

## الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

\* میر علی سید نقوی<sup>۱</sup>، رضا واعظی<sup>۲</sup>، وجه‌الله قربانی زاده<sup>۳</sup>، محمد افکانه<sup>۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۳. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۴. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۵/۸/۷) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۱۱/۱۹)

## A Model of Human Resources Excellence for Iranian Governmental Organizations

\*Mir Ali Seyed Naghavi<sup>1</sup>, Reza Vaezi<sup>2</sup>, Vajhollah Ghorbani Zadeh<sup>3</sup>, Mohammad Afkaneh<sup>4</sup>

1. Associate professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2. Assistant professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. Assistant professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4. Ph.D Candidate of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: ((88/Oct/0066) Accepted: (8/Feb/0088)

## Abstract

There is a desire to survive in any organization. Profitability in the private sector and public satisfaction in the public sector guarantee survival. That is why the quality of education in both public and private sectors is essential. The private sector has surpassed the public sector in the use of management patterns. The present study was conducted in a qualitative approach framework by using the grounded theory research method. Semi-structured interviews were used for data collection. Using snowball sampling method, 88 experts familiar with the concept of human resource (HR) excellence including university professors, HR managers of governmental organizations, and experts in the field of excellence were interviewed. Data analysis was conducted in open, axial and selective coding and the desired pattern was designed based on the results. The pattern includes: causal conditions (inefficiencies, expectations and requirements), the main phenomenon (HR excellence in the governmental organization), contextual condition (the theory of new public service, culture of excellence and rules), intervening conditions (sub-models, governmental management features and differences between public and private sectors), strategies (government, politicians, HR organization, HR functions, administrative ethics, people, partners and family), results (organizational and HR), outcomes (organizational, community and idealistic), and perception (people and colleagues).

## Keywords

Excellence, Human Resources Excellence Models, Governmental Organizations, Grounded Theory.

## چکیده

میل به بقا در سازمان‌ها ذاتی است. در بخش خصوصی سوددهی ضامن بقاست و در بخش دولتی رضایت مردم. به همین دلیل تحصیل کیفیت در هر دو بخش دولتی و خصوصی امری ضروری می‌باشد. بخش خصوصی در به‌کارگیری الگوهای مدیریتی نسبت به بخش دولتی پیشی گرفته است. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۸۸ نفر از خبرگان آشنا با مقوله تعالی منابع انسانی شامل: استادان دانشگاه، مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و کارشناسان تعالی مصاحبه انجام گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و براساس نتایج آن، الگوی مورد نظر طراحی شد. این الگو شامل: شرایط علی (ناکارآمدی‌ها، انتظارات و الزامات)، پدیده اصلی (تعالی منابع انسانی در بخش دولتی)، شرایط زمینه‌ای (تئوری خدمات دولتی نوین، فرهنگ تعالی و قوانین)، شرایط مداخله‌گر (خرده مدل‌ها، ویژگی‌های مدیریت دولتی و تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی)، راهبردها (دولت، مقامات سیاسی، سازمان منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، اخلاق اداری، مردم، شرکا و خانواده)، نتایج (منابع انسانی و سازمانی)، پیامدها (سازمانی، جامعه و آرمانی) و برداشت‌ها (مردم و همکاران) می‌باشد.

## واژه‌های کلیدی

تعالی، مدل‌های تعالی منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، مدل داده بنیاد.

\*Corresponding Author: Mir Ali Seyed Naghavia

E-mail: asnagavi@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: میر علی سید نقوی

## مقدمه

کلید موفقیت در اقتصاد مبتنی بر دانش در حال ظهور که در آن داشتن مزیت رقابتی باعث تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود، منابع انسانی است. شهرت و عظمت سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ امروزی صرفاً به دلیل دارایی‌های فیزیکی یا مالی بیشتر نیست بلکه به سبب سرمایه انسانی یعنی نیروی انسانی با دانش و مهارت‌های مورد نیاز است (قلیچ لی، ۱۳۸۶: ۱۶۹).

این امر بسیار روشن است که فعالیت‌های منابع انسانی به‌عنوان جزء مهمی از استراتژی در سازمان‌های بزرگ است. گزارش‌های سالانه در بسیاری از سازمان‌ها مؤید این مطلب است که سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های فکری به‌عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان شناخته می‌شود. علاوه بر اهمیت منابع انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین دارایی یک سازمان، این مقوله به‌عنوان پرهزینه‌ترین مقوله سازمان نیز به حساب می‌آید. هزینه‌های آموزشی چون حقوق و دستمزد، آموزش کارکنان، پاداش باعث شده که هزینه‌های منابع انسانی اگر بالاترین هزینه سازمان نباشد، به‌عنوان یکی از بالاترین هزینه‌های سازمان شناخته شود (لاولر<sup>۱</sup> و سوزان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۱).

## بیان مسئله

تلاش‌های مستمری که برای بهبود سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشورهای مختلف صورت گرفته است، نشان‌دهنده نارضایتی فراگیر کارکنان از روش‌های ناکارآمد و مقررات بیش از حد در بخش دولتی است. بحران‌های مالی، انتقادات عمومی، پیشرفت در فناوری و تغییرات سریع در نیروی کار بر مشکلات رویه‌های سنتی افزوده است و انجام اصلاحات در این باره را بیش‌ازپیش ضروری ساخته است (های<sup>۳</sup> و کرنی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

مطمئناً مواجهه با این چالش‌ها بدون توجه به یک نگاه سیستمی و ایجاد یک برنامه منسجم درخصوص توسعه منابع انسانی (در سطح خرد و کلان) امکان‌پذیر نمی‌شود. از سوی دیگر، مشروعیت و بقای هر نظام سیاسی به موفقیت آن در ارتقای کیفیت زندگی مردم و میزان رضایتمندی آنان وابسته است. پژوهشگران ایرانی نیز در مواجهه با این دغدغه و تلاش برای حل آن بی‌تفاوت نبوده‌اند، اما مدل تعالی منابع انسانی

موجود نقایص زیادی دارد از جمله: شباهت بسیار زیاد با مدل بنیاد اروپایی کیفیت<sup>۵</sup> و نداشتن شاخصه‌های بومی، عدم تمایز کاربردی میان سازمان‌های خصوصی و دولتی، عدم تمایز مشخص میان شاخصه‌های تعالی سازمانی و تعالی منابع انسانی، عدم پشتیبانی برپایه تئوری‌های منابع انسانی مشخص. با عنایت به همه این محدودیت‌ها و نواقص، سازمان‌های دولتی نسبت به استفاده از پیشنهادها تعالی‌بخش بی‌تفاوت نبوده و مدیران منابع انسانی به اتکا به دانش خود و یا مشاورین دانشگاهی ابتکاراتی را در زمینه تعالی منابع انسانی به کار بسته‌اند. به همین جهت تلاش کردیم، این تجربیات و دانش را احصا و در قالب یک مدل تعالی منابع انسانی برای سازمان‌های بخش دولتی ایران ارائه کنیم.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعالی<sup>۶</sup> به معنای کمال است. بشر قادر است با اعمال خود به تعالی برسد، تا آنجا که یکی از راه‌های رسیدن به خدا، توجه به تعالی در تمامی ابعاد رفتاری انسان است. بر طبق افسانه‌های قدیمی هندی، اخلاق فردی<sup>۷</sup> مترادف است با تعالی. معنای لغوی تعالی در فرهنگ لغت عبارت‌اند از: کیفیت در بالاترین شیوه و سطح.

بعضی از اندیشمندان برجسته مانند دمینگ و ایشیکاوا معتقدند که کیفیت شالوده تعالی است. برخی نیز مانند جنسن<sup>۸</sup> (۲۰۰۰: ۴۱) معتقدند که تعالی در نتایج طولانی‌مدت سازمان قابل مشاهده و اندازه‌گیری است و برخی دیگر معتقد به قابلیت مشاهده تعالی در نتایج کوتاه‌مدت سازمان هستند. اسکافر<sup>۹</sup> و تامسون<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۲: ۸۶) بعد تازه‌ای به این مسئله اضافه کردند که نتایج نهایی برای تعریف تعالی کافیست یا متغیرهای واسطه‌ای دیگری نیز برای این منظور لازمند؟

آنچه که اغلب بر آن اتفاق نظر وجود دارد این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آن را تکمیل نموده است (اسمیت، ۲۰۰۶). هرچند دال و ویلیامز (۲۰۰۰) معتقدند واژه تعالی نه تنها تداوم مسیر کیفیت نیست، بلکه نقطه انحرافی آن نیز محسوب می‌شود و لباس جدیدی بر پیکره الگوهای سنتی کیفیت به حساب می‌آید. دیویس و گویچ (۲۰۰۰) معتقدند کیفیت همانند چشم یک بیننده بوده و تعالی بینشی است که

5. EFQM  
6. Excellence  
7. Swa-Dharma  
8. Jensen  
9. Schaffer  
10. Thomson

1. Lawler  
2. Susan  
3. Hays  
4. Kearney

کیفیت مالکوم بالدريج در سال ۱۹۸۷ و جایزه کیفیت اروپایی در سال ۱۹۸۸ شد (آذر و صفری، ۱۳۸۳: ۵).

