

Designing a Paradigmatic Model of Human Governance in the Provincial General Directorates of Standard in Region Three of the Country

1. Hamed Mohammadi[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2. Hamed Khorasani Toroghi^{✉*}: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

3. Vahid Mirzaei[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

*Corresponding Author's Email Address: khorasani66@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design a paradigmatic model of human governance tailored to the organizational requirements, conditions, and characteristics of the Provincial General Directorates of Standard in Region Three of the country. This qualitative study was conducted within an interpretivist paradigm using a grounded theory strategy. The participants comprised 15 experts and managers from the Provincial General Directorates of Standard in Region Three, selected through purposive and snowball sampling, with recruitment continuing until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews lasting approximately 90 minutes and were transcribed verbatim. Data analysis followed Strauss and Corbin's three-stage procedure of open, axial, and selective coding. Data triangulation, member checking, and constant comparison were employed to enhance credibility, while MAXQDA 2020 was used for data organization and analysis. The analysis resulted in a paradigmatic model comprising six interrelated dimensions: causal conditions, the core category, strategies, consequences, contextual conditions, and intervening conditions. The core category reflected competency-based human governance grounded in human-centeredness, human dignity, and attention to human values and needs. Major causal conditions included education and empowerment, leadership and commitment, efficiency and effectiveness, participation, appropriate organizational structures and processes, and a human-value-oriented organizational culture. The principal strategies involved institutionalizing human values, strengthening planning and monitoring, promoting organizational participation and dialogue, reforming structures and processes, developing leadership and human resources, employing information technologies, and providing continuous education. These strategies were associated with enhanced justice and transparency, greater public trust, improved organizational performance, stronger employee motivation, job satisfaction and organizational commitment, and improved service quality and customer satisfaction. Political, cultural, legal, financial, environmental, human-resource, communication, and managerial factors were also identified as conditions capable of facilitating or constraining implementation of the model. The proposed model indicates that effective human governance requires the integration of competency, human dignity, and human values with transparent structures, participatory leadership, human resource development, and accountable organizational mechanisms, thereby providing a practical framework for improving governance quality, organizational performance, and employees' quality of working life.

Keywords: Human Governance; Paradigmatic Model; Grounded Theory; Human Resource Management; Competency; Provincial General Directorates of Standard.

How to Cite: Mohammadi, H., Khorasani Toroghi, H., & Mirzaei, V. (2027). Designing a Paradigmatic Model of Human Governance in the Provincial General Directorates of Standard in Region Three of the Country. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(5), 1-23.



طراحی مدل پارادایمی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور

۱. حامد محمدی[✉]: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲. حامد خراسانی طرقي^{*}: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۳. وحید میرزایی[✉]: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: khorasani66@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل پارادایمی حکمرانی انسانی متناسب با الزامات، شرایط و ویژگی‌های سازمانی ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور بود. این پژوهش با رویکرد کیفی، در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی و با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از کارشناسان و مدیران ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور بودند که با نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با میانگین زمان ۹۰ دقیقه گردآوری و پس از پیاده‌سازی، بر اساس الگوی استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از چندگانه‌سازی داده‌ها، بازبینی مشارکت‌کنندگان و مقایسه مداوم استفاده شد و تحلیل و مدیریت داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام گرفت. تحلیل داده‌ها به شکل‌گیری مدلی متشکل از شش بُعد مرتبط شامل شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر منجر شد. مقوله محوری بر حکمرانی انسانی مبتنی بر شایستگی، انسان‌محوری، کرامت انسانی و توجه به ارزش‌ها و نیازهای انسانی استوار بود. شرایط علی عمدتاً آموزش و توانمندسازی، رهبری و تعهد، کارایی و اثربخشی، مشارکت، ساختار و فرایندهای مناسب و فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های انسانی را دربر گرفت. راهبردهای اصلی شامل فرهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری و نظارت، تقویت مشارکت و گفت‌وگوی سازمانی، اصلاح ساختارها و فرایندها، توسعه رهبری و منابع انسانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و آموزش مستمر بود. اجرای این راهبردها پیامدهایی همچون ارتقای عدالت و شفافیت، افزایش اعتماد عمومی، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات و رضایت مشتریان را در پی دارد. همچنین عوامل سیاسی، فرهنگی، قانونی، مالی، محیطی، منابع انسانی، ارتباطی و مدیریتی می‌توانند تحقق مدل را تسهیل یا محدود کنند. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی انسانی در ادارات استاندارد مستلزم تلفیق شایستگی، کرامت و ارزش‌های انسانی با ساختارهای شفاف، رهبری مشارکتی، توسعه منابع انسانی و سازوکارهای پاسخگو است و می‌تواند چارچوبی کاربردی برای ارتقای کیفیت حکمرانی، عملکرد سازمانی و کیفیت زندگی کاری فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی انسانی؛ مدل پارادایمی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ مدیریت منابع انسانی؛ شایستگی؛ ادارات کل استاندارد.

نحوه استناددهی: محمدی، حامد، خراسانی طرقي، حامد، و میرزایی، وحید. (۱۴۰۶). طراحی مدل پارادایمی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۵)، ۱-۲۳.



مقدمه

تحولات گسترده اجتماعی، اقتصادی، فناورانه و نهادی در دهه‌های اخیر، الگوهای سنتی اداره سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه ساخته و توجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران را از مفهوم محدود «حکومت» به سوی مفهوم گسترده‌تر «حکمرانی» سوق داده است. در رویکردهای جدید، حکمرانی صرفاً به اعمال قدرت رسمی یا اجرای مقررات محدود نمی‌شود، بلکه شبکه‌ای از روابط، قواعد، فرایندهای تصمیم‌گیری، سازوکارهای پاسخگویی و تعامل میان بازیگران مختلف را دربرمی‌گیرد. از این منظر، حکمرانی خوب زمانی تحقق می‌یابد که تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمانی بر اصولی نظیر پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، عدالت، اثربخشی و حاکمیت قانون استوار باشند. Keping حکمرانی خوب را چارچوبی برای بازاندیشی در نحوه اعمال قدرت و تنظیم روابط میان دولت، جامعه و سایر بازیگران می‌داند و بر این نکته تأکید دارد که کیفیت حکمرانی تا حد زیادی به کیفیت سازوکارهای تعامل، مشارکت و پاسخگویی وابسته است (Keping, 2018). در همین راستا، تحلیل حقوقی نقش دولت نیز نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی مطلوب بدون تنظیم‌گری مؤثر، تضمین حقوق شهروندان، شفافیت نهادی، مسئولیت‌پذیری و التزام تصمیم‌گیران به قواعد عادلانه امکان‌پذیر نیست (Mahdianian Ardestani, 2025).

اهمیت حکمرانی در سازمان‌های عمومی از آن جهت دوچندان است که عملکرد این سازمان‌ها مستقیماً با اعتماد عمومی، کیفیت ارائه خدمات و مشروعیت اداری پیوند دارد. حکمرانی مطلوب نه تنها بر کارایی و اثربخشی ساختارهای رسمی اثر می‌گذارد، بلکه می‌تواند بر شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و اعتماد پایدار نیز تأثیرگذار باشد. در این زمینه، Ranjbar و Gholami نشان داده‌اند که حکمرانی خوب از طریق تقویت سرمایه اجتماعی و ایجاد زمینه‌های مشارکت، پاسخگویی و اعتماد متقابل می‌تواند به افزایش اعتماد سیاسی و نهادی منجر شود (Ranjbar & Gholami, 2022). از سوی دیگر، مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی نیز نشان می‌دهند که اصول حکمرانی سازمانی در نهادهایی که دامنه ذی‌نفعان گسترده‌ای دارند از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا تصمیمات این سازمان‌ها پیامدهایی فراتر از مرزهای درون‌سازمانی داشته و گروه‌های متنوعی از جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Salari et al., 2021). بنابراین، کیفیت حکمرانی در سازمان‌های عمومی باید نه فقط بر اساس میزان دستیابی به اهداف رسمی، بلکه با توجه به نحوه تعامل با کارکنان، شهروندان و سایر ذی‌نفعان ارزیابی شود.

در ادبیات مدیریت، رابطه میان حکمرانی و عملکرد سازمانی نیز به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفته است. سازوکارهای مناسب حکمرانی می‌توانند از طریق روشن‌سازی مسئولیت‌ها، تنظیم روابط قدرت، افزایش نظارت و کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه، شرایط لازم برای ارتقای عملکرد را فراهم کنند. Ragel و Delima بر ارتباط حکمرانی سازمانی با عملکرد سازمان تأکید کرده و نشان داده‌اند که کیفیت ساختارها و فرایندهای حکمرانی می‌تواند بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد (Delima & Rosanna Ragel, 2017). در سطح نظری نیز Hillman و Dalziel با تلفیق دیدگاه‌های نمایندگی و وابستگی به منابع، نقش سازوکارهای حکمرانی در تأمین منابع، نظارت و جهت‌دهی سازمانی را برجسته ساخته‌اند (Hillman & Dalziel, 2003). با این حال، تمرکز صرف بر ساختارهای رسمی و کنترل بیرونی ممکن است برای توضیح همه ابعاد رفتار سازمانی کافی نباشد؛ زیرا کیفیت عملکرد سازمان‌ها در نهایت وابسته به انسان‌هایی است که سیاست‌ها، مقررات و فرایندها را تفسیر و اجرا می‌کنند.

همین محدودیت موجب شده است که در کنار حکمرانی شرکتی و حکمرانی عمومی، توجه به ابعاد اخلاقی و انسانی حکمرانی افزایش یابد. رویکردهای متعارف حکمرانی عمدتاً بر طراحی ساختارهای کنترلی، قواعد رسمی، نظام‌های پاسخگویی و نظارت بر عملکرد تمرکز دارند، در حالی که حکمرانی انسانی بر نقش ارزش‌ها، وجدان اخلاقی، کرامت، مسئولیت فردی و خودکنترلی در جهت‌دهی رفتار اعضای سازمان تأکید می‌کند. Sapuan و همکاران با بررسی مفهوم حکمرانی انسانی از منظرهای غربی و اسلامی، نشان می‌دهند که این رویکرد می‌تواند میان موفقیت سازمانی و ارزش‌های انسانی و اخلاقی پیوند برقرار کند و رفتار سازمانی را از سطح تبعیت صوری از مقررات به سطح تعهد درونی ارتقا دهد (Sapuan et al., 2020). به این ترتیب، حکمرانی انسانی را می‌توان مکمل سازوکارهای رسمی حکمرانی دانست؛ رویکردی که به جای اتکای انحصاری بر کنترل بیرونی، به شکل‌گیری ظرفیت‌های درونی افراد برای رفتار مسئولانه و اخلاقی توجه دارد.

