

Designing a Model for Implementing Effective Human Resources Programs in Enhancing the Education System Based on Good Governance Components

Ali Jamali ¹ , Gholam Reza Memarzadeh Tehran ^{2*} ,
Morteza Musakhani ³ , and Seyedjamaledin Tabibi ⁴ 

1. Graduate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: A.jam1343@gmail.com
2. *Corresponding author*, Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
E-mail: gmemar@gmail.com
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: mousakhani@srbau.ac.ir
4. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: sjtabibi@yahoo.com

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Received: 2025/08/01

Reviewed: 2025/10/01

Accepted: 2025/10/12

Published Online:

2025/11/05

Pages: 235-251

Keywords:

Good Governance
Human Resources
Education System
Structural Equation
Modeling
Education

Background and Objectives: The national education system faces structural challenges and regulatory fragmentation in the domain of human resources management. The present study aimed to develop an integrated model of good governance for human resources management within the education system and to provide a practical framework for improving organizational efficiency. **Methods:** This applied research employed a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, the Delphi technique was utilized with 15 academic and executive experts to identify the primary components of the model and achieve theoretical consensus. In the quantitative phase, structural equation modeling (SEM) using the partial least squares (PLS) approach was conducted with SmartPLS software to evaluate the factorial structure and variable relationships. Data were collected from 386 valid questionnaires distributed among human resources managers, deputies, and experts in provincial and district education offices. Finally, Interpretive Structural Modeling (ISM) was applied to rank and analyze the influence levels of the identified factors. **Findings:** The results indicated that the final model comprises four main dimensions: symbolic, political, administrative, and experiential. Components such as formal recruitment regulations, development of professional standards, data-driven policymaking, and competency-based performance evaluation define these dimensions. Validity and reliability indices, including a GOF of 0.65, confirmed the structural validity of the proposed model. **Conclusion:** The proposed model, by emphasizing the revision of regulations, development of digital infrastructure, and integration of the human resources system, provides the groundwork for achieving good governance and enhancing productivity within the national education system.

Cite this Article: Jamali, A., Memarzadeh Tehran, G., Musakhani, M., & Tabibi, S. (2025). Designing a Model for Implementing Effective Human Resources Programs in Enhancing the Education System Based on Good Governance Components *The Journal of Theory and Practice in Teachers Education*, 11(20), 235-251. <https://doi.org/10.48310/itt.2025.20733.1192>



© the authors

Publisher: Farhangian University





طراحی مدل اجرای برنامه‌های منابع انسانی مؤثر در ارتقای نظام تعلیم و تربیت با توجه به مؤلفه‌های حکمرانی خوب

علی جمالی^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}، مرتضی موسی خانی^۳، و سید جمال‌الدین طبیبی^۴

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

A.jam1343@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: gmemar@gmail.com

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

mousakhani@srbau.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

sjtabibi@yahoo.com

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۸/۱۵

شماره صفحات: ۲۳۵-۲۵۱

واژه‌های کلیدی:

حکمرانی خوب،

منابع انسانی

نظام تعلیم و تربیت

مدل‌سازی معادلات ساختاری

آموزش و پرورش

پیشینه و اهداف: نظام آموزشی کشور در حوزه مدیریت منابع انسانی با چالش‌های ساختاری و پراکندگی مقررات مواجه است. پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل یکپارچه حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش و ارائه چارچوبی کاربردی برای بهبود کارایی سازمانی انجام شد. **روش‌ها:** این مطالعه از نوع کاربردی و با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) اکتشافی متوالی اجرا گردید. در مرحله کیفی، با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و نظر ۱۵ نفر از متخصصان دانشگاهی و اجرایی، مؤلفه‌های اولیه مدل شناسایی و اجماع نظری حاصل شد. در بخش کمی، جهت ارزیابی ساختار عاملی و روابط متغیرها، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS به کار رفت. داده‌ها از ۳۸۶ پرسش‌نامه معتبر گردآوری شد. در گام نهایی، برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد مدل نهایی شامل چهار بعد اصلی نمادین، سیاسی، اداری و تجربی است. مؤلفه‌هایی مانند مقررات استخدامی رسمی، توسعه استانداردهای حرفه‌ای، سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، ابعاد فوق را تبیین کردند. شاخص‌های روایی و پایایی مدل، از جمله $GOF = 0.65$ ، اعتبار ساختاری آن را تأیید نمودند. **نتیجه‌گیری:** مدل پیشنهادی با تأکید بر بازنگری مقررات، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و یکپارچه‌سازی نظام منابع انسانی، زمینه دستیابی به حکمرانی خوب و ارتقای بهره‌وری در نظام آموزشی کشور را فراهم می‌سازد.

استناد به این مقاله: جمالی، علی، معمارزاده طهران، غلامرضا، موسی خانی، مرتضی، و طبیبی، سید جمال‌الدین. (۱۴۰۴). طراحی

مدل اجرای برنامه‌های منابع انسانی مؤثر در ارتقای نظام تعلیم و تربیت با توجه به مؤلفه‌های حکمرانی خوب. *نظریه و عمل در تربیت*

معلمان، ۱۱(۲۰)، ۲۳۵-۲۵۱. <https://doi.org/10.48310/itt.2025.20733.1192>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه فرهنگیان



مقدمه

نظام تعلیم و تربیت در هر جامعه‌ای، نه صرفاً یک نهاد اداری، بلکه یک ساختار زیربنایی و راهبردی است که نه تنها مسئولیت خطیر تربیت سرمایه انسانی کشور را بر عهده دارد، بلکه معیار سنجش کیفیت حکمرانی، میزان عدالت اجتماعی، و ظرفیت کلی یک ملت برای توسعه پایدار به شمار می‌آید. این نهاد حیاتی، برای دستیابی به رسالت بنیادین خود در سطح مطلوب، نیازمند یک رکن حمایتی قدرتمند است: مدیریت اثربخش منابع انسانی. در جهان متحول کنونی که سازمان‌ها با چالش‌های پیچیده ناشی از تغییرات سریع فناوریانه، جمعیتی و فرهنگی مواجه هستند، مدیریت راهبردی منابع انسانی به یکی از ارکان کلیدی پایداری و پیشرفت نهادهای عمومی، به‌ویژه در جهت ارتقای نظام آموزشی، بدل شده است (بیگلری و همکاران، ۱۴۰۰).

