

Public Organization Management

Vol. 13(4), (Series 52): 105-128/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74480.5183>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Analyzing The Reasons For The in Effectiveness of Human Resources Management in The Public Sector of Iran

Hossein Kamandi¹, Ali Asghari Sarem^{2*}, Mostafa Rezaeirad³

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University Hamedan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

*Correspondence

Ali Asghari Sarem
E-mail: a.sarem@pnu.ac.ir

Receive Date: 03/May/2025

Revise Date: 18/July/2025

Accept Date: 23/July/2025

How to cite

Kamandi, H., Sarem, S., & Rezaei Rad, M. (2025). Analyzing The Reasons For The in Effectiveness of Human Resources Management in The Public Sector of Iran. *Public Organization Management*, 13(4), 105-128.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Following recent changes in administrative structures, a new approach in public administration has emerged, emphasizing transformation, efficiency, accountable government, and systems. These developments necessitate changes in the country's public administration systems, which rely on various resources, including human, financial, material, and information resources. Human resources are the most important capital, serving as a key tool for transformation, efficiency, and organizational success. The view and role of humans in organizations have a significant impact on efficiency. Scientific findings suggest that human resource management is crucial to achieving goals, as innovation and development originate from human input. A comprehensive human resource management system enhances organizational performance, while its absence causes major problems. Human resources are the country's most valuable asset and the basis of development. Studies on human resource management in government organizations in developing societies, including Iran, reveal various inefficiencies affecting these organizations, resulting in setbacks and public dissatisfaction. To address dissatisfaction and improve human resource management in the Iranian government sector, this research was conducted to offer suggestions for enhancement based on its findings. Effective human resource management is crucial for social modernization and can enhance public trust in government organizations. Recent trends show that management performance in Iran is not positive. Reports and evidence indicate inefficiencies in Iran's government sector human resource management, prompting this research to investigate their causes on a national level. The main question is: What are the most important reasons for the inefficiency of the human resource management system in Iran's government sector, and how are they categorized?

Methodology

This research is applied with the purpose of exploring the inefficiency of the human resource management system in Iranian government organizations from the perspective of policymakers and executives. It is a library research in

location, using data collected from participants to identify mental patterns. Its nature is exploratory, using qualitative content analysis. The statistical population comprises policymakers with at least 4 years of experience in policy-making centers and executives with at least 10 years of executive experience in Iranian government organizations, all of whom have relevant opinions and influence. Data were collected through 21 semi-structured interviews with executives (lasting 35–60 minutes each) and an analysis of speeches and comments from 29 policymakers whose views on human resource management inefficiency were published in news agencies. For both groups, open-ended questions and available speeches addressed the topic of inefficiency. Researchers conducted interviews, collected data, and recorded field notes during the data analysis process. Policymakers include members of the Islamic Consultative Assembly, presidential candidates, and heads of the three branches at various times. Implementers include managers, deputies, and employees active in human resource fields. The Attridge-Asterling (2001) coding method was used, assigning “I” to interviewees and “P” to policy speeches. Codes were labeled, grouped by semantic/conceptual affinity, and categorized using the Ahranjani triad model (Mirzai Ahranjani, 1998): behavioral, structural, and contextual factors. The study analyzed and grouped the 53 main reasons for human resource management inefficiency identified by policymakers and administrators into structural, behavioral, and contextual reasons. To assess the quality and validity of this research, four criteria from Lincoln and Guba (1985) were used.

Findings

The findings showed that the lack of attention to behavioral problems of human resources, the lack of proper implementation of current laws by the executors, the lack of motivation of managers and government employees, the preference for relationship-oriented over rule-oriented, and the lack of attention to human resources knowledge and science by government managers are among the most important reasons for inefficiency in the behavioral dimension. The unnecessary formalities of the administrative system, the lack of revision of administrative processes, the disregard for the law in developing the human resources management system, and the absence of a motivation system within the human resources management system are among the most significant reasons for structural inefficiency. In the contextual dimension, the allocation of management positions based on political relations rather than competence, insufficient financial resources, the weakness of the government's governance roles compared to the roles of tenure, the lack of appropriate policymaking for the national human resources management system, and the neglect of human resources programs with government changes are among the most important reasons for the inefficiency of the human resources management system in the Iranian public sector.

Discussion and Conclusion

The results indicate that to be effective and efficient, and to further enhance the development of human resources in Iranian government organizations, it is necessary to implement targeted interventions across behavioral, structural, and contextual dimensions. These three reasons must be considered together and simultaneously, and compatibility between the managerial, political, legal and professional dimensions must be established with the cultural characteristics of Iran, which are more rational, and conditions must be provided so that policymakers and managers of government agencies can benefit from familiarizing themselves with the reasons for human resource inefficiency in

order to empower and increase its success in government organizations. They can also take action and make decisions based on evidence and accurate information about inefficiencies by becoming familiar with the reasons that cause these inefficiencies. Analyzing these inefficiencies to increase transparency, professionalism, and effectiveness and efficiency of this system in government organizations and of course to foster stronger and more efficient organizations will pave the way for the efficiency of human resource management in Iran; and for the efficiency of human resource management, policymakers must seriously pay attention to the various dimensions that create these inefficiencies, and the reasons that create these inefficiencies in Iranian government organizations must be integrated into the minds and perceptions of politicians, policymakers, and managers and employees in government organizations so that they can take effective steps to facilitate the country's development and progress in the field of human resources, especially in Iranian government organizations. This can be considered an effective step in facilitating the country's long-term development process. The existence of efficient and effective human resource management in the government sector, which bears a serious responsibility for the country's future, is key to a country's development and essential for any government.

KEY WORDS

Human Resource Management in the Public Sector, Inefficiency of the Human Resource Management System, Iran Public Administration, Human Resource Management System in Iran.



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال سیزدهم، شماره چهارم، پیاپی ۵۲، پاییز ۱۴۰۴ (۱۲۸-۱۰۵)

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74480.5183>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی»

واکاوی دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

حسین کمندی^۱، علی اصغری صارم^{۲*}، مصطفی رضایی راد^۳

چکیده

پژوهش حاضر باهدف واکاوی دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با ماهیتی اکتشافی و با استفاده از روش تحلیل محتوی کیفی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش آن دسته از خطامشی‌گذاران و مجریان سازمان‌های دولتی ایران بودند که در رابطه باریشه‌های ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی دارای نظرات درخور توجه بودند. داده‌ها به دو شیوه انجام ۲۱ مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل ۲۹ سخنرانی و اظهارنظر تخصصی که حول موضوع محوری پژوهش ایراد شده بودند، به دست آمد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران ذیل سه بعد دلایل ساختاری، دلایل رفتاری و دلایل زمینه‌ای دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد عدم توجه به مشکلات رفتاری منابع انسانی، عدم اجرای درست قوانین فعلی توسط مجریان، بی‌انگیزگی مدیران و کارکنان دولتی و ارجحیت رابطه‌مداری بر ضابطه‌مداری از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی در بعد رفتاری هستند. تشریفات زائد نظام اداری، عدم تجدیدنظر در فرآیندهای اداری و بی‌توجهی به قانون در تدوین نظام مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی‌ها ساختاری هستند. در بعد زمینه‌ای، اختصاص پست‌های مدیریت براساس مناسبات سیاسی و نه شایستگی، ناکافی بودن منابع مالی، ضعف نقش‌های حاکمیتی دولت و عدم خطامشی‌گذاری مناسب از مهم‌ترین دلایل ناکارآمد شدن نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران هستند. نتایج نشان‌دهنده آن است ارتقای کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران نیازمند انجام مداخلات مؤثر و مرتبط با هر یک از این دلایل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است که درهم‌تنیدگی مرموزی میان آن‌ها حکم‌فرما است.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی ملی، ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی، نظام اداری ایران، مدیریت منابع انسانی در ایران.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

*نویسنده مسئول: علی اصغری صارم
ایانامه: a.sarem@basu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱

استناد به این مقاله:

کمندی، حسین؛ اصغری صارم، علی و رضایی راد، مصطفی (۱۴۰۴). واکاوی دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۴)، ۱۰۵-۱۲۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

شایسته آن، امکان نیل به اهداف سازمانی با دشواری مواجه می‌شود (چاوداری^۸، ۲۰۱۱)؛ به عبارت دیگر، مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، زمانی اتفاق می‌افتد که رهبری سازمان و مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد (بوین^۹، ۲۰۰۳). در واقع سرمایه‌های انسانی بدون مدیریت مناسب، نمی‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود و چالش‌های متعددی را به وجود می‌آورد (دلری ورومپی^{۱۰}، ۲۰۱۷). عملکرد درست این نظام می‌تواند بر موفقیت و کارآمدی یک سازمان و نیز بر ناکارآمدی و عدم موفقیت آن تأثیر بسزایی داشته باشد.

بررسی سیر تحولات نظام اداری ایران به صورت عام و نظام مدیریت منابع انسانی در ایران به صورت خاص، به خصوص در سال‌های اخیر، حاکی از وجود نشانه‌هایی از ناکارآمدی در این نظام‌ها است. تا جایی که این مسئله اکنون به یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های مدیران عالی نظام و نیز مدیران ارشد نظام اداری تبدیل شده است. برای مثال مقام معظم رهبری در بخشی از فرمایشات خود می‌فرماید: «ازجمله زمینه‌هایی که بعد از انقلاب تا امروز، با همه تلاشی که شده است، نتوانسته‌ایم در آن پیشرفت شایسته‌ای را به دست آوریم، زمینه نظام اداری متناسب با هدف‌های جمهوری اسلامی است»^{۱۱}. در جای دیگر ایشان می‌فرمایند «ما واقعاً در زمینه مسائل اداری و نظام اداری دچار مشکلات و آسیب‌های دیرپا و مزمن هستیم»^{۱۲}.

ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی ملی با خود نشانه‌هایی به همراه دارد. برای مثال در دهه گذشته، گزارش‌های درباره میزان ساعت کار مفید در ایران ارائه شده است که نشان می‌دهد، ساعت کاری مفید در کشور پایین است (قلی‌پور، ۲۰۲۲). بانک جهانی^{۱۳} در سال ۲۰۲۰ رتبه کسب‌وکار ایران را ۱۲۷ گزارش کرده است که به نظر می‌رسد حداقل بخشی از این وضعیت می‌تواند ناشی از ناکارآمدی نظام اداری باشد. در توضیح می‌توان استدلال کرد که چون بخشی از کارآمدی نظام و فضای کسب‌وکار در یک کشور به کیفیت و کارآمدی نظام‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری آن کشور بر می‌گردد (که نظام مدیریت منابع انسانی نیز یکی از مهم‌ترین این نظام‌هاست)، به نظر می‌رسد که بر عکس این استدلال نیز تا حدودی درست باشد و ناکارآمدی در این نظام‌ها موجب وضعیت نامناسب بوم‌زیست کسب‌وکار کشور شود. همچنین سهم ثروت نامحسوس یا همان منابع نیروی انسانی و ساختار در تولید ثروت در

نظام اداری مجموعه‌ای از عناصر به هم مرتبط شامل ساختار، کارکرد و ارزش‌های حاکم است که برای نیل به اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور باهم در تعامل هستند (ابراهیم^۱، ۲۰۱۵). نظام اداری زمانی کارآمد و اثربخش خواهد بود که اجزای آن در درون نظام دارای فعالیت منسجم و تعامل‌گرا را شکل دهند (برن‌سون^۲، ۲۰۰۶). یکی از مهم‌ترین اجزای نظام اداری، منابع انسانی است که نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند (نقوی و همکاران، ۱۳۹۷؛ لی و یانگ^۳، ۲۰۲۱). از همین رو مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کلید اصلی دستیابی به اهداف تلقی می‌شود (سانچز و سوربانو^۴، ۲۰۱۱ و وودارد^۵، ۲۰۰۵). سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آن‌هاست (باکوتیک^۶، ۲۰۱۶). در سطح ملی نیز منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر کشور محسوب می‌شود و می‌تواند محور کارآمدی و ناکارآمدی نظام اداری آن کشور محسوب شود. موفقیت سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی که با حجم کثیری از ارباب‌رجوع سروکار داشته و با منافع و حوائج عامه مردم سروکار دارند، به وجود نظام منابع انسانی کارآمد و وجود کارکنان شایسته در آن بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌عنوان مدیریت کارمندان شاغل در سازمان‌های دولتی تعریف شده است.