این جهت‌گیری انسان‌محور در محیط‌های کاری معاصر اهمیت ویژه‌ای یافته است. روابط استخدامی صرفاً مناسبات قراردادی یا اقتصادی نیستند، بلکه با مفاهیمی همچون احترام، شأن انسانی، انصاف، مشارکت و بهرسمیت‌شناختن افراد در محیط کار پیوند دارند. Van Buren و Olsen با طرح مفهوم احترام در روابط استخدامی، نشان می‌دهند که

اخلاق روابط کاری مستلزم به رسمیت شناختن جایگاه و شأن کارکنان، حتی در شرایط وجود اختلاف منافع و دیدگاه‌ها است (Olsen & Van Buren, 2023). از همین منظر، حکمرانی انسانی مستلزم آن است که کارکنان نه صرفاً به عنوان منابع تولید، بلکه به عنوان کنشگرانی دارای نیازها، ارزش‌ها، توانایی‌ها و حقوق انسانی در نظر گرفته شوند. چنین نگاهی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش احساس ارزشمندی، اعتماد، تعلق سازمانی و مشارکت فعال کارکنان شود.

رهبری سازمانی نیز یکی از ارکان بنیادین شکل‌گیری چنین محیطی است. مدیران از طریق رفتار، تصمیمات، اولویت‌ها و شیوه اعمال قدرت خود نقش مهمی در نهادینه‌سازی یا تضعیف ارزش‌های انسانی دارند. Benn و Metcalfe در بررسی تحول قابلیت‌های رهبری برای پایداری بر ضرورت توسعه اشکال رهبری تأکید می‌کنند که بتوانند میان اهداف سازمانی، مسئولیت اخلاقی و الزامات اجتماعی پیوند برقرار سازند (Metcalfe & Benn, 2013). همچنین Karri و Caldwell نشان داده‌اند که حکمرانی سازمانی مبتنی بر نظام‌های اخلاقی و روابط مبتنی بر تعهد می‌تواند ظرفیت اعتمادسازی میان اعضای سازمان را افزایش دهد (Caldwell & Karri, 2005). از این رو، تحقق حکمرانی انسانی بدون تعهد واقعی مدیران به ارزش‌های انسانی، عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری دشوار خواهد بود؛ زیرا کارکنان بیش از آنکه تحت تأثیر بیانیه‌های رسمی باشند، از الگوهای رفتاری مدیران و کیفیت واقعی تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌پذیرند.

در کنار رهبری، مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های عملیاتی برای تحقق حکمرانی انسانی است. Grundei و Kaehler مفهوم حکمرانی منابع انسانی را به عنوان چارچوبی برای پیوند میان حکمرانی سازمان، مدیریت و مدیریت منابع انسانی مطرح کرده‌اند و بر ضرورت روشن‌سازی مسئولیت‌ها، قواعد و سازوکارهای هدایت منابع انسانی تأکید دارند (Kaehler & Grundei, 2018). در ایران نیز طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی با هدف بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب نشان داده است که شایسته‌سالاری، توسعه منابع انسانی، حمایت ساختاری و بهبود فرایندهای مدیریتی می‌توانند نقشی تعیین‌کننده در ارتقای حکمرانی بخش عمومی ایفا کنند (Gholipour Souteh et al., 2020). افزون بر این، پژوهش مربوط به حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، بر اهمیت تنظیم فرایندهای جذب، توسعه، ارزیابی، مشارکت و مدیریت کارکنان بر اساس اصول حکمرانی و الزامات سازمانی تأکید کرده است (Zare et al., 2023).

آموزش و توانمندسازی منابع انسانی نیز بخش جدایی‌ناپذیر این فرایند محسوب می‌شود. حکمرانی انسانی صرفاً از طریق تصویب مقررات یا تغییر نمودار سازمانی تحقق نمی‌یابد، بلکه نیازمند تغییر دانش، نگرش، مهارت و الگوهای رفتاری مدیران و کارکنان است. مطالعه Hajilou و همکاران درباره توسعه منابع انسانی آموزش‌محور مبتنی بر حکمرانی خوب نشان داده است که مؤلفه‌هایی مانند پاسخگویی، شفافیت، ظرفیت‌سازی و نتیجه‌گرایی می‌توانند در قالب برنامه‌های توسعه منابع انسانی تقویت شوند (Hajilou et al., 2021). این موضوع با دیدگاه سازمان یادگیرنده نیز سازگار است؛ Garvin تأکید می‌کند سازمان‌هایی که یادگیری مستمر، انتقال دانش، بازاندیشی در تجربه‌ها و اصلاح رویه‌ها را در ساختار خود نهادینه می‌کنند، توان بیشتری برای مواجهه با تغییر و بهبود مستمر خواهند داشت (Garvin, 2000). بنابراین، آموزش ارزش‌های انسانی، توسعه مهارت‌های مدیریتی و ایجاد فرصت برای یادگیری مستمر از پیش‌شرط‌های تثبیت حکمرانی انسانی در سازمان به شمار می‌روند.

باین حال، وجود استانداردها و سازوکارهای رسمی پاسخگویی به‌تنهایی تضمین‌کننده تحقق واقعی حکمرانی نیست. Behnam و MacLean با طرح مسئله گسست میان استانداردهای پاسخگویی و اجرای واقعی آنها نشان داده‌اند که ممکن است سازمان‌ها به‌صورت صوری ساختارها و استانداردهای پاسخگویی را بپذیرند، اما در عمل میان الزامات رسمی و رفتار واقعی فاصله ایجاد شود (Behnam & MacLean, 2011). این مسئله در حکمرانی انسانی نیز اهمیت دارد؛ زیرا ارزش‌هایی مانند عدالت، احترام، شفافیت و کرامت انسانی زمانی معنادار خواهند بود که از سطح اسناد و شعارهای سازمانی فراتر رفته و در تصمیم‌گیری‌ها، روابط کاری، نظام‌های ارزیابی و شیوه تخصیص منابع تجلی یابند. در این چارچوب، سازمان باید بتواند میان قواعد رسمی و ارزش‌های درونی نوعی همسویی ایجاد کند تا رفتار اخلاقی نتیجه فشار صرف بیرونی نباشد.

پیچیدگی محیط سازمان‌های عمومی نیز ضرورت توجه به حکمرانی چندسطحی و مشارکت ذی‌نفعان را برجسته می‌سازد. Mende و Hoff نشان داده‌اند که در نظام‌های جدید حکمرانی، قدرت و مسئولیت دیگر به دولت محدود نیست و بازیگران غیردولتی نیز می‌توانند در شکل‌دهی قواعد، استانداردها و سیاست‌ها نقش مؤثری ایفا کنند (Mende & Hoff, 2022). سازمان‌های عمومی نیز در عمل در شبکه‌ای از روابط با نهادهای دولتی، بخش خصوصی، تشکلهای تخصصی، کارکنان، مشتریان و جامعه فعالیت می‌کنند. مطالعه Farahgol و همکاران بر حکمرانی شبکه‌ای نیز بر نقش مدیران و رهبران در هماهنگ‌سازی بازیگران، تسهیل ارتباطات و ایجاد ظرفیت همکاری میان اجزای شبکه

تأکید کرده است (Farahgol et al., 2025). از این منظر، حکمرانی انسانی مستلزم ایجاد سازوکارهایی برای گفت‌وگو، مشارکت، تعامل و شنیده‌شدن دیدگاه گروه‌های مختلف است.

هم‌زمان، توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و سامانه‌های هوشمند ابعاد جدیدی به مسئله حکمرانی بخشیده است. فناوری می‌تواند شفافیت، دسترسی به اطلاعات، سرعت پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان را افزایش دهد، اما اثربخشی آن به نحوه طراحی و به‌کارگیری انسان‌محور آن وابسته است. Christiaanse در بررسی طراحی انسان‌محور در فناوری‌های شهر هوشمند، بر ضرورت توجه هم‌زمان به حکمرانی، کنترل و ارزیابی عملکرد در اکوسیستم‌های پیچیده فناورانه تأکید می‌کند (Christiaanse, 2022). همچنین مطالعه Salimi و همکاران درباره نظام حکمرانی شهر هوشمند نشان می‌دهد که فناوری زمانی می‌تواند در خدمت حکمرانی قرار گیرد که در چارچوبی منسجم از ساختارها، تعاملات و سازوکارهای مدیریتی به کار گرفته شود (Salimi et al., 2024). بر این اساس، استفاده از فناوری در حکمرانی انسانی باید در خدمت افزایش شفافیت، ارتباطات، مشارکت و احترام به ذی‌نفعان باشد، نه صرفاً ابزاری برای کنترل بیشتر افراد.

اهمیت این موضوع در ادارات کل استاندارد بیش از بسیاری از سازمان‌ها است؛ زیرا این نهادها از یک سو مسئول اجرای سیاست‌ها، مقررات و نظام‌های ارزیابی و نظارت بوده و از سوی دیگر با طیف گسترده‌ای از کارکنان، تولیدکنندگان، ارائه‌دهندگان خدمات، آزمایشگاه‌ها، نهادهای تخصصی و شهروندان تعامل دارند. چنین موقعیتی مستلزم آن است که کارایی فنی با عدالت، پاسخگویی، شفافیت و رعایت شأن انسانی همراه شود. علاوه بر این، ماهیت چندوجهی چنین سازمان‌هایی یادآور ویژگی سازمان‌های ترکیبی است که باید هم‌زمان به الزامات نهادی، اهداف عملکردی و انتظارات متنوع ذی‌نفعان پاسخ دهند. Doherty و همکاران نشان داده‌اند که سازمان‌های دارای منطق‌ها و الزامات چندگانه با تنش‌ها و پیچیدگی‌هایی در حکمرانی و مدیریت مواجه‌اند که نیازمند ایجاد تعادل میان اهداف و انتظارات گوناگون است (Doherty et al., 2014). از این رو، طراحی الگویی بومی برای حکمرانی انسانی در ادارات استاندارد باید بتواند پیچیدگی ساختاری، وظایف تنظیم‌گرانه و ویژگی‌های انسانی محیط کاری را به‌صورت هم‌زمان در نظر گیرد.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بخش مهمی از پژوهش‌ها بر حکمرانی خوب، حکمرانی سازمانی، حکمرانی منابع انسانی، رهبری، پاسخگویی یا کاربرد فناوری در حکمرانی تمرکز داشته‌اند؛ با این حال، هنوز چارچوبی منسجم و زمینه‌مند که بتواند عوامل شکل‌دهنده حکمرانی انسانی، شرایط اجرای آن، راهبردهای مناسب و پیامدهای آن را در ادارات کل استاندارد به‌طور هم‌زمان تبیین کند، به اندازه کافی توسعه نیافته است. به‌ویژه در سازمان‌های عمومی ایرانی، تفاوت‌های نهادی، فرهنگی، قانونی، اقتصادی و مدیریتی ایجاب می‌کند که الگوهای حکمرانی انسانی از بطن تجربه‌های واقعی مدیران و کارشناسان استخراج شوند و صرفاً بر انتقال مدل‌های از پیش تعیین‌شده متکی نباشند. در چنین شرایطی، رویکردهای اکتشافی می‌توانند روابط میان عوامل مختلف را آشکار کرده و چارچوبی متناسب با بافت سازمان ارائه کنند.

