


Human Resource Development Model Based on Soft Governance in the Islamic Republic of Iran

Alireza Moradi

Assistant Professor, Faculty of Management, Allameh Askari International University, Tehran, Iran.

Email: Alirezamoradi@ut.ac.ir

 0000-0001-5446-9646

Abstract

This study presents a human resource development (HRD) model based on soft governance principles, utilizing grounded theory methodology. Key drivers include human-centered approaches, conflict reduction, cultural diversity, and productivity enhancement. Influencing factors encompass leadership style, organizational culture, employee traits, and the economic-political context. Intervening elements involve technological progress, managerial commitment or resistance, organizational structure, and social networks. Core strategies focus on increasing employee participation, soft skills training, continuous feedback, and transparent, informal communication. Outcomes of the model include improved organizational belonging, higher job satisfaction, reduced turnover, fewer conflicts, and increased innovation. Overall, the model highlights soft governance as an effective approach for HRD, supporting organizational sustainability, adaptability, and long-term performance.

Keywords: Human Resource Development (HRD), soft governance, human-centered management, grounded theory.

Extended Abstract

Purpose

This study aims to design a comprehensive model for human resource development (HRD) based on soft governance within the cultural, economic, and organizational context of Iran. In today's world, where organizations face environmental complexities, technological transformations, and widespread social pressures, human resources are recognized as a strategic asset and the most crucial factor in creating competitive advantage. Traditional human resource management, which relies on direct control, rigid rules, and hierarchical relationships, is no longer sufficient to meet the needs of organizations and employees and may even hinder innovation, job satisfaction, and the sustainability of human resources. Consequently, there is a growing need to focus on soft governance—an approach that emphasizes trust, participation, transparency, and the use of indirect tools to manage people. This research seeks to answer a fundamental question: What are the components, strategies, and outcomes of a human resource development model based on soft governance, and how can it be effectively implemented in practice?

Design/Methodology/Approach

This is an applied-developmental qualitative study conducted within an interpretive paradigm. The primary approach employed is grounded theory, as articulated by Strauss and Corbin, which allows for the discovery of concepts and their interrelationships directly from field data. Data were collected through semi-structured interviews with 16 human resource experts, including senior HR managers, university professors, and organizational consultants, selected through theoretical sampling. Interviews lasted between 35 and 65 minutes and continued until theoretical saturation was reached. The data were analyzed using three stages of coding: open, axial, and selective. To enhance research credibility, techniques such as participant review, comparison of coding among researchers, and prolonged engagement in the field were employed. This combination ensured that the study's findings are both theoretically rich and practically applicable.

Findings

The study resulted in a model consisting of five main categories: causal factors, the core phenomenon, strategies, intervening factors, and contextual factors.

Causal factors: Four key elements were identified:

- ❖ A human-centered view of employees as the organization's main asset
- ❖ The necessity of enhancing productivity
- ❖ The need to reduce organizational conflicts
- ❖ The importance of considering cultural differences.

These factors serve as the driving forces toward soft governance.

Core phenomenon: The central phenomenon is human resource development based on soft governance, emphasizing employee empowerment, mutual trust, and the creation of a participatory environment. This phenomenon forms the heart of the model.

Strategies: The model proposes actionable measures, including:

- ❖ Strengthening employee participation in decision-making through councils and advisory committees
- ❖ Training soft skills such as emotional intelligence, communication, and conflict resolution
- ❖ Designing and implementing regular feedback systems using digital tools and online platforms
- ❖ Fostering transparent and informal communication between managers and employees.

Intervening factors: Four categories were identified:

- ❖ The role of modern technologies (e.g., HR management systems and organizational social networks)
- ❖ Managers' commitment or resistance to change
- ❖ The flexibility of formal organizational structures
- ❖ Informal social networks within the organization

These factors may facilitate or constrain the implementation of soft governance.. Contextual factors: Leadership styles, prevailing organizational culture, employees' individual and professional characteristics, and broader economic and political conditions influence the emergence and implementation of the model.

The outcomes of implementing the model are categorized at both individual and organizational levels:

- ❖ Individual level: Higher job satisfaction, organizational commitment, intrinsic motivation, and stronger intention to remain with the organization
- ❖ Organizational level: Reduced employee turnover, lower destructive conflicts, increased innovation, improved productivity, and sustainable human resources

Limitations/Research Implications

This study faces several limitations. First, the qualitative nature of the research and the limited number of experts interviewed restrict the generalizability of the findings. Second, focusing on the Iranian context may limit direct applicability in other countries. Third, the cross-sectional design prevents assessment of the long-term impacts of the model. Nonetheless, this research provides a valuable foundation for future studies. Subsequent research could test the proposed model on a larger scale using quantitative surveys. Comparative studies across industries or countries could also help evaluate the model's global applicability.

Practical Implications

The findings offer significant practical value. HR managers can apply the proposed model to implement concrete measures for improving organizational outcomes. For example, specialized training programs in soft skills can enhance employees' abilities in relationship management, conflict resolution, and constructive interaction. Additionally, leveraging modern technologies to establish digital feedback systems and direct communication channels with managers can increase transparency and trust. Redesigning administrative processes to reduce bureaucracy and promote greater employee participation in decision-making is another practical application of the model. Overall, the study

provides a roadmap for organizations seeking to enhance effectiveness, innovation, and HR sustainability.

Social Implications

The implementation of soft governance extends beyond organizational outcomes and generates broader social benefits. Creating fairer and more participatory workplaces can strengthen social capital, public trust, and social cohesion. Employees who perceive justice and respect are more likely to engage in active civic and social participation. Furthermore, reducing organizational conflicts can decrease work-related and family stress, positively affecting overall social well-being. The study's findings can also inspire national HR policymakers to develop strategies grounded in soft governance that promote sustainable human development.

Originality/Value

The originality of this research lies in integrating two relatively independent fields: soft governance and human resource development. Few studies in Iran have comprehensively linked these domains and proposed an operational model. The innovation of the study is that, beyond conceptual analysis, it employs grounded theory and expert insights to develop a locally relevant and practical model suitable for Iranian organizations. The study offers value to managers, policymakers, and researchers by providing a novel approach to HR development that can inform organizational and national decision-making.




الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم در جمهوری اسلامی ایران

علیرضا مرادی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین‌المللی علامه عسکری^(د)، تهران، ایران

Email: Alirezamoradi@ut.ac.ir

 0000-0001-5446-9646

چکیده

این پژوهش با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به طراحی مدل توسعه منابع انسانی بر پایه حکمرانی نرم پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی در این چهارچوب تحت تأثیر عواملی چون نگاه انسان‌محور، کاهش تعارضات سازمانی، تفاوت‌های فرهنگی و ضرورت بهره‌وری قرار دارد. عوامل زمینه‌ای شامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های کارکنان و محیط اقتصادی - سیاسی بوده و عوامل مداخله‌گر نیز فناوری‌های نوین، میزان تعهد یا مقاومت مدیران، ساختار سازمانی و شبکه‌های اجتماعی هستند. راهبردهای اصلی عبارت‌اند از: تقویت مشارکت کارکنان، آموزش مهارت‌های نرم، ایجاد نظام بازخورد مستمر و ترویج ارتباطات شفاف و غیررسمی. پیامدهای این مدل شامل تعلق سازمانی بیشتر، رضایت شغلی بالاتر، کاهش جابه‌جایی و تعارضات مخرب و افزایش نوآوری سازمانی است. در مجموع، مدل پیشنهادی حکمرانی نرم را رویکردی مؤثر برای توسعه منابع انسانی و ارتقای پایداری و عملکرد سازمان معرفی می‌کند.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، حکمرانی نرم، مدیریت انسان‌محور، نظریه داده بنیاد



مقدمه

در دنیای مدرن و پیچیده امروز، توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. از طرفی رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی که به‌طور کلی به دو دسته سخت و نرم تقسیم می‌شوند، هر یک تأکیدات متفاوتی بر جنبه‌های انسانی و ساختاری سازمان دارند. مدل‌های سخت بیشتر بر کنترل و کارایی تأکید دارند. درحالی‌که مدل‌های نرم به توسعه، رفاه کارکنان و توانمندسازی آن‌ها اهمیت می‌دهند (Muthuku, 2020). در عصری که پیچیدگی‌های نوین و تغییرات سریع محیطی واضح‌ترین ویژگی آن به شمار می‌آید، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، نیازمند تحول در نگرش‌ها و رویکردهای مدیریتی خود هستند. توسعه منابع انسانی، به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین مؤلفه‌های توفیق سازمانی، دیگر صرفاً به آموزش و بهره‌وری فردی کارکنان تمرکز ندارد، بلکه مفاهیمی مانند توانمندسازی، مشارکت‌جویی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و عدالت را نیز در برمی‌گیرد. این تغییر پارادایم، به‌ویژه در سازمان‌هایی که به دنبال سازگاری با چالش‌های عصر دیجیتال و انتظارات اجتماعی هستند، ضروری است (Ha & Lee, 2022). در این میان، حکمرانی نرم به‌عنوان رویکردی نوظهور در مدیریت سازمان، بر اصولی همچون شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت و مشارکت فعال ذی‌نفعان تأکید دارد (Ansell & Torfing, 2022). این مفهوم، که ریشه در نظریه‌های دموکراتیک حکمرانی دارد، با تقویت تعاملات دوسویه و ترویج ارزش‌های انسانی، زمینه‌ساز ارتقای رضایت شغلی، بهره‌وری سازمانی و نوآوری است (Haskasap, et al, 2022). حکمرانی نرم در حوزه توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش سازنده‌ای در توانمندسازی منابع انسانی و ایجاد محیط‌های کاری حمایتی ایفا نماید (Shaddiq & Irpan, 2023). پر واضح است توسعه منابع انسانی نیازمند رویکردهایی است که بتواند ضمن حفظ انعطاف‌پذیری، بهبود کیفیت زندگی کاری، توانمند کردن کارکنان و ایجاد فرصت‌های مشارکتی را تضمین کند. حفظ و دوام چنین رویکردهایی صرفاً در محیط‌های کاری مبتنی بر اعتمادسازی و عدم تمرکز قدرت، قابل تصور خواهد بود. از این‌رو در فضای اجبار و کنترل مستقیم یا بهره‌گیری از مکانیسم‌های به‌شدت رسمی، ضد مشخصه‌های حکمرانی نرم بوده و عملاً در مسیری خلاف تسهیل توسعه منابع انسانی است (Marnewick & Labuschagne, 2011). ترکیب این دو مفهوم، یعنی توسعه منابع انسانی و حکمرانی نرم، می‌تواند به ایجاد الگویی منجر شود که در آن، سازمان‌ها با بهره‌گیری از اصول حکمرانی نرم، به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی خود پرداخته و در نتیجه به اهداف استراتژیک خود نائل

