



Introducing a Model of Human Resources Governance in Public Organizations (A Case Study of Social Security Organization)

Hamid Zare ¹, Abbas Nargesian ², Hamid Reza Cheraghi ³

Abstract

Article Type:

Research-based

Background & Purpose: Rapid environmental changes require organizations to apply adaptive changes for survival and growth. Creating the fields of employee adaptation to respond to the demand and requirements of unstable environments is one of the main challenges of today's organizations and the existence of resource governance. Human resources in organizations, while maintaining the independence of departments, also creates an environment for interaction and cooperation between units. The main goal of this research is to present the governance model of human resources in government organizations (social security organization).

Corresponding Author:

Hamid Zare

© Authors

Methodology: This research is of a qualitative, interpretive, and inductive type, and the approach of a single case study was implemented with the homogeneity analysis method. In the search process, only studies that answer the research question are desired. Finally, using the criterion sampling method axis, studies were selected that were related to the question or purpose of the research.

Findings: After investigating the results of the reviewed selected studies, 14 subcategories in the form of 4 main forms of senior managers, line managers, human resource professionals, and employees were identified. which are defined along with concepts such as playing the role of a transformative leader, policy making. These subcategories construct the model of governance human resources in the social security organization.

Conclusion: According to the interviews conducted at two levels of managers and experts, concepts such as playing the role of a transformative leader, playing an active and superior role in human resources committees, creating a balance between stability and innovation, developing individual and organizational insight and communication transparent between units, complete the final model. Also, the category of human resources professionals plays the most important role in the social security organization.

Received:

November 18, 2023

Received in revised form:

December 16, 2023

Accepted:

December 21, 2023

Published online:

December 31, 2023

Keywords: Governance, Human resources, Human resources governance, Sustainable human resource development, Social security organization.

Citation: Zare, Hamid; Nargesian, Abbas & Cheraghi, Hamid Reza (2023). Introducing a Model of Human Resources Governance in Public Organizations (A Case Study of Social Security Organization). *Journal of Human Resource Studies*, 13(4), 42-70. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189964>

1. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.
E-mail: hzarea@ut.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir
3. Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.
E-mail: hamidcheraghi1989@yahoo.com



مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی

حمید زارع^۱، عباس نرگسیان^۲، حمیدرضا چراغی^۳

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: حمید زارع
© نویسندگان

زمینه و هدف: تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها را به اعمال تغییرات انطباقی برای بقا و رشد ملزم می‌کند. ایجاد زمینه‌های انطباق کارکنان به منظور پاسخ‌گویی به تقاضا و الزامات محیط‌های ناپایدار، یکی از مشکلات اصلی سازمان‌های امروزی است و وجود حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌ها، ضمن حفظ استقلال بخش‌ها، زمینه تعامل و همکاری بین واحدها را نیز ایجاد می‌کند. هدف اصلی پژوهش، ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (سازمان تأمین اجتماعی) است.

روش: این پژوهش از نوع کیفی، تفسیری و استقرایی است که در آن، رویکرد مطالعه تک‌موردی با روش تحلیل تجانس اجرا شده است. در فرایند جست‌وجو، فقط مطالعاتی مدنظر قرار گرفتند که به پرسش پژوهش پاسخ دهند. در نهایت، با استفاده از روش نمونه‌گیری ملاک‌محور، پژوهش‌هایی انتخاب شدند که با پرسش یا هدف پژوهش ارتباط دارند.

یافته‌ها: پس از بررسی نتایج مطالعات منتخب مرور شده، ۱۴ مقوله فرعی در چهار قالب اصلی مدیران عالی، مدیران صف، متخصصان منابع انسانی و کارکنان مشخص شد. این مقوله‌ها در کنار مفاهیمی همچون ایفای نقش یک رهبر تحول‌آفرین، خط‌مشی‌گذاری و... مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی را می‌سازند.

نتیجه‌گیری: با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده در دو سطح مدیران و کارشناسان، مفاهیمی همچون ایفای نقش رهبر تحول‌آفرین، ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی، ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری، توسعه بینش فردی و سازمانی و ارتباطات شفاف بین واحدها تکمیل‌کننده مدل نهایی هستند. همچنین، مقوله متخصصان منابع انسانی، در سازمان تأمین اجتماعی، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند.

دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷

بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۲۵

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

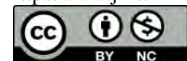
انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰

کلیدواژه‌ها: حکمرانی، منابع انسانی، حکمرانی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی پایدار، سازمان تأمین اجتماعی

استناد: زارع، حمید؛ نرگسیان، عباس و چراغی، حمیدرضا (۱۴۰۲). مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۴۲-۷۰.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189964>

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hzarea@ut.ac.ir
۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hamidcheraghi1989@yahoo.com

<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، ۱۴۰۲، زمستان، دوره ۱۳، شماره ۴، ص. ۴۲-۷۰
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه^۱

امروزه سازمان‌ها می‌توانند مزیت رقابتی را از طریق اجرای استراتژی‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و نیز خلق چشم‌اندازهای مشترک ایجاد کنند. استراتژی مسئولیت اجتماعی، جزء مهمی از عملیات روزانه بسیاری از سازمان‌های رقابتی و پایدار است. اجرای این استراتژی‌ها به سازمان کمک می‌کند تا بتواند میان کارایی، عملیات بهره‌ور و سودآور با رفتارهای مسئولیت‌پذیر از نظر اجتماعی تعادل برقرار کند. بنابراین، منابع انسانی یک دارایی یا جزء مهمی است که باید به نقش و اهمیت آن در حال و آینده توجه کرد (فروتن، ۱۴۰۰). موفقیت سازمان را فقط شرایط مالی تعیین نمی‌کند، بلکه توسعه منابع انسانی نیز نقش بسزایی دارد، در واقع، سهم نیروی انسانی بیش از بازده سرمایه‌گذاری‌های مالی است (تیلور، اسلند و اگری^۲، ۲۰۱۲). در رویکردهای سنتی سازمان‌دهی، مرز مشخصی بین واحدهای مختلف ایجاد شده و هر واحد از سازمان دارای وظایف مشخص مربوط به خود است که چنین رویکردی با تغییر شرایط محیطی و قرار گرفتن در محیط‌های پیچیده به مهندسی مجدد نیاز دارد (فرج‌وند، الوداری و پورعزت، ۱۳۹۴).

سازمان‌ها به‌طور مداوم در واکنش به جهانی شدن، تغییرات جمعیتی، تغییرات فناوری، وجود بازارهای غیرقابل پیش‌بینی، رقابتی و پیچیده، در حال تغییر و تحول بوده و سعی در اتخاذ استراتژی‌های مدیریتی و اصول کارآمدی دارند (موندال و داس^۳، ۲۰۲۱). در این زمینه برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در برابر این تغییرات پاسخ‌گو باشند، به بهره‌گیری از حکمرانی منابع انسانی برای تصمیم‌گیری بهتر نیاز دارند که داشتن اطلاعات دقیق درباره افراد، به سازمان در دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها کمک می‌کند (دوی و همکاران^۴، ۲۰۲۰ و وان و همکاران^۵، ۲۰۲۰).

حکمرانی منابع انسانی، ترکیبی از شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی است که به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. اهداف مالی، روانی و اجتماعی در اجرای حکمرانی منابع انسانی در سازمان، نقش مهمی ایفا می‌کنند (کرامر^۶، ۲۰۱۴)؛ بنابراین به کمک این کار 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 (کریسل^۷، ۲۰۱۲). بدین ترتیب، اداره امور منابع انسانی، از طرفی به ایجاد احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری واحدها نسبت به نتایج منجر شده است و از طرف دیگر، کسب‌وکارها نیز متناسب با عصر اطلاعات و تغییرات سریع موجود در محیط، شکل جدیدی به خود گرفته‌اند. (داس^۸، ۲۰۲۱). بنابراین، حکمرانی منابع انسانی بایستی علاوه بر ایجاد تعادل بین جنبه‌های اثربخشی و کارایی مدیریت افراد، برای طولانی‌مدت اجرا شود تا بتواند جنبه‌های رفاه کارکنان را کاهش دهد. در واقع، منابع انسانی تأثیرگذارترین و حیاتی‌ترین جنبه در دستیابی به اهداف سازمانی تلقی می‌شود که می‌توان با اجرای صحیح شیوه‌های حکمرانی منابع انسانی، آن را هدایت کرد و به اهداف مدنظر دست یافت (اوپاتا و آنتون^۹، ۲۰۱۴). امروزه دستیابی به مزیت

۱. این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

2. Taylor, Osland & Egri
3. Mondal & Das
4. Duy et al.
5. Van et al.
6. Kramar
7. Kreissl
8. Das
9. Opatha & Anton

رقابتی در حوزه منابع انسانی به وجود ساختاری شفاف در سازمان نیاز دارد و وجود حکمرانی اثربخش منابع انسانی، به تسهیل هم‌سویی منابع انسانی با الزامات اخلاقی و قانونی مرتبط با اقدامات مربوط به مدیریت افراد منجر می‌شود و دارا بودن چنین ساختاری بر روش کسب‌وکار یک سازمان در سطوح عالی آن تأثیر می‌گذارد (کریسل، ۲۰۱۲). افزون بر این، به نظر می‌رسد در شرایط متحول و نوین امروزی، سایر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بدون همراهی و مشارکت واحدها و مدیران بخش‌های مختلف کارساز نبوده و سازگاری با شرایط پیچیده و پویای محیطی امکان‌پذیر نیست (داس، ۲۰۲۱) و 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 آورده و از فعالیت جزیره‌ای خارج شوند و تغییر ماهیت بدهند و خود مسئولیت‌های راهبردی‌تر و جدیدتر را بر دوش بکشند و بخشی از وظایف خود را به واحدهای دیگر محول کنند (فرج وند و همکاران، ۱۳۹۴).