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در بعضی موارد تمایزهای مهمی با مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی دارد. در بخش دولتی مدیریت منابع انسانی درون یک سیستم سیاسی که شامل طیف وسیعی از ذینفعان مختلف با انگیزه‌های کاملاً متفاوت است قرار گرفته و در این شرایط است که مشغول پیگیری ارزش‌ها و منافع عمومی است (استانوا^۷، ۲۰۱۴). در واقع، نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، شامل فعالیت‌های آن سازمان است که بر مدیریت منابع انسانی متمرکز بوده و حداقل به چهار فرایند کلی شامل تأمین، نگهداشت، آموزش و ارزیابی منابع انسانی مربوط می‌شوند که اجرای صحیح این چهار فرایند می‌تواند نتایج خوب در مدیریت را تضمین کند و ضعف مدیریت دولتی در این چهار فرایند، زمینه‌ساز به وجود آمدن ناکارآمدی در سرمایه انسانی می‌شود (محمدی‌فر و سلیمانی، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد که در سازمان‌های دولتی، بدون وجود منابع انسانی کارآمد و نظامی برای مدیریت

8. Chaudhary

9. Boyne

10. Delery & Roumpe

۱۱. بیانات در دیدار با کارگزاران نظام در تاریخ ۱۳۷۸/۱۰/۰۴

۱۲. بیانات در دیدار با رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت ۱۳۹۲/۰۶/۰۶

13. World Bank Group

1. Ibrahim

2. Brunsson

3. Li & Yang

4. Sanchez & Sourina

5. Woodard

6. Bakotić

7. Stanova

گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۲۰۲۳) نیز به فقدان سازوکارهای برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی در نظام اداری و استخدامی کشور اشاره شده است.

به نظر می‌رسد علی‌رغم تلاش‌های انجام شده و برنامه‌های تدوین و اجرا شده هنوز عملکرد نظام منابع انسانی در ایران به حد مطلوب و کارآمدی نرسیده باشد. همین موضوع به یکی از جدی‌ترین عوامل کاهش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی به نظام اداری در سال‌های اخیر تبدیل شده است. نظام مدیریت منابع انسانی همانند شمشیر دو لبه‌ای است که اگر به‌درستی کار کند، پیش‌برنده امور بوده ولی اگر درست عمل نکند و ناکارآمد باشد، به همان میزان مانع توسعه خواهد بود. امروزه روشن شده است که آن دسته از کشورهایی که به نتایج مطلوب‌تری در زمینه توسعه دست پیدا کرده‌اند، در گذشته تلاش و اهتمام جدی‌تری در تربیت نیروی انسانی خود داشته‌اند (شیر کرمی، ۲۰۲۴) و البته استقرار نظام مدیریت منابع انسانی کارآمد در سطح ملی داشته‌اند.

در قانون مدیریت خدمات کشوری بر ارتقای کارآمدی در نظام مدیریت منابع انسانی تأکید شده است. برای مثال در ماده‌های ۵۳ و ۵۴ این قانون، به انتخاب و انتصاب افراد در پست‌هایی مدیریت حرفه‌ای، پس از احراز شایستگی‌ها اشاره شده است و برای استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی را مکلف کرده است تا شرایط لازم را برای انتخاب افراد در نظر بگیرند. در ماده ۱۰۶ قانون برنامه هفتم پیشرفت، به‌منظور ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی، افزایش انگیزه کارکنان دولت برای ارائه خدمات کیفی، ساماندهی جذب، به‌کارگیری و همچنین توسعه کیفی کارکنان وزارتخانه‌ها، شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی زیرمجموعه قوه مجریه اقداماتی پیش‌بینی شده است. در یک جمع‌بندی می‌توان چنین ادعا کرد که وجود سرمایه انسانی اثربخش و نظامی کارآمد برای مدیریت آن، یکی از پیش‌نیازهای پیشرفت و توسعه هر کشوری شناخته شده می‌شود (کوتاریدی، ۲۰۱۹).

منابع انسانی کارآمد و خلاق، تعیین‌کننده عملکرد برتر و توان رقابتی سازمان‌ها و کشورها است (یزدانی، ۲۰۰۵). گفته می‌شود که کشورداری خوب به سبب وجود «سیستم‌های مدیریتی و سازمانی» دقیق اعمال می‌شود (دانایی‌فرد، ۲۰۱۹). در جوامع مردم‌سالار، این نظام به‌عنوان بازوی اجرایی بخش سیاسی جامعه به شمار می‌رود و یکی از کلیدی‌ترین ابزارها برای اداره عمومی جامعه محسوب می‌شود که می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری و مردم‌سالاری کمک کند. از طرف مقابل، ناکارآمدی‌های این نظام نیز می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل فروپاشی دولت‌ها به شمار رود. بسیار دشوار است کشوری را پیدا کرد که توسعه‌یافته باشد، اما نظام مدیریت منابع انسانی غیرکارآمدی در سطح ملی و در بخش دولتی داشته باشد؛

ایران حدود ۱۲ درصد در مقابل متوسط جهانی که حدود ۷۷ درصد است گزارش شده است.

براساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس جایگاه ایران در شاخص جهانی نوآوری در سال ۱۴۰۲، ۱۳۲ از ۱۵۲ کشور است که همین موضوع هم می‌تواند نشانه‌ای از ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی ملی در بسیج و استفاده درست از استعدادهای انسانی باشد. چراکه توسعه نوآوری ارتباط بسیار تنگاتنگی با کیفیت مدیریت منابع انسانی در یک کشور دارد.

براساس گزارش برنامه توسعه ملل متحد که ازجمله کارگزاری‌های سازمان ملل متحد است، توسعه انسانی ایران بین ۱۸۹ کشور جهان در رتبه ۱۱۸ قرار دارد که شاید زمینه‌ساز همین ناکارآمدی باشد. در آخرین گزارش رقابت‌پذیری جهانی^۱ سال ۲۰۲۳، جمهوری اسلامی ایران با کسب رتبه ۱۱۶ از میان ۱۴۱ کشور، نسبت به سال گذشته ۴ رتبه تنزل داشته است. در نتیجه به‌طور واقعی می‌توان ادعا کرد وضعیت ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در ایران در گزارش‌های جهانی کاملاً مشهود است.

مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نیز در سال‌های گذشته حاکی از آن بوده است که بیشترین مشکلات نظام اداری سازمان‌های دولتی ایران در بخش نیروی انسانی متراکم شده است (گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۲). برای مثال، در ماده ۱۱۰ قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، توسعه ناکارآمدی نظام مدیریت مورد تحلیل قرار گرفته که برخی از آن‌ها ناظر بر نقاط ضعف منابع انسانی است. همچنین در اجرای «سیاست‌های کلی نظام اداری» و به‌منظور تسهیل اجرای فصل بیست و سوم این قانون و به استناد ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، «برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» را تصویب شده است.

در سال‌های اخیر مراکز دولتی ایران به‌نوعی از القائنات سیاسی به‌ویژه در زمینه عملکرد مدیران و ناکارآمدی در حوزه‌های مختلف مدیریتی، به‌ویژه ناکارآمدی‌های در حوزه‌های مختلف نظام مدیریت منابع انسانی در کشمکش است (آغاز و همکاران ۱۳۹۶). از دیگر نشانه‌های ناکارآمدی در نظام منابع انسانی کشور، کاستی‌ها و آسیب‌های جدی در برگزاری آزمون کتبی و مصاحبه حضوری در فرایند انتخاب متقاضیان استخدامی است که یکی از موانع جدی تحقق شایسته‌سالاری و بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و عمومی کشور و در نتیجه مسبب ناکارآمدی محسوب می‌شود (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲). تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران (رهنورد، ۱۴۰۰) و عدم توازن در توزیع منابع انسانی از دیگر نشانه‌های ناکارآمدی نظام منابع انسانی در سطح ملی است. در

عدالت اجتماعی و همکاری). دیدگاه چهارم، مدیریت منابع انسانی دولتی را به‌عنوان تجسم سیستم‌های منابع انسانی - قوانین، مقررات، سازمان‌ها و رویه‌های مورد استفاده برای تکمیل کارکردهای پرسنلی به شیوه‌هایی که تجلی ارزش‌های توصیف شده است تلقی می‌کند. از آنجایی که مدیران در بخش دولتی باید اهداف متعدد و بعضاً متناقضی را محقق سازند، در امر مدیریت منابع انسانی با چالش‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی مواجه هستند که ناکارآمدی در ابعاد آن می‌تواند هزینه‌های گرانباری را بر نظام اداری و کل کشور تحمیل کند؛ به عبارت دیگر، هر کشوری برای بهبود حکمرانی و افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند براساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان براساس منافع عمومی جامعه و با رعایت عدالت (باتیتوفا^۶، ۲۰۱۹) بپردازند (حاج کریمی و همکاران، ۲۰۰۲).

منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند، کمیاب، غیرقابل‌کی‌برداری و تقلید است (صارمی، ۲۰۱۸) و می‌تواند موجب ترقی و بالا رفتن سطح آن شود. به همین ترتیب، کارکنان ناشایست و ناکارآمد می‌توانند یک سازمان بزرگ را به‌سوی سقوط بکشانند (اصفهانی و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع، سازمان را با مشکل بزرگ نابودی استعدادها مواجه سازند (شمانی و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به توانایی و دانش فکری کارکنان خود وابسته شده‌اند (امودها و همکاران^۷، ۲۰۱۹). تحقق ارائه خدمات با کیفیت در سازمان‌ها، در گروه وجود منابع انسانی با استعداد و پراورزی و بالانگیزه است (اسوانسون^۸، ۲۰۰۱) چون با توجه به خدمت‌محور بودن سازمان‌های دولتی، منابع انسانی شاغل در این سازمان‌ها، نقش بسزایی در بهبود عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند و دانش، تخصص، مهارت، انگیزه و تعهد کارکنان می‌تواند کمک شایانی به سازمان‌های دولتی در نیل به اهداف خویش کند (صانعی، ۲۰۱۱). لذا بهبود و بهسازی منابع انسانی به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی بوده است (حبیبی و ضابط، ۲۰۱۱).

منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نقش بسیار مهمی در عملکرد و توسعه این سازمان‌ها ایفا می‌کنند و اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌واسطه خدمات فراگیر این سازمان‌ها در سطح جامعه بیشتر از سازمان‌های خصوصی است. در این سازمان‌ها، با توجه به خدمتی بودن وظایفشان، عامل انسانی مهم‌ترین منبع قابل‌اتکا بر پایه خدمات‌رسانی به شهروندان است (اودنرت^۹ و همکاران، ۲۰۱۹) که ناکارآمدی مدیریت این عامل انسانی می‌تواند

بنابراین سؤال اصلی این پژوهش آن است که مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران کدامند و دسته‌بندی آن‌ها به چه صورتی است؟

مبانی نظری

برای ایفای نقش مؤثر مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به‌عنوان دارایی بسیار مهم دولت (قلی‌پور، ۲۰۲۲) به دانش درباره قانون و بافت دولت نیاز است (آگویینیس و همکاران^۱، ۲۰۲۴). از این‌رو برای پیاده‌سازی اثربخش منابع انسانی در بخش دولتی، لازم است حوزه‌ها و محیط اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... را شناخته و براساس آن‌ها اقدام شود (انور و عبدالله^۲، ۲۰۲۱).

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر جامعه، عامل اصلی توسعه آن جامعه تلقی می‌شود و بخش عمده‌ای از توسعه و پیشرفت هر کشوری، وابسته به کارآمد و اثربخش بودن این نظام در آن جامعه است؛ بنابراین لازم است مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی هر کشوری مورد مطالعه و مذاقه قرار گیرد که در ادامه به این مهم پرداخته می‌شود.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین ابزارهای اداره عمومی جامعه محسوب می‌شود که می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری و مردم‌سالاری کمک کند (وودارد، ۲۰۰۵). مدیریت اثربخش منابع انسانی، بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی را به وجود می‌آورد (مانیستیتا و فانگسون^۳، ۲۰۱۵؛ قاسمی و نامدارجویمی، ۲۰۲۲؛ بابایی راینی و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل امروز در مدیریت کارکنان بخش دولتی در طول چهار دهه گذشته تغییر، حرفه‌ای شدن و جنجال زیادی را تجربه کرده باشد (ریسوسی^۴، ۲۰۱۶).

