

چکیده

شناخت ابعاد توسعه منابع انسانی و ارائه راهکارهای منطقی جهت توانمندسازی و توسعه آنها با در نظر داشتن الزامات رویکرد خدمات عمومی نوین از اهم وظایف مدیران سازمان های دولتی به شمار می رود. هدف مطالعه حاضر، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد خدمات عمومی نوین است. جامعه آماری پژوهش کیفی شامل مدیران و رؤسای بخش ها و کارشناسان ارشد ستاد وزارت نیرو در شهر تهران، به علاوه، اساتید و صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در دانشگاه ها می باشد. نمونه مورد نیاز برای مصاحبه های ساختاریافته تا حد اشباع نظری و از طریق نمونه گیری قضاوتی هدفمند گردآوری شد. در مجموع از ۱۶ نفر داده های مورد نیاز گردآوری شد. به منظور تحلیل داده های کیفی از تئوری داده بنیاد بهره گرفته شد. از ۲۶۷ خرده مقوله استخراج شده از گزاره های کلامی، ۴۳ مقوله محوری احصاء شد که مدل پارادایمی توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین را شکل داد. بدین ترتیب که ۲۰ خرده مقوله، ۴ مقوله محوری شرایط علی، ۳۰ خرده مقوله، ۵ مقوله محوری شرایط زمینه ای، ۳۳ خرده مقوله، ۸ عامل مداخله گر، ۲۴ خرده مقوله، ۴ مقوله محوری پدیده، ۱۰۲ خرده مقوله، ۱۷ مقوله محوری استراتژی ها، و ۵۸ خرده مقوله، ۴ مقوله محوری پیامدهای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین را تشکیل داد. مشخص شد که توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین مشتمل بر چهار مولفه کلیدی مشارکت نیروی انسانی در تصمیمات سازمانی، توسعه شایستگی های نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، و توانمندسازی نیروی انسانی است.

کلید واژه:

توسعه منابع انسانی، خدمات عمومی نوین، پارادایم مدیریت دولتی، مدل پارادایمی

مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیرو، فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند. بخش های اقتصادی در سرلوحه فعالیت های خود توجه زیادی به کیفیت و کارایی نیروی کار به دلیل آثار و نتایج سودمند آن دارند و با توجه به اینکه هدف اصلی یافتن راه های بهبود بهره وری است در نخستین مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است. اگر چه با جایگزین کردن ماشین آلات مدرن، تغییر و اصلاح خطوط تولید، اجرای سیستم های نوین مدیریت و ... می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیت ها و انگیزه های منابع انسانی می باشد و به جرأت می توان ادعا کرد که هر ماشینی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیت های

الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان-

های دولتی ایران با رویکرد خدمات-

عمومی نوین

(مورد مطالعه: وزارت نیرو)

میر علی سید نقوی (نویسنده مسئول)

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

asnaghavi@atu.ac.ir

سید مهدی الوانی

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

sralvani@gmail.com

وجه الله قربانی زاده

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

ghorbanizadeh@atu.ac.ir

سید سعید حسینی

دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و

حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، پردیس

تحصیلات تکمیلی خودگردان

S_hosseini92@atu.ac.ir

می توان انتظار داشت اما ظرفیت های



انسان تا بی نهایت است. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت مورد توجه دولت ها بوده است. به عبارت دیگر، می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. بهره وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلاب در تمام زمینه ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می دهد که ما نتوانسته ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست. دورنگری توسعه صنعتی، جهانشمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز ۲۰ ساله برای کشور نشان می دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه ۷۰، ۵/۲ درصد بود و انتظار می رفت این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم ۸ درصد در سال برسد که عملاً چنین نشد. می توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره وری داشته می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند، توسعه منابع انسانی است. وزارت نیرو برای نیل به اهداف سازمانی و رسیدن به هدف ها، در سند ارزشهای سازمانی، اعتدالی سلامت کاری، رعایت عدالت و هم افزایی در تعامل با نقش آفرینان، مشارکت کارکنان، آموزش و رشد مستمر حرفه ای آنان و اهتمام به خود باوری، خلاقیت و نوآوری به عنوان ارزش های اصلی سازمان پذیرفته شده است. همچنین تکیه بر هم اندیشی کارکنان توانمند و متعهد و مشارکت آنان در تصمیم سازی ها و بهره گیری از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی و فناوری های نوین نیز از راهکارهای تحقق مأموریت ها بر شمرده شده است. بدون تردید تحقق این ارزش ها و نیل به اهداف، مستلزم استقرار نظام توسعه و بهبود شایستگی های مدیران است تا بتوان از آموزش و توسعه قابلیت ها و توانمندی های منابع انسانی صنعت آب و برق در قالب استانداردهای شغلی و آموزشی اطمینان یافت و در نهایت از طریق ایجاد محیطی صمیمی، دانش محور، هم افزا، خلاق و بالنده و با شیوه ای اثربخش و ساماندهی کیفیت زندگی کاری به اهداف سازمان نائل آمد. شواهد گوناگون و تجربه نگارنده نشان می دهند که در حال حاضر در بخش دولتی و وزارت نیرو چنین فضایی بسیار کم رنگ است و می بایست از طریق بازنگری، ارتقاء و توسعه نظام تأمین مدیران و نظام ارتقاء انگیزه فراگیری در کارکنان و یادگیری سازمانی، فرهنگ کار را در کارکنان صنعت آب و برق توسعه داد. توسعه منابع انسانی با بهره گیری از ادبیات رویکرد "خدمات عمومی نوین" که بر عملکرد گروهی، توسعه شایسته سالاری، بهبود مستمر و مشارکت کارکنان برای ارائه خدمات شهروندمحور تأکید دارد، راهکار مناسبی برای نیازهای امروز وزارت نیرو می باشد. چگونگی بهبود شاخص توسعه منابع انسانی وزارت نیرو و بهبود جایگاه آن در بین سازمانهای دولتی ایران مساله تحقیق حاضر است و در آن سعی می شود از طریق تدوین و ارائه الگوی توسعه منابع انسانی سازمان های دولتی ایران (در این مطالعه، وزارت نیرو) بر اساس خدمات دولتی نوین، امکان بهبود شاخص توسعه منابع انسانی وزارت نیرو و بهبود جایگاه آن در بین سازمان های دولتی ایران میسر گردد. در مدیریت منابع انسانی تأکید بر این است که لازمه کارآمدی سازمان ها در انجام مأموریت هایشان برخورداری از منابع انسانی توسعه یافته می باشد و منابع انسانی توسعه یافته در جهات مختلف موجب ارتقای سازمان می گردد. متأسفانه در سازمان های دولتی کشور، خلا تئوریک در این زمینه وجود دارد. گرچه تحقیقات گوناگونی انجام گرفته است اما این تحقیقات کمتر با مشارکت کارکنان و مدیران انجام شده و مهم تر اینکه کمتر اهتمامی برای عملیاتی نمودن توصیه های محققین وجود داشته است و به عبارتی پیشنهادها و توصیه ها اغلب بنا به دلایل گوناگون، در اجرا مورد استقبال قرار نگرفته و اجرا نشده اند. جنبه دیگر خلا تئوریک، به کارگیری تئوری های نامتناسب با شرایط واقعی سازمان ها است. به عبارت بهتر چون مشاوران و محققان موفق به آگاهی از زوایای پنهان سازمان ها نمی شوند، لذا کمتر راهکارهای جامع و مانع به دست می آید. از طرفی، دیدگاه های "خدمات دولتی نوین" به عنوان یک رویکرد جدید مورد توجه قرار نگرفته و در ادبیات مدیریت حاکم بر سازمان های دولتی کشور به عنوان یک الگوی توسعه وارد نشده است. به عبارت دیگر، دو استراتژی این رویکرد یعنی دیدگاه شهروند محور و مشارکت جویی به جای سلسله مراتبی در سازمان های دولتی رواج نیافته اند. با توجه به مطالب گفته شده، مسئله اساسی پژوهش حاضر این است که: چه الگویی را می توان برای توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی و به ویژه وزارت نیرو با توجه به رویکرد "خدمات دولتی نوین" طراحی نمود؟

۱. پیشینه پژوهش

الوانی و صبغی (۱۳۹۷) دریافته اند که به رغم استعمال زیاد مدیران دولتی از مفاهیم و متغیرهای پارادایم های نوین مدیریت، این کاربرد در حد قابل توجهی جنبه صوری و ظاهری داشته و در عمل استفاده از بازی های زبانی، مجهول نگه داشتن نیت از طریق تأکید بر قواعد بوروکراتیک و استعمال زبان معیار تخصصی در تعامل با عامه مردم، شعارزدگی و شمول معنایی پائین از مختصات گفتمان مدیریت دولتی در جامعه مورد بررسی می باشد. هاشمی و الوانی (۱۳۹۷) نشان دادند که براساس متن نهج البلاغه می توان شش کارکرد برای مدیریت کارگزاران تا رسیدن به «پایان کارگزاری» تعریف کرد که عبارتند از «انتخاب و انتصاب»، «تأمین مالی»، «آموزش و تربیت»، «مدیریت عملکرد»، «انگیزش» و «تنظیم روابط». این کارکردها به عنوان تم های اصلی پژوهش، ۱۷ تم فرعی را درون خود جای داده و الگوی جامعی برای اداره امور کارگزاران به دست می دهند. نتایج پژوهش آغاز و همکاران (۲۰۱۷) نشان دهنده یازده ویژگی اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران بود: ساختار بی ثبات، شرح شغل های قدیمی، استانداردهای نامناسب برای استخدام