در پایان، نگاه اجمالی به وضعیت مدیریت منابع انسانی حاکم بر سازمان‌های دولتی کشورمان که سازمان مورد مطالعه این پژوهش نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ این بخش در کشور است، نشان‌دهنده نگاه سنتی به منابع انسانی بوده و به نوعی پیشرفت‌های اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی کمتر در این گونه سازمان‌ها به چشم می‌خورد، اما تحولات رخ داده در محیط، این سازمان‌ها را ناچار به مشارکت و تعامل با سایر بازیگران سوق می‌دهد. اما با توجه به اینکه سازمان تأمین اجتماعی دارای مؤسسه‌ها و شرکت‌های وابسته متعددی بوده و واحد منابع انسانی هر یک از این مؤسسه‌ها به شیوه‌های متفاوتی اجرا شده، پژوهش حاضر سعی در ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی به‌منظور اجرای یک الگوی واحد در منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی دارد. از طرفی، این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش است که اصولاً الگوی حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های بخش دولتی به‌ویژه سازمان مورد مطالعه (سازمان تأمین اجتماعی) از چه متغیرها و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

پیشینه پژوهش

حکمرانی منابع انسانی^۱

حکمرانی، در پرتوی فروپاشی‌های اقتصادی و بحران‌های مالی، مرکز توجه تمامی سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی محلی در چند دهه گذشته بوده است. حکمرانی به موضوع مهمی برای رسیدگی به مشکلات به‌وجودآمده از طریق تهیه سیاست‌هایی برای اجرای سازوکارهای خاص که شفافیت در سازمان‌ها را تضمین می‌کند، تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها به مدیریت صحیحی نیاز دارند که اجرای صحیح روش‌های مهارتی مدیریتی را تضمین کند تا از طریق آن، امکان تمرین فرایندهای پیگیری، نظارت و کنترل بر کلیه فعالیت‌ها وجود داشته باشد (اسرور^۲، ۲۰۲۲). در نهایت، باید گفت که حکمرانی را مفهوم جدید از دولت در نظر می‌گیرند که به فرایندهای نوین اداره امور عمومی اشاره دارد. تغییراتی در نقش دولت ایجاد کرده و روشی جدید برای اداره جامعه ارائه می‌دهد. از این واژه در مفهوم جدید به دولت^۳ حداقلی^۴ به حکمرانی

1. Human Resource Governance (HRG)
2. Srour
3. Government
4. Minimal state

شرکتی^۱، به مدیریت دولتی نوین^۲، حکمرانی خوب^۳، به نظام اجتماعی خودتنظیمی^۴ و به شبکه‌های خودسازمانده^۵، یاد می‌کنند (دفوئه^۶، ۲۰۱۸). هر چند از حکمرانی منابع انسانی تعریف روشنی وجود ندارد، اما اصطلاح حکمرانی منابع انسانی به سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ بر می‌گردد که تلاش‌های گسترده‌ای در راستای ارتقای وظایف مجریان تا حد شرکای تجاری کسب‌وکار انجام شد. دیدگاه حکمرانی منابع انسانی، موفقیت سازمان را از طریق انسجام‌بخشی وظایف فراگرد انسانی، به سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ بر می‌گردد که تلاش‌های گسترده‌ای در راستای ارتقای وظایف مجریان تا حد شرکای تجاری کسب‌وکار امکان‌پذیر می‌کند. حکمرانی منابع انسانی، چارچوب رفتار عاملان دخیل در مدیریت منابع انسانی و نیز کنترل آن در یک سازمان و بخش‌های آن است که شامل هنجارهای رسمی است که خود، نتیجه تأثیرات جمعی ذی‌نفعان است (کلر و گروندی^۷، ۲۰۱۹) که با به شراکت دادن همه گروه‌ها در اجرای برنامه‌های منابع انسانی، مجریان منابع انسانی را برای تصمیم‌گیری توانمند ساخته و نوعی مدیریت ارزش‌محور را در سازمان تقویت می‌کند که این کار، سطح اعتماد را در میان مدیران عالی، کارکنان، مدیران صف و فعالان منابع انسانی بهبود می‌بخشد (مولی و وینا^۸، ۲۰۰۳).

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 (اسرور، ۲۰۲۲). همچنین، انگیزه‌های لازم را از نظر کاهش کانال‌های ارتباطی، استقلال بیشتر و همکاری بهتر هم‌تیمان فراهم می‌کند که در نهایت به سازمان کمک می‌کند تا نیروی کار رقابتی متعهد و باتجربه‌ای را در اختیار داشته باشد (داس، ۲۰۲۱). حکمرانی منابع انسانی ترکیبی از اجرای خوب اخلاق و تصمیم‌گیری است که از مسئولیت اجتماعی خوب شرکت و توسعه پایدار برای همه ذی‌نفعان سازمان پشتیبانی می‌کند (موندال و ساهو^۹، ۲۰۲۰). 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 (سیری، موندال و داس^{۱۰}، ۲۰۲۰). بنابراین، به این دلیل حکمرانی منابع انسانی بسیار مهم است؛ زیرا مدیران ارشد کسب‌وکارها درک می‌کنند که افراد مهم‌ترین دارایی یک سازمان هستند و شکست یا موفقیت سازمان به عملکرد کارکنان خود بستگی دارد و چنانچه وظایف شغلی به‌درستی در راستای اهداف سازمان توزیع نشود، سازمان‌ها را با مشکلات جدی مواجه می‌کند. از این رو، می‌توان با مشکلات پیش روی سازمان‌ها از طریق حکمرانی منابع انسانی با ارائه مهارت‌های لازم و توسعه منابع انسانی به‌وسیله تهیه برنامه‌های استراتژیک و تلاش برای توسعه آن‌ها، اجرای سیاست‌های صحیح در فرایند انتخاب کارکنان و تلاش در راستای توسعه توانمندی‌های کارکنان از طریق مشارکت و انگیزش مقابله کرد و به کمک منابع انسانی که به‌نوعی ستون فقرات سازمان است می‌توان به اهداف و استراتژی‌های سازمان دست یافت (اسرور، ۲۰۲۲). در نهایت، باید یک تعریف مناسب از حکمرانی منابع انسانی در خصوص دو مقوله،

1. Corporate Government
2. New public Management
3. Good Government
4. Socio-Cybernetic System
5. Self-Organizing Network
6. Dafoe
7. Kaehler & Grundei
8. Mouli & Veena
9. Sahoo
10. Siri

یکپارچگی مفهومی ایجاد کند. نخست اینکه باید بین حکمرانی منابع انسانی و مفاهیم حکمرانی (شرکتی)، مدیریت عمومی و نیز مدیریت منابع انسانی ارتباطی یکپارچه ایجاد کند. با بررسی ادبیات مربوط به هر یک از این مفاهیم، می‌توان دریافت که بین مفاهیم مربوط به آن‌ها، عدم یکپارچگی و حتی در مواردی تناقض وجود دارد. به همین دلیل، برای به دست آوردن فهمی صحیح از حکمرانی منابع انسانی باید این مفاهیم به‌طور قاعده‌مند و متقاعدکننده همچون قطعات یک پازل کنار هم چیده شوند و با بررسی موشکافانه منابع و ادبیات موضوع، به مفاهیمی یکپارچه و سازگار به‌عنوان پایه ادبیات نظری در این پژوهش دست یافت. دوم اینکه این تعریف باید بین سه حوزه علمی سیاست‌گذاری کسب‌وکار، حقوق و نیز روان‌شناسی یکپارچگی ایجاد کند (مرشد و محمودی، ۱۳۹۹). بنابراین، 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 پاسخ‌گوی وظایف خود بوده 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 (جاکپار، تینگ، تان، کین و ماینت^۱، ۲۰۱۹).

ابعاد حکمرانی منابع انسانی

فعالیت‌های توسعه منابع انسانی باید به‌وسیله فعالان تمام‌وقت آن انجام شود. نقش آفرینان اصلی منابع انسانی از دیدگاه والتون^۲ (۱۹۹۹) عبارت‌اند از: متخصصان منابع توسعه منابع انسانی^۳، مدیران صف^۴، مدیران ارشد^۵، مشاوران/ شرکای خارجی^۶، کارکنان^۷ و شرکای شبکه و بهینه‌کاو^۸ خارجی.

الف. نقش مدیریت عالی در منابع انسانی

مدیریت عالی به‌عنوان یک پلت‌فرم برای بهبود سازمان عمل می‌کند و سیاست‌هایی را که باید اجرا شود، تعیین می‌کند (دیگال وارر، تاگالپالوار و ساناپور^۹، ۲۰۱۳). همچنین، برای حمایت از رقابت‌پذیری شرکت باید حوزه تجاری را بررسی کرد، فناوری‌های مرتبط با آن را ایجاد کرده و سپس تصمیم گرفت (تاریگان، سیاگیان و جی^{۱۰}، ۲۰۲۰). مدیریت عالی خط‌مشی‌هایی که توسط مدیریت ارشد به‌طور رسمی یا غیررسمی بیان کرده و ابلاغ می‌شود به‌مثابه مرجعی هستند که در خدمت فراگرد تدوین اقدامات مرتبط با گزینش، آموزش، ارزشیابی و به‌طور خلاصه تصمیم‌گیری در خصوص منابع انسانی قرار می‌گیرند. بنابراین، یکی از مسئولیت‌های مدیریت عالی آن است که مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و سیاست‌هایی را اتخاذ کند که به مزیت رقابتی منجر شود. مدیریت عالی می‌تواند از طریق توسعه شایستگی کارکنان و تأمین منابع مورد نیاز به

1. Jakpar, Tinggi, Tan, Khin & Myint
2. Walton
3. HRD Professional
4. Line Manager
5. Chief Executive
6. Consultants/External Associates
7. Staff
8. External Benchmark and Network Partners
9. Digalwarer, Tagalpallewar & Sunnapwar
10. Tarigan, Siagian & Jie

اهداف خود دست یابد (کیتسیس و چن^۱، ۲۰۲۱). در نهایت، مدیریت عالی برای حمایت از رقابت‌پذیری شرکت ابتدا حوزه تجاری را بررسی کرده، فناوری‌های مرتبط با آن را ایجاد کند و سپس با توجه به شرایط و امکانات موجود به تصمیم‌گیری اقدام می‌کند (تاریگان و همکاران، ۲۰۲۰).

