



فصلنامه علمی فقه و حقوق نوین

Journal of Jurisprudence and Modern Law

Home Page: www.jaml.ir



مرکز اطلاعات علمی جهان و منطقه
Scientific Information Database

Sponsored and Indexed by
CIVILICA
We Respect the Science

DRJI
Directory of Research Journals Indexing

ESJI
www.ESJIndex.org

Eurasian
Scientific
Journal
Index

**Academic
Resource
Index**
ResearchBib



Academia.edu
share research



۱-۲۷	صفحات	دوره انتشار	شماره انتشار	۱۴۰۵	سال انتشار
------	-------	-------------	--------------	------	------------

تبیین چارچوب حقوقی و مدیریتی حکمرانی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌های دولتی

آقای محمد عبادی و خانم دکتر فاطمه هرسج

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه آزاد واحد نور

استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نور

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تبیین تعامل نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی و بررسی نقش آن در عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی و توصیفی - تحلیلی است. داده‌های پژوهش از طریق مرور اسناد حقوقی، گزارش‌های رسمی و مطالعات علمی مرتبط با حکمرانی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی دولتی و عملکرد سازمانی گردآوری و با استفاده از تحلیل محتوای کیفی بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که رابطه میان نظام حقوقی و عملکرد سازمانی، مستقیم و خودکار نیست؛ بلکه نظام حقوقی ابتدا بر سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد و این رویه‌ها از طریق ادراک و رفتار کارکنان به عملکرد سازمانی منجر می‌شوند. شفافیت، ثبات، قابلیت پیش‌بینی و ضمانت اجرای مقررات، ظرفیت نظام حقوقی را تعیین می‌کنند. استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، ارتقا و جبران خدمت نیز مهم‌ترین حوزه‌های تبدیل الزامات قانونی به اقدامات مدیریتی هستند. همچنین، عدالت ادراک‌شده، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی، انگیزش، تعهد و توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی در این رابطه دارند. تعامل مطلوب نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی می‌تواند به افزایش کارایی، اثربخشی، کیفیت خدمات عمومی، پاسخگویی و ارزش عمومی منجر شود. با این حال، ابهام و تعارض مقررات، تمرکزگرایی، ضعف نظارت، مداخلات غیرحرفه‌ای و فاصله میان قانون و اجرا، مهم‌ترین موانع تحقق این هدف هستند. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که قانون شرط لازم، اما نه شرط کافی عملکرد مطلوب سازمانی است و بهبود عملکرد به هماهنگی میان طراحی حقوقی، اجرای مدیریتی و تجربه واقعی کارکنان وابسته است.

واژگان کلیدی: نظام حقوقی؛ مدیریت منابع انسانی؛ حکمرانی منابع انسانی؛ عملکرد سازمانی؛ سازمان‌های دولتی؛ عدالت سازمانی؛ شایسته‌سالاری

طبقه‌بندی: JEL : فقه - حقوق - جزا و جرم‌شناسی - حقوق بین‌الملل - حقوق خصوصی



Elucidating the Legal and Managerial Framework of Human Resource Governance and Its Impact on the Performance of Government Organizations

Abstract

The purpose of this study is to explain the interaction between the legal system and human resource management and to examine its role in organizational performance in public-sector organizations. The study is applied in terms of purpose and qualitative and descriptive-analytical in terms of approach. Data were collected through a review of legal documents, official reports, and scholarly studies related to human resource governance, public-sector human resource management, and organizational performance. The data were analyzed using qualitative content analysis. The findings indicate that the relationship between the legal system and organizational performance is neither direct nor automatic. The legal system first shapes human resource management policies and practices, while these practices influence organizational performance through employees' perceptions and behaviors. Transparency, stability, predictability, and enforceability were identified as the main characteristics determining the actual capacity of the legal system. Recruitment and selection, performance appraisal, training and development, promotion, and compensation were identified as the main areas through which legal requirements are translated into managerial practices. Perceived justice, organizational trust, job security, motivation, commitment, and employee empowerment act as important mediating mechanisms in this relationship. Effective interaction between the legal system and human resource management can improve efficiency, effectiveness, public service quality, accountability, and public value. However, regulatory ambiguity and inconsistency, excessive centralization, weak monitoring, unprofessional interventions, and the gap between formal rules and actual implementation remain major barriers. The study concludes that the legal system is a necessary but insufficient condition for organizational performance. Sustainable improvement depends on alignment among legal design, managerial implementation, and employees' actual experiences of fairness, transparency, and predictability.

Keywords: Legal system; Human resource management; Human resource governance; Organizational performance; Government organizations; Organizational justice; Meritocracy



متن مقاله

یک زمینه معمولی برای اجرای سیاست‌های منابع انسانی نیست و استفاده مستقیم از الگوهای بخش خصوصی بدون توجه به ویژگی‌های نهادی و مأموریتی سازمان‌های دولتی می‌تواند به تحلیل ناقص عملکرد منجر شود (Knies et al., ۲۰۲۴).

در این میان، نظام حقوقی یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده به حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. نظام حقوقی از طریق تعیین قواعد استخدام، شرایط انتصاب و ارتقا، نحوه ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت و جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان، ضوابط انضباطی، حقوق و تکالیف کارکنان، سازوکارهای اعتراض و رسیدگی و حدود اختیار مدیران، چارچوب تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی را مشخص می‌کند. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی فقط یک فعالیت مدیریتی یا اداری نیست، بلکه در بستری از قوانین، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، رویه‌های اجرایی و سازوکارهای نظارتی شکل می‌گیرد. کیفیت این چارچوب حقوقی می‌تواند زمینه شایسته‌سالاری، عدالت، شفافیت و پاسخ‌گویی را فراهم کند یا در صورت ابهام، ناهماهنگی و ضعف ضمانت اجرا، به افزایش سلیقه‌گرایی، بی‌ثباتی تصمیم‌ها و کاهش اعتماد کارکنان منجر شود.

باین حال، وجود قوانین و مقررات به‌تنهایی تضمین‌کننده عملکرد مطلوب سازمانی نیست. مسئله مهم‌تر، نحوه تفسیر، اجرا و نهادینه‌شدن این مقررات در سازمان است. ممکن است یک قانون از نظر محتوایی بر شایسته‌سالاری، عدالت استخدامی و ارزیابی عملکرد تأکید کند، اما در فرایند اجرا به دلیل ضعف ظرفیت سازمانی، تمرکزگرایی، تشریفات اداری، کمبود منابع، تعارض مقررات، مداخلات غیرتخصصی یا محدودیت اختیار مدیران، به نتایج مورد انتظار منجر نشود. بنابراین، لازم است میان «نظام حقوقی رسمی»، «نحوه اجرای مقررات» و «ادراک کارکنان و مدیران از

منابع انسانی مهم‌ترین ظرفیت هر سازمان برای تحقق اهداف و اجرای مأموریت‌های آن به شمار می‌رود؛ باین حال، اهمیت این سرمایه در سازمان‌های دولتی ابعاد گسترده‌تری دارد. سازمان‌های دولتی نه تنها مسئول تولید و ارائه خدمات عمومی‌اند، بلکه در تحقق سیاست‌های عمومی، حفظ عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی به شهروندان، صیانت از منافع عمومی و ایجاد اعتماد میان دولت و جامعه نیز نقش اساسی دارند. از این رو، کیفیت عملکرد سازمان‌های دولتی تا حد زیادی به توانمندی، انگیزش، شایستگی، سلامت اداری و نحوه مدیریت کارکنان آن‌ها وابسته است. گزارش‌های جدید سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز بر این نکته تأکید دارند که جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، توسعه مهارت‌ها، رهبری اثربخش، یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری نیروی کار از الزامات اساسی شکل‌گیری خدمات عمومی آینده‌نگر و کارآمد است (OECD, ۲۰۲۱؛ OECD, ۲۰۲۳).

با وجود این، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را نمی‌توان صرفاً با الگوهای رایج مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی تبیین کرد. سازمان‌های خصوصی معمولاً بر سودآوری، بهره‌وری و مزیت رقابتی تمرکز دارند، درحالی‌که سازمان‌های دولتی با اهداف متعدد و گاه متعارض، الزامات قانونی، پاسخ‌گویی سیاسی، نظارت عمومی، محدودیت منابع، ضرورت رعایت عدالت و الزامات مرتبط با ارزش عمومی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، عملکرد سازمان دولتی تنها با شاخص‌هایی مانند کاهش هزینه یا افزایش بهره‌وری قابل سنجش نیست؛ بلکه کیفیت ارائه خدمات، تحقق مأموریت، پاسخ‌گویی، رعایت عدالت، اعتماد عمومی، نوآوری و توانایی سازمان در حل مسائل اجتماعی نیز باید در ارزیابی عملکرد آن مورد توجه قرار گیرد. Knies و همکاران تأکید می‌کنند که بخش دولتی



قواعد با الزامات مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. تعدد مقررات، تغییرات مکرر، تفاوت میان قواعد رسمی و رویه‌های اجرایی، محدودیت اختیار مدیران، ضعف ارتباط میان نظام استعدادی و ارزیابی عملکرد و نبود پیوند کافی میان شایستگی‌های حرفه‌ای و انتصاب‌های مدیریتی، ضرورت مطالعه این موضوع را افزایش می‌دهد. پژوهش انجام‌شده درباره شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران نشان داده است که تسلط مدیران بر قوانین، توانایی ارتباطی، شناخت محیط سازمانی و برخورداری از ظرفیت‌های مدیریتی با عملکرد سازمانی ارتباط دارد. این یافته نشان می‌دهد که اجرای مؤثر نظام حقوقی به مدیرانی نیاز دارد که علاوه بر دانش اداری و حقوقی، از توانایی تفسیر، هماهنگی و تبدیل مقررات به رویه‌های اثربخش مدیریتی برخوردار باشند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹).

با وجود اهمیت این موضوع، در بخش قابل توجهی از مطالعات، نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به صورت جداگانه بررسی شده‌اند. برخی پژوهش‌ها بر اجرای قوانین اداری تمرکز کرده‌اند، برخی شایستگی مدیران منابع انسانی یا استراتژی‌های منابع انسانی را مطالعه کرده‌اند و گروهی دیگر رابطه اقدامات منابع انسانی با عملکرد را سنجیده‌اند؛ اما پیوند میان کیفیت نظام حقوقی، نحوه اجرای مدیریت منابع انسانی و سازوکارهای اثرگذاری آن بر عملکرد سازمانی کمتر در قالب یک چارچوب منسجم بررسی شده است. همچنین، در بسیاری از پژوهش‌ها عملکرد سازمانی با ادراک کارکنان سنجیده شده و کمتر به شاخص‌های واقعی مانند کیفیت خدمات، پاسخ‌گویی، رضایت ارباب رجوع، کاهش شکایات، بهره‌وری و تحقق مأموریت سازمان توجه شده است. از این رو، خلأ اصلی پژوهش حاضر، نبود تبیین یکپارچه‌ای از تعامل میان نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی و نقش این تعامل در ارتقای عملکرد

عدالت، شفافیت و قابلیت پیش‌بینی نظام اداری» تمایز قائل شد. مطالعه‌ای درباره اجرای قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز نشان داده است که اجرای اثربخش قانون تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل حقوقی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، ساختاری و سازمانی قرار دارد و نمی‌توان آن را حاصل اثرگذاری یک عامل منفرد دانست (تحلیل پویای اجرای قانون خدمات کشوری).

از منظر نظری، رابطه میان نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مستقیم و خطی نیست. کیفیت قواعد حقوقی ابتدا بر کیفیت اجرای اقدامات منابع انسانی اثر می‌گذارد. این اقدامات نیز از طریق شکل‌دهی به ادراک کارکنان از عدالت، اعتماد، حمایت سازمانی، امنیت شغلی، تعهد و انگیزش، رفتارها و نگرش‌های آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت پیامدهای سازمانی را شکل می‌دهد. شواهد پژوهشی در بخش عمومی نشان می‌دهد که مجموعه اقدامات منابع انسانی می‌تواند از طریق افزایش اعتماد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانمندسازی و رفتارهای شهروندی سازمانی به عملکرد بهتر سازمان منجر شود (Gould-Williams, ۲۰۰۳؛ Messersmith et al., ۲۰۱۱). در بخش دولتی، انگیزش خدمت عمومی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا کارکنانی که مأموریت سازمان و خدمت به جامعه را ارزشمند می‌دانند، ممکن است به شیوه‌ای متفاوت از کارکنان بخش خصوصی به سیاست‌های منابع انسانی و نظام‌های پاداش واکنش نشان دهند. بنابراین، بررسی عملکرد سازمانی بدون توجه به سازوکارهای انگیزشی، ادراکی و رفتاری کارکنان، تصویری ناقص از رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد ارائه خواهد کرد.