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به دلیل ماهیت استقرایی و تأکید آن بر استخراج مفاهیم و روابط از داده‌های تجربی، برای مطالعه پدیده‌هایی که چارچوب نظری زمینه‌مند آنها هنوز به‌طور کامل تثبیت نشده است، ظرفیت بالایی دارد. Charmaz این رویکرد را فرایندی برای ساخت نظریه بر اساس تعامل نظام‌مند پژوهشگر با داده‌ها و استخراج تدریجی مفاهیم می‌داند (Corbin, 2014). Strauss و Charmaz (2014) نیز بر استفاده از فرایند منظم کدگذاری، مقایسه مستمر و توسعه مقوله‌ها برای تبیین روابط میان شرایط، کنش‌ها و پیامدها تأکید کرده‌اند (Corbin & Strauss, 2015). بنیان این منطق استقرایی را می‌توان در رویکرد کلاسیک نظریه داده‌بنیاد نیز مشاهده کرد که بر شکل‌گیری نظریه از دل داده‌های میدانی و ادامه تحلیل تا دستیابی به غنای مفهومی تأکید دارد (Glaser & Strauss, 2017). در این میان، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته نیز امکان دسترسی به تجربه‌ها، برداشتها و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کند و برای کشف ابعاد پنهان و زمینه‌ای پدیده‌های سازمانی ابزار مناسبی به شمار می‌رود (Brinkmann & Kvale, 2015). بر این اساس، بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد می‌تواند امکان شناسایی شرایط علی، بسترها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حکمرانی انسانی را از منظر کنشگران آشنا با واقعیت سازمانی فراهم سازد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل پارادایمی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی الگوی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور، در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی قرار می‌گیرد. پارادایم تفسیرگرایی بر این فرض استوار است که واقعیت‌های اجتماعی برساخته‌هایی ذهنی هستند که از طریق تعاملات اجتماعی شکل می‌گیرند (کروتی^۱، ۱۹۹۸). بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با بهره‌گیری از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد روشی نظام‌مند و استقرایی برای خلق نظریه است که به تشریح یک فرآیند، کنش یا تعامل در یک حوزه مطالعاتی خاص می‌پردازد (چارمز^۲، ۲۰۱۴). این استراتژی به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با غوطه‌ور شدن در داده‌های غنی و چندبعدی، به درک عمیقی از پدیده مورد مطالعه دست یابد و نظریه‌ای مبتنی بر واقعیت‌های میدانی ارائه دهد.

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و مدیران ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور بود. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی استفاده شد. این روش نمونه‌گیری امکان شناسایی و انتخاب افراد غنی از اطلاعات را فراهم می‌آورد (پاتون^۳، ۲۰۱۵). معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان عبارت بودند از:

۱. داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در ادارات استاندارد

۲. دارا بودن مدرک حداقل کارشناسی در رشته‌های تخصصی یا عمومی

۳. آشنایی نسبی با مفهوم حکمرانی

۴. تمایل به مشارکت در پژوهش

فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید، اطلاعات جدیدی به مفاهیم و مقوله‌های موجود اضافه نکنند (گلیر و استراوس^۴، ۲۰۱۷). در نهایت، ۱۵ نفر از متخصصان در این پژوهش مشارکت کردند.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه امکان کاوش عمیق در تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌آورد (برینکمن و کوال^۵، ۲۰۱۵). پروتکل مصاحبه شامل سوالات باز پیرامون محورهای چون تعریف مفهومی و عملیاتی حکمرانی انسانی، عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با میانگین زمانی ۹۰ دقیقه انجام شدند. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس به صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند.

برای تحلیل داده‌ها از رویه کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۶ (۱۹۹۸) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در کدگذاری محوری، با مقایسه مداوم کدها و مفاهیم، مقوله‌های اصلی شکل گرفتند. در نهایت در کدگذاری انتخابی، مقوله هسته‌ای (حکمرانی انسانی مبتنی بر شایستگی) شناسایی و مدل پارادایمی ترسیم شد. به منظور افزایش اعتبارپذیری یافته‌ها از تکنیک‌های چندگانه‌سازی (استفاده از منابع متعدد داده)، بازیابی توسط مشارکت‌کنندگان^۷ و مقایسه مداوم استفاده شد (لینکلن و گوبا^۸، ۱۹۸۵). همچنین، برای تضمین قابلیت اعتماد پژوهش، فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت مستمر توسط دو پژوهشگر متخصص در روش‌شناسی کیفی مورد بازیابی قرار گرفت.

¹ Crotty

² Charmaz

³ Patton

⁴ Glaser & Strauss

⁵ Brinkmann & Kvale

⁶ Strauss & Corbin

⁷ Member Checking

⁸ Lincoln & Guba

به منظور ارزیابی پایایی کدگذاری‌ها، از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین منظور، ۱۵ درصد از مصاحبه‌ها توسط یک کدگذار مستقل کدگذاری شد و ضریب کاپای کوهن محاسبه گردید. ضریب کاپای به دست آمده (۰/۶۷۵) نشان‌دهنده توافق قابل قبول بین کدگذاران بود (لندیس و کوچ^۱، ۱۹۷۷). برای تسهیل فرآیند تحلیل داده‌ها و مدیریت کدها از نرم‌افزار مکس کیودا^۲ نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان که شامل جنسیت، تحصیلات و سنوات خدمات اجرایی هست، به صورت جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	رشته تخصصی	سابقه	سمت
۱	مرد	کارشناسی ارشد	شیمی کاربردی	۱۵	کارشناس اجرای استاندارد
۲	مرد	کارشناسی	شیمی	۳۰	کارشناس اجرای استاندارد
۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	۲۳	رئیس اداره تایید صلاحیت
۴	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۳	کارشناس تایید صلاحیت
۵	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۳	کارشناس امور اداری
۶	زن	کارشناسی ارشد	شیمی	۲۳	کارشناس اجرای استاندارد
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی عمران	۱۹	کارشناس اجرای استاندارد
۸	زن	دکتری	صنایع غذایی	۲۴	معاون اداره تایید صلاحیت
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۷	رئیس اداره اجرای استاندارد
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	شیمی	۲۹	کارشناس آزمایشگاه
۱۱	مرد	کارشناسی	ادبیات فارسی	۳۰	رئیس اداره حقوقی
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۱۰	کارشناس امور مالی
۱۳	زن	کارشناسی	برق و الکترونیک	۱۰	کارشناس آزمایشگاه
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	حقوق	۲۱	معاون توسعه و پشتیبانی
۱۵	زن	کارشناسی	نساجی	۳۰	رئیس اداره امور آزمایشگاه‌ها

در این پژوهش، به منظور طراحی مدل پارادایمی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور، با رویکرد استقرایی، با خبرگان مصاحبه انجام شد و سپس بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد و با تحلیل داده‌ها و کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به شش بعد اساسی دست یافتیم.

جدول (۲) شرایط علی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شرایط علی مدل حکمرانی انسانی

طبقه	کدهای ثانویه
آموزش و توانمندسازی	ارتقاء سطح آگاهی و آموزش برنامه‌های توسعه و آموزش منابع انسانی
رهبری و تعهد	باور و تعهد رهبران سازمانی به ارزش‌های انسانی تعهد کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان تعهد مدیریت به اجرای حکمرانی انسانی مدیران منابع انسانی

¹ Landis & Koch

² MAXQDA

مسئولیت‌پذیری افراد	
اجرای راهبردها بر اساس اصول انسانی	کارایی و اثربخشی
تدوین و اجرای استراتژی‌های مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
کارایی و اثربخشی	
ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی	مشارکت و اجماع
مشارکت همگانی	
همکاری سایر دستگاه‌ها	
استفاده از فرآیندهای شایسته‌سالاری در جذب و استخدام	ساختار و فرآیندها
استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
اصلاح ساختار اداره کل	
اعمال سیاست‌ها و قوانین مبتنی بر عدالت و انصاف	
ایجاد الگوی تعامل مبتنی بر احترام و اعتماد بین مدیران و همکاران	
ایجاد سیستم‌های ارتباطی شفاف و کارآمد	
ایجاد فضای باز برای بیان نظرات مخالف و تضمین حق آزادی بیان	
ایجاد فضای سازمانی مثبت و حمایتی	
ثبات و انسجام در سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی	
سیستم‌های ارزیابی عملکرد و بازخورد	
نظارت مستمر و ارزیابی دقیق عملکرد	
توجه و تشویق ارزش‌های مدیریتی و کاری همکاران	فرهنگ و ارزش‌ها
رضایت شغلی	
فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی	

جدول (۳) مقوله اصلی (محوری) را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقوله محوری مدل حکمرانی انسانی

کدهای ثانویه	طبقه
ارتقای ارزش‌ها و احترام به انسان و حفظ حقوق انسانی در سازمان	ارزش‌ها و اصول انسانی
ارزش‌گذاری به انسان، ایجاد محیط کاری مثبت و تقویت تعامل	
اعمال قدرت و اختیار منطبق با کرامت انسانی، رفاه و عدالت اجتماعی	
ایجاد محیط کاری توأم با احساس ارزشمندی	
حکمرانی بر اصول و ارزش‌های انسانی	
قواعد برخاسته از ضوابط انسانی حاکم بر روابط بین اعضای سازمان	
هدف مشترک برای کنشگران و ذی‌نفعان در چارچوب ارزش‌های انسانی	
تصمیم‌گیری سازمان با توجه به هویت انسان	انسان محوری
توانمندسازی، ارتقای رفاه و رشد کارکنان در کنار دستیابی به اهداف	
توجه به انسان	
توجه به نیازها، حقوق، و ارزش‌های انسانی در فرآیندهای تصمیم‌گیری	
قرار دادن انسان در مرکز تصمیم‌گیری‌ها و روندهای سازمانی	
مدیریت سرمایه‌های انسانی	
اداره یک سیستم با استفاده از عمل به قوانین و مقررات برای رسیدن	ضوابط و ابزارهای انسانی