نیروی انسانی، فقدان نظام اثربخش مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، تأکید بیشتر بر آموزش‌های عمومی به جای تخصصی، نبود ارتباط میان پرداخت و عملکرد، ناهمسویی میان راهبرد سازمان و اقدامات مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش صوری، تفکر جزیره‌ای در واحدهای منابع انسانی، ناهماهنگی میان اقدامات منابع انسانی و حضور کارکنان ناشایسته در کنار کارکنان شایسته. محققان همچنین، به ارتباط میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های محیطی به‌خصوص ارزش‌های فرهنگی پرداختند. کلهر و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که در بین معیارهای اصلی، آموزش تأثیرگذارترین مولفه در افزایش تعهد و بهره‌وری سازمان‌ها و اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیرپذیرترین معیار در این رابطه می‌باشد که باید بهبود یابد. همچنین، رعایت مصلحت عامه بیشترین اهمیت را در تعهد بالا داشت. حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) توسعه سرمایه انسانی را در سه بعد توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش و به منظور دستیابی به ترکیب بهینه بررسی کردند. بر اساس یافته‌ها در وضع موجود سطح متغیر توانمندسازی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد می‌باشد. نتایج نشان داد که اختلاف معناداری بین وضعیت مطلوب و موجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود دارد. پیکانی و همکاران (۱۳۹۶) اظهار داشتند که نظریه خدمات عمومی نوین تأکید زیادی بر شهروندان و توانمندسازی آنان دارد. از مولفه‌های مهم و اساسی آن موضوع پاسخگویی توسط دولت مردان و مدیران سازمان‌های دولتی می‌باشد. در صورت نبود یک سیستم پاسخگویی به ویژه در بخش عمومی، عواقب جبران‌ناپذیری از جمله اتلاف منابع ملی و سازمانی، افزایش ناکارآمدی اداری و بوروکراسی زاید، بازدهی پایین‌داری‌ها و از همه مهمتر عدم اعتماد شهروندان می‌شود. سید نقوی و ترابی (۱۳۹۶) در پژوهشی ترکیبی به طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری در اتخاذ راهبرد خدمات دولتی نوین ندارد و در کشور ما اگرچه با تحولات گسترده و روند توسعه سیاسی اخیر تا حدودی خلأ موجود بین تدوین‌کنندگان خط‌مشی عمومی، مجریان نظام، و مردم برطرف شده، اما هنوز راه طولانی در پیش است. ترابی (۱۳۹۵) نشان داد که فشارهای ناشی از سیاست‌های نظام و ضرورت همگامی با دیدگاه‌های روز جهانی موجب حرکت به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌شود. از بین شرایط زمینه‌ای کشور، ملاحظات مکانیزم‌های ساختاری کلان، ملاحظات بازیگران، ملاحظات خدمات دولتی نوین و ملاحظات حاکمیتی در اتخاذ راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک اثر معناداری دارد و از آن طریق موجب پیامدهای حاصل از اجرای آن در سازمان‌های دولتی می‌شود و بر آن موثر است. مهرعلیزاده و همکاران (۱۳۹۰) دریافتند که: الف) میزان توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه بر اساس معیارها و ابعاد مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و نتایج کلیدی عملکرد) پایین‌تر از حد متوسط بوده است. ب) بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد رهبری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود داشته است. ج) بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد یادگیری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد. خانی و همکاران (۱۳۹۰) دریافتند که برای توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی لازم است ابتدا عوامل محیطی و سازمانی بررسی شده و بر اساس آن راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات منابع انسانی سازمان تدوین و بر اساس آن مدیریت الکترونیک منابع انسانی شکل دهی شود. جو^۱ (۲۰۱۹) به شناسایی نظریه‌های زیربنایی در زمینه توسعه منابع انسانی و از طریق مرور ادبیات پرداختند. طبق یافته‌ها، نظریه‌های محوری مرتبط با تمیزی و آموزش حرفه‌ای، توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی استراتژیک شامل نظریه‌های روانشناسی از قبیل نظریه‌های یادگیری بزرگسالان و روانشناسی گشتالت، روانشناسی رفتاری و روانشناسی شناختی، نظریه سیستم‌ها در رابطه با توسعه سازمانی و نظریه اقتصادی بود. چوانگ و گراهام^۲ (۲۰۱۸) نشان دادند متخصصان توسعه منابع انسانی باید به بررسی مجدد مسئولیت اجتماعی شان در رابطه با تأثیر فناوری بر کارکنان بپردازند و این کار از طریق تمرکز بر تلاش‌های توسعه محور در زمینه مهارت‌های انسانی کارکنان صورت می‌گیرد در حالیکه گذار کارکنان به محیط‌های کاری مهارت محور، ارزیابی می‌گردد. متخصصان توسعه منابع انسانی باید نقشی عمده در تسهیل هم‌زیستی کارکنان با ربات‌ها در محیط کاری ایفا نمایند. پاچکو و اسکامیلا^۳ (۲۰۱۶) اقداماتی را برای منابع انسانی در کتابخانه‌های عمومی پیشنهاد کردند: الف) ایجاد دیتابیس از کارکنانی که در کتابخانه‌های عمومی کار می‌کنند که شامل عوامل مرتبط با مدیریت و توسعه منابع انسانی است، ب) توسعه ابزارهای آموزش-یادگیری نوآورانه با هدف آموزش و توسعه مستمر قابلیت‌های کارکنان در کتابخانه‌های عمومی. گاراوان و همکاران^۴ (۲۰۱۶) بر توسعه دانش و درک در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های موریوس تأکید داشته و معتقدند باید اثربخشی سیاست‌های ملی در بهبود توسعه منابع انسانی و ظرفیت سرمایه انسانی مورد بررسی بیشتر قرار گیرد. اسپارکمن^۵ (۲۰۱۵) بر ماهیت در حال گذار، شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و آموزشی تأکید کردند و چالش‌ها و روندهای فعلی را بر توسعه منابع انسانی ملی موثر دانسته و در نهایت وضعیت تحقیق در زمینه توسعه منابع انسانی ملی در برزیل را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد در میان عوامل شناسایی شده، نژاد، جنسیت، و برابری آموزشی هنوز دغدغه‌های کلیدی



هستند. بر اساس یافته‌های شیهان و همکاران^۶ (۲۰۱۴)، مداخلات توسعه منابع انسانی می‌تواند به نحو مثبتی بر فعالیت‌های نوآوری سازمانی اثرگذار باشد. همچنین، توسعه منابع انسانی تاثیر مثبتی بر مشارکت کارکنان، رهبری، انگیزه مدیران برای یادگیری، و ترویج فرهنگ یادگیری، و توسعه سرمایه اجتماعی داشته باشد که همگی با نوآوری ارتباط دارند. رودلیونی و میدوت^۷ (۲۰۱۴) به تحلیل عوامل انگیزشی منابع انسانی به منظور بهبود اثربخشی کارکردها و رویه‌های اداری موجود پرداخته و عواملی از قبیل امنیت اجتماعی، شرایط کاری، توانایی بهبود به طور ثابت، توجه رهبر، سبک رهبری، جو روانشناختی، توانایی کار جالب، سازمان کار تیمی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، قدردانی، دستمزد، فرصت‌های شغلی، مسئولیت‌های بیشتر، رویدادهای زمان آزاد، تخصیص حقوق بیشتر، پرداخت به موقع، پاداش‌های دولتی و هدایای اسمی را شناسایی کردند. خان و شیخ^۸ (۲۰۱۲) بر آموزش کل نگر و توسعه انسانی در توسعه منابع انسانی تاکید داشت. محققان ادعا کردند که نقش ارزش اهداف در انگیزش سازمانی حائز اهمیت است. سنت‌های اسلامی می‌تواند اصول توسعه منابع انسانی مدرن را تعدیل و اصلاح نماید. کولی و همکاران^۹ (۲۰۱۲) بیان داشتند که استخدام دولتی یک حوزه مطالعاتی پویاست که تحت تاثیر محیط خدمات عمومی در حال تغییر و رویدادهای خارجی‌ای همچون متغیرهای جمعیت شناختی در حال تغییر و بحران مالی جهانی است. جاروال و راندا^{۱۰} (۲۰۱۰) نشان دادند که فقدان استراتژی محوری منابع انسانی همراه با پراکندگی، هماهنگی ناکافی و فقدان ارزش‌های مشترک در خدمات عمومی و همچنین سایر محدودیت‌های مرتبط با مشروعیت پساگمونست کشور، یک رویکرد سیستماتیک به مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی را دچار مشکل و وقفه کرده است. بر اساس تحلیل پیشینه داخلی و خارجی می‌توان به دو نتیجه کلیدی رسید: اول اینکه، بیشتر مطالعات صورت گرفته در زمینه توسعه منابع انسانی عمدتاً در سازمان‌های دولتی غیر از وزارت نیرو و سازمان‌های وابسته به آن (آغاز و همکاران، ۲۰۱۷؛ کلهر و همکاران، ۱۳۹۷؛ حاجی‌لو و همکاران، ۱۳۹۷؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۷؛ سید نقوی و ترابی، ۱۳۹۶؛ ترابی، ۱۳۹۵؛ احمدی و الوانی، ۱۳۹۴؛ ترابی و همکاران، ۱۳۹۴) صورت گرفته است. به علاوه، تنها در دو مطالعه به مساله مدیریت منابع انسانی در حوزه خدمات عمومی نوین پرداخته شده بود (سید نقوی و ترابی، ۱۳۹۶ و ترابی، ۱۳۹۵). لازم به ذکر است که در مطالعه این محققان، محور بررسی توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین نبوده است بلکه بر مدیریت حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تمرکز شده بود. در واقع هیچ مطالعه‌ای به طور خاص به موضوع توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نپرداخته بود. دوم اینکه، در بخش عمده‌ای از مطالعات صورت گرفته داده‌ها از کارشناسان و خبرگان‌های سازمان‌های دولتی گردآوری شده بود و تعداد انگشت‌شماری از آنها داده‌ها (آغاز و همکاران، ۲۰۱۷؛ کلهر و همکاران، ۱۳۹۷) را از مدیران سطح عالی و ارشد سازمان و افراد دارای پست‌های کلیدی در نهادهای دولتی گردآوری کرده بودند.