از دیدگاه کاندیری^۵ چهار دیدگاه به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی وجود دارد. دیدگاه نخست به کارکردهای موردنیاز (برنامه‌ریزی، جذب، توسعه و انضباط) بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اشاره دارد. دیدگاه دوم شامل فرایندهایی می‌شود که به وسیله آن‌ها مشاغل دولتی به‌عنوان منابع کمیاب تخصیص داده می‌شوند. دیدگاه سوم تعاملات بین تعدادی از ارزش‌های پیچیده و در حال افزایش اجتماعی که اغلب باهم متضادند را مورد توجه قرار می‌دهد (ارزش‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، کارایی، حقوق کارمند،

6. Butitova
7. Amudha et al
8. Swanson
9. Audenaert

1. Aguinis et al
2. Anwar & Abdullah
3. Manistitya & Fongsuwan
4. Riccucci
5. Condrey

همین موضوع، در بند (۱۰) اصل سوم قانون اساسی، ایجاد نظام اداری صحیح و کارآمد به‌عنوان یکی از وظایف دولت جمهوری اسلامی ایران پیش‌بینی شده است.

در ماده‌های ۵۳ و ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران در دستگاه‌های اجرایی پیش‌بینی شده است. به‌طور مشابه در شورای عالی اداری کشور، در دستورالعمل شماره ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۱/۳۱ در راستای اجرای ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری و در رابطه با انتصاب افراد در پست‌های مدیریت حرفه‌ای و مدیریت اجرایی کشور، شایستگی‌های عمومی را برای هر سطح مدیریتی بیان کرده است. با وجود این، آن‌گونه که شایسته بوده است، اهتمام کافی به اجرای این مواد قانونی نشان داده نشده است و اکنون باگذشت سال‌ها از اجرای آن، بسیاری از احکام این قانون یا به اجرا درنیامده یا اینکه به شکلی ناقص اجرا شده‌اند. درزمینه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در این قانون نیز شکاف نظری در راستای مسائل عملی وجود دارد (صالحی کردآبادی و همکاران، ۲۰۱۸).

بررسی انتقادی مدیریت منابع انسانی دولتی ایران حاکی از وجود ناکارآمدی‌هایی است که به برخی از این موارد در ادامه و در جدول (۱) اشاره شده است. برای مثال، نتایج پژوهش میرمحمدی و حسن‌پور (۲۰۱۱)، نشان داد که عمده مسائل و مشکلات نظام اداری مربوط به بخش منابع انسانی است. از نگاه آغاز و همکاران (۱۳۹۶)، عمده مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران شامل ساختار ناپایدار و شخصی، شرح شغل منسوخ، استاندارد دوگانه در استخدام کارکنان، نبود مسیر شغلی منظم، برنامه‌های آموزش عمومی به‌جای تخصصی، عدم تعادل بین دستمزد و عملکرد، عدم تناسب بین استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دروغین دانش، عدم انطباق در سیستم‌های منابع انسانی و چالش کارمندان غیر شایسته.

عسگری ده آبادی (۲۰۲۳)، بر این باور است که وضعیت نیروی انسانی بخش دولتی است در بسیاری از مشاغل، با شغل موردنظر سنخیت نداشته و منجر به استخدام کارمندی غیر کارآمد و نامناسب برای آن شغل شده است. طبق گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۲۰۲۳)، نیز جذب و تأمین منابع انسانی در کشور با ناکارآمدی‌های زیادی دسته به گریبان است. همچنین آمارهای منتشره شده در خصوص تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی کماکان حاکی از تورم نیروی انسانی در بخش دولتی است (رهنورد، ۲۰۲۱).

تبعات زیادی را به دنبال داشته باشد. برای مثال، استخدام بستگان و نادیده گرفتن تخصص به‌عنوان یک معیار انتخاب، پارتی‌بازی و نبود سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و معیارهای روشن برای ارتقا، ارزیابی براساس قضاوت‌های ذهنی، پاداش براساس معیارهای ذهنی و نه صلاحیت، افزایش حقوق براساس سنوات و نه صلاحیت، عدم شفافیت بین پرداخت و عملکرد ازجمله چالش‌هایی است که در اثر ضعف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به وجود می‌آید (یگانه و سو، ۲۰۰۸) که برخی از این نشانه‌ها در نظام مدیریت منابع انسانی کشور ما نیز مشهود است.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

انقلاب اسلامی ایران نیز از بدو تولد تاکنون به یمن مدیران و کارکنان حکومتی و با همراهی مردم به حیات خود ادامه داده است (دانایی‌فرد، ۲۰۱۹). وضعیت مدیریت منابع انسانی در ایران تحت تأثیر عوامل مختلف ازجمله سیاست‌های دولت، شرایط اقتصادی و هنجارهای فرهنگی است (یگانه و سو، ۲۰۰۸). مهم‌ترین چالش‌های حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران متأثر از تغییر و تحولات متغیرهای کلان مدیریتی، اقتصادی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی کشور است (میرمحمدی و حسن‌پور، ۲۰۱۱). کشور ما عموماً فاقد نظام مدیریت منابع انسانی کارآمد هستند (یگانه و سو، ۲۰۰۸).

در ایران نیز به خصوص در سال‌های اخیر، به دلیل افزایش سازمان‌های دولتی و ضعف در طراحی و اجرای زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی، آسیب‌هایی در نظام مدیریت منابع انسانی ملی ایجاد شده است که سلامت سازمان‌های دولتی را با خطر مواجه کرده‌اند (عسگری ده‌آبادی، ۲۰۲۳). یگانه و سو (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران هنوز در مرحله «مدیریت کارکنان» قرار دارد و توجه کمی به کارآمدی سازمانی آن می‌شود. در سازمان‌های دولتی ایران، عدم شایسته‌سالاری ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی و کاهش بهره‌وری در این سازمان‌ها را به دنبال داشته است. این ناکارآمدی در دستگاه‌های دولتی ایران امروزه یکی از اساسی‌ترین دغدغه مدیران و خط‌مشی‌گذاران در سازمان‌هاست و با بررسی سیر تحولات نظام مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی در سال‌های اخیر نمی‌توان مدیریت و عملکرد مدیران را در کشور را مثبت ارزیابی کرد (طبرسا، ۲۰۲۱). اهمیت این موضوع آنجایی بیشتر می‌شود که در بیشتر سازمان‌های دولتی کشور، انواع مختلفی از ناکارآمدی‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی به صورت عمد یا ناخواسته به وجود آمده است که موجب عقب‌ماندگی کشور و نارضایتی اقشار مردم شده است (دانایی‌فرد، ۲۰۱۹). نظر به

جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Research Background

پژوهشگر و سال	یافته‌های پژوهش
گاراوان ^۱ (۲۰۱۸)	بدون وجود یک رویکرد مناسب به توسعه منابع انسانی، رشد اقتصادی پایدار غیرممکن می‌شود و باید توجه کرد که توسعه منابع انسانی ملی با ساختارهای پیچیده اجتماعی و نهادی درهم آمیخته است.
بارناماتینز، لویز و رومرو ^۲ (۲۰۱۸)	تصمیم‌گیری‌های نامناسب هیئت‌مدیره سازمان و عدم پذیرش کارکنان برای اجرای تصمیم‌های مصوب شده، مهم‌ترین موانع مدیریت منابع انسانی سازمان‌های اسپانیایی برای پذیرش مسئولیت اجتماعی اقدامات کارکنان و ایجاد محیط کار مناسب برای آنان است.
عرفانیان‌خان‌زاده و خاکی (۲۰۱۸)	در ایران برنامه‌های تحول در نظام اداری به‌ویژه در حوزه منابع انسانی کمتر توفیق داشته‌اند.
فاضلی (۲۰۱۱)	لازم است نیروی انسانی به‌عنوان یکی از الزامات مغز افزاری و یکی از شاخص‌های عمده برای کسب اهداف چشم‌انداز ایران موردتوجه خاص قرار گیرد.
سیفی شجاعی (۲۰۱۹)	عوامل مؤثر بر ناکارآمدی مدیران دولتی شهر تبریز را شناسایی و اولویت‌بندی کرده است. ۳۱ چالش در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی وجود دارد که بیشترین فراوانی به دست آمده مربوط به چالش‌های نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه، سیاست‌های بالادستی، قانون و عدم شایسته‌سالاری است.
شیری و حیدرنژاد (۲۰۲۰)	انتخاب و انتصاب مدیران مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب، یکی از مسائل قابل‌توجه در سازمان‌های دولتی ایران است.
واعظی (۲۰۲۱)	در ایران، یکی از آفت‌های بوروکراسی این است که گرایش بوروکرات‌ها یعنی کارشناسان، مدیران و سطوح مؤثر بوروکراسی، به اقدامات زودگذر و آنی بیش از گرایش به اقدامات بلندمدت است.
طبرسا (۲۰۲۱)	شاید بتوان ناکارآمدی نظام مدیریت دولتی که تمام ذینفعان خود اعم از دولت، ارباب‌رجوع، قانون‌گذار، کارکنان و ... را دلگیر و به تعبیری مأیوس کرده است، به سیاست‌زدگی مدیریت در حوزه دولت نسبت داد.
نفیسی و همکاران (۲۰۱۱)	در سال‌های اخیر به‌نوعی از القائات سیاسی به‌ویژه در زمینه عملکرد مدیران و ناکارآمدی در حوزه‌های مختلف مدیریتی به‌ویژه ناکارآمدی‌هایی در حوزه‌های نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران شاهد بوده‌ایم.
رهنورد (۲۰۲۱)	تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران عمل مدیریت منابع انسانی در این بخش را با چالش مواجه ساخته است.
فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲)	انتصاب ناکارآمد مدیران در ایران، به ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی منتهی می‌شود. در پیش‌نویس لایحه برنامه هفتم توسعه ناکارآمدی نظام مدیریت مورد تحلیل قرار گرفته که برخی از آن‌ها ناظر بر نقاط ضعف منابع انسانی است.
مظفری و همکاران (۲۰۱۴)	از به حداقل رساندن فشارهای خارجی بر انتصاب‌های مدیریتی به‌عنوان راه‌کاری برای ارتقای کارآمدی نظام منابع انسانی سخن گفته شده است.
قلی‌پور سوته و همکاران (۲۰۲۴)	نظام مدیریت منابع انسانی ایران همانند سایر کشورهای در حال توسعه در وضعیت نامناسبی قرار دارد.
پوراحمدی و همکاران (۲۰۲۵)	به‌کارگیری مدل منابع انسانی برای نسل زد در سازمان‌های دولتی، می‌تواند به مدیران و سازمان‌های دولتی در توسعه و بهبود نیروی کاری، به‌ویژه نسل جدید، به‌عنوان نیروی محرکه سازمان‌ها، کمک شایانی کند و آن‌ها را به سازمان‌های پیشرو در حوزه خود مبدل سازد.

مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. مبنای انتخاب خطمشی‌گذاران داشتن حداقل ۴ سال سابقه خدمت در مراکز خطمشی‌گذاری و سیاست‌گذاری است و مبنای انتخاب مجریان ده سال سابقه کاری در مراکز اجرایی در سازمان‌های دولتی ایران بود. همچنین، افرادی در این پژوهش انتخاب شدند که در رابطه باریشه‌های ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران دارای ذهنیت‌های مختلف باشند. سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از: مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران کدامند؟ و دسته‌بندی آن‌ها به چه صورتی است؟ برای گردآوری اطلاعات، در گروه مجریان، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تعداد ۲۰ مصاحبه با افرادی که نقش تأثیرگذاری در حوزه نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بر عهده داشتند، به صورت حضوری و در بازه زمانی ۳۵ تا ۶۰ دقیقه مصاحبه شد. پروتکل مصاحبه از پرسش‌های کلی با پاسخ‌های باز در خصوص ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی تشکیل شده بود.

پس از هماهنگی‌های لازم، پژوهشگران نسبت به انجام مصاحبه و گردآوری اطلاعات و نیز ثبت یادداشت‌های میدانی در مراحل تجزیه و تحلیل اطلاعات، اقدام کردند. در گروه خطمشی‌گذاران که فهرست آن‌ها در جدول ۳، آمده است، به دلیل آنکه این افراد از مقام‌های سطح بالای کشوری بودند و عملاً به ایشان دسترسی مستقیمی وجود نداشت، گردآوری داده‌ها با روش گردآوری و تحلیل سخنرانی‌ها، گفتگوها، اظهارنظرها و صحبت‌های ایشان در نشست‌های مختلف که در خبرگزاری‌های مختلف انتشار یافته بود استفاده شد. برای همین منظور سخنرانی ۲۹ نفر از این افراد که به‌نوعی به مبحث ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در کشور اشاره کرده بودند و در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف منتشر شده بود شناسایی و تحلیل شد؛ به عبارت دیگر سخنرانی‌های این افراد در خصوص مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی که در وبگاه‌های خبری مانند، پایگاه خبری تحلیلی دیده‌بان ایران، ایسنا، ایرنا، بسیج، سایت خوان، برناو و سایت منبیا موجود بود، استفاده شد. برای ارزیابی کیفیت و میزان اعتبارپذیری این پژوهش از چهار معیار ارزیابی کیفیت ارائه شده توسط لینکن و گوبا (۱۹۸۵) به شرح جدول ۲، استفاده شد.