ب. نقش مدیران صف در پرورش منابع انسانی

مدیران صف، توانایی تأثیرگذاری بر سیاست‌های توسعه منابع انسانی و هدایت کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت از طریق شناسایی، بهبود و حمایت از تخصص و توانایی‌های کارکنان را دارند، بنابراین مدیران صف در ارائه و اجرای سیاست‌های استخدامی نقش مهمی ایفا می‌کنند (کوتامنا، سیاگا، هدایت و سودیجو^۲، ۲۰۲۲). مدیران صف امروزه باید در سازمان‌ها نقش‌های متفاوتی ایفا کنند، در واقع از آنان انتظار می‌رود که بیشتر وظایف منابع انسانی را خودشان انجام دهند و بتوانند در فرایند آموزش منابع انسانی مفید باشند. همچنین از یک سو می‌بایست برای هم‌سو کردن اهداف منابع انسانی با اهداف اصلی شرکت پیش‌قدم شوند و از سوی دیگر، برای مدیریت افراد رویکردی مشارکتی را که ترکیبی از سه عنصر منابع انسانی، صف و کارکنان است، اتخاذ کنند (کارانجس، جانستون، بیستون و لینگز^۳، ۲۰۱۵). اجرای عملیات منابع انسانی به‌وسیله مدیران صف، به‌منظور تأثیرگذاری در رفتار کارکنان، ایجاد انگیزش و جلب رضایت آن‌ها، برجسته‌تر از طراحی فعالیت‌ها به‌وسیله متخصصان منابع انسانی است. در واقع، مسئولیت مدیران صف به اشتراک گذاشتن چشم‌اندازها، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و اهداف و وظایف خاص مرتبط با شغل است و کیفیت روابط مدیر و کارمند و تعاملات بین آن‌ها منجر می‌شود که کارکنان احساس هدف و تعهد نسبت به سازمان داشته باشند (اندلوو، کوای و ساینی^۴، ۲۰۲۱).

ج. نقش متخصصان (حرفه‌ای‌های) منابع انسانی

امروزه واحدهای منابع انسانی دو دسته می‌شوند: یک دسته، بر عملیات و اقدام‌های اداری تکیه می‌کنند و دسته دیگر، بر کارهای راهبردی و تحول‌گرایانه (کربلایی، ۱۳۹۲). هنگامی که سازمان‌ها با مشکلات عدیده‌ای مواجه شوند، به‌دنبال متخصصان منابع انسانی هستند تا به کمک آن‌ها بتوانند نیازهای تجاری خود را برطرف کنند. در واقع، رسیدگی به این نیازها هنگامی اتفاق می‌افتد که متخصصان منابع انسانی برنامه‌های مورد توسعه منابع انسانی را در سازمان مدیریت کنند. در وهله نخست متخصصان منابع انسانی باید اهداف استراتژیک سازمان را درک کرده و سپس استراتژی‌ها، فرایندها و برنامه‌های مدیریت استعداد یکپارچه‌ای را که از استراتژی‌های سازمان پشتیبانی می‌کنند، توسعه دهند (رودریگز، باتلر و گست^۵، ۲۰۱۹). بر حیاتی بودن نقش متخصصان منابع انسانی در ایجاد مزیت‌های رقابتی در سازمان، شواهد زیادی وجود دارد. این یافته‌ها بر اهمیت نقش متخصصان منابع انسانی تأکید می‌کنند، به‌گونه‌ای که به‌طور فعال مهارت‌ها و دانش خود را توسعه داده و به‌روز کنند تا همه‌کاره باشند و با مسائل جدید یا چالش‌برانگیز در محیط کنار بیایند (گوان، یانگ، ژو، تیان و ایوز^۶، ۲۰۱۶). نتایجی از انجمن مدیریت منابع انسانی در سال ۲۰۰۸ گزارش داد که مطلوب‌ترین مهارتی که متخصصان منابع انسانی

1. Kitsis & Chen

2. Kotamena, Sinaga, Hidayat & Sudibjo

3. Karanges, Johnston, Beatson & Lings

4. Ndlovu, Quaye & Saini

5. Rodrigues, Butler & Guest

6. Guan, Yang, Zhou, Tian & Eves

به دنبال توسعه آن هستند، سازگاری در محیط‌های در حال تغییر و پویا است. بنابراین، با تکیه بر دیدگاه سرمایه اجتماعی و تئوری طراحی شغل، متخصصان منابع انسانی می‌توانند اطلاعات و دانش متنوعی را از شبکه‌های خود به دست آورند و نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با شغل خود را برای برآورده کردن نیازهای در حال تغییر در محیط کار اصلاح کنند (اوه، چونگ، یون و چو^۱، ۲۰۲۳).

د. نقش کارکنان در پرورش منابع انسانی

در الگوهای جدید، سازمان در برابر کارکنان متعهد می‌شود تا نیازهای یادگیری آن‌ها را مدنظر قرار دهد. در واقع، کارکنان نه فقط فعالیت مورد علاقه اکثر متخصصان منابع انسانی است، بلکه یکی از معدود اصطلاحات مثبت همه‌جانبه در منابع انسانی است. در واقع، در کل حوزه مدیریت کسب‌وکار توسعه کارکنان شامل ارتقا و توسعه متخصصان منابع انسانی است و هدف آن، تضمین آینده سازمان است و در دستیابی به صلاحیت لازم است دانش، طرز تفکر، رفتار و مهارت‌های مورد نیاز نیز به کارکنان آموزش داده شود (تروگر^۲، ۲۰۲۱). بنابراین، می‌توان توسعه حرفه‌ای کارکنان را به‌عنوان یک تلاش مادام‌العمر شامل یادگیری مستمر از جانب کارکنان، با توجه به به‌روزرسانی دانش و مهارت‌ها و تجربه‌های مورد نیاز برای توسعه خود و سازمان در نظر گرفت و همچنین برای آنکه کارکنان بتوانند وظایف روزانه خود را به نحو احسن انجام دهند، باید دانش مرتبط با فعالیت خود را در آن سازمان به‌روز کنند و از طرفی اطمینان حاصل کنند که این به‌روز بودن‌ها به دستیابی به اهداف سازمان منجر می‌شود (اوسیسو همکاران^۳، ۲۰۲۲). عملکرد شغلی کارکنان بر آموزش و توسعه حرفه‌ای متمرکز است که از طریق آن می‌توان ظرفیت‌های کارکنان را ارتقا داد (راجا، فرقان و محمد^۴، ۲۰۱۱). از این رو، مشارکت افراد در تعیین نیازهای آموزشی خود از اهمیت فراوانی برخوردار است، زیرا نه فقط از نظر زمان بسیار مقرون به صرفه‌تر است و موجب توقف کار نمی‌شود، بلکه به کسب دانشی و مهارتی که متناسب با نیازهای فردی و سازمانی باشد، منجر می‌شود. بنابراین خودتوسعه‌ای، شناخت ظرفیت‌های درونی و تلاش برای توسعه آن است که مشارکت و مسئولیت کاملاً از نقش فرد سرچشمه می‌گیرد (نارنجی ثانی، اسدی، تقوی و مزاری^۵، ۲۰۲۲).

عناصر کلیدی حکمرانی منابع انسانی

مرکز^۶ (۲۰۰۳) پنج عنصر اصلی در سیستم عملیات حکمرانی منابع انسانی تعریف می‌کند. این عناصر، رهبران عملیاتی را قادر می‌سازد تا بر مناطق تمرکز کرده و پاسخ‌گویی را به‌طور مؤثری مدیریت کنند. این عناصر در حالی که متمایز از یکدیگرند به یکدیگر نیز وابسته‌اند، بدین معنا که برای آنکه به‌طور مؤثر و واضح اداره شوند، باید هر یک جداگانه بیان شده و توسعه یابند (هسلوپ، هیلبورن، کوب و سومیک^۷، ۲۰۰۳).

1. Oh, Jeong, Yoon & Cho
2. Troger
3. Osiesi et al.
4. Raja, Furqan & Muhammad
5. Narenji Thani, Asadi, Taghavi & Mazari
6. Mercer
7. Helsop, Hilborn, Koob & Szumik

الف. ساختار و پاسخ‌گویی^۱

ساختار، به تشریح طراحی گروه هدایتگر و همچنین روابط آن با ذی‌نفعان درگیر می‌پردازد. یک سند منشور، معمولاً مناطق تمرکز اجتماع (انجمن) را براساس مسئولیت‌های استراتژیک، عملیاتی و وظیفه‌ای بیان می‌کند. منشور همچنین ممکن است نقش‌ها، ساختارهای جلسات و پروتکل‌ها را بررسی کند. ساختار کارآمد انجمن منابع انسانی رسمی و انعطاف‌پذیر است. به اندازه رسمی بودن برای بهینه‌سازی اطلاعات جمع‌آوری شده و تصمیم‌گیری کافی است و به اندازه انعطاف‌پذیر بودن به اعضای انجمن اجازه می‌دهد تا کار واقعی را برای پیشبرد و مدیریت عملیات انجام دهند (بهاگو و اندوجی^۲، ۲۰۲۱). در بسیاری از سازمان‌ها، تصمیم‌گیری عملیاتی منابع انسانی تنها بر عهده 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 کرده و نیازهای استراتژیک و عملیاتی خود را متعادل می‌کند، ساختار عامل اصلی کمک به عملکرد سازمانی است و ساختار خوب عملکرد خوب را تضمین نمی‌کند، اما می‌تواند کمک کند در حالی که ساختار اشتباه مانع عملکرد خوب می‌شود (رابرت^۳، ۲۰۱۹).

ب. اجتماع‌های کارآمد^۴

کارآمدی اجتماع‌ها به شدت 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 یک ساختار رسمی برای انجمن 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 بپیوندند، نه فقط براساس توانایی آن‌ها برای کار در تیم یا علاقه آن‌ها به مسائل مربوط به حکمرانی (سپوترا^۵، ۲۰۲۲). 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، به گونه‌ای که مسئولیت برخی از وظایف به افراد واگذار شود (کلر و گروندی^۶، ۲۰۱۹). 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 (هسلوپ^۷، ۲۰۰۵).

ج. فلسفه و اصول عملیاتی^۷

فلسفه و اصول عملیاتی را به حداقل رساندن، کاهش ریسک عملیات، رویکرد تفویض اختیار و سطح مورد انتظار از استقلال مدیریت واحد کسب‌وکار یا سطوح جغرافیایی توصیف می‌کنند. فلسفه منابع انسانی را به‌عنوان اصول راهنمایی که ارزش‌ها و

-
1. Structure and accountability
 2. Bahago & Nduji
 3. Robert
 4. Effective councils
 5. Saputra
 6. Heslop
 7. Philosophy and operating principles

رفتار کارکنان را شناسایی و مشخص می‌کند، تعریف کرده‌اند (مانکس و همکاران^۱، ۲۰۱۳). با حرکت سازمان‌ها به سمت بازارهای جهانی، پیچیدگی عملیات کسب‌وکار نیز می‌تواند به‌لحاظ 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 را نسبت به پذیرش ریسک، تشابه رویکردهای منابع انسانی و تفویض اختیارات منابع انسانی در واحدهای کسب‌وکار استراتژیک درک می‌کنند به بهترین وجه می‌توانند عملیات را با نیازهای کسب‌وکار هم‌راستا کرده 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 (اسرور، ۲۰۲۲).