باین حال، در ساختار سنتی و متمرکز آموزش و پرورش ایران، اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با چالش‌هایی جدی روبروست. مسائلی نظیر ناپایداری سیاست‌گذاری‌ها، ضعف در پیوند بین آموزش‌های ضمن خدمت با نیازهای واقعی مدارس، بی‌توجهی به شایستگی‌های حرفه‌ای، و فقدان نظام شفاف ارتقا و پاداش، کارآمدی منابع انسانی را در این نهاد تضعیف کرده و مانع از ارتقای اثربخش نظام تعلیم و تربیت می‌شود (رنگریز، ۱۳۹۴؛ حاجیلو و همکاران، ۱۴۰۰). این وضعیت ضرورت بازنگری در شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی را از یک نگاه صرفاً اداری، به یک چارچوب راهبردی و مشارکتی برجسته می‌سازد.

در این راستا، مفهوم حکمرانی خوب در سال‌های اخیر به کلیدی‌ترین چارچوب تحلیلی برای مدیریت بخش عمومی و سازمان‌های آموزشی تبدیل شده است. حکمرانی خوب با تأکید بر اصولی چون شفافیت، پاسخگویی، کارایی، مشارکت، اثربخشی، حاکمیت قانون و عدالت اجتماعی، تلاش دارد تا نظام اداری را از ساختار سلسله‌مراتبی بسته به سیستمی باز، چابک و مردم‌گرا تبدیل کند (رضایی، ۱۳۹۸؛ واحدی و همکاران، ۱۴۰۰). تجربه کشورهای موفق در اصلاح نظام‌های آموزشی نیز مؤید آن است که به‌کارگیری مؤلفه‌های حکمرانی خوب در طراحی و اجرای برنامه‌های منابع انسانی، تأثیر مستقیم و معناداری در اثربخشی سیستم آموزشی و ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت دارد (Valerio, 2024; Alamsyah et al., 2023). کاربرد این مؤلفه‌ها در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه در سطح طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌ها، می‌تواند بستر مناسبی برای ارتقاء بهره‌وری، افزایش انگیزش و توسعه پایدار منابع انسانی فراهم آورد که مستقیماً به ارتقای نظام تعلیم و تربیت ختم می‌شود (Hidir et al., 2021; Ashari, 2024).

مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که تطابق میان راهبردهای منابع انسانی و الگوهای حکمرانی، نه تنها باعث ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری می‌گردد، بلکه موجب افزایش اعتماد عمومی به نهادهای آموزشی، بهبود عدالت در توزیع فرصت‌های شغلی، و افزایش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری منابع انسانی نیز می‌شود (Pettersson & Lewis, 2024; Gelander, 2009; Jitmau et al., 2024). به‌عنوان نمونه، پژوهش والریو (۲۰۲۴) در زمینه حکمرانی محلی در آموزش، حاکی از آن است که مشارکت کارکنان در طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی، نقش مهمی در افزایش اثربخشی اجرای این برنامه‌ها ایفا می‌کند و این اثربخشی در نهایت به بهبود کیفیت نظام آموزشی ختم خواهد شد.

از سوی دیگر، تحقیقات داخلی نیز این رویکرد را تأیید کرده‌اند. پژوهش آفازاده و همکاران (۱۳۹۴) با تأکید بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، نشان داده است که استراتژی‌های سازمان‌های حاکمیتی زمانی مؤثر واقع می‌شوند که در قالب فرایندهای مشارکتی و بازطراحی شده قرار گیرند. در پژوهشی دیگر، مهران‌پور و همکاران (۱۳۹۷) الگویی را برای توسعه منابع انسانی بر پایه ارزش‌های سازمانی ارائه دادند که در آن بر ارتباط تنگاتنگ بین حکمرانی و توسعه سرمایه انسانی برای دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت تأکید شده است. همچنین گلشنی و همکاران (۱۳۹۹) با تکیه بر مدل جامع شایستگی، بر نقش تعیین‌کننده مؤلفه‌های فردی و ساختاری در بهره‌وری منابع انسانی تأکید کرده‌اند.

لذا، پژوهش حاضر با هدف اصلی طراحی مدلی برای اجرای مؤثر برنامه‌های منابع انسانی به‌منظور بهبود نظام آموزشی بر اساس مؤلفه‌های حکمرانی خوب، انجام پذیرفت تا پاسخی ساختارمند به چالش‌های موجود ارائه دهد.