با بررسی پژوهش‌های جدول ۱، البته با استناد به گزارش‌های جهانی که در بخش مقدمه به آن‌ها اشاره شد، نظام مدیریت منابع انسانی در ایران در وضعیت نامناسبی قرار داشته و این وضعیت به ناکارآمدی‌ها در سازمان‌ها به خصوص در بخش دولتی اشاره دارند. با وجود این، بررسی پیشینه حاکی از آن است که بیشتر پژوهش‌های گذشته بیشتر بر سطوح خرد مدیریت منابع انسانی متمرکز بوده و بیشترین تمرکز بر سطح سازمانی بوده است. به همین دلیل به نظر می‌رسد از بررسی عوامل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سطح کلان و زمینه‌ای تا حدی غفلت شده است؛ بنابراین به‌عنوان نوعی نوآوری در این پژوهش، لزوم انجام مطالعه عمیق و جامع در سطح فهم دلایل ناکارآمدی منابع انسانی ملی، به خصوص از دید خطمشی‌گذاران به‌شدت احساس می‌شود. هرچند بررسی‌ها و مطالعات گذشته تعداد کمی از این ناکارآمدی‌ها را شناسایی کرده‌اند، با وجود این به نظر می‌رسد ناکارآمدی‌های دیگری نیز وجود دارند که در مطالعات پیشین مورد غفلت قرار گرفته است. به همین جهت در پژوهش حاضر با نگاهی پهنانگر و چندبعدی از دیدگاه‌های متفاوت، به خصوص از دید خطمشی‌گذاران و مجریان نظام اداری به موضوع پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر هدف کاربردی است. استراتژی پژوهش استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی (گرانهایم و لاندمن^۱، ۲۰۰۴) است. در این روش با کدگذاری و طبقه‌بندی نظام‌یافته، در پی تلخیص و ساخت انتزاعی مفاهیم از حجم زیادی از داده‌های متنی، به‌منظور دستیابی به بینش‌های جدید درباره پدیده مورد مطالعه به کار گرفته می‌شود (تاج‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به هدف پژوهش، از ابزار مصاحبه‌ها و البته شیوه تحلیل سخنرانی‌های مشارکت‌کنندگان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، شامل خطمشی‌گذاران و مجریان نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران هستند. خطمشی‌گذاران شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، نامزدهای ریاست جمهوری و رؤسای قوای سه‌گانه در دوره‌های مختلف هستند و مجریان هم شامل مدیران، معاونان و کارکنان سازمان‌های دولتی ایران است که در حوزه‌های مختلف منابع انسانی مشغول به فعالیت هستند. این مشارکت‌کنندگان در جدول ۴، نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. اعتبارپذیری یافته‌های پژوهش

Table 2. Reliability of Research Findings

معیار	اقدام جهت اطمینان از اعتبار یافته‌ها
قابل قبول بودن	در انتخاب افراد به تأثیرگذاری ایشان در حوزه نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دقت شد. برای بررسی جامع‌تر نسبت به مرحله کدگذاری توصیفی از دو خبره منابع انسانی و متخصص در روش پژوهش کیفی استفاده شد. همچنین تلاش شد با حفظ و گسترش ارتباط با مشارکت‌کنندگان و دقت در اجرای فنون کار میدانی، این معیار محقق شود.
انتقادپذیری	مصاحبه با افرادی که در حوزه‌های مختلف منابع انسانی مشغول به فعالیت بوده و به جنبه‌های مختلف موضوع توجه داشتند.
قابلیت اطمینان	در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری حاصل از مصاحبه، ثبت و ضبط شد است.
تأییدپذیری	تلاش شد امکان سنجیدن انسجام داخلی و درونی ماحصل پژوهش به وجود آید.

جدول ۳. مشخصات خبرگان پژوهش در بخش تحلیل سخنرانی‌ها و اظهارنظرها

Table 3. Characteristics of Research Experts in the Analysis of Speeches and Statements

کد	نام	سمت	تاریخ	دوره، خبرگزاری و کد خبر
P01	سید علی خامنه‌ای	دومین رهبر جمهوری اسلامی ایران	۱۴۰۰/۰۳/۱۴ ۱۳۹۶/۰۱/۰۱	پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی سید علی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)
P02	سید ابراهیم رئیسی	رئیس‌جمهور دولت سیزدهم	۱۴۰۲/۰۶/۰۴	پایگاه اطلاع‌رسانی ریاست جمهوری؛ ۱۴۶۳۳۴
P03	شهbaz حسن پوریگلری	نماینده مردم سیرجان	۱۴۰۰/۰۴/۰۷	پایگاه خبری تحلیلی دیده‌بان ایران؛ ۱۱۱۰۵۶
P04	علی گل مرادی	نماینده مردم ماهشهر	۱۳۹۷/۱۰/۱۹	ایسنا؛ ۴۰۸ ۱۰۲۴۱
P05	عزت‌الله یوسفیان ملا	نماینده حوزه انتخابیه آمل	۱۳۹۲/۰۴/۳۱	مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛ ۸۵۰۹۲۱
P06	مصطفی پورمحمدی	نامزد ریاست جمهوری	۱۴۰۳/۰۴/۰۵	ایسنا؛ ۱۴۰۳۰۴۰۵
P07	جلال محمودزاده	نماینده مردم مهاباد	۱۴۰۰/۰۴/۱۴	خبرگزاری جمهوری اسلامی؛ ۸۴۳۹۳۴۹۰
P08	حسن بهرام نیا	نماینده مردم ایلام و نهادن استاندار در دهمین	۱۳۹۷/۰۲/۰۵	ایسنا؛ ۹۷۰۲۰۵۰۳۲۷۰
P09	سید امیرحسین قاضی‌زاده	داوطلب انتخابات ریاست جمهوری	۱۴۰۳/۰۳/۲۰	خبرگزاری مهر؛ ۶۱۳۱۱۳۷
P010	سید محمد میرمحمدی	نماینده مردم قم در دوره ششم و هفتم	۱۳۹۰/۰۲	فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی؛ دوره ۲، شماره ۴
P011	سهیلا جلودارزاده	نماینده مردم شهرری	۱۳۹۷/۰۳/۰۱	مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛ ۱۰۵۶۹۲۹
P012	سید محمدرضا میر تاج‌الدینی	نایب‌رئیس مجلس هفتم و هشتم نماینده تبریز، آذرشهر و اسکو	۱۴۰۰/۰۱/۰۴	بسیج؛ ۹۳۲۹۵۹۳
P013	حسن لطفی	نماینده مردم رزن	۱۳۹۷/۰۱/۱۶	ایسنا؛ ۹۷۰۱۱۶۰۴۰۹۰
P014	لطف ... سیاهکلی	نماینده مردم قزوین	۱۴۰۱/۱۲/۰۴	برنا؛ ۱۴۴۰۵۳۰
P015	رمضانعلی سنگدوینی	نماینده مردم گرگان و آق‌قلا	۱۴۰۲/۰۲/۲۸	ایسنا؛ ۱۸۰۶۷
P016	علیرضا شهپازی	نماینده مردم نهاوند	۱۴۰۲/۰۶/۰۳	ایرنا؛ ۸۳۹۲۰۲۵۴
P017	اسدالله عباسی	نماینده مردم رودسر و املش دوره‌های ۷، ۸، ۱۰	۱۴۰۰/۱۲/۰۳	ایسنا؛ ۰۲۱۲۸
P018	علیرضا زاکانی	نماینده سابق مردم قم	۱۴۰۳/۰۳/۲۹	قدس؛ ۹۹۴۴۱۵
P019	روح‌الله نجابت	نماینده مردم شیراز	۱۴۰۰/۱۰/۱۴	سایت خوان؛ ۳۸۳۱۳۹۸
P020	غلامعلی حداد عادل	رئیس مجلس در ادوار ۶ تا ۹	۱۴۰۲/۰۸/۲۲	شورای عالی انقلاب فرهنگی، ایرنا؛ ۲۵۳۹۱
P021	رضا حاجی‌پور	رئیس مجمع نمایندگان مازندران	۱۴۰۰/۱۱/۲۴	برنا؛ ۱۲۹۷۹۶۰
P022	محمدرضا عارف	معاون اول رئیس‌جمهور	۱۳۹۹/۱۱/۰۵	ایسنا؛ ۹۹۱۱۰۴۰۲۰۷۳
P023	محمدباقر قالیباف	رئیس مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۰/۰۶/۲۶	مشرق؛ ۱۲۷۳۰۱۴
P024	محمدرضا بادامچی	نماینده سابق تهران	۱۴۰۳/۰۳/۲۹	سایت ویستا، مینیان؛ ۲۲۰۹۲۳
P025	سید مرتضی نبوی	وزیر پست	۱۴۰۳/۰۱/۰۲	نبوی در گفت‌وگو با ایرنا. ایرنا؛ ۸۵۴۲۳۳۰۷
P026	محمد صفایی	نماینده مردم گناباد و بجستان	۱۴۰۰/۰۱/۰۴	آخرین خبر؛ منبع فارس؛ ۱۴۰۱۰۱۰۴
P027	محمد یاری	نماینده مردم گیلان تالش و	۱۴۰۱/۱۲/۰۶	پایگاه اطلاع‌رسانی دیارمیرزا؛ ۷۶۲۹۷۱

ادامه جدول ۳. مشخصات خبرگان پژوهش در بخش تحلیل سخنرانی‌ها و اظهارنظرها

کد	نام	سمت	تاریخ	دوره، خبرگزاری و کد خبر
P028	علی‌اله قنبری	رئیس امور آمار و برنامه‌ریزی	۱۴۰۰/۱۰/۰۱	خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران؛ ۸۴۵۸۶۳۶۲
P030	سعید جلیلی	نماینده رهبری در شورای عام	۱۳۹۷/۰۷/۱۹	پایگاه اطلاع‌رسانی سعید جلیلی؛ ۱۳۹۷۰۷۱۹

جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (مجریان دستگاه‌های دولتی)

Table 4. Demographic Information of Interviewees (Government Agency Executives)

کد مشارکت‌کننده	جنسیت	سمت	سابقه (سال)
I01	زن	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۰
I02	مرد	رئیس گروه توسعه مدیریت و منابع سازمان	۲۵
I03	مرد	کارشناس مسئول پشتیبانی و مالی و رئیس روابط عمومی	۳۰
I04	مرد	کارشناس اداری و مالی	۱۲
I05	مرد	مدیر اداری و مالی سابق سازمان	۲۸
I06	مرد	مدیر اداری و مالی	۲۵
I07	زن	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۵
I08	مرد	معاون برنامه‌ریزی و رئیس صندوق کارآفرینی امید سابق	۳۰
I09	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۵
I010	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۴
I011	مرد	رئیس مسکن و شهرسازی	۲۰
I012	زن	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۵
I013	مرد	رئیس گروه توسعه مدیریت و منابع انسانی	۲۶
I014	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۶
I015	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۲۳
I016	زن	رئیس گروه توسعه منابع انسانی	۲۸
I017	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۵
I018	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۶
I019	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۸
I020	مرد	کارشناس توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۷
I029	مرد	نماینده سابق مردم بهار و کبودرآهنگ علی یعقوبی	۸

در فرایند تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری اترید-استر لینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. داده‌های افرادی که با ایشان مصاحبه شد با حرف «I» و کدگذاری داده‌های افرادی که از سخنرانی‌ها، گفتگوها، اظهارنظرهای آنان استفاده شد با حرف «P» انجام شد که به دلیل محدودیت در حجم صفحات مقاله، در جدول ۵ و ۶ به بخشی از آن به‌عنوان نمونه اشاره شده است.