### معرفی برخی از مدل‌های تعالی سازمانی

اغلب مدل‌های تعالی و جوایز ملی کیفیت در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به وجود آمدند. تالوار (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «مدل‌های تعالی و مسیر پیش‌رو»، ۱۰۰ نوع مدل تعالی را در گوشه و کنار دنیا شناسایی کرده است و تفاوت عمده در این مدل‌ها را ناشی از تفاوت محیط خارجی و شرایط ویژه هر مدل بیان کرده است.

اغلب محققان که به مقایسه مدل‌های تعالی پرداخته‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که سه مدل دمینگ، بالدريج و مدل تعالی اروپایی به عنوان مرجع جهانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مبنایی برای ساخت دیگر مدل‌ها شده‌اند (کورا و تالوار، ۲۰۰۸: ۴۱۴).

در پس آن قرار داشته و افق‌های دور دست را ترسیم می‌نماید. با وجود این نظرات متضاد در مورد تعالی، با نگاهی عمیق می‌توان چند ویژگی محوری بر مفهوم تعالی برشمرد که از مهم‌ترین آنها به برآورد کامل نیازهای ذی‌نفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان و فرا رفتن از حد انتظارات آنها اشاره کرد، که این نظرات برخاسته از باورها و ارزش‌های مشترکی مانند صداقت در برخورد با ذی‌نفعان، شفافیت اطلاعات، تعهد مدیریت و تلاش برای بهبود مستمر است (شارما و تالوار، ۲۰۰۷: ۵).

شروع حرکت طراحی مدل‌های تعالی عملکرد به تحقیقات کارشناسان غربی در سال ۱۹۸۰ برای بررسی علل پیشرفت ژاپن در سال‌های پس از جنگ برمی‌گردد. در این تحقیقات عامل اصلی عقب‌ماندگی سازمان‌های اروپایی، وجود جوایز ملی کیفیت در ژاپن و استفاده از آنها در جهت تحریک رقابت و افزایش توانمندی اعلام شد. این تحقیقات منجر به طراحی جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا در سال ۱۹۸۳، جایزه ملی

### جدول ۱. معرفی برخی از مدل‌های تعالی سازمانی

عنوان مدل	کشور	حوزه تمرکز	معیار مربوط به منابع انسانی	درصد امتیاز	مجموع امتیاز
مدل دمینگ (DTQM)	ژاپن	آموزش و توسعه منابع انسانی	سازمان و مدیریت	۱۰٪	۲۰
			آموزش و پرورش و فراگیرسازی	۱۰٪	
مدل تعالی بالدريج (MBNQA)	آمریکا	نتایج و دستاوردهای کسب‌وکار	تمرکز بر منابع انسانی	۸۵٪	۱۶۰
			نتایج منابع انسانی	۷۵٪	
مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)	۱۴ شرکت اروپایی	جامعیت (ارزیابی و بهبود)	کارکنان	۱۰٪	۲۰۰
			نتایج کارکنان	۱۰٪	

### مدل‌های تعالی منابع انسانی

در باره تعالی منابع انسانی به عنوان شاه‌کلید تعالی سازمان‌ها در بخش دولتی را باید این‌گونه مطرح کرد که، اغلب مدل‌های تعالی سازمانی نظیر دمینگ، بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی دارای نقطه ضعف اساسی هستند زیرا در معرفی زیر معیارهای آنها دچار کلی‌گویی بوده و همین مسئله باعث می‌شود مدیران

منابع انسانی به هنگام ارزیابی، برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان دچار ابهام و سردرگمی شوند. (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۸). به همین جهت تلاش‌ها برای طراحی مدل‌های تعالی منابع انسانی افزایش یافت. مطالعات میدانی به‌منظور جستجوی مدل‌های ارائه شده در این زمینه، منجر به شناسایی ۹ مدل مشهور در خارج از کشور و ۵ مدل در داخل کشور شد.

جدول ۲. مدل‌های مشهور ارائه شده در خارج از کشور

عنوان مدل	کشور	حوزه تمرکز	اصل و معیار
مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی	انگلستان	ارتقای کیفیت آموزش و توسعه	۳ اصل و ۱۰ معیار
مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی	سنگاپور	تقویت زیرساختار توسعه منابع انسانی و افزایش رقابت	۵ اصل و ۱۴ معیار
مدل محیط کاری عالی	آمریکا	ادراک کارکنان از جو سازمان	۵ بعد و ۱۵ معیار
مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی	آمریکا	تحول و بلوغ	۵ سطح و ۲۲ معیار
مدل جوایز بهترین‌ها	آمریکا	ابتکار عمل‌ها	۱۰ حوزه
مدل تعالی از طریق کارکنان	ایرلند	حداکثرسازی سود سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی	۸ اصل و ۳۵ معیار
مدل تعالی تنسی	آمریکا	برنامه‌های منابع انسانی مؤثر	۵ معیار
مدل فیلیپس	هلند	پشتیبانی از وظایف منابع انسانی	۱۰ سطح و ۱۰ معیار

### مدل‌های موجود در داخل کشور

در ایران از دهه ۸۰ تلاش‌های فراوانی برای طراحی مدل‌های متکثر از مدل EFQM منجر شد. تعالی منابع انسانی بومی صورت گرفت که به قرائت‌های

جدول ۳. مدل‌های تعالی منابع انسانی داخل کشور

عنوان مدل	سال	طراح/شرکت	مشخصه	اصل و معیار
مدل تعالی منابع انسانی	۱۳۸۴	بهروز قلیچ لی	الهام گرفته از EFQM با تمرکز بر منابع انسانی	۱۲ معیار و ۲۷ زیرمعیار
مدل جایزه منابع انسانی	۱۳۸۸	بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران	ارزیابی توانمندسازی منابع انسانی و ارائه رویکردی برای تعیین پروژه‌های بهبود	۷ معیار و ۱۹ زیرمعیار
مدل شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۱۳۸۷	شرکت ملی صنایع پتروشیمی	تمرکز بر روی مدل تعالی منابع انسانی قلیچ لی با اندکی تغییر بومی شده	۱۶ معیار و ۶۴ زیرمعیار
مدل انجمن منابع انسانی	۱۳۸۶	انجمن منابع انسانی ایران	الهام گرفته از EFQM اما سه‌بخشی شده	۹ معیار و ۳۰ زیرمعیار
مدل جایزه تعالی منابع انسانی سایپا	۱۳۸۶	خودروسازی سایپا	بر مبنای رویکرد تعالی سازمان EFQM	۸ معیار و ۳۰ زیرمعیار

### مدل‌های تعالی در بخش دولتی

لذا، این دغدغه در بین پژوهشگران ایجاد شد تا مدل‌های تعالی ویژه بخش دولتی را طراحی کنند. در ادامه به معرفی دو مدل تعالی دیگر می‌پردازیم که به صورت تخصصی به دغدغه‌های بخش دولتی توجه کرده‌اند:

#### چارچوب ارزیابی مشترک<sup>۲</sup>

با آغاز قرن ۲۱، ادارات دولتی در سراسر اروپا، بیش از هر زمان

در پژوهش‌های بسیاری به تفاوت‌های مدیریت در بخش دولتی و خصوصی اشاره شده است (رینی؛ ۱۹۷۶) اهداف بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، پیچیده‌تر هستند و به همین دلیل اندازه‌گیری روند مشکل‌تر می‌نماید؛ پایگاه‌های انگیزشی کارکنان در بخش عمومی نیز متفاوت است؛ لایه‌ها و سطوح قوانین و مقررات اغلب کارمندان بخش عمومی را از پیشرفت و ارتقای رفاه عمومی در موقع مناسب باز می‌دارد.

2. Common Assessment Framework (CAF)

1. Rainey

### مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

میرسپاسی، طلوعی اشلقی، معمارزاده و پیدایی (۱۳۸۹)، در تحقیق خود با عنوان "طراحی الگو تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی" درصدد ارائه الگوی مناسب جهت ارزیابی میزان تعالی منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی در ایران بوده تا بدین‌وسیله زمینه لازم را جهت توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها را فراهم آوردند. ایشان در پژوهش خود علاوه بر مطالعه اسناد از تکنیک دلفی فازی جهت پالایش مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارها بهره گرفته است، در سه مرحله نظرسنجی انجام داده و نتایج هر مرحله با استفاده از فرمول‌های الگو چنگ لین مورد پالایش قرار داده است.

الگو به‌دست آمده از تحقیق فوق در شکل ۲ آمده است: این الگو مبتنی بر روش‌های ریاضی طراحی شده است و از اصول و منطق مدل EFQM بهره فراوان برده است.

دیگری، از طریق جامعه، برای نشان دادن و بهبود ارزش‌افزوده خود برای حفظ و توسعه بیشتر رفاه اجتماعی به چالش کشیده می‌شدند. در این زمان بحران اجتماعی و اقتصادی و ریاضت، اثربخشی سیاست‌ها، عملکرد اجرایی و کیفیت خدمات عمومی عوامل مهم در پاسخ به نیازها و انتظارات شهروندان و کسب‌وکار در حال تغییر هستند (نهاد اروپایی اداره عمومی؛ ۲۰۱۳: ۷).