شوند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم، به بررسی و تحلیل ابعادی خواهد پرداخت که شامل تعامل و همکاری، ارتقای اعتماد عمومی و کاهش تعارضات مخرب باشد. این پژوهش در راستای بررسی جامع‌تر، نقش حکمرانی نرم در ابعاد توسعه منابع انسانی از جمله توانمندسازی، مشارکت‌جویی و ارتقای خواست منابع انسانی در مشارکت در پرورش قدرت تصمیم‌سازی را مورد تحلیل قرار داده و درصدد است تا ارتباط میان این مفاهیم را در قالب یک الگوی کاربردی و قابل اجرا تبیین نماید. بنابر مطالب بیان شده، اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش کیفی عبارتند از:

هدف این پژوهش طراحی مدل توسعه منابع انسانی بر پایه حکمرانی نرم با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. این مطالعه تلاش کرده است مؤلفه‌ها، راهبردها و پیامدهای این مدل را شناسایی و تبیین کند. بر طبق راهبرد داده‌بنیاد پرسش‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱. الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم کدام است؟ ۲. عوامل علی، پدیده‌محوری، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای و پیامدهای توسعه منابع انسانی بر اساس حکمرانی نرم چیست؟ ۳. اصول و مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی نرم که می‌توانند در توسعه منابع انسانی به کار گرفته شوند، کدام است؟ ۴. راهبردهای پیاده‌سازی و اجرای اصول حکمرانی نرم در فرایند توسعه منابع انسانی چگونه است؟

۱. پیشینه پژوهش

۱-۱. پیشینه نظری پژوهش

برای افزایش آگاهی و کشف مجهولات موجود در زمینه موضوع پژوهشی، به مرور پژوهش‌های انجام شده و یافته‌های محققان پرداخته می‌شود. به گفته کرسول (۲۰۰۷) قبل از بررسی پیشینه پژوهش، باید واژه‌های کلیدی شناسایی شود تا بر اساس آن، پژوهش‌های پیشین جستجو و مرور شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸).

توسعه منابع انسانی به زمینه گسترده‌ای از آموزش و توسعه فراهم شده توسط سازمان‌ها برای افزایش دانش مهارت، آموزش و توانایی‌های کارکنان خود اشاره دارد. توسعه منابع انسانی اشاره به تمرکز یک سازمان در بهبود دانش، توانایی، مهارت‌ها و دیگر استعدادهای کارمندان خود دارد (سیدجوادی و مرادی، ۱۴۰۲). پژوهش‌های موجود در زمینه توسعه منابع انسانی همواره مطالعات موردی گوناگونی از حوزه عملی و

تجارب توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهند. به‌طور مثال از منظر تجربی عناصری همچون افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه با عدم اطمینان، سطح اعتماد بالا در مواجهه با نوسانات آینده و توانایی ایجاد تعادل در تعارضات فزاینده بین زندگی حرفه‌ای و شخصی مهم‌ترین عناصر در فرایند توانمندسازی، چابک‌سازی و سازگاری با نیروی انسانی در شرایط بحرانی یک سازمان هستند (Pass & Ridgway, 2022).

در جهان امروز، سازمان‌ها و جوامع برای دستیابی به توسعه پایدار و رقابت‌پذیری نیازمند سرمایه‌گذاری جدی در توسعه منابع انسانی خود هستند. در این میان، مفهوم حکمرانی نرم، با تأکید بر اصولی چون شفافیت، مشارکت، اعتمادسازی و توانمندسازی افراد، رویکردی مؤثر برای مسیر توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد. در مفهوم عام حکمرانی، شاید دقیق‌ترین تعریف حکمرانی در گزارش کمیسیون حکمرانی جهانی آمده باشد؛ «حکمرانی مجموعه‌ای از روش‌های فردی و نهادی، عمومی و خصوصی است که امور مشترک مردم را ارائه می‌کند. حکمرانی فرایندی پیوسته است که از طریق آن منافع متضاد و یا گوناگون را همساز می‌کند و اقدامی همکاری‌جویانه انتخاب می‌گردد» (ترابی کلاته قاضی، ۱۳۹۸).

حکمرانی به‌عنوان مفهومی گسترده و چندبُعدی، مجموعه‌ای از فرایندها، نهادها و ابزارها را در برمی‌گیرد که برای هدایت و مدیریت سازمان‌ها و جوامع به کار می‌رود. این مفهوم را می‌توان به دو رویکرد اصلی تقسیم کرد؛ حکمرانی سخت و حکمرانی نرم. حکمرانی سخت بر قدرت قانونی، کنترل متمرکز و اعمال مقررات سخت‌گیرانه مبتنی است و اغلب با ساختارهای بوروکراتیک و نظارت مستقیم همراه است. این نوع حکمرانی هرچند ممکن است در شرایط خاصی کارآمد باشد، معمولاً با کاهش انگیزه، خلاقیت و مشارکت کارکنان همراه می‌شود (Zhang et al, 2021). در مقابل، حکمرانی نرم با رویکردی انسان‌محور، به ارزش‌های اخلاقی، تعاملات اجتماعی و ابزارهای غیرمتمرکز دارد. این نوع حکمرانی از طریق ایجاد اعتماد، مشارکت فعال و توانمندسازی افراد، محیطی الهام‌بخش و انعطاف‌پذیر ایجاد می‌کند. در چنین محیطی، افراد نه از طریق اجبار، بلکه با انگیزه درونی و حسی مسئولیت‌پذیری به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند (Maggetti, 2015). در این چهارچوب، ارتباط میان حکمرانی نرم و توسعه منابع انسانی به خوبی آشکار می‌شود. حکمرانی نرم با ایجاد فضایی مناسب برای یادگیری، نوآوری و ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی، بستر مناسبی را برای رشد پایدار و بهره‌وری فراهم می‌کند. این رویکرد، برخلاف حکمرانی سخت،



نه تنها قابلیت‌های انسانی را بهبود می‌بخشد، بلکه به‌عنوان عامل کلیدی در دستیابی به توسعه سازمانی و اجتماعی پایدار عمل می‌کند (Doshi & Schmidt, 2024).

واژه بعدی مدیریت انسان‌محور است. این مفهوم یکی از رویکردهای نوین در علم مدیریت بوده که با تأکید بر ارزش‌ها، نیازها و توانمندی‌های انسانی، تلاش می‌کند محیطی انعطاف‌پذیر، خلاقانه و انگیزشی ایجاد کند. این رویکرد برخلاف مدل‌های سنتی مدیریت که عمدتاً بر ساختارها و فرایندهای مکانیکی تمرکز داشتند، افراد را به‌عنوان هسته اصلی سازمان در نظر می‌گیرد و با توجه به جنبه‌های روان‌شناختی و اجتماعی کارکنان، زمینه را برای شکوفایی استعدادها و در نهایت توسعه منابع انسانی فراهم می‌آورد.

در رویکرد مدیریت انسان‌محور سازمان‌ها نیازهای کارکنانشان را در اولویت قرار می‌دهند و تلاش دارند با تقویت ارتباطات دو سویه و شفاف، کارکنان خود را در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت دهند. مدیریت انسان‌محور مشوق یادگیری مستمر بوده و فضای رشد حرفه‌ای کارکنان را حمایت می‌کند (Ricketts, 2023).