۲. روش شناسی پژوهش

روش پژوهش در مطالعه حاضر را می‌توان از طریق پیاز فرآیند پژوهش ساندرز و همکاران^{۱۱} (۲۰۰۰) تشریح کرد. بر اساس این مدل، یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. از منظر فلسفه پژوهش (لایه اول) که نشان دهنده جهان بینی پژوهشگر می‌باشد، نوع نگاه به مساله توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین، از نوع اینترپریتیویسم (تفسیرگرا) است چرا که محقق بر الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تاکید دارد و در عرصه عمل، از روش کیفی گردآوری داده‌ها برای پاسخگویی به سئوالات پژوهش، استفاده می‌نماید. در لایه دوم (رویکرد پژوهش) با توجه به اینکه جهان بینی فلسفی اتخاذ شده توسط پژوهشگر از نوع استقراء بوده است، لذا برای تدوین الگوی توسعه منابع انسانی از رویکرد استقراء^{۱۲} استفاده می‌گردد. در واقع، روند شکل‌گیری الگو در این مطالعه، حرکت از جز به کل است. در لایه سوم (استراتژی پژوهش) نیز پژوهشگر بر اساس انتخابی که در هر یک از لایه‌های بالاتر داشته، می‌تواند استراتژی‌های متفاوتی را به کار برد. در این پژوهش، استراتژی نظریه داده بنیاد در پیش گرفته شد. بر اساس لایه چهارم (انتخاب روش)، به دلیل اینکه از روش‌های تحلیل تم در قالب نظریه داده بنیاد (در بخش کیفی) استفاده شده است، لذا این پژوهش از نوع کیفی به شمار می‌رود. لایه پنجم (افق زمانی) نیز نشان دهنده، مطالعه پدیده در یک مقطع زمانی خاص یا در یک دوره زمانی طولانی‌تر (چند مقطعی) است. این پژوهش از نوع مطالعات اکتشافی بوده و داده‌های مورد نیاز در یک مقطع زمانی خاص (۱۳۹۷) گردآوری شد؛ لذا از نوع تک مقطعی به شمار می‌رود. در لایه ششم (تکنیک‌ها و رویه‌های گردآوری داده) نیز پژوهشگر از ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها استفاده کرد. جامعه آماری مورد مصاحبه شامل الف) مدیران و متخصصین ارشد مدیریت منابع انسانی در حوزه منابع انسانی وزارت نیرو، ب) مدیران و متخصصین ارشد فنی مرتبط با سیاست‌گذاری و یا مدیریت منابع انسانی وزارت نیرو، و ج) اساتید دانشگاهی رشته مدیریت به عنوان مجری طرح یا پروژه مرتبط با منابع انسانی در وزارت نیرو می‌باشد. برای مصاحبه با افراد کلیدی، برنامه‌های مصاحبه با افراد و دسترسی به آنها تهیه شد. ماهیت مصاحبه‌ها از نوع باز بود. به منظور انتخاب افراد مصاحبه شونده، چهار معیار کلیدی بودن، شناسایی شدن توسط سایرین، تنوع، و موافقت برای مشارکت در فرآیند پژوهش مد نظر قرار گرفت. در مصاحبه‌های میدانی، به منظور انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های



هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در این روش کار از مدیران ارشد و خبرگانی که تجربه و سابقه زیادی در حوزه مدیریت منابع انسانی داشتند، در این حوزه خبره و صاحب نظر بوده، و از معیارهای لازم برخوردار بودند، شروع شده و ضمن انجام مصاحبه، از آنها خواسته شد تا سایر مدیران صاحب نظر در این زمینه را معرفی نمایند. بنابراین به جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند، سایر مدیران علاوه بر معیارهای خبرگی، توسط سایر مدیران انتخاب شدند. از طرفی کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری^{۱۳} محقق شده است. در نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های مصاحبه‌های عمیق با مدیران تا جایی پیش می‌رود که به حد اشباع نظری می‌رسد. در نهایت، ۱۶ نفر مورد مصاحبه قرار گرفته و داده‌های مربوط به آنها، مورد تطویل قرار گرفت. مدت زمان مصاحبه‌ها بر حسب شرایط و تمایل مشارکت‌کنندگان بین ۵۵ تا ۱۴۰ دقیقه به طول انجامید. در زمان انجام مصاحبه‌ها، فقط پژوهشگر و مشارکت‌کننده در محل برگزاری مصاحبه حضور داشتند. محل مصاحبه‌ها نیز عمدتاً دفتر کار مشارکت‌کنندگان بود چرا که مشارکت‌کنندگان به دلیل مشغله ناشی از مسئولیت سازمانی خود، فرصت حضور در مکانی غیر از دفتر کار خود را نداشتند و تمامی جلسات به ناگزیر در دفاتر آنها برگزار گردید.

۱.۲. روایی و پایایی مصاحبه

در مصاحبه، روایی بایستی با توجه به فرآیند انجام آن مورد توجه قرار گیرد تا نتایج بدست آمده موثق و قابل اتکا باشند. در ادامه به اقدامات انجام شده برای افزایش روایی در فرآیند انجام مصاحبه اشاره می‌شود:

الف) طراحی مصاحبه: در طراحی سئوالات مصاحبه تلاش شد تا حد ممکن سئوالات ساده و بدون ابهام باشند. به علاوه، محقق در زمینه شیوه مطرح کردن سئوالات و رعایت توالی آنها نیز دقت لازم را مبذول نمود. همکاران پژوهش نیز سئوالات مصاحبه را از نظر کیفیت و کمیت مورد تایید قرار دادند.

ب) نسخه‌برداری: داده‌های کسب شده در جریان مصاحبه توسط محقق به دقت و به صورت مستمر کنترل شد و گزارش‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها توسط خود محقق تهیه و تایپ گردید. به علاوه، محقق تلاش کرد پس از ضبط صدا یا بررسی یادداشت‌های حین مصاحبه، تا حد ممکن نسخه‌برداری معتبری از شکل شفاهی به فرم نوشتاری انجام دهد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های این پژوهش، از تکنیک پایایی بازآزمون استفاده شد. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون، به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد؛ بدین ترتیب که یک کدگذار، یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری می‌کند. به دلیل اینکه در محاسبه این شاخص، کدگذار و متن یکسان است، این نوع پایایی شامل کمترین احتمال دخالت عوامل کنترل نشده است (باون و باون^{۱۴}، ۲۰۰۸). در پایایی بازآزمون، تعدادی از مصاحبه‌ها به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در فاصله زمانی معینی (بین ۵ تا ۳۰ روز) مجدداً کدگذاری می‌شود. سپس کدهای تشخیص داده شده، با یکدیگر مقایسه می‌شوند. بنابراین، قدرت ثبات کدگذار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هر چند با این شبیه روبرو است که آزمون مجدد می‌تواند تحت تاثیر یادگیری و تمرین محقق باشد و حافظه وی او را یاری نماید. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که با هم شبیه هستند به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. سپس از فرمول زیر، برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده می‌شود:

چنانچه ضریب پایایی محاسبه شده در مورد یک مصاحبه، ۶۰ درصد یا بیشتر باشد، آنگاه می‌توان اظهار داشت که پایایی کدگذاری‌های تحقیق، مورد تایید است. در این مطالعه، سه مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هر کدام از آنها را دو بار، در یک فاصله زمانی چهارده روزه مجدداً کدگذاری کرد. نتایج حاصل از این کدگذاری مجدد در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	I۱	۵۷	۲۷	۳	۹۴/۷٪
۲	I۶	۱۵۲	۷۵	۲	۹۸/۶٪
۳	I۹	۳۳	۱۵	۳	۹۰/۹٪
	کل	۲۴۲	۱۱۷	۸	۹۶/۶٪



همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود، تعداد کل کدها در فاصله زمانی دو هفته ای برابر با ۲۴۲، و تعداد کل توافقات بین کدها برابر با ۱۱۷ است. با توجه به فرمول بالا، میزان پایایی بازآزمون ۹۶/۶ درصد است و با توجه به بیشتر بودن آن از حداقل مقدار پیشنهاد شده ۶۰ درصد، می توان بیان داشت که مصاحبه از پایایی لازم و کافی برخوردار می باشد. باید توجه داشت که پایایی بازآزمون یا شاخص ثبات، سازگاری درک یا تفسیر یک فرد را در مورد یک متن خاص در طی زمان اندازه می گیرد. لذا محقق بر آن شد تا از پایایی بین دو گذار^{۱۵} (شاخص تکرارپذیری) نیز جهت تایید پایایی مصاحبه های انجام شده بهره ببرد. پایایی بین کدگذاران میزان سازگاری درک یا معنای مشترک متن را اندازه می گیرد. پایایی بین کدگذاران (تکرارپذیری) به درجه ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج را تکرار می کنند. فرآیند کدگذاری، در صورتیکه کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می شود. برای محاسبه پایایی، شاخص پایایی بین کدگذاران نسبت به شاخص ثبت عینی تر است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده کرد. آموزشها و تکنیک های لازم و استاندارد شده برای کدگذاری مصاحبه ها به همکار پژوهش انتقال داده شد. سپس محقق همراه این همکار پژوهش، چند مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند. سپس برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار از رابطه زیر استفاده شد:

در مجموع از بین مصاحبه های انجام شده، سه مصاحبه انتخاب و توسط همکار پژوهش کدگذاری شدند. نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در جدول زیر ارائه شده است. تعداد کل کدهایی که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده اند، برابر ۲۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۱۰ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۹ است. پایایی دو کدگذار برای مصاحبه های این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر، ۸۸/۳ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می باشد، لذا درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش مورد تایید است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص سازگاری)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعدد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	I۱	۵۹	۲۵	۹	٪۸۴/۷
۲	I۶	۱۵۸	۷۲	۱۴	٪۹۱/۱
۳	I۹	۳۲	۱۳	۶	٪۸۱/۲
	کل	۲۴۹	۱۱۰	۲۹	٪۸۸/۳

در این تحقیق با توجه به استفاده از روش نظریه برخاسته از داده ها از روش های تجزیه و تحلیل داده های کیفی و مدل پارادایمی (طرح منظم یا سیستماتیک) استفاده می شود. طرح منظم نظریه برخاسته از داده ها بر استفاده از مراحل تحلیل داده ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی تاکید دارد، و همچنین به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می پردازد.

۳. یافته ها

کدگذاری، رویه ای نظام مند است که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) برای کشف مقوله ها، مشخصه ها و ابعاد داده ها توسعه داده شده است. در این تحقیق، بر اساس این کدگذاری، مدلی نظری توسعه می یابد تا پدیده توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین را تشریح و تبیین کند. فرایند جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها در این روش تحقیق به صورت زیگزاگی و همزمان انجام شد. طول زمان مصاحبه ها در بین دامنه زمانی ۵۵ تا ۱۲۵ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۱۱۵۲ دقیقه مصاحبه و میانگین هر مصاحبه برای هر نفر در حدود ۷۲ دقیقه انجام گرفت. نتایج تحلیل داده ها بر اساس مراحل سه گانه کدگذاری ارائه شد و در مرحله کدگذاری باز، ۵۴۹ گزاره معنادار استخراج شد. هر یک از مصاحبه ها دارای تعداد متفاوتی از گزاره ها بودند به طوری که در یک مصاحبه به تنهایی ۷۵ گزاره معنادار و در مصاحبه ای فقط ۲۸ گزاره معنی دار استخراج گردید. به طور میانگین، هر مصاحبه حدود ۳۴ گزاره معنادار داشته است. در کل از ۵۴۹ گزاره معنادار این مصاحبه ها، ۶۱۶ کد استخراج شد که با حذف موارد تکراری ۲۶۷ خرده مقوله و ۴۳ مقوله محوری یا مقوله هسته ای استخراج شده است. پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالات مرتبط با بعد عوامل علی، مدل پارادایمی به تشریح عوامل اصلی ایجاد کننده یا الزم آور برای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین پرداختند. در مجموع ۲۰ خرده مقوله و ۴ مقوله محوری برای بعد شرایط علی مشخص شد.