د. فعالیت‌های اصلی مدیریت

فعالیت‌های اصلی مدیریت شامل توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی شغلی، نظارت بر برنامه‌ها و طرح‌های پاداش، تخصیص منابع انسانی و توسعه کارکنان منابع انسانی یا رهبری جانشینی است. از طریق این فعالیت‌ها، انجمن مسیرها و اولویت‌ها را مشخص می‌کند، اجرای مؤثر با گذشت را تضمین کرده و کنترل‌های داخلی را اعمال می‌کند (هسلوپ، ۲۰۰۳). 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^۲، ۲۰۲۲).

ه. نظارت بر عملکرد

نظارت بر عملکرد بر چارچوب و معیارهای استفاده‌شده 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^۳، 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

1. Monks et al.

2. Popescu & Kyriakopoulos

3. Leonforte et al.

کارمند به معنای شفافیت عملکرد اوست، بدین ترتیب هویت سازمانی کارمند را در رابطه با نقشش افزایش می‌دهد (تروگر، ۲۰۲۱).

حکمرانی منابع انسانی در توسعه منابع انسانی پایدار

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 ایفا می‌کند. در واقع، حکمرانی منابع انسانی نظارت داخلی و ساختار مدیریتی سیاست‌های منابع انسانی سازمان را با تعیین نقش‌های خاص، الزام به پاسخ‌گویی و پذیرش مسئولیت برای واحدهای سراسر سازمان، ایجاد می‌کند (دلویت^۱، ۲۰۱۳). 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. از طرفی، جامعه فقط از طریق حکمرانی به توسعه پایدار منابع انسانی دست نخواهد یافت، بلکه برای دستیابی به سهم آگاهانه کارکنان در اجرای توسعه پایدار می‌بایستی از رویکرد ترکیبی حکمرانی خوب و منابع انسانی به‌طور کامل استفاده کند (هان و فیچ^۲، ۲۰۱۱). توسعه منابع انسانی به‌عنوان ترکیبی از فعالیت‌های یادگیری سازمان‌یافته و بدون ساختار و همچنین فعالیت‌های مبتنی بر عملکرد تعریف می‌شود که شایستگی، توانایی و ظرفیت فردی و سازمانی را برای مقابله و مدیریت تغییر بهبود می‌بخشد (گوپینت^۳، ۲۰۱۴). برنامه‌های توسعه منابع انسانی در راستای کمک به کارکنان در راستای توسعه توانایی‌های خود به‌منظور دستیابی به اهداف ایجاد و اجرا می‌شوند. بنابراین، شرکت‌ها از تکنیک‌های توسعه منابع انسانی به‌عنوان سازوکاری کلیدی برای تشویق رفتار مثبت در افراد، تأثیرگذاری بر دانش و مهارت و نگرش کارکنان استفاده می‌کنند تا بتوانند بهره‌وری و عملکرد آنان را افزایش دهند (گوپینت و چیترا^۴، ۲۰۲۰). استراتژی‌های توسعه منابع انسانی به‌گونه‌ای توسط سازمان طراحی شده‌اند که مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های لازم را برای پاسخ‌گویی به خواسته‌های شغلی فعلی و آتی به اعضای خود ارائه دهند و بتوانند خدمات بهتری را ارائه داده، روابط خوبی با مشتریان برقرار کرده و رضایت مشتری را جلب کنند. یکی از جنبه‌های توسعه منابع انسانی که به‌طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، مبحث آموزش و توسعه کارکنان است (آشمنده، اوپوکیو - دانسو و اوسو^۵، ۲۰۲۲). شیوه‌های آموزش و توسعه به‌طور مثبت بر عملکرد سازمانی از طریق رضایت کارکنان و وفاداری مشتریان تأثیر می‌گذارد که این رضایت به‌نوبه خود به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند (راتا^۶، ۲۰۱۶). بنابراین امروزه، شیوه‌های حکمرانی منابع انسانی خوب نسبت به توسعه کارکنان، رفاه آن‌ها، حفظ استعدادها، دستورالعمل‌های پیشرفت شغلی، مربی‌گری مسالمت‌آمیزتر است تا بتوانند سیاست‌هایی را اتخاذ کنند که زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی پایدار در سازمان شوند (وارنینگ و لاور^۷، ۲۰۰۴).

1. Deloitte
2. Hahn & Figge
3. Gopinath
4. Gopinath & Chitra
5. Ashmond, Opoku-Danso & Owusu
6. Ratha
7. Warning & Lewer

پیشینه تجربی پژوهش

در خصوص حکمرانی منابع انسانی، پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع بسیار اندک است. با توجه به اینکه تاکنون در این زمینه در کشور ما پژوهش‌چندانی انجام نشده است، با عطف به روش تحلیل تجانس و مبانی نظری جدید در این پژوهش، می‌توان آن را نوآورانه و کاربردی دانست. در جدول ۱ به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نام پژوهشگر	روش پژوهش / ابزار گردآوری	جامعه و نمونه آماری	نتایج پژوهش
صمدی فروشانی و ربیعی سروندی (۱۴۰۰)	تحلیل شبکه اجتماعی / مصاحبه	خبرگان وزارت نفت (معاونت توسعه سرمایه انسانی وزارت نفت)	ساختار کنونی حکمرانی توسعه پایدار منابع انسانی صنعت نفت با توجه به موضوعات اساسی توسعه پایدار منابع انسانی به تقویت جایگاه قدرت کنونی برخی از سیاست‌گذاران توسعه منابع انسانی در مدار تصمیم‌گیری و افزایش دامنه همکاری مشترک بین سیاست‌گذاران توسعه پایدار منابع انسانی در موضوعات اساسی صنعت نفت نیاز دارد.
بحرینی، میر یوسفی و بیگلری (۱۳۹۹)	پرسش‌نامه	۱۵۱ نفر به روش تصادفی خوشه‌ای	نتایج نشان داد که شش مؤلفه حکمرانی خوب یعنی نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخ‌گویی بر توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان، تأثیر مستقیم و معنادار دارند.
اسرور (۲۰۲۲)	توصیفی - تحلیلی / پرسش‌نامه	۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت پیریساک	بیان می‌دارد که موضوع حکمرانی موضوع مهمی برای همه سازمان‌هاست، به‌ویژه در عصر کنونی که مستعد فروپاشی مالی و بحران‌های اقتصادی است، سازمان‌ها به ایجاد ساختاری مناسب نیاز دارد.
زوما ^۱ (۲۰۱۸)	تحلیل رگرسیون / پرسش‌نامه	حجم نمونه برابر ۲۰۰ که از پنج صنعت تولیدی و سه صنعت خدماتی	در این پژوهش، شش متغیر مستقل شامل مدیریت استعداد، سیاست منابع انسانی تلفیقی، مدیریت ریسک منابع انسانی، توسعه کارکنان، حقوق و دستمزد، رفاه کارکنان و متغیر وابسته توسعه پایدار منابع انسانی شناسایی شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در این بین، متغیرهای توسعه کارکنان و حقوق و دستمزد مثبت و معنادارتری نسبت به سایر متغیرها بر توسعه پایدار منابع انسانی دارند.
رحیمی، قربانی نامور، مدی و پذیره ^۲ (۲۰۱۷)	روش داده‌بنیاد / مشاهده مشارکت‌کنندگان و مصاحبه‌های عمیق	شرکت ریخته‌گری اتومبیل‌سازی ایران	مشارکت واحدهای مختلف در یک سازمان در زمینه‌های مختلف منابع انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک سازمان، علاوه بر کمک به سازگاری با شرایط محیطی پویا و پیچیده، تعارض سنتی بین خط و کارکنان را کاهش می‌دهد و این مشارکت باعث افزایش احساس احترام متقابل بین واحدها می‌شود.

1. Zuma

2. Rahimi, Ghorbani Namvar, Maadi & Pazireh

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، چارچوب عملیات یا اقدامات جست‌وجوگرایانه در راستای تحقق هدف‌های پژوهش به‌منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش است. برای انجام پژوهش، روش‌های مختلفی وجود دارد، اما گزاره‌های پژوهش عاملی تعیین‌کننده در انتخاب روش پژوهش مناسب است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۵: ۲۲)؛ بر این اساس، موضوع، هدف و پرسش‌های پژوهش، مبنایی برای انتخاب روش پژوهش خواهند بود. در این بخش، ابتدا پارادایم پژوهش تشریح شده و پس از تعیین رویکرد، روش‌شناسی انجام پژوهش تشریح خواهد شد. در همین راستا، پژوهش با استفاده از استراتژی مطالعه موردی، نسبت به چارچوب برآمده از ادبیات با شواهد تجربی از حیث شباهت و تفاوت‌ها تبیین و تشریح می‌شود تا انطباق مدنظر حاصل شود، از این رو پژوهش از نوع توصیفی است. از طرفی، امکان تداخل ارزش‌های پژوهشگر در فرایند مصاحبه و به‌طور کلی پژوهش وجود دارد، بنابراین مراحل انجام پژوهش خالی از ارزش‌های پژوهشگر نیست و پارادایم پژوهش، پارادایم تفسیری است. از طرفی دیگر، با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، از طریق گردآوری داده‌ها به‌دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی از نظر کارکنان سازمان تأمین اجتماعی و به‌دنبال آن ارائه مدلی هستی‌مندی، رویکرد پژوهش استقرایی است.