ارائه خدمات با کیفیت و کارآمد به جامعه
استفاده از ابزارهای انسانی برای هدایت نیروی انسانی
روش پیاده‌سازی قدرت در حوزه مدیریت کلیه فرآیندهای کاری
فرآیند قاعده‌گذاری، اجرا، بررسی، نظارت و کاربست بازخوردها
مدیریت و هدایت سازمان‌ها با تمرکز بر نیازها و خواسته‌های انسانی

جدول (۴) مقوله‌های استراتژی‌های حکمرانی انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقوله‌های استراتژی‌های حکمرانی انسانی

کدهای ثانویه	طبقه
ایجاد ارزش‌ها و اصول اخلاقی در سازمان	فرهنگ‌سازی و ارتقای ارزش‌های انسانی در سازمان
ایجاد مکانیسم‌های مستقل برای مبارزه با فساد	
پذیرش اشتباهات و جبران آنها	
تبدیل نقاط ضعف به قوت	
تشویق ایده‌پردازی و نوآوری	
تلاش برای شناخت فرهنگ سازمان	
توجه به آثار مثبت حکمرانی انسانی	
توسعه فرهنگ سازمانی شفاف و مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
طراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش‌دهی متناسب با ارزش‌های انسانی	
نهادینه‌سازی الگوهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
ایجاد مکانیسم‌های ارزیابی و پیگیری عملکرد سازمانی	استراتژی‌های برنامه ریزی، سیاست گذاری و نظارت
تخصیص منابع و زمان کافی برای پیاده‌سازی حکمرانی انسانی	
تدوین و اجرای یک سیاست جامع برای حکمرانی انسانی	
نظارت مستمر بر برنامه‌های اجرایی	
نهادینه‌سازی چشم انداز، ارزش‌های محوری، مأموریت و اهداف راهبردی	
ایجاد مکانیزم‌های بازخورد و ارتباط مداوم با کارکنان	
ایجاد نظام‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری مبتنی بر مشارکت کارکنان	
ترویج فرهنگ گفتگو و تبادل نظر آزاد	
جلب مشارکت فعال ذینفعان	
مذاکره با نمایندگان مجلس	
اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی متناسب با حکمرانی انسانی	استراتژی‌های مربوط به ساختار، سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی
اصلاح و به‌روزرسانی سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی	
اقدامات بهبود دهنده مستمر در جهت نیل به اهداف حکمرانی انسانی	
ایجاد سیستم‌های انعطاف‌پذیر و چابک	
ایجاد سیستم‌های شفاف و پاسخگو	
ایجاد محیط کاری با معنا و هدفمند	
استعفای افراد در صورت ناتوانی در انجام وظایف	
ایجاد انگیزه برای کارکنان	
ایجاد تعهد سیاسی	
ایجاد و معرفی الگوی مناسب به کارکنان	
ایجاد یک واحد سازمانی متولی امور حکمرانی انسانی	استراتژی‌های توسعه و مدیریت رهبری و منابع انسانی

بازطراحی مشاغل برای ایجاد معناداری و چالش	
پروورش رهبران آینده	
تخصیص منابع مالی و انسانی کافی برای اجرای برنامه‌های حکمرانی انسانی	
تسلط و تخصص مدیران	
تغییر در سبک رهبری به سمت رهبری مشارکتی و حمایتی	
تغییر در مدیران ارشد ستادی	
تغییر نگرش مدیران در مورد حکمرانی انسانی	
جذب نیروهای جدید	
در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی	
شفافیت در اقدامات مدیران	
همراهی کردن مدیران میانی با مشاوران طرح	
استفاده از استراتژی داده	استراتژی‌های مربوط به فناوری اطلاعات و ارتباطات
استفاده از فضای مجازی	
ارتقاء آموزش و آگاهی کارکنان در زمینه‌ی ارزش‌های انسانی	توسعه، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی
انتخاب بر اساس شایستگی افراد	
تاکید بر یادگیری مستمر	

جدول (۵) پیامدهای حکمرانی انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقوله‌های پیامدهای حکمرانی انسانی

کدهای ثانویه	طبقه
احترام به حقوق کارکنان	پیامدهای اخلاقی
ارتقای عدالت اجتماعی	
مبارزه با فساد و ارتقای شفافیت	
ارتقای شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان	پیامدهای سازمانی
افزایش اعتماد عمومی به دولت و سازمان‌ها	
افزایش کارایی و عملکرد سازمانی	
ایجاد پویایی و سرزندگی در سازمان	
بهبود شفافیت و پاسخگویی	
بهبود و توسعه روابط کاری	
ترویج فرهنگ گفتگوی آزاد و شفاف	
تعهد سازمانی	
تعیین انتظارات شفاف و واقع‌بینانه از کارکنان	
تقویت همکاری و ارتباطات بین کارکنان و مدیران	
جلوگیری از هدر رفتن منابع و حفظ اعتبار سازمان	
تربیت مدیران کارآمد	پیامدهای مدیریتی
ترویج الگوی حکمرانی مردمی در سایر سازمان‌ها	
ارتقای کیفیت رفتار کارکنان در تعامل با مشتریان	پیامدهای مربوط به کارکنان
ارتقای مسئولیت‌پذیری	
افزایش انگیزه و روحیه کارکنان	
افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان	
تحمل سختی‌ها و کمبودها	

تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان	
جلوگیری از هدررفت سرمایه انسانی	
کاهش استرس و فرسودگی شغلی	
احساس عدالت و احترام در دریافت خدمات	پیامدهای مربوط به مشتریان
ارتقای رضایت مشتریان	
ارتقای سطح کیفی خدمات رسانی به مشتریان	

جدول (۶) زمینه‌های حکمرانی انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. زمینه‌های حکمرانی انسانی

کدهای ثانویه	طبقه
اعتماد کارکنان به رهبران سازمانی	بسترهای فردی
آگاهی از قوانین و مقررات	
تجربه افراد	
توانایی تطبیق کارکنان با تغییرات محیطی	
صبر و پایداری در اجرا	
ملاحظات دینی و عقیدتی	
استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر عدالت و کارآمدی	بسترهای ساختاری
انتخاب و به‌کارگیری منابع انسانی بر اساس شایسته‌سالاری و ارزش‌ها	
ایجاد سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
ایجاد سیستم‌های شفاف و پاسخگو برای عملکرد سازمان	
آموزش مستمر و مداوم به عوامل انسانی	
تدوین و اجرای برنامه راهبردی جامع برای تحقق حکمرانی انسانی	
تدوین و اجرای قوانین و مقررات مبتنی بر ارزش‌های حکمرانی انسانی	
اراده رؤس سازمان	بسترهای فرهنگی و مدیریتی
استفاده از توانمندی‌های کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان	
ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان	
تعهد مدیران ارشد به حکمرانی انسانی	
فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	
وجود رهبران توانمند و متعهد به ارزش‌های انسانی	
امکانات اداری و مالی مکفی	بسترهای اقتصادی
ارتباطات موثر داخلی و بین‌سازمانی	بسترهای محیطی
ایجاد فضایی برای مشارکت و کار تیمی	
توجه به نیازهای کارکنان	
نظارت و ارزیابی مستمر فرایند اجرا	

جدول (۷) مداخله‌گرهای حکمرانی انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. مداخله‌گرهای حکمرانی انسانی

