

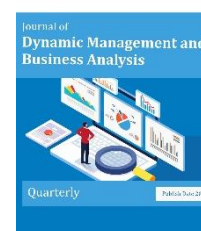


Journal Website

Article history:  
Received 06 October 2024  
Revised 27 November 2024  
Accepted 11 December 2024  
Published online 15 Dec. 2024

# Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 5, pp 143-159



E-ISSN: 3041-8933

## Identifying Key Factors Affecting Human Resource Governance Based on National Culture in the Public Sector of Kerman City

Samaneh Karimi Afshar<sup>1</sup>, Shahin Sharafi<sup>2</sup>\*, Mokhtar Ranjbar<sup>3</sup>, Sanjar Salajeghe<sup>4</sup>, Amin Nikpour<sup>4</sup>

1. PhD student, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Assistant professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding author).

3. Associate professor, Department of Management, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran.

4. Associate professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

\* Corresponding author email address: sh.sharafi@iauk.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Karimi Afshar S, Sharafi SH, Ranjbar M, Salajeghe S, Nikpour A. (2024). Identifying Key Factors Affecting Human Resource Governance Based on National Culture in the Public Sector of Kerman City. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(5), 143-159.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2045095.1181>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

### ABSTRACT

**Objective:** The present study aims to identify the key factors influencing human resource governance based on national culture in the public sector of Kerman City.

**Methodology:** The research, in terms of its objective, is applied and, in terms of its method, qualitative, using a descriptive and thematic analysis approach. The statistical population of this study included 30 academic experts and human resource managers of public sector organizations in Kerman City, selected based on the principle of theoretical saturation using purposive and snowball sampling methods and according to the inclusion criteria of the study. The data collection tool was a semi-structured interview. Data were analyzed using MAXQDA2020 software and the six-step thematic analysis approach of Braun and Clarke (2006). To ensure the validity and reliability of the findings, the four criteria of credibility, dependability, transferability, and confirmability as outlined by Lincoln and Guba were employed.

**Findings:** Based on the semi-structured interviews, 11 overarching themes (legal factors, technological factors, economic factors, social factors, environmental factors, political factors, cultural factors, organizational and managerial factors, educational factors, individual factors, labor market factors, and the values of national culture), 68 organizing themes, and 144 basic themes were identified.

**Conclusion:** The academic and practical contributions of this research lie in its focus on the factors influencing the establishment of human resource governance at the national level from an institutional perspective.

**Keywords:** Human Resource Governance, National Culture, Public Sector of Kerman City.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Human Resource Governance (HRG) has garnered increasing attention due to its role in ensuring sustainable organizational development and aligning human capital management with strategic objectives. HRG, as an emerging concept, emphasizes the strategic management of human resources within an institutional framework, aiming for transparency, accountability, and ethical conduct in decision-making processes. According to Nicolaides (2015), good HR governance fosters stakeholder trust through strategic alignment and participation. The integration of national cultural values into HRG has become pivotal, especially in the public sector, where diverse stakeholders and dynamic socio-political factors play a crucial role (Kreissl, 2012; Daniel, 2012).

Recent studies underline the importance of culture in shaping strategic indices across nations. Singh and Shukla (2017) highlight that effective HR governance in organizations requires formal embedding within structures and strategies, with attention to workforce dynamics and leadership preferences. Furthermore, Dorđević (2016) emphasizes the influence of national culture on HR management systems, particularly in international organizations. This research seeks to identify the key factors affecting HR governance based on national culture in the public sector of Kerman City, addressing a critical gap in the literature regarding multi-dimensional governance frameworks.

### Methodology

This qualitative research employs a descriptive thematic analysis approach to identify factors influencing HR governance. The study sample consisted of 30 experts, including academic professionals and HR managers in Kerman's public sector, selected through purposive and snowball sampling methods. Data were gathered via semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's six-step thematic analysis, implemented in MAXQDA2020 software. The research adhered to the criteria of credibility, dependability, transferability, and confirmability to ensure data rigor.

### Findings

The thematic analysis revealed 11 overarching themes, 68 organizing themes, and 144 basic themes. The key factors identified were categorized into the following dimensions:

1. **Legal Factors** – Complexity of administrative laws, necessity for labor law reforms, and participatory policy-making.
2. **Technological Factors** – The digital transformation of HR processes, including AI and IoT integration.
3. **Economic Factors** – Impact of macroeconomic variables like unemployment and privatization on HR practices.
4. **Social Factors** – Generational shifts, increased female workforce participation, and evolving societal expectations.
5. **Environmental Factors** – Emphasis on green HR practices and responses to ecological crises.
6. **Political Factors** – Influence of global and regional politics on HR strategies.

7. **Cultural Factors** – The integration of teamwork values and adaptation to lifestyle changes.
8. **Organizational and Managerial Factors** – Leadership roles, performance metrics, and organizational agility.
9. **Educational Factors** – Workforce skill enhancement and alignment with educational reforms.
10. **Individual Factors** – Creativity, adaptability, and problem-solving skills among employees.
11. **Labor Market Factors** – Trends in employment patterns and competition for specialized roles.

## Discussion and Conclusion

The findings underscore the multifaceted nature of HR governance, highlighting the interplay between national culture and HR strategies. Effective HR governance requires a holistic approach, integrating legal, technological, economic, and social dimensions while aligning with cultural and organizational contexts. The study contributes to the theoretical framework of HRG by elucidating the critical factors necessary for its implementation in the public sector.

Practical implications include the development of policies tailored to cultural values and addressing sector-specific challenges such as regulatory complexity and workforce diversity. The research also emphasizes the importance of adapting to technological advancements and fostering an inclusive governance environment that accommodates stakeholder interests.

Limitations include the study's focus on Kerman City, potentially affecting the generalizability of findings to other regions. Future research should explore comparative analyses across different cultural and organizational contexts and incorporate longitudinal studies to examine the evolving dynamics of HR governance.

This study offers a comprehensive perspective on HR governance and its determinants, paving the way for enhanced policy formulation and implementation in public sector organizations.



## شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان

سمانه کریمی افشار<sup>۱</sup>، شهین شرفی<sup>۲\*</sup>، مختار رنجبر<sup>۳</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۴</sup>، امین نیک پور<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: sh.sharafi@iauk.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

#### نحوه استناد به این مقاله:

کریمی افشار س، شرفی ش، رنجبر م، سلاجقه س، نیک پور ا. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۵)، ۱۵۹-۱۴۳.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

**هدف:** پژوهش حاضر شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان می‌باشد. **روش‌شناسی:** روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی و تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش بر اساس قاعده و اصل اشباع نظری شامل ۳۰ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی شهر کرمان بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. داده‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020، و رویکرد شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) تجزیه و تحلیل شد. به منظور ارزیابی صحت و استحکام داده‌ها از چهار معیار مقبولیت، قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال و قابلیت تایید لینکلن و گوبا استفاده شد. **یافته‌ها:** با توجه به مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته ۱۱ مضمون فراگیر (عوامل قانونی، عوامل فناوری، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل زیست محیطی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل آموزشی، عوامل فردی، عوامل بازار کار و عوامل ارزش‌های فرهنگ ملی)، ۶۸ مضمون سازمان دهنده و ۱۴۴ مضمون پایه شناسایی شد. **نتیجه‌گیری:** سهم دانش افزایی و کاربردی پژوهش حاضر را می‌توان در توجه به عوامل موثر بر استقرار حکمرانی منابع انسانی در سطح ملی و با نگاه نهادی دانست.