در ایران نیز چارچوب‌های قانونی و مقرراتی گسترده‌ای برای تنظیم امور اداری و استعدادی وجود دارد، اما مسئله اساسی، میزان هماهنگی این



پژوهش درباره رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دهه ۱۹۹۰ به طور گسترده در ادبیات مدیریت سازمانی مطرح شده است. در مطالعات نخستین، مدیریت منابع انسانی عمدتاً به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌ها در زمینه استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مشارکت کارکنان مورد توجه قرار گرفت. با شکل‌گیری رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی، توجه پژوهشگران از بررسی جداگانه اقدامات منابع انسانی به سمت تحلیل مجموعه‌ای و منسجم از این اقدامات و ارتباط آن‌ها با اهداف و عملکرد سازمان حرکت کرد. (۱۹۹۷) Guest با بررسی ادبیات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، بر ضرورت توجه هم‌زمان به سیاست‌های منابع انسانی، رفتار کارکنان و پیامدهای سازمانی تأکید کرد. پس از آن، Combs و همکاران (۲۰۰۶) در یک فراتحلیل بر اساس ۹۲ مطالعه نشان دادند که نظام‌های کاری با عملکرد بالا، در مقایسه با اقدامات منفرد منابع انسانی، ارتباط نیرومندتری با عملکرد سازمانی دارند. این یافته نشان می‌دهد که اثرگذاری مدیریت منابع انسانی بیشتر از آنکه حاصل اجرای یک برنامه منفرد باشد، به هماهنگی و انسجام میان سیاست‌ها و اقدامات مختلف منابع انسانی وابسته است.

در ادامه این جریان پژوهشی، Jiang و همکاران (۲۰۱۲) با استفاده از فراتحلیل و بر مبنای مدل توانایی، انگیزش و فرصت، سازوکارهای میانجی رابطه مدیریت منابع انسانی و پیامدهای سازمانی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که اقدامات توانایی‌افزا، مانند جذب و آموزش، ابتدا سرمایه انسانی را تقویت می‌کنند؛ اقدامات انگیزش‌افزا، مانند نظام پاداش و ارزیابی، نگرش و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و اقدامات فرصت‌افزا، مانند مشارکت در تصمیم‌گیری و افزایش اختیار، زمینه استفاده از توانایی‌ها و انگیزش کارکنان را فراهم می‌سازند. بر اساس این

سازمان‌های دولتی است.

اهمیت انجام این پژوهش از سه جنبه قابل تبیین است. از نظر نظری، پژوهش حاضر می‌تواند میان ادبیات مدیریت منابع انسانی، حکمرانی عمومی، حقوق اداری و نظریه‌های نهادی پیوند برقرار کند و نشان دهد که عملکرد سازمانی در بخش دولتی تنها محصول سیاست‌های مدیریتی نیست، بلکه تحت تأثیر قواعد رسمی، سازوکارهای نظارت، ظرفیت اجرایی و رفتار مدیران و کارکنان قرار دارد. از نظر کاربردی، نتایج پژوهش می‌تواند به شناسایی موانع حقوقی و مدیریتی اجرای سیاست‌های منابع انسانی و طراحی اصلاحات مؤثر در استخدام، انتصاب، ارزیابی، آموزش، جبران خدمات و ارتقای کارکنان کمک کند. از نظر سیاستی نیز، مطالعه حاضر می‌تواند مبنایی برای حرکت از مدیریت اداری و مقررات‌محور به سمت حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، عدالت، شفافیت، پاسخ‌گویی و ارزش عمومی فراهم آورد.

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تعامل نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی و تبیین نقش آن در عملکرد سازمانی در بخش دولتی است. در این راستا، پژوهش می‌کوشد ابعاد مؤثر نظام حقوقی منابع انسانی را شناسایی کند، نحوه اثرگذاری آن بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی را توضیح دهد، نقش متغیرهایی مانند اعتماد، عدالت، تعهد، انگیزش خدمت عمومی و توانمندسازی را در این رابطه بررسی کند و در نهایت، چارچوبی برای تحلیل تأثیر حکمرانی منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های دولتی ارائه دهد. پرسش اساسی پژوهش این است که نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی از چه طریق و تحت تأثیر چه شرایطی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی در بخش دولتی منجر شوند؟

۲. پیشینه پژوهش



کارکنان نیز مطالعه شود. این دیدگاه، اهمیت نظام حقوقی را در شکل‌دهی به مدیریت منابع انسانی برجسته می‌کند؛ زیرا قوانین و مقررات، حدود اختیار مدیران، شیوه تصمیم‌گیری و نحوه پاسخ‌گویی سازمان را تعیین می‌کند.

در یکی از مطالعات تجربی مهم در بخش عمومی، Gould-Williams (۲۰۰۳) رابطه میان اقدامات منابع انسانی، اعتماد در محیط کار و عملکرد سازمانی را در سازمان‌های دولت محلی بریتانیا بررسی کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که مجموعه اقدامات منابع انسانی، از جمله ارتباطات، مشارکت، آموزش، حمایت مدیریتی و فرصت‌های توسعه، با افزایش اعتماد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تلاش کارکنان ارتباط دارد و این عوامل در نهایت به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شوند. اهمیت این مطالعه در آن است که رابطه میان منابع انسانی و عملکرد را صرفاً به ارتباط مستقیم میان سیاست‌های منابع انسانی و شاخص‌های سازمانی محدود نمی‌کند، بلکه اعتماد کارکنان را به‌عنوان یکی از سازوکارهای مهم این رابطه معرفی می‌کند. در محیط‌های دولتی که تصمیم‌های استخدای و مدیریتی به‌شدت تحت تأثیر مقررات و رویه‌های رسمی قرار دارند، اعتماد کارکنان به عدالت و قابلیت پیش‌بینی نظام اداری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی داشته باشد.

Messersmith و همکاران (۲۰۱۱) نیز با بررسی کارکنان بخش دولتی در ولز، به تحلیل سازوکارهای میانجی میان نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که اقدامات منابع انسانی ابتدا رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهند. این متغیرها نیز از طریق تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد واحدها و بخش‌های سازمانی را بهبود می‌بخشند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مدیریت

یافته‌ها، مدیریت منابع انسانی از طریق تأثیر بر سرمایه انسانی، انگیزش، رفتار کارکنان و فرایندهای عملیاتی به عملکرد سازمانی منجر می‌شود. باین‌حال، بخش زیادی از این مطالعات در سازمان‌های خصوصی انجام شده و تعمیم مستقیم نتایج آن‌ها به سازمان‌های دولتی نیازمند توجه به ویژگی‌های نهادی، حقوقی و مأموریتی بخش عمومی است.

در زمینه سازمان‌های دولتی، Knies و همکاران (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که بخش عمومی را نمی‌توان صرفاً یک زمینه سازمانی مشابه بخش خصوصی دانست. سازمان‌های دولتی معمولاً دارای اهداف متعدد، مسئولیت‌های اجتماعی، الزامات پاسخ‌گویی، محدودیت منابع و گروه‌های ذی‌نفع متنوع هستند. در این سازمان‌ها، عملکرد به معنای سودآوری نیست، بلکه تحقق مأموریت عمومی، کیفیت خدمات، عدالت، پاسخ‌گویی، اعتماد عمومی و ایجاد ارزش عمومی را نیز دربرمی‌گیرد. از دیدگاه این پژوهشگران، اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر سیاست‌گذاران، قوانین، اتحادیه‌ها، نهادهای نظارتی و سنت‌های اداری قرار دارند و مدیران نیز در مقایسه با مدیران بخش خصوصی از اختیار محدودتری برخوردارند. بنابراین، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در بخش دولتی به‌شدت به زمینه نهادی و حقوقی وابسته است.

Knies و همکاران همچنین بر اهمیت فاصله میان سیاست‌های موردنظر مدیران، اقدامات واقعی منابع انسانی و ادراک کارکنان از این اقدامات تأکید دارند. ممکن است سازمانی در اسناد رسمی خود بر شایسته‌سالاری، آموزش، ارزیابی عملکرد و مشارکت کارکنان تأکید کند، اما در عمل این سیاست‌ها به‌صورت ناقص اجرا شوند یا کارکنان آن‌ها را ناعادلانه و غیرشفاف ادراک کنند. از این‌رو، برای تحلیل عملکرد سازمانی لازم است علاوه بر بررسی مقررات و سیاست‌های رسمی، نحوه اجرای آن‌ها و ادراک



مرحله دلفی مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متعدد در زمینه زیرساخت‌های قانونی، ظرفیت‌های انسانی و مالی، ساختار سازمانی، عوامل سیاسی، فرهنگی و اجتماعی منجر شده است. همچنین، شبیه‌سازی پنج‌ساله اجرای قانون نشان داده است که اثربخشی آن به تعامل میان متغیرهای مختلف و وجود حلقه‌های بازخورد در نظام اداری وابسته است. اهمیت این پژوهش برای موضوع حاضر در آن است که قانون را نه یک عامل مستقل و ایستا، بلکه بخشی از یک نظام پویا و چندعاملی در نظر می‌گیرد.

در پژوهش دیگری، فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران پرداختند. این پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با سیاست‌گذاران، مدیران منابع انسانی و خبرگان انجام شد. نتایج نشان داد که ویژگی‌های فردی مدیران، تسلط آنان بر قوانین، شناخت حوزه کاری، توانایی برقراری ارتباط، فرهنگ و ساختار سازمانی و قوانین محیطی، از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران منابع انسانی هستند. همچنین، عملکرد سازمانی به‌عنوان یکی از پیامدهای اصلی شایستگی مدیران منابع انسانی شناسایی شد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نظام حقوقی زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود که مدیران منابع انسانی از دانش حقوقی، توانایی ارتباطی و ظرفیت لازم برای اجرای مقررات برخوردار باشند. در واقع، قانون و مقررات به‌خودی‌خود عملکرد ایجاد نمی‌کنند، بلکه این مدیران و سازوکارهای سازمانی هستند که قواعد حقوقی را به تصمیم‌ها و اقدامات عملی تبدیل می‌کنند.

در پژوهشی دیگر در سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، رابطه استراتژی‌های منابع انسانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با عملکرد سازمانی بررسی شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که استخدام و

منابع انسانی و عملکرد سازمانی، رابطه‌ای چندمرحله‌ای است و برای تبیین آن باید متغیرهای رفتاری و روان‌شناختی کارکنان نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، هرگونه بررسی درباره تأثیر نظام حقوقی بر عملکرد سازمانی باید این پرسش را مطرح کند که مقررات و رویه‌های حقوقی چگونه بر ادراک کارکنان، اعتماد، تعهد و رفتارهای کاری آنان اثر می‌گذارند.

گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز بر نقش نظام‌های حکمرانی منابع انسانی در بهبود عملکرد خدمات عمومی تأکید دارند. گزارش (۲۰۲۱) OECD نشان می‌دهد که استخدام مبتنی بر شایستگی، توسعه مهارت‌ها، رهبری اثربخش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و توانایی سازمان در جذب و نگهداشت استعدادها، از عناصر اصلی خدمات عمومی آینده‌نگر هستند. در گزارش (۲۰۲۳) OECD نیز تحرک راهبردی کارکنان، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری شغلی، اعتماد میان مدیران و کارکنان و استفاده از داده‌های منابع انسانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر تاب‌آوری و عملکرد سازمان‌های دولتی معرفی شده‌اند. این گزارش‌ها نشان می‌دهند که حکمرانی منابع انسانی در بخش دولتی صرفاً به اداره امور کارکنان محدود نیست، بلکه شامل سیاست‌گذاری، هماهنگی بین نهادها، توسعه ظرفیت مدیران، استفاده از داده و ایجاد سازوکارهای پاسخ‌گویی است.