در فاز اول پژوهش، با توجه به پراکندگی و تعارض‌های پژوهش‌های پیشین در رابطه با ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی، با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات چارچوب حکمرانی منابع انسانی توسعه داده شده است. در فاز دوم، به‌منظور تطبیق چارچوب نظری با شواهد تجربی از استراتژی مطالعه موردی و با رویکرد تحلیل تجانس استفاده می‌شود. به‌منظور بررسی شواهد تجربی در بستر پژوهش با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با دو گروه مدیران و کارشناسان در سازمان تأمین اجتماعی (۱۴ مدیر و ۲۶ کارشناس) مصاحبه خواهد شد. مصاحبه‌کننده پس از مصاحبه ۳۷ام به تکرار نظرها در میان مشارکت‌کنندگان نزدیک شد و رسیدن به اشباع نظری را مفروض قرار داد. اما به‌منظور اطمینان از پوشش نظرهای مشارکت‌کنندگان با ویژگی‌های مختلف مصاحبه را ادامه داده و در مجموع با ۴۰ نفر مصاحبه کرد و در نهایت، داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری تحلیل خواهند شد. در مرحله بعدی، به‌منظور مشخص کردن نقاط مشترک یا شکاف‌های احتمالی بین شواهد تجربی حاصل از موردهای مطالعه و چارچوب نظری، از تحلیل تجانس استفاده خواهد شد. در مرحله آخر، چیدمان مدل حکمرانی منابع انسانی از طریق اجماع خبرگان و با استفاده از گروه‌های کنونی تعیین خواهد شد. همچنین، طی فرایند به‌منظور حفظ کیفیت پژوهش از روش ارزیابی کیفیت متناسب با استراتژی‌های به‌کارگرفته‌شده، استفاده می‌شود. در نتیجه، پس از حذف نسخه‌های تکراری در مجموع ۶۴ پژوهش در میان پایگاه‌های خارجی و ۵ پژوهش در میان پایگاه‌های داخلی در فهرست بررسی نهایی قرار گرفتند. بنابراین، با احتساب پژوهش‌های داخلی و خارجی، ۶۹ سند در فهرست بررسی قرار گرفت. به‌منظور ارزیابی کیفیت ۳۶ سند در فهرست پژوهش‌های خارجی و ۵ سند در فهرست پژوهش‌های داخلی قرار گرفتند که پس از غربال منابع براساس ملاک‌های تعیین‌شده (نمونه‌گیری ملاک‌محور) و معیارهای کیفیت ژورنال، ۴۱ پژوهش در فهرست بررسی نهایی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

در این مرحله، داده‌های تجربی از موردهای مطالعه جمع‌آوری شدند، هر یک به‌طور مجزا کدگذاری شده و با استفاده از رویکرد تحلیل تجانس، مقایسه انجام می‌شود. در رویکرد تحلیل تجانس مقایسه شواهد تجربی حاصل از موردهای مطالعه با چارچوب مفهومی برآمده از مرور سیستماتیک، براساس بررسی وضعیت مؤلفه‌ها از حیث تطبیق به سه حالت هم‌گرا (کاملاً هم‌خوان)، مکمل (تا حدودی هم‌خوان) و واگرا (ناهم‌خوان) است. در نهایت، مدل نهایی حکمرانی منابع انسانی براساس جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. تحلیل تجانس حکمرانی منابع انسانی سطح مدیر

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
ناهم‌خوان	هم‌خوان نسبی	هم‌خوان کامل	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
	*				برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی راهبردی
*			ایفای نقش رهبر تحول‌آفرین	-		
		*	خطمشی‌گذاری	خطمشی‌گذاری		
	*		رهبری منابع انسانی	سرپرستی و تولید منابع انسانی		
	*		ایجاد فضای یادگیری	خلق فضای یادگیری		
*			-	طراحی دستورالعمل		
	*		چشم‌انداز استراتژیک	ترسیم چشم‌انداز سازمان		
		*			نظارت و رهبری استراتژی‌های منابع انسانی	
		*	تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها	تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها		
		*	تغییر رویکرد نقش منابع انسانی از طرح‌ریزی به تسهیل‌کنندگی	تغییر رویکرد نقش منابع انسانی از طرح‌ریزی به تسهیل‌کنندگی		
	*		اختیار دادن به مدیران صف در خصوص فعالیت‌های منابع انسانی	تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران صف		
		*	انتخاب و انتصاب اعضای کمیته‌های منابع انسانی	انتخاب و انتصاب اعضای کمیته‌های منابع انسانی		
		*			تعامل و یکپارچگی	
	*		مذاکره با کارکنان	مذاکره با کارکنان در زمینه ضعف‌ها و قوت‌های آنان و ارائه رهنمود		
	*		رضایتمندی کارکنان برای انجام امور	جلب رضایت کارکنان برای اجرای فعالیت‌های منابع انسانی		

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
نهم خوان	نهم خوان	نهم خوان	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
*			ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری	-		
	*		واگذاری عملیات منابع انسانی به مدیران واحدها	تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران واحدها		
		*	مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی	مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی		
*			ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی	-		
		*			شفافیت	
		*	ارائه بازخورد به کارکنان	ارائه بازخورد به کارکنان		
	*		شفافیت	عدم پنهان کاری		
	*		دسترس کامل به اطلاعات	دسترسی به اطلاعات کامل و به‌روز و صحیح		
	*		مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت عمومی افراد در تصمیم‌گیری		
		*	میزان دسترسی به نتایج	میزان دسترسی به نتایج		
		*			پاسخ‌گویی	
*			-	میران پوشش اطلاعات تسهیم‌شده		
		*	اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه شده	اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه شده		
		*	ارتقای سیستم‌های مختلف ارتباط با کارکنان و ارباب‌رجوعان	ارتقای سیستم‌های مختلف ارتباط با کارکنان و ارباب رجوعان		
	*		پاسخ‌گویی	ارائه گزارش‌های سالانه به کارکنان در خصوص تصمیم‌های اتخاذ شده و نتایج حاصل از آن تصمیم‌ها		
		*			استقلال شغلی	
		*	استقلال در شیوه انجام کارها	استقلال در شیوه انجام کارها		
*			-	استقلال در برنامه‌ریزی شغلی		
	*		آزادی عمل در شیوه ارزیابی شغلی	استقلال در شیوه ارزیابی شغلی		
		*			توانمندسازی کارکنان	
		*	ارتقای مهارت‌های شغلی	ارتقای مهارت‌های شغلی		
*				ارتقای مهارت‌های استخدام		
		*	آموزش کارکنان	آموزش کارکنان		

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
نهم خوان	تا حدی	بسیار	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
			صلاحیت و شایستگی	شایسته‌سالاری		
*			-	طراحی سیستم آموزشی		
		*			ارتباطات ساختاری	
*			-	ایفای نقش هماهنگ‌کنندگی کمیته‌های منابع انسانی		
		*	حضور مدیران واحدها در جلسات استخدام و گزینش	برنامه‌ریزی برای آزمون‌های استخدامی و تشکیل جلسات مصاحبه استخدامی با حضور مدیران واحد خدمات‌گیرنده		
		*	حضور مدیران صف در جلسات استخدام و گزینش	برنامه‌ریزی برای آزمون‌ها و مصاحبه استخدامی با حضور مدیران صف		
		*			نظم و انضباط کاری	
		*	اتخاذ تصمیم‌های انضباطی	تدوین خط‌مشی انضباطی سازمان		
		*	تشکیل کمیته انضباطی	تشکیل کمیته انضباطی		
		*	نظم و انضباط فردی و شغلی	نظم و انضباط فردی و شغلی		
		*			جبران خدمات	
		*	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش		
		*	عدالت در پرداخت	حقوق و دستمزد رقابتی و منصفانه		
		*	پرداخت مزایا	پرداخت مزایا		
		*	پرداخت بر مبنای عملکرد	پرداخت بر مبنای عملکرد		
		*			سیستم‌های اطلاعاتی	
		*	سیستم‌ها و فرایندهای پشتیبانی	طراحی سیستم اطلاعاتی جهت ارزیابی کارکنان		
*			-	معماری وظایف منابع انسانی		
		*	حمایت از تصمیم‌های اتخاذشده	حمایت از تصمیم‌گیری نسبتاً ساختاریافته		
		*	آینده‌نگری اقدامات	انجام پیش‌بینی‌های مربوط به آینده		
		*	نظارت بر عملکرد	تحلیل تصمیمات و نظارت بر اقدامات		
		*			مشارکت	
		*	روابط اجتماعی	روابط اجتماعی		
		*	مشارکت و کار تیمی	کار تیمی و تیم‌سازی		

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
نهم خوان	تا	نهم خوان	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
*			-	کیفیت همکاران		
	*		جو و فرهنگ سازمانی	فضای کاری و همکاری		
		*			مسئولیت‌پذیری	
*			-	لزوم تغییر رویکرد از کنترل کارکنان به مسئولیت‌پذیری کارکنان		
	*		کارراهه شغلی	تعیین مسیر شغلی فردی		
*			-	شروع یادگیری از تصمیم کارکنان به خود توسعه‌ای حرفه‌ای		
		*	تسهیم دانش و مهارت‌های خود با دیگران	تسهیم دانش و مهارت‌های خود با دیگران		
	*		دلبستگی شغلی	تعلق خاطر کاری		
		*			رفتار شهروندی	
		*	فضیلت شهروندی	فضیلت شهروندی		
	*		زندگی برای دیگران	نوع دوستی		
		*	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری		
	*		تجربه حسی قوی از هم‌سوایی بین ارزش‌های فردی کارکنان با رسالت، مأموریت و ارزش‌های سازمان	معنویت در کار		

براساس جدول ۲ و همچنین مطابق تحلیل انجام‌شده، ۵۲ مفهوم در قالب ۱۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شناسایی شدند که در این میان، مفاهیمی چون پرداخت بر مبنای عملکرد، آموزش کارکنان و پاسخ‌گویی و مقوله‌های اصلی متخصصان منابع انسانی و مدیران صف نیز بیشترین میزان تکرار را داشته‌اند. همچنین با توجه به جدول ۲، مفاهیم زیر برآمده از تحلیل داده‌های تجربی بوده و معادلی برای آنها در چارچوب نظری موجود نبوده است و به همین دلیل ناهم‌خوان شناسایی شده‌اند. در نتیجه می‌توانند تکمیل‌کننده چارچوب نظری باشند.

- ایفای نقش یک رهبر تحول‌آفرین.
- ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی.
- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.