**کلیدواژگان:** حکمرانی منابع انسانی، فرهنگ ملی، بخش دولتی شهر کرمان.

## مقدمه

در گذشته نه چندان دور، در مورد مسئولیت‌ها و وظایف بخش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، اختلاف نظرهای زیادی وجود داشته است. استوری (۱۹۹۵) بیان می‌کند که "مدیریت منابع انسانی رویکردی متمایز به مدیریت کارکنان که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق استقرار استراتژیک نیروی کار بسیار متعهد و توانمند، با استفاده از مجموعه‌ای یکپارچه از تکنیک‌های فرهنگی، ساختاری و پرسنلی است، می‌باشد" (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). از سوی دیگر، عدم اطمینان زیست محیطی به سرعت در حال افزایش است و به ویژه در سال‌های اخیر شروع به تأثیرگذاری بر مشاغل کرده است. تحولات فناوری جدید، تغییر تقاضای بازار، تغییرات سیاسی و اجتماعی، بلایای طبیعی و موقعیت‌های غیرمنتظره مانند بیماری‌های همه‌گیر از مواردی هستند که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. این شرایط نامطمئن، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا در برنامه ریزی و فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت کنند و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های پیش روی آن‌ها را دشوار می‌کند (Abedini Nazari et al., 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Moradpour et al., 2024).

بخش دولتی با موضوعات مختلفی نظیر تنوع و ارتقای سطح خدمات عمومی، حفظ یا ارتقای مشروعیت و اقتدار، بکارگیری فناوری‌های جدید برای انجام فعالیت‌ها، رصد فضای ملی و بین‌المللی، سرعت گرفتن تحولات بین‌المللی، تلاش برای کسب جایگاه مناسب جهانی، گسترش روزافزون رقابت‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، افزایش تعداد و شدت عدم قطعیت‌ها در حوزه‌های مختلف برنامه ریزی، ضرورت حضور فعالانه در ساخت آینده و... روبرو است که تنوع نیازمندی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در فعالیت‌های این بخش را موجب می‌شود (Raeisi et al., 2024).

سالیان گذشته اهداف توسط بنیانگذاران و رهبران سازمان یا اعضای آن و معمولاً بیش از یک حزب در تعیین اهداف (افراد، رهبران، مشتریان، سهامداران، دولت، جامعه و غیره) دخیل هستند، تعیین می‌شد، اما به دلیل چالش‌های زیادی که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند، برای سازمان‌های خصوصی و دولتی ضروری است که حرفه‌ای‌تر و انعطاف‌پذیرتر باشند. روند تعیین اهداف دیگر نباید محدود به سیاستمداران و رهبران باشد، بلکه باید مشورت با متخصصان مدیریت و همچنین مشتریان داخلی، مشتریان خارجی و سایر احزاب اجباری باشد (Alshalma & Alhamawndi, 2020). نیکولایدز (۲۰۱۵) استدلال می‌کند که "خلاقیت‌ها و افکار ذینفعان مانند کارکنان در مرز برنامه ریزی استراتژیک و فرآیندهای مدیریت سازمان‌ها است. علاوه بر این، حکمرانی منابع انسانی خوب اعتماد همه ذینفعان را حفظ و تقویت می‌کند" (Nicolaidis, 2015).

در طی زمان؛ حکمرانی منابع انسانی به عنوان یک پدیده نوظهور که مبنایی برای توسعه پایدار منابع انسانی است بیش از پیش اهمیت یافته است چرا که با اجرای حکمرانی خوب منابع انسانی در یک سازمان، سبب توسعه و رشد پایدار سازمان می‌شود. امروزه برای هر سازمان ضروری است که ساختاری شفاف برای دستیابی به مزیت رقابتی در حوزه منابع انسانی داشته باشد. حکمرانی اثربخش منابع انسانی، جهت‌گیری منابع انسانی را با الزامات اخلاقی و قانونی مرتبط با اقدامات مربوط به مدیریت افراد را تسهیل نموده و دارا بودن یک ساختار مناسب حکمرانی منابع انسانی بر روش کار یک سازمان و تصمیمات در سطوح عالی آن تأثیر به‌سزایی دارد. همچنین این امر این اطمینان را ایجاد می‌کند که تصمیمات مربوط به مدیریت منابع انسانی که در سطوح عالی اتخاذ می‌شود سبب بهبود و تقویت منابع انسانی و نیز مقبولیت مدیریت شود (Kreissl, 2012).

حکمرانی منابع انسانی مستلزم تلاش‌های چند بخشی، مکانیسم‌ها و رویه‌های پیچیده‌ای برای اعمال و میانجی‌گری مشارکت حقوق و منافع گروه‌های مختلف است. به طور کلی، حاکمیت شامل نقش‌ها، قدرت و تعاملات بین دولت، ارائه دهندگان و ذینفعان می‌باشد. در عمل، مقامات حکمرانی منابع انسانی عمدتاً بر تدوین چشم‌انداز، پاسخگویی، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر نیروی کار تمرکز می‌کنند، در حالی که محققان عمدتاً بر جذب، حفظ، توزیع و عملکرد نیروی کار تمرکز می‌کنند (Milicevic et al., 2015). به عنوان بخشی از حکمرانی (شرکتی)، تعریف حکمرانی منابع انسانی، چارچوب رفتار عاملان دخیل در مدیریت منابع انسانی و نیز کنترل آن در یک سازمان و بخش‌های آن است که شامل منابع هنجارهای رسمی می‌باشد که خود نتیجه تأثیرات جمعی ذینفعان است (Kahler & Grundy, 2019).

مهمترین نگرانی محققان مدیریت و مدیران سازمان‌ها، شناسایی عواملی است که بر عملکرد و موفقیت آینده سازمان تأثیر می‌گذارد. آن‌ها به دنبال شناسایی کمبودها در سیستم سازمان؛ امکان بهره‌وری بیشتر از منابع؛ یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر از محیط؛ ارائه خدمات مناسب؛ افزایش کیفیت اطلاع‌رسانی؛ جلوگیری از تکرار اشتباه‌ها؛ کاهش دوباره کاری؛ صرفه جویی در زمان به هنگام تحلیل موضوعات؛ برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد ارتباطی نزدیکتر با مخاطبان هستند. شناخت جامع از سیستم نیازمند شناسایی همه عوامل موثر و شناسایی ارتباط بین آن‌ها است (Williams & Ferdinand, 2014).

از سوی دیگر، فرهنگ می‌تواند به عنوان یکی از اثرگذارترین عوامل محیطی، که تفاوت توسعه شاخص‌های راهبردی در کشورهای مختلف را توضیح می‌دهد، باشد؛ بنابراین به طور کلی با توجه به تأثیر همه جانبه‌ای که فرهنگ بر افراد جامعه دارد می‌توان گفت مردم تحت تأثیر فرهنگ هستند، در شرایطی که همین مردم شاخص‌های راهبردی را عملیاتی می‌کنند. بنابراین، می‌توان گفت فرهنگ ملی بر نحوه شکل‌گیری شاخص‌های راهبردی مؤثر بوده و مسیر توسعه آن‌ها را هدایت می‌کند با توجه به اینکه به طور نسبی فرهنگ ملی بیشتر در برابر تغییرات مقاومت نشان می‌دهد تا شاخص‌های (راهبردی)، توجه به محیط فرهنگی خاص کشور، یکی از الزامات توسعه متغیرهای راهبردی خواهد بود. بی‌توجهی به نقش احتمالی شاخص‌های فرهنگ ملی در پیشبرد متغیرهای راهبردی می‌تواند به پسرقت این متغیرها منجر شود (Daniel et al., 2012).