جدول ۳. کدهای نهایی و منبع آنها مربوط به شرایط علی

مفاهیم متناظر دسته بندی شده	مقوله های محوری	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)
لزوم تامین منافع عمومی	لزوم تامین منافع عمومی	لزوم تامین نیازهای ذینفعان در جامعه
		تعهد مستمر و تسهیل گری برای خدمات رسانی بهتر به ذینفعان
		اهمیت یافتن مشارکت ذینفعان (مردم، نهادهای مدنی، و ...) در خط‌مشی‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
		لزوم پاسخگویی به شهروندان
		افزایش سطح انتظارات عقلایی شهروندان برای پاسخگویی
		توجه به منافع و مسائل اجتماعی شهروندان
		اهمیت یافتن سرمایه اجتماعی شهروندان
		احساس نیاز به تغییر از سوی کارکنان سازمان
		پیچیدگی نیازهای متخصصان
		بحران انگیزش در کارکنان
نیاز به تغییر در کارکنان سازمان	نیاز به تغییر در کارکنان سازمان	معنادار شدن کار نزد پرسنل
		فضای رقابتی میان سازمان ها
		تخصصی تر شدن امور سازمان
		پیچیده شدن وظایف سازمان
تحول در محیط درونی و بیرونی سازمان	تغییر تدریجی در رویکرد مدیریتی حاکم	غیر تکراری و پیش بینی نشده بودن کارها
		غلبه اثربخشی به کارایی
		لزوم تغییر در رویکرد مدیریت دولتی نشأت گرفته از مسیر تکلیفی
		شکل‌گیری نگرش اقتصادی نسبت به خدمات عمومی
		لزوم تغییر نقش از اجرای وظایف به نظارت بر اجرا
		الزامات توسعه پایدار

شرایط زمینه‌ای مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده مورد نظر (توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین) دلالت می‌کند. توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط زمینه‌ای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین، منجر به شناسایی کدهای جدول زیر شده است. در کل، ۳۰ خرده مقوله و ۵ مقوله محوری برای شرایط زمینه‌ای شناسایی شد.

جدول ۴. کدهای نهایی و منبع آنها مربوط به شرایط زمینه‌ای

مفاهیم متناظر دسته بندی شده	مقوله های محوری	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)
ملاحظات فرهنگی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	ملاحظات فرهنگی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	آمادگی فرهنگی برای پذیرش تحول از سطوح پایه آموزش و پرورش
		وجود ترکیب فرهنگی در وزارت نیرو از منظر تخصص
		وجود فرهنگ بازار محور
		حاکمیت فرهنگ تصدی‌گری بر سازمان
		باور مدیران ارشد سازمان به نقش فرهنگ در توسعه و نقش انسان در فرهنگ
		فرهنگ غالب جامعه
		چابداری‌های ارزشی
		رگولاتوری قوانین و مقررات توسط نهادهای ذیربط
		مقررات ابلاغی از سوی سازمان امور اداری در قالب قانون مدیریت خدمات کشوری
		وجود حمایت‌های قانونی از پاسخگویی
ملاحظات تکنولوژیکی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	ملاحظات تکنولوژیکی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	الزامات قانونی از دولت به بخش خصوصی
		انجام فعالیت‌ها از طریق پنجره واحد الکترونیکی
		استقرار دولت الکترونیک با ورود فناوری‌های ICT
		چابک‌بینی تکنولوژی با نیروی انسانی
		دانش افزا به روز متناسب با آخرین فناوری
		وجود بانک‌های اطلاعاتی مورد نیاز
ملاحظات اقتصادی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	ملاحظات اقتصادی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	واقعی شدن شرکت داری
		هزینه‌های اجتماعی در مقایسه با در آمد پروژه‌ها
		چابک‌گاه هزینه آب و برق در سبد هزینه مردم
		اقتصادی بودن اداره شرکت‌ها
		شفاف بودن قیمت تمام شده
		تخصیص اعتبارات تعهد شده
		استفاده از سرمایه‌های خارجی
		شرایط اقتصادی بازار از نظر رونق و رکود
		واگذاری مأموریت‌های سازمان به بخش خصوصی بر اساس قاعده بازار
		مدیریت هم بست منابع
ملاحظات سیاسی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	ملاحظات سیاسی مربوط به رویکرد خدمات عمومی نوین	انحصارات دولتی
		شرایط سیاسی حاکم بر جامعه
		سیاسی شدن چابک‌گاه کارشناسی در دولت
مداخلات سیاسی در فرآیند جذب نیروی انسانی		



شرایط مداخله گر به منزله شرایط ساختاری است که به پدیده توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین تعلق دارند و بر استراتژی‌های کنش و واکنش اثر می‌گذارند. پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سوالات مرتبط بعد شرایط مداخله گر مدل پارادایمی به تشریح عواملی پرداختند که استراتژی‌ها را در درون زمینه خاصی (خدمات عمومی نوین) سهولت بخشیده و یا آنها را محدود و مقید می‌کنند. در نهایت، ۲۳ خرده مقوله و ۸ مقوله محوری برای شرایط مداخله گر احصاء گردید.

جدول ۵. کدهای نهایی و منبع آنها مربوط به عوامل مداخله گر

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)
عوامل مداخله گر	تفویض اختیار به ذینفعان داخلی و خارجی	واگذاری اختیار حاکمیتی به ستادهای تخصصی واگذاری اختیار به مدیران منابع انسانی تفویض اختیار به سازمان‌های زیرمجموعه
	نقش آفرینی رهبران سازمان	سبک رهبری همانگی در تیم رهبری اعتماد بین مدیران و کارکنان پدیده مدیریت محوری
	برنامه استراتژیک سازمان	داشتن نگرش استراتژیک برنامه استراتژیک نهادینه شده در راستای ایجاد تغییر شفاف سازی ارزش ها، مأموریت ها و چشم انداز استراتژیک برای مدیران و کارکنان
	کیفیت تصمیم گیری در سازمان	استراتژی های مدیریت منابع انسانی توجه به عقلانیت تمرکز تصمیم گیری در سطوح بالای سلسله مراتب سازمان محافظة کاری در تصمیم گیری قدرت انتخاب و تصمیم گیری مستقل مدیران
	الزامات مربوط به ساختار سازمانی	برون سپاری در فرآیند اصلاح ساختار ساختار سازمانی همکاری افقی و عمودی در سازمان تفاوت در میزان پاسخگویی در بین شرکت های وابسته تحول سازمان از حالت سنتی و خانوادگی به حالت مدنی و بزرگ
	کیفیت عملکرد مدیران و برنامه های آنها	وابستگی کیفیت پاسخگویی به شخصیت مدیران ثبات سیاست ها و برنامه ها علیرغم تغییر مدیران عدم ثبات خطی و وجود شرایط ناپایدار برنامه‌های مدیران همسویی مدیریت منابع انسانی با برنامه ها و اهداف سازمان
	موقعیت واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان	چایگاه واحد منابع انسانی در ساختار اعتقاد مدیران ارشد به حوزه منابع انسانی اهمیت توسعه منابع انسانی برای مدیران فنی تعدد مراجع نظارتی
	سطح اهمیت کارکنان برای سازمان	وجود کارشناسان مجرب و تحول آفرین در سازمان فراهم بودن امکان نظریه پردازی توسط کارشناسان توجه به شان و منزلت انسانی در محیط کار ماهیت سخت افزاری و تکنوکرات خدمات رعایت ارزش ها در سازمان

پدیده اصلی مورد مطالعه (توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین)، پدیده مورد نظر محقق است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شود تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ داده شود. پدیده، اساس و محور فرایند قلمداد می‌شود. پدیده همان مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. بر اساس یافته‌ها، ۲۴ خرده مقوله و ۴ مقوله محوری در رابطه با توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین تعیین گردید.

جدول ۶. کدهای نهایی و منبع آنها مربوط به پدیده (توسعه منابع انسانی)

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)		
پدیده	مشارکت نیروی انسانی در تصمیمات سازمانی	تفویض اختیار به کارکنان تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی مشارکت دادن نیروی انسانی در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری		
	آموزش نیروی انسانی	آموزش‌های همراه با خرید کالا و خدمات آموزش‌های خاص متناسب با رویکرد خدمات عمومی نوین مثل شیوه‌های جلب مشارکت ذینفعان، شهروندی دموکراتیک و ... آموزش متناسب با ویژگی‌های فردی کارکنان راستای توسعه فردی و فرهنگی نیازسنجی آموزشی برای شایستگی های مرتبط با ماهیت شغل وجود مراکز آموزشی تخصصی و حرفه‌ای خاص سازمان انجام مطالعات تطبیقی برای الگوبرداری از تجارت کشورهای پیشرفته سازوکارهای انگیزشی برای شرکت کنندگان در دوره های آموزشی وجود نظام نامه های آموزشی رشد نیروی انسانی	آموزش های حرفه ای آموزش های عمومی آموزش های کاربردی	
			توانمندسازی نیروی انسانی	



مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)
توسعه شایستگی های نیروی انسانی	وجود فرصت رشد برای کارکنان توانمندسازی کارکنان توسعه مهارت های انسانی و ارتباطی کارکنان وجود کارراه مشخص و شفاف برای کارکنان شایسته سالاری و شایسته گزینی در انتصاب ها جانشین پروری شناسایی و توسعه استعدادها تعریف سیستمی شایستگی ها و قابلیت های محوری	وجود فرصت رشد برای کارکنان
		توانمندسازی کارکنان
		توسعه مهارت های انسانی و ارتباطی کارکنان
		وجود کارراه مشخص و شفاف برای کارکنان
		شایسته سالاری و شایسته گزینی در انتصاب ها
		جانشین پروری
		شناسایی و توسعه استعدادها

استراتژی‌ها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر (توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین) هستند. استراتژی‌ها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. لازم به ذکر است که همواره شرایط مداخله-گری نیز حضور دارند که استراتژی‌ها را سهولت می‌بخشد یا آنها را محدود می‌سازند. در مجموع، ۱۰۲ خرده مقوله و ۱۸ مقوله محوری در رابطه با استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین شناسایی گردید.