در مطالعات ایرانی، بخشی از پژوهش‌ها مستقیماً به اجرای قوانین و مقررات اداری پرداخته‌اند. در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیل پویای عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی»، پژوهشگران با استفاده از تحلیل اسناد، دلفی فازی و مدل‌سازی پویایی سیستم، عوامل مؤثر بر اجرای قانون را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش، ۴۶ سند علمی و حقوقی تحلیل شده و دیدگاه ۱۱ خبره در دو



بر این خلا، تلاش می‌کند رابطه میان نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی را در بستر سازمان‌های دولتی تحلیل کند و نشان دهد که چگونه کیفیت حکمرانی منابع انسانی می‌تواند از طریق شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، عملکرد سازمانی و ارزش عمومی را تحت تأثیر قرار دهد.

۳. مبانی نظری

حکمرانی منابع انسانی مفهومی گسترده‌تر از مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی معمولاً به مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان برای جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی، جبران خدمات و توسعه کارکنان اشاره دارد؛ درحالی‌که حکمرانی منابع انسانی بر چگونگی تنظیم، هدایت، هماهنگی، نظارت و پاسخ‌گویی این فعالیت‌ها تمرکز می‌کند. در حکمرانی منابع انسانی، تنها واحد منابع انسانی سازمان مورد توجه نیست، بلکه نهادهای قانون‌گذار، سازمان‌های مرکزی اداری، مدیران ارشد، مدیران اجرایی، کارکنان، اتحادیه‌ها، نهادهای نظارتی و مراجع رسیدگی نیز در شکل‌گیری و اجرای سیاست‌های منابع انسانی نقش دارند. ازاین‌رو، حکمرانی منابع انسانی در بخش دولتی را می‌توان مجموعه‌ای از قواعد، نهادها، فرایندها و روابطی دانست که چگونگی تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی درباره منابع انسانی را در سازمان‌های عمومی تعیین می‌کند.

در این چارچوب، نظام حقوقی یکی از ارکان اساسی حکمرانی منابع انسانی است. نظام حقوقی از طریق وضع قوانین، آیین‌نامه‌ها، رویه‌ها و ضمانت‌های اجرایی، محدوده اختیار و مسئولیت مدیران و کارکنان را مشخص می‌کند و بر چگونگی ورود افراد به سازمان، انتصاب و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، پرداخت و جبران خدمات، آموزش، انضباط اداری، امنیت شغلی و رسیدگی به اعتراض‌ها اثر می‌گذارد. بنابراین، نظام حقوقی را نباید صرفاً مجموعه‌ای از متون قانونی دانست، بلکه باید آن را بخشی از ساختار نهادی سازمان در نظر گرفت که بر رفتار مدیران، انتظارات کارکنان و کیفیت

گزینش، آموزش و توسعه، انعطاف‌پذیری، جبران خدمات و حمایت سازمانی ادراک‌شده با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. این مطالعه اگرچه بر یک سازمان خاص تمرکز دارد و داده‌های آن عمدتاً از طریق ادراک کارکنان گردآوری شده است، اما اهمیت هماهنگی میان اقدامات مختلف منابع انسانی را نشان می‌دهد. همچنین، یافته‌های آن بیانگر این است که سیاست‌های منابع انسانی زمانی اثربخش‌تر خواهند بود که کارکنان آن‌ها را به‌عنوان نشانه‌ای از حمایت، عدالت و توجه سازمان به نیازهای حرفه‌ای خود ادراک کنند.

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که سه نتیجه اصلی قابل استخراج است. نخست، مدیریت منابع انسانی در بیشتر مطالعات با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد، اما میزان و نحوه این اثر به شرایط نهادی، ساختاری و مدیریتی سازمان وابسته است. دوم، این رابطه به‌صورت مستقیم و ساده شکل نمی‌گیرد، بلکه از طریق متغیرهایی مانند اعتماد، عدالت سازمانی، تعهد، توانمندسازی، انگیزش و رفتارهای کاری کارکنان تحقق می‌یابد. سوم، در مطالعات ایرانی، موضوع اجرای قانون، شایستگی مدیران و استراتژی‌های منابع انسانی عموماً به‌صورت جداگانه بررسی شده‌اند و پژوهش‌های محدودی وجود دارد که نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را در قالب یک مدل تلفیقی تحلیل کنند. بر همین اساس، خلاصه‌ای در پیشینه موجود، کمبود مطالعه‌ای است که کیفیت نظام حقوقی و نحوه اجرای آن را در کنار اقدامات مدیریت منابع انسانی و پیامدهای عملکردی سازمان بررسی کند. بسیاری از پژوهش‌ها بر وجود قوانین یا اجرای یک برنامه خاص تمرکز کرده‌اند، اما کمتر به عواملی مانند وضوح و انسجام مقررات، پیش‌بینی‌پذیری تصمیم‌های اداری، میزان اختیار مدیران، ضمانت اجرای قوانین، عدالت ادراک‌شده و نقش این عوامل در عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با تمرکز



مدیریت راهبردی منابع انسانی بر هماهنگی میان سیاست‌های استخدام، آموزش، ارزیابی، پرداخت، توسعه مسیر شغلی و مشارکت کارکنان تأکید دارد. اگر این سیاست‌ها به‌صورت پراکنده، متعارض یا بدون ارتباط با اهداف سازمان اجرا شوند، حتی وجود کارکنان متخصص نیز الزاماً به عملکرد بهتر منجر نخواهد شد.

یکی از چارچوب‌های مهم برای توضیح سازوکار اثرگذاری مدیریت منابع انسانی بر عملکرد، مدل توانایی، انگیزش و فرصت است. بر اساس این مدل، عملکرد کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که آنان از توانایی و مهارت لازم برخوردار باشند، برای انجام وظایف خود انگیزه داشته باشند و فرصت مشارکت و استفاده از توانایی‌هایشان را در اختیار داشته باشند (Appelbaum et al., ۲۰۰۰). در این چارچوب، جذب و گزینش مناسب و آموزش، توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد؛ نظام عادلانه ارزیابی و جبران خدمات بر انگیزش اثر می‌گذارد و مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و ارتباطات سازمانی فرصت استفاده از توانمندی‌ها را فراهم می‌کند. نظام حقوقی می‌تواند هر سه بُعد را تحت تأثیر قرار دهد؛ زیرا قوانین استخدامی بر ورود افراد شایسته، مقررات آموزشی بر توسعه توانایی‌ها، نظام پرداخت بر انگیزش و مقررات اداری بر میزان اختیار و مشارکت کارکنان اثر می‌گذارند.

باین‌حال، مدل توانایی، انگیزش و فرصت زمانی در سازمان دولتی به عملکرد منجر می‌شود که میان قواعد رسمی و اجرای واقعی آن‌ها هماهنگی وجود داشته باشد. برای مثال، اگر قانون بر استخدام شایسته تأکید کند، اما فرایند انتخاب در عمل شفاف و رقابتی نباشد، توانایی انسانی مورد انتظار در سازمان شکل نمی‌گیرد. همچنین، اگر نظام ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد، اما کارکنان آن را غیرعادلانه یا غیرقابل پیش‌بینی بدانند، این نظام نه‌تنها انگیزش را افزایش نمی‌دهد، بلکه ممکن

تصمیم‌های اداری اثر می‌گذارد. در صورتی که قوانین شفاف، منسجم، پیش‌بینی‌پذیر و همراه با ضمانت اجرای مناسب باشند، می‌توانند زمینه شایسته‌سالاری، عدالت، پاسخ‌گویی و اعتماد را فراهم کنند؛ اما ابهام، تعارض، بی‌ثباتی و ضعف اجرای مقررات ممکن است به افزایش سلیقه‌گرایی، تبعیض و کاهش اثربخشی سازمان منجر شود.

دیدگاه نهادی، مبنای مناسبی برای توضیح نقش نظام حقوقی در حکمرانی منابع انسانی فراهم می‌کند. بر اساس نظریه نهادی، رفتار سازمان‌ها تنها بر اساس محاسبات فنی و اقتصادی شکل نمی‌گیرد، بلکه تحت تأثیر قواعد رسمی، هنجارهای حرفه‌ای، ارزش‌های اجتماعی و انتظارات محیطی نیز قرار دارد. (Scott (۱۹۹۵) نهادها را متشکل از عناصر تنظیمی، هنجاری و شناختی می‌داند. عناصر تنظیمی به قوانین، مقررات و ضمانت‌های رسمی مربوط می‌شوند؛ عناصر هنجاری ارزش‌ها و استانداردهای پذیرفته‌شده در جامعه و سازمان را دربرمی‌گیرند و عناصر شناختی به برداشت‌ها و باورهای مشترک اعضای سازمان اشاره دارند. در زمینه منابع انسانی، این سه عنصر در کنار یکدیگر مشخص می‌کنند که استخدام شایسته، ارتقای کارکنان، ارزیابی عملکرد و رفتار مدیریتی چگونه تعریف و اجرا شود. بنابراین، حتی اگر قوانین رسمی از شایسته‌سالاری و عدالت حمایت کنند، در صورتی که هنجارهای سازمانی یا برداشت‌های رایج مدیران با این اصول سازگار نباشد، اجرای واقعی قانون با مشکل مواجه خواهد شد.

از دیدگاه مدیریت راهبردی منابع انسانی، کارکنان یکی از منابع راهبردی سازمان هستند و مدیریت آنان باید با مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان هماهنگ باشد. در این رویکرد، منابع انسانی صرفاً نیروی اجرایی یا هزینه سازمان تلقی نمی‌شود، بلکه سرمایه‌ای است که می‌تواند ظرفیت یادگیری، نوآوری، پاسخ‌گویی و تحقق مأموریت سازمان را افزایش دهد.



انسانی نیست، بلکه از طریق نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان شکل می‌گیرد. در بخش دولتی، نظریه انگیزش خدمت عمومی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. Perry و (۱۹۹۰) Wise انگیزش خدمت عمومی را تمایل فرد برای خدمت به جامعه و مشارکت در تحقق اهداف عمومی تعریف کرده‌اند. بر اساس این دیدگاه، بسیاری از کارکنان دولتی علاوه بر انگیزه‌های اقتصادی و فردی، تحت تأثیر ارزش‌هایی مانند خدمت به شهروندان، عدالت اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و منافع عمومی قرار دارند. به همین دلیل، سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی باید با مأموریت عمومی سازمان و ارزش‌های خدمت عمومی هماهنگ باشند. تأکید افراطی بر پاداش‌های مالی یا ارزیابی‌های کمی، بدون توجه به معنا و هدف عمومی کار، ممکن است انگیزش درونی کارکنان را تضعیف کند. از سوی دیگر، نظام حقوقی عادلانه و شفاف می‌تواند با ایجاد احساس امنیت، عدالت و احترام، انگیزش خدمت عمومی را تقویت کند.

مفهوم ارزش عمومی نیز مکمل مهمی برای تحلیل عملکرد سازمان‌های دولتی است. Moore (۱۹۹۵) بر این باور است که هدف سازمان‌های دولتی صرفاً تولید خروجی یا کاهش هزینه نیست، بلکه ایجاد ارزش برای شهروندان و جامعه است. بر این اساس، عملکرد سازمان دولتی باید با توجه به کیفیت خدمات، پاسخ‌گویی، عدالت، اعتماد عمومی و میزان تحقق مأموریت سنجیده شود. Vandenabeele و همکاران (۲۰۱۳) با پیوند دادن مدیریت منابع انسانی، انگیزش خدمت عمومی، نظریه نهادی و ارزش عمومی، نشان می‌دهند که سیاست‌های منابع انسانی زمانی اهمیت واقعی پیدا می‌کنند که به تحقق مأموریت عمومی و تولید ارزش برای جامعه منجر شوند. در این نگاه، کارکنان از طریق نگرش‌ها و رفتارهای خود، سیاست‌های منابع انسانی را به نتایج عمومی و اجتماعی تبدیل می‌کنند. بر مبنای دیدگاه‌های نظری مطرح‌شده، چارچوب نظری پژوهش حاضر بر

است موجب بی‌اعتمادی و کاهش تعهد شود. از این‌رو، در پژوهش حاضر، مدیریت منابع انسانی نه صرفاً بر اساس وجود برنامه‌ها و مقررات، بلکه بر اساس کیفیت اجرا و ادراک کارکنان از عدالت، شفافیت و حمایت سازمانی بررسی می‌شود.