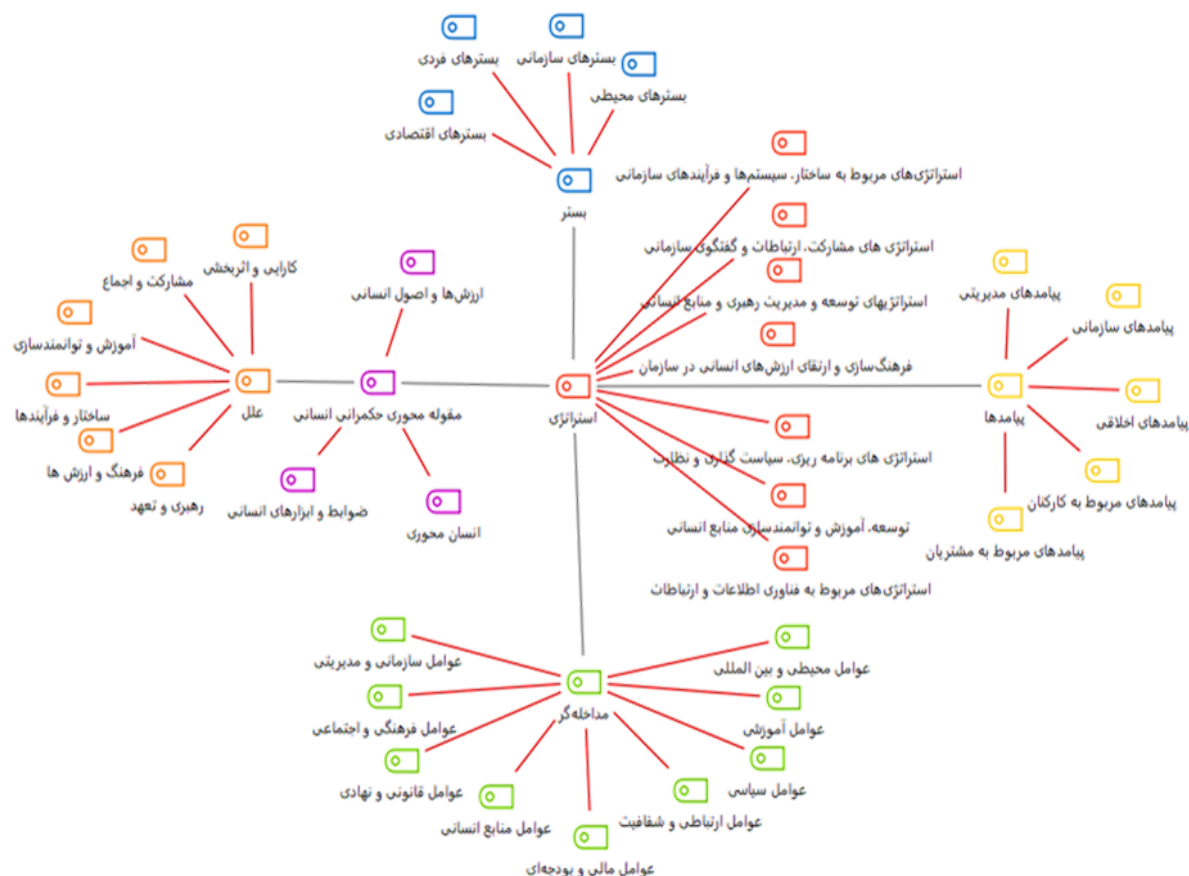
کدهای ثانویه	طبقه
--------------	------

عوامل آموزشی	سطح آموزش و آگاهی کارکنان در زمینه حکمرانی انسانی مهارت‌های مدیریتی نقص در توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان نیاز به آموزش‌های مستمر و مداوم برای مدیران و کارکنان
عوامل سیاسی	تعهد دولت و مدیران به حقوق انسانی سیاست‌ها و تدابیر دولتی مغایر با ارزش‌های انسانی عقاید سیاسی مغایر با ارزش‌های انسانی
عوامل فرهنگی و اجتماعی	تأثیرگذاری نامناسب رسانه‌ها و فضای مجازی مغایر با ارزش‌های انسانی تمرکز بر منافع کوتاه‌مدت و غفلت از ارزش‌های انسانی ضعف در نظارت و کنترل فساد عدم انسجام و مغایرت دیدگاه مدیران و کارکنان با ارزش‌های انسانی عقاید مذهبی مغایر با ارزش‌های انسانی غلبه اهداف فردی بر اهداف جمعی و سازمانی فرهنگ سازمانی نامناسب و مغایر با ارزش‌های انسانی مقاومت در برابر تغییر و تحول مبتنی بر ارزش‌های انسانی نادیده گرفتن ارزش‌های انسانی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات وجود بی‌عدالتی و تبعیض در سازمان وجود فساد و سوءاستفاده از قدرت
عوامل قانونی و نهادی	اعمال سلیقه‌ای و غیرعادلانه قدرت قانونی تأثیرگذاری نامناسب اتحادیه‌های کارگری مغایر با ارزش‌های انسانی تأثیرگذاری نامناسب نهادهای غیررسمی مغایر با ارزش‌های انسانی تدوین، اجرا و بازنگری مستمر سیاست‌ها و قوانین مبتنی بر ارزش‌ها تغییرات مستمر و مداوم قوانین و مقررات در راستای ارزش‌های انسانی ضعف در عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد ضعف در عملکرد سازمان‌های نظارتی ضعف در نظارت بر عملکرد و اجرای قانون عدم آگاهی مدیران از قوانین و مقررات عدم شفافیت در قوانین و مقررات غلبه زور بر اخلاق و قانون‌مداری در نظام اداری و قضایی غلبه قوانین و مقررات بر عدالت و انصاف
عوامل مالی و بودجه‌ای	کمبود منابع مالی و انسانی متناسب با نیازها و ارزش‌های انسانی مشکلات معیشتی کارکنان مغایر با شان و منزلت انسانی منابع در اختیار مدیر
عوامل محیطی و بین‌المللی	تأثیرگذاری نامناسب تحریم‌ها مغایر با ارزش‌های انسانی تأثیرگذاری نامناسب تهدیدهای بین‌المللی مغایر با ارزش‌های انسانی تأثیرگذاری نامناسب ذینفعان برون‌سازمانی مغایر با ارزش‌های انسان تأثیرگذاری نامناسب مبادلات بین‌المللی مغایر با ارزش‌های انسانی دستورات غیرمنطقی و مغایر با ارزش‌های انسانی از سازمان بالادست
عوامل منابع انسانی	استفاده نامناسب از افراد در جایگاه‌های نامناسب سیاست‌ها و رویه‌های مناسب منابع انسانی ضعف در نظام‌های ارزیابی و پاداش‌دهی مبتنی بر ارزش‌های انسانی عدالت در پرداخت‌ها

عدم انگیزه کافی کارکنان	
عدم وجود اعتماد به کارکنان	
کمبود نیروی انسانی	
میزان رضایت شغلی کارکنان	
وجود تعارض بین مدیریت و کارکنان	
وجود نگرش نامناسب کارکنان مغایر با ارزش‌های انسانی	
ارتباطات صحیح بین ارکان حکمرانی	عوامل ارتباطی و شفافیت
ارتباطات کاری موثر	
روابط بین کارکنان	
سیستم‌های ارتباطی موثر	
شفافیت در هدف‌گذاری	
شفافیت و ارتباطات داخلی	
شفافیت و پاسخ‌گویی	
عدم شفافیت در اطلاع‌رسانی به ذینفعان	
عدم شفافیت در تصمیم‌گیری و اقدامات مدیران	
مشارکت اجتماعی فعال	
مشارکت فعال ذینفعان	
مشکلات در ارتباطات و تعاملات داخلی و بین‌سازمانی	
میزان مشارکت کارکنان	
تدوین و اجرای خط مشی جامع و مبتنی بر ارزش‌های انسانی	عوامل سازمانی و مدیریتی
انتصاب مدیران بر اساس شایسته‌سالاری و تعهد به ارزش‌های انسانی	
تأثیرگذاری نامناسب محیط کلان سازمان و مغایر با ارزش‌های انسانی	
تدوین و اجرای اهداف نامناسب و مغایر با ارزش‌های انسانی	
تدوین و اجرای راهبردهای نامناسب و مغایر با ارزش‌های انسانی	
تدوین و اجرای سیاست‌های نامناسب و مغایر با ارزش‌های انسانی	
تعهد مدیریت سازمان به حکمرانی انسانی	
سبک رهبری مدیران	
عدم آگاهی و تعهد مدیران به ارزش‌های انسانی	
عدم ثبات و انسجام در مدیریت و مغایر با ارزش‌های انسانی	
عدم عقلانیت و عدم توجه به ارزش‌های انسانی در تصمیم‌گیری‌ها	
عدم گردش شغلی و تمرکز قدرت در دست افراد خاص	
عدم وجود برنامه‌ریزی جامع و مبتنی بر ارزش‌های انسانی	
وجود ساختار و فرآیندهای سازمانی نامناسب و مغایر با ارزش‌های انسانی	

بر اساس تحلیل داده‌ها و شناسایی شش بعد اساسی، مدل نهایی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه یک کشور ارائه شده است. این مدل نشان‌دهنده تعاملات

پیچیده و پویا بین شرایط علی، مقوله محوری، استراتژی‌ها، پیامدها، زمینه‌ها و عوامل مداخله‌گر است.



شکل ۱. مدل پارادایمی حکمرانی انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور انجام شد و یافته‌ها نشان داد که حکمرانی انسانی در این سازمان‌ها پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از تعامل مجموعه‌ای از شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر است. مقوله محوری مدل بر انسان‌محوری، توجه به کرامت انسانی، ارزش‌ها و اصول انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و استفاده از ضوابط و ابزارهای انسانی برای هدایت سازمان استوار بود. همچنین، آموزش و توانمندسازی، رهبری و تعهد، کارایی و اثربخشی، مشارکت و اجماع، ساختارها و فرایندهای مناسب و فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های انسانی به‌عنوان مهم‌ترین شرایط علی شکل‌گیری حکمرانی انسانی شناسایی شدند. از سوی دیگر، راهبردهایی مانند فرهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری و نظارت، مشارکت و گفت‌وگوی سازمانی، اصلاح ساختارها و فرایندها، توسعه رهبری و منابع انسانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و آموزش مستمر، مسیر تحقق حکمرانی انسانی را شکل می‌دهند. پیامدهای مدل نیز در سطوح اخلاقی، سازمانی، مدیریتی، کارکنان و مشتریان قابل مشاهده بود و عواملی در سطوح سیاسی، فرهنگی، قانونی، مالی، محیطی، انسانی، ارتباطی و مدیریتی می‌توانند اجرای این راهبردها را تسهیل یا محدود کنند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، محوریت ارزش‌های انسانی و کرامت انسان در ساختار حکمرانی بود. بر اساس نتایج، حکمرانی انسانی زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان صرفاً به‌عنوان منابع اجرایی سازمان در نظر گرفته نشوند، بلکه شأن، حقوق، نیازها، توانمندی‌ها و ارزش‌های آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به رسمیت شناخته شود. این نتیجه با دیدگاه Sapuan و همکاران همسو است که حکمرانی انسانی را مبتنی بر پیوند میان موفقیت سازمانی و ارزش‌های اخلاقی و انسانی دانسته و بر نقش خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری و جهت‌گیری ارزشی در رفتار سازمانی تأکید کرده‌اند (Sapuan et al., 2020). همچنین، Van Buren و Olsen با تأکید بر احترام در روابط استخدامی نشان می‌دهند که

کیفیت رابطه میان سازمان و کارکنان به میزان به رسمیت شناختن شأن، استقلال و جایگاه اخلاقی افراد وابسته است (Olsen & Van Buren, 2023). بنابراین، می‌توان گفت محوریت کرامت انسانی در مدل حاضر بیانگر گذار از نگاه ابزاری به منابع انسانی به سوی رویکردی است که انسان را هدف و محور اصلی حکمرانی سازمانی تلقی می‌کند. یافته دیگر پژوهش به نقش تعیین‌کننده رهبری و تعهد مدیران در شکل‌گیری حکمرانی انسانی مربوط بود. باور و تعهد مدیران به ارزش‌های انسانی، مسئولیت‌پذیری، ایجاد الگوهای رفتاری مناسب و حرکت به سمت سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی از مؤلفه‌های اساسی مدل بودند. این یافته با مطالعه Farahgol و همکاران همخوان است که نقش مدیران و رهبران را در پیاده‌سازی حکمرانی شبکه‌ای و ایجاد هماهنگی، مشارکت و تعامل میان بازیگران سازمانی برجسته کرده‌اند (Farahgol et al., 2025). همچنین، Benn و Metcalfe نشان داده‌اند که رهبری اثربخش در محیط‌های پیچیده نیازمند توسعه قابلیت‌هایی فراتر از مدیریت سنتی و توجه به مسئولیت‌های اخلاقی، اجتماعی و پایدار سازمان است (Metcalfe & Benn, 2013). از سوی دیگر، Karri و Caldwell نیز تأکید دارند که نظام حکمرانی اخلاقی، در صورتی که با رفتار متعهدانه رهبران همراه شود، ظرفیت ایجاد اعتماد میان اعضای سازمان را افزایش می‌دهد (Caldwell & Karri, 2005). بنابراین، مدیران در حکمرانی انسانی صرفاً مجریان مقررات نیستند، بلکه نقش الگو، تسهیل‌گر و نهادینه‌کننده ارزش‌ها را بر عهده دارند.