جدول ۳. تحلیل تجانس حکمرانی منابع انسانی سطح کارشناس

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
نهم خوان	میان‌پای	پای	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
	*				برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی راهبردی
		*	خط‌مشی‌گذاری	خط‌مشی‌گذاری		
*			-	سرپرستی و تولید منابع انسانی		
		*	خلق فضای یادگیری	خلق فضای یادگیری		
*			-	طراحی دستورالعمل		
*			-	ترسیم چشم‌انداز سازمان		
		*			نظارت و رهبری استراتژی‌های منابع انسانی	
		*	تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها	تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها		
	*		تغییر نقش منابع انسانی	تغییر رویکرد نقش منابع انسانی از طرح ریزی به تسهیل‌کنندگی		
	*		تفویض اختیار به مدیران صف	تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران صف		
		*	انتخاب و انتصاب اعضای کمیته‌های منابع انسانی	انتخاب و انتصاب اعضای کمیته‌های منابع انسانی		
		*			تعامل و یکپارچگی	
		*	مذاکره با کارکنان در زمینه ضعف‌ها و قوت‌های آنان و ارائه رهنمود	مذاکره با کارکنان در زمینه ضعف‌ها و قوت‌های آنان و ارائه رهنمود		
		*	جلب رضایت کارکنان برای اجرای فعالیت‌های منابع انسانی	جلب رضایت کارکنان برای اجرای فعالیت‌های منابع انسانی		
	*		تفویض اختیار به مدیران واحدها	تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران واحدها		
		*	مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی	مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی		
		*			شفافیت	
		*	ارائه بازخورد به کارکنان	ارائه بازخورد به کارکنان		
	*		شفافیت	عدم پنهان‌کاری		
	*		دسترسی به اطلاعات صحیح و به‌روز	دسترسی به اطلاعات کامل و به‌روز و صحیح		
	*		مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت عمومی افراد در تصمیم‌گیری		

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
ناهمخوان	تجانس	تجانس	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
		*	میزان دسترسی به نتایج	میزان دسترسی به نتایج		
		*			پاسخ‌گویی	
	*		میزان پوشش‌دهی اطلاعات	میزان پوشش اطلاعات تسهیم شده		
		*	اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه شده	اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه شده		
		*	ارتقای سیستم‌های مختلف ارتباط با کارکنان و ارباب رجوعان	ارتقای سیستم‌های مختلف ارتباط با کارکنان و ارباب رجوعان		
		*	پاسخ‌گویی به تصمیم‌های اتخاذ شده	ارائه گزارش‌های سالانه به کارکنان در خصوص تصمیم‌های اتخاذ شده و نتایج حاصل از آن تصمیم‌های		
		*			استقلال شغلی	
		*	استقلال کاری	استقلال در شیوه انجام کارها		
		*	استقلال در برنامه‌ریزی شغلی	استقلال در برنامه‌ریزی شغلی		
	*		آزادی عمل در شیوه ارزیابی شغلی	استقلال در شیوه ارزیابی شغلی		
		*			توانمندسازی کارکنان	
*			توسعه بینش فردی و سازمانی	-		
		*	ارتقای مهارت‌های شغلی	ارتقای مهارت‌های شغلی		
*				ارتقای مهارت‌های استخدام		
		*	آموزش کارکنان	آموزش کارکنان		
	*		انتخاب براساس شایستگی	شایسته سالاری		
		*	طراحی سیستم آموزشی	طراحی سیستم آموزشی		
		*			ارتباطات ساختاری	
*			-	ایفای نقش هماهنگ‌کنندگی کمیته‌های منابع انسانی		
		*	برنامه‌ریزی برای آزمون‌های استخدامی و تشکیل جلسات مصاحبه استخدامی با حضور مدیران واحد خدمات‌گیرنده	برنامه‌ریزی برای آزمون‌های استخدامی و تشکیل جلسات مصاحبه استخدامی با حضور مدیران واحد خدمات‌گیرنده		
		*	برنامه‌ریزی برای آزمون‌ها و	برنامه‌ریزی برای آزمون‌ها و		

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
نام خوان	محدی	میان	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
			مصاحبه استخدامی با حضور مدیران صف	مصاحبه استخدامی با حضور مدیران صف		
	*		ارتباطات شفاف بین واحدها	-		
	*				نظم و انضباط کاری	
*			-	تدوین خط‌مشی انضباطی سازمان		
		*	تشکیل کمیته انضباطی	تشکیل کمیته انضباطی		
		*	نظم و انضباط فردی و شغلی	نظم و انضباط فردی و شغلی		
		*			جبران خدمات	
		*	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش		
	*		حقوق و دستمزد عادلانه	حقوق و دستمزد رقابتی و منصفانه		
	*		پرداخت مزایا	پرداخت مزایا		
		*	پرداخت بر مبنای عملکرد	پرداخت بر مبنای عملکرد		
		*			سیستم‌های اطلاعاتی	
*			-	طراحی سیستم اطلاعاتی به‌منظور ارزیابی کارکنان		
*			-	معماری وظایف منابع انسانی		
	*		حمایت از تصمیم‌ها	حمایت از تصمیم‌گیری نسبتاً ساختاریافته		
	*		آینده نگری	انجام پیش‌بینی‌های مربوط به آینده		
		*	تحلیل تصمیم‌ها و نظارت بر اقدامات	تحلیل تصمیم‌ها و نظارت بر اقدامات		
		*			مشارکت	
	*		روابط اجتماعی	روابط اجتماعی		
	*		مشارکت و کار تیمی	کار تیمی و تیم‌سازی		
	*		همکاران متخصص	کیفیت همکاران		
	*		جو و فرهنگ سازمانی	فضای کاری و همکاری		
		*			مسئولیت‌پذیری	
	*		مسئولیت‌پذیری به‌جای کنترل	لزوم تغییر رویکرد از کنترل کارکنان به مسئولیت‌پذیری کارکنان		

درجه تجانس			مفهوم برآمده از		مقوله فرعی برآمده از	
ناهمخوان	تجانس	تجانس	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری	تحلیل داده‌های تجربی	تحلیل داده‌های نظری
	*		کارراهه شغلی	تعیین مسیر شغلی فردی		
	*		توسعه فردی	شروع یادگیری از تصمیم کارکنان به خود توسعه‌ای حرفه‌ای		
	*		به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها و دانش کارکنان با یکدیگر	تسهیم دانش و مهارت‌های خود با دیگران		
	*		علاقه به شغل	تعلق خاطر کاری		
		*			رفتار شهروندی	
	*		حس رفاقت و هم‌زیستی بین کارکنان	فضیلت شهروندی		
	*		تمایل به کمک رسانی و خدمت به دیگران	نوع دوستی		
	*		سازش و سازگاری کارکنان با محیط کاری	انعطاف‌پذیری		
	*		ارتباط حسی، ذهنی و روحی میان کارکنان از جمله حمایت، آزادی بیان و توجه واقعی	معنویت در کار		

براساس جدول ۳ و مطابق تحلیل انجام‌شده، ۵۲ مفهوم در قالب ۱۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شناسایی شدند که در این میان، مفاهیمی چون پرداخت مبتنی بر عملکرد، انتخاب براساس شایستگی و همچنین مقوله‌های اصلی چون متخصصان منابع انسانی و مدیران صف بیشترین میزان تکرار را داشته‌اند.

همچنین، با توجه به جدول ۳ مفاهیم زیر برآمده از تحلیل داده‌های تجربی بوده و معادلی برای آنها در چارچوب نظری موجود نبوده است و به همین دلیل ناهمخوان شناسایی شده‌اند. در نتیجه می‌توانند تکمیل‌کننده چارچوب نظری باشند.

- توسعه بینش فردی و سازمانی.
- ارتباطات شفاف بین واحدها.

در نهایت، طی تجزیه و تحلیل متون منتخب، ۳۶۶ کد در رابطه با حکمرانی منابع انسانی شناسایی شدند. پس از بررسی شواهد موجود در متون، کدهای مرتبط با هر شاهد به آن‌ها تخصیص داده شد. در گام بعدی با دسته‌بندی کدها، مفاهیم استخراج شد و پس از آن با مقایسه و بررسی تمامی مفاهیم، مقوله‌های فرعی و در دسته‌بندی کلی‌تر، مقوله‌های اصلی شناسایی و نام‌گذاری شد. نتیجه تحلیل داده‌های نظری در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

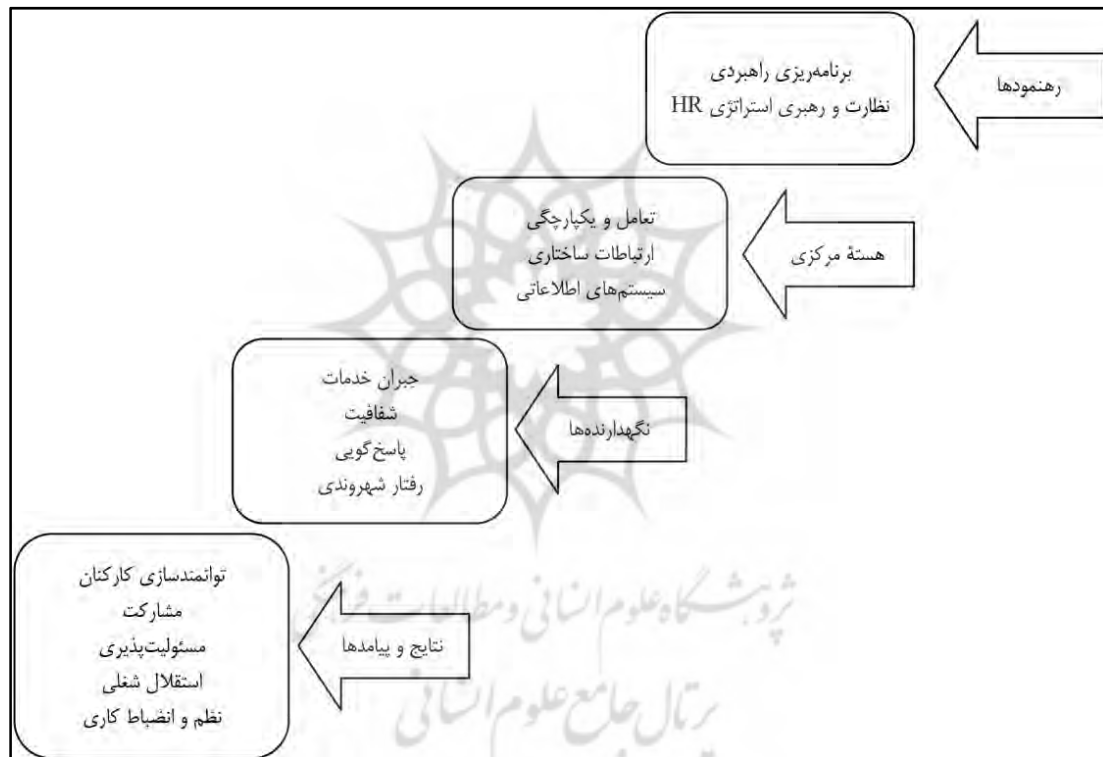
جدول ۴. جامعیت مدل برآمده از تحلیل داده‌های نظری