در همین راستا، مدل فرایندی مدیریت منابع انسانی، رابطه میان سیاست‌های منابع انسانی و عملکرد را در چند مرحله توضیح می‌دهد. Wright و (۲۰۱۳) Nishii میان سیاست‌های موردنظر مدیران، اقدامات واقعی اجراشده در سازمان و ادراک کارکنان از این اقدامات تمایز قائل می‌شوند. بر اساس این دیدگاه، ممکن است سیاستی در سطح سازمان طراحی شود، اما در فرایند اجرا به شکل دیگری تحقق یابد و کارکنان نیز برداشت متفاوتی از آن داشته باشند. برای نمونه، مقررات ارزیابی عملکرد ممکن است با هدف شناسایی نیازهای آموزشی و بهبود عملکرد طراحی شود، اما اگر در عمل صرفاً برای کنترل یا تنبیه کارکنان استفاده شود، ادراک کارکنان از آن منفی خواهد بود. بنابراین، اثرگذاری نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی بر عملکرد، به فاصله میان قواعد رسمی، اجرای سازمانی و ادراک کارکنان وابسته است.

در این فرایند، متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، اعتماد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارند. کارکنان زمانی سیاست‌های منابع انسانی را اثربخش می‌دانند که تصمیم‌های استخدامی، ارتقا، پرداخت و ارزیابی را عادلانه و قابل پیش‌بینی ادراک کنند. ادراک عدالت باعث افزایش اعتماد به مدیران و سازمان می‌شود و اعتماد نیز تعهد و مشارکت کارکنان را تقویت می‌کند. در مقابل، اجرای تبعیض‌آمیز قوانین یا وجود تفاوت میان مقررات رسمی و عملکرد واقعی مدیران، می‌تواند احساس بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی ایجاد کند. در نتیجه، عملکرد سازمانی تنها پیامد مستقیم سیاست‌های منابع



پژوهش قرار خواهد گرفت.

۴. روش تحقیق

۴-۱. رویکرد و طرح پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است. با توجه به ماهیت مسئله پژوهش و هدف آن، یعنی تبیین تعامل میان نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی، روش «مرور نظام‌مند اسناد و مطالعات» همراه با «تحلیل محتوای کیفی» برای گردآوری و تحلیل داده‌ها انتخاب شد.

در این پژوهش، نظام حقوقی صرفاً مجموعه‌ای از قوانین و مقررات پراکنده تلقی نمی‌شود، بلکه به عنوان یک سازوکار نهادی در نظر گرفته می‌شود که حدود اختیارات مدیران، الزامات استخدامی، معیارهای شایسته‌سالاری، شیوه‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و تکالیف کارکنان، سازوکارهای نظارت و پاسخگویی و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی را تعیین می‌کند. مدیریت منابع انسانی نیز مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌های مرتبط با جذب و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، ارتقاء، مشارکت و نگهداشت کارکنان است. عملکرد سازمانی نیز در معنای گسترده خود، شامل کارایی، اثربخشی، پاسخگویی، کیفیت خدمات عمومی، رضایت ذی‌نفعان و تحقق ارزش عمومی در نظر گرفته شده است. منطق تحلیلی پژوهش بر این مبنا استوار است که نظام حقوقی از طریق تنظیم و جهت‌دهی به سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی، بر تجربه و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد و از این مسیر، عملکرد سازمانی را تقویت یا تضعیف می‌کند. در این فرایند، عواملی مانند عدالت ادراک‌شده، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی، انگیزش، تعهد سازمانی و توانمندسازی

این فرض استوار است که نظام حقوقی از طریق تعیین قواعد، اختیارات، مسئولیت‌ها و سازوکارهای پاسخ‌گویی، بر کیفیت حکمرانی منابع انسانی اثر می‌گذارد. حکمرانی منابع انسانی نیز از طریق سیاست‌هایی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، ارتقا و مشارکت کارکنان، توانایی، انگیزش و فرصت آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پیامد این فرایند در سطح کارکنان، در قالب اعتماد، عدالت ادراک‌شده، تعهد، انگیزش خدمت عمومی و توانمندسازی ظاهر می‌شود و در نهایت بر عملکرد سازمانی و ارزش عمومی اثر می‌گذارد.

این رابطه تحت تأثیر شرایطی مانند میزان تشریفات اداری، استقلال مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ظرفیت منابع انسانی و مالی، مداخلات سیاسی و نقش اتحادیه‌ها قرار می‌گیرد. چنانچه مقررات بیش از حد پیچیده و محدودکننده باشند، اختیار مدیران کاهش می‌یابد و اجرای سیاست‌های منابع انسانی کند و غیرمنعطف می‌شود؛ وضعیتی که Bozeman (۱۹۹۳) از آن با عنوان تشریفات اداری یا بوروکراسی زائد یاد می‌کند. در مقابل، شفافیت حقوقی، اختیار متناسب مدیران، فرهنگ سازمانی حمایتی و ظرفیت اجرایی مناسب می‌توانند فاصله میان سیاست‌های رسمی و اجرای واقعی را کاهش دهند.

در نتیجه، مبنای نظری این پژوهش بر یک زنجیره چندمرحله‌ای استوار است: کیفیت و قابلیت اجرای نظام حقوقی، کیفیت حکمرانی منابع انسانی را شکل می‌دهد؛ حکمرانی منابع انسانی بر توانایی، انگیزش و فرصت کارکنان اثر می‌گذارد؛ این عوامل از طریق اعتماد، عدالت، تعهد، انگیزش خدمت عمومی و رفتارهای کاری، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در نهایت به تحقق مأموریت و ایجاد ارزش عمومی منجر می‌شوند. این چارچوب نظری، مبنای تحلیل تعامل نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مبنای طراحی روش تحقیق و تفسیر یافته‌های



کتاب‌های دانشگاهی و منابع پژوهشی معتبر بود. این مطالعات شامل پژوهش‌های نظری، تجربی، تطبیقی و مرورهای علمی مرتبط با حکمرانی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، نظام حقوقی استخدامی و عملکرد سازمانی بود.

واحد تحلیل در اسناد حقوقی، ماده، تبصره، بند یا گزاره‌ای بود که به حقوق و تکالیف کارکنان، اختیارات مدیران، فرایندهای منابع انسانی، نظارت و پاسخگویی یا عملکرد سازمانی مربوط می‌شد. در مطالعات علمی نیز واحد تحلیل، گزاره‌ها، استدلال‌ها و یافته‌هایی بود که رابطه میان نظام حقوقی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و پیامدهای سازمانی را توضیح می‌دادند. در نتیجه، تحلیل بر مبنای محتوای مفهومی و معنای متن انجام شد و صرفاً عنوان یا کلیدواژه‌های منابع ملاک تحلیل قرار نگرفت.

۴-۴. راهبرد جست‌وجو و شناسایی منابع

جست‌وجوی منابع در دو سطح انجام شد. در سطح نخست، پایگاه‌ها و مراجع رسمی قوانین و مقررات، اسناد سازمان اداری و استخدامی کشور، منابع رسمی دیوان عدالت اداری و گزارش‌های منتشرشده از سوی نهادهای دولتی بررسی شد. در سطح دوم، پایگاه‌های علمی داخلی و بین‌المللی برای شناسایی مقالات و مطالعات پژوهشی مرتبط مورد استفاده قرار گرفتند.

کلیدواژه‌های فارسی شامل «حکمرانی منابع انسانی»، «مدیریت منابع انسانی دولتی»، «نظام حقوقی استخدام»، «قانون استخدامی»، «شایسته‌سالاری»، «عدالت استخدامی»، «ارزیابی عملکرد کارکنان دولت»، «پاسخگویی اداری»، «سلامت اداری» و «عملکرد سازمانی» بود. در جست‌وجوی منابع انگلیسی نیز از عبارت‌هایی مانند Public Human Resource Governance, Public Sector Human Resource Management, Civil Service Law

کارکنان می‌توانند نقش میانجی داشته باشند. بنابراین، هدف پژوهش اندازه‌گیری آماری روابط میان متغیرها نیست، بلکه شناسایی و تبیین سازوکارهای نهادی و مدیریتی مؤثر بر این رابطه است.

۲-۴. پرسش‌های هدایت‌کننده پژوهش

فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها بر اساس پرسش‌های زیر هدایت شد:

۱. نظام حقوقی حاکم بر سازمان‌های دولتی چگونه بر سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد؟

۲. چه سازوکارهایی موجب می‌شوند الزامات حقوقی به رویه‌های واقعی مدیریت منابع انسانی تبدیل شوند؟

۳. تعامل نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی از چه طریق بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد؟

۴. چه عوامل و موانعی موجب افزایش یا کاهش اثربخشی این تعامل در سازمان‌های دولتی می‌شوند؟

این پرسش‌ها مبنای تعیین کلیدواژه‌ها، انتخاب منابع، استخراج گزاره‌های تحلیلی، ایجاد کدها و تشکیل مقوله‌های نهایی قرار گرفتند.

۳-۴. جامعه اسنادی و واحد تحلیل

جامعه اسنادی پژوهش از دو دسته اصلی تشکیل شد. دسته نخست، اسناد رسمی و حقوقی مرتبط با نظام اداری و استخدامی بخش دولتی بود. این اسناد شامل قوانین، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های اداری، اسناد سیاستی، گزارش‌های رسمی دستگاه‌های اجرایی و آرای مرتبط دیوان عدالت اداری است. قوانین و مقررات مربوط به مدیریت خدمات کشوری، استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتقای کارکنان، آموزش، جبران خدمت، سلامت اداری و پاسخگویی، در صورت ارتباط با موضوع پژوهش، در این دسته قرار گرفتند.

دسته دوم، مطالعات علمی فارسی و انگلیسی منتشرشده در مجلات علمی،



نداشت، از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. در مورد اسناد حقوقی نیز مرجع صادرکننده، جایگاه حقوقی، قلمرو اجرا و ارتباط سند با موضوع پژوهش بررسی شد.

۴-۶. فرایند گردآوری و استخراج داده‌ها

پس از شناسایی منابع، اطلاعات هر سند در یک ماتریس استخراج داده ثبت شد. این ماتریس برای یکسان‌سازی فرایند بررسی منابع و جلوگیری از پراکندگی داده‌ها به کار رفت. اطلاعات استخراج‌شده شامل مشخصات منبع، نوع سند، حوزه موضوعی، مفاهیم اصلی، گزاره‌های حقوقی یا یافته‌های پژوهش، سازوکارهای اثرگذاری، پیامدهای سازمانی و موانع اجرای مقررات بود.

محورهای استخراج داده‌ها عبارت بودند از:

عناصر مورد بررسی

محور استخراج

شفافیت، ثبات، قابلیت پیش‌بینی، ضمانت اجرا، شایسته‌سالاری، عدالت، پاسخگویی و حدود اختیار

نظام حقوقی

استخدام، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، ارتقا، مشارکت و نگهداشت کارکنان

مدیریت منابع انسانی

اعتماد، عدالت ادراک‌شده، امنیت شغلی، انگیزش، تعهد سازمانی، توانمندسازی و رفتار حرفه‌ای

عوامل میانجی

کارایی، اثربخشی، کیفیت خدمات، پاسخگویی، رضایت ذی‌نفعان و ارزش عمومی

Employment Regulation, Merit System
Organizational و Administrative Accountability
Performance استفاده شد.

کلیدواژه‌ها به صورت ترکیبی و با استفاده از عملگرهای جست‌وجوی منطقی به کار رفتند. همچنین، فهرست منابع مطالعات منتخب بررسی شد تا منابع بنیادی و پژوهش‌هایی که با اصطلاحات متفاوت به موضوع حکمرانی منابع انسانی پرداخته‌اند، شناسایی شوند. این روش، علاوه بر افزایش جامعیت جست‌وجو، امکان شناسایی پیوندهای نظری میان ادبیات حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را فراهم کرد.

۴-۵. معیارهای ورود و خروج منابع

منابع زمانی وارد پیکره پژوهش شدند که شرایط زیر را دارا باشند:

- ارتباط مستقیم با سازمان‌های دولتی، نظام خدمات عمومی یا مدیریت اداری؛
- پرداختن به یکی از ابعاد نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی یا عملکرد سازمانی؛
- ارائه توضیح درباره رابطه، تعامل یا سازوکار اثرگذاری میان این حوزه‌ها؛
- برخورداری از اعتبار رسمی، علمی یا دانشگاهی قابل تشخیص؛
- دسترسی به متن کامل و امکان بررسی محتوای منبع؛
- برخورداری از محتوای تحلیلی، نظری یا تجربی قابل استفاده در پاسخ به پرسش‌های پژوهش.