آموزش و توانمندسازی منابع انسانی نیز به‌عنوان یکی از شرایط علی و هم‌زمان یکی از راهبردهای اساسی مدل شناسایی شد. یافته‌ها نشان دادند که افزایش آگاهی کارکنان نسبت به ارزش‌های انسانی، یادگیری مستمر، توسعه مهارت‌های مدیریتی و انتخاب افراد بر اساس شایستگی می‌تواند زمینه اجرای حکمرانی انسانی را فراهم کند. این نتیجه با یافته‌های Hajilou و همکاران همسو است که در مدل توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب، بر ظرفیت‌سازی، پاسخگویی و توسعه مستمر کارکنان تأکید کرده‌اند (Hajilou et al., 2021). همچنین Garvin یادگیری سازمانی را یکی از سازوکارهای بنیادی برای اصلاح مستمر عملکرد، انطباق با تغییر و افزایش ظرفیت حل مسئله در سازمان معرفی می‌کند (Garvin, 2000). بر این اساس، حکمرانی انسانی را نمی‌توان صرفاً با تغییر مقررات یا ایجاد واحدهای سازمانی تحقق بخشید، بلکه کارکنان و مدیران باید به‌طور مستمر از نظر دانش، نگرش و مهارت برای عمل بر اساس ارزش‌های انسانی توانمند شوند.

نتایج همچنین نشان داد که شایسته‌سالاری، عدالت در فرایندهای منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش و اصلاح ساختارهای مدیریت منابع انسانی از الزامات تحقق حکمرانی انسانی هستند. این نتیجه با مدل حکمرانی منابع انسانی ارائه‌شده توسط Kaehler و Grundei مطابقت دارد؛ آنان حکمرانی منابع انسانی را چارچوبی برای تعیین قواعد، مسئولیت‌ها و سازوکارهای هدایت و کنترل فعالیت‌های مرتبط با نیروی انسانی می‌دانند (Kaehler & Grundei, 2018). در مطالعات داخلی نیز Gholipour و همکاران نشان داده‌اند که بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب در بخش دولتی ایران به اصلاح فرایندهای مدیریت منابع انسانی، توسعه شایسته‌سالاری و ایجاد حمایت ساختاری وابسته است (Gholipour Souteh et al., 2020). همچنین، یافته‌های Zare و همکاران در زمینه حکمرانی منابع انسانی سازمان‌های دولتی بر ضرورت هماهنگی میان جذب، انتصاب، توسعه، ارزیابی و مشارکت کارکنان با اصول حکمرانی تأکید دارد (Zare et al., 2023). در نتیجه، حکمرانی انسانی زمانی می‌تواند از سطح ارزش‌های انتزاعی فراتر رود که این ارزش‌ها در تمامی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی تجلی پیدا کنند.

مشارکت، گفت‌وگوی آزاد، ارتباطات مؤثر، شفافیت و پاسخگویی نیز از مؤلفه‌های برجسته مدل بودند. بر اساس یافته‌ها، ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی، تقویت ارتباط میان مدیران و کارکنان، فراهم‌سازی امکان بیان دیدگاه‌های مخالف و مشارکت فعال ذی‌نفعان، حکمرانی انسانی را تقویت می‌کند. این نتیجه با دیدگاه Keping درباره حکمرانی خوب همخوانی دارد؛ زیرا در این چارچوب، مشارکت و پاسخگویی از ارکان اصلی کیفیت حکمرانی محسوب می‌شوند (Keping, 2018). Ranjbar و Gholami نیز نشان داده‌اند که حکمرانی مطلوب از طریق توسعه سرمایه اجتماعی، مشارکت و اعتماد می‌تواند زمینه افزایش اعتماد نهادی را فراهم آورد (Ranjbar & Gholami, 2022). یافته‌های Salari و همکاران درباره سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی نیز بیانگر اهمیت مشارکت، پاسخگویی و توجه به طیف گسترده ذی‌نفعان در ساختار حکمرانی سازمانی است (Salari et al., 2021). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که مشارکت کارکنان در مدل حاضر نه صرفاً یک تکنیک مدیریتی، بلکه بخشی از منطق انسان‌محور حکمرانی است؛ زیرا امکان شنیده‌شدن، اثرگذاری و مشارکت در تصمیم‌گیری خود از نموده‌های احترام به شأن انسانی محسوب می‌شود.

شفافیت و پاسخگویی از دیگر یافته‌های مهم پژوهش بودند و فقدان آنها نیز در قالب عوامل مداخله‌گر منفی شناسایی شد. نتایج نشان داد که عدم شفافیت در قوانین، تصمیم‌گیری‌ها و اطلاع‌رسانی، ضعف نظارت و کنترل و استفاده سلیقه‌ای از قدرت می‌تواند تحقق حکمرانی انسانی را مختل کنند. این یافته با مطالعه MacLean و Behnam سازگار است که به شکاف احتمالی میان پذیرش رسمی استانداردهای پاسخگویی و تحقق واقعی آنها در عملکرد سازمانی اشاره کرده‌اند (Behnam & MacLean, 2011). این موضوع نشان می‌دهد که صرف وجود قوانین و نظام‌های رسمی پاسخگویی کافی نیست و مهم‌تر از آن، کیفیت اجرای آنها و جلوگیری از گسست میان سیاست رسمی و رفتار عملی است. مطالعه Mahdanian Ardestani نیز از منظر حقوقی بر نقش تنظیم‌گری دولت، حاکمیت قانون، شفافیت، تضمین حقوق و پاسخگویی نهادهای عمومی در تحقق حکمرانی خوب تأکید دارد (Mahdanian Ardestani, 2025). بنابراین، در ادارات استاندارد باید میان ساختار قانونی و اجرای عادلانه و انسان‌محور آن ارتباط واقعی برقرار شود.

یکی دیگر از نتایج پژوهش، اهمیت ساختارها و فرایندهای سازمانی مناسب بود. وجود ساختارهای شفاف، انعطاف‌پذیر و پاسخگو، اصلاح فرایندهای سازمانی، ایجاد نظام‌های ارزیابی و بازخورد و کاهش تمرکز ناموجه قدرت از الزامات تحقق حکمرانی انسانی شناخته شدند. این یافته از منظر نظری با دیدگاه Hillman و Dalziel سازگار است که سازوکارهای حکمرانی را علاوه بر کنترل، ابزاری برای دسترسی به منابع و افزایش ظرفیت عملکردی سازمان می‌دانند (Hillman & Dalziel, 2003). همچنین Delima و Ragel رابطه میان کیفیت حکمرانی و عملکرد سازمانی را مورد تأکید قرار داده‌اند (Delima & Rosanna Ragel, 2017). بر این اساس، ساختار سازمانی نمی‌تواند نسبت به کیفیت رفتار انسانی خنثی باشد؛ بلکه نوع تقسیم قدرت، فرایند تصمیم‌گیری، نظام ارزیابی و شیوه پاسخگویی می‌تواند رفتارهای انسانی و اخلاقی را تقویت یا تضعیف کند. یافته‌ها همچنین نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات را در راهبردهای حکمرانی انسانی برجسته کردند. استفاده از داده، فضای مجازی، سامانه‌های ارتباطی و فناوری‌های نوین می‌تواند امکان شفافیت، دسترسی به اطلاعات و مشارکت را تقویت کند. این نتیجه با یافته‌های Christiaanse درباره ضرورت طراحی انسان‌محور فناوری‌های هوشمند همخوان است؛ به گونه‌ای که فناوری باید علاوه بر اهداف کنترلی و عملکردی، به پیامدهای انسانی و حکمرانی آن نیز توجه کند (Christiaanse, 2022). همچنین Salimi و همکاران در مطالعه حکمرانی شهر هوشمند نشان داده‌اند که فناوری زمانی به بهبود حکمرانی منجر می‌شود که در چارچوبی منسجم از سیاست‌گذاری، مشارکت، تعامل و مدیریت سازمانی قرار گیرد (Salimi et al., 2024). بنابراین، فناوری در مدل حکمرانی انسانی نه جایگزین روابط انسانی، بلکه ابزاری برای تقویت شفافیت، ارتباط و پاسخگویی محسوب می‌شود. نتایج پژوهش نشان دادند که عوامل محیطی و نهادی نیز نقش مهمی در موفقیت یا شکست حکمرانی انسانی دارند. عوامل سیاسی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فشارهای بیرونی، محدودیت منابع، تغییرات مقررات، فساد، مقاومت در برابر تغییر و ضعف نهادهای نظارتی از جمله عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. این یافته با دیدگاه Mende و Hoff مطابقت دارد که حکمرانی را محصول عملکرد یک بازیگر واحد نمی‌دانند و بر نقش مجموعه‌ای از بازیگران دولتی و غیردولتی در شکل‌دهی قدرت و قواعد حکمرانی تأکید می‌کنند (Mende & Hoff, 2022). همچنین، پیچیدگی روابط با گروه‌های متعدد ذی‌نفع می‌تواند شرایطی مشابه سازمان‌های ترکیبی ایجاد کند که در آنها منطقی‌ها و انتظارات متفاوت باید هم‌زمان مدیریت شوند. Doherty و همکاران نیز نشان داده‌اند که سازمان‌های دارای منطقی‌ها و اهداف چندگانه با چالش‌های خاصی در هماهنگی، مدیریت تعارض و حفظ مشروعیت مواجه هستند (Doherty et al., 2014). از این رو، تحقق حکمرانی انسانی در ادارات استاندارد صرفاً وابسته به اراده داخلی سازمان نیست و باید محیط نهادی و شبکه روابط بیرونی نیز در طراحی سیاست‌ها مورد توجه قرار گیرد.