جدول ۷. کدهای نهایی و منبع آنها مربوط به استراتژی‌ها

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)
استراتژی	اصلاح ادبیات پاسخگویی پاسخگویی حرفه ای مدیران و کارکنان تقویت پاسخگویی در سطح خرد و کلان تاکید بر مسئولیت اجتماعی سازمان در پاسخگویی استقرار شبکه‌ها و سامانه‌های پاسخگویی به شهروندان استفاده از شاخص پاسخگویی به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد ایجاد احساس وظیفه در تمامی کارکنان و مدیران سازمان برای پاسخگویی حضور مدیران در کنار ذینفعان داخلی و خارجی تغییر در پاسخگویی منحصر به ادارات دولتی و حضور بخش خصوصی در عرصه پاسخگویی اصلاح قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های متناقض و دست و پاگیر تدوین دستورالعمل‌های مناسب جهت استخدام طراحی دستورالعمل‌های اجرایی جهت ارتقاء اثربخشی آموزش جاری سازی اطلاعات مهم، بخشنامه ها، دستورالعمل‌ها و آیین نامه ها در تمامی سازمان سنجش مستمر عملکرد و خروجی های موثر کارکنان استقرار سیستم جامع ارزیابی عملکرد طراحی نرم افزار سنجش اثربخشی تاکید بر نتایج به جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد طراحی مکانیزم قابلیت-عملکرد-توسعه برای منابع انسانی مرتبط کردن ارزیابی عملکرد کارکنان با آموزش های مورد نیاز تعریف استانداردهای کارایی و اثربخشی تعریف استانداردهای حرفه ای با مشارکت کارکنان و ذینفعان سنجش مستمر عملکرد و خروجی های موثر کارکنان استقرار سیستم جامع ارزیابی عملکرد طراحی نرم افزار سنجش اثربخشی تاکید بر نتایج به جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد طراحی مکانیزم قابلیت-عملکرد-توسعه برای منابع انسانی مرتبط کردن ارزیابی عملکرد کارکنان با آموزش های مورد نیاز اخذ بازخورد های شهروندان برای نظارت و ارزیابی نقش دادن به شهروندان شفاف سازی و دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات شفافیت در ترازهای مالی، مصارف بودجه و استخدام ها طراحی ساختار سازمانی انعطاف پذیر و غیرمتمرکز ایجاد ساختار شبکه ای برای متخصصین در قالب کارگروه های ماتریسی ایجاد هماهنگی میان کلیه واحدهای مسئول در ساختار ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در ساختار سازمانی تغییر پارادایم موجود آموزش به پارادایم مطلوب یادگیری برقراری بیمه آموزشی آموزش نیروهای پیمانکار در راستای ارتقاء شایستگی آنها ارائه آموزش‌های متناسب با تحول اجتماعی در زمینه دموکراسی، شهروندگرای و حقوق شهروندی ایجاد قطب‌های آموزشی اولویت بندی و متناسب سازی آموزش با نیازهای جاری و آینده کارکنان تدوین برنامه های آموزشی برای سطوح مختلف سازمان آموزش حقوق شهروندی به اعضای جامعه جهت تقویت روحیه مطالبه گری	اصلاح ادبیات پاسخگویی
		پاسخگویی حرفه ای مدیران و کارکنان
		تقویت پاسخگویی در سطح خرد و کلان
		تاکید بر مسئولیت اجتماعی سازمان در پاسخگویی
		استقرار شبکه‌ها و سامانه‌های پاسخگویی به شهروندان
		استفاده از شاخص پاسخگویی به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد
		ایجاد احساس وظیفه در تمامی کارکنان و مدیران سازمان برای پاسخگویی
		حضور مدیران در کنار ذینفعان داخلی و خارجی
		تغییر در پاسخگویی منحصر به ادارات دولتی و حضور بخش خصوصی در عرصه پاسخگویی
		اصلاح قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های متناقض و دست و پاگیر
		تدوین دستورالعمل‌های مناسب جهت استخدام
		طراحی دستورالعمل‌های اجرایی جهت ارتقاء اثربخشی آموزش
		جاری سازی اطلاعات مهم، بخشنامه ها، دستورالعمل‌ها و آیین نامه ها در تمامی سازمان
		سنجش مستمر عملکرد و خروجی های موثر کارکنان
		استقرار سیستم جامع ارزیابی عملکرد
		طراحی نرم افزار سنجش اثربخشی
		تاکید بر نتایج به جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان
		حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد
طراحی مکانیزم قابلیت-عملکرد-توسعه برای منابع انسانی		
مرتبط کردن ارزیابی عملکرد کارکنان با آموزش های مورد نیاز		
تعریف استانداردهای کارایی و اثربخشی		
تعریف استانداردهای حرفه ای با مشارکت کارکنان و ذینفعان		
سنجش مستمر عملکرد و خروجی های موثر کارکنان		
استقرار سیستم جامع ارزیابی عملکرد		
طراحی نرم افزار سنجش اثربخشی		
تاکید بر نتایج به جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان		
حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد		
طراحی مکانیزم قابلیت-عملکرد-توسعه برای منابع انسانی		
مرتبط کردن ارزیابی عملکرد کارکنان با آموزش های مورد نیاز		
اخذ بازخورد های شهروندان برای نظارت و ارزیابی		
نقش دادن به شهروندان		
شفاف سازی و دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات		
شفافیت در ترازهای مالی، مصارف بودجه و استخدام ها		
طراحی ساختار سازمانی انعطاف پذیر و غیرمتمرکز		
ایجاد ساختار شبکه ای برای متخصصین در قالب کارگروه های ماتریسی		
ایجاد هماهنگی میان کلیه واحدهای مسئول در ساختار		
ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در ساختار سازمانی		
تغییر پارادایم موجود آموزش به پارادایم مطلوب یادگیری		
برقراری بیمه آموزشی		
آموزش نیروهای پیمانکار در راستای ارتقاء شایستگی آنها		
ارائه آموزش‌های متناسب با تحول اجتماعی در زمینه دموکراسی، شهروندگرای و حقوق شهروندی		
ایجاد قطب‌های آموزشی		
اولویت بندی و متناسب سازی آموزش با نیازهای جاری و آینده کارکنان		
تدوین برنامه های آموزشی برای سطوح مختلف سازمان		
آموزش حقوق شهروندی به اعضای جامعه جهت تقویت روحیه مطالبه گری		



مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)
استراتژی ها	برگزاری آموزش های بازآموزی	
	استقرار سیستم ها و سازوکارهای انگیزشی منابع انسانی	
	ایجاد ارتباط میان نظام جبران خدمات و نظام ارزیابی عملکرد	
	ایجاد نظام های پرداخت چندگانه	
	لحاظ کردن میزان مشارکت در فعالیت های جمعی در پرداخت حقوق و مزایا	
	تحول در نظام جبران خدمات از قالب پرداخت ثابت و متغیر به پرداخت متغیر در بلندمدت	
	شریک کردن کارکنان در منافع سازمان	
	ایجاد یک الگوی مناسب برای نظام کارانه در کارهای کیفی	
	اتخاذ رویکرد کارمندی به جای روزمندی در نظام جبران خدمات	
	ایجاد ارتباط میان ارتقاء شغلی و حقوق و دستمزد با آموزش کارکنان	
استراتژی ها	تشکیل صندوق های حمایتی برای منابع انسانی	
	کاهش هزینه های سربار نیروی انسانی برای جایک تر و اقتصادی تر شدن سازمان	
	ممیزی و رصد مستمر نهادهای نظارتی بر نظام جبران خدمات	
	استقرار مکانیزم های کنترل استراتژیک از طریق ارزیابی شاخص ها و اقدامات	
	شکل گیری تفکر سیستمی در مدیران منابع انسانی	
	ایفای نقش سیاستگذاری به جای تصدی گری توسط دولت	
	نهادینه سازی اهداف استراتژیک سازمان	
	نهادینه سازی تحول آفرینی و آرمان گرایی	
	گفتگوی مشترک میان رهبران سازمان و کارکنان در مورد اهداف استراتژیک سازمان	
	استفاده از استراتژی مدیریت منابع انسانی پیمانکارانه جهت همسویی و شراکت تجاری با شرکت کننده های پیرامونی	
استراتژی ها	عضویت مدیر منابع انسانی در هیات مدیره سازمان	
	تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی	
	تغییر مازول های مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات خدمات عمومی نوین	
	استفاده از شبکه های نیروی انسانی داخل و خارج کشور	
	انعطاف پذیری در استخدام به صورت قراردادی یا پاره وقت در نظام جذب	
	انعقاد قراردادهای کنترل کننده و انگیزاننده با کارکنان	
	ایجاد تیم های کاری جهت کشف استعدادها	
	شناسایی و جذب استعدادها از داخل و خارج سازمان برای تصدی مدیریت های آینده	
	استفاده ترکیبی از روش آزمون و نخبه گزینی	
	طراحی مکانیزم مناقوط در استخدام برای ارائه خدمات مستقیم و مشاغل غیر خدماتی	
استراتژی ها	انتصاب مدیران منابع انسانی با توجه به مهارت و تخصص دانشگاهی لازم	
	جذب افراد بر اساس ویژگی های اقتضایی شان	
	استقرار مدل توسعه منابع انسانی از بعد نگهداری و ماندگاری کارکنان	
	استقرار نظام مدیریت دانش	
	تقویت انجمن های حرفه ای و صنفی	
	تقویت واحدهای روابط عمومی	
	قانون محوری با تاکید بر وضع قوانین خوب و اجرای خوب قانون	
	تاکید بر برنامه محوری به جای فردمحوری	
	استفاده از تیم های خبرگان برای ارائه مشاوره به مدیران ارشد	
	استفاده از مشاوران برجسته بین المللی و تعیین متولی خاص برای بهره برداری از آنها	
استراتژی ها	استفاده از تیم های نخبگان در حوزه های سیاستگذاری و فناوری	
	استفاده از مشاوران نخبه و شایسته در کنار مدیران ارشد در نقش تسهیلگر	
	استفاده از فرهیختگان و افراد مرجع جهت افزایش پذیرش اجتماعی	
	تشکیل کارگروهی از برجستگان دانشگاهی و مدیران با تجربه در حوزه منابع انسانی	
	حفظ امنیت اطلاعات و حریم شخصی کاربران	
	توسعه زیرساخت های الکترونیکی	
	استقرار یک سیستم جامع آموزشی در قالب یک نرم افزار کاربردی	
	برون سپاری خدمات به پیمانکاران	
	کوچک سازی دولت	
	ایفای نقش تنظیم گری و تسهیلگری با مشخصه های حکمرانی خوب	
استراتژی ها	انعقاد قراردادهای خرید خود تنظیمی	
	استقرار نظام تأیید صلاحیت حرفه ای در راستای ارتقاء کیفیت بهره برداران	
	اولویت بخشی به توسعه پایدار	
	ایجاد همکاری های مطالعاتی و فکری میان دستگاه ها	
	ایجاد تعادل میان وظایف حاکمیتی و جامعه مدنی	
	برگزاری نشست های مشترک با شرکت های تابعه جهت به اشتراک گذاری دانش و دریافت دیدگاه های آنها	
	واگذاری اختیارات سازمان امور اداری و استخدامی به دستگاه های اجرایی	
	نوسازی در سازمان امور اداری و استخدامی	
	اجرای سیستم طبقه بندی مشاغل	
	تعریف دقیق انتظارات از کارکنان توسط مدیران	
استراتژی ها	چلوگری از ماندگاری و چسبندگی کارکنان فاقد کارایی	
	تعریف کار به صورت ویژه برای متخصصان	
	تعریف شاخص های ارتقاء شغلی بر مبنای شایستگی نه ارشدیت	