منابعی که صرفاً به مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی مربوط بودند و ارتباط روشنی با بخش دولتی نداشتند، مطالب خبری و غیرعلمی، منابع تکراری، اسناد فاقد مرجع رسمی، مطالعاتی که تنها به توصیف کلی کارکنان می‌پرداختند و منابعی که امکان بررسی متن کامل آن‌ها وجود



عملکرد سازمانی

ابهام مقررات، تعارض قوانین، تمرکزگرایی، مداخلات غیرحرفه‌ای، ضعف نظارت و فاصله میان قانون و اجرا
موانع اجرا

شناسایی شدند.

در مرحله دوم، کدهای اولیه بر اساس شباهت مفهومی و ارتباط تحلیلی در مقوله‌های گسترده‌تر قرار گرفتند. برای مثال، کدهای مربوط به ثبات، شفافیت، قابلیت پیش‌بینی و ضمانت اجرا در مقوله کیفیت نظام حقوقی قرار گرفتند. کدهای مرتبط با استخدام، ارتقا، ارزیابی و پرداخت در مقوله رویه‌های مدیریت منابع انسانی طبقه‌بندی شدند و مفاهیمی مانند اعتماد، عدالت، انگیزش و تعهد سازمانی در مقوله پیامدهای رفتاری و سازمانی قرار گرفتند.

در مرحله سوم، ارتباط میان مقوله‌ها بررسی شد. در این مرحله مشخص شد که هر الزام حقوقی چگونه به رویه‌های منابع انسانی مرتبط می‌شود، این رویه‌ها از چه طریق بر ادراک و رفتار کارکنان اثر می‌گذارند و این تغییرات چگونه می‌توانند بر عملکرد سازمانی تأثیر داشته باشند. همچنین مواردی که در آن میان مقررات رسمی و رویه‌های اجرایی فاصله وجود داشت، به‌عنوان شکاف میان قانون و اجرا شناسایی و تحلیل شد.

در مرحله چهارم، مقوله‌های مرتبط در قالب مضامین اصلی سازمان‌دهی شدند. این مضامین، رابطه میان ظرفیت نظام حقوقی، نحوه اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، عوامل رفتاری و پیامدهای عملکردی را توضیح دادند. در این مرحله، شواهد موافق و مخالف، همگرایی‌ها، تفاوت‌ها و خلأهای موجود میان منابع نیز بررسی شد.

در مرحله نهایی، داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد حقوقی با نتایج مطالعات علمی مقایسه و به‌صورت سنتز روایی و تحلیلی ارائه شدند. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاصل یک فرایند مشخص شامل شناسایی منابع، غربالگری، استخراج گزاره‌ها، کدگذاری، تشکیل مقوله‌ها و استنتاج مضامین نهایی است. پژوهش حاضر متاآنالیز آماری نیست و از ارائه ضریب اثر، آزمون معناداری، حجم نمونه یا تعمیم آماری بدون داده واقعی

در زمان استخراج داده‌ها، میان چهار سطح تمایز گذاشته شد: نخست، الزام یا حکم حقوقی؛ دوم، رویه یا اقدام مدیریت منابع انسانی؛ سوم، سازوکار اثرگذاری بر کارکنان و سازمان؛ و چهارم، پیامد عملکردی. این تفکیک، مبنای اصلی تحلیل رابطه میان نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی قرار گرفت.

۷-۴. روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی انجام شد. تحلیل محتوای کیفی روشی مناسب برای شناسایی، طبقه‌بندی و تفسیر الگوهای معنایی موجود در اسناد و متون علمی است و می‌تواند هم‌زمان از کدهای اولیه نظری و کدهای جدیدی که در جریان مطالعه اسناد پدیدار می‌شوند، استفاده کند (Bowen, ۲۰۰۹; Schreier, ۲۰۱۲; Krippendorff, ۲۰۱۸).

در مرحله نخست، متون منتخب چند بار مطالعه شدند و گزاره‌های مرتبط با پرسش‌های پژوهش مشخص گردیدند. سپس واحدهای معنایی شامل مواد قانونی، احکام اداری، گزاره‌های سیاستی، یافته‌های مطالعات و استدلال‌های نظری کدگذاری اولیه شدند. در این مرحله، کدهایی مانند «شفافیت حقوقی»، «ثبات مقررات»، «اختیار مدیریتی»، «شایسته‌سالاری»، «عدالت استخدامی»، «پاسخگویی»، «ارزیابی عملکرد»، «اعتماد سازمانی»، «امنیت شغلی» و «کیفیت خدمات عمومی»



دولتی را نشان دهند. همچنین، میان تصویب یک قانون و اجرای واقعی آن ممکن است فاصله وجود داشته باشد. از این رو، نتایج پژوهش در سطح تبیین مفهومی و تحلیلی ارائه می‌شوند و نباید به عنوان برآورد آماری یا اثبات قطعی رابطه علی میان نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تلقی شوند.

۵. یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل بر اساس مرور نظام‌مند اسناد حقوقی و مطالعات علمی و سپس تحلیل محتوای کیفی انجام شد. در مرحله نخست، گزاره‌های مرتبط با نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی، عوامل میانجی و عملکرد سازمانی از متن قوانین، آیین‌نامه‌ها، اسناد رسمی و مطالعات علمی استخراج شد. در مرحله دوم، این گزاره‌ها در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شدند. در مرحله سوم، کدهای مشابه در مقوله‌های میانی قرار گرفتند و در مرحله نهایی، مقوله‌های مرتبط در قالب مضامین اصلی ترکیب شدند.

نتیجه این فرایند نشان داد که رابطه میان نظام حقوقی و عملکرد سازمانی، رابطه‌ای مستقیم و خودکار نیست. نظام حقوقی ابتدا بر سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد؛ سپس این رویه‌ها از طریق شکل‌دهی به ادراک، نگرش و رفتار کارکنان، پیامدهای خود را در عملکرد سازمانی نشان می‌دهند. در عین حال، ظرفیت اجرایی سازمان، کیفیت مدیریت، شیوه نظارت و میزان هماهنگی میان قوانین و رویه‌های اداری، تعیین می‌کند که این زنجیره تا چه اندازه به نتیجه مطلوب منجر شود. جدول زیر مسیر تبدیل داده‌های خام به یافته‌های نهایی را نشان می‌دهد:

جدول ۲ - مضامین استخراج شده

خودداری می‌کند.

۴-۸. اعتبار و قابلیت اعتماد تحلیل

برای افزایش اعتبار یافته‌ها از تنوع منابع و مقایسه میان اسناد حقوقی، گزارش‌های رسمی و مطالعات علمی استفاده شد. این کار امکان داد موضوع پژوهش از زوایای مختلف بررسی شود و نتیجه‌گیری صرفاً بر اساس یک نوع منبع شکل نگیرد. همچنین، هر گزاره تحلیلی با متن اصلی منبع تطبیق داده شد تا از برداشت گزینشی، حذف زمینه یا تفسیر نادرست جلوگیری شود.

قابلیت اعتماد تحلیل از طریق ثبت مراحل جست‌وجو، معیارهای انتخاب منابع، ماتریس استخراج داده‌ها و دستورالعمل کدگذاری تقویت شد. کدهای اولیه در بازخوانی‌های بعدی بررسی و در موارد دارای هم‌پوشانی یا ابهام اصلاح شدند. در سراسر فرایند تحلیل، میان محتوای صریح سند و تفسیر پژوهشگر تمایز گذاشته شد و شواهدی که می‌توانستند با برداشت اولیه ناسازگار باشند نیز مورد توجه قرار گرفتند.

در تحلیل اسناد حقوقی، اعتبار مرجع صادرکننده، جایگاه سند، قلمرو اجرا و قابلیت استناد آن بررسی شد. در مورد مطالعات علمی نیز اعتبار منبع، تناسب روش مطالعه با پرسش پژوهش، وضوح مفاهیم و امکان پیگیری استدلال‌ها مورد توجه قرار گرفت.

۴-۹. ملاحظات اخلاقی و حدود روش

پژوهش حاضر بر اسناد رسمی و مطالعات منتشرشده مبتنی است و شامل گردآوری اطلاعات شخصی یا مشارکت مستقیم افراد نیست. با این حال، اصول امانت‌داری علمی، ارجاع دقیق، بازنمایی منصفانه دیدگاه‌ها و پرهیز از تحریف مفاد قوانین و یافته‌های مطالعات رعایت شده است.

محدودیت این روش آن است که یافته‌ها بر اساس اسناد و مطالعات موجود شکل می‌گیرند و نمی‌توانند تمام تفاوت‌های اجرایی میان دستگاه‌های



شرایط زمینه‌ای و موانع تحقق حکمرانی منابع انسانی

شکاف میان قانون و اجرا

ابهام قانونی، تعارض مقررات، تمرکزگرایی، مداخلات غیرحرفه‌ای و ضعف نظارت

نتیجه تحلیلی

مضمون نهایی

مقوله میانی

کدهای اولیه استخراج شده

بر اساس این فرایند، پنج مضمون اصلی از تحلیل منابع به دست آمد: کیفیت و ظرفیت نظام حقوقی، نقش مدیریت منابع انسانی در ترجمه الزامات قانونی، نقش عوامل رفتاری کارکنان، پیامدهای عملکردی و در نهایت شکاف میان قانون و اجرا.

۵-۲. مضمون نخست: نظام حقوقی به عنوان بستر حکمرانی منابع انسانی نخستین یافته نشان داد که نظام حقوقی، چارچوب پایه‌ای تصمیم‌گیری درباره منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را تشکیل می‌دهد. قوانین و مقررات از طریق تعیین شرایط استخدام، ضوابط انتصاب و ارتقا، حقوق و تکالیف کارکنان، معیارهای ارزیابی، الزامات پاسخگویی و حدود اختیارات مدیران، فضای تصمیم‌گیری منابع انسانی را مشخص می‌کنند. از این منظر، قانون فقط نقش محدودکننده ندارد، بلکه با ایجاد قواعد مشترک، از تصمیم‌های سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز نیز جلوگیری می‌کند.

با این حال، تحلیل اسناد نشان داد که اثرگذاری نظام حقوقی به وجود قانون محدود نمی‌شود. چهار ویژگی در تعیین ظرفیت واقعی نظام حقوقی اهمیت اساسی دارند: شفافیت، ثبات، قابلیت پیش‌بینی و ضمانت اجرا. هرچه مقررات روشن‌تر و قابل فهم‌تر باشند، مدیران و کارکنان برداشت مشترک‌تری از وظایف و حقوق خود خواهند داشت. همچنین، ثبات مقررات موجب می‌شود کارکنان بتوانند آینده شغلی و پیامد تصمیم‌های اداری را بهتر پیش‌بینی کنند. در مقابل، تغییرات پی‌درپی، تعارض میان قوانین، تعدد بخشنامه‌ها و ابهام در حدود اختیارات، فضای تصمیم‌گیری

قانون زمانی اثرگذار است که روشن، منسجم، پایدار و قابل اجرا باشد

نظام حقوقی به عنوان بستر حکمرانی منابع انسانی

کیفیت و ظرفیت تنظیم‌گری نظام حقوقی

شفافیت مقررات، ثبات قانونی، قابلیت پیش‌بینی، ضمانت اجرا، عدالت

استخدامی

مدیریت منابع انسانی، الزامات حقوقی را به رفتارها و تصمیم‌های سازمانی

تبدیل می‌کند

مدیریت منابع انسانی به عنوان حلقه ترجمه قانون به عمل

رویه‌های مدیریت منابع انسانی

استخدام، گزینش، آموزش، ارتقا، ارزیابی عملکرد، پرداخت و مشارکت

کیفیت اجرای قانون بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد

کارکنان به عنوان حلقه میانجی

سازوکارهای رفتاری و سازمانی

عدالت ادراک شده، اعتماد، امنیت شغلی، انگیزش، تعهد و توانمندسازی

عملکرد مطلوب نتیجه تعامل قانون، مدیریت و رفتار کارکنان است

عملکرد سازمانی به عنوان پیامد نهایی

پیامدهای عملکردی

کارایی، اثربخشی، کیفیت خدمات، پاسخگویی، رضایت ذی‌نفعان و ارزش

عمومی

وجود قانون به تنهایی تضمین‌کننده اجرای عادلانه و اثربخش آن نیست



را بی ثبات می کند.

شود.