از مهم‌ترین پیامدهای مدل، افزایش اعتماد عمومی و سازمانی، بهبود کارایی و عملکرد، ارتقای شفافیت، تقویت تعهد سازمانی، افزایش انگیزش و رضایت شغلی، توسعه خلاقیت، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان بود. این نتایج با این استدلال سازگار است که حکمرانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی می‌تواند پیامدهای هم‌زمان فردی و سازمانی ایجاد کند. Caldwell و Karri اعتماد را یکی از مهم‌ترین پیامدهای نظام حکمرانی اخلاق‌محور می‌دانند (Caldwell & Karri, 2005) و Ranjbar و Gholami نیز پیوند میان حکمرانی خوب، سرمایه اجتماعی و اعتماد را مورد تأکید قرار داده‌اند (Ranjbar & Gholami, 2022). از سوی دیگر، Delima و Ragel حکمرانی مناسب را با بهبود عملکرد سازمانی مرتبط دانسته‌اند (Delima & Rosanna Ragel, 2017). بنابراین، پیامدهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر نشان می‌دهند که انسان‌محوری در تضاد با کارایی سازمانی نیست؛ بلکه توجه به کارکنان و ارزش‌های انسانی می‌تواند خود یکی از مسیرهای ارتقای عملکرد باشد.

مدل نهایی پژوهش همچنین نشان داد که اجزای حکمرانی انسانی باید به صورت یک نظام پویا و مرتبط با یکدیگر در نظر گرفته شوند و تغییر یک جزء بدون توجه به سایر اجزا احتمالاً اثربخشی محدودی خواهد داشت. این برداشت با ماهیت نظام‌مند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد سازگار است؛ رویکردی که به جای بررسی متغیرهای منفرد، بر استخراج مقوله‌ها و تبیین روابط میان شرایط، کنش‌ها و پیامدها تأکید دارد (Charmaz, 2015). (Corbin & Strauss, 2015) نیز بر اهمیت شکل‌گیری مفاهیم از دل تجربه مشارکت‌کنندگان و توجه به زمینه اجتماعی پدیده تأکید می‌کند (Charmaz, 2014). در رویکرد کلاسیک داده‌بنیاد نیز نظریه باید از تعامل مستمر با داده و مقایسه مفاهیم شکل گیرد (Glaser & Strauss, 2017). استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیز امکان کشف معانی، تجارب و برداشت‌های مدیران و کارشناسان را فراهم ساخته است؛ امری که با اصول مصاحبه پژوهشی کیفی مطرح‌شده توسط Brinkmann و Kvale سازگاری دارد (Brinkmann & Kvale, 2015). از این منظر، ساختار چندبعدی مدل را می‌توان بازتاب پیچیدگی واقعی حکمرانی انسانی در بستر ادارات استاندارد دانست، نه مجموعه‌ای از مؤلفه‌های منفک از یکدیگر.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد حکمرانی انسانی در ادارات کل استاندارد زمانی قابلیت تحقق پایدار خواهد داشت که ارزش‌های انسانی از سطح گفت‌وگو به ساختارها، سیاست‌ها و رفتارهای روزمره سازمانی انتقال یابد. نتایج بر ضرورت پیوند میان انسان‌محوری، شایسته‌سالاری، رهبری اخلاقی، مشارکت، شفافیت، آموزش، اصلاح فرایندهای منابع انسانی و بهره‌گیری هدفمند از فناوری تأکید دارند. مدل حاضر همچنین نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی وابسته به ظرفیت سازمان برای ایجاد هم‌راستایی میان عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و محیطی است. چنین برداشتی حکمرانی انسانی را نه یک برنامه مقطعی منابع انسانی، بلکه یک نظام جامع اداره سازمان معرفی می‌کند که می‌تواند میان کرامت انسانی، کارایی سازمانی، اعتماد، پاسخگویی و کیفیت خدمات پیوند برقرار سازد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم یافته‌ها مورد توجه قرار گیرند. نخست، مطالعه در ادارات کل استاندارد منطقه سه کشور انجام شد؛ بنابراین، ویژگی‌های فرهنگی، مدیریتی، سازمانی و محیطی این منطقه ممکن است بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان و مقوله‌های استخراج‌شده تأثیر گذاشته باشد و تعمیم مستقیم مدل به تمامی ادارات استاندارد یا سایر سازمان‌های دولتی نیازمند احتیاط است. دوم، داده‌های پژوهش بر مصاحبه با مدیران و کارشناسان متکی بود و ممکن است برداشت‌های شخصی، تجارب شغلی و ملاحظات سازمانی مشارکت‌کنندگان بر پاسخ‌ها اثر گذاشته باشد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش امکان تعیین اندازه اثر یا سنجش کمی روابط میان ابعاد مدل را فراهم نمی‌کند. محدودیت‌های زمانی و دسترسی به مشارکت‌کنندگان و همچنین پویایی قوانین، ساختارها و شرایط محیطی سازمان‌های دولتی از دیگر عواملی هستند که می‌توانند بر پایداری برخی یافته‌ها در طول زمان تأثیرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل استخراج‌شده در نمونه‌های گسترده‌تر و در سایر مناطق ادارات کل استاندارد بررسی و مقایسه شود تا میزان انتقال‌پذیری و ثبات ابعاد آن مشخص گردد. همچنین می‌توان پس از تدوین ابزار سنجش بر اساس مؤلفه‌های مدل، روابط میان شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را با روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون کرد. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان ملی استاندارد و سایر دستگاه‌های دولتی و تنظیم‌گر نیز می‌تواند به شناسایی مؤلفه‌های عمومی و زمینه‌ویژه حکمرانی انسانی کمک کند. بررسی دیدگاه کارکنان غیرمدیر، مشتریان، ذی‌نفعان برون‌سازمانی و مدیران ارشد ستادی نیز می‌تواند تصویر جامع‌تری از مدل ارائه دهد. افزون بر این، انجام مطالعات طولی برای بررسی اثر اجرای راهبردهای حکمرانی انسانی بر اعتماد، رضایت شغلی، تعهد، فرسودگی، کیفیت خدمات و عملکرد سازمانی توصیه می‌شود.

پیشنهاد می‌شود ادارات کل استاندارد حکمرانی انسانی را به عنوان بخشی از سیاست کلان مدیریت و نه صرفاً یک برنامه جانبی منابع انسانی در نظر گیرند. تدوین منشور حکمرانی انسانی، بازنگری فرایندهای جذب و انتصاب بر اساس شایستگی و عدالت، طراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش سازگار با ارزش‌های انسانی، آموزش مستمر مدیران و کارکنان و توسعه سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. ایجاد سازوکارهای امن برای بیان دیدگاه‌ها و انتقادات، افزایش شفافیت تصمیمات مدیریتی، تقویت ارتباطات دوسویه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، توسعه سامانه‌های پاسخگویی و استفاده از فناوری برای تسهیل دسترسی به اطلاعات نیز توصیه می‌شود. همچنین ضروری است شاخص‌های قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی میزان تحقق حکمرانی انسانی تدوین و عملکرد واحدها به صورت دوره‌ای ارزیابی شود تا حکمرانی انسانی از سطح ارزش‌های اعلامی به یک رویه پایدار و قابل سنجش در سازمان تبدیل گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Contemporary public organizations operate in increasingly complex institutional environments characterized by rapid technological change, expanding stakeholder expectations, growing demands for transparency, and heightened sensitivity to ethical and human considerations in organizational decision-making. Within this environment, governance has evolved beyond the traditional exercise of formal authority and regulatory control toward a broader framework concerned with accountability, participation, legitimacy, transparency, justice, and the quality of relationships among organizational actors. Good governance therefore represents not merely an administrative mechanism but a multidimensional approach through which organizational structures, decision-making processes, and relationships with stakeholders are aligned with principles of effectiveness, responsibility, and fairness (Keping, 2018). In the public sector, these principles are particularly important because organizational decisions directly affect citizens, employees, institutional legitimacy, and public trust. Accordingly, the legal and administrative role of government in establishing transparent, accountable, rights-oriented, and equitable governance arrangements is central to the realization of good governance (Mahdanian Ardestani, 2025).

The quality of governance is also closely associated with social capital and institutional trust. Governance systems that facilitate participation, accountability, responsiveness, and fair treatment can strengthen citizens' confidence in public institutions and contribute to the development of durable social and political trust (Ranjbar & Gholami, 2022). Similarly, organizational governance is especially consequential in public-benefit organizations because such organizations interact with diverse groups of stakeholders and their decisions often generate social consequences extending beyond organizational boundaries (Salari et al., 2021). Research on governance in the Iranian public sector has further demonstrated that the



effectiveness of governance depends partly on the quality of human resource management systems, particularly meritocracy, employee development, organizational support, and the alignment of personnel processes with good-governance principles (Gholipour Souteh et al., 2020). Human resource governance has likewise been conceptualized as a framework for integrating governance mechanisms with the management, development, accountability, and regulation of human resources (Kaehler & Grundei, 2018).

Despite the importance of formal governance mechanisms, rules, structures, and control systems alone cannot fully explain organizational behavior. Organizations ultimately operate through individuals whose judgments, values, motivations, ethical orientations, and interpersonal relationships influence how formal policies are interpreted and implemented. This recognition has contributed to the emergence of human governance as an approach that places human dignity, ethical responsibility, intrinsic values, and self-regulation at the center of organizational governance. Human governance seeks to complement externally imposed controls by encouraging internally grounded ethical conduct and responsible behavior. From both Western and Islamic perspectives, human governance has been associated with organizational success through its emphasis on ethical values, internal accountability, and morally responsible organizational conduct (Sapuan et al., 2020). The importance of recognizing employees as persons possessing dignity, autonomy, rights, and legitimate interests is also consistent with ethical approaches to employment relationships that emphasize respect even when organizational actors hold conflicting interests or perspectives (Olsen & Van Buren, 2023).

Leadership is particularly important in translating human-centered values into organizational practice. Leaders shape governance not only through formal authority but also through their behavioral example, ethical orientation, allocation of resources, communication patterns, and willingness to facilitate employee participation. Contemporary approaches to leadership increasingly emphasize the ability to integrate organizational performance with ethical, social, and sustainability-related responsibilities (Metcalfe & Benn, 2013). Ethical governance systems may also build organizational trust when leaders demonstrate consistency between declared values and actual managerial conduct (Caldwell & Karri, 2005). Moreover, the growing complexity of public administration requires leaders to operate within networks involving multiple institutional actors. Evidence from network governance indicates that managers and leaders have a central role in coordinating actors, facilitating participation, and creating conditions for collaborative governance (Farahgol et al., 2025). Governance authority is also no longer confined entirely to governmental actors, as non-state stakeholders may influence policy implementation, accountability, and the institutional environment in which organizations operate (Mende & Hoff, 2022).