پیامدها نتایج و حاصل کنش ها و واکنش ها هستند. لازم به ذکر است که پیامدها را همواره نمی توان پیش بینی کرد و الزاماً همان هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالات مرتبط با بعد پیامدهای مدل پارادایمی به تشریح نتایج پرداختند

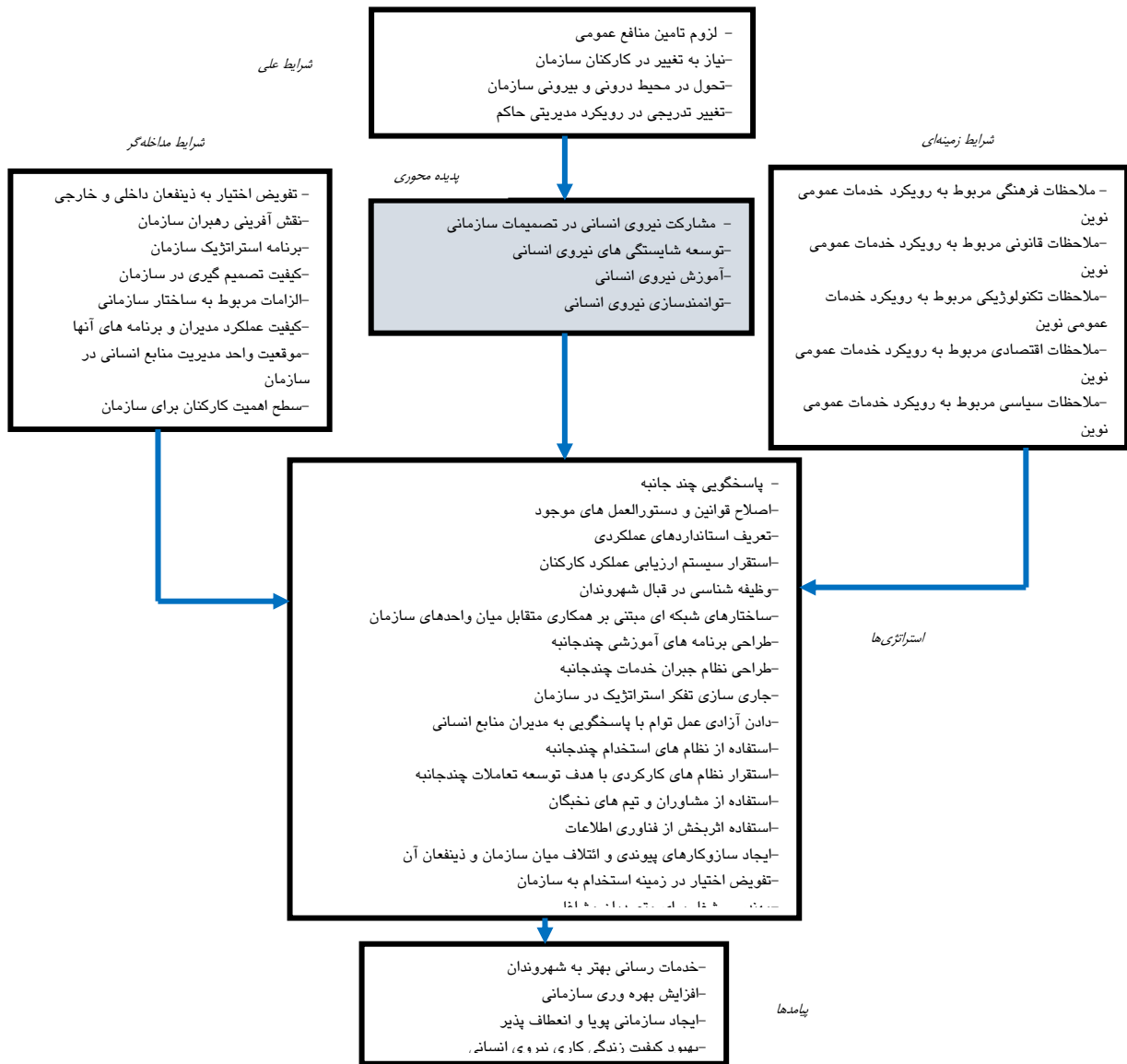


که در اثر اجرای استراتژی‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین پدیدار می‌شوند. در کل، ۵۸ خرده مقوله و ۴ مقوله محوری برای پیامدهای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین احصاء گردید. جدول ۸. کدهای نهایی و منبع آنها مربوط به پیامدها

مقوله های محوری	مفاهیم متناظر دسته بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله ها)		
سلامت	خدمات رسانی بهتر به شهروندان	اولویت یافتن منافع بلندمدت جامعه		
		نسبت گفتگوی بیشتر با مردم		
		تقویت مهارت پرسشگری شهروندان		
		افزایش رضایت خدمت گیرندگان		
		افزایش سرعت ارائه خدمات		
		رسیدگی بهتر به درخواست های ذینفعان		
		پاسخگویی توأم با مسئولیت پذیری		
		ارائه خدمات لاینقطع و قابل قبول		
		اهمیت دادن بیشتر کارکنان به حقوق شهروندی		
		شکلگیری اعتماد متقابل		
		افزایش پاسخگویی به نیازهای جامعه		
		بهبود کیفیت زندگی افراد		
		ارائه راه حل های منطقی برای رفع مشکلات		
		استفاده از روش های متفاوت انجام کار		
		افزایش بهره وری سازمانی	افزایش بهره وری سازمانی	رفع تبعیض در سازمان
بهبود کیفیت تصمیمات در سازمان				
چابکی سازمانی بیشتر				
ارتقاء سطح بهره وری سازمانی				
ایجاد انسجام گروهی				
نبوغ بیشتر در سازمان				
پیشگامی سازمان از حیث منابع انسانی نسبت به دستگاه های مشابه				
عملکرد بهتر در نتیجه یادگیری تطبیقی				
کمرنگ شدن مرزهای میان بخش ها				
تمرکززدایی در سازمان				
افزایش پاسخگویی و مسئولیت پذیری مدیران				
بهبود کیفیت تصمیمات مدیریتی				
افزایش تیم سازی و کارگروهی				
پیشبرد اهداف سازمان				
کاهش هزینه های سازمان با بهبود کیفیت انجام کارها				
ایجاد سازمانی پویا و انعطاف پذیر	ایجاد سازمانی پویا و انعطاف پذیر	ایجاد قابلیت تصدی مشاغل جدید در سایه کسب مهارت های جدید		
		ایجاد حس خانواده بودن میان مدیران و کارکنان		
		افزایش مشارکت کارکنان و شهروندان در انجام امور		
		شکل گیری نگرش کلان نسبت به ارزیابی عملکرد		
		افزایش سرعت پاسخگویی به تغییرات محیطی		
		کاهش مداخله دولت		
		کاهش فساد اداری و اخلاقی		
		برقراری عدالت اجتماعی و کاهش فقر		
		افزایش حساسیت به تغییرات محیطی		
		کاهش سرخوردگی مردم از دولت		
		امکان کنترل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب		
		امکان مقایسه افراد با یکدیگر یا سازمان با بقیه سازمان ها در آن صنعت		
		بهبود کیفیت زندگی کاری نیروی انسانی	بهبود کیفیت زندگی کاری نیروی انسانی	افزایش رضایت شغلی کارکنان
				افزایش پیشرفت سازمانی کارکنان
				افزایش وفاداری سازمانی
افزایش انگیزش مدیران و کارکنان				
افزایش تعلق خاطر و تعهد سازمانی کارکنان				
برقراری تناسب میان توانمندی های نیروی انسانی و شرح شغل				
درک بهتر کارکنان از نقش خود در جامعه و سازمان				
خودشکوفایی کارکنان				
افزایش استقلال کاری کارکنان				
افزایش احساس مسئولیت کارکنان نسبت به سازمان				
بهبود کیفیت عملکرد کارکنان				
افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان				
کاهش تعارضات کارکنان جدید و قدیم				

در کدگذاری باز و محوری، مدل پارادایمی توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین داده شد، مدلی که شامل شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدهاست. کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را

به کار برده، مقوله‌ی اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می‌شود. مدل پارادیمی "توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین" در شکل زیر مشاهده است.



شکل ۱. مدل پارادیمی توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین انجام گرفته است. چارچوب نظری کشف شده حاصل از این پژوهش مطرح می‌کند که عوامل متعددی بر توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین تأثیرگذار بوده، برای مواجهه با آنها اقدامات خاصی باید انجام داد و طبیعتاً اجرای این اقدامات و استراتژی‌ها چنانچه در بسترهای مناسب رخ دهد، پیامدهای مطلوبی برای وزارت نیرو به ارمغان خواهد آمد. مدل ارائه شده در این پژوهش حاصل تحلیل عمیق ۱۶ مصاحبه از مدیران، متخصصان و کارشناسان وزارت نیرو است که در حوزه منابع انسانی و یا خدمات عمومی نوین خیره و صاحب‌نظر هستند و در پست‌های کلیدی مدیریتی و اجرایی اشتغال داشته یا دارند. از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، بخش عمده



