر مؤلفه‌های مدل استفاده شود.
- بر پایه نتایج مطالعه حاضر، طراحی و اجرای برنامه‌های مداخله‌ای (برای مثال در حوزه نگاهداشت کارکنان، بهبود حکمرانی منابع انسانی، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی و...) توصیه می‌شود.
- انجام پژوهش‌های کمی و معادلات ساختاری، برای بررسی تأثیر پیشران‌ها بر پیامدهای فردی، سازمانی و جامعه، می‌تواند به تبیین بهتر سازوکارهای درونی حکمرانی منابع انسانی کمک کند.

### منابع

- احمدپور، شهره؛ دانشفرد، کرم‌الله؛ طلوعی اشلقی عباس و رهنمای رودپشتی فریدون (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی بر اساس حکمرانی مطلوب. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۴(۱۲)، ۱۵۷-۱۸۰.
- بحرینی، الهام؛ میریوسفی، سیدجلیل و بیگلری، نسرین (۱۴۰۰). بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان. *مدیریت ورزشی*، ۱۳(۲)، ۶۵۹-۶۸۶.
- حیدری، سمیه (۱۴۰۱). الگویابی توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب. *آموزش مدیریت دولتی*، ۴(۱۶)، ۳۶-۵۰.
- خلعتبری معظم، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۱). فراترکیب اقدام‌ها و رهاوردهای مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱-۲۴.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۳). واکاوی ملاحظه‌های اخلاقی و سیاستی حکمرانی داده‌محور. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۴(۵۱)، ۱۰۴-۱۲۴.
- زارع، حمید؛ نرگسیان، عباس و چراغی، حمیدرضا (۱۴۰۲). ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۴۲-۷۰.

- فرج‌وند، اسفندیار؛ الوداری، حسن و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی حاکمیت منابع انسانی برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن محیطی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۲)، ۴۸-۷۴.
- فرج‌وند، اسفندیار؛ الوداری، حسن و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۴). حاکمیت منابع انسانی برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن محیطی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۲)، ۴۸-۷۴.
- قلی‌پور سوتیه، رحمه‌الله؛ حمداللهی، هانف؛ سیدجوادی‌ن؛ سیدرضا و قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب. *حقوق/اداری*، ۸(۲۴)، ۱۳۵-۱۶۰.
- کرسول، جان وی (۱۳۹۲). *طراحی تحقیق کیفی: انتخاب میان پنج روش*. (ترجمه حمیدرضا یزدانی و فاطمه محمدی). انتشار آوای نور.
- محمدی، رضا (۱۴۰۱). تدوین الگوی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی. *اندیشه مدیران دولتی*، ۴(۱۶)، ۸-۲۶.

## References

- Ahmadpour, Sh., Daneshfard, K., Toloui Ashlaghi, A. & Rahnamay Roudposhti, F. (2021). Designing a human resources empowerment model based on good governance. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, (12), 157-180. (in Persian)
- Ahmadvand, S., Rahmani, H. & Khani, M. M. (2022). Analysis of human resource architectural components based on governance approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 7(2), 171-182. doi: 10.22034/IJHCUM.2022.02.03
- Akinteye, S. A., Ochei, D. A. & Itoe, M. M. (2023). Corporate Governance and Employee Retention in Multinational Enterprises in Nigeria: Exploring the Role of Board Diversity and Incentive Mechanisms. *Corporate Governance*, 15(11), 54-79.
- Al-Obaidi, N. A. A. (2024). The role of human resources governance dimensions in reducing the phenomenon of job frustration An analytical study of the opinions of a sample of teaching staff in private colleges in Mosul. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, 14(1).
- Al-Rubaie. (2016). *Employment of human resource governance in the promotion of functional induction through productive organizational energy*, applied study in a sample of Iraqi universities, the thesis. PhD thesis, Karbala University, Faculty of Management and Economics.
- Al-Saidi, M., Al-Ghanmi, A. & Jawad, I. M. (2020). Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala. *Solid State Technology*, 63(6), 3803-3822.
- Arulrajah, A. A. (2016). Literature review on good governance in the organizations through human resource management: A corporate level analysis. *International Business Research*, 9(8), 14.
- Asrar, A. & Jawad, A.B. (2022). Talent Management: Review Article. *World Economics and Finance Bulletin*, 8 151-155.
- Bace, E. (2018). Strategic human resources and governance in banking. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 1-7.