جدول ۵. نمونه کدهای توصیفی استخراجی از مصاحبه با مجریان و خطامشی‌گذاران

Table 5. Sample Descriptive Codes Extracted from Interviews with Executives and Policymakers

کد مشارکت‌کننده	مضمون فرعی از مصاحبه	طبقه‌بندی کدها
I01	فقدان نظام انگیزشی مناسب	زمینه‌ای
	بی‌توجهی به اهمیت منابع انسانی	ساختاری
	عدم انتخاب کارگزاران براساس شایستگی	رفتاری
	نبود منابع کافی	زمینه‌ای

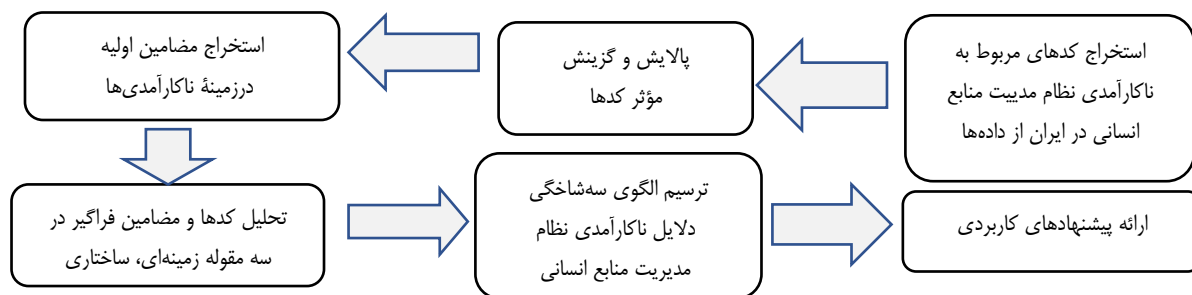
جدول ۶. نمونه کدهای توصیفی استخراجی از تحلیل سخنرانی‌ها و اظهارات خط‌مشی‌گذاران

Table 6. Sample Descriptive Codes Extracted from the Analysis of Speeches and Statements of Policymakers

کد مشارکت‌کننده	مضمون فرعی	طبقه‌بندی کدها	
		زمینه‌ای	ساختاری
P28	نیروی مازادِ ناکارآمد در بخش دولتی	*	
	پیچیدگی ذات مدیریت انسان		*
	مدیریت نکردن احساسات و قوانین در تصمیم‌گیری‌ها		*
	نداشتن نیروی انسانی کیفی به اندازه کافی	*	
	اولویت سیاست در مدیریت کارکنان	*	

در همین راستا ابتدا در این پژوهش پس از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و طی مراحل که در شکل، ارائه شده است، مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران از دیدگاه خط‌مشی‌گذاران و مجریان نظام اداری در سطح ملی مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت به شناسایی ۵۳ دلیل اصلی منتهی شد.

پس از اتمام مرحله کدگذاری برای هریک از کدها یک برجسته‌بندی انتخاب شد و پس از آن مضامین فرعی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده شدند و واژه‌های جدید خلق شد. برای تحلیل و مقوله‌بندی کدهای ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی از الگوی سه‌شاخگی اهرنجانی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷) استفاده شد که شامل سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) هستند.



شکل ۱. گام‌های تحلیل داده‌ها و رسیدن به مقوله‌های ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

Figure 1. Steps of Data Analysis and Derivation of Categories of Inefficiency in the Human Resource Management System of Iran's Public Organizations

در جدول ۷، کد مشارکت‌کننده، مضامین فرعی و فراگیر ناکارآمدی مقوله رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای ارائه شده است. نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران در قالب سه

جدول ۷. مضامین فراگیر ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

Table 7. Overarching Themes of Inefficiency in the Human Resource Management System of Public Organizations

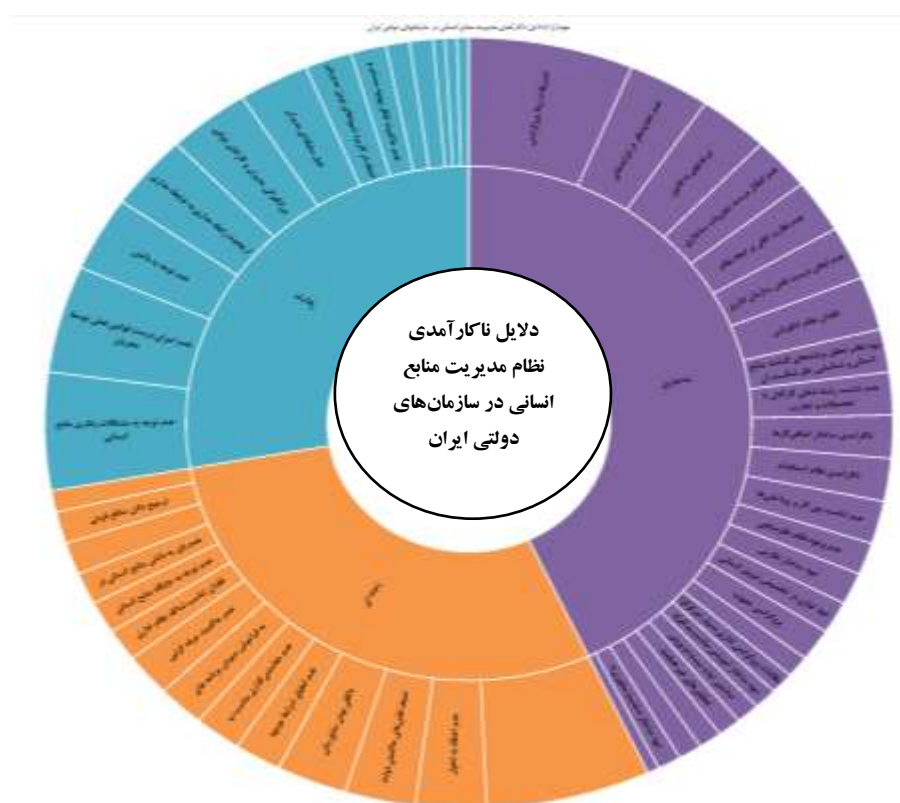
کد مشارکت‌کننده	فراوانی	مضمون فرعی	مضمون فراگیر
I01, I029, I06, P02, I06	۵	فقدان نظام انگیزشی کارآمد	ساختاری
I02, I010, I07	۳	عدم وجود نظام نظرسنجی و پایش متغیرهای منابع انسانی	
I02, I09, I011, I016	۴	عدم تناسب رشته شغلی کارکنان با تحصیلات و تجربیات	
I02, I09, P02, P04	۴	نبود نظام تحلیل برنامه‌های گذشته منابع انسانی و شناسایی علل شکست آن	
I02, P030, I08, I05, I013	۵	عدم انتقال درست تجربیات در نظام مدیریت منابع انسانی	
I02, I09	۲	نبود ساختار آموزشی مناسب به افراد در زمینه پست تخصصی	
I03, P03, P09	۳	نبود ساختار نظارتی کافی بر عملکرد مدیران	

ادامه جدول ۷. مضامین فراگیر ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

کد مشارکت‌کننده	فراوانی	مضمون فرعی	مضمون فراگیر
I05, P02, P027, P030, P04	۵	عدم نظارت کافی بر ابعاد نظام منابع انسانی ملی	ساختاری
I06, I03, P021, I011, I016, I07	۶	بی‌توجهی به قانون در تدوین نظام مدیریت منابع انسانی	
I07, P026, I016, I04	۴	ناکارآمدی نظام استخدام کارکنان دولت	
I08, I010, I012	۳	نبود توازن در تخصیص نیروی انسانی در بخش دولتی	
I010	۱	اجرای ناقص قانون مدیریت خدمات کشور	
I010, I07	۲	نبود نظام ارزیابی عملکرد ساختارمند و چابک کارکنان	
P02, P030, P09, P07	۴	ناکارآمدی ساختار اضافه‌کارها در نظام اداری و امورات	
P02, P030, P022, P05, I04, P08, P030	۷	عدم تجدیدنظر در فرآیندهای اداری	
P05, P02, P025	۳	بروکراسی معیوب و شبه مدرن وارداتی	
P08, P07	۲	نظامات بروکراسی اداری بسیار تمرکزگرا	
I07, P013, I05, P01, P02	۵	عدم ایفای درست نقش سازمان اداری و استخدامی کشور	
P010, P02, P06, P011, I04, P015, P025, P012, P07, P016, P020, P05, P024	۱۳	تشریفات زیاد بروکراسی اداری در دولت	
P013, P04	۲	نبود ساختار «خدمت محوری»	
P016, P07	۲	نبود زیرساخت‌های ایفای نقش برای جوانان	
P022, P07	۲	نبود ساختار گزینش مدیران توانا و کار بلد با کارنامه اجرایی موفق	
I015, I017	۲	تعطیلی‌های غیر هدفمند	
I04, I08, I09, P02	۴	عدم تناسب بین کار و پرداختی‌ها در منابع انسانی دولتی ایران	
P021, I06	۲	نداشتن ثبات پست مدیریتی در نظام مدیریت منابع انسانی	
I02, I04, I03, I011, P013, P014, P017, P023, P028, P021, I016	۱۱	عدم توجه به مشکلات رفتاری منابع انسانی	رفتاری
I08, P06, P030, P025	۴	ضعف در کاربرد شیوه‌های نوین مدیریتی منابع انسانی	
I02, P030	۲	عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	
I02, I05, I011, I06, I09, I014, I017	۷	ارجحیت رابطه مداری به ضابطه مداری	
I03, P028, I03, I04, I012, P022	۶	عمل سلیقه‌ای مدیران در حوزه منابع انسانی	
I011, I010, I01, I07, P02, I012, I029	۷	عدم توجه به دانش و علم منابع انسانی توسط مدیران دولتی	
I016	۱	یکسان‌نگری به عملکرد منابع انسانی در بخش دولتی	
P09, I013, P03	۳	عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهشگری در رفتار مدیران	
P012, I03, I012, P02, I07, P021, I012, I017, P013, P04	۱۰	عدم اجرای درست قوانین فعلی توسط مجریان	
P013	۱	احساس وظیفه نکردن مدیران به دنبال اجرایی نشدن کارها	
P017	۱	عدم توازن بین توانمندی و پاک دستی	
I02, I04, I05, P018, I029, I010, P02	۷	بی‌انگیزگی مدیران و کارکنان دولتی	
I010, P021	۲	بی‌توجهی به تجارب گذشته در رفتار مدیران	
I06, I01, P022, I08, P023, I029	۶	ناکافی بودن منابع مالی	زمینه‌ای
I011, P025, P022, I05	۴	عدم انطباق شرایط موجود در نظام منابع انسانی با قوانین و مقررات	
I02, P021, P030	۳	ترجیح دادن منافع فردی به منافع جمعی	
I02, I011, P025, P04	۴	عدم خط‌مشی‌گذاری مناسب برای نظام مدیریت منابع انسانی ملی	

ادامه جدول ۷. مضامین فراگیر ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

کد مشارکت‌کننده	فراوانی	مضمون فرعی	مضمون فراگیر
I02, I015, P030	۳	هدف‌گذاری غیرواقع‌بینانه و ایده آلی اهداف در نظام مدیریت منابع انسانی ملی	زمینه‌ای
I02, I08, P022	۳	عدم باور به دانش منابع انسانی در نظام مدیریتی کشور	
I08, I05, I03	۳	عدم توجه به جایگاه منابع انسانی به‌عنوان پیشران تعالی کشور	
I08, I05, P012, I014, P022, P025	۶	ضعف نقش‌های حاکمیتی دولت در مقابل نقش‌های تصدی‌گری	
I011, P02, I018	۳	فقدان تناسب شاکله نظام اداری با نیازهای کشور	
I012, P028	۲	عدم توازن در تعداد و کیفیت نیروی انسانی در بخش دولتی	
P025, I08, P07, P019, P02, P030	۶	عدم اعتقاد به تحول در علوم انسانی و علوم مدیریت	
P021	۱	وابستگی برنامه‌ها به اشخاص	
I09, I010, I019, I04	۴	به فراموشی سپردن برنامه‌های منابع انسانی با تغییرات دولت	
P09, I02, I09, I05	۴	عدم حاکمیت حرفه‌گرایی در مدیریت منابع انسانی	
I04, I07, I09, I020, I06, I01, I02, I05, I011, I013, P01, P07, P024, I029, I04, P021, P028, I012, P022	۱۹	اختصاص پست‌های مدیریت براساس مناسبات سیاسی و نه شایستگی (عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب)	



شکل ۲. الگوی مفهومی دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران
 Figure 2. Conceptual Model of the Reasons for Inefficiency in the Human Resource Management System of Iran's Public Organizations

نشان‌دهنده آن است که در آن‌ها انواع مختلفی از ناکارآمدی‌ها به دلایل مختلف به وجود آمده و این سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار داده است که همین امر ناکارآمدی‌ها باعث

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات میدانی در خصوص نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در جوامع در حال توسعه ازجمله ایران،

تغییرات دولت و عدم خطمشی‌گذاری مناسب برای نظام مدیریت منابع انسانی ملی. مقایسه این یافته‌ها با بدنه دانشی موجود نشان می‌دهد که این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های حق‌شناس‌گرگابی و نرگسیان (۲۰۱۸)، دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۱۵)، فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا هستند.