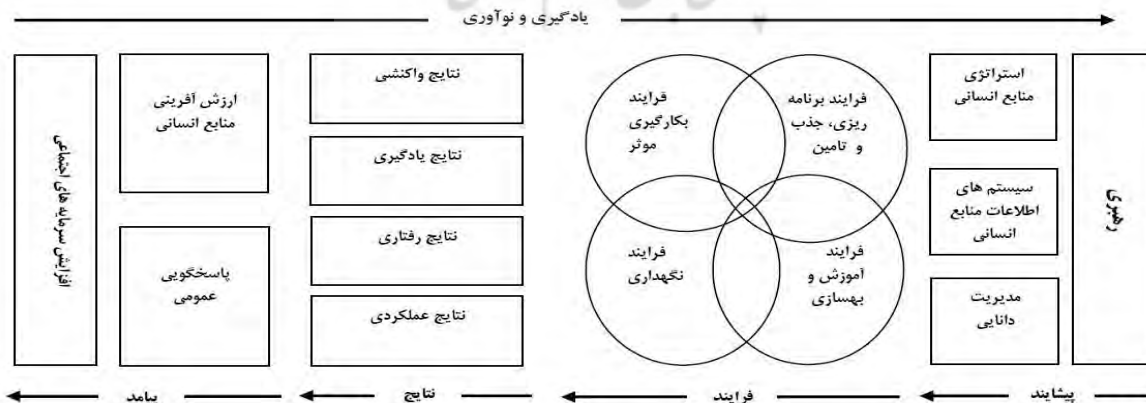
برای پاسخ به این نیاز جدید، در ماه مه سال ۲۰۰۰، چارچوب ارزیابی مشترک به‌عنوان اولین ابزار مدیریت کیفیت اروپا به‌طور خاص برای توسعه بخش دولتی طراحی و راه‌اندازی شد. این مدل در حقیقت مدل EFQM دولتی شده است.

این مدل شامل ۹ معیار و ۲۸ زیر معیار می‌باشد. معیارهای این مدل عبارت‌اند از: رهبری، کارکنان، استراتژی و برنامه‌ریزی، شرکا و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان/شهروندان، نتایج مسئولیت اجتماعی و نتایج عملکرد کلیدی. ارکان این مدل در شکل ۱ قابل مشاهده است.



### یادگیری و نوآوری

شکل ۱. چارچوب ارزیابی مشترک CAF



شکل ۲. مدل تعالی منابع انسانی میرسپاسی و همکاران

## روش پژوهش

هدف از پژوهش داده بنیاد ساخت نظریه است. که می‌تواند در پژوهش‌های بعدی آزموده شده و بسط و تعمیم داده شود. پیش از شروع به شکل دادن نظریه، پژوهشگر باید فهمی از آن چه نظریه را می‌سازد، به دست آورد. گام نخست برای این فهم، توانایی تمییز میان توصیف، نظم‌دادن مفهومی و نظریه‌پردازی است. گام دوم درک این معنی است که این شکل‌های تحلیل داده‌ها بر روی دیگری ساخته می‌شوند؛ به این معنی که نظریه و ویژگی‌های توصیف و نظم‌دهی مفهومی را نیز در خود دارد. توصیف ترسیم کردن است؛ نقل یک داستان است که گاه بسیار تصویری و با جزئیات بسیار صورت می‌گیرد بدون آن که توصیف‌کننده گام به پس نهد و وقایع را تفسیر کند و به توضیح و تبیین چرایی آنچه رخ داده یا نداده است بپردازد. نظم‌دادن مفهومی به معنای طبقه‌بندی وقایع و اشیاء برحسب ابعاد مختلفی است که به دقت مشخص شده‌اند، بدون آنکه الزاماً طبقه‌بندی‌ها به هم مرتبط کنیم و توضیحی عرضه کنیم که همه را در بر بگیرد. اما نظریه‌پردازی عبارت از عمل ساختن (ما بر فعل ساختن تأکید می‌کنیم) یک طرح تبیینی از درون داده‌هاست که به‌طور منظم، با استفاده از جمله‌های حاکی از ارتباطات، مفاهیم مختلف را به هم می‌پیوندد. نظریه ساختن کاری بیش از عرضه فهم یا تصویر درخشان (=توصیف) است. نظریه به بهره گیرنده از آن قدرت توضیح و پیش‌بینی رویدادها را می‌دهد و بدین گونه راهنمای عمل می‌شود. (استراوس<sup>۱</sup> و کوربین<sup>۲</sup>؛ ۱۹۹۰: ۴۷).

پژوهشگران می‌توانند هنگام استفاده از این روش در پی تدوین سطوح مختلف تئوری باشند درعین حال اگرچه بیشتر مطالعات این روش در جهت تدوین تئوری است ولی این به دلیل علاقه شدید پژوهشگران صاحب نظر در این حوزه و نه ماهیت این روش است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶). با بررسی منابع مختلف می‌توان گفت که رویه معمول در نظریه‌پردازی داده بنیاد به شرح زیر است:

۱. سؤال پژوهش مطرح می‌شود. ۲. داده‌های اطلاعاتی متناسب با سؤال پژوهش، گردآوری می‌شود (مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک) ۳. نکات کلیدی از منابع اطلاعاتی احصا شده و به هرکدام یک کد معنی داده می‌شود (کدگذاری باز). ۴. با مقایسه کدها، چند کد که یک جنبه مشترک را بررسی می‌کنند، عنوان یک مفهوم را به خود می‌گیرند. ۵. مفاهیم

مرتبط با هم، یک مقوله را تشکیل می‌دهند. ۶. مقوله‌ها در کنار یکدیگر و براساس روابط واقعی بین آنها با یکدیگر مرتبط شده و یک نظریه را شکل می‌دهند (کدگذاری محوری). ۷. برای تحکیم بخشیدن به نظریه اولیه، داده‌ها و تحلیل‌های تکمیلی محقق در نظریه وارد می‌شوند (کدگذاری انتخابی). ۸. تفاوت‌ها و شباهت‌های نظریه با ادبیات پژوهش مقایسه می‌شوند.

نمونه برداری در راهبرد پژوهشی داده بنیاد، به صورت غیر تصادفی، هدفمند، و تئوریک صورت گرفته و بر مقایسه مستمر استوار بوده و هدف آن بهینه ساختن مفاهیم و مقولات است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴، ۵۹). همچنین این نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری<sup>۳</sup>، یعنی تا جایی که با اضافه کردن داده‌ها، در الگوی نهایی تغییری به وجود نیاید ادامه می‌یابد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری گلوله برفی، نظری و هدفمند استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل (۱) خبرگان دانشگاهی؛ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان تهران می‌باشند که با سازمان‌های دولتی در ارتباط بوده و آشنا با موضوع تعالی. (۲) کارشناسان خبره: افرادی که دارای حداقل ۵ سال تجربه کاری در حوزه منابع انسانی داشته‌اند و همچنین از تحصیلات مرتبط با منابع انسانی برخوردار باشند که عموماً از اعضای انجمن منابع انسانی ایران، ارزیابان مدل تعالی منابع انسانی و کارشناسان سازمان امور اداری و استخدامی. (۳) مدیران سازمان‌های دولتی: شامل مدیران فعلی و سابق بخش منابع انسانی که از وزارتخانه‌های کشور، فرهنگ و ارشاد اسلامی، تعاون، کار و امور اجتماعی، علوم، تحقیقات و فناوری، انتخاب شده‌اند. (۴) خبرگان منابع انسانی اسلامی: شامل روحانیون و اساتید دانشگاهی که به‌طور تخصصی در حوزه منابع انسانی با رویکرد اسلامی تخصص داشته‌اند. داده‌های این پژوهش براساس مصاحبه‌های عمیق با ۱۸ نفر از اعضای هیئت علمی، مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و ارزیابان ارشد تعالی منابع انسانی گردآوری شده است.

## تحلیل داده‌ها

استراس و کوربین (۱۹۹۰) به‌طور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده‌ها در روش داده بنیاد پیشنهاد می‌کنند: ۱- گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز(دسته‌بندی و تشکیل مفاهیم)؛ ۲- کدگذاری محوری (انتخاب مقوله‌ی محوری و مرتبط کردن

برای تعدادی از کارکنان و نبود سیستم ارزیابی مشخص و محکم و یا تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ما شاهدیم که در سازمان‌های دولتی ایران همیشه تعداد زیادی از کارکنان، کار مشخصی ندارند و در سازمان فقط زمان می‌گذرانند.

\* توقعات جدیدی که به دلایل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی از دولت و سازمان‌های دولتی ایجاد شده است. تعدادی از این انتظارات از سوی مردم به‌عنوان مهم‌ترین مخاطبین دستگاه‌های دولتی مطرح می‌شود، مثل «ایجاد طبقه‌های جدید اجتماعی»، «آگاهی مشتریان» و... به‌واسطه رشد سیاسی، اقتصادی و علمی اتفاق افتاده در جامعه ایران نوع نگاه و توقعات مردم از دولت متنوع‌تر و بیشتر شده است. شکل‌گیری طبقه متوسط شهری به‌عنوان طبقه‌ای فراگیر و جدید با نیازهایی بدیع باعث شده تا از دولت خواسته شود تا نقش‌های جدیدتری را بر عهده گیرد. باید توجه داشت که با رشد استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های مجازی و اجتماعی شیوه‌های بروز این انتظارات نیز متفاوت و متنوع شده است. از طرف دیگر اهمیت و نقش امروزه انسان در سازمان‌ها با گذشته بسیار متفاوت شده است و تقریباً تمام مباحث این حوزه به نقش انسان معطوف شده است. به تعدادی از کدهای مستخرج از محتوای مصاحبه‌ها دقت کنید: «مزیت رقابتی نیروی انسانی در حرکت به سوی اقتصاد دانش‌محور» و «رشد تدریجی درک انسان از انسان».