جدول ۱. مدل پیشنهادی تحقیق

سطح	مشارکت و شایسته‌سالاری	شفافیت و پاسخگویی	اثربخشی و کارایی	عدالت و فرهنگ‌سازمانی	حاکمیت قانون و سیاست‌گذاری
اجرا	وجود آیین‌نامه‌های مرتبط با شایسته‌سالاری	تهیه گزارش‌های منابع انسانی برای نهادهای ناظر	وجود برنامه‌های منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی	وجود ضوابط رسمی در استخدام	مستندسازی قوانین مرتبط با منابع انسانی
نمادین	Adawiah et al., 2025	Lewis & Pettersson Gelandar, 2009	Hasnadi, 2019	Mardiyah et al., 2024	Lewis & Pettersson Gelandar, 2009
سیاسی	تأثیرگذاری عوامل سیاسی در انتصابات منابع انسانی	بازخورددهی به نهادهای تصمیم‌گیر سیاسی	برنامه‌ریزی منابع انسانی با در نظر گرفتن سیاست‌های کلان	تأثیر روابط غیررسمی در فرآیندهای منابع انسانی	تغییر در رویه‌های اجرای قانون بر اساس شرایط نهادی
اساسی	Siregar et al., 2023	Valerio, 2024	Alamsyah et al., 2023	Siregar et al., 2023	Hidir et al., 2021
اداری	کاربست ساختارهای گزینش مبتنی بر شایستگی	استفاده از سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی	استفاده از داده‌ها برای تحلیل منابع انسانی	رعایت نسبی ضوابط رسمی در فرآیندهای کاری	استفاده از قوانین منابع انسانی در مدیریت ساختاری
ی	Supriyadi & Martini, 2023	Supriyadi & Martini, 2023	Jitmau et al., 2024	Nuraeni, 2019	Borzoei, 2023
تجرب‌بی	اجرای فرآیندهای مبتنی بر ارزیابی عملکرد و مسیرهای ارتقاء	استفاده از نظام‌های ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی سازمانی	اجرای فرآیندهای مبتنی بر تحلیل نیازهای سازمانی	اجرای ضوابط برابر در فرآیندهای منابع انسانی	تدوین و اجرای سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر داده‌ها
	Jitmau et al., 2024	Ashari, 2024	Borzoei, 2023	Amalia, 2012	Valerio, 2024

در نظام تعلیم و تربیت، که با ساختاری گسترده، متکثر و مبتنی بر تعاملات اجتماعی وسیع مواجه است، اجرای موفق برنامه‌های منابع انسانی نیازمند سازوکاری است که بتواند پیوندی محکم و اثرگذار بین سیاست‌گذاری کلان، اجرای عملیاتی و نظارت ارزیابانه برقرار کند. مدل‌های سنتی که اغلب بر تصمیم‌گیری متمرکز و رویکردهای بوروکراتیک استوار بوده‌اند، ظرفیت پاسخ‌گویی به این پیچیدگی‌ها را از دست داده و در شرایط متغیر کنونی، کارآمدی لازم برای ارتقای نظام تعلیم و تربیت را ندارند (Martini, 2023; Borzoei, 2023 & Supriyadi). در مقابل، با رشد رویکردهای مبتنی بر حکمرانی خوب در نهادهای آموزشی در سراسر جهان، شاهد تحولی چشمگیر در الگوهای مدیریت منابع انسانی هستیم. این تحول که بر تفویض اختیار، شفافیت در ارزیابی عملکرد، طراحی مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان تأکید دارد، یکی از پیش‌شرط‌های کلیدی برای ارتقای کیفی نظام تعلیم و تربیت محسوب می‌شود و اثربخشی ملموسی در بهبود عملکرد سیستم‌های آموزشی، به‌ویژه در کشورهای جنوب شرقی آسیا، داشته است (Nuraeni, 2019; Siregar et al., 2023).

از منظر نظری، پیوند میان حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی، ریشه در تئوری‌های نوین مدیریت دولتی (NPM) و حکمرانی جدید (NG) دارد. این نظریه‌ها بر انتقال قدرت از دولت متمرکز به شبکه‌های تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری چند سطحی، و ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی تأکید می‌کنند. این چارچوب نظری، به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش با توجه به ماهیت انسانی و تعاملی این بخش، کارایی دوچندان دارد و می‌تواند مسیر را برای ارتقای نظام تعلیم و تربیت هموار سازد (حیدری، ۱۴۰۱؛ Ashari, 2024). برای مثال، پژوهش حاجیلو و همکاران (۱۴۰۰) در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور نشان داده است که تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور با تکیه بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب، منجر به ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی، افزایش رضایتمندی کارکنان و نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخ‌گویی شده است که می‌تواند الگویی ارزشمند برای نظام تعلیم و تربیت باشد.

در چارچوب نظریه نهادگرایی (DiMaggio & Powell, 1983)، سازمان‌ها و نظام‌های حکمرانی تحت تأثیر قواعد، هنجارها و ساختارهای رسمی و نمادین شکل می‌گیرند که رفتارهای سازمانی را جهت‌دهی می‌کنند. بر این مبنا، مدل پیشنهادی تحقیق حاضر دارای چهار سطح هم‌افزا است: سطح نمادین شامل تدوین و ساماندهی آیین‌نامه‌ها و اسناد

بالادستی برای تثبیت مشروعیت سیاست‌ها؛ سطح سیاسی که به نقش شبکه‌های قدرت و نفوذ تصمیم‌گیران در روند سیاست‌گذاری و انتصابات اشاره دارد؛ سطح اداری با تمرکز بر سازوکارهای اجرایی و سامانه‌های اطلاعاتی رسمی؛ و سطح تجربی که مبتنی بر داده‌های عملکردی و تحلیل بازخوردهای واقعی از اجرای سیاست‌ها است.