همچنین مهم‌ترین دلایل در بعد رفتاری عبارت بودند از: عدم توجه به مشکلات رفتاری منابع انسانی، عدم اجرای درست قوانین فعلی توسط مجریان، بی‌انگیزگی مدیران و کارکنان دولتی، ارجحیت رابطه مداری به ضابطه مداری و عدم توجه به دانش و علم منابع انسانی توسط مدیران دولتی در جاری‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. یافته‌ها نشان داد اختصاص پست‌های مدیریت براساس مناسبات سیاسی و نه شایستگی فنی و تخصصی (عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب) و عدم توجه به مشکلات رفتاری منابع انسانی، براساس فراوانی به‌عنوان اصلی‌ترین دلایل ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران قابل‌بیان هستند. یافته‌های حاضر با پژوهش‌های یگانه و سو (۲۰۰۸) و نفیسی و همکاران (۲۰۱۱) در یک راستا قرار دارند.

به‌منظور اثربخشی و کارآمدی و بهبود فرایند توسعه بیشتر منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران لازم است مداخلات مؤثر و مرتبط با هریک از این دلایل در ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای انجام گیرد و باید این سه دلیل باهم و هم‌زمان در نظر گرفته شود و سازگاری میان ابعاد مدیریتی، سیاسی قانونی و حرفه‌ای با ویژگی‌های فرهنگی ایران که از عقلانیت بیشتری برخوردارند، برقرار شود و شرایطی فراهم شود که خطمشی‌گذاران و مدیران دستگاه‌های دولتی بتوانند ضمن آشنایی با دلایل ناکارآمدی منابع انسانی در راستای توانمندسازی و افزایش موفقیت آن در سازمان‌های دولتی بهره ببرند و خطمشی‌گذاران از طریق آشنایی با دلایل ایجادکننده این ناکارآمدی‌ها نسبت به شناسایی نیازهای واقعی مدیریت منابع انسانی و ایجاد خطمشی‌ها و سیاست‌های هدفمند اقدام و تصمیماتی مبتنی بر شواهد و اطلاعات دقیق در مورد ناکارآمدی‌ها اتخاذ کنند. واکاوی این ناکارآمدی‌ها برای افزایش شفافیت، حرفه‌ای بودن و اثربخشی و کارآمدی این نظام در سازمان‌های دولتی و البته برای پرورش سازمان‌های قوی و کارآمدتر راه را برای کارآمدی‌های مدیریت منابع انسانی در ایران هموارتر می‌کند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۲۰۲۳؛ رهنورد، ۲۰۲۱).

به نظر می‌رسد برای کارآمدی مدیریت منابع انسانی، باید

عقب‌ماندگی کشور و نارضایتی اقشار مختلف مردم شده است. پژوهشگران و پژوهش‌هایی مانند یگانه و سو (۲۰۰۸)، چاوداری (۲۰۱۱)، کوتاریدی (۲۰۱۹)، حاج‌کریمی و همکاران (۲۰۱۱)، گزارش رقابت‌پذیری جهانی (۲۰۲۳)، شیرکرمی (۲۰۲۴)، آغاز و همکاران (۱۳۹۶)، نقوی و همکاران (۲۰۱۸)، دانایی‌فرد (۲۰۱۹)، طبرسا (۲۰۲۱)، رهنورد (۲۰۲۱)، قلی‌پور (۲۰۲۲)، عسگری‌ده‌آبادی (۲۰۲۲)، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۲۰۲۳)، قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۲۰۲۴) به برخی از این ناکارآمدی‌ها و دلایل آن در گذشته اشاره کرده‌اند. برای جلوگیری از نارضایتی‌های مردم از دستگاه‌های دولتی که به نظر از بروز این ناکارآمدی‌ها ناشی می‌شوند و برای بهبود وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران ضرورت تدوین این پژوهش احساس شد تا با انجام آن و براساس یافته‌های آن بتوان به خطمشی‌گذاران و مدیران دستگاه‌های دولتی پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت موجود نظام مدیریت منابع انسانی در ایران پیشنهاد کرد.

وجود مدیریت منابع انسانی ملی کارآمد در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیش‌نیاز نوسازی اجتماعی محسوب شده و اقدامات مؤثر و اثربخش آن منجر به ارتقای سطح اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی باشد (قلی‌پور سوت و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش‌های زیادی در ابعاد مختلف در این مورد انجام شده ولی در پژوهش حاضر این ناکارآمدی‌ها در ابعاد وسیع‌تر از نگاه ذهنیت‌های متفاوت از دیدگاه خطمشی‌گذاران و مجریان در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شده است و براساس یافته‌های این پژوهش که پس از تجزیه و تحلیل شناسایی شد که درنهایت به ۵۳ دلیل اصلی منتهی شد و در ابعاد سه‌گانه دسته‌بندی شد (شکل شماره ۱).

یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی در بعد ساختاری، عبارت‌اند از؛ تشریفات زائد بروکراسی اداری در دولت، عدم تجدیدنظر در فرایندهای اداری، بی‌توجهی به قانون در تدوین نظام مدیریت منابع انسانی و عدم نظارت کافی بر ابعاد نظام منابع انسانی ملی. این یافته‌ها با پژوهش‌های یگانه و سو (۲۰۰۸) همسو هستند.

یافته‌ها نشان دادند مهم‌ترین دلایل در بعد زمینه‌ای که بسترهای بروز ناکارآمدی در نظام مدیریت منابع انسانی ملی را ایجاد می‌کنند عبارت‌اند از: اختصاص پست‌های مدیریت براساس مناسبات سیاسی و نه شایستگی‌های فنی و تخصصی (عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب)، ناکافی بودن منابع مالی، ضعف نقش‌های حاکمیتی دولت در مقابل نقش‌های تصدی‌گری، به فراموشی سپردن برنامه‌های منابع انسانی با

کشور به شایسته‌سالاری و به کارآمدی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کمک شود.

در برنامه‌های تحول اداری (۱۳۸۲)، بر این مهم تأکید شده است. از این رو به منظور سازمان‌دهی جذب و استخدام در دستگاه‌های دولتی ایران ضروری است که ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری براساس تجارب و رویکردهای موفق سایر کشورها مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد. به طور مثال در همین رابطه عارف، معاون رئیس‌جمهور دولت چهاردهم بر این باور است که «مهم‌ترین دلیل ناکارآمدی در کشور، ناکارآمدی مدیریت است زیرا مدیران براساس شاخص‌ها و استانداردها انتخاب نمی‌شوند و در واقع بحث شایسته‌سالاری چندان مطرح نیست». ایشان بایان اینکه وقتی یک مدیر حتی در داخل یک جریان سیاسی و یک دولت تغییر می‌کند، برنامه‌های در حال اجرا بعضاً متوقف می‌شود اشاره می‌کند: «در واقع این ضعف مدیر جدید است که اقداماتی که پیش از او انجام شده را با برطرف کردن اشکالات، ادامه نمی‌دهد. مشکل ما در اینجا مشکل فرهنگی و فردگرایی است که یک مدیر می‌خواهد مطرح کند که من چه کرده‌ام نه اینکه ما چه کرده‌ایم و دنبال ایجاد کارنامه کوتاه‌مدت برای خود است». در سایر دلایل زمینه‌ای باید برای بهبود و ارتقای کارآمدی منابع انسانی کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه‌جانبه از سوی کارکنان و مدیران و خط‌مشی‌گذاران باشد که خود نیازمند اختصاص منابع مالی کافی، بهبود شرایط کار، تغییر محرکه‌ها، بهبود نظام‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و غیره است. همچنین برای غلبه بر نقش‌های تصدی‌گری دولت باید به تدوین و اجرای برنامه‌های متعدد و سالیانه اقدام و برای اینکه برنامه‌های منابع انسانی با تغییرات دولت تعویض یا فراموش نشود با ایجاد نظارت دقیق در برنامه‌ها مشکلات فرهنگی و فردگرایی حذف شده و به جای تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، نسبت به تدوین برنامه‌های بلندمدت به صورت جامع اقدام شود.

همچنین در بعد رفتاری لازم است ضمن توجه به مشکلات رفتاری مدیران و کارکنان، همکاری و هماهنگی‌های لازم در سازمان‌های دولتی برقرار شود و برنامه‌هایی برای ارتقای بهره‌وری و افزایش انگیزه منابع انسانی مدنظر قرار گیرد که این مورد ماده ۱۰۶ قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۲۰۲۴) همسو است و با ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران در مدیریت منابع انسانی در اجرای کارهای محوله و رشد بلندمدت، ایجاد احساس برابری درونی پرداخت حقوق عادلانه در داخل سازمان‌های دولتی نسبت به همدیگر و برابری بیرونی و کارآمدی آن‌ها برای ارائه خدمات

خط‌مشی‌گذاران به ابعاد مختلف ایجادکننده این ناکارآمدی‌ها به‌طورجدی توجه کنند و دلایل ایجادکننده این ناکارآمدی‌های در سازمان‌هایی دولتی ایران باید با ذهن و ادراک سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران و مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی عجین شود تا آن‌ها بتوانند گام‌های مؤثری در تسهیل فرایند توسعه و پیشرفت کشور در حوزه منابع انسانی به‌خصوص در سازمان‌های دولتی ایران ایجاد کنند. این مهم در بلندمدت می‌تواند گام مؤثری در تسهیل فرایند توسعه کشور محسوب شود. وجود مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش در بخش دولتی، که به آینده کشور احساس مسئولیت جدی کند، کلید توسعه‌یافتگی هر کشوری است و برای هر حکومت امری ضروری است (کوتاردی، ۲۰۱۹؛ یزدانی، ۲۰۰۵؛ دانایی‌فرد، ۲۰۱۹). کارآمدی مدیریت منابع انسانی است که به ثبات و دوام نظام‌های سیاسی از راه مشروعیت بخشیدن به آن‌ها کمک می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران در سه محور رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای قابل دسته‌بندی است (جدول ۷ و شکل ۲). براساس یافته‌های این پژوهش بیشترین فراوانی مربوط به ناکارآمدی نظام منابع انسانی کشور به اختصاص پست‌های مدیریت براساس مناسبات سیاسی و نه شایستگی تعلق دارد که به عنوانی یکی از دلایل زمینه‌ای ناکارآمدی، این یافته با یافته‌های یگانه و سو (۲۰۰۸)، نفیسی و همکاران (۲۰۱۱)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، میرمحمدی و حسن‌پور (۲۰۱۱)، مظفری و همکاران، (۲۰۲۴) همسو است. برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت دولتی نظیر مظفری، واعظی و کوشکی‌چهرمی (۲۰۲۴) بر اینکه مدیریت دولتی یک عرصه سیاسی است، تأکید داشته‌اند. برای کاهش مداخلات سیاسی و اتکای بیش‌ازحد بر بخش سیاسی برای نیل به هدف‌ها که با عنوان سیاست زدگی شناخته می‌شود، باید ضمن رعایت دستورالعمل‌های اجرایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی اجرایی و رعایت شود ماده‌های ۵۳ و ۵۴ قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۲۰۲۴) و با بازنگری در قوانین و مقررات، اصلاح و تغییر ساختاری و اجرایی برنامه‌های راهبردی و فرایندهای ارزیابی عملکرد و اجرای درست آن و به‌منظور تعمیم و تعمیق قانون‌گرایی در سازمان‌های دولتی، اقدامات علمی و عملی را طوری تدوین کنند که دربرگیرنده نیازهای منطقی تمام کارکنان و مدیران باشد تا در حفظ و نگهداشت مدیران و کارکنان کارآمد مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی

بهره‌وری توصیه می‌کنم با بازنگری در فرآیندها تا حد امکان از گردش اضافی کارها در نظام اداری بکاهد و امورات را چابک‌تر، سریع‌تر و سهل‌تر به نتیجه برسانند.

در زمینه ابعاد ساختاری ناکارآمدی نظام اداری، آقای دکتر عارف، معاون رئیس‌جمهور چهاردهم می‌افزاید «بی‌اعتنایی به قانون در خیلی از مدیران حس می‌شود و مدیر افتخار هم می‌کند که به قانون بی‌اعتنا است چون قانون را خودش ننوشته است». در نهایت لازم است اشاره شود که بهبود وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی در کشور در گروه انجام اصلاحات اساسی و پیگیرانه پیرامون هریک از عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری به وجود آورنده ناکارآمدی در این نظام است. همچنین شایان ذکر است که تمام این عوامل مورد اشاره به شکل مرموزی باهم در ارتباط بوده و بین آن‌ها درهم‌تنیدگی مشخصی وجود دارد که توجه به این عامل در شناسایی عوامل برجسته ایجاد ناکارآمدی و خشکاندن دلایل ریشه‌ای بسیار حائز اهمیت است.