\* به نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان جبر قانونی از طرف دولت سازمان‌های دولتی را به سمت استفاده از مدل‌های تعالی منابع انسانی کشانیده است. درباره سازمان‌های بخش خصوصی معمولاً رقابت و درخواست‌های مشتریان باعث می‌شود تا آنها در همه عرصه‌ها از جدیدترین روش‌ها استفاده کنند. اما در بخش دولتی درخواست‌ها و نیاز مردم از طریق شاکله دولت و در قالب قوانین و آیین‌نامه‌ها به سازمان‌های دولتی ابلاغ می‌شود.

مواردی هم در اسناد بالادستی کشور ما ذکر شده که می‌باید جهت تحقق آنها برنامه‌ریزی دقیق صورت گیرد. چنانچه در چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ آمده است: «تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی، توسعه کارآمد، جامعه اخلاقی، نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی، تأثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه‌ای براساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره)».

البته تمام کسانی که ما با آنها مصاحبه کردیم موافق الزام و حتی امکان استفاده از مدل‌های تعالی در بخش دولتی نبوده‌اند چنانچه مصاحبه‌شوندگی معتقد بود که: «مدل‌های

دیگر مقوله‌ها با آن؛ ۳- تعیین راهبردها (عمل یا تعامل‌های حاصل از پدیده اصلی)؛ ۴- تعیین زمینه (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها)؛ ۵- تشخیص شرایط واسطه‌ای (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها)؛ ۶- پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها). در این الگو، شرایط علی بر پدیده محوری اثر می‌گذارند، پدیده محوری، شرایط زمینه، و مداخله‌گر بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارند و درنهایت پیامدها از طریق جامعه مخاطبان ما از جمله مردم و همکاران ادراک می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در مطالعه پیش‌رو، تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری انجام شده است. در هر سه نوع کدگذاری، محقق به‌طور دائم به متون مصاحبه‌ها مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه می‌کرد. این روش رفت و برگشتی آن قدر ادامه یافت تا پژوهش به مرحله اشباع نظری رسید. مقوله‌های این پژوهش در ۸ دسته‌ی زیر بیان شده است:

**مقوله‌های علی:** این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا مقدم است، رویدادهایی را دربر می‌گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. (استراوس و کوربین؛ ۱۹۹۰: ۱۰۰) با عنایت به تجربیات مصاحبه‌شوندگان ابعاد شرایط علی عبارت‌اند از:

\* مجموعه‌ای از ضعف‌ها و کم‌کاری‌های اجزا مختلف مؤثر بر مدیریت دولتی در ایران است. ناکارآمدی‌ها خود به ۳ زیر مقوله دیگر تقسیم می‌شود. مجموعه‌ای از این انتقادات که به کاهلی‌های دولت برمی‌گردد. مواردی مثل «قوانین و مقررات دست و پاگیر»، «ساختار و تشکیلات دائماً در حال تغییر معمولاً با هر وزیر»، «اشکال در نهادهای قانون‌گذار مرتبط: دانش پایین و عدم پیگیری»، «نبود انگیزه و عزمی بر اصلاح قانون» و سازمان منابع انسانی در هر سازمانی می‌تواند خود زمینه‌ای برای این ناکارآمدی‌ها باشد. انتقاداتی به شیوه عملکرد مدیران و کارکنان این بخش و حتی شیوه سازماندهی منابع انسانی به سازمان برمی‌گردد. از جمله: «مدیریت غیرقابل پیش‌بینی»، «عدم ارتباط میان نظام ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات»، «آموزش به سبب آموزش و نه به سبب نیاز آموزشی»، «عدم روایی و اعتبار آزمون‌های استخدامی»، «دلالتی نیروی انسانی به‌جای مدیریت منابع انسانی» و پاره‌ای از این ناکارآمدی‌ها که کم نیستند به ویژگی‌های نیروی انسانی فعال در بخش دولتی ایران برمی‌گردد، مثل پدیده‌ای به نام «ولگردی سازمانی»؛ به‌دلیل عدم وجود کار مشخص

درحقیقت وجوه تمایز اصلی این مدل با دیگر مدل‌ها هستند نیز بیان شوند. ویژگی‌هایی چون: «توازن» به معنای رشد تمامی افراد (کارکنان و مردم) در راستای اهداف سازمان، «یکپارچه» در یک راستا بودن رهبری، کارکنان و مشتریان سازمان، «جامعیت» در نظر گرفتن تمامی ذی‌نفعان مرتبط با سازمان دولتی شامل مدیران، کارکنان، مشتریان، مردم، «فرهنگ» فهم اینکه تعالی یک نوع نگاه و طرز تفکر است که برای به‌کارگیری روش‌های عملیاتی آن ابتدا و همزمان باید فرهنگ و فهم تعالی در جامعه مورد نظر ترویج پیدا کند.

در اجرا و به‌کارگیری مدل تعالی؛ ابتدا باید فرایند حرفه‌ای کردن منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، محقق شود برای این کار مراحل آتی از مصاحبه‌ها استخراج شده است: شکل‌گیری انجمن حرفه‌ای منابع انسانی در بخش دولتی، سازمانی پیگیر اجرای مدل و برگزاری جایزه، برگزاری کنفرانس و اهدای جایزه، ایجاد بستر رقابت بین مناطق و استان‌ها، برگزاری دوره‌های آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها.

❖ مدل تعالی مدنظر در این پژوهش مثل هر مدل تعالی دیگری با چالش‌هایی مواجه است که آشنایی با آنها در فهم خود مدل نیز می‌تواند راهگشا باشد. این چالش‌ها عبارت‌اند از: تأثیر متقابل توانمندسازها و نتایج بر یکدیگر، رابطه متقابل خود راهبردها، برقراری یکپارچگی میان راهبردها و نتایج، رابطه متقابل میان معیارها و زیر معیارها.

❖ مدل استخراج‌شده در این پژوهش هنوز تبدیل به جایزه تعالی نشده است. چراکه سنجه‌های بومی و استاندارد که بتواند نظر پژوهشگر را تأمین کند طراحی نشده است. هرچند مدل ارائه‌شده و گویه‌های آن با منطق رادار<sup>۱</sup> قابل ارزش‌گذاری است. از طرف دیگر باید گفت مدل طراحی‌شده «فرایندی خطی» است که طبیعتاً با این ویژگی مدل تعالی خواهد بود نه مدل بلوغ. چراکه مدل‌های بلوغ که نسل بعدی مدل‌های تعالی هستند، با داشتن پله‌ها یا گام‌های صعودی، سازمان‌ها را سطح‌بندی کرده، در سطحی خاص تحویل می‌گیرند و به سطح بالاتر می‌رسانند.

این مقوله‌ها که به مقوله‌های محیطی هم معروف هستند، نشانگر زنجیره‌ای از شرایط محیطی هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (همان؛ ۱۰۱). این مقوله دارای ۳ بعد

تعالی در بخش دولتی معنایی ندارد. متأسفانه واژگانی را از برخی جاها می‌گیریم، بعد آن را شیفت می‌دهیم به بخش عمومی دولت بعد می‌خواهیم از آن نتیجه بگیریم.»

**پدیده و ابعاد آن:** مقوله مرکزی که آن را مقوله هسته هم خوانده‌اند، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. با قدری اغراق، مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل‌های ما را در قالب چند کلمه می‌ریزد. این چند کلمه به ما می‌گویند که کار پژوهش در باب چیست. مقوله مرکزی می‌تواند از درون مقوله‌های موجود سر برآورد؛ (اشتراوس و کوربین، ۱۶۷، ۱۳۹۴). در تعریف مفهوم تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ما در این پژوهش به چند مؤلفه اصلی رسیدیم:

**اول:** بهبود مستمر، عبارتی چون «هر روز بهتر از دیروز»، «قانع نشدن به کف استانداردهای عملکردی»، «انجام وظایف به نحو احسن و کامل در همه وقت و همه‌جا» و... استمرار و تدریجی بودن بهبود در تمامی شئون منابع انسانی سازمان را طلب می‌کند.

**دوم:** تأمین فرا خواسته‌ها، توجه به نسل‌های بعدی، مباحث محیط‌زیست و نگاه به آینده‌های دور خواسته‌هایی است که شاید در ابتدای امر، مورد تقاضای مخاطبین از سازمان‌ها نباشد، اما مطمئناً در حیطه وظایف سازمان‌های دولتی قرار دارد. البته یکی از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشت که مدل تعالی را با اغراق ارائه نکنیم، چراکه مدل تعالی «نوشدارویی برای رسیدن به تمامی اهداف سازمان نیست.»