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
ایفای نقش یک رهبر تحول‌آفرین	برنامه‌ریزی راهبردی	مدیران عالی
خط‌مشی‌گذاری		
سرپرستی و تولید منابع انسانی		
خلق فضای یادگیری		
طراحی دستورالعمل		
ترسیم چشم‌انداز سازمان		
تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها	نظارت و رهبری استراتژی‌های منابع انسانی	مدیران صف
تغییر رویکرد نقش منابع انسانی از طرح ریزی به تسهیل‌کنندگی		
انتخاب و انتصاب اعضای کمیته‌های منابع انسانی		
تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران صف		
مذاکره با کارکنان در زمینه ضعف‌ها و قوت‌های آنان و ارائه رهنمود	تعامل و یکپارچگی	
جلب رضایت کارکنان برای اجرای فعالیت‌های منابع انسانی		
ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری		
تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران واحدها		
مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی		
ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی		
ارائه بازخورد به کارکنان	شفافیت	مدیران صف
عدم پنهان‌کاری		
دسترسی به اطلاعات کامل و به‌روز و صحیح		
مشارکت عمومی افراد در تصمیم‌گیری		
میزان دسترسی به نتایج	پاسخ‌گویی	
میران پوشش اطلاعات تسهیم‌شده		
اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه‌شده		
ارتقای سیستم‌های مختلف ارتباط با کارکنان و ارباب رجوعان	استقلال شغلی	متخصصان منابع انسانی
ارائه گزارش‌های سالانه به کارکنان در خصوص تصمیم‌های اتخاذ‌شده و نتایج حاصل از آن تصمیم‌ها		
استقلال در شیوه انجام کارها	کارکنان توانمندسازی	
استقلال در برنامه‌ریزی شغلی		
استقلال در شیوه ارزیابی شغلی		
توسعه بینش فردی و سازمانی	کارکنان توانمندسازی	
ارتقای مهارت‌های شغلی		
ارتقای مهارت‌های استخدام		
آموزش کارکنان		

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
شایسته‌سالاری		
طراحی سیستم آموزشی		
ایفای نقش هماهنگ‌کنندگی کمیته‌های منابع انسانی		
برنامه‌ریزی برای آزمون‌های استخدامی و تشکیل جلسات مصاحبه استخدامی با حضور مدیران واحد خدمات‌گیرنده	ارتباطات ساختاری	
برنامه‌ریزی برای آزمون‌ها و مصاحبه استخدامی با حضور مدیران صف		
ارتباطات باز و شفاف بین واحدها		
تدوین خط‌مشی انضباطی سازمان		
تشکیل کمیته انضباطی	نظم و انضباط کاری	
نظم و انضباط فردی و شغلی		
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش		
حقوق و دستمزد رقابتی و منصفانه	جبران خدمات	
پرداخت مزایا (مزایای سلامتی، بازنشستگی، سهام، مرخصی و ورزشی)		
پرداخت بر مبنای عملکرد		
طراحی سیستم اطلاعاتی به‌منظور ارزیابی کارکنان		
معماری وظایف منابع انسانی	سیستم‌های اطلاعاتی	
حمایت از تصمیم‌گیری نسبتاً ساختاریافته		
انجام پیش‌بینی‌های مربوط به آینده		
تحلیل تصمیم‌های تصمیم‌های و نظارت بر اقدامات		
روابط اجتماعی (شامل روابط دوستانه با همکاران، سرپرست و عضویت در گروه)		
کار تیمی و تیم‌سازی	مشارکت	
کیفیت همکاران		
فضای کاری و همکاری		
لزوم تغییر رویکرد از کنترل کارکنان با مسئولیت‌پذیری آن کارکنان		
تعیین مسیر شغلی فردی	مسئولیت‌پذیری	کارکنان
شروع یادگیری از تصمیم کارکنان به خود توسعه‌ای حرفه‌ای		
تسهیم دانش و مهارت‌های خود با دیگران		
تعلق خاطر کاری		
فضیلت شهروندی		
نوع دوستی	رفتار شهروندی	
انعطاف‌پذیری		
معنویت در کار		

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در مجموع ۱۴ مقوله فرعی در قالب ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. شایان ذکر است مقوله‌های فرعی نیز نقش ابعاد و مولفه‌های حکمرانی منابع انسانی را دارند. روابط مقوله‌های فرعی برآمده از مرور سیستماتیک ادبیات حکمرانی منابع انسانی در شکل ۱ نشان داده شده که شامل نکات ذیل است:

۱. رهنمودها: شامل مقوله‌های فرعی استراتژی‌های منابع انسانی و نظارت و رهبری استراتژی‌های منابع انسانی است.
۲. هسته مرکزی: شامل مقوله‌های فرعی تعامل و یکپارچگی، ارتباطات ساختاری و سیستم‌های اطلاعاتی است.
۳. نگهدارنده‌ها: شامل مقوله‌های جبران خدمات، پاسخ‌گویی، شفافیت و رفتار شهروندی است.
۴. نتایج و پیامدها: شامل توانمندسازی کارکنان، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، استقلال شغلی و نظم و انضباط کاری است.



شکل ۱. روابط بین مقوله‌های فرعی برآمده از مرور سیستماتیک ادبیات

بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی از مباحث نوظهور در کشور ما است و اندیشمندان و متخصصان این حوزه، هنوز آن‌طور که باید به بسیاری از ابعاد آن به‌خصوص در بخش حکمرانی منابع انسانی، توجه نداشته‌اند. به نظر می‌رسد در شرایط متحول و نوین امروزی، سایر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بدون همراهی و مشارکت واحدها و مدیران بخش‌های مختلف کارساز نیست، سازگاری با شرایط پیچیده و پویای محیطی حل نمی‌شود. بدین ترتیب، اداره امور منابع انسانی در قالب گروه یا تیمی که در آن تمامی واحدها به نتایج احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری داشته باشند، به تدریج شکل جدیدی متناسب با عصر اطلاعات و

تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار پدید آمد و ادامه دارد (داس، ۲۰۲۱). تعالی سازمان به رهبران وابسته است، در واقع این رهبران در سازمان‌ها آینده خود را از طریق هدف اصلی که مبتنی بر چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و رفتار شرکتی است، انجام می‌دهند. رهبران در سازمان‌های متعالی به مردم الهام می‌بخشند و فرهنگ مشارکت، توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌کنند. آن‌ها همچنین فرهنگی را ترویج می‌کنند که باعث ایجاد ایده‌های جدید و شیوه تفکر جدید می‌شود که ممکن است به نوآوری و توسعه سازمانی منجر شود (جلیچ و جلیچ^۱، ۲۰۱۹). همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش بحرینی و همکاران (۱۳۹۹) در بخش معرفی و ارائه مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی هم‌سو است. از طرفی نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش اسرور (۲۰۲۲) در بخش تشریح ابعاد ساختاری و نقش کارکنان هم‌سو است. با توجه به اینکه مدل ارائه‌شده از حکمرانی منابع انسانی در این پژوهش فقط در ارتباط با سازمان تأمین اجتماعی است، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که سایر سازمان‌ها را نیز مدنظر قرار داده یا اینکه این مدل را نیز در سایر سازمان‌ها بیازمایند و نتایج حاصل از آن را با مدل ارائه‌شده مطابقت دهند. همان‌طور که گفته شد، حکمرانی منابع انسانی یکی از موضوعاتی است که باید در حوزه منابع انسانی بررسی شود و هنوز پژوهش‌های گسترده‌ای انجام نگرفته است که الگویی در این زمینه ارائه شود. پژوهش‌های انجام‌شده از محدودیت‌هایی که بر هر پژوهش نو وارد است، مستثنا نیست. در واقع، از محدودیت‌هایی مهمی که در خصوص گردآوری داده‌ها انجام شده، می‌توان به دسترسی نداشتن به معاونان و همکارای نکردن مدیران کل برخی از معاونت‌های سازمان اشاره کرد. اجرای موفقیت‌آمیز حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌ها به چارچوب‌هایی نیاز دارد که رعایت این چارچوب‌ها به تناسب آن با استراتژی‌های سازمان نیاز دارد. چارچوب‌های استفاده‌شده برای هر سازمان با توجه به ساختار و استراتژی‌های آن سازمان متفاوت است که وجود ساختار صریح رویکردی برای تقویت تصمیم‌گیری راهبردی حرفه‌ای‌های منابع انسانی و پاسخ‌گویی سایر واحدها در قبال مسئولیت محوله است. در نهایت، با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها در سطح مدیران و کارشناسان می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران مفاهیم پرداخت بر مبنای عملکرد، آموزش کارکنان و پاسخ‌گویی و از نظر کارشناسان مفاهیمی چون پرداخت مبتنی بر عملکرد، انتخاب براساس شایستگی بالاترین اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین، با استفاده از رویکرد تحلیل تجانس انجام‌شده مفاهیمی ایفای نقش یک رهبر تحول‌آفرین، ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی، ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری، توسعه بینش فردی و سازمانی و ارتباطات شفاف بین واحدها تکمیل‌کننده مدل نظری حکمرانی منابع انسانی هستند. اما نکته شایان توجه و مشترک در تحلیل داده‌های هر دو سطح نقش و اهمیت بالای مقوله متخصصان منابع انسانی است. به نظر آنان در اجرای حکمرانی منابع انسانی سازمان افراد زیادی نقش‌آفرین هستند، اما نقش اصلی را متخصصان منابع انسانی ایفا می‌کنند که ممکن است به ایجاد مشکلاتی منجر شود. اولاً احتمال دارد متخصصان منابع انسانی به‌اندازه‌ای درگیر مسئولیت‌های راهبردی خود شوند که در ادامه راه از وظایف اصلی خود غافل شوند. بدین ترتیب عدم نظارت باعث می‌شود که هیچ‌یک از واحدها نسبت به مسئولیت‌های مربوطه پاسخ‌گو نبوده و نوعی بی‌نظمی در سازمان ایجاد می‌شود که سازمان را از مسیر اصلی خود دور کرده و دستیابی سازمان به اهداف را غیرممکن می‌کند. از این رو، متخصصان باید به این مسائل آگاه باشند. ثانیاً به‌روز نبودن مهارت و دانش متخصصان منابع انسانی ممکن است عاملی باشد که آنان نتوانند بر مسائل و مشکلات پیش رو فائق آیند. در نهایت، حکمرانی اثربخش منابع انسانی، هم‌سویی منابع انسانی

را با الزامات اخلاقی و قانونی مرتبط با اقدامات مربوط به مدیریت افراد را تسهیل کرده و دارا بودن یک ساختار مناسب حکمرانی منابع انسانی سبب بهبود و تقویت منابع انسانی می‌شود که ابزاری در راستای توسعه پایدار منابع انسانی است.