پیشنهادهای پژوهش

یافته‌های این پژوهش می‌تواند رهنمودهای سازنده‌ای را برای ارتقای کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران فراروی خطمشی‌گذاران، سیاست‌گذاران و البته به‌ویژه مدیران اجرایی و کارکنان داشته باشد. براساس یافته‌های پژوهش، بنابراین، پیشنهاد می‌شود خطمشی‌گذاران و مجریان نظام اداری در گام نخست، با مطالعه دلایل ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، دانش، آگاهی و شناخت خود را در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی ارتقا دهند تا بتوانند تصمیماتی مبتنی بر شواهد و اطلاعات دقیق در مورد ناکارآمدی‌ها اتخاذ کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود، برای ارتقا و انتصاب مدیران و کارشناسان، شایستگی، تجربه و تخصص فنی، در استخدام‌های دولتی در رأس برنامه‌ها قرار گیرد و در انتخاب جز کارآمد کردن سازمان‌ها چیز دیگری مدنظر قرار نگیرد. در چنین شرایطی است که به افزایش روحیه کارکنان و سطح رضایت مردم از سازمان‌های دولتی خواهد شد. اگر کارکنان، نظام ارتقای شغلی و انتصاب را عادلانه درک کنند، نقش مؤثری در بهبود انگیزه آن‌ها خواهد داشت. به‌منظور اثربخشی و کارآمدی بیشتر منابع انسانی، به خطمشی‌گذاران پیشنهاد می‌شود میان ابعاد مدیریتی، سیاسی، قانونی و حرفه‌ای با ویژگی‌های فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران که از عقلانیت بیشتری برخوردارند، توجه و بین آن‌ها سازگاری برقرار شود. در ابعاد رفتاری پیشنهاد می‌شود به مشکلات رفتاری مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی توجه و برای کاهش و یا حذف ناکارآمدی‌های رفتاری،

کیفی، ساماندهی جذب، به‌کارگیری و همچنین توسعه کیفی کارکنان باید به دانش و علم منابع انسانی توسط مدیران دولتی توجه شود. (اسوانسون، ۲۰۰۱)، ماده ۱۰۶ قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی (۲۰۲۴) نیز بر همین موضوع تأکید دارند. لازم است با به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی و ارجحیت قانون‌مداری بر رابطه مداری برای تحقق اهداف، استراتژی‌ها و کارآمدی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اقدام شود. به‌عنوان مثال در این مورد رئیس نهاد قانون‌گذاری کشورمان می‌گوید: «اشکال اساسی امروز ما، نداشتن مدیرانی شجاع، امین و تصمیم‌گیر و با درایت بوده و ضعف مدیریتی و ضعف ناکارآمدی اشباع شده داریم. ناکارآمدی اشباع شده به این معنی است که اگر برخی مسئولان سرکار خود نباشند و یا تصمیمی نگیرند، کشور بهتر اداره می‌شود تا اینکه تصمیم‌گیری کنند». دکتر شهید رئیسی در همین رابطه در هجدهمین جشنواره شهید رجایی اظهار می‌دارد: «رفع موانع و چالش‌های پیشروی نظام اداری کشور را نیازمند کار جهادی با شاخصه‌های انگیزه، اندیشه و سرعت کار است. ایشان اذعان داشتند «در شرایطی که خواسته دشمن، نظام اداری ناکارآمد با هدف ایجاد نارضایتی در مردم است، مسئولان باید با روحیه مضاعف و کار جهادی و نه معمولی و عادی به دنبال افزایش امید در جامعه با کارآمدتر کردن نظام اداری کشور باشند».

برای جلوگیری از ناکارآمدی‌های ساختاری، لازم است ضمن بازنگری در قوانین و فرایندهای اداری منابع انسانی، به قانون در تدوین منابع انسانی توجه شود و بعضی از قوانین زائد، معیوب و پیچیده در فرآیندها و تشریفات اداری دولت که مشکلاتی را به وجود می‌آورد؛ و وقت و هزینه زیادی را می‌طلبد حذف یا مورد تجدیدنظر قرار گیرد. نظارت کافی بر حسن اجرای قوانین در سازمان‌ها برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و افزایش انگیزه کارکنان نیز ضروری خواهد بود. این مهم با قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) نیز همسو است. برای مثال نماینده تبریز حجت‌الاسلام محمدرضا میر تاج‌الدینی نایب‌رئیس کمیسیون برنامه‌بودجه مجلس شورای اسلامی بر این باور است که: «بروکراسی اداری و قوانین دست و پاگیر ازجمله موانع مهم و بزرگ تولید در کشور است». رئیس‌جمهور شهید با اشاره تشکیل کارگروهی در شورای عالی انقلاب فرهنگی برای بررسی زمینه‌های ایجاد نارضایتی مردم در سازمان‌ها اظهار داشت: «بررسی گزارش این کارگروه نشان می‌دهد که در بسیاری از ادارات امکان رفع موانعی که منجر به‌کندی کارها می‌شود و دستیابی به نتیجه مطلوب مقدور است، لذا به همه مدیران در سراسر کشور به‌ویژه در سازمان اداری و استخدامی و سازمان

روشن ابلاغ و تفهیم شود تا هیچ جای ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد؛ بنابراین به‌منظور افزایش اثربخشی نظام اداری منابع انسانی باید به‌سوی عدم تمرکز حرکت کرد و با تفویض اختیار به سطوح پایین حکومتی، شاهد اجرای خطمشی‌ها و برنامه‌های توسعه بود. در این راستا، همکاری و هماهنگی به‌جای رقابت بین سازمان‌های دولتی می‌تواند موجب افزایش اثربخشی در نظام اداری کشور شود. همچنین، می‌توان ادعا کرد سیاست‌زدگی در نظام اداری ایران موجب شده است مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی به‌جای تحلیل در بستر فنی و حرفه‌ای، در فضای سیاسی بررسی شود و در این راستا پیشنهاد می‌شود زمینه‌های حرفه‌ای شدن مدیریت، به خصوص مدیریت منابع انسانی در کشور با ایجاد نظام حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی ملی فراهم شود. وجود این نظام حرفه‌ای منجر خواهد شد تا از اولویت امر سیاسی بر امر اداری یا به عبارتی دخالت دادن سیاست در انتخاب و انتصاب مدیران به‌شدت پرهیز شده و زمینه‌های شایسته‌سالاری به معنای واقعی فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که ضمن آگاه‌سازی از تبعات مداخله سیاسی در امور اجرایی واداری، با وضع قواعد و پایبندی به چارچوب‌های تعیین شده، مانند قوانین استخدامی و آیین‌نامه‌های انتخاب و انتصاب حرفه‌ای مدیران؛ و دستورالعمل اجرایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای اجرایی شود و از شیوه‌های نوین مدیریتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استفاده و بر توسعه زیرساخت‌ها و به روزی‌رسانی سامانه‌های فناوری الکترونیکی و به‌کارگیری آن توسط مدیران و کارکنان منابع انسانی و حرکت به تحول دیجیتال منابع انسانی در سطح ملی اقدام شود. به مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که فرآیند ارزیابی، کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان و مدیران زیرمجموعه در دستگاه‌های اجرایی را به صورت دائمی و با آموزش‌های مستمر و ضمن خدمت انجام دهند و سامانه‌های نظارتی محسوس و نامحسوس در جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی دنبال کنند. همچنین انجام بازرسی‌های دوره‌ای بر اجرای دقیق قوانین و مقررات در سازمان‌های دولتی به‌منظور اثربخشی و کارآمدی عملکرد کارکنان و مدیران و نظارت درست بر ضوابط، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های و آیین‌نامه‌های اجرای در دستگاه‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود. کارآمدتر کردن نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران در گروه انجام اصلاحات اساسی در حوزه‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است که این مهم جر با ایجاد یک وفاق ملی و اراده منتشر شده در ساختار نظام اداری مهیا نخواهد شد.

تبعیض‌های رفتاری در سازمان‌های دولتی شناسایی و حذف شوند. ایجاد نظارت دقیق، از طریق مشارکت دادن کارکنان در امور مختلف با راه‌هایی همچون برنامه‌ریزی با کارکنان، همسوسازی اهداف و اولویت‌های سازمان با اهداف کارکنان نیز ازجمله اقدام‌های اثربخش خواهد بود. ارجحیت رابطه‌مداری به ضابطه‌مداری در نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، موجب شده به‌جای پایبندی به قانون و ضابطه، اداره کارکنان در فضای رابطه‌مداری ادامه یابد. در این زمینه لازم است دخالت دادن روابط در انتخاب و انتصاب مدیران به‌شدت کنترل شود و رصد شود که همه مدیران به تعهدات قانونی خود عمل می‌کنند. پیشنهاد می‌شود در راستای بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، به‌منظور رعایت موارد آیین‌نامه و مصوبات اداری، جلسات توجیهی قوانین و مقررات اداری به‌طور منظم و مداوم برگزار شود و با به‌کارگیری روش‌های مطلوب مانند اعتقادی، مذهبی و وجدان حرفه‌ای و التزام به حاکمیت ضوابط بر روابط، تشویق کارکنان در رابطه با عمل به تعهدات قانونی، رعایت حقوق شهروندی، پایبندی به قانون و حقوق اشخاص، وحدت رویه قانونی در عملکرد سازمانی زمینه ارتقای بهبود عملکرد نیروی انسانی را فراهم سازد.

همچنین، متناسب با ناکارآمدی‌های ساختاری، لازم است با داشتن برنامه منسجم، در اختیار داشتن نظام یکپارچه، ساختار و تشکیلات مناسب و باثبات، تلاش جهت ارائه خروجی مطلوب و ملموس در فرایندهای منابع انسانی و ایجاد رویکرد مناسب در راستای مدیریت استعداد یکپارچه به حل ناکارآمدی‌های مدیریت منابع انسانی کمک کرد. به‌منظور ایجاد ساختار مناسب و شفاف به خطمشی‌گذاران مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های این نظام را متناسب با وظایف و مأموریت‌های کارکنان و مدیران منابع انسانی در زمینه پست تخصصی تدوین و دستورالعمل اجرایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای را اجرا کنند. به خطمشی‌گذاران پیشنهاد می‌شود قوانین دست‌وپا گیر اداری که وقت و هزینه زیادی را می‌طلبد، حذف و نسبت به آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته و حذف تشریفات زائد، معیوب و پیچیده در فرایندهای اداری مدیریت منابع انسانی اقدام و به تدوین برنامه‌های بلندمدت در نظام مدیریت منابع انسانی به صورت جامع اقدام کنند. همچنین داشتن یک نظام حقوقی شفاف، روشن و تسهیل‌کننده در مدیریت منابع انسانی در راستای اجرای ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری می‌تواند مثر ثمر باشد.

پیشنهاد می‌شود کلیه وظایف و دستورالعمل‌ها و مقررات و قوانین برای کارکنان و مدیران در سازمان‌های دولتی واضح و

سیاسگزاری

نمایندگان محترم ادوار مختلف مجلس شورای اسلامی که
نویسندگان را در انجام این پژوهش یاری کردند، صمیمانه تقدیر
و تشکر می‌کنیم.