۲-۱. پیشینه تجربی پژوهش

بعد از تعریف، تعیین و تفسیر واژگان کلیدی، برای اشراف بیشتر به موضوع، جست‌وجو برای یافتن ادبیات پژوهش آغاز شد و چند پژوهش زیر بررسی شدند.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش‌های مرتبط (جدید به قدیم)

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌های پژوهش
Pöhler et al, 2024	A Practical Multilevel Governance Framework for Autonomous and Intelligent Systems	مقاله تأکید می‌کند که حکمرانی نرم می‌تواند از طریق مکانیسم‌های انعطاف‌پذیر و تعاملی، خودیادگیری را تقویت کند. این چهارچوب‌ها نه تنها به یادگیری سیستم‌های هوشمند کمک می‌کنند، بلکه یادگیری سازمانی و انسانی را نیز در استفاده از این سیستم‌ها بهبود می‌بخشند. همچنین حکمرانی نرم با ایجاد ارتباط میان سطوح مختلف (از افراد تا نهادهای بین‌المللی) اطلاعات و دانش را به اشتراک می‌گذارد و یادگیری را در سراسر زنجیره حکمرانی تسهیل می‌کند.
Kim et al, 2023	Collaborative governance and conflict management in cultural heritage-	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که انگیزه‌های همکاری بازیگران دولتی و خصوصی در راستای حفاظت از میراث تاریخی-فرهنگی شهرها، به نهادهای مردمی شکل گرفته

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌های پژوهش
	led regeneration projects: The case of urban Korea	در درون بافت اجتماعی جوامع بستگی داشته و حکمرانی مشارکتی و نرم می‌تواند نقش مهمی در مدیریت تعارض بین بازیگران اصلی این حوزه ایفا نماید.
Safari Nasrani et al, 2023	تأثیر حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران	نتایج پژوهش نشان داد که حکمرانی نظارتی بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد؛ اما متغیر رفتار سیاسی نقش میانجیگری را در این رابطه ایفا نمی‌کند. لذا با توجه به تأثیر ابعاد حکمرانی نظارتی یعنی استقلال سازمانی، فرهنگ نظارتی، شفافیت نظارتی و سیاست‌گذاری مالی یکپارچه بر توسعه منابع انسانی این وزارتخانه، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان الزام است با در نظر گرفتن این ابعاد توسعه منابع انسانی را تقویت نمایند.
Bahreini et al, 2021	بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان	نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش گویای تأثیر مثبت و معنادار مؤلفه شفافیت (یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های حکمرانی خوب) بر توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان است. به عبارتی هرچه فرهنگ شفاف‌سازی در ادارات ورزش و جوانان حاکم باشد، سطح هویت کارکنان، سازگاری با محیط، یکپارچگی و موفقیت کارکنان و سازمان افزایش می‌یابد.
Ahmadpour et al, 2021	طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی بر اساس حکمرانی مطلوب	نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب از طریق ابعاد کلیدی نظیر شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، عدالت و رهبری می‌تواند به توانمندسازی منابع انسانی و نهادینه‌سازی اصول حکمرانی در سازمان‌ها کمک کند. این پژوهش تأکید دارد که بهره‌گیری از مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای تقویت سرمایه انسانی سازمان‌ها می‌تواند به تحقق اهداف کلان حکمرانی مطلوب و ارتقای کارایی منجر شود.
Morshed & Mahmoudi, 2020	حکمرانی منابع انسانی ابزاری در جهت توسعه پایدار منابع انسانی	این تحقیق بر اهمیت تطابق و همسویی اقدامات منابع انسانی با الزامات قانونی و اخلاقی تأکید کرده و نشان می‌دهد که حکمرانی مناسب منابع انسانی، زیرساخت‌های لازم برای تسهیل مدیریت افراد و تقویت توسعه پایدار منابع انسانی را فراهم می‌کند

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌های پژوهش
Müller, 2019	Governance, governmentality and project performance: the role of sovereignty	در بخشی از این پژوهش به مقاله به بررسی نقش حکمرانی نرم و عوامل انسانی در پروژه‌ها پرداخته شده است. همچنین اشاره شده که حکمرانی نرم، به تعاملاتی که مدیران ارشد در حکمرانی با زیردستان خود دارند، می‌پردازد. در این راستا سه رویکرد اصلی برای حکمرانی نرم شناسایی شده‌اند: اقتدارگرایانه، لیبرال و نفولیبیرال. رویکرد نفولیبیرال که بر خودکنترلی و ارزش‌های جمعی افراد تأکید دارد، بیشترین تأثیر مثبت را بر عملکرد منابع انسانی خواهد داشت.
Vanhercke, 2016	Inside the Social Open Method of Coordination: The Hard Politics of soft Governance	در این کتاب به‌طور صریح اشاره شده است که بر طبق بررسی‌های صورت گرفته، حکمرانی نرم از سیاست‌هایی حمایت می‌کند که به برابری جنسیتی و کاهش تبعیض در محیط کار کمک می‌کنند. همچنین ابزارهای حکمرانی نرم برای تقویت مهارت‌های نرم مانند همکاری و خلاقیت در میان کارکنان کاربرد وسیعی داشته است.
Roger, 2016	Soft governance: why states create informal intergovernmental organizations, and why it matters	در این رساله دکتری براساس نتایج بررسی‌های به عمل آمده، دولت‌ها تعمدی و با توجه به اصول حاکم بر حکمرانی نرم اقدام به ایجاد ساختارهای غیررسمی می‌کنند تا ضمن تولید راه‌حل‌های کارآمد برای مشکلات فرامرزی خود؛ همکاری و تعامل خودشان را در این راستا با همکاران و دول خارجی مستحکم نمایند.
Kuhlmann & Burau, 2015	Soft governance and the knowledge-power bonds in professionalism: case studies from the health care sector in Germany	در این پژوهش که به‌طور خاص به بخش بهداشت و درمان آلمان پرداخته است، به این نتیجه رسیده که پیوند دانش و قدرت در حکمرانی نرم، به معنای استفاده از دانش برای تأثیرگذاری غیرمستقیم بر تصمیم‌گیری و رفتار کارکنان است. از این رو در حکمرانی نرم، تأکید بر خودمختاری حرفه‌ای کارکنان به‌منظور ارتقاء کیفیت خدمات و افزایش مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای آن‌ها صورت می‌گیرد.

علی‌رغم پژوهش‌های بررسی شده در جدول ۱ که به‌نوعی ارتباط بین حکمرانی نرم و موضوعات مربوط توسعه انسانی را خاطر نشان می‌کند، در هیچ‌کدام یک از

پژوهش‌های یاد شده، نشانی از ارائه مدلی جامع در خصوص توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم دیده نمی‌شود. در نهایت، پس از مطالعه پژوهش‌های گذشته، این نتیجه حاصل شد که خلأ محسوسی در زمینه الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم وجود دارد. از این رو ضرورت انجام این پژوهش کیفی، اجتناب‌ناپذیر است. همان‌طور که در خصوص پژوهش‌های غیرکمی مشخص است، برخلاف رویه‌های معمول پژوهش‌های کمی، در پژوهش‌های کیفی چهارچوب نظری ارائه نمی‌شود و بررسی ادبیات پژوهش، فقط برای افزایش حساسیت نظری و تبیین مسئله پژوهش است (مرادی و دیگران، ۱۳۹۹). در پژوهش نیز که از نوع کیفی است، این سنت رعایت شده و با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، راهبردهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم و الگوی مفهومی هم‌راستا با آن ارائه شده است. نتایج و پیامدهای این پژوهش، به مدیران ارشد دستگاه‌ها، مدیران منابع انسانی و متخصصان توسعه منابع انسانی کمک می‌کند تا با در نظر داشتن راهبردهای موجود در حکمرانی نرم، اقداماتی که در راستای توسعه منابع انسانی خود لازم است را به انجام برسانند. در طول مسیر تحقیق، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای نیز شناسایی شده‌اند که با مدیریت صحیح، میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر راهبردها کنترل خواهد شد. پرواضح است که این رویکرد اختصاصی به توسعه منابع انسانی که از دل حکمرانی نرم برآمده خواهد توانست پیامدهای مثبت و بلندمدتی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورد.

۲. روش تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای فلسفی، پارادایم تفسیری، از نوع توسعه‌ای-کاربردی است و با در نظر گرفتن رویکرد قیاسی-استقرایی (رویکرد اختصاصی برای داده‌بنیاد)، از نوع کیفی است. پژوهش در محیط میدانی و با استفاده از استراتژی پژوهشی تئوری داده‌بنیاد استراوس-کوربین (۱۹۹۸) اجرا شده است (Strauss & Corbin, 1998). این طرح اکتشافی، با شیوه گردآوری داده از طریق مصاحبه، بهره برده و به تحلیل داده‌ها پرداخته است. پژوهش تفسیری، روابط علی بین پدیده‌ها را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترس به واقعیت‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است، به بیان دیگر، دانش، ماهیتی ذهنی و ساختی اجتماعی دارد. تئوری مفهوم‌سازی داده بنیاد، نوعی استراتژی پژوهشی برای تدوین تئوری‌هایی است که از داده‌های مفهومی ریشه می‌گیرند و به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیلی می‌شوند (Creswell, 2002). بر اساس شیوه استراوس-کوربین، برای تحلیل داده‌های کیفی، از سه

مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی استفاده شد. بر اساس طرح پژوهش کیفی، مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که از دانش و تجارب متعددی در زمینه موضوع مورد مطالعه برخوردار بودند. نحوه نمونه‌گیری و روش انتخاب مشارکت‌کنندگان برای جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس نمونه‌گیری نظری بوده است.

در این پژوهش، برای رسیدن به کفایت نظری و اشباع داده‌ها، از ۱۶ خبره (۱۰ مرد و ۶ زن) بهره برده شده است. مصاحبه‌ها با خبرگانی انجام شد که از لحاظ علمی، به مباحث حکمرانی نرم و سخت، توسعه منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی مسلط بودند. این افراد در سازمان‌های خود، در سمت‌هایی نظیر مدیر ارشد سرمایه انسانی، رئیس دانشکده، رئیس دستگاه دولتی و مربی سازمانی فعالیت می‌کردند. میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۶ سال و از لحاظ تحصیلی دارای مدرک دکتری تخصصی در رشته‌های نظیر مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی بودند.