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی به عنوان یک حوزه کلیدی در مدیریت سازمان‌ها از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. سینگ و شوکلا (۲۰۱۷) نشان دادند که برای دستیابی به حکمرانی مؤثر، سازمان‌ها باید حکمرانی منابع انسانی را به طور رسمی در ساختارها و راهبردهای خود تعبیه کنند و به عواملی مانند فرهنگ سازمانی، پویایی نیروی کار و ترجیحات رهبری توجه داشته باشند (Singh & Shukla, 2017). آرولراجا (۲۰۱۶) به تأثیر مدیریت منابع انسانی در ایجاد حکمرانی خوب پرداخته و ویژگی‌هایی نظیر پاسخگویی، شفافیت، اثربخشی و برابری را به عنوان عوامل کلیدی معرفی کرده است (Arulrajah, 2016). دوردویچ (۲۰۱۶) تأکید کرده که فرهنگ ملی تأثیر قابل توجهی بر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بین‌المللی دارد (Dordević, 2016). تراکولموتوتا و چایجانواتانا (۲۰۱۳) نشان دادند که دستیابی به حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به عواملی مانند سیاست‌ها، منابع، ارتباطات سازمانی و شرایط اجتماعی و اقتصادی وابسته است (Trakulmututa & Chaijareonwattana, 2013). قلی‌پور سوته و همکاران (۱۴۰۳) عواملی نظیر بلوغ ساختاری، جهانی‌شدن منابع انسانی، و فناوری را در مدیریت منابع انسانی ملی مؤثر دانسته‌اند (Gholi Pour, 2024). سوتی و همکاران (۱۴۰۰) نیز نشان دادند که ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان، عدالت در استخدام و آموزش مستمر از مهم‌ترین شاخص‌های حکمرانی مؤثر هستند (Daneshi et al., 2021). منافی و همکاران (۱۳۹۶) با بررسی حکمرانی منابع انسانی در نظام سلامت ایران نشان دادند که علیرغم تلاش‌ها برای بهبود منابع انسانی، دانش و مهارت عملی کافی در سیاستگذاران وجود ندارد و تقویت حکمرانی منابع انسانی باید به عنوان یک اولویت ملی در نظر گرفته شود (Manafi et al., 2017).

موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دارای نواقص بسیاری است که میتوان از آن جمله به نبود قدرت و اراده سیاسی، عدم دانش و شمول کافی در این حیطه، بی‌توجهی به مفاهیم آینده، گذشته نگر بودن، عدم دیدگاه آینده پژوهانه، کمبود بودجه و مهارت‌های فنی، سطح حرفه‌ای گری، عدم اتحادیه‌های کارگری و یا صرفاً اندازه آن‌ها اشاره کرد. مطالب این پژوهش، از دیدگاه مدیریتی، ازجمله راهبردی‌ترین موضوعات در حوزه منابع انسانی به شمار میرود. به علاوه جدیدبودن ادبیات مرتبط با این موضوع در سطح جهانی و نیز عدم وجود منابع دانشی بسیار در کشور در زمینه‌های موردبحث، اهمیت و ضرورت انجام پژوهش را انکارناپذیر می‌سازد. بسیاری از سازمان‌هایی که به سوی تصمیم‌گیری نظام دار گرایش یافته‌اند، نیاز به توجیه صریح و از پیش روشن شده امور آتی خویش دارند، پس انجام این پژوهش در حوزه حکمرانی منابع انسانی ضروری به نظر می‌رسد و بی‌توجهی به این مسئله، ممکن است موجب شود که تصمیم‌گیرندگان مسائل کلان و راهبردی و سیاست گذاری راهبردی و سازماندهی و همچنین موسسات تحقیقاتی کشور در حوزه منابع انسانی نتوانند در چارچوب ماموریت‌های خود به درستی عمل کرده و هشدارها و علائم تهدید را به موقع دریافت و درک کنند و لذا این تحقیق می‌تواند خلاء تئوریک در این حوزه را نیز از میان بردارد.

از اینرو پژوهش حاضر بر آن شد تا با انجام پژوهشی به مطالعه عوامل موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان بپردازد. بر این اساس محقق به این سؤال اصلی که عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان چیست؟ می‌پردازد.

## روش پژوهش

از آنجا که عنوان پژوهش در مورد شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان است، پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی، از حیث بُعد مطالعه از نوع کتابخانه‌ای و میدانی، بر اساس هدف پژوهش، کاربردی و از نظر زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی است. همچنین روش تحلیل داده‌های مصاحبه از نوع تحلیل مضمون است. نمونه آماری در این پژوهش براساس روش نمونه‌گیری هدفمند شامل ۳۰ تن از اساتید و خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت منابع انسانی، خبرگان دانشگاهی با تحصیلات حوزوی (به منظور استخراج شاخص‌های اسلامی مرتبط با فرهنگ ملی) و مدیران منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی شهر کرمان که در دسترس و متمایل به همکاری بودند، است. برای اینکه خبرگان از تجربه و دانش کافی برخوردار باشند، تلاش شده است که خبرگان دستگاه‌های اجرایی حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد و ده سال سابقه کاری مرتبط با دستگاه دولتی و دارای پست سازمانی کارشناس ارشد و سن ۳۵ سال به بالا باشند. در بخش خبرگان دانشگاهی تلاش شد که ملاک‌های سابقه تدریس و پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود. لازم به ذکر است که در صورت عدم امکان شناسایی متخصصین در پنل یا عدم شناسایی متخصصین توسط محقق، امکان نمونه‌گیری گلوله برفی نیز در این شکل از تحقیق وجود دارد. معیار حجم نمونه اشباع نظری می‌باشد.

برای تعیین اعتبار و دقت داده‌ها چهار معیار باورپذیری یا مقبولیت، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری یا قابلیت انتقال و قابلیت وابستگی یا اطمینان لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> به کار گرفته شد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). برای معیار مقبولیت داده‌ها متن مصاحبه توسط مشارکت کنندگان مورد بازبینی قرارگرفت. همچنین برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها زمان کافی صرف شد و تلاش شد تا مشارکت کنندگان باتنوع تجربیات انتخاب شوند. معیار تاییدپذیری با جمع‌آوری منظم، مقایسه مکرر و ثبت و نگارش دقیق داده‌ها انجام شده، تایید فرآیند انجام کار توسط اساتید راهنما و مشاور پژوهش بررسی گردید. معیار سوم تعیین صحت و استحکام داده‌ها و قابلیت انتقال است، یعنی یافته‌های مطالعه تا چه حدی

<sup>۱</sup>. Lincoln & Guba



در گروه‌ها یا جاهای دیگر قابل انتقال یا استفاده بوده و در دیگر محیط‌ها یا گروه‌های مشابه قابل قبول باشد که بدین منظور از دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت کنندگان مختلف بهره گرفته شد. برای قابلیت وابستگی یا اطمینان، داده‌های جمع آوری شده توسط مشارکت کنندگان و اساتید راهنما و مشاور پژوهش موردبررسی مجدد قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه داده اند، استفاده شد. گرفت. پس از تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۱۱ مضمون فراگیر، ۶۸ مضمون سازمان دهنده و ۱۴۴ مضمون پایه در راستای هدف تحقیق شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 انجام گرفت.

## یافته‌ها

فرآیند مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳۰ نفر از خبرگان انجام شد. پس از گردآوری داده‌ها و جمع بندی مصاحبه‌های انجام شده، تلاش شد با استفاده از روش تحلیل مضمون و مبتنی بر فرآیند کدگذاری باز، به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 پرداخته شود. در این راستا از روش تحلیل مضمون (تماتیک) براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این روش در شش مرحله اجرا گردیده است که عبارتند از:

**۱. گام اول (آشنایی با داده‌ها):** در این گام پژوهشگر برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان، در ابتدا عبارت‌های بیانی حاصل از مصاحبه با خبرگان را جمع بندی نموده و پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب می‌نماید. حاصل این آشنایی اولیه، استخراج مضامین اولیه از میان متون مصاحبه‌ها می‌باشد.

**۲. گام دوم (کدگذاری اولیه):** در مرحله دوم تلاش میشود تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله بندی عبارت‌های بیانی پرداخته شود و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها پرداخته شود. در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه شوندگان، تعدادی کدهای اولیه احصا می‌گردد.

**۳. گام سوم (جستجوی تم‌ها):** در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینشی معروف می‌باشد، تلاش می‌گردد تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، تعدادی مفهوم گزینشی احصاء گردد.

**۴. گام چهارم (بازبینی تم‌ها):** در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش میشود تا به دسته بندی مفاهیم گزینشی (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تم‌های فرعی پرداخته شود.