Human governance is therefore closely connected with the design of human resource systems, organizational learning, and employee empowerment. Research on education-oriented human resource development based on good governance has highlighted the importance of capacity building, accountability, transparency, and continuous employee development (Hajilou et al., 2021). Similarly, human resource governance in public organizations requires alignment among recruitment, selection, development, performance management, participation, and organizational values (Zare et al., 2023). Such alignment is particularly important because the formal adoption of governance standards does not necessarily guarantee substantive accountability. Organizations may demonstrate apparent compliance while actual practices remain disconnected from formally adopted standards, resulting in a gap between governance structures and organizational behavior (Behnam & MacLean, 2011). Consequently, human governance requires the institutionalization of values within everyday organizational practices rather than their mere inclusion in regulations or official statements.

Technology also introduces new opportunities and challenges for governance. Human-centered technological design emphasizes that organizational technologies should be evaluated not only according to efficiency and control but also according to their implications for participation, transparency, accountability, and human experience (Christiaanse, 2022). Research on smart-city governance likewise suggests that technological systems become effective governance instruments only when embedded within coherent structures of participation, policy, communication, and managerial coordination (Salimi et al., 2024). These considerations are particularly relevant to the Provincial General Directorates of Standard, whose regulatory, supervisory, technical, and service-related responsibilities require simultaneous attention to organizational efficiency, public accountability, employee competence, stakeholder relationships, and the ethical exercise of administrative authority. Therefore, developing a context-sensitive human governance framework for these organizations is necessary to explain how human values can be incorporated into leadership, human resource management, organizational processes, communication, accountability, and service delivery. Accordingly, the present study aimed to design a paradigmatic model of human governance for the Provincial General Directorates of Standard in Region Three of the country.

Materials and Methods

This study employed a qualitative research design within an interpretivist paradigm and used grounded theory as its methodological strategy. The study population consisted of experts and managers working in the Provincial General Directorates of Standard in Region Three of the country. Participants were recruited through purposive sampling supplemented by the snowball technique. Eligibility criteria included having at least 10 years of work experience in standardization organizations, holding at least a bachelor's degree in a specialized or general field, possessing familiarity with the concept of governance, and being willing to participate in the study. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in the participation of 15 experts and managers with diverse educational and professional backgrounds.

Data were collected through in-depth, semi-structured interviews. The interview protocol included open-ended questions concerning the conceptual and operational meaning of human governance, its causal and contextual conditions, intervening factors, implementation strategies, and anticipated consequences. Interviews were conducted face-to-face, lasted approximately 90 minutes on average, were recorded with appropriate permission, and were subsequently transcribed verbatim.

Data analysis followed a three-stage coding procedure consisting of open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful concepts were extracted from interview data. Axial coding was then used to compare and organize the concepts into higher-order categories and to identify relationships among them. Finally, selective coding was conducted to identify the central category and integrate the categories within a paradigmatic model. Credibility was enhanced through data triangulation, member checking, and constant comparison. The coding process was also reviewed continuously by two researchers with expertise in qualitative methodology. To assess coding reliability, 15% of the interviews were independently recoded, and Cohen's kappa coefficient was calculated. The obtained coefficient of 0.675 indicated an acceptable level of inter-coder agreement. MAXQDA 2020 was used to organize, manage, and facilitate the qualitative data-analysis process.

Findings

Analysis of the interview data resulted in the development of a paradigmatic model of human governance consisting of six interrelated dimensions: causal conditions, the core category, strategies, consequences, contextual conditions, and intervening conditions. The core category reflected competency-based human governance centered on human dignity, human values, human-centered decision-making, human capital management, and the use of human-oriented rules and mechanisms for directing organizational processes.

The causal conditions included several major categories. Education and empowerment involved increasing employee awareness and developing human resources. Leadership and commitment included leaders' belief in human values, employee commitment to organizational objectives, managerial commitment to human governance, and individual responsibility. Efficiency and effectiveness reflected the implementation of strategies based on human principles. Participation and consensus encompassed participatory decision-making, broad employee involvement, and interorganizational collaboration. Structural and procedural conditions included merit-based recruitment, human-value-oriented human resource management systems, organizational restructuring, fair regulations, transparent communication, supportive organizational climates, consistent procedures, and continuous performance evaluation. Organizational culture was characterized by respect for human values, positive working relationships, and job satisfaction.

The identified strategies comprised institutionalizing human values and ethical principles, strengthening anti-corruption mechanisms, encouraging innovation, developing transparent organizational culture, designing value-consistent evaluation and reward systems, strategic planning and continuous monitoring, strengthening organizational participation and dialogue, reforming structures and human resource procedures, establishing flexible and accountable systems, developing participatory and supportive leadership, allocating adequate human and financial resources, using information and communication technologies, and promoting continuous training and competency-based selection.

The model identified multiple consequences. Ethical outcomes included greater respect for employee rights, stronger social justice, increased transparency, and improved anti-corruption capacity. Organizational consequences included increased public trust, improved performance and efficiency, greater organizational vitality, stronger accountability, improved working relationships, open dialogue, organizational commitment, better collaboration, and reduced resource waste. Employee-related consequences included greater responsibility, motivation, job satisfaction, organizational commitment, creativity, and innovation, together with reduced stress and occupational burnout. Customer-related outcomes included a stronger perception of fairness and respect, increased satisfaction, and improved service quality.

Contextual conditions were classified into individual, structural, cultural-managerial, economic, and environmental dimensions. Intervening factors encompassed educational, political, cultural-social, legal-institutional, financial, environmental-international, human-resource, communication-transparency, and organizational-managerial influences. These factors could either facilitate or hinder the successful implementation of human governance.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that human governance is not a single administrative practice but an integrated organizational system in which human values, competency, leadership, structures, communication, human resource processes, and environmental conditions interact dynamically. The central position of human dignity indicates that governance becomes genuinely human-centered only when employees are treated as active organizational actors whose rights, capabilities, values, and needs are incorporated into decision-making. In this sense, human governance moves beyond formal compliance and establishes a substantive connection between organizational authority and respect for individuals.

The findings further indicate that leadership commitment is essential for translating human values into practice. Policies concerning fairness, transparency, participation, and employee development are unlikely to be sustainable unless managers consistently embody these principles in their decisions and behavior. At the same time, the importance of education, competency development, and merit-based human resource management suggests that ethical governance requires institutional

capacity as well as moral commitment. Employees need appropriate knowledge, skills, opportunities, and organizational systems if human-centered principles are to influence everyday performance.

The identification of participation, organizational dialogue, transparency, and accountability as major components of the model also demonstrates that human governance depends on the quality of organizational relationships. Employees who have opportunities to participate, express disagreement, access information, and receive fair feedback are more likely to experience organizational processes as legitimate and respectful. Technology may strengthen these processes when it is used to facilitate communication and transparency rather than merely intensify managerial control.

Another significant contribution of the model is its emphasis on contextual and intervening conditions. Human governance cannot be implemented independently of political, legal, cultural, financial, institutional, and environmental realities. Organizational initiatives may be weakened by inadequate resources, unstable regulations, resistance to change, discriminatory practices, lack of transparency, inappropriate leadership, or weak accountability mechanisms. Effective implementation therefore requires coordinated interventions across individual, managerial, structural, and institutional levels.

Overall, the proposed paradigmatic model provides a comprehensive framework for understanding and implementing human governance in the Provincial General Directorates of Standard. It suggests that sustainable human governance requires the integration of human dignity and values with competency-based management, participatory leadership, transparent organizational structures, continuous learning, effective communication, and accountable human resource systems. If implemented coherently, this approach has the potential to improve organizational effectiveness while simultaneously increasing employee motivation, job satisfaction, commitment, public trust, service quality, and respect for human dignity. The model therefore offers both a conceptual foundation for further research and a practical framework for strengthening human-centered governance in public-sector organizations.

References

- Behnam, M., & MacLean, T. L. (2011). Where Is the Accountability in International Accountability Standards: A Decoupling Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45-72.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 249-259.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Christiaanse, R. (2022). *Human Centric Design in Smartcity Technologies: Implications for the Governance, Control and Performance Evaluation of Mobility Ecosystems* Companion Proceedings of the Web Conference 2022,
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Sage Publications.
- Delima, V. J., & Rosanna Ragel, V. (2017). Impact of Corporate Governance on Organizational Performance. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(5), 6-16.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Farahgol, P., Taheri, A., Rezaei, S. A., & Miri, M. (2025). Analyzing the Role of Managers and Leaders in Implementing Network Governance with a Mixed-Methods Approach. *Scientific Quarterly of Excellent Governance*, 6(1), 75-102.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Press.
- Gholipour Souteh, R., Hamdollahi, H., Seyed Javadin, S. R., & Ghorbanizadeh, V. A. (2020). Designing a Human Resource Management Model for Iran's Public Sector to Improve Good Governance Indicators. *Quarterly Journal of Administrative Law*, 24(1), 161-186.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge.
- Hajilou, M., Mohammadi, N., Doroudi, H., & Mansouri, A. (2021). Developing an Education-Oriented Human Resource Development Model Based on Good Governance in Universities of Medical Sciences. *Strategies for Education in Medical Sciences*, 14(4), 161-171.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2018). *HR Governance: A Theoretical Introduction*. Springer.



- Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(1), 1-8.
- Mahdanian Ardestani, M. (2025). A Legal Analysis of the Role of Government in Realizing Good Governance. *Paya Shahr Scientific-Specialized Monthly*, 7(80), 1-13.
- Mende, J., & Hoff, A. (2022). The Governance Authority of Non-State Actors in the Business and Human Rights Regime. *Journal of Human Rights*, 21(5), 593-603.
- Metcalf, B. D., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.
- Olsen, T., & Van Buren, H. (2023). Agonistic Respect and the Ethics of Employment Relationships. *Journal of Business Ethics*, 193(2), 1-14.
- Ranjbar, A., & Gholami, S. (2022). Good Governance, Social Capital, and Political Trust. *Scientific Journals Management System*, 8(32), 255-292.
- Salari, S., Rahimnia, F., Khorakian, A. R., Mortazavi, S., & Eslami, G. (2021). Discovering the Principles of Organizational Governance in Iranian Public-Benefit Organizations. *Quarterly Journal of Governance and Development*, 1(4), 37-72.
- Salimi, G., Aslipour, H., & Moein, A. S. (2024). Developing a Smart City Governance System: A Case Study of Tehran. *Scientific Quarterly of Excellent Governance*, 4(4), 133-154.
- Sapuan, N. M., Wahab, N. A., Sholihin, M., & Sawaluddin, S. (2020). Human Governance and Firm Success from Western and Islamic Perspectives. *Journal of Governance and Integrity*, 4(1), 56-63.
- Zare, H., Nargesian, A., & Cheraghi, H. R. (2023). A Human Resource Governance Model in Public Organizations: A Case Study of the Social Security Organization. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 13(4), 42-70.