جدول ۲: ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان / مشارکت‌کنندگان

شماره	جنسیت	تحصیلات	شغل	سنوات خدمت
۱	مرد	دکتری	هیئت علمی	۲۸
۲	زن	دکتری	هیئت علمی	۸
۳	زن	دکتری	روانشناس صنعتی	۱۲
۴	زن	دکتری	مدیر ارشد سرمایه انسانی	۱۷
۵	مرد	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۸
۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	۲۱
۷	مرد	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۱
۸	مرد	دکتری	هیئت علمی	۲۷
۹	مرد	دکتری	معاون وزیر	۲۲
۱۰	مرد	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۳
۱۱	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۰
۱۲	زن	دکتری	مدیر منابع انسانی	۹
۱۳	مرد	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۰
۱۴	مرد	دکتری	رئیس سازمان دولتی	۱۱
۱۵	مرد	دکتری	مشاور منابع انسانی	۱۴
۱۶	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۵

فرایند گردآوری داده‌ها از هر مصاحبه با طرح سؤال‌های نیمه باز، بر اساس پروتکل مصاحبه آغاز شد، سپس بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و گاهی تجارب خاص در انتخاب فرد مصاحبه‌شونده، سؤال‌های باز مطرح می‌شد. این فرایند با پرداختن به زوایای مختلف توسعه منابع انسانی و همچنین مؤلفه‌ها و اجزای حکمرانی نرم، هر نقطه مبهم از موضوع در هر مصاحبه تا مرحله اشباع و کفایت نظری ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۳۵ تا ۶۵ دقیقه طول کشید. تمام مصاحبه با استفاده از دستگاه موبایل شخصی ضبط شدند و پس از مکتوب شدن آن‌ها توسط پژوهشگر، برای تأیید، در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفتند. تحلیل هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از جمع‌آوری آن قسمت در بعد از هر مصاحبه صورت گرفت. سپس محقق از تحلیل این داده‌ها، رهنمودها یا سرخ‌هایی را برای جمع‌آوری داده‌های بعدی به دست آورد. در این راستا، عملیات کدگذاری باز داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات و شناسایی مفاهیم، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها شروع شد. در این مرحله، محقق به جست‌وجوی طبقات اطلاعاتی برجسته و بارز از خط به خط مصاحبه‌ها پرداخت و با استفاده از رویکرد مقایسه مستمر، تلاش کرد این طبقات را به اشباع برساند تا چیز جدیدی در مصاحبه‌ها کشف نشود. در این مرحله با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش شد تا مفاهیم مستمر در آن‌ها بازشناسی شود. در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهن باز به نام‌گذاری مقوله‌ها پرداخت و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نشد (حسینی تقرتبه، ۱۳۹۹). برای نمونه، مثالی از کدگذاری باز حاصل از مطالعه متن مصاحبه اصلی (تحلیل خط به خط) آورده شده است. محتوای تحلیل اولیه نقل‌قول این‌گونه است: «از نظر من یک چالش اساسی در اجرای موفق سیاست‌های سازمانی، نادیده گرفتن فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی کارکنان است. مثلاً، در یک سازمان با فرهنگ مشارکتی، اگر سیاست‌هایی که تعیین می‌شوند صرفاً به صورت دستوری و بدون مشورت با کارکنان تدوین شوند، نه تنها پذیرش عمومی پیدا نمی‌کند، بلکه ممکن است منجر به مقاومت‌های پنهان شود. بنابراین، همسوسازی خط‌مشی‌ها با فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی کارکنان، نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است.» در همین راستا مفاهیم «توجه به تفاوت‌های فرهنگی» و «تقویت مشارکت کارکنان» پدید آمدند. در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر، از طریق همان فرایند تحلیلی برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها تولید شدند (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۱).

از این کدگذاری، کدگذاری محوری یعنی فرایند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و مفاهیم مشابه آن‌ها در سطح ویژگی و خصایص به وجود آمد که در آن، محقق یک مقوله را با عنوان راهبرد متمرکز بر مدیریت انسان‌محور با ابزارها و رویکردهای غیرمستقیم برای ارتقای عملکرد و وضعیت شغلی کارکنان و تحت عنوان پدیده محوری، «توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم»، شناسایی کرد، سپس به داده‌ها مراجعه کرده و مقوله‌هایی حول پدیده محوری ایجاد کرد. در نهایت، براساس فرایند نظریه‌سازی، پژوهشگر گزاره و اظهاراتی را ارائه داد که رابطه متقابل طبقات درون پارادایم کدگذاری را مشخص کرد؛ در واقع پژوهشگر در این مرحله وارد کدگذاری انتخابی یا گزینش شد (Creswell, 2002). فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود بخشی نظریه در کدگذاری انتخابی استراوس-کوربین، از طریق تکنیک نگارش خط داستان (اتصال دهنده مقوله‌ها و شکل دهنده ایده نظری) پایان کار بود. در این پژوهش بر اساس رویکرد گوبا و لینکلن (۲۰۰۷)، برای اعتبارسنجی و روایی و اطمینان بیشتر به روش گردآوری داده‌های مطالعه مرحله کیفی، از شاخص‌های اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری استفاده شد (Creswell, 2007). اعتبارپذیری به‌منظور افزایش صحت توصیف داده‌ها انجام می‌شود، در این رابطه، پژوهشگر تلاش کرد تا واقعیت را آن‌گونه که هست، به درستی انعکاس دهد و در این فرایند، پیش‌فرض‌های خود را وارد مدل پژوهش نکند. به گفته لینکلن و گوبا، اگر در بررسی‌ها، به پنج روش تماس طولانی‌مدت با مشارکت‌کنندگان، مشاهده دقیق، استفاده از تلفیق واضح‌سازی توسط همکار و بررسی توسط مشارکت‌کنندگان، توجه شود، به اعتبار داده‌های گردآوری شده افزوده می‌شود. در این پژوهش، جمع‌آوری داده‌های کیفی حدود ۲ ماه به طول انجامید (از آبان ماه ۱۴۰۳ تا دی ماه همان سال). علاوه بر این، حدود ۴ ماه حضور پژوهشگر در محیط دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران در سمت رئیس امور اداری، رفاهی و پشتیبانی و همچنین تعامل با اعضای هیئت‌علمی و یا مدیران منابع انسانی، موجب شد که این امر به تعامل نزدیک با مشارکت‌کنندگان و کیفیت بخشیدن به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها کمک کند.

انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. برای این شاخص، تلاش شد تا در بخش یافته‌های پژوهش، توضیحات و اطلاعات کافی درباره نتایج به خوانندگان داده شود تا مخاطبان بتوانند در خصوص کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر تصمیم‌گیری کنند.

به‌منظور اطمینان‌پذیری (روش کنترل اعضا)، پژوهشگر از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان برای اطمینان به یافته‌ها و تفاسیر استفاده کرد. در پژوهش‌های کیفی، منظور از اعتبار داده‌ها، سازگاری یافته‌های پژوهش با ادراک مشارکت‌کنندگان است (Junior, et al, 2019). از این‌رو، پژوهشگر بعد از بیان کردن محتوای مصاحبه و استخراج واحدهای معنی (مفاهیم و مقوله‌ها). در زمینه هم‌خوانی واحدهای معنی، با مشارکت‌کنندگان به مشورت پرداخت. بدین منظور، تجزیه و تحلیل ابتدایی مصاحبه‌ها به سمع و نظر مشارکت‌کنندگان رسید. چند مشارکت‌کننده، پیشنهادهایی را برای تغییر در کدگذاری اولیه مطرح کردند و همه با کدهای استخراج شده موافق بودند. برای مثال، در کدهای اولیه، پژوهشگر «رهبری نرم‌افزارانه» را به‌عنوان «رهبری مبتنی بر همدلی» کدگذاری کرده بود که طبق نظر یکی از مشارکت‌کنندگان، در طبقه «آموزش مهارت‌های نرم» قرار گرفت.

تاییدپذیری به این معنا است که پژوهشگر دیگری تأیید کند که نتایج مطالعه، حاصل تجارب مشارکت‌کنندگان بوده است، نه پیش دانسته‌های ذهنی پژوهشگر. برای نمونه، مفهوم «سیستم بازخورد» از تحلیل جمله «بهبود مستمر سازمانی بر اساس نظرات کارکنان» مانند همه مفاهیم دیگر از دل مصاحبه با خبرگان بیرون آمد. در راستای رسیدن به پایایی مبتنی بر توافق بین کدگذاران، بعد از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها توسط ۲ نفر از دانشجویان دکتری آشنا به پژوهش کیفی، علی‌الخصوص مسلط به گردن‌د تئوری، برای پیشبرد فرایند، بررسی شد تا شفافیت بیشتری صورت گیرد. هر یک از دانشجویان دکتری ۴۰ مصاحبه مشخص را دوباره کدگذاری کردند و درصد توافق کدگذاری آن‌ها با کدگذاری محقق اصلی، محاسبه شد که این نسبت بیشتر از ۷۰ درصد به دست آمده (McAlister, et al, 2017). اساتیدی هم نظرهای خود را پیرامون سؤالات و فرایند مصاحبه به‌صورت شفاهی و یا از طریق ایمیل اعلام کردند.