**سوم:** رسالت درون و برون‌سازمانی، این مؤلفه به واکنش تعالی در مواجهه با فرایندهای درون و برون‌سازمانی مرتبط است. در مواجهه با روندهای درون‌سازمانی باید «تعالی منابع انسانی در راستای تعالی سازمانی» بوده و در «نشان‌دادن نتیجه نهایی منابع انسانی» توانا باشد و بتواند «استفاده حداکثری از باارزش‌ترین سرمایه سازمان» را محقق کند. در بُعد برون‌سازمانی نیز «صداقت در برخورد با ذی‌نفعان»، «شفافیت اطلاعات» و «تربیت نیروی انسانی مفید برای جامعه» را باید محقق کند.

**چهارم:** ابعاد مدل تعالی، در تعریف تعالی باید به ابعاد سازنده مدل نیز توجه کرد. براساس کدگذاری‌های اولیه در این پژوهش، «تئوری‌ها» و ادبیات مورد استناد در هر مدل تعالی، «مجریان» مدل تعالی و «سازمان منابع انسانی» پشتیبان مدل تعالی به‌عنوان ساختار برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر فرایند تعالی باید مورد توجه قرار گیرد.

بعد از برشمردن مؤلفه‌های چهارگانه مدل تعالی منابع انسانی در بخش دولتی، باید ویژگی‌های این مدل که



اصلی و ۸ زیرمقاله می‌باشد.

پیشنهادها مدل لحاظ کنیم و از جهت دیگر با توجه به «عدم التزام برخی سازمان‌ها به قانون، سکوت قانون در مواجهه با برخی از پدیده‌ها و وجود قوانین دست و پاگیر دولتی» می‌بایست در هریک از حالات، واکنش مقتضی را پیش بگیریم.

**مقاله «قوانین بالادستی» یا همان «فرداستگاهی»:** این قوانین معمولاً در کشورهای مختلف از سوی عالی‌ترین مقامات کشور ابلاغ می‌شود و یا از سوی مجالس قانون‌گذاری تصویب می‌شود ولی برای تعداد زیادی از سازمان‌های دولتی و غیردولتی لازم‌الاجراست. این قوانین درحقیقت نمایانگر سیاست‌های کلی هر نظام سیاسی برای دستیابی به اهداف خود هستند. در کشور ما نیز همان‌طور که در ادبیات تحقیق به تفصیل آمده است؛ «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی تحول در نظام اداری و قانون خدمات کشوری» از کلان تا خرد بر قوانین و روش‌های اعمالی در سازمان‌های دولتی مورد تحقیق ما مؤثر هستند. ویژگی‌های منابع انسانی مطلوب به این صورت ذکر شده است: «نیروی انسانی فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مؤمن، رضایتمند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن».

**مقاله «فرهنگ تعالی»:** به قدرت می‌توان گفت که برای اجرای موفق یک مدل تعالی ابتدا و به صورت همزمان می‌باید در فرهنگ موجود تغییراتی حاصل شود. مؤلفه‌های این فرهنگ از ادبیات و مصاحبه‌ها استخراج شده است که نمونه‌هایی از آن در ادامه می‌آید: «مردم‌سالاری، حاکمیت قانون، تمرکز بر مردم، تنوع و توازن جنسیتی، محیط کار عادلانه، پیشگیری از فساد درونی، مسئولیت‌های اجتماعی و مقابله با تبعیض»، «تکیه بر ارزش‌هایی چون عدالت و برابری، اخلاق، انصاف، مشارکت و پاسخگویی به‌عنوان معیارهای ارزیابی اثربخشی سازمان‌های دولتی به‌جای تمرکز صرف بر کارایی و ...».

**مقاله «مردم محوری»:** وظایف مردم در مواجهه با دولت و دیگران این‌گونه یافت شد «دوست داشتن دولت با احترام به قانون و دوست داشتن دیگران با کمک به امنیت، احترام و شادی دیگران». انتظار از مردم: «درک ارزش‌های جامعه، تأیید و باور به ارزش‌های جامعه، حاضر به دفاع و فداکاری برای ارزش‌ها، قبول مدنیت یعنی بیان ایده‌ها و تحمل تفاوت‌ها» و وظایف دولت در قبال مردم: «تسهیل توانمندسازی مردم در کنار توانمندسازی کارکنان، مدیریت از

## تئوری «خدمات دولتی نوین»

پایه‌های اصلی این ادبیات، «عدم تمرکز صرف بر ورودی‌ها» است، چراکه «قضاوت در مدیریت دولتی بر روی نتایج» است. «تبدیل ورودی‌ها به نتایج، به امید ایجاد یک پیامد مطلوب در جامعه» و در نظر گرفتن پدیده «وجدان عمومی». «بوروکراسی و دموکراسی را قابل جمع دانستن: به شرطی که بوروکراسی اصلاح‌شده و متعهد به خیرخواهی باشد» و «دموکراسی را وسیله‌ای برای تحقق ارزش‌های اجتماعی مثل عدالت بدانیم». البته باید این نکته را بدانیم «یک دولت نمی‌تواند از مردمی که نمایندگی آن را بر عهده دارد، بهتر باشد». باید گفت که هدف مدل ما تحقق «عدالت» در جامعه است که دموکراسی، بوروکراسی و دیگر ادبیات به کار گرفته شده ابزارهایی برای تحقق این هدف هستند.

«تمرکز بر خدمت به مردم، توجه به منافع عامه و دیدن کارکنان به‌عنوان شهروندان حرفه‌ای» از ویژگی‌های استخراج شده است. «شهروندمداری: کمک به مردم برای فهم و حل مسئله با مشارکت مردم، آرمان‌سازی و هدایت مردم به سوی تعالی، مسئولیت دولت در برابر شهروندان آینده» دغدغه‌هایی است که مکرراً در کدهای پژوهش دیده شده است.

«انجام نقش رهبری مبتنی بر احساس همدلی با دیگران (همه رهبرند)، توجه به ارزش‌های اخلاقی، تدوین و پیگیری چشم‌انداز» تمایز در نگاه به نقش و جایگاه رهبری، که این نقش را منحصر در یک فرد یا ساختار ندیده، بلکه وظایف و نقش آن را به صورت متوازن بین تمامی مردم تقسیم کرده است. اهمیت رهبری در ایجاد شعارها و اهداف واحد است که بتواند یکپارچگی جامعه را تضمین کند. نمی‌توان از خدمات دولتی نوین صحبت کرد یکی از اساسی‌ترین مفاهیم آن یعنی «مصلحت‌عامه» حرفی به میان نیاورد. در حوالی این مفهوم عبارت‌هایی چون «برآیند تعامل قوا»، «کنار گذاشتن منفعت فردی» «مصلحت عامه یعنی مبنا قرار دادن عدالت»، «تسهیل مشارکت مردم برای تعیین جهت‌گیری‌های جامعه توسط خودشان تا جایی که این فرایند به عدالت و انصاف لطمه وارد نکند». به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان دقت کنیم که گفت: «مصلحت عامه مقدس‌ترین واژه در قاموس مدیریت دولتی» است.

**مقاله «قانون»:** در مواجهه با این مقاله از یک جهت باید «تامل مدل تعالی با قانون» را در نظر گرفت. از این جهت باید «سازگاری با قوانین و مقررات دولتی» را در توصیه‌ها و

خدمات، تصمیم‌گیری تکثرگرا و تحت‌تأثیر فراوان عوامل محیطی، دشواری اندازه‌گیری عملکرد» و در سطح خرد: «تصمیم‌گیری‌های سیاسی، استخدام انتصابی تا انتخابی، محدودیت قوانین و مقررات».

**راهبردها و اقدامات:** مقوله‌های موردنظر، راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری را ارائه می‌دهند(همان؛ ۱۳۳). با دسته‌بندی موضوعی گزاره‌های به‌دست آمده از کدگذاری باز، ما در این پژوهش به ۹ بُعد از مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های بخش دولتی ایران دست یافتیم.

**بُعد اول:** رهبری منابع انسانی؛ دارای دو زیرمقوله ویژگی‌ها: شامل: «بال و پر دادن به همکاران، ابداع ادبیات جدید سازمانی، توانایی ایجاد آرمان مشترک، خودساختگی مجری تعالی، گرایش به اعتماد و اطمینان به دیگران و ...» و نقش‌ها شامل: نقش پیگیری که باید متنوع باشد یعنی: «افقی، سرزده، خارج از سلسله‌مراتب و در محل» نقش پاسخگویی که به صورت چندگانه به: «مافوق، مردم، رسانه‌ها، همکاران، نهادهای نظارتی» دارد. نقش رهبری انجام اموری از جمله «مدیریت اقناعی در تصمیم‌گیری، داشتن حق و تو در مرحله عمل، حفظ سازمان در مسیر اصلی خود، سبک شفاف رهبری که براساس بازخورد متقابل، اعتماد و ارتباط آزاد». نقش دوستی کاری استراتژیک یعنی مجموعه اقداماتی که بتواند همراهی بیشتری از نیروی انسانی در رسیدن سازمان به اهداف عالی خود را تأمین کند.