از کلیه پاسخ‌دهندگان در سازمان‌های دولتی ایران، دستگاه‌های
اجرایی، استانداری همدان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و نیز از

References

- Abbasi, T., Ebrahimirad, S., & Bahadori, N., (2017). Evaluation of the Effectiveness and Challenges of Human Resources Management in Municipality of District 4 of Tehran. *Journal of Human Resources Research*, 7(1), 165-186. (In Persian)
- Aghaz A., Sheikh, A.R., & Amirkhani, T. (2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695.
- Amudha, R., Alamelu, R., Nalini, R., Maragatham, B., & Srinivas, P. L. P. (2019). Hr Competencies of Manager In It Sector. *Restaurant Business*, 118(8), 80-95. <https://doi.org/10.26643/rb.v118i8.6984>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Approvals of the Islamic Consultative Assembly (2024). Law of the Seventh Five-Year Development Plan of the Islamic Republic of Iran, Tehran: Publications of the Deputy for Compilation, *Revision and Publication of Laws and Regulations*. (In Persian)
- Aghaz ., A., Sheikh, A.R. & Amirkhani, T. (2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries, *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695.
- Asgari Dehabadi, H.R. (2023). Pathology of the Human Resources Recruitment and Supply System in the Iranian Public Sector: A Study on Supplementary Methods of Employment Tests. (19425). *Journal of Expert Reports of the Research Center of the Islamic Consultative Assembly*, 31(9), 19425. (In Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834. (In Persian) <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>
- Babaei Rayni, A. Daneshfard, K. & Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(3), 45-60. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.51553.4025>
- Bakotić. D.(2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Journal Economic Research-EkonomskaIstraživanja*, 29(1), 118-130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Barrena-Martinez, J. López-Fernández, M, & Romero-Fernandez, P. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource. *Corporate Social Responsibility (CSR) in Developing Countries: Current Trends and Development*, 10(5), 1532. <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement. *Public Administration*, 81(2), 211-227. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00343>
- Brunsson, N. (2006). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.007>
- Butitova, D. (2019). Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service. *Public Personnel Management*, 48(3), 345-368. <https://doi.org/10.1177/0091026018816348>
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195>
- Civil Service Management Law .Law Details Date of Approval: (2007). Reference of Approval: Council of State Resolutions Date of Notification: 128 Notification Number. (In Persian)
- Condrey, S. E. (2010). *Handbook of Human Resource Management in G overnment* (p. xlviii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Danaeefard, H., Sadeghi, M. R., & Mostafazadeh, M. (2015). Exploring and Analyzing the Consequences of Politicization of the Bureaucracy in Political Systems. *Strategic Management Thought*, 9(2), 57-86. (In Persian) Doi: [10.30497/SMT.2015.1863](https://doi.org/10.30497/SMT.2015.1863)
- Danaeifard, H. (2019). Syndrome of "everyone for himself" in Governance. *Iranian Public Administration Studies (JIPAS)*, 4(4). DOI: [10.22034/jipas.2019.118062](https://doi.org/10.22034/jipas.2019.118062)
- Daneshfard, K., & Asadollahzadeh Jafari, N. (2011). Investigating the obstacles to the non-realization (implementation) of the management systems reform plan in the Iranian public sector. *Educational Leadership and Management*, (5)2, 29-51. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Deputy of Research, Information and International Affairs (2015). *General Policies: Announcements of the Supreme Leader until 2014*. Tehran: Secretariat of the Expediency Discernment Council. Deputy for Research, Media and International Affairs. (In Persian) Doi: [10.22111/JMR.2022.40071.5613](https://doi.org/10.22111/JMR.2022.40071.5613)
- Erfanian Hhazadeh, H., & khaki, I. (2018). Identification of Barriers for Establishment of Electronic Human Resource Management (Mixed research). *Iranian Journal of public policyin Management*, 9(29), 83-100. (In Persian)
- Farhadinejad, M., leilidoost, F., & Hassani, M. (2022). Examining the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations. *ORMR*, 12(2), 85-110. (In Persian) DOR: [20.1001.1.22286977.1401.12.2.5.7](https://doi.org/20.1001.1.22286977.1401.12.2.5.7)
- Fazeli, A.R. (2011). An Introduction to the Role of Strategic Planning in Realizing the National Vision (Case Study: Vision 1404 of the Islamic Republic of Iran). *Majles va Rhadhab*, 18(67), 253-287. (In Persian) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4407351>
- Ghasemi, M., & Namdar Joyami, E. (2022). Identify and Categorize the Mentality of Startup Managers to Digital Entrepreneurship Using Q Methodology. *Public Management Researches*, 15(55), 207-245.
- Gholipour Sote, R., Zarjoo, Sh., & Najafi Rastaghi, H. (2024). Identifying factors affecting national human resource management with emphasis on human resource challenges. *Human Resource Studies*, 14(2), 25-55. (In Persian) Doi: [10.22034/jhrs.2024.202933](https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202933)
- Gholipour, A. (2022). Editor's note: Unforeseen consequences of traditional salary and benefits systems in the country. *Government Management*, 14(1), 1-3. (In Persian) Doi: [10.22059/JIPA.2022.88273](https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.88273)
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Habibi, A., & Zabet, M.R. (2011). Studying the Effect of Performance Evaluation on Human Resource Improvement in NAJA Central Headquarters, *Pars Modir Scientific Research Quarterly*, 4(1). (In Persian)
- Haghshenas Gorgabi, M., & Nargesian, A. (2018). Study of Policy - Administration of the Islamic Republic of Iran (Case Study: The Relationship between Executive and Legislative Authorities in the Years 2013-2009). *JMDP*, 30(4), 69-96. (In Persian) DOR: [20.1001.1.17350719.1396.30.4.5.5](https://doi.org/20.1001.1.17350719.1396.30.4.5.5)
- Haj Karimi, A.A., Rezaian, A., Hadizadeh, A., & Bonyadi Naeini, A. (2011). Designing a competency model for public sector human resource managers. *Public Administration perspective*, 8, 23-43. (In Persian)
- Hajizadeh, M. (2002). Collection of papers of the Conference on Administrative System Health, Tehran: *Publications of the National Management and Planning Organization*. (In Persian)
- Ibrahim, M., & Ibrahim, A. (2015). The Effect of SMEs' Cost of Capital on Their Financial Performance in Nigeria. *Journal of Finance and Accounting* 3, 8-11.
- Information website of the Office for the Preservation and Publication of the Works of His Eminence Grand Ayatollah Seyyed Ali Khamenei (Ayatollah Khamenei). (2016). *Islamic Revolution Cultural Research Institute. Statements at the Graduation Ceremony of Students of Army Officers' Universities* . (In Persian)
- Isfahani, R. Hadi peikani, M., & Talari, M. (2022). Employees Typology Based on the Efficiency in the Public Sector: A Classic Grounded Theory Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(3), 167-191. (In Persian)

- Li, W., & Yang, Y. (2021). Can environmental centralization help reduce pollution? Evidence from an administrative reform in China. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127972. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127972>
- Lincoln, Y. & E. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McNeese-Smith, D. K. (2001). Staff Nurse Views of Their Productivity and Nonproductivity. *Health Care Management Review*, 26(2), 7-19.
- Mirmohammadi, S., & Hassanpour, A. (2011). Iran's administrative system: An analysis of problems and challenges. *Public Administration Perspective*, 2(8), 9-22. (In Persian)
- Mirzaei Aharanjani, H. (2018). *Analysis of factors affecting work conscience and social discipline in the organization*. Tehran: Islamic Azad University, Qazvin Branch. (In Persian)
- Mohammadi, H., Alvani, S. M., Memarzadehtehran, G., & Hamidi, N. (2017). Designing and Developing Iran Administrative system Effectiveness Model. *Journal of Public Administration*, 8(4), 591-616. doi: [10.22059/JIPA.2017.62178](https://doi.org/10.22059/JIPA.2017.62178)
- Mohammadi, H., Alvani, S. M., Memarzadeh Tehran, Gh.R. , & Hamidi, N. (2016). Designing and explaining the effective model of the Iranian administrative system. *Public Administration*, 8(4), 591-616. (In Persian) Doi: [10.22059/JIPA.2017.62178](https://doi.org/10.22059/JIPA.2017.62178)
- Mohammadifar, Yousef., & Soleimani, M. (2019). Factors affecting the inefficiency of human capital management and solutions to eliminate it (Case study: Government organizations of Kermanshah province). *Perspective of Public Administration*, 10(3), 15-178. (In Persian) Doi: [10.48308/JPAP.2019.96572](https://doi.org/10.48308/JPAP.2019.96572)
- Mozaffari, N., Vaezi, R., & Koushki Jahromi, A.R. (2014). Identifying the challenges of selecting and appointing managers in the Iranian administrative system (Case study: Administrative-Employment Organization of the country). *Human Resources Studies*, 14(1), 64-84. (in Persian) doi: [10.22034/jhrs.2024.195963](https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.195963)
- Nafisi, A.R., Eshaari, M., & Tahmasbi, S. (2011). *A Flashpoint for Iran: Case Studies of Behavior Change Policymaking in Iran and the World*. Tehran: Melikan. (In Persian)
- Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159-171.
- National Management and Planning Organization. Deputy for Management and Human Resources Affairs. (2001). *Study plan for developing a program to combat corruption and promote health in the administrative system (government)*. Tehran: National Management and Planning Organization, Deputy for Support Affairs. Documents and Publications Center, 4, 281. (In Persian)
- Pourahmadi, M., Jafarinia, S., Vakili, Y., & Hasanpour, A. (2025). A Model of Human Resource Management System Suitable for the New Generation Z in Executive Organizations with Thematic Analysis Approach. *Journal of Public Administration*, 17(1), 75-121. doi: [10.22059/jipa.2024.381485.3562](https://doi.org/10.22059/jipa.2024.381485.3562)
- Report on the Transformation Program in the Country's Administrative System (2003). *Publications of the Deputy of Management and Resources Affairs of the National Management and Planning Organization*. Tehran: National Management and Planning Organization, Deputy of Support Affairs, (In Persian)
- Research Center of the Islamic Consultative Assembly (2016). Monitoring report on the implementation of laws related to the business environment: 1. The government's performance in reducing Iran's ranking in the World Bank's Doing Business Report (*Monitoring report Article*) 4 (*Law on Continuous Improvement of the Business Environment*). (In Persian)
- Riccucci, N. M. (2016). *Public Personnel Management Current Concerns, Future Challenges*. New York: Fifth Edition, Routledge Publication.
- Salehi Kordabadi, S., Daneshfard, K., Mirsepasi, N., & Goudarzvand-Chegini, M. (2018). A Model for Human Resource Supply and Adjustment System (An Investigation in the Civil Service Management Act) *Human Resources Management Research*, 10(2), 231-251. (In Persian) DOR: [20.1001.1.82548002.1397.10.2.10.5](https://doi.org/20.1001.1.82548002.1397.10.2.10.5)
- Sanchez, M., & Sourina, S. (2011). *Armstrong's handbook of human resource management practice: building sustainable organizational performance improvement*. 3th ed. London: Kogan Page Publisher
- Sanei, M. (2011). *The role of organizational spirituality in organizational performance*. PhD thesis in public administration, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch. (In Persian)

- Saremi, A., Mooghali, A., Sarlak, M. A., & Kamani, S. M. H. (2019). Presenting a Model for Toxic Behaviors of Managers. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(4), 175-204. (In Persian)
- Seifi Shojaei, H. (2019). *Identifying , & prioritizing factors affecting managers' inefficiency (Case study: Government organizations in Tabriz city)*. The 5th International Congress Sustainable Engineering and Management and accounting Science, Tehran. (In Persian)
- Shamani, S., Zargar, M., Heidariyeh, A., & Hemmatian, H. (2021). Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies. *Public Administration Perspaective*, 12(3), 32-56. (In Persian) DOI: [10.48308/jpap.2021.101900](https://doi.org/10.48308/jpap.2021.101900)
- Shiri, A., & Heidar Nejad, Z. (2020). The Model of the Process of Managerial Flexibility of Managers from The Perspective of Employees of Government Organizations: A Model Based on the Grounded Theory. *Towsee-Quarterly Development of The Human Resources And Logistics*, 15(57), 108-137.
- Shirkarni, J. (2015). Analysis of the Status of Human Resources Development in Iran and the World International Congress on Management,. *Economy and Business Development*, Tabriz
- Stanova, L. (2014). Central civil service management structures as brokers of de-politicization and evidence-based civil service management: A typology. *Human Affairs*, 24(3), 307- 324. DOI:[10.2478/s13374-014-0229-6](https://doi.org/10.2478/s13374-014-0229-6)
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060208>
- Tabarsa, G. (2021). Determining Political and Professional Seats in Iran Public Administration System (Nature, Content and Indicators). *Management Studies in Development and Evolution*, 30(100), 9-34. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.61372.3958>
- Tajabadi, A., Ahmadi, F., Sadooghi Asl, A., & Vaismoradi, M. (2019). Unsafe nursing documentation: A qualitative content analysis. *Nursing Ethics*, 27(5), 1213–1224. <https://doi.org/10.1177/0969733019871682>
- The World Bank Group. (2020). World Bank: The Worldwide
- Vaezi, R. (2021). Criticism of Public and Development Administrations in Iran. *Governance and Development Journal*, 1(1), 31-43. (In Persian) Doi: [10.22111/JIPAA.2018.82910](https://doi.org/10.22111/JIPAA.2018.82910)
- Woodard, C. A. (2005). Merit by Any Other Name-Refraining the Civil Service First Principle. *Public Administration Review*, 65(1), 109–116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00435.x>
- Yeganeh, H. , & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector, *Personnel Review*, 37 (2), 203-221. <https://doi.org/10.1108/00483480810850542>