مقایسه اسناد حقوقی با مطالعات علمی نشان داد که فاصله میان قانون و اجرا، یکی از مسائل اساسی حکمرانی منابع انسانی در سازمان های دولتی است. برخی قوانین، معیارهای شایسته سالاری، عدالت استخدامی و ارزیابی عملکرد را به صورت رسمی مورد تأکید قرار می دهند؛ اما تحقق این معیارها به سازوکارهای اجرایی، نظارت، ظرفیت اداری و رفتار مدیران وابسته است. بنابراین، یافته اصلی این بخش آن است که نظام حقوقی زمانی می تواند به حکمرانی منابع انسانی منجر شود که از سطح تصویب قواعد فراتر رفته و از قابلیت اجرا، نظارت و پاسخگویی برخوردار باشد.

این یافته با مطالعاتی که بر نقش نهادها و قواعد رسمی در شکل دهی به مدیریت منابع انسانی بخش دولتی تأکید کرده اند، همخوان است. گزارش های حکمرانی عمومی نیز نشان می دهند که کیفیت نظام استخدامی، شفافیت قواعد و ثبات رویه های اداری از عوامل مهم اعتماد کارکنان و شهروندان به سازمان های عمومی محسوب می شوند (OECD, 2021; 2023).

۳-۵. مضمون دوم: مدیریت منابع انسانی به عنوان حلقه ترجمه قانون به عمل

دومین یافته نشان داد که مدیریت منابع انسانی، حلقه واسط میان نظام حقوقی و عملکرد سازمانی است. قوانین و مقررات به طور مستقیم عملکرد سازمانی را ایجاد نمی کنند، بلکه از طریق سیاست ها و اقدام های مدیریت منابع انسانی به فرایندهای روزمره سازمان وارد می شوند. برای نمونه، اصل شایسته سالاری زمانی بر عملکرد اثر می گذارد که در فرایندهای واقعی جذب، گزینش، انتصاب و ارتقا اعمال شود. همچنین، الزام به ارزیابی عملکرد زمانی اثرگذار است که شاخص های ارزیابی روشن باشند و نتیجه ارزیابی در آموزش، ارتقا، جبران خدمت و اصلاح عملکرد به کار گرفته

تحلیل منابع نشان داد که چهار حوزه مدیریت منابع انسانی بیشترین نقش را در ترجمه الزامات حقوقی دارند. نخست، استخدام و گزینش است که کیفیت ورود افراد به سازمان و میزان رعایت شایستگی را تعیین می کند. دوم، ارزیابی عملکرد است که باید میان اهداف سازمان، وظایف کارکنان و نتایج حاصل از کار ارتباط ایجاد کند. سوم، آموزش و توسعه شغلی است که توانایی کارکنان برای اجرای مقررات و ارائه خدمات مطلوب را افزایش می دهد. چهارم، ارتقا و جبران خدمت است که پیامدهای واقعی عملکرد و شایستگی را برای کارکنان مشخص می کند.

بررسی مطالعات منابع انسانی نشان داد که اثرگذاری این حوزه معمولاً به یک اقدام منفرد وابسته نیست، بلکه از ترکیب و هماهنگی مجموعه ای از رویه ها ناشی می شود. این یافته با پژوهش های مربوط به نظام های مدیریت منابع انسانی همخوان است که بر اهمیت هماهنگی میان استخدام، آموزش، ارزیابی، پاداش و مشارکت کارکنان تأکید دارند (Gould, 2012; Williams, 2003; Jiang et al., 2012). همچنین، در مطالعات بخش دولتی، تأکید شده است که مدیریت منابع انسانی زمانی می تواند به بهبود عملکرد منجر شود که از حالت اداری و صرفاً پرونده محور خارج شده و با اهداف راهبردی سازمان پیوند پیدا کند (Messersmith et al., 2011; Knies et al., 2024).

در عین حال، یافته ها نشان داد که میان «وجود رویه رسمی» و «اجرای مؤثر رویه» تفاوت وجود دارد. ممکن است سازمانی آیین نامه ارزیابی عملکرد داشته باشد، اما ارزیابی ها به صورت صوری انجام شوند. همچنین ممکن است مقررات شایسته سالاری وجود داشته باشد، اما تصمیم های واقعی تحت تأثیر ملاحظات غیر حرفه ای، روابط شخصی یا فشارهای بیرونی قرار گیرند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی زمانی حلقه مؤثر میان



منصفانه منابع انسانی و نگرش‌های مثبت کارکنان مورد تأکید قرار گرفته است. این مطالعات نشان می‌دهند که اعتماد، تعهد، انگیزش و احساس حمایت سازمانی از مسیرهایی هستند که از طریق آن‌ها سیاست‌های منابع انسانی به رفتار کاری و پیامدهای سازمانی تبدیل می‌شوند (Gould-Williams, ۲۰۰۳; Jiang et al., ۲۰۱۲). بنابراین، یافته این بخش آن است که قانون و مدیریت منابع انسانی بدون توجه به تجربه واقعی کارکنان، نمی‌توانند به بهبود پایدار عملکرد منجر شوند.

۵-۵. مضمون چهارم: پیامدهای تعامل نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی برای عملکرد سازمانی

چهارمین یافته نشان داد که تعامل میان نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی، در صورت وجود شرایط اجرایی مناسب، می‌تواند چندین پیامد مثبت برای عملکرد سازمانی داشته باشد. نخستین پیامد، افزایش نظم و هماهنگی در تصمیم‌های اداری است. قواعد روشن، معیارهای مشترکی برای استخدام، ارزیابی و ارتقا ایجاد می‌کنند و از پراکندگی تصمیم‌ها جلوگیری می‌نمایند.

دومین پیامد، افزایش کارایی و اثربخشی است. زمانی که افراد بر اساس شایستگی انتخاب شوند، آموزش مناسب دریافت کنند و عملکرد آنان به صورت واقعی ارزیابی شود، احتمال انطباق توانمندی کارکنان با نیازهای سازمان افزایش می‌یابد. در این حالت، منابع انسانی از یک هزینه اداری به یک ظرفیت سازمانی تبدیل می‌شود.

سومین پیامد، بهبود کیفیت خدمات عمومی و پاسخگویی است. کارکنانی که وظایف و معیارهای ارزیابی آن‌ها روشن است و رابطه میان عملکرد و پیامدهای شغلی را درک می‌کنند، زمینه مناسب‌تری برای ارائه خدمات منظم و پاسخگو دارند. از این منظر، مدیریت منابع انسانی فقط موضوعی درون سازمانی نیست، بلکه با کیفیت رابطه دولت و شهروندان ارتباط پیدا

کانون و عملکرد خواهد بود که رویه‌های آن عادلانه، شفاف، قابل نظارت و مبتنی بر شواهد باشند.

۴-۵. مضمون سوم: کارکنان به عنوان حلقه میانجی میان قانون و عملکرد سومین یافته نشان داد که اثر نظام حقوقی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، از طریق ادراک و رفتار کارکنان منتقل می‌شود. قوانین و رویه‌های اداری زمانی بر عملکرد اثر می‌گذارند که کارکنان آن‌ها را عادلانه، قابل پیش‌بینی و قابل اعتماد تلقی کنند. در چنین شرایطی، احتمال افزایش اعتماد سازمانی، تعهد، انگیزش و مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود.

عدالت ادراک شده یکی از مهم‌ترین مفاهیم استخراج شده از مطالعات بود. کارکنان نه تنها به نتیجه تصمیم‌های اداری، بلکه به نحوه اتخاذ این تصمیم‌ها نیز توجه می‌کنند. شفافیت در استخدام و ارتقا، امکان اعتراض، برخورد برابر با کارکنان و استفاده از معیارهای روشن در ارزیابی، برداشت کارکنان از عدالت سازمانی را تقویت می‌کند. در مقابل، تبعیض، ابهام، تغییر معیارها و نبود امکان پیگیری یا اعتراض می‌تواند اعتماد کارکنان را کاهش دهد.

امنیت شغلی نیز در تحلیل منابع جایگاه مهمی داشت. امنیت شغلی به معنای مصونیت مطلق از پاسخگویی نیست، بلکه به وجود قواعد روشن و پیش‌بینی‌پذیر درباره حقوق، تکالیف و پیامدهای عملکرد اشاره دارد. هنگامی که کارکنان بدانند ارزیابی و تصمیم‌های مدیریتی بر اساس معیارهای مشخص انجام می‌شود، انرژی بیشتری برای انجام وظایف و مشارکت در بهبود سازمان صرف می‌کنند. در مقابل، بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیری می‌تواند کارکنان را به سمت رفتارهای محافظه‌کارانه، کاهش ابتکار و تمرکز بر حفظ موقعیت شغلی سوق دهد.

در مطالعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی نیز رابطه میان اقدامات



و کارکنان با تفسیرهای گوناگون مواجه می‌شوند. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری ممکن است به جای اتکا بر معیارهای ثابت، به تشخیص فردی و رویه‌های غیررسمی وابسته شود.

تمرکزگرایی بیش از حد نیز از عوامل محدودکننده شناسایی شده بود. تمرکز تصمیم‌های منابع انسانی در سطوح بالاتر، می‌تواند انعطاف سازمان‌های دولتی را کاهش دهد و امکان پاسخگویی به شرایط متفاوت دستگاه‌ها و مناطق را محدود کند. از سوی دیگر، تفویض اختیار بدون نظارت مؤثر نیز ممکن است زمینه تصمیم‌های سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز را فراهم کند. بنابراین، مسئله اصلی، انتخاب میان تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق نیست، بلکه ایجاد تعادل میان اختیار مدیریتی و پاسخگویی است.

ضعف نظارت و ارزیابی نیز موجب می‌شود برخی مقررات در سطح تشریفات باقی بمانند. اگر نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیم‌های واقعی منابع انسانی اثر نداشته باشد، کارکنان آن را فاقد اعتبار تلقی می‌کنند. به همین ترتیب، اگر تخلف از معیارهای شایسته‌سالاری یا عدالت استخدامی پیامد مشخصی نداشته باشد، ضمانت اجرای مقررات تضعیف می‌شود.

مداخلات غیرحرفه‌ای و سیاسی‌شدن تصمیم‌های منابع انسانی نیز در منابع مرور شده به عنوان یکی از عوامل تضعیف‌کننده حکمرانی منابع انسانی مطرح شده است. این مداخلات می‌توانند معیارهای شایستگی را تحت تأثیر قرار دهند، اعتماد کارکنان را کاهش دهند و رابطه میان عملکرد و پیامدهای شغلی را تضعیف کنند. در چنین وضعیتی، کارکنان ممکن است به جای تمرکز بر کیفیت کار و تحقق اهداف سازمان، بر روابط غیررسمی و حفظ موقعیت اداری تمرکز کنند.

۷-۵. الگوی نهایی تعامل نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

می‌کند.

چهارمین پیامد، افزایش اعتماد درون سازمانی و برون سازمانی است. رعایت عدالت و شفافیت در تصمیم‌های استخدامی و مدیریتی، اعتماد کارکنان را تقویت می‌کند و این اعتماد می‌تواند در تعامل با ارباب رجوع و سایر ذی‌نفعان نیز بازتاب پیدا کند. در نتیجه، عملکرد سازمانی در این پژوهش صرفاً با شاخص‌های اقتصادی یا کمی تعریف نمی‌شود، بلکه کیفیت حکمرانی، پاسخگویی و تحقق ارزش عمومی نیز بخشی از آن محسوب می‌شود.

با وجود این، یافته‌ها نشان دادند که آثار مثبت نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی قطعی و خودکار نیستند. حتی مقررات مناسب نیز در صورت اجرای صوری، نظارت ناکافی یا مدیریت ضعیف نمی‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود دهند. بنابراین، عملکرد سازمانی پیامد نهایی یک زنجیره چندمرحله‌ای است که از کیفیت قانون آغاز می‌شود، از مسیر مدیریت منابع انسانی و رفتار کارکنان عبور می‌کند و در کیفیت خدمات و پاسخگویی سازمانی نمایان می‌شود.

۶-۵. مضمون پنجم: شکاف میان قانون و اجرا به عنوان مانع اصلی حکمرانی منابع انسانی

پنجمین یافته به شکاف میان قواعد رسمی و اجرای واقعی آن‌ها مربوط بود. تحلیل منابع نشان داد که بخش مهمی از مسائل منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، نه از فقدان قانون، بلکه از ضعف در اجرای هماهنگ و عادلانه قوانین ناشی می‌شود. این شکاف در حوزه‌هایی مانند استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتقا، پرداخت و رسیدگی به تخلفات بیشتر آشکار می‌شود.