- Bahraini, E., Miryousofi, S.J. & Bigleri, N. (2021). Investigating the role of good governance dimensions in explaining human resource development in sports and youth departments. *Journals of Sports Management* .(2),659-686. (in Persian)
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D.P. & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Charreaux, G. (2011). what theory for governance? From shareholder governance to cognitive and behavioral governance. *Crego working papers*. <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1110402.html>
- Chnaida, N., Eddine, A. S. & Fairouz, N. A. J. I. (2023). The Impact Of HR Governance On University Performance, Systematic Literature Review. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), 34-51.
- Çolak, M. & Elegend, M. (2020). Human resources practices in effective corporate governance approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 223237-223237.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research desing: Choosing among five approaches* (H. Yazdani & F. Mohammadi, Trans.). Tehran:Avaye Noor. (Original work published 2013). (in Persian)
- Davis, T. J. (2017). Good governance as a foundation for sustainable human development in sub-Saharan Africa. *Third World Quarterly*, 38(3), 636-654.
- Dehghanpour farashah, A. & Dehghanpour farashah, A. (2024). Exploring the ethical and political considerations of data-driven governance. *Strategic studies of public policy making*, 14(51), 104-124.(in Persian)
- Dharma, R. & Gusnawati, L. (2022). The Effect Of Good Corporate Governance, Work Life Balance, Talent Management And Person Organization Fit On Employee Performance At The Planning, Research And Development Agency Of Bukittinggi City. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*, 7(1), 32-39.
- Elsafty, A. & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during COVID-19 pandemic in medical supplies sector Egept. *Business and Management Studies*, 6(2), 50-59.
- Farajvand, E., Alvadari, H. & Pourezzat, A.A. (2015). Designing and explaining a human resource governance model for the organization's adaptation to uncertain environmental conditions. *Journals of Management and development process*, 28(2), 48-74. (in Persian)
- Farndale, E., Paauwe, J. & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 849-868.
- Freeman, R.E., Dmytriyev, S.D. & Phillips, R.A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 47(7), 1757-1770.
- Galay, J. A. (2022). Organizational culture, commitment and good governance of private higher education institutions: inputs to effective human resource management framework. *Asia Pacific Journal of Academic Research in Business Administration*, 8(1), 38-51.
- Gholipour Soute, R., Hamdolahi, H., Seyed Javadin, S.R. & Ghorbanizade, V. (2021). Designing a Human Resources Management Model for the Iranian Public Sector in Order to Improve Good Governance Indicators. *Journals of Administrative law*.(24),135-160. (in Persian)

- Grobler, A., Bezuidenhout, M. L. & Hyra, A. (2014). Governance and HR: the development of a framework for South African organisations. *Journal of Contemporary Management*, 11(1), 164-184.
- Grump, J. (2016). Human resources governance and compliance: Compliance and the importance of human resources management. *Handbook of human resources management*, 1177-1183.
- Haydari, S. (2022). Modeling human resource development based on education and good governance. *Journals of Public administration training*, (16), 36-50. (in Persian)
- Hendrik, K. E. & Hakim Abdul, S. (2017). The planning of human resources (state apparatus) quality improvement in the perspective of governance: a study on Regional Employment Board of Malang. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 68(8), 63-69.
- Heslop, B., Hilbron, D., Koob, J. & Szumyk, R. (2005). Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance. *New York City: Mercer Human Resource Consulting*.
- Hlabiso, F. & Dambudzo, I. I. (2023). Corporate Governance the Link with Human Resources Management: A Review of the Literature. *Indiana Journal of Economics and Business Management*, 3(2), 8-13.
- Hofton, P. (2004). Human resources leading practices study. Vancouver, Canada: Deloitte Consulting. (BC Hydro, Final report).
- Ibrahim, H. I. & Zulkafli, A. H. (2016). An empirical inquiry into the relationship between corporate governance and human resource management. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJESAR)*, 9(1), 7-17.
- International Organization for Standardization. (2016). *ISO 30408:2016 – Human resource management — Guidelines on human governance*. Geneva: ISO.
- Jakpar, S., Tinggi, M., Hui, T. K., Johari, A. & Myint, K. T. (2019). Analysis of corporate governance and firm performance: Evidence from Malaysian listed companies. *International Journal of Business and Social Science*, 10(1), 118-133.
- Jensen, L. A. & Allen, M. N. (2006). Meta-synthesis of qualitative findings. *Qualitative Health Reserch*, 16(6), 837-846.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kaehler, B. & Grundei, J. (2018). *HR governance: A theoretical introduction*. Springer.
- Kaehler, B., Grundei, J., Kaehler, B. & Grundei, J. (2019). HR governance as a part of the corporate governance concept. *HR Governance: A Theoretical Introduction*, 27-50.
- Kaplan, A. D., Dominis, S., Palen, J. G. & Quain, E. E. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries? *Human resources for health*, 11, 1-12.
- Khelatbari Moazem, M., Yazdani, H. & Asgari, N. (2022). Integrating CSR actions and outcomes with a human resources approach. *Journal of Human Resource Studie*, 12(2), 1-24. (in Persian)
- Leonforte, F., Miglioli, A., Del Pero, C., Aste, N., Cristiani, N., Croci, L. & Besagni, G. (2022). Design and performance monitoring of a novel photovoltaic-thermal solar-assisted heat pump system for residential applications. *Applied Thermal Engineering*, 210, 118304.