تلفیق این چهار سطح زمانی اثربخش خواهد بود که نمادها دارای معنا و کارکرد واقعی باشند، تصمیم‌گیری‌ها در چارچوب پاسخگویی سیاسی قرار گیرند، ساختار اداری منعطف و داده‌محور عمل کند و یادگیری سازمانی موجب اصلاح مستمر عملکرد شود. در این میان، نظریه قدرت و سیاست (Mintzberg, 1983) به توضیح روابط نفوذ و تعاملات قدرت در سطح سیاسی می‌پردازد، درحالی‌که نظریه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (McMahan & Wright, 2011) سازوکارهای اداری و تجربی مدل را تبیین می‌کند. افزون بر این، دیدگاه یادگیری سازمانی (Schön, & Argyris, 1978) نقش بازخورد و اصلاح مستمر سیاست‌ها بر پایه داده‌های واقعی را برجسته می‌سازد. تلفیق سه نظریه فوق، زیرساخت نظری یکپارچه‌ای برای فهم و بهبود حکمرانی منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فراهم می‌آورد.

مدل‌های موجود در این زمینه نشان می‌دهند که ترکیب دانش بومی با رویکردهای حکمرانی بین‌المللی، می‌تواند به طراحی الگوهای اجرایی بومی و پایدار منجر شود. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که فقدان یک مدل اجرایی منسجم، مبتنی بر حکمرانی خوب در برنامه‌های منابع انسانی نظام تعلیم و تربیت، خلأیی اساسی در ساختار مدیریتی این نهاد محسوب می‌شود. خلأیی که اگر با مطالعه علمی، تحلیل محیطی، شناخت ظرفیت‌های انسانی و الگوبرداری تطبیقی پر شود، می‌تواند به تحول اساسی در کیفیت خدمات آموزشی و عملکرد منابع انسانی و نهایتاً ارتقای نظام تعلیم و تربیت منجر گردد. با توجه به ضرورت‌های پیش‌گفته، این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش بنیادی است: مدل اجرایی اثربخش برنامه‌های منابع انسانی در نظام تعلیم و تربیت با تأکید بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب چیست؟

روش

این پژوهش از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از منظر رویکرد، ترکیبی (Sequential Exploratory Mixed Methods) است. این روش‌شناسی، که شامل فاز کیفی اکتشافی و فاز کمی تحلیلی است، به‌منظور طراحی، اعتبارسنجی و سطح‌بندی نهایی مدل اجرایی برنامه‌های منابع انسانی در ارتقای نظام تعلیم و تربیت انتخاب گردید؛ زیرا امکان شناسایی جامع مؤلفه‌های نظری در گام اول و سپس، تأیید و تحلیل روابط پیچیده آن‌ها را با استفاده از داده‌های تجربی در گام دوم فراهم می‌آورد.

مرحله اول: شناسایی مؤلفه‌ها با تکنیک دلفی (فاز کیفی)

در گام نخست، به‌منظور شناسایی جامع مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مرتبط با حکمرانی خوب در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی آموزش و پرورش، از تکنیک دلفی (Delphi Technique) بهره گرفته شد. دلفی، به‌عنوان یک روش کمی مبتنی بر قضاوت آگاهانه خبرگان، امکان دستیابی به اجماع نظر تخصصی را فراهم می‌آورد. این فرآیند با مرور دقیق ادبیات نظری، پژوهش‌های پیشین و تحلیل اسناد بالادستی حوزه تعلیم و تربیت آغاز شد تا مؤلفه‌های اولیه استخراج گردند. متعاقباً، این مؤلفه‌ها طی سه دور نظرسنجی از ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مورد ارزیابی قرار گرفتند. انتخاب تعداد ۱۵ نفر در این مرحله، به دلیل تمرکز بر کسب نظر تخصصی، عمق‌بخشی به محتوای کیفی و تسهیل فرآیند اجماع‌سازی در دورهای متوالی، مطابق با رویکردهای استاندارد توسعه مدل‌های کیفی صورت پذیرفت. این خبرگان، با تخصص و تجربه خود در مدیریت منابع انسانی، حکمرانی خوب و علوم تربیتی، نقش حیاتی در پالایش، اصلاح و بومی‌سازی شاخص‌ها برای محیط آموزش و پرورش ایفا کردند.

مرحله دوم: اعتبارسنجی و تأیید مدل با مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) (فاز کمی)

پس از تثبیت و نهایی‌سازی شاخص‌ها در مرحله دلفی، مرحله دوم تحقیق به سنجش روایی و پایایی مدل پیشنهادی در یک بستر کمی گسترده‌تر اختصاص یافت. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که بر

اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی و منطقه‌ای وزارت آموزش و پرورش بود که مستقیماً در فرایندهای مرتبط با منابع انسانی و امور تعلیم و تربیت دخیل بودند. از آنجا که حجم جامعه (N) مشخص و بسیار بزرگ بود ($N > 20000$)، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای پذیرفته‌شده در مطالعات پیمایشی، ۳۸۶ نفر تعیین گردید و نمونه‌گیری با روش تصادفی طبقه‌بندی‌شده انجام شد.

برای اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، روایی محتوایی پرسشنامه با بهره‌گیری از شاخص‌های لاوشه (CVR) و CVI و با نظر همان ۱۵ نفر خبرگان مرحله دلفی موردسنجش قرار گرفت که مقادیر هر دو شاخص در سطح قابل قبول قرار گرفتند. همچنین، پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها محاسبه شد که مقادیر بالاتر از ۰٫۷۸، حاکی از پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها بود. در گام نهایی این مرحله، برای بررسی ساختار مدل و تحلیل روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. در این فرآیند، هم مدل اندازه‌گیری (شامل تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید شاخص‌ها و مؤلفه‌ها) و هم مدل ساختاری (شامل تحلیل مسیرها، ضرایب تعیین (R^2)، قدرت اثر (Q^2) و برازش کلی مدل) موردبررسی دقیق قرار گرفت. برازش مدل از طریق شاخص‌هایی چون بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)، و آزمون‌های معناداری (T-value و P-value) ارزیابی شد تا از کفایت مدل برای تبیین روابط اطمینان حاصل شود.