ابهام و تعارض مقررات، یکی از عوامل ایجاد این شکاف است. هنگامی که قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها برداشت‌های متفاوتی ایجاد کنند، مدیران



شکل‌گیری عدالت، اعتماد، انگیزش و تعهد

کارکنان

نظارت، رهبری و ظرفیت اجرایی

افزایش پاسخگویی و ارزش عمومی

بهبود کارایی، اثربخشی و کیفیت خدمات

عملکرد سازمانی

هماهنگی نهادی و پاسخگویی مدیریتی

کاهش شکاف قانون و اجرا

کنترل تعارض، تمرکزگرایی و مداخلات غیرحرفه‌ای

محیط نهادی

برآیند تحلیل نشان داد که می‌توان رابطه میان سه حوزه اصلی پژوهش را

در قالب یک زنجیره تحلیلی توضیح داد:

نظام حقوقی → رویه‌های مدیریت منابع انسانی → ادراک و رفتار

کارکنان → عملکرد سازمانی

در این زنجیره، نظام حقوقی نقش تنظیم‌کننده و تعیین‌کننده قواعد را

دارد. مدیریت منابع انسانی این قواعد را به تصمیم‌ها و رویه‌های اجرایی

تبدیل می‌کند. کارکنان از طریق ادراک عدالت، اعتماد، امنیت، انگیزش و

تعهد، حلقه میانجی این رابطه هستند و عملکرد سازمانی پیامد نهایی

تعامل این عناصر است. جدول زیر الگوی تلفیقی حاصل از یافته‌ها را نشان

می‌دهد:

جدول ۳ - الگوی تلفیقی

شرط تحقق

پیامد مورد انتظار

سازوکار اصلی

سطح تحلیل

انسجام مقررات و ضمانت اجرا

کاهش ابهام و افزایش پیش‌بینی‌پذیری

تعیین قواعد روشن، پایدار و عادلانه

نظام حقوقی

اجرای حرفه‌ای و شفاف

هماهنگی بیشتر میان توانمندی کارکنان و اهداف سازمان

تبدیل قواعد به استخدام، ارزیابی، آموزش و ارتقا

مدیریت منابع انسانی

تجربه واقعی انصاف و امنیت

افزایش مشارکت و رفتار حرفه‌ای

بر اساس این الگو، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی

را نمی‌توان تنها به کیفیت قوانین یا توانایی مدیران منابع انسانی نسبت

داد. عملکرد مطلوب زمانی شکل می‌گیرد که میان طراحی حقوقی، اجرای

مدیریتی و تجربه کارکنان هماهنگی وجود داشته باشد. هرگونه گسست

در این زنجیره، مانند قانون مبهم، اجرای صوری، ارزیابی ناعادلانه یا ضعف

نظارت، می‌تواند اثر سایر اجزا را کاهش دهد.

در پاسخ به پرسش نخست پژوهش، مشخص شد که نظام حقوقی از طریق

تعیین قواعد استخدامی، معیارهای شایستگی، حدود اختیارات و

سازوکارهای پاسخگویی بر مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد. در پاسخ

به پرسش دوم، یافته‌ها نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین

سازوکار تبدیل قواعد حقوقی به رفتارهای واقعی سازمانی است. در پاسخ

به پرسش سوم، مشخص شد که اثر این تعامل از طریق عدالت ادراک‌شده،

اعتماد، امنیت شغلی، انگیزش و تعهد کارکنان به عملکرد سازمانی منتقل

می‌شود. در پاسخ به پرسش چهارم نیز، شکاف میان قانون و اجرا، ابهام



سیاست‌های رسمی، رفتار کارکنان و پیامدهای سازمانی پیوند برقرار شود. در این میان، مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین حلقه واسط میان نظام حقوقی و عملکرد سازمانی است. اصولی مانند شایسته‌سالاری، عدالت استخدامی و ارزیابی عملکرد زمانی اثر واقعی پیدا می‌کنند که در فرایندهای روزمره سازمان اجرا شوند. استخدام و گزینش، کیفیت ورود افراد به سازمان را تعیین می‌کند؛ ارزیابی عملکرد باید میان اهداف سازمان، وظایف کارکنان و نتایج واقعی کار ارتباط ایجاد کند؛ آموزش و توسعه شغلی، توانایی کارکنان را برای اجرای مقررات و ارائه خدمات مناسب افزایش می‌دهد؛ و ارتقا و جبران خدمت نیز باید به گونه‌ای طراحی شود که رابطه میان شایستگی، عملکرد و پیامدهای شغلی برای کارکنان روشن باشد. نتایج این بخش با یافته‌های Combs و همکاران (۲۰۰۶) هماهنگ است؛ آنان نشان دادند که مجموعه منسجم اقدامات منابع انسانی، نسبت به اجرای منفرد یک اقدام، ارتباط نیرومندتری با عملکرد سازمانی دارد. Jiang و همکاران (۲۰۱۲) نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که اقدامات منابع انسانی از مسیر توانایی، انگیزش و فرصت بر پیامدهای سازمانی اثر می‌گذارند. بنابراین، اصلاح یک بخش از مدیریت منابع انسانی بدون اصلاح سایر بخش‌ها، احتمالاً اثر محدودی خواهد داشت.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که کارکنان حلقه میانجی میان قانون، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی هستند. یک مقرر زمانی می‌تواند به عملکرد بهتر منجر شود که کارکنان آن را عادلانه، روشن و قابل اعتماد بدانند. عدالت ادراک‌شده تنها به نتیجه تصمیم‌های اداری مربوط نیست، بلکه نحوه اتخاذ تصمیم نیز اهمیت دارد. شفافیت در استخدام و ارتقا، برخورد برابر، وجود معیارهای روشن، امکان اعتراض و پاسخگویی مدیران، ادراک عدالت را تقویت می‌کند. در مقابل، تبعیض، تغییر معیارها، ابهام و نبود امکان پیگیری، اعتماد کارکنان را کاهش

مقررات، ضعف نظارت، تمرکزگرایی و مداخلات غیرحرفه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین موانع تحقق حکمرانی مؤثر منابع انسانی شناسایی شدند.

۶. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه میان نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی، رابطه‌ای مستقیم و خودکار نیست. نظام حقوقی ابتدا قواعد و حدود تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی را تعیین می‌کند؛ سپس مدیریت منابع انسانی این قواعد را به رویه‌هایی مانند استخدام، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و جبران خدمت تبدیل می‌نماید. در ادامه، کارکنان بر اساس تجربه واقعی خود از اجرای این رویه‌ها، درباره میزان عدالت، شفافیت، امنیت و حمایت سازمانی قضاوت می‌کنند و این ادراک‌ها بر انگیزش، تعهد و رفتار حرفه‌ای آنان اثر می‌گذارد. در نهایت، پیامد این زنجیره در قالب کارایی، اثربخشی، کیفیت خدمات، پاسخگویی و تحقق ارزش عمومی نمایان می‌شود.

نظام حقوقی را می‌توان بستر اصلی حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دانست. قوانین و مقررات با تعیین معیارهای استخدام، شرایط انتصاب و ارتقا، حقوق و تکالیف کارکنان، الزامات ارزیابی عملکرد و حدود اختیارات مدیران، امکان ایجاد نظم و هماهنگی در تصمیم‌های اداری را فراهم می‌کنند. باین‌حال، صرف وجود قانون برای تحقق شایسته‌سالاری و عدالت اداری کافی نیست. ظرفیت واقعی نظام حقوقی به میزان شفافیت، ثبات، قابلیت پیش‌بینی و ضمانت اجرای مقررات وابسته است. مقررات مبهم یا متعارض، زمینه تفسیرهای متفاوت و تصمیم‌های سلیقه‌ای را فراهم می‌کنند و تغییرات مکرر در آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها نیز می‌تواند اعتماد کارکنان به نظام اداری را کاهش دهد. این برداشت با دیدگاه Guest (۱۹۹۷) همخوان است؛ زیرا وی معتقد است که سیاست‌های منابع انسانی زمانی می‌توانند به نتایج سازمانی منجر شوند که میان



ارزیابی را تشریفاتی تلقی می‌کنند و انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد باقی نمی‌ماند.

تعامل مطلوب نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی می‌تواند پیامدهای متعددی برای سازمان‌های دولتی داشته باشد. قواعد روشن، نظم و هماهنگی در تصمیم‌های استعدادی و اداری را افزایش می‌دهند. انتخاب افراد شایسته و آموزش هدفمند، تناسب میان توانمندی کارکنان و نیازهای سازمان را بهبود می‌بخشد. اجرای عادلانه سیاست‌های منابع انسانی نیز می‌تواند کیفیت خدمات عمومی و پاسخگویی سازمان را تقویت کند. کارکنانی که وظایف، اختیارات و معیارهای ارزیابی خود را می‌دانند، امکان بیشتری برای ارائه خدمات منظم و مسئولانه دارند. از منظر (Moore، ۱۹۹۵)، عملکرد سازمان دولتی نباید فقط با کاهش هزینه یا افزایش خروجی سنجیده شود، بلکه باید کیفیت خدمات، رضایت شهروندان، عدالت، پاسخگویی و ایجاد ارزش عمومی را نیز دربرگیرد. بنابراین، نتیجه تعامل نظام حقوقی و مدیریت منابع انسانی، صرفاً بهبود شاخص‌های درون‌سازمانی نیست؛ بلکه می‌تواند رابطه دولت و شهروندان را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

در سازمان‌های دولتی، کارکنان تنها بر اساس پاداش‌های مالی و منافع فردی رفتار نمی‌کنند. انگیزش خدمت عمومی، یعنی تمایل فرد به خدمت به جامعه و تحقق اهداف عمومی، می‌تواند بر نحوه واکنش کارکنان به سیاست‌های منابع انسانی اثرگذار باشد. Perry و Wise (۱۹۹۰) نشان دادند که کارکنان بخش عمومی ممکن است علاوه بر انگیزه‌های اقتصادی، تحت تأثیر ارزش‌هایی مانند خدمت به جامعه، عدالت اجتماعی و مسئولیت عمومی قرار داشته باشند. بنابراین، سیاست‌های منابع انسانی باید با مأموریت عمومی سازمان پیوند داشته باشند. هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌های مدیریتی با مأموریت سازمان و ارزش‌های

می‌دهد. (Gould-Williams، ۲۰۰۳) نشان داد که اقدامات منابع انسانی از طریق افزایش اعتماد، رضایت شغلی، تعهد و تلاش کارکنان بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارند. این موضوع در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تصمیم‌های استعدادی و مدیریتی در این سازمان‌ها تا حد زیادی با مقررات رسمی و رویه‌های اداری پیوند دارند.

امنیت شغلی نیز در این فرایند اهمیت دارد. امنیت شغلی به معنای مصونیت کارکنان از پاسخگویی نیست، بلکه به معنای وجود قواعد روشن درباره حقوق، تکالیف، ارزیابی و پیامدهای عملکرد است. هنگامی که کارکنان بدانند تصمیم‌های شغلی بر اساس معیارهای مشخص اتخاذ می‌شود، احتمال مشارکت، نوآوری و رفتار حرفه‌ای آنان افزایش می‌یابد. در مقابل، بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیری می‌تواند کارکنان را به سمت رفتارهای محافظه‌کارانه، کاهش ابتکار و تمرکز بر حفظ موقعیت اداری سوق دهد. از این منظر، قانون و مدیریت منابع انسانی بدون توجه به تجربه واقعی کارکنان، نمی‌توانند به بهبود پایدار عملکرد منجر شوند.

یکی از یافته‌های مهم پژوهش، وجود فاصله میان قواعد رسمی، اجرای واقعی و ادراک کارکنان بود. ممکن است سازمانی در اسناد رسمی خود بر شایسته‌سالاری، آموزش و ارزیابی عملکرد تأکید کند، اما این سیاست‌ها در عمل به صورت ناقص یا صوری اجرا شوند. Wright و Nishii (۲۰۱۳) میان سیاست‌های موردنظر مدیران، اقدامات واقعی اجراشده و ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی تمایز قائل می‌شوند. این تمایز برای تبیین یافته‌های پژوهش حاضر اهمیت اساسی دارد؛ زیرا وجود یک آیین‌نامه به‌تنهایی نشان نمی‌دهد که کارکنان آن را چگونه تجربه کرده‌اند. برای مثال، ممکن است ارزیابی عملکرد در مقررات سازمانی پیش‌بینی شده باشد، اما شاخص‌های ارزیابی روشن نباشند یا نتایج ارزیابی هیچ تأثیری بر آموزش، ارتقا و جبران خدمت نداشته باشد. در چنین شرایطی، کارکنان



سازمان‌های دولتی باید سه سطح حقوقی، مدیریتی و رفتاری را هم‌زمان در نظر گرفت. تمرکز بر هر یک از این سطوح به‌تنهایی، تصویر ناقصی از رابطه قانون و عملکرد ارائه می‌دهد. از نظر کاربردی نیز نتایج پژوهش بر ضرورت حرکت از مدیریت اداری و پرونده‌محور به سمت حکمرانی راهبردی منابع انسانی تأکید دارد. در این رویکرد، قانون باید با شایسته‌سالاری، عدالت، شفافیت، توسعه کارکنان، پاسخگویی و کیفیت خدمات عمومی پیوند بخورد.