مصاحبه شوندگان (۹۴ درصد) مرد بود و در دامنه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال (۷۵ درصد) قرار داشتند. به علاوه، تمامی مصاحبه شوندگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۳۸ درصد) و دکتری (۶۲ درصد) بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران و تصمیم‌گیرندگان وزارت نیرو ارائه کرد: پاسخگویی چند جانبه از مهمترین استراتژی‌هایی است که باید در دستور کار وزارت نیرو قرار گیرد. در این راستا اقداماتی همچون اصلاح ادبیات پاسخگویی در سازمان، لزوم پاسخگویی حرفه‌ای مدیران و کارکنان در قبال شهروندان، تقویت پاسخگویی در سطح خرد و کلان، تاکید بر مسئولیت اجتماعی سازمان در پاسخگویی، استقرار شبکه‌ها و سامانه‌های پاسخگویی به شهروندان در سازمان، استفاده از شاخص پاسخگویی به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان، ایجاد احساس وظیفه در تمامی کارکنان و مدیران سازمان برای پاسخگویی، حضور مدیران در کنار ذینفعان داخلی و خارجی، و نیز تغییر در پاسخگویی منحصر به ادارات دولتی و حضور بخش خصوصی در عرصه پاسخگویی، در عملیاتی سازی این استراتژی مثرتر خواهد بود. یکی از استراتژی‌های اثربخش دیگر، اصلاح قوانین و دستورالعمل‌های موجود است. در این زمینه، باید اقداماتی همچون اصلاح قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های متناقض و دست و پاگیر، تدوین دستورالعمل‌های مناسب جهت استخدام، طراحی دستورالعمل‌های اجرایی جهت ارتقاء اثربخشی آموزش، و نیز جاری سازی اطلاعات مهم، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در تمامی سازمان در وزارت نیرو پیاده سازی شود. از دیگر استراتژی‌های حائز اهمیت برای وزارت نیرو، تعریف استانداردهای عملکردی است که مستلزم تعریف استانداردهای کارایی و اثربخشی توسط واحد منابع انسانی سازمان و نیز تعریف استانداردهای حرفه‌ای با مشارکت کارکنان و ذینفعان می‌باشد. استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان نیز ب عنوان یک استراتژی کلیدی مطرح است. با این حال اجرای این استراتژی با انجام اقداماتی از قبیل سنجش مستمر عملکرد و خروجی‌های موثر کارکنان، استقرار سیستم جامع ارزیابی عملکرد، طراحی نرم افزار سنجش اثربخشی، تاکید بر نتایج به جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد، طراحی مکانیزم قابلیت-عملکرد-توسعه برای منابع انسانی، و نیز مرتبط کردن ارزیابی عملکرد کارکنان با آموزش‌های مورد نیاز میسر می‌گردد. برخورداری سازمان از رویکرد وظیفه شناسی در قبال شهروندان نیز استراتژی مهمی در راستای همسویی با الزامات رویکرد خدمات عمومی نوین است. بدین ترتیب، نیل به اهداف متصور در این استراتژی نیازمند اتخاذ تدابیری همچون اخذ بازخوردهای شهروندان برای نظارت و ارزیابی، نقش دادن به شهروندان، شفاف سازی و دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات، و شفافیت در ترازهای مالی، مصارف بودجه و استخدام‌ها می‌باشد. ایجاد ساختارهای شبکه‌ای مبتنی بر همکاری متقابل میان واحدهای سازمان نیز در وزارت نیرو از اهمیت بسیاری برخوردار است. گرچه دستیابی به این گونه ساختار در حال حاضر میسر نیست، اما گام‌هایی در راستای استقرار چنین ساختاری باید برداشته شود که از جمله آن می‌توان به طراحی ساختار سازمانی انعطاف پذیر و غیرمتمرکز، ایجاد ساختار شبکه‌ای برای متخصصین در قالب کارگروه‌های ماتریسی، ایجاد هماهنگی میان کلیه واحدهای مسئول در ساختار، و ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در ساختار سازمانی اشاره کرد. با توجه محور اصلی این پژوهش (توسعه منابع انسانی)، پیگیری استراتژی طراحی برنامه‌های آموزشی چندجانبه بسیار حائز اهمیت است. عملیاتی‌سازی این استراتژی مستلزم تغییر پارادایم موجود آموزش به پارادایم مطلوب یادگیری، برقراری بیمه آموزشی، آموزش نیروهای پیمانکار در راستای ارتقاء شایستگی آنها، ارائه آموزش‌های متناسب با تحول اجتماعی در زمینه دموکراسی، شهروندگرایی و حقوق شهروندی، ایجاد قطب‌های آموزشی، اولویت بندی و متناسب سازی آموزش با نیازهای جاری و آینده کارکنان، تدوین برنامه‌های آموزشی برای سطوح مختلف سازمان، آموزش حقوق شهروندی به اعضاء جامعه جهت تقویت روحیه مطالبه‌گری و نیز برگزاری آموزش‌های بازآموزی می‌باشد. طراحی نظام جبران خدمات چندجانبه نیز استراتژی اثربخش دیگری در راستای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین است. بدیهی است چنین استراتژی‌ای، مستلزم انجام اقدامات متعددی از قبیل استقرار سیستم‌ها و سازوکارهای انگیزشی منابع انسانی، ایجاد ارتباط میان نظام جبران خدمات و نظام ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام‌های پرداخت چندگانه، لحاظ کردن میزان مشارکت در فعالیت‌های جمعی در پرداخت حقوق و مزایا، تحول در نظام جبران خدمات از قالب پرداخت ثابت و متغیر به پرداخت متغیر در بلندمدت، شریک کردن کارکنان در منافع سازمان، ایجاد یک الگوی مناسب برای نظام کارانه در کارهای کیفی، اتخاذ رویکرد کارمزدی به جای روزمزدی در نظام جبران خدمات، ایجاد ارتباط میان ارتقاء شغلی و حقوق و دستمزد با آموزش کارکنان، تشکیل صندوق‌های حمایتی برای منابع انسانی، کاهش هزینه‌های سربار نیروی انسانی برای چابک‌تر و اقتصادی‌تر شدن سازمان، و ممیزی و رصد مستمر نهادهای نظارتی بر نظام جبران خدمات است. مدیران وزارت نیرو باید در راستای جاری سازی تفکر استراتژیک در سازمان گام بردارند. در این زمینه استقرار مکانیزم‌های کنترل استراتژیک از طریق ارزیابی شاخص‌ها و اقدامات، شکل‌گیری تفکر سیستمی در مدیران منابع انسانی، ایفای نقش سیاستگذاری به جای تصدی‌گری توسط دولت، نهادینه سازی اهداف استراتژیک سازمان، نهادینه سازی تحول آفرینی و آرمان‌گرایی، گفتگوی مشترک میان رهبران سازمان و کارکنان در مورد اهداف استراتژیک سازمان، و استفاده از استراتژی مدیریت منابع انسانی پیمانکارانه جهت همسویی و شراکت تجاری با شرکت‌کننده‌های پیرامونی به پیاده سازی این



استراتژی یاری می‌رساند. استراتژی اثربخش دیگر، دادن آزادی عمل توأم با پاسخگویی به مدیران منابع انسانی است. بدین سبب عضو کردن مدیر منابع انسانی در هیات مدیره سازمان، تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی، و تغییر ماژول‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات خدمات عمومی نوین می‌تواند به عنوان اقداماتی مثرتر در اجرای پیاده‌سازی ذکر شده عمل کند. به عنوان یک استراتژی مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی و همسو با رویکرد خدمات عمومی نوین، به مدیران وزارت نیرو، پیشنهاد می‌شود که از نظام‌های استخدام چندجانبه استفاده کنند. این استراتژی نیز با پیگیری اقداماتی از قبیل استفاده از شبکه‌های نیروی انسانی داخل و خارج کشور، انعطاف‌پذیری در استخدام به صورت قراردادی یا پاره وقت در نظام جذب، انعقاد قراردادهای کنترل‌کننده و انگیزاننده با کارکنان، ایجاد تیم‌های کاری جهت کشف استعدادها، شناسایی و جذب استعدادها از داخل و خارج سازمان برای تصدی مدیریت‌های آینده، استفاده ترکیبی از روش آزمون و نخبه‌گزینی، طراحی مکانیزم متفاوت در استخدام برای ارائه خدمات مستقیم و مشاغل غیر خدماتی، انتصاب مدیران منابع انسانی با توجه به مهارت و تخصص دانشگاهی لازم، و جذب افراد بر اساس ویژگی‌های اقتضایی شان تحقق می‌یابد. استقرار نظام‌های کارکردی با هدف توسعه تعاملات چندجانبه نیز یک استراتژی پیشنهادی برای مدیران وزارت نیرو است. ردگیری این استراتژی با انجام اقداماتی همچون استقرار مدل توسعه منابع انسانی از بعد نگهداری و ماندگاری کارکنان، استقرار نظام مدیریت دانش، تقویت انجمن‌های حرفه‌ای و صنفی، تقویت واحدهای روابط عمومی، قانون محوری با تأکید بر وضع قوانین خوب و اجرای خوب قانون، و تأکید بر برنامه محوری به جای فردمحوری به ثمر خواهد رسید. استفاده از مشاوران و تیم‌های نخبگان به دلیل تأکید رویکرد خدمات عمومی نوین بر عقلانیت استراتژیک از اهمیت بسیاری برخوردار است. در این راستا، اتخاذ تدابیری همچون استفاده از تیم‌های خبرگان برای ارائه مشاوره به مدیران ارشد، استفاده از مشاوران برجسته بین‌المللی و تعیین متولی خاص برای بهره‌برداری از آنها، استفاده از تیم‌های نخبگان در حوزه‌های سیاستگذاری و فناوری، استفاده از مشاوران نخبه و شایسته در کنار مدیران ارشد در نقش تسهیلگر، استفاده از فرهیختگان و افراد مرجع جهت افزایش پذیرش اجتماعی، و تشکیل کارگروهی از برجستگان دانشگاهی و مدیران با تجربه در حوزه منابع انسانی مثرتر خواهد بود. استفاده اثربخش از فناوری اطلاعات نیز از اهمیت زیادی در پارادایم خدمات عمومی نوین برخوردار است. با این حال این استراتژی مستلزم حفظ امنیت اطلاعات و حریم شخصی کاربران، توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی، و استقرار یک سیستم جامع آموزشی در قالب یک نرم‌افزار کاربردی در وزارت نیرو است. ایجاد سازوکارهای پیوندی و ائتلاف میان سازمان و ذینفعان آن، استراتژی سودمندی برای وزارت نیرو خواهد بود. بدین منظور، انجام فعالیت‌هایی همچون برون‌سپاری خدمات به پیمانکاران، کوچک‌سازی دولت، ایفای نقش تنظیم‌گری و تسهیلگری با مشخصه‌های حکمرانی خوب، انعقاد قراردادهای خرید خودتنظیمی، استقرار نظام تأیید صلاحیت حرفه‌ای در راستای ارتقاء کیفیت بهره‌برداران، اولویت‌بخشی به توسعه پایدار، ایجاد همکاری‌های مطالعاتی و فکری میان دستگاه‌ها، ایجاد تعادل میان وظایف حاکمیتی و جامعه مدنی، و برگزاری نشست‌های مشترک با شرکت‌های تابعه جهت به اشتراک‌گذاری دانش و دریافت دیدگاه‌های آنها، تحقق اهداف استراتژی را سهل‌الوصول می‌نماید. تفویض اختیار در زمینه استخدام به سازمان نیز می‌بایست مورد پیگیری وزارت نیرو قرار گیرد. این استراتژی مستلزم واگذاری اختیارات سازمان امور اداری و استخدامی به وزارت نیرو، نوسازی در سازمان امور اداری و استخدامی، و اجرای سیستم طبقه‌بندی مشاغل در وزارت نیرو است. در نهایت، مهندسی شغل برای متصدیان مشاغل نیز استراتژی اثربخشی قلمداد می‌شود. به این ترتیب، باید اقداماتی از قبیل تعریف دقیق انتظارات از کارکنان توسط مدیران، جلوگیری از ماندگاری و چسبندگی کارکنان فاقد کارایی، تعریف کار به صورت ویژه برای متخصصان، و تعریف شاخص‌های ارتقاء شغلی بر مبنای شایستگی نه ارشدیت باید در دستور کار تصمیم‌گیرندگان وزارت نیرو قرار گیرد.