مرحله سوم: سطح‌بندی مؤلفه‌ها با مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای اولویت‌بندی در مرحله نهایی پژوهش، به منظور شناسایی سطح و ترتیب اثرگذاری مؤلفه‌های مدل طراحی‌شده که برای پیاده‌سازی مؤثر در نظام تعلیم و تربیت حیاتی است، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. در این راستا، پرسشنامه‌های ماتریسی ISM میان همان ۱۵ نفر خبرگان مشارکت‌کننده در تکنیک دلفی مجدداً توزیع گردید تا ارزیابی دقیق و عمیقی از روابط علی و تأثیرات متقابل بین مؤلفه‌ها به دست آید. داده‌های گردآوری‌شده با بهره‌گیری از نرم‌افزار MATLAB تحلیل شد و نتایج آن در قالب سطوح ساختاری، روابط پیش‌نیازی و نمودارهای سلسله‌مراتبی استخراج گردید. این تحلیل، تصویر روشن‌تر و کاربردی‌تری از جایگاه و نقش هر مؤلفه در ساختار نهایی مدل ارائه می‌دهد و امکان اولویت‌بندی راهبردی در پیاده‌سازی برنامه‌های منابع انسانی در راستای ارتقای نظام تعلیم و تربیت را فراهم می‌سازد.

یافته‌ها

در این بخش، به تشریح دقیق فرایند شناسایی و اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب در منابع انسانی نظام تعلیم و تربیت ایران، با بهره‌گیری از تکنیک دلفی فازی پرداخته می‌شود. این رویکرد، در راستای پاسخ به پرسش پژوهش مبنی بر تبیین ساختار مفهومی مدل، به کار گرفته شد تا ضمن بهره‌مندی از خرد جمعی خبرگان، دقت قضاوت‌ها در محیط‌های عدم قطعیت نیز به حداکثر رسد.

فرایند پژوهش در این مرحله با مرور جامع و انتقادی ادبیات نظری و پیشینه تجربی داخلی و بین‌المللی مرتبط با حکمرانی خوب، منابع انسانی و نظام تعلیم و تربیت آغاز گردید. این امر، بستر لازم را برای استخراج مؤلفه‌های اولیه فراهم آورد (جدول ۲ مؤلفه‌های اولیه). سپس، با برگزاری جلسات متعدد با گروهی از خبرگان برجسته حوزه آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر جنبه‌های حکمرانی)، گام‌های اولیه برای طراحی پرسشنامه‌ای ساختاریافته برداشته شد. این پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای (با طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت)، ابزاری برای سنجش اهمیت و میزان توافق خبرگان بر روی مؤلفه‌های پیشنهادی بود.

پس از تدوین و اعتبارسنجی اولیه پرسشنامه، سه دور دلفی فازی متوالی با حضور پانزده نفر از خبرگان کلیدی و صاحب‌نظر در حوزه حکمرانی و منابع انسانی آموزش و پرورش، اجرا شد. هدف از این تکرار دوره‌ها، نیل به اجماع پایدار و معنادار میان نظرات خبرگان در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل بود. رویکرد فازی، امکان مدیریت عدم

قطعیّت و بیان کیفی قضاوت‌ها را فراهم آورد و به‌این‌ترتیب، اعتبار نتایج حاصله را به شکل قابل‌توجهی افزایش داد. همان‌طور که در جدول ۲. منعکس شده است، از مجموع ۳۵ مؤلفه اولیه استخراج‌شده از ادبیات و نظرات خبرگان، برخی مؤلفه‌ها پس از دور اول یا دوم به دلیل عدم کسب حدنصاب لازم یا عدم تثبیت در میانگین قضاوت‌ها، حذف گردیدند. به‌عنوان‌مثال، مؤلفه‌هایی نظیر «تأثیرگذاری عوامل سیاسی در انتصابات»، «عدم بازخورددهی به نهادهای تصمیم‌گیر سیاسی» و «روابط غیررسمی و غیرشفاف در تصمیم‌گیری‌ها»، با وجود طرح اولیه، به دلیل مغایرت با اصول حکمرانی خوب و عدم کسب اجماع کافی از سوی خبرگان، در دورهای بعدی مورد تأیید قرار نگرفتند.