**۵. گام پنجم (تعریف و نامگذاری تم‌ها):** در مرحله پنجم نیز پژوهشگر با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تم‌های فرعی، در پی دسته بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) بر می‌آید. در این راستا تم‌های فرعی در قالب تم‌های کلی تر دسته بندی می‌گردند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تم‌های اصلی، به نام گذاری آنان پرداخته میشود.

**۶. مرحله ششم (گزارش دهی):** مرحله پایانی تحلیل تم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد که در این مرحله گزارش‌های صورت گرفته ارائه می‌شود.

در این پژوهش ابتدا مصاحبه‌های ضبط شده به همراه یادداشت‌های محقق در نرم افزار ورد پیاده سازی و سپس با هدف جستجوی معانی به مطالعه فعال و بازخوانی چندین باره متون پرداخته شد. با استفاده از قابلیت‌های نرم افزار مکس کیودا، فرایند کدگذاری اولیه ۳۰ مصاحبه انجام شد. کلیه مضامین اولیه استخراج شده از متن ۳۰ مصاحبه ی انجام گرفته استخراج شد. این اقدام برای تمام مصاحبه‌ها انجام

گرفته است. پس از انتخاب عبارت‌های بیانی منتخب از میان مضامین اولیه، به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله بندی عبارت‌های بیانی پرداخته شد و در ادامه بطور کلی در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه شوندگان که در طول مصاحبه به آنان اشاره کرده بودند، تعداد ۵۵۷ عبارت بیانی استخراج گردید و ثبت ارتباط آن‌ها با کدهای اولیه (مضامین اولیه) صورت گرفت. در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینشی نیز معروف می‌باشد تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتب با موضوع، تعداد مفاهیم گزینشی یا همان مضامین پایه احصاء گردد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در نهایت در این بخش در کل تعداد ۱۴۴ کد گزینشی یا مضمون پایه احصاء گردید.

### گام چهارم: بازبینی تم‌ها

در این مرحله پژوهشگر با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش نمود تا به دسته بندی مفاهیم گزینشی (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب دسته‌های کلی تر بپردازد. مبتنی بر یافته‌های این گام در نهایت تعداد ۶۸ مقوله فرعی یا مضامین سازمان دهنده (تم فرعی) ایجاد شد. همچنین به منظور سنجش اعتبار مقوله‌های فرعی استخراج شده در این مرحله، به بازنگری رفت و برگشتی از مرحله اول تا چهارم بر اساس مجموعه داده‌ها پرداخته شد تا اعتبار محتوایی مقوله‌های احصاء شده حاصل گردد، که به شرح **جدول ۱** می‌باشد.

جدول ۱

شکل گیری مضامین سازمان دهنده (مقوله فرعی)

| ردیف | مضامین پایه                                                                             | کدهای شناسایی شده در سطح یک                                                                                                                                                                               | فراوانی |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ۱    | حجم و پیچیدگی قوانین اداری                                                              | محدودیت‌های قانونی، دست و پاگیر بودن قوانین، پیچیده بودن قوانین، بی‌اطلاعی از قوانین                                                                                                                      | ۴       |
| ۲    | تحولات اساسی در قوانین کار و بیمه و مالیات                                              | لزوم بازنگری در قانون کار، لزوم بازنگری در قانون بیمه، لزوم بازنگری در قوانین مالیاتی                                                                                                                     | ۳       |
| ۳    | مشارکت‌های اجتماعی (نقش نهادهای مدنی و ذینفعان دیگر) در تدوین خط مشی‌های منابع انسانی   | نقش گروه‌های ذینفع در تدوین خط مشی‌های منابع انسانی، به رسمیت شناختن نقش جامعه مدنی در حکمرانی منابع انسانی، هم افزایی و شراکت بین بازیگران اصلی، جامعه مدنی و بخش خصوصی در تدوین خط مشی‌های منابع انسانی | ۳       |
| ۴    | تخصصی تر شدن مشاغل                                                                      | کاهش مشاغل سنتی، پیچیده تر شدن مشاغل، پیشرفت تکنولوژی در مشاغل                                                                                                                                            | ۳       |
| ۵    | گسترش ارتباطات مجازی و رسانه‌های نوظهور در تحول فرایندهای ارتباطی منابع انسانی          | نقش شبکه‌های مجازی و اجتماعی در فرایندهای منابع انسانی، نقش رسانه‌های ارتباط جمعی در حوزه منابع انسانی                                                                                                    | ۲       |
| ۶    | دیجیتالی شدن و بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی                               | تاثیر هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی، دیجیتالی شدن منابع انسانی                                                                                                                                          | ۲       |
| ۷    | توسعه بکارگیری اینترنت اشیا، یادگیری ماشین، بلاکچین، رایانش ابری در مدیریت منابع انسانی | تاثیر فناوری‌های در حال ظهور (بلاکچین، اینترنت اشیا، یادگیری ماشین) بر حوزه منابع انسانی                                                                                                                  | ۱       |
| ۸    | امکان انجام فعالیت‌های سازمانی بدون در نظر گرفتن بعد زمانی و مکانی                      | دورکاری                                                                                                                                                                                                   | ۱       |
| ۹    | نرخ رشد اقتصادی                                                                         | افزایش نرخ رشد اقتصادی کشور                                                                                                                                                                               | ۱       |
| ۱۰   | نرخ بیکاری در کشور                                                                      | نرخ بیکاری در کشور                                                                                                                                                                                        | ۱       |
| ۱۱   | بحرانهای اقتصادی (شامل بیکاری، بانکی و صندوق‌های بانزنشستگی)                            | وجود بحران بیکاری در کشور، وجود بحران‌های بانکی در کشور، وجود بحران صندوق‌های بانزنشستگی در کشور                                                                                                          | ۳       |
| ۱۲   | خصوصی سازی مالکیت شرکت‌های بزرگ و کاهش اندازه دولت                                      | خصوصی سازی شرکت‌های بزرگ، کاهش اندازه دولت                                                                                                                                                                | ۲       |
| ۱۳   | اقتصاد دانش بنیان به جای اقتصاد نفتی                                                    | انتقال از اقتصاد نفتی به اقتصاد دانش بنیان                                                                                                                                                                | ۱       |