منابع

- بحرینی، الهام؛ میر یوسفی، سید جلیل و بیگلری، نسرین (۱۳۹۹). بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان، مدیریت ورزشی، ۱۳(۲)، ۶۵۹-۶۸۶.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه، تهران.
- صمدی فروشانی، مرضیه و ربیعی سروندی، نیما (۱۴۰۰). بررسی ساختار حکمرانی توسعه پایدار منابع انسانی صنعت نفت ایران با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه اجتماعی (SNA)، هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
- فرج‌وند، اسفندیار؛ الوادری، حسن و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی حاکمیت منابع انسانی برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن محیطی. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸(۲)، ۴۸-۷۴.
- فروتون اقلیدی، سعیده (۱۴۰۰). الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های اداری کشور. پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- کربلایی علی، شیرین (۱۳۹۲). تأثیر مشارکت مدیران صف در فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- مرشد، محمدصابر و محمودی، محمدمهدی (۱۳۹۹). حکمرانی منابع انسانی ابزاری در جهت توسعه پایدار منابع انسانی، سیزدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت، تهران.

References

- Ashmond, B., Opoku-Danso, A. & Owusu, R. A. (2022). Human Resource Development Practices and Employees' Performance in a Ghanaian University: A Case of the University of Cape Coast. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 77-97.
- Bahago, S. B & Nduji, R. C. (2021). The Role of Performance Counselling on the Effect of Organizational Structure of Security Institutions in Abuja. *International Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 17(7) 79-108.
- Bahraini, E., Mir Yousefi, S.J. & Bigleri, N. (2019). Investigating the role of good governance dimensions in explaining the development of human resources of sports and youth departments, *Sports Management*, 13(2), 659-686. (in Persian)
- Dafoe, A. (2018). *AI governance: a research agenda*. Governance of AI Program, Future of Humanity Institute, University of Oxford: Oxford, UK, 1442, 1443.
- Das, S. (2021b). *Digital entertainment: The next evolution in service sector*. Springer Nature. Print ISBN 978-981-15-9723-7. Online ISBN 978-981-15-9724-4.
- Deloitte (2013). *HRgovernancemodel*. Available in: <http://www.berstein.com/Lexicon/details.aspx?id=14385>; downloaded on 2013-07-19].

- Digalwarer, A.K., Tagalpallewar, A.R., & Sunnapwar, V.K. (2013). Green manufacturing performance measures: An empirical investigation from Indian manufacturing industries. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 59–75.
- Duy, N. T., Mondal, S. R., Van, N. T. T., Dzung, P. T., Minh, D. X. H., & Das, S. (2020). A study on the role of web 4.0 and 5.0 in the sustainable tourism ecosystem of Ho Chi Minh City, Vietnam. *Sustainability*, 12(17), 7140.
- Faraj Vand, E., Al-Odari, H. & Pourezzat, A.A. (2014). Designing and explaining the governance model of human resources to adapt the organization to uncertain environmental conditions. *Management and Development Process*, 28(2), 74-48. (in Persian)
- Frouten Euclidi, S. (2021). *Sustainable human resource management model in administrative organizations of the country*. PhD thesis in human resource management, Allameh Tabatabai University, Tehran. (in Persian)
- Gopinath, R. (2014). Reduction of Executive Stress by Development of Emotional Intelligence- A study with reference to CMTS, BSNL, TN circle. *International Journal of Management Research and Development*, 4(2), 23-40.
- Gopinath, R., & Chitra, A. (2020). Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Employees' at Sago Companies in Salem District: Relationship Study. *Adalya Journal*, 9(6), 203-217.
- Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z. and Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.
- Hahn, T. & Figge, F. (2011). Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal Business Ethics*, 104(3), 25–345.
- Heslop, B., Hilbron, D., Koob, J. & Szumyk, R. (2003). *Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance*. New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.
- Heslop, B. (2005). *Why HR Governance Matters: Managing the HR Function for Superior Performance*. New York City: Mercer Human Resource Consulting.
- Jakpar.S, Tinggi, Tan, K.H. Khin, A.J & Myint, K.T. (2019). Analysis of Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Malaysian Listed Firms. *International Journal of Business and Social Science*, 10(1), 118-133. <http://doi.org/10.30845/ijbss.v10n1p14>.
- Jelić, M. & Jelić., A.A. (2019). Human Governance For Excellent Organizations. *Quality Festival*, ISSN 2620-2832.
- Kaehler B. & Grundei, J. (2019). *HR Governance/A Theoretical Introduction*. Cham, Switzerland: Springer.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, M., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Karbalai Ali, Sh. (2012). *The effect of queue managers' participation in human resource management processes on human resource management performance*. Master's thesis, Allameh Tabatabai University, Tehran. (in Persian)

- Kitsis, A. M. & Chen, I. J. (2021). Do stakeholder pressures influence green supply chain Practices? Exploring the mediating role of top management commitment. *Journal of Cleaner Production*, 316(June), 128258.
- Kotamena, F., Sinaga, P., Hidayat, D. & Sudibjo, N. (2022). Successful HR Audit: Is it Determined by Top Management Commitment, HR Consultants, and Line Manager Involvement. *Journal Management dan Kewirausahaan*, 24(1), 33-43.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Kreissl, B. (2012). *HR Reporter-What is HR governance?* <https://www.hrreporter.com/opinion/hr-policies-practices/what-is-hr-governance/297802>
- 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*, 118304.
- Mondal, S. R. & Das, S. (2021). Examining diabetic subjects on their correlation with TTH and CAD: A statistical approach on exploratory results. In *Machine learning and the internet of medical things in healthcare* (pp. 153–177). Academic Press.
- Mondal, S. & Sahoo, K. K. (2020). A study of green building prospects on sustainable management decision making. In *Green building management and smart automation* (pp. 220–234). IGI Global.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379–395.
- Mouli, V. C. & Veena, V. (2003). *Human Resource and Governance, Visisht Corporate Growth Associates Pvt. Ltd.*, Hyderabad.
- Murshid, M.S. & Mahmoudi, M.M. (2019). Human resource governance is a tool for the sustainable development of human resources, *the 13th National Congress of Pioneers of Progress*, Tehran. (in Persian)
- Narenji Thani, F., Asadi, S., Taghavi, A., & Mazari, E. (2022). Does Self-Development Enhance Creativity? Investigating the Role of Human Capital. *School Administration*, 10(3), 148-159.
- Ndlovu, T., Quaye, E. S. & Saini, Y. K. (2021). Predicting organizational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 11.
- Oh, J., Jeong, S., Yoon, S.W. and Cho, D. (2023). The link between HRD professionals' social capital and career adaptability: a moderated mediation analysis of social network. *European Journal of Training and Development*, 47 (5/6), 456-472. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0134>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Anton, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General. *International Business Research*, 7(8), 101-112. DOI:10.5539/ibr.v7n8p101
- Osiesi, M. P., Odobe, V. T., Sanni, K. T., Adams, A. B., Oke, C. C., Omokhabi, U. S., & Okorie, N. C. (2022). An assessment of the impact of professional development and training on job

- performance of library staff in Federal University Oye Ekiti libraries, Nigeria. *Library Management*, 43(3/4), 228-239.
- 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*, 296-32.
- Rahimi, Gh., Ghorbani Namvar, F., Maadi, F. & Pazireh, T. (2017). From Human Resources Management (HRM) To Human Resources Governance (HRG). *Specialty Journal of Psychology And Management*, 3(2), 1-18.
- Raja, A.G.K., Furqan, A.K. & Muhammad, A.K. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 1-7.
- Ratha, D. (2016). *Migration and Remittances Fact Book*. (3rd ed.). World Bank Group.
- Robert, A. (2019). *Management; Cincinnati*, South-Western Publishers Co. Ohio.
- Rodrigues, R., Butler, C.L. & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: the role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1-11.
- Saputra, G.R. (2022). January. Influence of Human Resource Competence. Internal Control System, Participation in Budget Preparation, and Accounting Control on Performance Accountability of Local Government Agencies. In *International Conference on Sustainable Innovation Track Accounting and Management Sciences (ICOSIAMS 2021)* (pp. 197-203). Atlantis Press.
- Sarmad, V., Bazargan, A. & Hijazi, E. (2015). *Research methods in behavioral sciences*, Age Publishing House, Tehran. (in Persian)
- Samadi Forushani, Marzieh and Rabiei Sarvandi, Nima .(2021). Examining the governance structure of sustainable development of human resources in Iran's oil industry using social network analysis (SNA) approach, *18th International Industrial Engineering Conference*. (in Persian)
- Siri, R., Mondal, S.R. & Das S. (2020). Hydropower: A renewable energy resource for sustainability in terms of climate change and environmental protection. In *The handbook of environmental chemistry*. Springer.
- Srour, B. A. A. L. (2022). The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company). *Webology*, 19(1).
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2020). The role of top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 16(1), 53–68.
- Taylor, S., Osland, J. & Egri, C. P. (2012). Guest Editors' Introduction: Introduction to HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategies, and Practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789–798.
- Troger, H. (2021). Human Resource Management in a Post COVID-19 World. *Future of Business and Finance*.

- Van, N. T. T., Vrana, V., Duy, N. T., Minh, D. X. H., Dzung, P. T., Mondal, S. R., & Das, S. (2020). The role of human-machine interactive devices for post- COVID-19 innovative sustainable tourism in Ho Chi Minh City Vietnam. *Sustainability*, 12(22), 9523
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resources Development*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Warning, P. & Lewer, J. (2004). The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 99-108.
- Zuma, S. (2018). HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 207-216.