- Lima, L. & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), 731-744.
- Manafi, F., Takian, A. H. & Sari, A. A. (2019). Assessing the governance of human resources for health in Iran: A qualitative study. *Journal of education and health promotion*, 8(1), 97.
- Martin, G. & Mcgoldrick, J. (2009). Corporate governance and HR: some reflections and a case study from the UK National Health Service. In Young S.(ed.) *Contemporary Issues in International Governance*. Melbourne, AU: Tilde University Press.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J. & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
- Martin, G., McGoldrick, J., Board, N. F. & House, H. (2010). *Theorising the links between HR and Governance: issues and challenges for HRD*. Department of Management University of Glasgow.
- Masaviru, L. A. (2021). Influence of Devolved Human Resource Governance Structure on Service Delivery in the Public Health Sector in Kenya. *health care* (WHO, 2014), 11(1).
- Mercer (2003). *Why HR Governance Matters: Managing the HR Function for Superior Performance*. <https://www.adirelab.es/wp-content/uploads/2016/04/COMPLIANCE-WhyHRGovernanceMatters.pdf>
- Milicevic, M. S., Vasic, M. & Edwards, M. (2015). Mapping the governance of human resources for health in Serbia. *Health Policy*, 119(12), 1613-1620.
- Mirdasse, S. (2024). Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 642-664.
- Mohamadi, R. (2022). Developing a human capital development model based on good governance and organizational sustainability. *Journals of The thoughts of government managers*, (16), 8-26. (in Persian)
- Moore, C. (2011). *The four pillars of HR governance*. [Internet: [www.charityvillage.com/Content/asp?topic=the\\_four\\_pillars\\_of\\_hr\\_governance](http://www.charityvillage.com/Content/asp?topic=the_four_pillars_of_hr_governance)]; downloaded on 2013-05-03].
- Namvar, F. G., Maadi, F. & Pazireh, T. (2017). From Human Resources Management (HRM) To Human Resources Governance (HRG). *specialty journal of psychology and management*, 3(2-2017), 1-18.
- Nofiar, N., Maswarni, M., Nurjaya, N., Sunarsi, D. & Haryadi, R. N. (2022). Implementation of good governance and corporate social responsibility (CSR) in the development of human resources in MSMEs, iwul parung village on 2020. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1).
- Popescu, C. R. G. & Kyriakopoulos, G. L. (2022). Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management. *COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change*, 296-323.
- Purbadharmaja, I. B. P., Setiawan, P. Y., Irwansyah, M. R. & Narmaditya, B. S. (2023). Human Resource Competency, Economic Potential, and Village-Based Enterprises' Productivity: The Mediating Role of Governance. *Asian Journal for Public Opinion Research*, 11(1), 31-53.

- Raza, M., Khokhar, M. F., Zubair, M. & Rubab, M. (2023). Impact of Transparent Communication in HR Governance: Fostering Employee Trust and Engagement. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 12(3), 558-566.
- Rismayadi, B. (2024). Implementation of Human Resources Management According to a Good Governance Perspective in Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 13(01), 2159-2167.
- Rorong, N. N. & Lasdi, L. (2020). The effect of organizational culture and good corporate governance mechanism on human resource disclosure. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 22(2), 72-81.
- Saleh, M. D. R. M. & Ali, A. H. (2023). The impact of the principles of human resources governance on the training process in institutions (An analytical study on a sample of workers in the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 15(47).
- Sandelowski, M. & Barroso, J.(2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing Company.
- Sanusi, A., Irianto, S. Y. & Sumiyati, L. (2019). Model of the empowerment of governance based on the human resource management for supply chains in higher education. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 671-680.
- Schmidt, G. (2021). “5. Strategic human resources management: advanced and unthought”. In the major currents in human resources management , the major currents, caen: ems editions, 85-101. <https://www.cairn.info/les-grands-courants-gestion-ressourceshumanes—9782376874638-p-85.htm> (april 12, 2023).
- Shaddiq, S. & Irpan, M. (2023). Governance of Human Resources Management in the Digital Era. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 80-96.
- Singh, A., & Shukla, T. (2017). Antecedents of HR Governance an Insight. *International Conference on Corporate Governance: Retrospect and Prospects*. At: IMS Ghaziabad, Hotel Raddison Blue Kaushambi, Delhi
- Tongvijit, P. M., Nomnian, A., Sirisunhirun, S. & Arakpothchong, W. (2023). The Model of Good Governance Application Toward Human Resource Management in Buddhist University. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 16.
- Touate, S. & Asiya, G. (2022). open innovation within moroccan clusters, what about the motivation of employees to assimilate new external knowledge?. *revue de management et cultures*, (7), 453-76.
- Troger, H. (2021). *Human resource Management in a Post COVID-19 world*. Springer International Publishing.
- Uysal, G. (2014). Taylor, HRM, strategic HRM with jobs, employee performance, business performance relationship: HR governance through 100 years. *International Journal of Business and Management Studies*, 6(1), 87-96.
- Zare, H., Nargesian, A. & Cheraghi, H. (2023). Presenting a Human Resources Governance Model in Government Organizations: A Case Study of the Social Security Organization. *Journal of Human Resource Studies*. (4),42-70. (in Persian)
- Zuma, S. K. (2018). HR governance for sustainable human resource development: Evidence from private sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 207-216.