|    |                                                                                 |                                                                                                                             |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ۱۴ | میزان تفاوت پرداختی به کارکنان در بین بخش دولتی و خصوصی                         | کاهش تفاوت پرداختی بین کارکنان بخش دولتی و خصوصی، عدالت در پرداخت حقوق و پاداش                                              | ۲ |
| ۱۵ | میزان توسعه و گسترش خدمات و کالاهای عمومی                                       | توسعه و گسترش خدمات و کالاهای عمومی                                                                                         | ۱ |
| ۱۶ | اقتصاد دیجیتال و اقتصاد گیگ                                                     | ظهور اقتصاد دیجیتال، رشد اقتصاد گیگ و اقتصاد اشتراکی                                                                        | ۲ |
| ۱۷ | مهاجرت داخلی و تحرک نیروی انسانی                                                | مهاجرت داخلی                                                                                                                | ۱ |
| ۱۸ | نرخ مهاجرت خارجی                                                                | نرخ مهاجرت خارجی                                                                                                            | ۱ |
| ۱۹ | افزایش نرخ مشارکت زنان                                                          | افزایش نرخ مشارکت زنان                                                                                                      | ۱ |
| ۲۰ | تاثیرات رشد جمعیت دهه ۶۰ (کاهش عرضه نیروی کار در آینده ناشی از سالخوردگی جمعیت) | تحولات جمعیتی در آینده، سالخوردگی جمعیت                                                                                     | ۲ |
| ۲۱ | سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی                                                   | تاثیر سرمایه اجتماعی، داشتن اعتماد عمومی                                                                                    | ۲ |
| ۲۲ | شکاف یا تغییرات بین نسلی                                                        | شکاف نسلی، تغییرات بین نسلی                                                                                                 | ۲ |
| ۲۳ | ظهور الگوهای نوین اشتغال (فریلنسری، بلاگر، ولاگر...)                            | نسل جدید فرزندان اینترنت، الگوهای نوین اشتغال بر پایه اینترنت                                                               | ۲ |
| ۲۴ | میزان تمایل به استخدام و امنیت شغلی در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی         | تمایل به استخدام در بخش دولتی، امنیت شغلی در بخش دولتی                                                                      | ۲ |
| ۲۵ | تغییرات در تقاضا و انتظارات مردم از انواع، کمیت و کیفیت خدمات دولتی             | انتظار مردم از خدمات دولتی، افزایش آگاهی مردم از حقوق و توانایی‌های خود، تغییر در تقاضای مردم از خدمات دولتی                | ۳ |
| ۲۶ | میزان بومی گرایی در استخدام نیروی انسانی بخش دولتی                              | روند افزایش بومی گرایی در جامعه                                                                                             | ۱ |
| ۲۷ | افزایش آلودگی هوا                                                               | آلودگی هوا                                                                                                                  | ۱ |
| ۲۸ | بحران‌های زیست محیطی (کم آبی و گرم شدن هوا و...)                                | بحران کم آبی، تغییرات اقلیمی                                                                                                | ۲ |
| ۲۹ | گسترش مدیریت منابع انسانی سبز                                                   | گسترش منابع انسانی سبز                                                                                                      | ۱ |
| ۳۰ | مسئولیت اجتماعی منابع انسانی                                                    | ارتقای مسئولیت اجتماعی منابع انسانی                                                                                         | ۱ |
| ۳۱ | ظهور پاندمی ها                                                                  | بحران کرونا و دیگر پاندمی ها                                                                                                | ۱ |
| ۳۲ | پیمودن گام‌های جهانی شدن توسط کشور و الزامات آن                                 | جهانی شدن، تحولات جهانی                                                                                                     | ۲ |
| ۳۳ | ورود سرمایه‌ها و شرکت‌های خارجی به کشور                                         | سرمایه گذاری شرکت‌های بزرگ خارجی در کشور                                                                                    | ۱ |
| ۳۴ | نقش گروه‌های سیاسی و اجتماعی صاحب نفوذ در اجرای خط مشی‌های اداری و استخدامی     | نقش گروه‌های سیاسی و اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی                                                           | ۱ |
| ۳۵ | میزان تاثیر مناسبات منطقه‌ای و جهانی در بخش منابع انسانی                        | تعاملات منطقه‌ای و جهانی، بازار کار جهانی، تجارت بین‌المللی، تغییرات قوانین و مقررات بین‌المللی                             | ۴ |
| ۳۶ | سیاست‌های کلی اشتغال و سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری کشور                      | سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری، سیاست‌های کلی اشتغال                                                                        | ۲ |
| ۳۷ | سیاست گذاری‌های کلان دولتی در بخش منابع انسانی                                  | سیاست‌های کلان دولتی در حوزه منابع انسانی                                                                                   | ۱ |
| ۳۸ | ترویج فرهنگ کار گروهی                                                           | تشویق به همکاری، ترویج مهارت‌های کار گروهی، حل تعارض‌های گروهی                                                              | ۳ |
| ۳۹ | ارزش‌های در حال تغییر منابع انسانی                                              | تغییر ارزش‌ها و الگوهای رفتاری، تغییر انتظارات منابع انسانی                                                                 | ۲ |
| ۴۰ | تغییر سبک زندگی                                                                 | افزایش مصرف گرایی در جامعه، تغییر الگوی گذراندن اوقات فراغت، تغییر عادات غذایی و رفتارهای بهداشتی، کمرنگ شدن ارزش‌های معنوی | ۴ |
| ۴۱ | تحمل ابهام آینده                                                                | درک رویدادهای پیچیده، تمایل به ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان                                                  | ۳ |

|    |                                                                                      |   |                                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴۲ | هدایت رفتارهای کارکنان با استفاده از فرهنگ سازمانی                                   | ۳ | نقش فرهنگ سازمانی در ترویج اخلاقی حرفه‌ای و رفتارهای اخلاقی کارکنان، نقش فرهنگ سازمانی در ترویج روابط سالم و مثبت در سازمان، نقش فرهنگ سازمانی در تقویت اعتماد و احترام بین کارکنان |
| ۴۳ | تغییرات ساختار سازمانی (سلسله مراتب تملق محور-رسمیت گرایی، سازمان‌های چابک)          | ۳ | کاهش ساختار سلسله مراتبی تملق محور، میزان رسمیت گرایی، سازمان‌های چابک                                                                                                              |
| ۴۴ | تعهد متخصصان نسبت به سازمان                                                          | ۲ | وفاداری کارکنان ماهر نسبت به اهداف سازمان، تعهد نیروهای متخصص نسبت به سازمان                                                                                                        |
| ۴۵ | جاذبه استخدام نیروهای دانشی در سازمان                                                | ۱ | جذب و استخدام نیروهای دانشی در سازمان                                                                                                                                               |
| ۴۶ | تغییر نقش رهبری در سازمان                                                            | ۱ | تغییر نقش رهبری در سازمان‌ها                                                                                                                                                        |
| ۴۷ | گستره و تنوع انتظارات ذینفعان خارجی                                                  | ۱ | انتظارات ذینفعان خارجی از سازمان‌ها                                                                                                                                                 |
| ۴۸ | تغییر شاخص‌های ارزیابی عملکرد به غیر مالی و افزایش پاسخگویی و رعایت قوانین در سازمان | ۳ | تغییر در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، افزایش شفافیت و پاسخگویی سازمان، رعایت قوانین در سازمان                                                                                           |
| ۴۹ | تاکید بر مدیریت شهرت سازمان شامل مسئولیت اجتماعی به عنوان بخشی از استراتژی سازمان    | ۲ | تاکید بر شهرت سازمان، تاکید بر ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی در سازمان                                                                                                                  |
| ۵۰ | اتخاذ تصمیمات سازمانی بر اساس چانه زنی و مصلحت اندیشی                                | ۲ | توانایی چانه زنی در تصمیم گیری‌ها، توجه به مصلحت اندیشی در اتخاذ تصمیمات                                                                                                            |
| ۵۱ | سیاست‌های وزارت علوم و دانشگاهها در حوزه مدیریت منابع انسانی                         | ۲ | سیاست‌های وزارت علوم در حوزه منابع انسانی، نقش آموزش‌های حرفه‌ای در پرورش نیروی انسانی                                                                                              |
| ۵۲ | تحول در سیستم‌های آموزشی سنتی                                                        | ۲ | تغییر در سیستم آموزش و پرورش، ایجاد کارکردهای نوین در سیستم‌های آموزشی                                                                                                              |
| ۵۳ | سامان دهی استعدادهای درخشان و بهره گیری مناسب از آن‌ها                               | ۳ | شکوفایی استعدادهای درخشان، نقش نیروی انسانی دانش محور، نگهداری نخبگان در داخل کشور و جلوگیری از فرار مغزها                                                                          |
| ۵۴ | ایجاد ماهیت پژوهش محوری                                                              | ۲ | یادگیری‌های پژوهش محور، رویکرد پژوهش محوری در نظام آموزشی                                                                                                                           |
| ۵۵ | پرورش مهارت‌های بنیادی و کلیدی                                                       | ۲ | اولویت بندی مهارت‌های اصلی، لزوم بازنگری در زمینه آموزش مهارت‌های شغلی کلیدی                                                                                                        |
| ۵۶ | تجربه کاری فرد                                                                       | ۱ | داشتن تجربه کاری                                                                                                                                                                    |
| ۵۷ | خلاقیت و نوآوری                                                                      | ۲ | توانایی سازگاری با تغییرات و نوآوری‌های، خلاقیت و نوآوری                                                                                                                            |
| ۵۸ | توانایی‌های روانشناختی                                                               | ۱ | داشتن توانایی‌های روانشناختی                                                                                                                                                        |
| ۵۹ | چابکی شخصی                                                                           | ۱ | میل به چابکی و موثر بودن                                                                                                                                                            |
| ۶۰ | مهارت حل مسئله                                                                       | ۱ | توانایی حل مسئله                                                                                                                                                                    |
| ۶۱ | پارادایم‌های بازار و کسب و کار حاکم در آینده بخش دولتی                               | ۵ | تمرکز بر خدمات الکترونیکی و دیجیتال، تغییر در روابط بین دولت و شهروندان همکاری‌های بین المللی، توسعه پایدار، فناوری‌های نوین                                                        |
| ۶۲ | بازار رقابتی برای مشاغل تخصصی و کسب مشاغل دولتی با تخصص‌های ویژه                     | ۴ | رقابت در بازار مشاغل تخصصی دولتی، توانایی استفاده از فناوری‌های نوین، توانایی ارائه خدمات الکترونیکی و دیجیتال به شهروندان، توانایی همکاری و تعامل با سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها      |
| ۶۳ | رقابت شدید برای موقعیت‌های کم مهارت و کاهش نیروی کار متوسط                           | ۲ | رقابت برای پست‌های کم مهارت، کاهش نیروی کار متوسط                                                                                                                                   |
| ۶۴ | افزایش نیروی کار مجازی به عنوان یک استراتژی برای بهره‌وری                            | ۴ | استفاده از نیروی کار مجازی، رقابت برای پست‌های نیروی کار مجازی، توانایی ارتقاء مهارت‌های فنی و ارتباطی در نیروی کار مجازی، توانایی مدیریت و بهره‌وری از تکنولوژی                    |
| ۶۵ | کاهش پست‌های سازمانی دولتی و استفاده از تکنولوژی                                     | ۲ | توانایی ارتقاء مهارت‌های تکنولوژیک و ارتباطی در سازمان‌های دولتی، رقابت برای پست‌های سازمانی دولتی                                                                                  |
| ۶۶ | توانایی همکاری در تیم‌های چندملیتی                                                   | ۲ | همکاری در تیم‌های چند ملیتی، استفاده از تکنولوژی در تیم‌های چند ملیتی                                                                                                               |
| ۶۷ | ویژگی‌های فرهنگی کارکنان ایرانی                                                      | ۳ | دین و مذهب گرایی، توفیق طلبی و حس پیشرفت، عملکردگرایی کارکنان                                                                                                                       |
| ۶۸ | ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های ایرانی                                                   | ۴ | تملق گویی، پارتی بازی و خویشاوندگرایی، رابطه گرایی، ترویج فرهنگ کار مشارکتی                                                                                                         |