**بُعد دوم:** دولت؛ برای تحقق مدل تعالی منابع انسانی، دولت نیز یک بازیگر مهم شمرده می‌شود. در این پژوهش تعدادی از نقش‌های دولت در مواجهه با تعالی مورد توجه قرار گرفته که به‌عنوان نمونه به چند مورد از آنها اشاره می‌شود: «استفاده صحیح و معقول از بیت‌المال، ممانعت از ورود مدیران خصوصی به بخش دولتی، تأمین افراد ناتوان جامعه، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی دولت و ...». توجه به این بُعد از وجوه متمایز مدل جاری با سایر مدل‌های تعالی است، به جهت تخصیص این مدل برای سازمان‌های دولتی، به نظر مصاحبه‌شوندگان باید به این بُعد توجه شود و الزام به توجه به آن، حتی برای مدل‌های بخش خصوصی نیز ضروری به نظر می‌رسد. **بُعد سوم:** مقامات سیاسی؛ در این بُعد علاوه بر انتظارات از دولت به معنای عام آن یعنی حکومت، نقش ویژه‌ای هم برای مقامات سیاسی قائل هستیم. این افراد باید در تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌ها در حمایت از ابعاد تعالی، رهبری جامعه جهت فراگیری فرهنگ تعالی نقش خود را بپذیرند و در نهایت نیز خود این افراد به‌عنوان ذی‌نفع سازمان‌های دولتی

طریق مردم، آگاه‌سازی مردم، تقسیم قدرت با مردم، کاهش کنترل، اعتماد به سودمندی مشارکت»

**مقوله «عدالت»:** به‌عنوان مقوله‌ای مهم است که تحقق آن به‌عنوان عالی این مدل دیده شده است. پس این هدف باید در تمامی اجزای مرتبط با این مدل دیده شود. عدالت ساختاری، عدالت زمینه‌ای، عدالت در استخدام و پرداخت و... در نهایت رویکردی زمینه‌ای که باید در تمامی شئون مدل لحاظ شود.

**مقوله «دین اسلام»:** به‌عنوان دین رسمی کشور ما و فرهنگ اسلامی ایرانی جامعه ما باعث شده که سازمان‌های زیست‌کننده در این فضا، ناگزیر از پذیرفتن آثار مفاهیم مرتبط با اسلام باشند. مواردی از جمله: «توسعه فرانسولی، در نظر گرفتن انسان به‌مثابه محور پیشرفت، در تضاد بین جسم و روح حق با روح است، سلسله‌مراتب اداری تا سرپرستی خدا، جامعه ترکیبی از خانواده‌ها نه سازمان‌ها، سازمان ابزار تعالی است نه محل تعالی، نگاه ارزشی به کار و ...» به صورت مستقیم از منابع اسلامی استخراج شده‌اند، که در دیگر منابع به آنها کمتر توجه شده است.

**شرایط مداخله‌گر:** این مقوله‌ها که به مقوله‌های میانجی یا واسطه‌ای هم معروف‌اند، نشانگر زنجیره‌ای از شرایط خاص هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (همان؛ ۱۰۳).

**اول:** در بررسی مدل‌های تعالی به این جمع‌بندی رسیدیم که این مدل‌ها به سمت تخصصی شدن و بومی شدن پیش می‌روند. «شکل‌گیری خرده مدل‌های تعالی» مثل مدل تعالی آموزش، جبران خدمت، استخدام و ...

**دوم:** بعضی مختصات بنیادین و حتی بومی مدیریت دولتی به‌عنوان عواملی واسطه‌ای در طراحی و اجرای مدل ما مؤثرند. ویژگی‌های بنیادین مثل: «اولویت حفظ موقعیت سیاسی، هدف تحقق اهداف سیاسی» و ویژگی‌های بومی مدیریت دولتی در ایران مثل: «عمر کوتاه مدیریت، بی‌اهمیتی زمان در بخش دولتی و تغییر رویکردهای مدیریتی با تغییر دولت‌ها» موجب شده تا ضرورت مدل تعالی دولتی و بومی بیشتر احساس شود.

**سوم:** تفاوت‌های مدیریت در بخش دولتی و خصوصی، که موجب تمایزات فراوان در طراحی مدل‌های تعالی در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی شده است. مقوله‌ای که به صورت تخصصی در این مدل ذکر و روی آن بحث شده است. این تفاوت‌ها در دو سطح تعالی سازمانی(کلان) و تعالی منابع انسانی(خرد) قابل دسته‌بندی هستند. در سطح کلان تفاوت‌هایی چون: «نفروختن کالای خود، کالاها انحصاری، آزادی عمل مدیران کمتر، ابهام در اهداف، شکل ارائه بیشتر

از پیامدهای آن تأثر می‌پذیرند.

**بُعد چهارم:** سازمان منابع انسانی؛ در این بُعد باید به نکاتی توجه کرد که مربوط به ساختار و چگونگی کارکرد بخش منابع انسانی سازمان می‌شود. این بُعد در مدل‌های تعالی بخش خصوصی هم پیش از این لحاظ شده بود. اما توجه به آن با در نظر گرفتن مقتضیات سازمان‌های بخش دولتی برای اولین بار است که صورت می‌پذیرد. وظایف و نقش‌های این سازمان عبارت‌اند از: «یکپارچگی افقی و عمودی درون و برون‌سازمانی، نظام اوقات معنوی (اصلاح ساعت کار)، در تمامی فرایندهای منابع انسانی به‌غیر از محدودیت‌های حقوق دستمزد امکان ایجاد خلاقیت و استفاده از روش‌های نوین وجود دارد، تفاوت منطقی میان زنان و مردان در همه حوزه‌ها»

**بُعد پنجم:** کارکردهای منابع انسانی؛ یعنی مجموعه اقداماتی که به صورت فرایندی از جذب و استخدام گرفته تا بازنشتگی منابع انسانی را در بر گرفته و چگونگی مواجهه مستقیم با منابع انسانی را از سوی سازمان مشخص می‌کند. از تجربه‌های موفق مصاحبه‌شوندگان گرفته تا نقاط قوت سایر مدل‌های تعالی منابع انسانی در مواجهه با کارمندان، در این قسمت گنجانیده شده است. در ادامه هر کدام از کارکردها را نام برده و نمونه‌ای از اقدامات مرتبط را ذکر خواهیم کرد:

**کارکرد جذب و استخدام؛** «مدل داشتن در استخدام متمرکز و غیرمتمرکز، کشف قابلیت‌های موردنیاز سازمان در افراد هنگام جذب، دغدغه اجتماعی: تناسب فرد مستخدم با جامعه در ارتباط، حساسیت نسبت به وضعیت کشور، معیارهای عام: تقوا، امانت‌داری، راست‌گویی، معیارهای اختصاصی: دانش کار، مهارت، انگیزه و تمایل و ...»

**کارکرد آموزش؛** «سرمايه‌گذاري بر روي استعدادهای کارکنان، آموزش مدیران مؤثرتر و مهم‌تر از آموزش کارکنان، در نظر گرفتن نیازهای محلی-بومی در نیازسنجی آموزش، آموزش مقاطعه‌کاران و سازمان‌های بیرونی و ...»

**کارکرد ارتقا؛** «طراحی سیستمی منصفانه برای ارتقا و وفاداری به آن، برگزاری آزمون اختیاری برای ارتقا، ارجح دانستن تجربه بر تحصیلات و ...»

**کارکرد جبران خدمات؛** «درک حساسیت‌های شغلی کارکنان در جبران خدمت، اصلاح نقطه کلیدی نظام جبران خدمات، پرداخت تلفیقی و ...»

**کارکرد پاداش؛** «توجه به مقدار، چگونگی پرداخت و تنوع پاداش با توجه به بلوغ روانی کارکنان (پاداش منتفع)، تشویق افراد با تفویض اختیار و ...» کارکرد تقدیر؛ «سودمندی فرد حتی خارج از محیط سازمان، پاداش معنوی با تأکید بر رسالت

و ارزش‌های سازمان و ...». در این کارکرد بین پاداش به‌عنوان عامل تشویق عموماً مالی و در راستای وظایف سازمانی و تقدیر به‌عنوان عامل تشویق عموماً غیرمالی در راستای وظایف اجتماعی فرد در راستای اهداف و ارزش‌های سازمان تفاوت قائل شده تا ارزش بیشتر و مجزایی برای فعالیت‌های انسانی و اجتماعی کارکنان فراتر از نقش درون‌سازمانی آنان قائل شویم.

**کارکرد انگیزه:** «نهادینه کردن آرمان‌های ملی برای همکاران، فضیلت کار دولتی و خدمت به مردم، اعتمادسازی: تعهد به وعده‌هایی که به کارکنان داده می‌شود، دیده شدن کار افراد توسط مدیر حتی کارکنان جزئی، انعکاس ارزش‌های سازمان در رفتار رهبران و ...»

**کارکرد انضباطی:** «حفظ حداکثری فرد در سازمان، راه‌حل نهایی اخراج، عدالت در برخورد‌های انضباطی، وجود گروه‌های مشاور اخلاقی در سازمان به‌عنوان نظارت حین و بعد از استخدام، برخورد با سهل‌انگاران و متخلفان ...»

**بُعد ششم:** ارزش‌ها و اخلاق اداری؛ مدل تعالی منابع انسانی در بخش دولتی نمی‌تواند عاری از مؤلفه‌های اخلاقی باشد. تعدادی از این ارزش‌ها و شیوه التزام به آنها عبارت‌اند از: «اعتقاد به کار برای رضای خدا، ترویج روحیه فداکاری در سازمان، نظام پرداخت، ارزیابی، ارتقا و ... باید به‌گونه‌ای تنظیم شود که بتواند اخلاقیات را در سازمان تقویت و بی‌اخلاقی را تضعیف کند، ارتقا افراد با اخلاق، بیزاری از اشرافیت و زندگی تجملی، نگرش به پست و مقام به‌مثابه امانت و تعهد الهی و ...»