۳. یافته‌های تحقیق

در گام نخست بر اساس الگوی نظریه داده‌بنیاد استراوس-کوربین (۱۹۹۸) که در روش پژوهش بیان شد، در فرایند تحلیلی کدگذاری باز، مفاهیمی از تحلیل خط به خط متون در مصاحبه‌های کیفی شناسایی و ایجاد شدند. سپس زیرمقوله و مقوله‌هایی که در سطح انتزاعی‌تر و بالاتر بودند، شناسایی و ایجاد شدند. گام دوم در کدگذاری محوری، یعنی فرایند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و مفاهیم مشابه، در سطح

ویژگی و خصایص، مدلی تدوین شد که مقوله‌هایی همچون راهبرد تقویت مشارکت کارکنان، راهبرد آموزش مهارت‌های نرم، راهبرد ایجاد نظام بازخورد منظم و راهبرد ارتباطات شفاف و غیررسمی با زیر مقوله‌های خاص هر یک را در بردارد. همچنین تمرکز بر مدیریت انسان‌محور به کمک ابزارها و رویکردهای غیرمستقیم برای ارتقای عملکرد و رضایت کارکنان، پدیده محوری تعیین شد.

جدول ۳: نمونه روش تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز تا کدگذاری محوری

گام دوم: کدگذاری محوری		گام اول: کدگذاری باز	
شناسایی مقوله و فرایند ربط‌دهی به زیرمقوله	شناسایی زیرمقوله	ایجاد مفاهیم	متن مصاحبه اصلی بر اساس مصاحبه کیفی با خبرنگاران
راهبرد تقویت مشارکت کارکنان	برنامه‌های مشارکت محور	فراهم‌سازی فرصت‌های مشارکتی	خبره ۱: کارمندی که صدایش شنیده شود، احساساتش درک شود و بازی داده شود، حس تعلق بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهد کرد.
عامل تأثیرگذار بر راهبرد	شبکه‌های اجتماعی سازمانی	وجود یا عدم وجود سازوکارهای غیررسمی	خبره ۷: به نظرم شبکه‌های غیررسمی در یک سازمان مثل یک سگه، دورو دارد که هم می‌تواند مفید باشند و هم مضر؛ از یک طرف به کارکنان کمک می‌کند سریع‌تر اطلاعات به دست بیاورند و باهم همکاری کنند؛ اما از سویی دیگر، گاهی شایعات و حاشیه‌سازی‌هایی ایجاد می‌شود که روی بهره‌وری و فرهنگ سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. اگر مدیریت بتواند این شبکه‌ها را به‌درستی هدایت کند، می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مکمل برای ارتباطات رسمی عمل کند.
پیامد مدل	کاهش تعارضات سازمانی	ایجاد و تقویت مهارت‌های گفت‌وگو برای مدیریت سازنده اختلافات	خبره ۱۱: باید فرهنگ گفت‌وگو را ایجاد کنیم وقتی کارکنان احساس کنند که اختلاف‌نظرها به‌جای تقابل، فرصتی برای بهبود است، خیلی از مشکلات حل می‌شود.

در جدول‌های ۴ تا ۸ نیز، کدگذاری‌های باز و محوری نمایش داده شده است.

جدول ۴: مقوله عوامل علی

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیرمقوله	مقوله
ایجاد مفاهیم		
احترام به کرامت انسانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تقویت روحیه همکاری و همدلی بین کارکنان، ایجاد فرصت‌های برابر برای رشد و پیشرفت؛ توجه به نیازهای روان‌شناختی و اجتماعی کارکنان	نگاه انسان‌محور	علی
آموزش تنوع‌پذیری فرهنگی و اصول DEIB به مدیران و کارکنان، تطبیق سیاست‌های سازمانی با ارزش‌های محلی و فرهنگی؛ ارتقای تعاملات میان فرهنگی در محیط کار، استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی مختلف برای نوآوری	توجه به تفاوت‌ها فرهنگی	
برقراری کانال‌های ارتباطی شفاف و مؤثر؛ ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل، طراحی سیستم‌های حل اختلاف کارآمد و منصفانه؛ تقویت مهارت‌های ارتباطی و مذاکره در تیم‌ها	کاهش تعارضات سازمانی	
تعیین اهداف شفاف و قابل اندازه‌گیری؛ بهبود مدیریت زمان و تخصیص منابع؛ ارزیابی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد سازنده؛ ترویج فرهنگ بهبود مستمر و یادگیری سازمانی	ضرورت بهره‌وری و اثربخشی	

جدول ۵: مقوله پدیده محوری

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیرمقوله	مقوله پدیده محوری
ایجاد مفاهیم		
توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛ ارزش‌گذاری به ایده‌های کارکنان؛ تمرکز بر الهام بخشی و هدایت کارکنان به سوی اهداف مشترک؛ استفاده از مهارت‌های ارتباطی برای انگیزه‌افزایی؛ تسهیل اشتراک دانش میان تیم‌های کاری و افراد؛ کاهش نظارت‌های سختگیرانه و جایگزینی با روابط مبتنی بر اعتماد؛ ایجاد فضای امن برای ابراز نظرات و اشتباهات؛ طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده؛ تقویت حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کارکنان	توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم	پدیده محوری



جدول ۶: مقوله اصلی راهبردها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله راهبردها	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	تقویت مشارکت کارکنان
طراحی سیستم‌های مشورتی برای جمع‌آوری نظرات کارکنان؛ برگزاری جلسات منظم تیمی برای بررسی ایده‌ها و پیشنهادهای؛ دعوت از کارکنان به‌عنوان اعضای کمیته‌های تصمیم‌گیری با توجه به تنوع دیدگاه‌ها برای دستیابی به تصمیمات بهتر	مشارکت در سیاست‌گذاری‌ها	آموزش مهارت‌های نرم
مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌های سازمانی؛ ایجاد برنامه‌های کاری مشترک میان مدیران و کارکنان؛ استفاده از نظرسنجی‌ها برای شناسایی نیازهای واقعی کارکنان؛ توجه به پیامدهای سیاست‌ها بر انگیزه و عملکرد کارکنان	تقویت هوش هیجانی	ایجاد نظام بازخورد منظم
برگزاری کارگاه‌های خودآگاهی و مدیریت احساسات؛ تمرین تکنیک‌های شناخت و مدیریت هیجانات در محیط کاری؛ آموزش روش‌های کنترل استرس و افزایش تاب‌آوری؛ تقویت روابط بین فردی از طریق شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی	تقویت مهارت‌های حل تعارض و همدلی	ارتباطات شفاف و غیررسمی
طراحی سناریوهای عملی برای تمرین حل تعارضات؛ آموزش روش‌های مؤثر برای گوش دادن فعال؛ ایجاد فضاهای گفت‌وگو برای حل اختلافات به‌صورت سازنده؛ تقویت فرهنگ درک متقابل و همدلی میان تیم‌ها	بررسی نظرات کارکنان	
استفاده از ابزارهای دیجیتال برای نظرسنجی‌های دوره‌ای؛ برگزاری جلسات پرسش و پاسخ بین مدیران و کارکنان؛ تشویق کارکنان به ارائه بازخورد در مورد فرایندهای کاری؛ شفاف‌سازی نحوه جمع‌آوری و استفاده از نظرات	بهبود مستمر براساس بازخوردها	
ایجاد تیم‌های کاری برای اجرای بازخوردهای کاربردی؛ پیگیری نتایج و تأثیر تغییرات بر عملکرد سازمان؛ ارائه گزارش‌های شفاف در مورد تغییرات اعمال شده؛ تحلیل بازخوردهای جمع‌آوری شده و اولویت‌بندی مسائل	کاهش موانع ارتباطی	
برگزاری جلسات تعاملی بدون ساختار رسمی؛ تسهیل دسترسی کارکنان به مدیران ارشد؛ کاهش بوروکراسی در فرایندهای ارتباطی؛ ایجاد کانال‌های ارتباطی مستقیم و سریع	ارائه اطلاعات واضح و دقیق در مورد اهداف و تصمیمات سازمانی؛ به اشتراک‌گذاری منظم وضعیت پروژه‌ها و عملکرد سازمان؛ پاسخگویی شفاف به سؤالات و نگرانی‌های کارکنان؛ تشویق صداقت و باز بودن روابط کاری	