## گام پنجم: تعریف و نام گذاری تم ها

در مرحله پنجم نیز پژوهشگر با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مقوله‌های فرعی (مضامین سازمان دهنده)، در پی دسته بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمد. در این راستا با بهره مندی از اشرافیت نظری که بر موضوع حاصل گردیده بود، مضامین سازمان دهنده در قالب ۱۱ مقوله کلی تر یا مضامین فراگیر دسته بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از مقوله‌های فرعی که در قالب ۱۱ دسته اصلی قرار گرفته بودند، به نام گذاری مقوله‌های اصلی یا مضامین فراگیر پرداخته شد که به شرح **جدول ۲** می‌باشد.

جدول ۲

شناسایی مضامین فراگیر (اصلی)

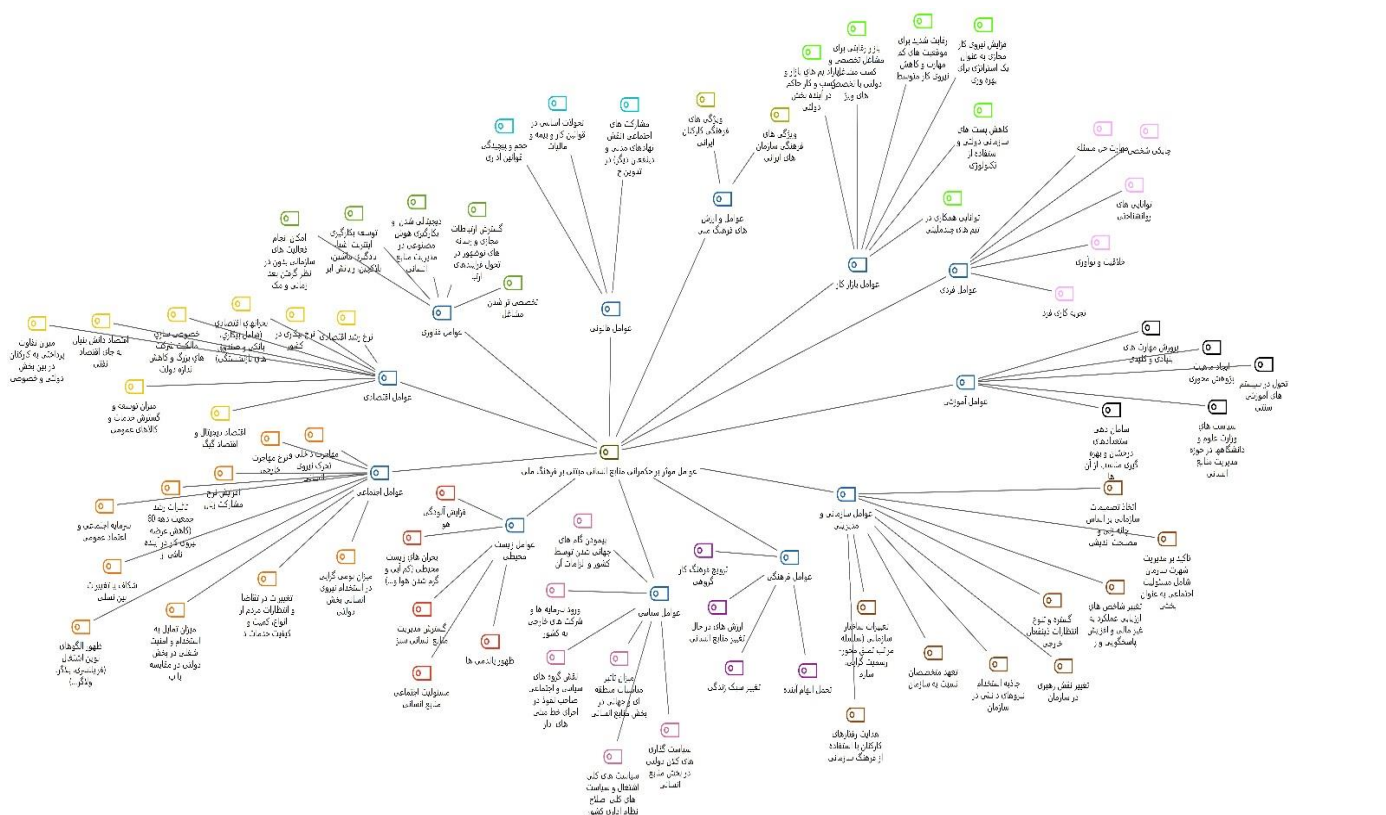
| ردیف | مقوله اصلی       | مقوله فرعی                                                                              |
|------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | عوامل قانونی     | حجم و پیچیدگی قوانین اداری                                                              |
| ۲    |                  | تحولات اساسی در قوانین کار و بیمه و مالیات                                              |
| ۳    |                  | مشارکت‌های اجتماعی (نقش نهادهای مدنی و ذینفعان دیگر) در تدوین خط مشی‌های منابع انسانی   |
| ۴    | عوامل فناوری     | تخصصی تر شدن مشاغل                                                                      |
| ۵    |                  | گسترش ارتباطات مجازی و رسانه‌های نوظهور در تحول فرایندهای ارتباطی منابع انسانی          |
| ۶    |                  | دیجیتالی شدن و بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی                               |
| ۷    |                  | توسعه بکارگیری اینترنت اشیا، یادگیری ماشین، بلاکچین، رایانش ابری در مدیریت منابع انسانی |
| ۸    | عوامل اقتصادی    | امکان انجام فعالیت‌های سازمانی بدون در نظر گرفتن بعد زمانی و مکانی                      |
| ۹    |                  | نرخ رشد اقتصادی                                                                         |
| ۱۰   |                  | نرخ بیکاری در کشور                                                                      |
| ۱۱   |                  | بحرانهای اقتصادی (شامل بیکاری، بانکی و صندوق‌های بازنشستگی)                             |
| ۱۲   |                  | خصوصی سازی مالکیت شرکت‌های بزرگ و کاهش اندازه دولت                                      |
| ۱۳   |                  | اقتصاد دانش بنیان به جای اقتصاد نفتی                                                    |
| ۱۴   |                  | میزان تفاوت پرداختی به کارکنان در بین بخش دولتی و خصوصی                                 |
| ۱۵   |                  | میزان توسعه و گسترش خدمات و کالاهای عمومی                                               |
| ۱۶   |                  | اقتصاد دیجیتال و اقتصاد گیگ                                                             |
| ۱۷   |                  | مهاجرت داخلی و تحرک نیروی انسانی                                                        |
| ۱۸   | عوامل اجتماعی    | نرخ مهاجرت خارجی                                                                        |
| ۱۹   |                  | افزایش نرخ مشارکت زنان                                                                  |
| ۲۰   |                  | تاثیرات رشد جمعیت دهه ۶۰ (کاهش عرضه نیروی کار در آینده ناشی از سالخوردگی جمعیت)         |
| ۲۱   |                  | سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی                                                           |
| ۲۲   | عوامل زیست محیطی | شکاف یا تغییرات بین نسلی                                                                |
| ۲۳   |                  | ظهور الگوهای نوین اشتغال (فریلنسری، بلاگر، ولاگر...)                                    |
| ۲۴   |                  | میزان تمایل به استخدام و امنیت شغلی در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی                 |
| ۲۵   |                  | تغییرات در تقاضا و انتظارات مردم از انواع، کمیت و کیفیت خدمات دولتی                     |
| ۲۶   |                  | میزان بومی گرایی در استخدام نیروی انسانی بخش دولتی                                      |
| ۲۷   |                  | افزایش آلودگی هوا                                                                       |
| ۲۸   |                  | بحران‌های زیست محیطی (کم آبی و گرم شدن هوا و...)                                        |
| ۲۹   |                  | گسترش مدیریت منابع انسانی سبز                                                           |
| ۳۰   |                  | مسئولیت اجتماعی منابع انسانی                                                            |
| ۳۱   |                  | ظهور پاندمی ها                                                                          |
| ۳۲   | عوامل سیاسی      | پیمودن گام‌های جهانی شدن توسط کشور و الزامات آن                                         |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ورود سرمایه‌ها و شرکت‌های خارجی به کشور                                              | ۳۳ |
| نقش گروه‌های سیاسی و اجتماعی صاحب نفوذ در اجرای خط مشی‌های اداری و استخدامی          | ۳۴ |