**بُعد هفتم:** حقوق و وظایف مردم؛ مردم به‌عنوان صاحبان واقعی حکومت نقش اصلی در مناسبات اجتماعی دارد. مدل تعالی ارائه شده در این پژوهش بدون همراهی مردم محقق نخواهد شد. لذا در مواجهه سازمان‌های دولتی با مردم، حقوق و تکالیف متقابلی ایجاد می‌شود که باید طرفین به آن متعهد باشند، که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم: «مردم حاضرند برای خدمت خوب هزینه مستقیم پرداخت کنند، زمینه‌سازی برای مشارکت مردم به‌عنوان عامل اقتدار نه فقط رأی‌دهنده و مشتری، شفافیت درباره‌عملکرد سازمان و همچنین فرایندهای تصمیم‌گیری‌اش، توانمندسازی مردم، راهبردهای توسعه مشارکت‌های مردمی و ...»

**بُعد هشتم:** سازمان‌های دولتی نمی‌توانند نسبت به کارکرد دیگر شرکای کاری خود بی‌تفاوت باشند. لذا، اقداماتی از جمله «تلاش برای ارتقای دانش شرکا، تشکیل بانکی از همکاری‌های مشترک با شرکا، ایجاد شبکه‌ای چندگانه و پیچیده از ارتباط با شرکا» لازم به نظر می‌رسد.

ذی‌نفعان، الهام‌بخش و مؤثر در جهان اسلام و ...). همان‌طور که در تعریف پیامد هم گفتیم، پیامد آرزوهای ما برای جامعه مخاطبان ماست، پس جنبه‌ای از اهداف آرمانی بر آن حاکم است. آرمان‌هایی که نهایتاً سازمان، مردم و جامعه برای تحصیل آن‌ها کار می‌کنند. پیامدهای آرمانی مدنظر ما عبارت‌اند از: «تحقق همزمان رسالت سازمانی و ملی، تعالی و کمال انسان، تحقق عدالت، پاسخگویی به خدا و ...».

**برداشت یا ادراک:** برداشت یا ادراک، اثراتی که به‌واسطه یک پروژه یا برنامه ایجاد شدند. این اثرات در طولانی‌مدت توسط مردم ادراک شده و در ذهن آنها ته‌نشین می‌شود که می‌تواند مبنایی محکم برای تصمیم‌گیری‌های مهم آنها شود.

در پایان فرایند تعالی ما در این پژوهش به این سؤال رسیدیم که مردم و همکاران ما در نهایت چه تصویری از تعالی در ذهن آنها ته‌نشین می‌شود و آنها چگونه به عملکرد ما و پیامدهای آن می‌اندیشند. ابتدا باید به برداشت «مردم» از سازمان توجه کرد که با در نظر گرفتن این گزاره‌ها قابل‌سنجش و حتی پیش‌بینی است: «دسترسی به سازمان برای اقشار مختلف، حضور و مشارکت مردم در فرایند کاری و تصمیم‌گیری در سازمان، بسامد بررسی نظر مردم درباره سازمان و ...» در ادامه به برداشت «همکاران» از سازمان می‌پردازیم: «تصویر و عملکرد کلی سازمان، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های بهبودگرا، آگاهی کارکنان نسبت به تعارض‌های احتمالی منافع و اهمیت رفتار اخلاقی، سازوکار مشاوره و گفت‌وگو و ...». سپس باید به برداشت همکاران از شرایط کاری اشاره کنیم: «فضای کاری و فرهنگ سازمان، طرح کلی محل کار و شرایط زیست‌محیطی کار، مسائل اجتماعی (مثال انعطاف‌پذیری ساعات کاری، تعادل کار و زندگی) و ...» و در پایان برداشت همکاران از حرفه و شغل خود نیز مهم است: «دسترسی به و کیفیت آموزش در رابطه با اهداف استراتژیک سازمان، تشویق و توانمندسازی و ...».

### بحث و نتیجه‌گیری

از نظر کارشناسان انتقادات زیادی به سازوکارهای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در ایران وارد است. اشکالاتی که باعث از بین رفتن خوش‌نامی دولت در بسیاری از عرصه‌ها از منظر مردم شده است. مواجهه مردم با سازمان‌های دولتی به‌عنوان پیشانی دولت، باعث می‌شود تا مردمی که از خروجی‌های سازمان‌های دولتی استفاده بهره می‌برند. برداشتی مثبت یا منفی از عملکرد دولت در ذهن خود ثبت و ضبط کنند. هدف ما در این پژوهش تبیین چگونگی فرایند تعالی منابع انسانی در

**بُعد نهم:** خانواده برای اولین بار در مدل‌های تعالی یک بُعد جدید و تعدادی مؤلفه در ارتباط با خانواده به مدل تعالی منابع انسانی اضافه شده است. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌توانیم بگوییم که «سازمان باید در خدمت تعالی و آرامش خانواده‌ها» باشد. حال به تعدادی از عوامل مرتبط با این حوزه اشاره می‌کنیم: «توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری، هویت حداقلی انسانی سالم در خانواده و توسط زنان، حرمت زنان در خانواده بیشتر از هر سازمانی و ...». البته جهت تحقق در صورت لزوم فعالیت‌هایی را جهت حمایت از بنیان خانواده مثل توجه به نقش زنان و الزامات آنان، ساعت کاری در دیگر ابعاد مدل آمده است.

**نتایج:** نتایج شامل اقدامات، کالاهای و خدماتی هستند که به‌واسطه یک اقدام یا فعالیت مستقیماً ایجاد شدند و می‌توانند به صورت کمی و کیفی اندازه‌گیری شوند. اگر پیشنهادهای مدل تعالی از طریق بخش منابع انسانی سازمان‌ها به‌کار گرفته شود، در وهله اول نتایجی را برای منابع انسانی سازمان از جمله: رضایت شغلی، تعهد کارکنان، هماهنگی بیشتر، اثربخشی هزینه‌ها را متصور خواهیم بود. در وهله دوم عملکرد بهتر نیروی انسانی مطمئناً در کیفیت و کمیت ارائه خدمت و کالا از سوی سازمان مؤثر خواهد بود و کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش خواهد داد که این امر موجب بهره‌وری بیشتر سازمان خواهد شد که در مؤلفه‌هایی مثل: کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان انتظار مشتریان، کاهش تلفات مواد اولیه و ... قابل مشاهده و ارزیابی خواهد بود.

**پیامدها:** پیامدها، تأثیرات کوتاه‌مدت و میان‌مدت خواسته و یا حاصل‌شده که قابل مشاهده باشند. پیامدها آن چیزهایی هستند که ما آرزوی دستیابی به آنها را داریم. در مدل تعالی مدنظر ما این نکته اهمیت دارد که نتایج اجرای مدل تعالی، چه پیامدهایی را برای جامعه و سازمان به‌دنبال خواهد داشت. زمانی که فعالیتی در بستر دولت انجام می‌پذیرد، انفکاک از جامعه و محیط پیرامونی محال به نظر می‌رسد. از طرف دیگر دولت‌ها رمز بقای خود را در رضایت مردم و خدمت‌رسانی به آنها می‌بینند. لذا، باید به پیامدهای افعال سازمان‌های متنوع خود در جامعه نیز بیندیشند. در جمع‌بندی ما پیامدهای «سازمانی» تعالی، شامل «ارزش‌آفرینی، تفاخر سازمانی، (مسئله‌یابی) شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، رشد رضایت ارباب‌رجوع از سازمان یا همکاران) خواهد بود. پیامدهایی که تعالی برای «جامعه» خواهد داشت عبارت‌اند از: «کسب اعتماد مردم، ترویج اخلاق‌مداری، پرهیزگاری و تقوا، رفاه اجتماعی، پاسخگویی به ذی‌نفعان، پاسخ‌خواهی با آموزش

هر سیستمی، ضامن بقای آن است. دولت‌ها نیز برای استمرار خود به سمت بهره‌وری می‌روند. سازمان‌های دولتی به‌عنوان خرده سیستم‌های دولت نیز طبیعتاً از این منطق پیروی می‌کنند. لذا بهره‌وری سازمان‌های دولتی در مجموع، بهره‌وری نهاد دولت را تضمین خواهد کرد.

در پژوهش حاضر هدف کلان مدل برقراری عدالت در سازمان به‌عنوان خرده سیستمی از دولت و جامعه است. هدفی که چالش آن هضم همگنی‌اش با بهره‌وری و مصلحت عامه است. چراکه برقراری عدالت به‌عنوان هدف غایی در بعضی جوامع، کارآمدی را مشکل مواجه کرده و موجب آسیب یا حتی سقوط دولت‌ها شده است.