جدول ۲. اجرای ۳ دور تکنیک دلفی

ردیف	مؤلفه	مقدار دیفازی ۱	مقدار دیفازی ۲	مقدار دیفازی ۳	تشخیص
۱	وجود آیین‌نامه‌های مرتبط با شایسته‌سالاری	۶/۵۳	۷/۷۰	۷/۷۰	تأیید
۲	تهیه گزارش‌های منابع انسانی برای نهادهای ناظر	۷/۳۳	۷/۴۷	۷/۴۷	تأیید
۳	وجود برنامه‌های منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی	۷/۹۶	۸/۰۰	۸	تأیید
۴	وجود ضوابط رسمی در استخدام	۷/۲۳	۷/۷۳	۷/۷۳	تأیید
۵	مستندسازی قوانین مرتبط با منابع انسانی	۶/۷	۷/۵۳	۷/۵۳	تأیید
۶	تأثیرگذاری عوامل سیاسی در انتصابات منابع انسانی	۸/۳	۴/۸۳	۰	رد
۷	بازخورددهی به نهادهای تصمیم‌گیر سیاسی	۷/۷۳	۵/۴۰	۰	رد
۸	برنامه‌ریزی منابع انسانی با در نظر گرفتن سیاست‌های کلان	۷/۶	۷/۳۰	۴/۳۰	رد
۹	تأثیر روابط غیررسمی در فرآیندهای منابع انسانی	۸/۱۶	۵/۲۳	۰	رد
۱۰	تغییر در رویه‌های اجرای قانون بر اساس شرایط نهادی	۶/۸۶	۵/۸۳	۰	رد
۱۱	کاربست ساختارهای گزینش مبتنی بر شایستگی	۷/۹۳	۷/۷۷	۵/۷۷	رد
۱۲	استفاده از سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی	۸/۱۳	۷/۶	۷/۵۰	تأیید
۱۳	استفاده از داده‌ها برای تحلیل منابع انسانی	۷/۷۶	۷/۵۳	۵/۲۴	رد
۱۴	رعایت نسبی ضوابط رسمی در فرآیندهای کاری	۷/۲۳	۷/۱۷	۵/۱۷	رد
۱۵	استفاده از قوانین منابع انسانی در مدیریت ساختاری	۷/۹۶	۷/۹۳	۷/۹۳	تأیید
۱۶	اجرای فرآیندهای مبتنی بر ارزیابی عملکرد و مسیرهای ارتقاء	۰	۷/۶۷	۷/۶۷	تأیید
۱۷	استفاده از نظام‌های ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی سازمانی	۰	۷/۷۷	۷/۷۷	تأیید
۱۸	اجرای فرآیندهای مبتنی بر تحلیل نیازهای سازمانی	۰	۷/۳۳	۷/۳۳	تأیید
۱۹	اجرای ضوابط برابر در فرآیندهای منابع انسانی	۰	۶/۹۷	۷/۸۱	رد
۲۰	تدوین و اجرای سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر داده‌ها	۰	۷/۴۰	۷/۴۹	تأیید
۲۱	طراحی مسیر شغلی برای کارکنان کلیدی	۰	۷/۸۷	۷/۸۷	تأیید
۲۲	به‌کارگیری نظام شناسایی استعدادها	۰	۷/۵۳	۷/۵۳	تأیید
۲۳	نظارت بر تعهدات استخدامی مبتنی بر شایستگی	۰	۷/۶۰	۶/۶۰	رد
۲۴	میزان شفافیت رویه‌های منابع انسانی	۰	۷/۴۰	۷/۴	تأیید
۲۵	ایجاد فرصت‌های برابر توسعه حرفه‌ای	۰	۷/۲۰	۷/۶۹	تأیید
۲۶	تخصیص بهینه منابع انسانی در واحدهای آموزش و پرورش	۰	۷/۴۰	۷/۴	تأیید
۲۷	تطابق وظایف با تخصص کارکنان	۰	۷/۶۷	۷/۶۷	تأیید
۲۸	میزان اثرگذاری آموزش‌های ضمن خدمت	۰	۷/۰۷	۷/۳۷	تأیید
۲۹	نظارت بر تحقق اهداف برنامه‌های منابع انسانی	۰	۷/۳۷	۷/۳۷	تأیید
۳۰	برقراری عدالت در ارتقاء شغلی	۰	۷/۶۰	۷/۶	تأیید
۳۱	استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیندهای منابع انسانی	۰	۷/۲۷	۷/۲۷	تأیید
۳۲	تدوین استانداردهای حرفه‌ای منابع انسانی	۰	۷/۵۳	۷/۱۶	تأیید
۳۳	حمایت از نوآوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰	۷/۷۳	۷/۴۵	تأیید
۳۴	پایش مستمر اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی	۰	۷/۶۷	۷/۶۷	تأیید
۳۵	توجه به پایداری سازمانی در برنامه‌های منابع انسانی	۰	۷/۸۳	۷/۳۹	تأیید

قاعده تصمیم‌گیری در دوره‌های دلفی فازی مشخص گردید. پس از شناسایی و تأیید مؤلفه‌های کلیدی از طریق رویکرد دلفی فازی، گام بعدی در فرایند پژوهش، اعتبارسنجی ساختار مدل مفهومی و روابط میان مؤلفه‌های شناسایی شده بود. این مرحله با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) مبتنی بر واریانس و نرم‌افزار Smart PLS انجام شد. هدف اصلی، ارزیابی روایی (همگرا و واگرا)، پایایی (درونی و ترکیبی) و قدرت تبیین (R^2) هر یک از مؤلفه‌ها در چارچوب مدل اجرایی حکمرانی خوب در منابع انسانی آموزش و پرورش بود.

بخش دوم: اعتبارسنجی ساختار مدل با SEM

نرم‌افزار Smart PLS، حاکی از کفایت و اعتبار ساختارهای اندازه‌گیری شده و روابط علی میان آن‌هاست. شاخص آلفای کرونباخ: مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌ها، بالاتر از ۰/۷۰ گزارش شده است. این امر نشان‌دهنده همسانی درونی (Internal Consistency) مطلوب سؤالات مربوط به هر مؤلفه است و اطمینان می‌دهد که آیتم‌های هر سازه به درستی یک مفهوم واحد را می‌سنجند. این نتایج، بر دقت ابزار اندازه‌گیری در گردآوری داده‌ها مهر تأیید می‌گذارد.

پایایی ترکیبی (Composite Reliability): تمامی مؤلفه‌ها، مقادیر پایایی ترکیبی بالاتر از آستانه قابل قبول ۰/۷۰ را کسب کرده‌اند. این شاخص، نمایانگر ثبات و دقت ابزار پژوهش در سنجش سازه‌ها در طول زمان است و تأیید می‌کند که پرسشنامه از قابلیت تکرارپذیری نتایج برخوردار است.

شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده): در اغلب مؤلفه‌ها، مقدار AVE بالاتر از ۰/۵۰ است. این شاخص، بیانگر آن است که هر سازه، بیش از ۵۰ درصد از واریانس آیتم‌های خود را تبیین می‌کند. این موضوع، روایی همگرا (Convergent Validity) برای ساختارهای مدل را تأیید می‌کند؛ به این معنا که آیتم‌های مربوط به یک سازه، با یکدیگر همگرا هستند و به درستی آن سازه را می‌سنجند.

مقادیر R^2 (ضریب تعیین): مقادیر R^2 که برای متغیرهای وابسته گزارش شده، بیانگر میزان تبیین‌پذیری آن‌ها توسط سایر مؤلفه‌های مدل است. در برخی مؤلفه‌ها نظیر «تطابق وظایف با تخصص کارکنان» ($R^2=0.80$) و «نظارت بر تحقق اهداف برنامه‌های منابع انسانی» ($R^2=0.78$)، قدرت تبیین بسیار بالایی مشاهده می‌شود که بیانگر استحکام ساختاری مدل در تبیین این ابعاد کلیدی حکمرانی خوب است. این موضوع نشان می‌دهد که مدل قادر است بخش قابل توجهی از تغییرات در این مؤلفه‌ها را توضیح دهد. از سوی دیگر، مؤلفه‌هایی چون «تدوین و اجرای سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر داده‌ها» ($R^2=0.57$) و «حمایت از نوآوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی» ($R^2=0.57$)، دارای مقادیر نسبتاً پایین‌تری در R^2 هستند. این امر می‌تواند حاکی از تأثیرگذاری عوامل بیرونی دیگر یا لزوم بررسی عمیق‌تر روابط پیچیده‌تر در این حوزه‌ها باشد.

شاخص کلی برازش مدل (GoF): مقدار شاخص کلی برازش مدل (GoF) برابر با ۰/۶۶۲ گزارش شده است. این شاخص، که از فرمول هندسی میانگین میانگین‌های AVE و R^2 استخراج می‌شود، به ارزیابی کلی کیفیت برازش مدل می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار به دست آمده از آستانه ۰/۳۶ (که توسط ورتلس به عنوان معیار برازش قوی مدل‌های PLS-SEM پیشنهاد شده است) فراتر رفته، می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی طراحی شده از کفایت تئوریک و تجربی مناسبی برخوردار بوده و قابلیت تبیین روابط بین مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی منابع انسانی در آموزش و پرورش را داراست. این برازش قوی، به محقق اطمینان می‌دهد که مدل ارائه شده، ابزاری معتبر برای فهم و ارتقای حکمرانی خوب در منابع انسانی آموزش و پرورش است.