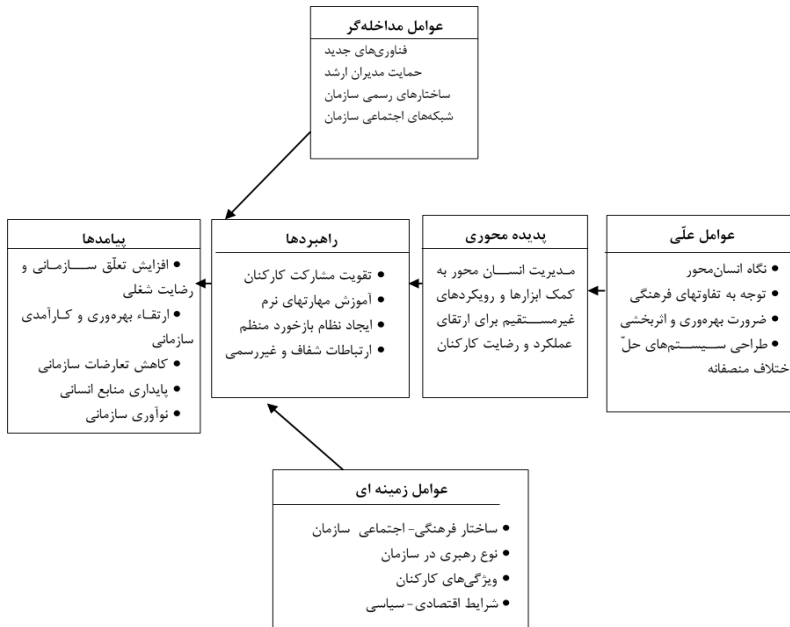
جدول ۷: مقوله‌های عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم	مقوله	زیرمقوله
بهره‌جویی از سکوی دیجیتال برای تسهیل ارتباطات؛ ایجاد فرصت‌های یادگیری آنلاین از طریق وبینارها و دوره‌های آموزشی مجازی؛ بهره‌جویی از هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی آموزش‌ها و ارزیابی‌ها	فناوری‌های جدید	عوامل مداخله‌گر
تعهد مدیران ارشد به اجرای سیاست‌های انسان‌محور در سازمان‌ها؛ مقاومت برخی مدیران در برابر تغییر به دلیل ترس از کاهش قدرت؛ نقش مدیران ارشد در ایجاد فضای اعتماد، ارائه منابع و پشتیبانی لازم برای پیاده‌سازی ابزارهای حکمرانی نرم؛ تأثیر نگرش مدیران ارشد بر موفقیت یا شکست برنامه‌های تحول سازمانی	میزان حمایت مدیران ارشد	عوامل مداخله‌گر
وجود فرایندهای انعطاف‌پذیر برای مدیریت و تغییرات سازمانی؛ درک تأثیر قوانین سخت‌گیرانه بر کاهش خلاقیت و انگیزه کارکنان؛ تطبیق ساختارهای رسمی با نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان، استفاده از سازوکارهای ساده‌تر برای تصمیم‌گیری سریع‌تر	ساختارهای رسمی سازمانی	عوامل مداخله‌گر
تأثیر روابط غیررسمی بر سرعت و کیفیت انجام کارها؛ تقویت اعتماد و همدلی از طریق شبکه‌های غیررسمی؛ شناسایی رهبران غیررسمی برای تقویت تعاملات بین گروهی	شبکه‌های اجتماعی سازمانی	عوامل مداخله‌گر
میزان و تطبیق ساختار فرهنگی سازمان با نیازهای کارکنان؛ تأثیر نگرش‌ها و هنجارهای فرهنگی بر پذیرش تغییرات؛ نقش ارزش‌های اجتماعی و باورهای مشترک در تعاملات سازمانی؛ تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر کاهش خلاقیت و استقلال کارکنان	ساختار فرهنگی و اجتماعی سازمانی	عوامل زمینه‌ای
تأثیر رهبری تحول‌گرا بر انگیزه و عملکرد کارکنان؛ با استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی برای تقویت نوآوری؛ تأثیر عدم انعطاف‌پذیری مدیران بر کاهش اعتماد در سازمان	نوع رهبری در سازمان	عوامل زمینه‌ای
تأثیر نیازهای روان‌شناختی بر انگیزه و بهره‌وری کارکنان؛ نقش مهارت‌های رفتاری در بهبود تعاملات تیمی؛ اهمیت شناخت نقاط قوت و ضعف فردی کارکنان؛ تأثیر تعهد شغلی بر عملکرد و ماندگاری در سازمان‌ها؛ تفاوت‌های فردی در یادگیری و سازگاری با تغییرات	ویژگی‌های کارکنان	عوامل زمینه‌ای
تطبیق استراتژی‌های سازمان با تغییرات محیطی و اقتصادی؛ تأثیر وضعیت بازار کار بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی بر اهمیت سیاست‌های حمایتی دولت در توسعه منابع انسانی؛ نقش بی‌ثباتی سیاسی در ایجاد نااطمینانی و کاهش بهره‌وری؛ تأثیر ثبات اقتصادی در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری سازمان	شرایط اقتصادی و سیاسی	عوامل زمینه‌ای

جدول ۸: مقوله پیامدها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم		
ایجاد محیط کاری حمایتگر و اعتماد محور؛ طراحی مسیرهای شغلی روشن و قابل پیشرفت؛ تقویت هویت سازمانی از طریق ارزش‌ها و اهداف مشترک	افزایش تعلق سازمانی و رضایت شغلی	پیامدها
شناسایی و توسعه نقاط قوت کارکنان برای تصدی در نقش‌های کلیدی؛ ارزیابی منظم عملکرد و ارائه بازخورد سازنده؛ تقویت روحیه کار تیمی و همکاری بین واحدها	ارتقای بهره‌وری و کارآمدی سازمانی	
نهادینه شدن سیستم‌های ارتباطی شفاف برای جلوگیری از سوء تفاهم‌ها؛ تقویت فرهنگ گفت‌وگو و احترام متقابل در سازمان‌ها، طراحی مکانیسم‌های حل اختلاف کارآمد و منصفانه	کاهش تعارضات سازمانی	
ارتقای امنیت شغلی از طریق انعقاد قراردادهای بلندمدت و شفاف؛ شناسایی دلایل ترک خدمت و ارائه راهکارهای پیشگیرانه؛ شکل‌گیری و تقویت روابط بین مدیران و کارکنان بر اساس اعتماد	پایداری منابع انسانی	
ایجاد فضای باز برای ابراز ایده‌ها؛ تشویق کارکنان به مشارکت در پروژه‌های نوآورانه؛ طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر برای حمایت از نوآوری؛ نهادینه شدن سیستم‌های پاداش‌دهی به کارکنان با ایده‌های خلاقانه	نوآوری سازمانی	

اطلاعاتی که از مرحله کدگذاری محوری به دست آمده، در قالب شکل زیر نمایش داده شده است. این نمودار، مدل نظری فرایند تحت مطالعه را نشان می‌دهد که براساس داده‌ها، سازمان‌دهی و ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی استخراجی پژوهش با روش داده بنیاد

در گام سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، این‌گونه روایت می‌شود که عوامل علی، علت به وجود آمدن پدیده محوری هستند. برای رسیدن به پدیده محوری که تمرکز اصلی پژوهشی است. راهبردهایی در نظر گرفته شده است. شرایط عام و خاص اثرگذار در کیفیت اجرای راهبردها، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای هستند. از اجرای کامل راهبردها، تحت تأثیر عوامل زمینه و مداخله‌گر، پیامدها ظاهر می‌شوند. عوامل علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای و پیامدها شناسایی شدند.

۳-۱. خروجی کدگذاری انتخابی پدیده محوری

اغلب سازمان‌ها در تلاش هستند تا با رویکردی انسان‌محور، زمینه‌ای را برای بالندگی کارکنان خود فراهم کند. در این سازمان‌ها، به‌جای اتکا بر قدرت یا اقتدار مستقیم، به روش‌هایی توجه می‌شود که به‌طور غیرمستقیم و از طریق فرهنگ، ارزش‌ها و تعاملات همدلانه، موجب تأثیرگذاری بر افراد می‌گردند. این رویکرد که ما آن را «توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم» می‌نامیم، در تلاش است تا کارکنان را نه فقط به چشم یک نیروی کار، بلکه به‌عنوان سرمایه‌های انسانی ببیند که با ارتباطات شفاف، ایجاد انگیزه‌های درونی و بهبود رضایت شغلی، می‌توانند سهم بسزایی در موفقیت سازمان

داشته باشند. در قلب این پدیده، باور به انسان و ظرفیت‌های رشد او قرار دارد و سازمان می‌کوشد تا با فراهم کردن بستری برای مشارکت و یادگیری، هم بهره‌وری خود را ارتقا دهد و هم حس تعهد و وفاداری کارکنان را تقویت نماید.

۲-۳. خروجی کدگذاری انتخابی عوامل علی

اگر بخواهیم به دلایلی بپردازیم که یک سازمان را به سمت حکمرانی نرم در توسعه منابع انسانی سوق می‌دهد، باید از چند مؤلفه کلیدی نام ببریم. نخست، «نگاه انسان‌محور» است که بنیان فلسفه مدیریتی سازمان را تشکیل می‌دهد؛ جایی که سازمان به فردیت، کرامت و ارزش‌های اخلاقی کارکنان ارجح می‌نهد. دوم، «توجه به تفاوت‌های فرهنگی» عامل مهمی است؛ چراکه کارکنان پیشینه‌ها و انتظارات متفاوتی دارند و بی‌توجهی به این تفاوت‌ها منجر به افزایش تنش‌ها و کاهش انگیزه‌ها خواهد شد. همچنین، «کاهش تعارضات سازمانی» یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت است؛ تعارضاتی که اغلب از نبود اعتماد، ضعف در ارتباطات، یا درک ناقص از نیازهای کارکنان ناشی می‌شود. در نهایت، «ضرورت بهره‌وری و اثربخشی» سازمان را به این نتیجه می‌رساند که سیاست‌های سنتی کفایت نمی‌کنند؛ بلکه باید از ابزارهای نرم برای بهبود عملکرد استفاده کرد. تمام این عوامل دست‌به‌دست هم می‌دهند تا رویکردی نوین در توسعه منابع انسانی شکل گیرد.