این پژوهش نیز در فرآیند انجام با محدودیت‌هایی روبرو بوده است که در قالب سه گروه کلی زیر دسته‌بندی گردید: از نظر محدودیت در طرح پژوهش، این پژوهش با هدف طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین انجام شد. همانطور که در فرآیند مطالعه مشخص شد، غالب تحقیقات قبلی بر استفاده از رویکردهای صرفاً کمی و تنها بر برخی از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده بودند و از عوامل زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین و استراتژی-های مرتبط با آن مغفول مانده بود و این مطالعه تلاش کرد شکاف تحقیقاتی موجود را پر نماید. همچنین، بیشتر مطالعات قبلی بر مدیریت منابع انسانی در معنای عام آن تمرکز کرده بودند و تنها مطالعات اندکی به توسعه منابع انسانی پرداخته بودند. بنابراین، ادبیات موجود در این زمینه غنی نبود. به علاوه، در این پژوهش علاوه بر توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین و اقدامات مرتبط با آن، پیامدهای پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی نیز در نظر گرفته شد. این در حالی است که در مطالعات قبلی به این مساله با نگاه سیستماتیک پرداخته نشده بود و لذا ادبیات از این حیث دارای خلاء تحقیقاتی بود. از نظر محدودیت در اثربخشی، یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش به تعمیم‌پذیری نتایج مربوط می‌شود. این مطالعه در وزارت نیرو انجام شده است و در نتیجه، الگوی بومی طراحی شده منحصر به وزارت نیرو می‌باشد. در نتیجه نمی‌توان نتایج آن را به سایر سازمان‌های دولتی تعمیم داد. از نظر محدودیت در گردآوری داده‌ها و روش‌های مورد استفاده، مصاحبه‌ها با مشاوران، مدیران ارشد و خبرگان وزارت نیرو صورت گرفت. لذا



دسترسی به این افراد جهت تنظیم زمان مصاحبه به دلیل مشغله آنها به سهولت میسر نبود. این امر سبب طولانی شدن فرآیند گردآوری داده‌ها شد. از سوی دیگر، با توجه به پراکندگی جغرافیایی زیاد گمرکات مختلف در کشور، امکان حضور محقق در گمرکات بویژه گمرکات مرزی میسر نبود و در نتیجه داده‌ها به صورت الکترونیکی جمع‌آوری شد. با توجه به تجربیات کسب شده در طی انجام این پژوهش به پژوهش‌گران آینده پیشنهاد می‌شود که در زمینه‌های زیر پژوهش‌های لازم را انجام دهند: اول، با توجه به اینکه در این تحقیق صرفاً بر توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین تمرکز شده بود و عملاً سایر رویکردهای مدیریت دولتی کنار گذاشته شد، لذا پیشنهاد می‌شود که توسعه منابع انسانی در قالب مطالعه‌ای میدانی در قالب رویکرد مدیریت دولتی نوین نیز مورد بررسی قرار گیرد. بدین ترتیب، امکان مقایسه توسعه منابع انسانی در دو رویکرد مدیریت دولتی نوین و خدمات عمومی نوین فراهم می‌گردد. دوم، با توجه به محدودیت مربوط به تعمیم‌پذیری یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که مطالعه‌ای تطبیقی در زمینه توسعه منابع انسانی در دو یا چند سازمان دولتی در کشور انجام شود تا نه تنها قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد بلکه امکان مقایسه وضعیت توسعه منابع انسانی در آنها، علل شکل‌گیری آنها، استراتژی‌های مواجهه با این ریسک‌ها، عوامل موثر بر اجرای این استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی مختلف و نتایج مطلوب توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین در آنها فراهم شود. سوم، با توجه به اینکه برخی از استراتژی‌های پیشنهادی برگرفته از دیدگاه‌های خبرگان در حال حاضر در حال پیاده‌سازی است، لذا می‌توان به محققان آینده پیشنهاد کرد که به بررسی تفصیلی پیامدهای حاصل از اجرای این استراتژی‌ها و آسیب‌شناسی آنها بپردازند تا درک بهتری از مکانیزم‌های اجرایی اثربخش در فرآیند توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین ایجاد گردد. سرانجام، با توجه به اینکه در این پژوهش، صرفاً رویکرد قیاس مورد استفاده قرار گرفت و عملاً مدل پارادایمی پژوهش با رویکرد استقرار مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار نگرفت، لذا پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده، مدل پارادایمی توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین با استفاده از تکنیک‌هایی همچون دلفی یا تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گیرد.

منابع

- پیکانی، هادی، مهربان، کشت کار رجبی، مهناز، و خوبشانی، اعظم. (۱۳۹۶). تبیین پاسخگویی سازمان‌های دولتی در پارادایم خدمات عمومی نوین، کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی، تهران، دبیرخانه دایمی کنفرانس، دانشگاه تهران، https://www.civilica.com/Paper-OICONFERENCE_03-OICONFERENCE_03_91.html
- ترابی، محسن. (۱۳۹۵). الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی بر اساس خدمات دولتی نوین (مورد مطالعه: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات)، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ترابی، محسن، سیدنقوی، میرعلی، و قرانی زاده، وجه الله. (۱۳۹۴). الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی براساس مفروضات خدمات دولتی نوین، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۳، شماره ۴، صفحات ۴۳-۵۹.
- حاجی لو، وحید، معمارزاده، غلامرضا، و البرزی، محمود. (۱۳۹۷). طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، سال ۹، شماره ۱، صفحات ۳۷-۶۰.
- خانی، محمدموسی، مانیان، امیر، حسنقلی پور، طهمورث، و میربها، آبتین. (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۴، شماره ۱۴، صفحات ۴۱-۶۲.
- سید نقوی، میرعلی، و ترابی، محسن. (۱۳۹۶). الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۲، شماره ۳، صفحات ۷۸۹-۸۱۶.
- کلهر، احمد، معمارزاده، غلامرضا، و مدیری، محمود. (۱۳۹۷). طراحی مدل فرآیندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۳، صفحات ۳۱-۴۲.
- مهرعلیزاده، یدالله، رعدی، نقی، پارسا، عبدالله، و معتمدی، محمدعلی. (۱۳۹۰). بررسی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی (موردکاوی یکی از سازمان‌های مورد مطالعه ایران)، مجله علوم تربیتی، دوره ۱۸، شماره ۲، صفحات ۷۵-۹۶.
- الوانی، سیدمهدی، و صباغی، مهرداد. (۱۳۹۷). تحلیل گفتمان مدیریت دولتی ایران در بخش آموزش و پرورش، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶، شماره ۳، صفحات ۹۹-۱۱۴.



هاشمی، صدیقه‌سادات. و الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۷). الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، شماره ۲۴، دوره ۱۳، صفحات. ۱۸۱-۲۱۴.

Aghaz, A., Sheikh, A. and Amirkhani, T. (۲۰۱۷), *Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries*, *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. ۱۰, No. ۳, pp. ۶۶۷-۶۹۵.

Chuang, S. and Graham, C. M. (۲۰۱۸), *Embracing the sobering reality of technological influences on jobs, employment and human resource development: A systematic literature review*, *European Journal of Training and Development*, Vol. ۴۲ No. ۷/۸, pp. ۴۰۰-۴۱۶.

Colley, L., McCourt, J. and Waterhouse. J. (۲۰۱۲), *Hybrids and Contradictions: Human Resource Management in the Contemporary Public Sector*, *International Journal of Public Administration*, Vol. ۳۵ No. ۸, pp. ۵۰۷-۵۱۲.

Garavan, T. N., Neeliah, H., Auckloo, R. and Ragaven, R. (۲۰۱۶), *Human resource development in Mauritius: context, challenges and opportunities*, *European Journal of Training and Development*, Vol. ۴۰ No. ۴, pp. ۲۱۰-۲۱۴.

Järvalt, J. and Randma-Liiv, T. (۲۰۱۰), *Public sector HRM: the case of no central human resource strategy*, *Baltic Journal of Management*, Vol. ۵ No. ۲, pp. ۲۴۲-۲۵۶.

Ju, B. (۲۰۱۹), *The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development*, *European Journal of Training and Development*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2018-0020>.

Khan, M. B. and Sheikh, N. N. (۲۰۱۲), *Human resource development, motivation and Islam*, *Journal of Management Development*, Vol. ۳۱ No. ۱۰, pp. ۱۰۲۱-۱۰۳۴.

Pacheco, F. H. and Escamilla, D. Q. (۲۰۱۶), *Human resources in Mexican public libraries: and exploratory inquiry*, *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, Vol. ۳۰ No. ۶۸, pp. ۱۸-۵۰.

Raudeliūnienė, J. and Meidutė-Kavaliauskienė, I. (۲۰۱۴), *Analysis of factors motivating human resources in public sector*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. ۱۱۰, pp. ۷۱۹-۷۲۶.

Sheehan, M., Garavan, T. N., and Carbery, R. (۲۰۱۴), *Innovation and human resource development (HRD)*, *European Journal of Training and Development*, Vol. ۳۸ No. ۱/۲, pp. ۲-۱۴.

Sparkman, T. E. (۲۰۱۵), *The factors and conditions for national human resource development in Brazil*, *European Journal of Training and Development*, Vol. ۳۹ No. ۸, pp. ۶۶۶-۶۸۰.

پی‌نوشت

^۱ Ju

^۲ Chuang and Graham

^۳ Pacheco and Escamilla

^۴ Garavan et al.

^۵ Sparkman

^۶ Sheehan et al.

^۷ Raudeliūnienė and Meidutė

^۸ Khan and Sheikh

^۹ Colley et al.

^{۱۰} Järvalt and Randma-Liiv

^{۱۱} Saunders et al.

^{۱۲} Inductive approach

^{۱۳} Theoretical Sampling

^{۱۴} Bowen and Bowen

^{۱۵} Inter Coder Reliability