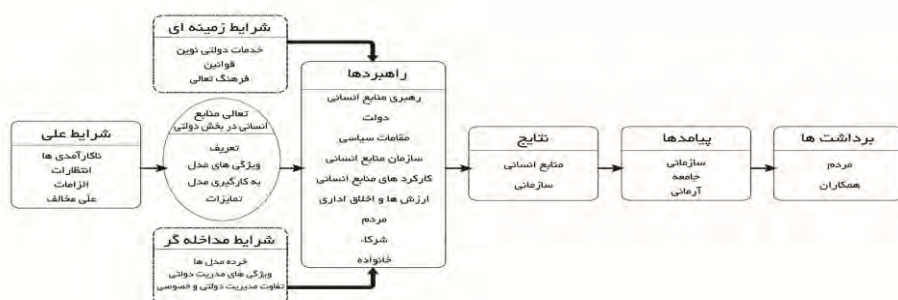
ویژگی اصلی این مدل مردم محوری است، که از تشخیص نیاز تا راهبردها و نهایتاً ادراک را از منظر مردم دیده است. نکته‌ای که هم مورد تأیید اسلام است و هم ادبیات خدمات دولتی نوین از آن پشتیبانی می‌کند. این عامل در مدل CAF به‌عنوان جدیدترین مدل تعالی نیز در نظر گرفته شده است. تمایز دیگر این مدل این است که راهبردهایی را از منابع و مصاحبه‌ها ارائه کرده مخرج مشترک آموزه‌های اسلامی و ادبیات خدمات دولتی نوین بوده است به‌نحوی که با قوانین مرتبط کشور سازگاری داشته باشد. این تمرکز در مدل فیلیپس «پشتیبانی از وظایف منابع انسانی»، در مدل تنسی «برنامه‌های مؤثر منابع انسانی» و در مدل PCMM «تحول و بلوغ» است.

از منظر منابع انسانی و تعالی سازمانی از منظر اسلام پژوهش‌ها و تجربیات خوبی در کشور وجود دارد که تلاش شد در این مدل تعالی گنجانده شود. توجه و اهمیت بحث «خانواده» در برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی در سازمان برای بار اول مطرح و مورد بحث قرار گرفته است. به‌نحوی که پیشنهادها جهت تقویت این بنیان ارائه شده که می‌تواند عملکرد سازمانی افراد را نیز تحت پوشش قرار دهد.

بخش دولتی ایران بوده است.

به‌صورت کلی روایت ما از فرایند تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بدین‌صورت است: دلایلی مثل ناکارآمدی‌های دولت و انتظارات جدید مردم وجود دارد که تغییر در سیستم فعلی منابع انسانی را لازم ساخته است. از این‌رو، در بخش دولتی تحرکاتی جهت پاسخ به این نقایص و نیازها به‌صورت پراکنده اتفاق افتاده، که توفیقاتی نیز به‌دنبال داشته است. این توفیقات و ایده‌ها را به‌طور کلی در قالب عنوان مدل تعالی منابع انسانی در بخش دولتی ایران محصور کرده‌ایم. از این منظر این مدل این‌گونه تعریف شده است: «فرایندی است، تدریجی که بهبود مستمر عملکرد سازمان را تضمین کرده، فراخواسته‌های هر سازمان را در راستای رسالت‌های درون و برون‌سازمانی تأمین کند تا بتواند نتایج نهایی کارکرد منابع انسانی را در ادراک نهایی مردم نشان دهد.» این مدل برای اجرا و فراگیری خود به الزامات و ابزارهایی احتیاج دارد. بستری که این مدل در آن شکل می‌گیرد مبتنی بر مؤلفه‌های مستخرج از ادبیات خدمات دولتی نوین است. البته از طرفیت‌ها و محدودیت‌های قانونی کشور نباید غافل باشیم و این نکته حائز اهمیت است که شرط اساسی پیاده‌سازی مدل‌های تعالی چه در بعد سازمانی و چه در بعد کشوری، فراگیری فرهنگ تعالی همزمان با اجرای مدل است. فرهنگی که راضی به وضع موجود نبوده و بهبود مستمر را طلب می‌کند و همیشه خواهان بهترین‌هاست. برای تحقق این مدل، در سازمان‌های دولتی راهبردهایی صورت گرفته است. این راهبردها در حوزه‌های مردم محوری، نقش رهبری منابع انسانی، نقش دولت، سازمان منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، توجه به ارزش‌ها و اخلاق اداری به کار گرفته شده‌اند. حال اگر این اقدامات به‌درستی انجام بگیرد می‌تواند نتایجی را برای واحد منابع انسانی و در نتیجه سازمان ایجاد کند که نهایتاً می‌تواند در مردم احساس رضایت از دولت را ایجاد می‌کند.

به صورت کلان‌تر می‌توان فرضیه را اینگونه بیان کرد: کارآمدی



شکل ۳. الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

پدیده‌ها مؤثر است که لازم است تا دولت‌ها بتوانند با به‌کارگیری درست و مؤثر از ابزارهایی مثل رسانه‌ها و دادن آگاهی برداشتی درست از عملکرد خود را در اذهان مردم ایجاد کنند.

البته مدل تعالی مدنظر مثل هر مدل تعالی دیگری با چالش‌هایی مواجه است که آشنایی با آنها در فهم خود مدل نیز می‌تواند راهگشا باشد. این چالش‌ها عبارت‌اند از: تأثیر متقابل توانمندسازها و نتایج بر یکدیگر، رابطه متقابل خود راهبردها، برقراری یکپارچگی میان راهبردها و نتایج، رابطه متقابل میان معیارها و زیر معیارها.

مدل استخراج شده پیش از آنکه یک مدل پیشنهادی باشد. چارچوبی برای الگوگیری مدل تعالی، در سازمان‌های دولتی است. به این معنا که می‌تواند فهمی را ایجاد کند که هر سازمان دولتی با عنایت به شرایط زمینه‌ای خود و بستری که در آن زیست می‌کند از تعالی منابع انسانی درک بهتری دریافت کرده و راهبردهای مدنظر را به کار بسته و یا تعدیل کند.

درنهایت این نکته برای ما اهمیت داشته است که چه تصویر یا ادراکی از عملکرد دولت در ذهن مردم شکل می‌گیرد؟ البته همیشه این‌طور نیست که کارایی بالای دولت، مردم را راضی نگه دارد. عوامل زیادی بر ادراک مردم از

## منابع

- آذر، عادل و سعید، صفری (۱۳۸۳). «مدل‌سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها». فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۲، ۳۳-۱.
- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۹۹۸). *مبانی پژوهش کیفی؛ فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. مترجم: ابراهیم افشار، نشر نی.
- پسندیده، عباس (۱۳۸۰). «مشروعیت عنوانی بسیط یا مرکب». ماهنامه حکومت اسلامی، سال ششم، شماره اول.
- دانایی‌فرد، حسن و علیزاده‌ثانی، محسن، (۱۳۸۹). *مدیریت دولتی نوین (پژوهش انتقادی)*. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- دنهارت، جانت و دنهارت، رابرت (۲۰۱۱). *تئوری‌های سازمان دولتی*. ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات اشراقی.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). *درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی*. نشر سمت، تهران.
- فرتوک‌زاده، حمیدرضا و وزیر، جواد (۱۳۸۸). «شایستگی *Public Administration Review*, 11(5), 555-777.
- Jensen, M. C. (0000). "Value maximization and the corporate objective function". *Harvard Business School Press, Boston, MA* 77-77.
- Koura, K. & Talwar, B. (8888). "Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis." *TQM Journal*, 00(5), 333-555.
- Lawler, E. E. & Susan, A. M. (3333). "Creating a Strategic Human Resources
- دستیابی به سامانه‌های دفاعی؛ یک نظریه داده بنیان». فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال دوم، شماره ۲، تابستان، ۷۷-۹۶.
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۶). *تعالی منابع انسانی*. تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد.
- کرسول، جان (۲۰۰۷). *پویای کیفیت و طرح پژوهش، انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)*. ترجمه دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، حسین، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- میرسپاسی، ناصر؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۸). «طراحی الگو تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی». *مجله پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۷.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸). نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش*. هزارجریبی، جعفر (۱۳۸۶). *حکومت و مشروعیت*. انتشارات دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی، تهران.
- Denhardt, R. B. Denhardt, J. V. (1111). *The New Public Service: serving, not steering*. American National Standard for Information Sciences Performance, Third Edition, 55-33.
- EIPA. (3333). CAF 3333: "Improving public organisations through self-assessment." Retrieved February 88, 3333, from <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid%4122>.
- Hays, S. W. & Kearney, R. C. (1111). "Anticipated changes in human resource management: Views from the field".

- Organization: An Assessment of Trends and New Directions". *STANFORD UNIVERSITY PRESS*.
- Schaffer, R. H. & Thomson, H. A. (2222). "Successful change programs begin with results". *Harvard Business Review*, 00-00.
- Sharma, A. & Talwar, B. (4444). "Business Excellence Enshrined in Vedic (Hindu) Philosophy." *Singapore Management Review*, 66.
- Sharma, A. & Talwar, B. (7777). "Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic philosophy." *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 11(3), 4-00.
- Strauss, A. & Corbin, J. (8888). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (0000). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (8888). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed. London: Sage.
- Rainey, Hal. G., Back, O. & Levine, H. (6666). "Comparing Public and Private Organizations". *Public Administration Review*, 66, 333-111.
- Sharma, K. & Talwar, B. (7777). "Evolution of universal business Excellence model in corporate vedic philosophy". *Measuring business excellence*, 11(3), 4-00.
- Talwar, B. (9999). "Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values." *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 33(4), 44-66.
- Talwar, B. (1111). "Business excellence models and the path ahead." *TQM Journal*, 33(1).