۳-۳. خروجی کدگذاری انتخابی راهبردها

زمانی که سازمان می‌پذیرد توسعه منابع انسانی خود را بر پایه حکمرانی نرم استوار کند، به سراغ مجموعه‌ای از اقدامات مشخص می‌رود. نخستین اقدام، «تقویت مشارکت کارکنان» است؛ سازمان تلاش می‌کند افراد را در تصمیم‌گیری‌ها دخیل سازد و فضای گفت‌وگوی آزاد را گسترش دهد. در گام بعدی، «آموزش مهارت‌های نرم» مانند هوش هیجانی، همدلی و فنون مذاکره، در دستور کار قرار می‌گیرد تا کارکنان در مواجهه با چالش‌های روزمره سازمانی بتوانند با همدلی و تعامل مناسب عمل کنند. همچنین، «ایجاد نظام بازخورد منظم» راهی برای شنیدن صدای کارکنان و بهبود مستمر فرایندها فراهم می‌آورد. در امتداد همین اقدامات، «ارتباطات شفاف و غیررسمی» به‌عنوان ابزاری برای ایجاد فضای صمیمی‌تر و جلب اعتماد مورد توجه قرار می‌گیرد.

این راهبردها در کنار هم، یک چرخه تقویتی ایجاد می‌کنند که به‌مرور، اعتماد و تعهد کارکنان را افزایش داده و زمینه‌ساز بهره‌وری بیشتر می‌شود.

۳-۴. خروجی کدگذاری انتخابی عوامل مداخله‌گر

در میانه اجرای راهبردهای یادشده، عواملی وجود دارند که می‌توانند شدت و کیفیت تأثیرگذاری این راهبردها را دستخوش تغییر کنند. برای نمونه، «فناوری‌های جدید» گاه به‌عنوان تسهیل‌کننده ارتباطات و آموزش دیجیتال عمل می‌کنند و گاه اگر درست مدیریت نشوند، موجب سردرگمی و تنش در سازمان می‌شوند. عامل مهم دیگر، «میزان حمایت مدیران ارشد» است. اگر مدیران ارشد باور عمیقی به حکمرانی نرم داشته باشند، سرمایه‌گذاری و اولویت‌بندی منابع را در این راستا انجام می‌دهند؛ در غیر این صورت، سیاست‌ها شکل صوری و کم اثر به خود می‌گیرد. علاوه بر این، «ساختارهای رسمی سازمان» نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. ساختار انعطاف‌پذیر می‌تواند به تسهیل اجرای برنامه‌های آموزشی و مشارکتی کمک کند؛ اما ساختارهای بوروکراتیک مانع بزرگی بر سر راه اجرای حکمرانی نرم خواهند بود. در کنار این‌ها، «شبکه‌های اجتماعی سازمانی» (روابط غیررسمی بین کارکنان) نیز بر سرعت و کیفیت انتقال ارزش‌های انسان‌محور تأثیر می‌گذارند. این عوامل مداخله‌گر در هر سازمانی به‌گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند و میزان موفقیت در پیاده‌سازی حکمرانی نرم را تعیین می‌کنند.

۳-۵. خروجی کدگذاری انتخابی عوامل زمینه‌ای

پیش از هر اقدام اجرایی، سازمان باید به بستر و زمینه‌هایی توجه کند که در آن فعالیت دارد. «ساختار فرهنگی و اجتماعی سازمان» اهمیت کلیدی دارد؛ این‌که فرهنگ سازمانی تا چه حد مشارکتی است یا متمایل به سلسله‌مراتب و کنترل از بالا، بر میزان پذیرش حکمرانی نرم اثر دارد. همچنین، «نوع رهبری در سازمان» به‌عنوان عنصر اساسی، تا حد زیادی تعیین می‌کند که ارزش‌ها و رفتارهای نرم تا چه اندازه جایگاه واقعی می‌یابند. رهبری تحول‌آفرین و همدل، فضا را برای توسعه انسان‌محور آماده‌تر می‌کند. از سوی دیگر، «ویژگی‌های کارکنان» همچون نیازها، انگیزه‌ها، سطح تحصیلات و آمادگی روان‌شناختی برای پذیرش تغییرات نرم باید در نظر گرفته شوند. در نهایت، «شرایط اقتصادی و سیاسی» بیرونی نیز در شکل‌گیری فضای سازمان

بی تأثیر نیست. ثبات اقتصادی می‌تواند امکانی برای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توسعه نرم فراهم کند، درحالی‌که بی‌ثباتی سیاسی و اقتصادی ممکن است سازمان را به اولویت‌بندی کوتاه‌مدت و اقدامات سخت‌گیرانه سوق دهد. این عوامل زمینه‌ای، شالوده و بستری هستند که پدیده محوری در آن رشد می‌کند.

۳-۶. خروجی کدگذاری انتخابی پیامدها

در پایان این فرایند، سازمان شاهد دستاوردهایی می‌شود که از اجرای راهبردهای انسان‌محور و بهره‌گیری از حکمرانی نرم حاصل شده‌اند. ابتدا «افزایش تعلق سازمانی و رضایت شغلی» رخ می‌دهد؛ کارکنان در فضایی که به آن‌ها اهمیت داده می‌شود، حس ارزشمندی و امنیت بیشتری دارند. این رضایت به‌مرور به «ارتقای بهره‌وری و کارآمدی سازمانی» می‌انجامد، زیرا وقتی افراد از درون برانگیخته شوند، تلاش بیشتری می‌کنند و عملکرد بهتری نشان می‌دهند. در همین راستا، «کاهش تعارضات سازمانی» شکل می‌گیرد؛ اعتماد و همدلی بر رفتارهای رقابت‌جویانه و تنش‌زا پیشی می‌گیرد. با ادامه این روند، «پایداری منابع انسانی» نیز افزایش می‌یابد و نرخ خروج کارکنان کاهش می‌یابد؛ کارکنان ترجیح می‌دهند در محیطی بمانند که در آن رشد و تکریم می‌بینند. نهایتاً، این بستر همدلانه و مشارکتی به «نوآوری سازمانی» نیز منجر می‌شود؛ چراکه کارکنان جرئت ابراز ایده‌های خلاق را می‌یابند و بازخوردهای مثبت آنان تقویت می‌شود. بدین ترتیب، حکمرانی نرم نه‌تنها در بهبود فرایندهای جاری سازمان نقش ایفا می‌کند، بلکه آینده‌ای مبتنی بر انگیزه و خلاقیت را برای سازمان رقم می‌زند.

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی نرم، به بررسی ابعاد، عوامل و پیامدهای این رویکرد پرداخته است. نتایج نشان داد که حکمرانی نرم، با تکیه بر مفاهیمی همچون شفافیت، اعتمادسازی، مشارکت‌جویی و مدیریت غیرمتمرکز، می‌تواند به‌عنوان یک راهکار مؤثر در توسعه منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. در این چهارچوب، توسعه منابع انسانی دیگر صرفاً محدود به آموزش مهارت‌های فنی و تخصصی کارکنان نیست، بلکه با تأکید بر مهارت‌های نرم، ارتباطات مؤثر و فرهنگ سازمانی مشارکتی، به افزایش تعلق سازمانی، کاهش تعارضات و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل علی‌مانند نگاه

انسان‌محور، کاهش تعارضات سازمانی و توجه به تفاوت‌های فرهنگی، نقش مهمی در پذیرش و اجرای حکمرانی نرم دارند. همچنین، شرایط زمینه‌ای نظیر ساختار فرهنگی سازمان، سبک رهبری و ویژگی‌های کارکنان، تعیین‌کننده میزان موفقیت این رویکرد هستند. راهبردهایی همچون تقویت مشارکت کارکنان، آموزش مهارت‌های نرم، ایجاد نظام بازخورد منظم و ارتباطات شفاف و غیررسمی، می‌توانند در اجرای مؤثر این الگو مؤثر باشند. در نهایت، پیامدهای مثبت این رویکرد شامل افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ خروج کارکنان، ارتقای نوآوری سازمانی و بهبود عملکرد کلی سازمان است. به‌طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به دنبال بهره‌گیری از حکمرانی نرم در توسعه منابع انسانی خود هستند، باید توجه ویژه‌ای به ایجاد بسترهای فرهنگی و ساختاری مناسب داشته باشند. به‌ویژه، تعهد مدیران ارشد به این رویکرد، نقش حیاتی در موفقیت آن ایفا می‌کند. از سوی دیگر، فناوری‌های جدید و شبکه‌های اجتماعی سازمانی نیز می‌توانند به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، تأثیرات مثبتی بر پیاده‌سازی حکمرانی نرم داشته باشند.

۴-۱. پیشنهادهای کاربردی

در یک سازمان پویا که به دنبال تحول در توسعه منابع انسانی خود بود، مدیران ارشد پس از مطالعه راهکارهای مختلف، تصمیم گرفتند به‌جای استفاده از روش‌های سنتی مدیریت، اصول حکمرانی نرم را به‌عنوان یک راهبرد کلیدی به‌کارگیرند؛ اما چگونه می‌توانستند این تغییر را عملی کنند؟ چگونه می‌توانستند کارکنان را به بخشی از فرایند تصمیم‌گیری تبدیل کنند، بدون آنکه از بهره‌وری سازمان کاسته شود؟

❖ دعوت از کارکنان برای حضور در تصمیم‌گیری‌ها: در ابتدای مسیر، مدیران دریافته‌اند که کارکنان زمانی بیشترین بهره‌وری را دارند که احساس کنند نظراتشان شنیده می‌شود. آن‌ها سیستم‌های مشورتی را در سازمان پیاده‌سازی کردند، جلسات منظم گفت‌وگو بین مدیران و کارکنان برگزار شد، کمیته‌های تخصصی که شامل نمایندگان از هر بخش بودند، تشکیل شدند و نظرسنجی‌های دوره‌ای برای جمع‌آوری دیدگاه‌ها طراحی گردید. به مرور، این اقدامات نه تنها موجب افزایش اعتماد کارکنان شد، بلکه کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را نیز بهبود بخشید، چراکه مدیران اکنون به اطلاعات دست‌اولی از چالش‌ها و فرصت‌های عملیاتی سازمان دسترسی داشتند.