محدودیت اصلی پژوهش حاضر، اتکا به اسناد، گزارش‌ها و مطالعات پیشین است؛ بنابراین، یافته‌ها نمی‌توانند تمام تفاوت‌های اجرایی میان دستگاه‌های دولتی، سازمان‌ها و مناطق مختلف را نشان دهند. همچنین، در این پژوهش رابطه میان متغیرها به‌صورت آماری آزمون نشده و عملکرد سازمانی عمدتاً در سطح مفهومی و تحلیلی بررسی شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی و ترکیبی، رابطه میان عدالت ادراک‌شده، اعتماد، تعهد و عملکرد سازمانی را بررسی کنند و سازمان‌های دولتی مختلف را با یکدیگر مقایسه نمایند. همچنین، مطالعه اثر واقعی ارزیابی عملکرد، آموزش، شایسته‌سالاری و حمایت سازمانی بر شاخص‌هایی مانند رضایت ارباب‌رجوع، کیفیت خدمات و کاهش شکایات می‌تواند به تکمیل یافته‌های این پژوهش کمک کند.

در جمع‌بندی می‌توان گفت که نظام حقوقی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در قالب یک زنجیره چندمرحله‌ای به یکدیگر مرتبط هستند. نظام حقوقی قواعد و حدود تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند، مدیریت منابع انسانی این قواعد را به سیاست‌ها و رویه‌های اجرایی تبدیل می‌نماید، کارکنان بر اساس تجربه خود از اجرای این رویه‌ها واکنش نشان می‌دهند و عملکرد سازمانی در نهایت از طریق رفتار کارکنان و کیفیت خدمات عمومی شکل می‌گیرد. نظام حقوقی شرط لازم برای ایجاد نظم،

خدمات عمومی سازگار است، احتمال افزایش تعهد و رفتار حرفه‌ای آنان بیشتر می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بسیاری از مشکلات منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ناشی از فقدان قانون نیست، بلکه از ضعف در اجرای قانون ناشی می‌شود. ابهام مقررات، تعارض قوانین، تمرکزگرایی، ضعف نظارت، مداخلات غیرحرفه‌ای و نبود ضمانت اجرای مؤثر، مهم‌ترین عوامل ایجادکننده این شکاف هستند. پژوهش زائرتاثبات و همکاران (۱۴۰۲) نیز نشان داد که اجرای اثربخش قانون مدیریت خدمات کشوری تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل قانونی، سیاسی، فرهنگی، ساختاری، اجتماعی و منابع انسانی قرار دارد. این یافته با نتایج پژوهش حاضر همخوان است و نشان می‌دهد که اجرای قانون را نمی‌توان با یک عامل منفرد توضیح داد. تمرکز بیش از حد تصمیم‌های منابع انسانی در سطوح بالاتر، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را کاهش می‌دهد و تفویض اختیار بدون نظارت نیز می‌تواند زمینه تصمیم‌های سلیقه‌ای را فراهم کند. بنابراین، راه‌حل مطلوب، ایجاد توازن میان اختیار مدیریتی و پاسخگویی است.

اجرای موفق نظام حقوقی به مدیرانی نیاز دارد که علاوه بر آشنایی با قوانین، توانایی تفسیر، هماهنگی و اجرای حرفه‌ای مقررات را داشته باشند. فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که تسلط مدیران منابع انسانی بر قوانین، شناخت حوزه کاری، توانایی ارتباطی، فرهنگ سازمانی و ظرفیت‌های محیطی، بر شایستگی مدیریتی و عملکرد سازمانی اثرگذار است. بر این اساس، انتصاب مدیران منابع انسانی نباید صرفاً بر اساس سابقه اداری یا روابط سازمانی انجام شود. دانش حقوقی، توانایی تحلیل، مهارت ارتباطی، استقلال حرفه‌ای و قدرت استفاده از داده‌های منابع انسانی باید از معیارهای اصلی انتخاب مدیران این حوزه باشد.

از نظر نظری، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که برای تحلیل عملکرد



مدیران همراه با نظارت مؤثر، ایجاد سازوکارهای روشن اعتراض و رسیدگی، استفاده از داده‌های منابع انسانی و تقویت اعتماد و عدالت ادراک‌شده کارکنان است. مهم‌ترین پیام پژوهش آن است که عملکرد سازمان‌های دولتی نه فقط محصول وجود قوانین، بلکه نتیجه هماهنگی میان طراحی حقوقی، اجرای مدیریتی و تجربه واقعی کارکنان است. هرگونه گسست میان این سه سطح، مانند قانون مبهم، ارزیابی صوری، انتصاب غیرشایسته یا نظارت ضعیف، می‌تواند اثر مثبت سایر اجزا را کاهش دهد.

عدالت و پاسخگویی اداری است، اما به‌تنهایی شرط کافی برای عملکرد مطلوب سازمانی محسوب نمی‌شود. قانون زمانی اثرگذار خواهد بود که روشن، پایدار، منسجم، قابل پیش‌بینی و برخوردار از ضمانت اجرا باشد و مدیریت منابع انسانی نیز آن را به‌صورت حرفه‌ای، شفاف و مبتنی بر شایستگی اجرا کند.

بر این اساس، بهبود حکمرانی منابع انسانی مستلزم هماهنگ‌سازی قوانین و بخشنامه‌ها، تقویت استخدام و ارتقای شایسته‌محور، تبدیل ارزیابی عملکرد به ابزاری واقعی برای آموزش و اصلاح عملکرد، افزایش اختیار



منابع

کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۹، ۱۵۵-۱۷۱.

پیل‌پا، حسین، و فرخیان، ساحل. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه‌گرایی کارآفرینانه. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۷)، ۹۶-۱۱۰.

جاجرمی‌زاده، محسن، و تدین، اعظم. (۱۳۹۸). رابطه ساختار سازمانی با مدیریت منابع انسانی و عملکرد؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز استان فارس. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۰(۴۰)، ۱۸۷-۲۰۶.

نقی‌پورفر، ولی‌الله، حبیبی بدرآبادی، محبوبه، و آرمجو، هانیه. (۱۳۹۱). تبیین الگوی شایسته‌سالاری اسلامی جهت رفع چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۶، ۶۱-۹۳.

حسینی، کاوه، شیخ اسماعیلی، سامان، و مقصودی، کیهان. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۶(۲)، ۱۱۹-۱۴۰.

پاسبانی، محمد، آذرکسب، اصغر، و فاتحی خشکناپ، لیلا. (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در مؤسسات دولتی و خصوصی؛ مطالعه موردی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی. مدیریت فراسوی، ۶(۲۲)، ۷۵-۹۶. آغاز، عسل، شیخ، علیرضا، و امیرخانی، طیبه. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: چالش‌ها و الزامات اصلاح. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره و صفحات مطابق نسخه چاپی مقاله.

صالحی کردآبادی، سجاد، دانشفرد، کرم‌الله، میرسپاسی، ناصر، و گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۹۷). مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی؛ کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری. فصلنامه مدیریت دولتی، مشخصات کامل مطابق نسخه چاپی مقاله.

رضائی، رضا. (۱۳۸۷). نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور. تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.

دهقانان، حامد. (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. مجله مجلس و پژوهش، ۱۳(۵۳)، ۱۴۲-۱۵۳.

حاجی ملامیرزایی، حمید، و حاجی ملامیرزایی، محمدصادق. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح. منابع انسانی ناجا، ۱۶(۶۳)، ۱۱۵-۱۴۰.

زائرثابت، فاطمه، دوستار، محمد، معمارزاده، غلامرضا، و البرزی، محمود. (۱۴۰۲). تحلیل پویای عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۱)، ۳-۳۰. <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.3>

فراهمی، صادق، قربانی‌زاده، وجه‌الله، تقوی‌فرد، محمدتقی، و رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۵۰)، ۹۳-۱۱۶.

<https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34473.5099>
قلی‌پور سوته، رحمت‌الله، حمداللهی، هاتف، سیدجوادین، سیدرضا، و قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب. فصلنامه حقوق اداری، ۸(۲۴)، ۱۳۵-۱۵۸. <https://doi.org/10.29252/qjal.8.24.135>

محمدزاده کلاتی، میترا، معمارزاده طهران، غلامرضا، کاملی، محمدجواد، سید نقوی، میرعلی، و کاظمی، مصطفی. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی خط‌مشی منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۲(۴۵)، ۲-۲۳.

محمدی، مهتاب، الوانی، سیدمهدی، و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۵). طراحی مدل حاکمیتی اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در بخش دولتی ایران؛ مطالعه موردی قانون مدیریت خدمات کشوری. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۲)، ۷-۲۳.

حسینی، ابوالحسن، تبسمی، امیر، و دادفر، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر



فصلنامه علمی فقه و حقوق نوین

Journal of Jurisprudence and Modern Law

Home Page: www.jaml.ir



Management Journal, ۳۸(۳), ۶۳۵-۶۷۲

<https://doi.org/10.2307/256741>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (۲۰۱۲). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, ۵۵(۶)

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088.1294-1264>

& Knies, E., Boselie, J. P. P. E. F., Gould-Williams, J. Vandenabeele, W. V. (۲۰۲۴). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, ۳۵(۱۴), ۲۴۳۲-۲۴۴۴

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (۲۰۱۱). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, ۹۶(۶), ۱۱۰۵

<https://doi.org/10.1037/a0024710>

Moore, M. H. (۱۹۹۵). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press

OECD. (۲۰۱۹). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD Publishing

OECD. (۲۰۲۱). *Public Employment and Management ۲۰۲۱*

The Future of the Public Service. Paris: OECD Publishing

<https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

OECD. (۲۰۲۳). *Public Employment and Management ۲۰۲۳*

Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD

قانون مدیریت خدمات کشوری. (۱۳۸۶). مصوب مجلس شورای اسلامی، با اصلاحات و الحاقات بعدی.

منابع انگلیسی

Becker, B. E., & Gerhart, B. (۱۹۹۶). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*

<https://doi.org/10.2307/256718>

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (۲۰۰۵). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, ۱۵(۳), ۶۷-۹۴

<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb0154x>

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (۲۰۰۶). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, ۵۹(۳), ۵۰۱-۵۲۸

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.0045x>

Gould-Williams, J. S. (۲۰۰۳). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*

<https://doi.org/10.1080/0958519021015850154-28>

Guest, D. E. (۱۹۹۷). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*

<https://doi.org/10.1080/095851997341630.276-263>

Huselid, M. A. (۱۹۹۵). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of*



فصلنامه علمی فقه و حقوق نوین

Journal of Jurisprudence and Modern Law

Home Page: www.jaml.ir



مرکز اطلاعات علمی جهان و دانشگاه
Scientific Information Database

Sponsored and Indexed by
CIVILICA
We Respect the Science



ESJI
www.ESJIndex.org

Eurasian
Scientific
Journal
Index



Academic
Resource
Index
ResearchBib



Academia.edu
share research



,analysis. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.)
.HRM and performance: Achievements and challenges (pp
.Chichester: Wiley. (۱۱۰-۹۷
.World Bank. (۲۰۱۹). Worldwide Governance Indicators
.Washington, DC: World Bank

Publishing. <https://doi.org/10.11787/5b377ae11-en>
Perry, J. L., & Wise, L. R. (۱۹۹۰). The motivational bases of
-public service. Public Administration Review, ۵۰ (۳), ۳۶۷
<https://doi.org/10.2307/976618.373>
Wright, P. M., & Nishii, L. H. (۲۰۱۳). Strategic HRM and
organizational behavior: Integrating multiple levels of