| میزان تاثیر مناسبات منطقه‌ای و جهانی در بخش منابع انسانی                             | ۳۵ |
| سیاست‌های کلی اشتغال و سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری کشور                           | ۳۶ |
| سیاست گذاری‌های کلان دولتی در بخش منابع انسانی                                       | ۳۷ |
| ترویج فرهنگ کار گروهی                                                                | ۳۸ |
| ارزش‌های در حال تغییر منابع انسانی                                                   | ۳۹ |
| تغییر سبک زندگی                                                                      | ۴۰ |
| تحمل ابهام آینده                                                                     | ۴۱ |
| هدایت رفتارهای کارکنان با استفاده از فرهنگ سازمانی                                   | ۴۲ |
| تغییرات ساختار سازمانی (سلسله مراتب تملق محور-رسمیت گرایی، سازمان‌های چابک)          | ۴۳ |
| تعهد متخصصان نسبت به سازمان                                                          | ۴۴ |
| جاذبه استخدام نیروهای دانشی در سازمان                                                | ۴۵ |
| تغییر نقش رهبری در سازمان                                                            | ۴۶ |
| گستره و تنوع انتظارات ذینفعان خارجی                                                  | ۴۷ |
| تغییر شاخص‌های ارزیابی عملکرد به غیر مالی و افزایش پاسخگویی و رعایت قوانین در سازمان | ۴۸ |
| تاکید بر مدیریت شهرت سازمان شامل مسئولیت اجتماعی به عنوان بخشی از استراتژی سازمان    | ۴۹ |
| اتخاذ تصمیمات سازمانی بر اساس چانه زنی و مصلحت اندیشی                                | ۵۰ |
| سیاست‌های وزارت علوم و دانشگاهها در حوزه مدیریت منابع انسانی                         | ۵۱ |
| تحول در سیستم‌های آموزشی سنتی                                                        | ۵۲ |
| سامان دهی استعدادهای درخشان و بهره گیری مناسب از آن ها                               | ۵۳ |
| ایجاد ماهیت پژوهش محوری                                                              | ۵۴ |
| پرورش مهارت‌های بنیادی و کلیدی                                                       | ۵۵ |
| تجربه کاری فرد                                                                       | ۵۶ |
| خلاقیت و نوآوری                                                                      | ۵۷ |
| توانایی‌های روانشناختی                                                               | ۵۸ |
| چابکی شخصی                                                                           | ۵۹ |
| مهارت حل مسئله                                                                       | ۶۰ |
| پارادایم‌های بازار و کسب و کار حاکم در آینده بخش دولتی                               | ۶۱ |
| بازار رقابتی برای مشاغل تخصصی و کسب مشاغل دولتی با تخصص‌های ویژه                     | ۶۲ |
| رقابت شدید برای موقعیت‌های کم مهارت و کاهش نیروی کار متوسط                           | ۶۳ |
| افزایش نیروی کار مجازی به عنوان یک استراتژی برای بهره وری                            | ۶۴ |
| کاهش پست‌های سازمانی دولتی و استفاده از تکنولوژی                                     | ۶۵ |
| توانایی همکاری در تیم‌های چندملیتی                                                   | ۶۶ |
| ویژگی‌های فرهنگی کارکنان ایرانی                                                      | ۶۷ |
| ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های ایرانی                                                   | ۶۸ |

### گام ششم: تهیه گزارش

نرم افزار MAXQDA دارای ابزاری به نام MAXMaps نیز هست که رویکرد جدیدی در مورد داده‌ها و ارتباطات میان آن‌ها ارائه می‌کند. وظیفه اصلی این ابزار، فراهم کردن یک نمایش گرافیکی از عناصر مختلف درون یک پروژه MAXQDA است. مجموعه کدهای تدوین شده در این گام از پژوهش در شکل ۱ قابل رؤیت هستند.

شبکه مضامین عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان



## بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که در ادبیات و مبانی نظری تحقیق و بررسی یافته‌ها و تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد، در چندین سال اخیر، تلاش‌های مفیدی برای ترسیم پیوند بین حکمرانی و مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است. به کمک حکمرانی منابع انسانی 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. محقق در گام ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که محققان گذشته تا کنون به بررسی عوامل موثر بر حکمرانی منابع انسانی نپرداخته‌اند. بررسی‌ها نشان میداد که از دید برخی از صاحب‌نظران، دلیل اصلی این امر، عدم توجه مناسب به ماهیت چندوجهی حکمرانی منابع انسانی بود. حکمرانی منابع انسانی، یک مفهوم نسبتاً جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی است. از اینرو پژوهش حاضر در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان انجام گرفت و آنچه در این پژوهش و نتایج مطالعاتی که در فرایند انجام آن مورد ملاحظه قرار گرفته است، گامی جدید در حوزه حکمرانی منابع انسانی محسوب می‌شود بدین صورت که؛ با توجه به اینکه در منابع نظری و تحقیقات پیشین عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی به صورت شفاف تبیین نشده و دانش دقیقی از موضوع حکمرانی منابع انسانی در دسترس محقق نبود، لذا در این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی با کمک تحلیل مضمون مفهوم جدیدی بود که تبیین شده و چرایی و چگونگی اجرای آن ارائه گردید.

بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی دارای ۱۱ عامل کلیدی اصلی (عوامل قانونی، عوامل فناوری، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل زیست محیطی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل آموزشی، عوامل فردی، عوامل بازار کار و عوامل و ارزش‌های فرهنگ ملی)، ۶۸ مضمون سازمان دهنده و ۱۴۴ مضمون پایه می‌باشد.

تفاوت نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین در اینست که اولاً تاکنون پژوهشی مستقل به شناسایی عوامل موثر بر مقوله منحصر بفرد حکمرانی منابع انسانی در ایران نپرداخته است و تحقیق واحدی تحت عنوان پژوهش حاضر انجام نشده است؛ ثانیاً پژوهش‌هایی که به شناسایی یا بررسی عوامل موثر بر مقوله مدیریت منابع انسانی پرداخته اند تنها به شناسایی یا بررسی چند عامل کلیدی پرداخته اند. از اینرو تحقیق حاضر با توجه به اهمیت موضوع عوامل موثر کلیدی بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی و با عنایت به فقدان انجام مطالعات دانشگاهی در این خصوص انجام پذیرفته است. بنابراین میتوان نتیجه گیری کرد که بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل کلیدی موثر شناسایی شده می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و ارزیابی‌های حکمرانی منابع انسانی و رفع مشکلات و موانع احتمالی موجود و ارتقای بازدهی و کیفیت آن از جامعیت کافی برخوردار باشد. در این پژوهش سعی شده است که با نگاهی جامع عوامل کلیدی موثر شناسایی و پیشنهاد شود به نحوی که برای علاقه‌مندان و پژوهشگران این حوزه مورد بهره‌برداری و استفاده قرار گیرد.

هر پژوهش دارای محدودیت‌های خاص خود است. دو محدودیت اصلی در این پژوهش عبارت‌اند از:

- ✓ محدودیت تعمیم: از آنجایی که یافته‌های این پژوهش ناظر بر بخش دولتی شهر کرمان در ایران است، در خصوص تعمیم آن به بخش دولتی شهرهای دیگر باید جانب احتیاط را رعایت کرد.
- ✓ محدودیت روش پژوهش: از آنجایی که در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، محدودیت این تکنیک را نباید نادیده گرفت.
- ✓ در نهایت با توجه به نتایج پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌شود: پژوهش‌های مشابهی در بین تمام سازمان‌های زیر مجموعه بخش دولتی ایران صورت پذیرد؛ انجام مطالعات تطبیقی در مورد عوامل موثر بر حکمرانی منابع انسانی در نظام اداری ایران با کشورهای پیشرفته، به منظور شناخت نقاط قوت و نقاط ضعف و هم‌چنین افزایش تعمیم‌پذیری نتایج، صورت پذیرد. از سوی دیگر، ضمن به کارگیری روش شناسی‌های دیگر برای شناسایی عوامل موثر بر حکمرانی منابع انسانی، الزامات، زیرساخت‌ها و موانع پیاده‌سازی حکمرانی منابع انسانی در بخش دولتی ایران را بررسی کنند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Abedini Nazari, N., Adab, H., & Chahardoli, A. (2024). Designing a Model for the Integration of Physical, Informational, and Financial Processes in the Supply Chain to Achieve Resilience in the Automotive Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 192-204. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.1.11>
- Alshalma, M. A. A., & Alhamawndi, W. A. A. (2020). Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-14. [https://www.researchgate.net/publication/348392945\\_Requirements\\_for\\_building\\_human\\_resources\\_governance\\_Survey\\_of\\_a\\_sample\\_of\\_managers\\_of\\_tourism\\_corporations](https://www.researchgate.net/publication/348392945_Requirements_for_building_human_resources_governance_Survey_of_a_sample_of_managers_of_tourism_corporations)
- Arulrajah, A. A. (2016). Literature Review on Good Governance in the Organizations through Human Resource Management: A Corporate Level Analysis. *International Business Research*, 9(8), 14-23. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n8p14>
- Daneshi, A., Damghanian, H., Danaei Fard, H., & Rostegar, A. (2021). Factors Affecting Effective Human Resource Management Based on the Ethical Component of Social Responsibility. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 16(4), 162-154. <https://ethicsjournal.ir/article-1-2254-fa.html>
- Daniel, S. J., Cieslewicz, J. K., & Pourjalali, H. (2012). The impact of national economic culture and country-level institutional environment on corporate governance practices. *Management International Review*, 52(3), 365-394. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0108-x>
- Dordević, B. (2016). Impact of National Culture on International Human Resource Management. *Economic Themes*, 54(2), 281-300. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0014>
- Gholi Pour Soteh, R., Zarjo, S., & Najafi Rastaki, H. (2024). Identifying Factors Affecting National Human Resource Management with Emphasis on Human Resource Challenges. *Human Resource Studies*, 14(2), 55-29. <https://civilica.com/doc/2060114/>
- Kahler, B., & Grundy, J. (2019). *Human Resource Governance*. Aron Publishing. [https://books.google.com/books/about/HR\\_Governance.html?id=4QtjDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/HR_Governance.html?id=4QtjDwAAQBAJ)
- Kreissl, B. (2012). What is HR governance? In.
- Manafi, F., Tekyan, A., & Sari, A. A. (2017). Evaluating Human Resource Governance in the Iranian Health System. *English Journal of Health Education and Promotion*, 8(97), 8-1. <https://herc.tums.ac.ir/Article/%D8%A7%D8%B1%D8%B2%DB%8C%D8%A7%D8%A8%DB%8C-%D9%BE%DB%8C%D8%B4%D8%B1%D9%81%D8%AA-%D8%B3%DB%8C%D8%B3%D8%AA%D9%85-%D9%85%D8%A7%D9%84%DB%8C-%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%AA-%D9%85%D9%84%DB%8C-%D8%A8%D9%87-%D8%B3%D9%88%DB%8C-%D9%BE%D9%88%D8%B4%D8%B4-%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%AA-%D9%87%D9%85%DA%AF%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%A7%DB%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86:-%D9%BE%D8%B1%D9%88%D8%AA%DA%A9%D9%84-%D9%85%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%87-%D9%85%D8%AE%D8%AA%D9%84%D8%B7>
- Milicevic, M. S., Vasic, M., & Edwards, M. (2015). Mapping the governance of human resources for health in Serbia. *Health policy*, 119(12), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.08.016>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Moradpour, Z., Madhooshi, M., Safaie, A. H., & Yahyazadeh Far, M. (2024). Structural Interpretive Modeling of the Thought Pattern of Successful Entrepreneurs in Iran's Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 212-224. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2414>
- Nicolaides, A. (2015). Tourism Stakeholder Theory in practice: instrumental business grounds, fundamental normative demands or a descriptive application? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(2), 1-27. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/20642>



- Raeisi, N., Jafarinea, S., & Zare, H. (2024). Testing the Model for Enhancing Administrative Transparency in Interaction with E-Government Development Programs in the Social Security Organization. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 320-334. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.1.18>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Singh, A., & Shukla, T. (2017). Antecedents of HR Governance - An Insight. *IJAR&D*, 3(1), 7-16. [https://www.researchgate.net/publication/313841165\\_Antecedents\\_of\\_HR\\_Governance\\_-\\_An\\_Insight](https://www.researchgate.net/publication/313841165_Antecedents_of_HR_Governance_-_An_Insight)
- Trakulmututa, J., & Chaijareonwattana, B. (2013). Factors Affecting the Achievement of Good Governance in HRM: The Empirical Study of Local Governments in Southern Part of Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 34-39. <http://jhrmls.thebrpi.org/vol-1-no-1-june-2013-abstract-1-jhrmls>
- Williams, N., & Ferdinand, N. P. (2014). Performance management maturity in the age of big data. *International Journal of Managing Performances in Business*, 7(2), 311-317. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2014-0001>