❖ تقویت مهارت‌های نرم برای همدلی و همکاری: با گذشت زمان، مشخص شد که تعاملات میان کارکنان در سطح ایدئال قرار ندارد. برخی کارکنان در مدیریت تعارضات دچار مشکل بودند، برخی دیگر در کار تیمی به اندازه کافی مشارکت نمی‌کردند. سازمان تصمیم گرفت بر آموزش مهارت‌های نرم تمرکز کند. کارگاه‌های آموزشی در زمینه هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض برگزار شد. کارکنان یاد گرفتند چگونه اختلاف‌نظرهای خود را به فرصتی برای بهبود تبدیل کنند، چگونه شنونده‌ای فعال باشند و چگونه در لحظات بحرانی، با آرامش و همدلی با همکاران خود تعامل کنند. نتیجه این تغییر، فضایی مثبت‌تر، انگیزشی‌تر و همکاری مؤثرتر میان اعضای سازمان بود.

❖ ایجاد نظامی برای دریافت و تحلیل بازخوردها: یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در مسیر تحول سازمانی، عدم وجود بازخوردهای مستمر و دقیق بود. کارکنان حس می‌کردند که صدایشان به مدیران نمی‌رسد و مدیران نیز از چالش‌های واقعی درون تیم‌ها بی‌اطلاع بودند. برای حل این مشکل، سازمان سیستمی برای ارائه بازخورد طراحی کرد. هر ماه، هر کارمند می‌توانست نظر خود را درباره عملکرد تیم و فرایندهای سازمانی به اشتراک بگذارد. نتایج این نظرسنجی‌ها توسط یک تیم مستقل تحلیل می‌شد و پیشنهادهای عملی به مدیران ارائه می‌گردید. علاوه بر این، جلسات بازخورد رودررو میان مدیران و کارکنان برگزار شد که فضایی برای گفت‌وگو و شفافیت فراهم آورد. در نتیجه، کارکنان احساس کردند که سازمان به نگرانی‌ها و پیشنهادهای آن‌ها اهمیت می‌دهد و این موضوع، حس تعلق و انگیزه آن‌ها را افزایش داد.

❖ ایجاد ارتباطات شفاف و کاهش بوروکراسی: در سازمان، بسیاری از کارکنان احساس می‌کردند که روندهای ارتباطی پیچیده و بوروکراتیک، مانعی در مسیر رشد و عملکرد آن‌هاست. برخی به سختی به مدیران ارشد دسترسی پیدا می‌کردند، برخی دیگر از عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان شکایت داشتند. مدیران تصمیم گرفتند که فرایندهای ارتباطی را شفاف‌تر و سریع‌تر کنند. جلسات گفت‌وگوی غیررسمی برقرار شد، سیاست‌ها و تصمیمات کلیدی به‌طور علنی در اختیار کارکنان قرار گرفت و ارتباط میان سطوح مختلف سازمان تسهیل شد. در نتیجه، کارکنان نه تنها اعتماد

بیشتری به سازمان پیدا کردند، بلکه احساس کردند که جزئی از یک تیم بزرگ‌تر هستند که به ارزش‌های مشترک پایبند است.

❖ ایجاد فرهنگی مبتنی بر احترام و همدلی: در نهایت، مدیران به این نتیجه رسیدند که تغییرات سیستمی به تنهایی کافی نیست؛ فرهنگ سازمانی نیز باید دستخوش تغییر شود. برای این منظور، برنامه‌هایی با هدف ارتقای ارزش‌هایی همچون احترام، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجرا شد. مدیران تصمیم گرفتند که خود الگوی این تغییر باشند. آن‌ها نه از طریق دستورات رسمی، بلکه با رفتارهایشان نشان دادند که شنونده خوبی هستند، به ایده‌های جدید احترام می‌گذارند و برای رشد کارکنان ارزش قائل‌اند. این تغییرات به مرور موجب شد که کارکنان نیز رفتارهای مشابهی از خود نشان دهند و فرهنگ سازمانی به سمت یک فضای همدلانه، یادگیرنده و مشارکتی سوق پیدا کند.

References

- Danaei Fard, Hassan; Alvani, Seyed Mehdi; Azar, Adel (2019). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Eshraghi, Saffar [in Persian]
- Seyed Javadin, Seyed Reza; Moradi, Ali Reza (2021). *Selected Topics in Human Resources Development*, Noor Alam Publishing, Tehran. [in Persian]
- Torabi Kalateh Ghazi, Ali (2021). *Soft Governance, What, Why and How*, First Governance Conference, National Defense University [in Persian]
- Safari Nasrani, Hossein; Kohandel, Mehdi; Noor Bakhsh, Mahvash; Noor Bakhsh, Parvash (2023). The Effect of Supervisory Governance on Human Resources Development with the Mediating Role of Political Behavior of Employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies on Sports and Youth*, 22(60), 127-144. [in Persian]
- Bahreini, Elham; Miryousefi, Seyed Jalil; Biglari, Nasrin (2021). Investigating the Role of Good Governance Dimensions in Explaining the Human Resources Development of Sports and Youth Departments. *Journal of Sports Management*, 13(2), 659-686. [in Persian]
- Ahmadpour, Shohreh; Daneshfard, Karamollah; Toloei Ashlaghi, Abbas; Rahnamae Rudpeshti, Fereydoun (2021). Designing a Human Resources Empowerment Model Based on Optimal Governance. *Innovation Management in Defense Organizations*, 4(2), 157-180. [in Persian]
- Morshed, Mohammad Saber; Mahmoudi, Mohammad Mehdi (2020), Human Resources Governance as a Tool for Sustainable Human Resources Development, 13th National Congress of Pioneers of Progress, Tehran. [in Persian]
- Moradi, Alireza; Hosseinian, Shahamat; Vaezi, Seyed Kamal (2020). Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach. *Human Resources Studies*, 10(4), 94-117. [in Persian]
- Hosseini Taghratapeh, Seyed Mohammad (2020). *Presenting a Competency-Based Performance Management Improvement Model for High School Teachers in the Ministry of Education*. Doctoral Thesis, Alborz Campus, University of Tehran. [in Persian]
- Danaeifard, Hassan; Alvani, Mehdi; Azar, Adel (2012). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Saffar Publications, First Edition. [in Persian]
- Muthuku, M. (2020). Soft HRM model: human capital as the greatest asset for organizational performance. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(2), 14-29.
- Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259.
- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). (2022). *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing.

- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Gonsel Haskasap, C. S. (2022). Influence of organizational democracy on organizational citizenship behaviors in digital transformation: Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment for smart services. *Sustainability*, 15(1), 452.
- Shaddiq, S., & Irpan, M. (2023). Governance of Human Resources Management in the Digital Era. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 80-96.
- Marnewick, C., Labuschagne, L. 2011. An investigation into the governance of information technology projects in South Africa, *International Journal of Project Management*, 29(6),661-670.
- Pass, Sarah & Ridgway, Maranda. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and ‘enforced’ remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*. 25. 1-17.
- Zhang, Y., Shan, H., Bi, J., Zhang, M., Liu, H., & Wang, Z. (2021, June). Gaining a Deep Understanding of the Contemporary Significance of the Strategy of “Exercising Strict Governance over the Party”. In 2nd International Conference on Language, Art and Cultural Exchange (ICLACE 2021) (pp. 607-610). Atlantis Press.
- Maggetti, M. (2015). Hard and soft governance. *Research methods in European Union studies*, 252-265.
- Doshi, A. R., & Schmidt, W. (2024). Soft governance across digital platforms using transparency. *Strategy Science*.
- Ricketts, K. (2023). *Micro-Credentialing: A Pathway to Human-Centered, Equitable, Leadership Development* (Doctoral dissertation, Harvard University).
- Pöhler, L. D., Diepold, K., & Wallach, W. (2024). A Practical Multilevel Governance Framework for Autonomous and Intelligent Systems. arXiv preprint arXiv:2404.13719.
- Kim, H., Kim, H., & Woosnam, K. M. (2023). Collaborative governance and conflict management in cultural heritage-led regeneration projects: The case of urban Korea. *Habitat International*, 134, 102767.
- Müller, R. J. (2019). *Governance, governmentality and project performance: the role of sovereignty*.
- Vanhercke, B. (2016). *Inside the Social Open Method of Coordination: The Hard Politics of soft Governance* (Doctoral dissertation, Universiteit van Amsterdam [Host]).
- Roger, C. B. (2016). *Soft governance: why states create informal intergovernmental organizations, and why it matters* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Kuhlmann, E., & Burau, V. (2015). ‘Soft governance’ and the knowledge–power bonds in professionalism: case studies from the health care sector in Germany. In *Restructuring Welfare Governance* (pp. 145-162). Edward Elgar Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Creswell, J.W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Creswell, J.W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Creswell, J.W. (2007). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Junior, Paulo & Abib, Gustavo & Hoppen, Norberto. (2019). The Qualitative Report Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. Qualitative Report. 24. 98-112.
- McAlister, Anne & Lee, Dennis & Ehlert, Katherine & Kajfez, Rachel & Faber, Courtney & Kennedy, Marian. (2017). Qualitative Coding: An Approach to Assess Inter-Rater Reliability.