جدول ۳. بررسی شاخص‌های برازش مدل

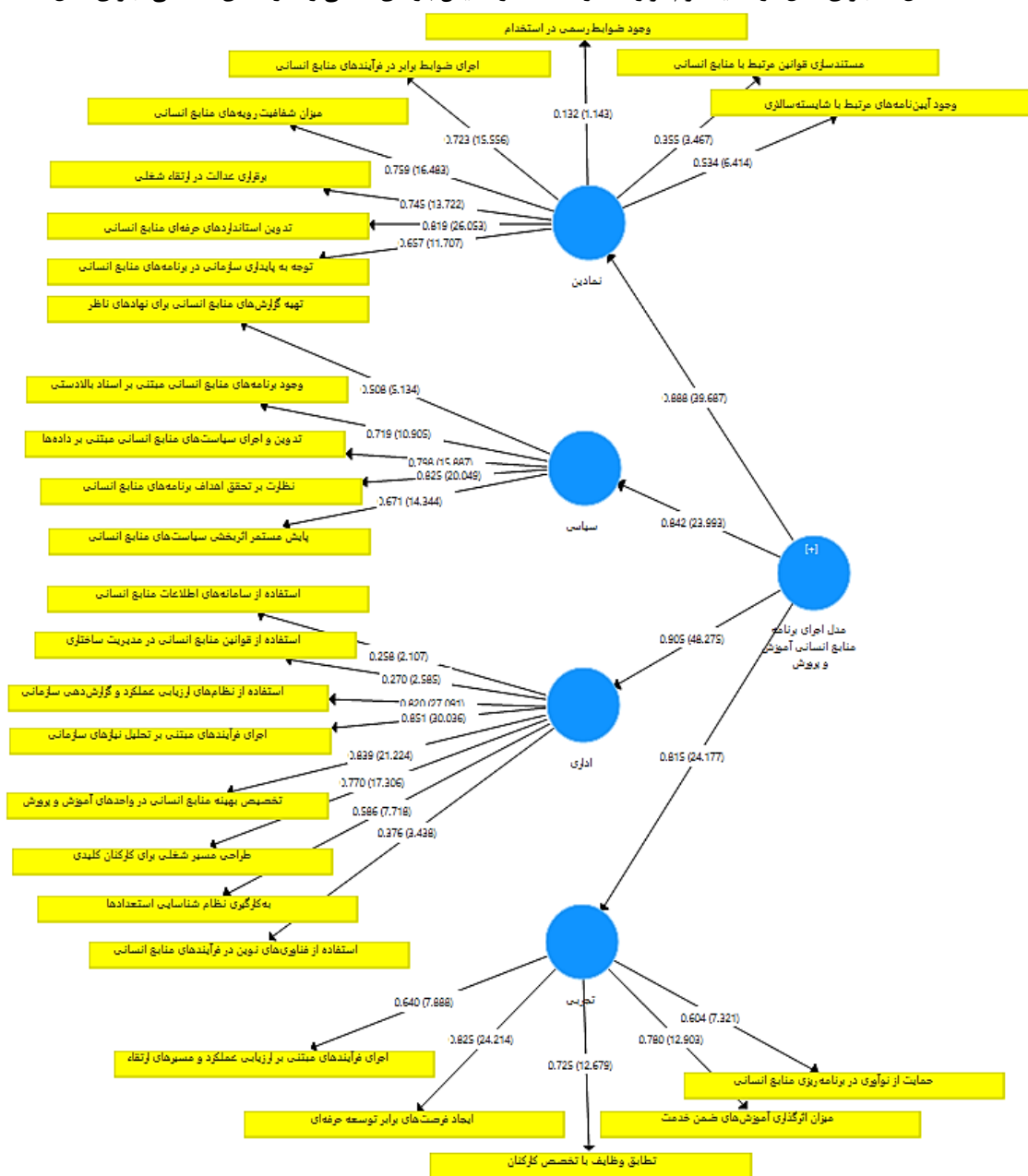
مؤلفه	نماد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R Square
وجود آیین‌نامه‌های مرتبط با شایسته‌سالاری	A	۰/۷	۰/۸	۰/۸۹	۰/۵۱
مستندسازی قوانین مرتبط با منابع انسانی	B	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۵۷
وجود ضوابط رسمی در استخدام	C	۰/۸۱	۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۶۲
اجرای ضوابط برابر در فرآیندهای منابع انسانی	D	۰/۸	۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۶۱
میزان شفافیت رویه‌های منابع انسانی	E	۰/۸	۰/۸۹	۰/۷۴	۰/۵۳
برقراری عدالت در ارتقاء شغلی	F	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۷۸	۰/۶۶
تدوین استانداردهای حرفه‌ای منابع انسانی	J	۰/۷۵	۰/۸	۰/۷۵	۰/۷۱
توجه به پایداری سازمانی در برنامه‌های منابع انسانی	H	۰/۷۴	۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۷۳
تهیه گزارش‌های منابع انسانی برای نهادهای ناظر	I	۰/۸۸	۰/۹	۰/۵۹	۰/۷۲
وجود برنامه‌های منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی	J	۰/۷	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۶۸
تدوین و اجرای سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر داده‌ها	K	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۵۳	۰/۵۷
نظارت بر تحقق اهداف برنامه‌های منابع انسانی	L	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۵۸	۰/۷۸
پایش مستمر اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی	M	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۵۹	۰/۷۸
استفاده از سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی	N	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۷۴
استفاده از قوانین منابع انسانی در مدیریت ساختاری	O	۰/۷	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۷۶
استفاده از نظام‌های ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی سازمانی	P	۰/۷۸	۰/۸۳	۰/۷۷	۰/۷۱
اجرای فرآیندهای مبتنی بر تحلیل نیازهای سازمانی	Q	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۵۸
تخصیص بهینه منابع انسانی در واحدهای آموزش و پرورش	R	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۵۹	۰/۵۴
طراحی مسیر شغلی برای کارکنان کلیدی	S	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۵۵	۰/۷۳
به کارگیری نظام شناسایی استعدادها	T	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۶۴
استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیندهای منابع انسانی	U	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۷۳
اجرای فرآیندهای مبتنی بر ارزیابی عملکرد و مسیرهای ارتقاء	V	۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۵۵
ایجاد فرصت‌های برابر توسعه حرفه‌ای	W	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۶۶	۰/۷۴
تطابق وظایف با تخصص کارکنان	X	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۸۰
میزان اثرگذاری آموزش‌های ضمن خدمت	Y	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۵۹	۰/۶۹
حمایت از نوآوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی	Z	۰/۷۲	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۵۷

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2} = ۶۶۲/۰$$

اجرای مدل تحقیق در محیط نرم‌افزار Smart PLS:

در ادامه، مدل تحقیق در محیط نرم‌افزار اسمارت PLS اجرا شده است. نمودار ترسیم‌شده (شکل ۱)، بازنمایی روشنی از ساختار مفهومی تحقیق ارائه می‌دهد؛ به گونه‌ای که کلیه ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده در ارتباطی معنادار و هدفمند با متغیر محوری تحقیق، یعنی «اجرای برنامه‌های منابع انسانی در آموزش و پرورش با رویکرد حکمرانی خوب»، قرار گرفته‌اند. این پیوندهای مفهومی و علی نشان می‌دهند که اجزای مدل نه تنها به صورت منفرد معنا دارند، بلکه در یک ساختار نظام‌مند، نقش مکمل و تقویت‌کننده‌ای در تبیین و تحقق هدف کلان پژوهش ایفا می‌کنند. انسجام درونی مدل و هم‌راستایی مؤلفه‌ها با محور اصلی تحقیق، حاکی از اعتبار نظری چارچوب پیشنهادی و سازگاری آن با مبانی علمی و تجربی موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی و حکمرانی خوب است.

شکل ۱. اجرای مدل در محیط نرم‌افزار اسمارت PLS و نمایش بارهای عاملی و قدر مطلق عدد تی اجزای مدل



Homepage: <https://itt.cfu.ac.ir/>

جدول ۴، به بررسی شاخص‌های کلیدی برازش مدل در سطح متغیرهای پنهان پرداخته و شامل شاخص‌های مهمی همچون فورنل-لارکر، AVE، CR، R^2 ، f^2 و Q^2 است.

جدول ۴. بررسی شاخص‌های برازش مدل در خصوص ابعاد مدل

متغیر	نماد	فورنل-لارکر					AVE	CR	R2	F	Q2	GOF
		A	B	C	D	E						
نمادین	A	۰/۸۷					۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۵۹	۰/۸۵	۰/۲۳	۰/۶۵
سیاسی	B	۰/۳۵	۰/۹				۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۶۶	۱/۱۲	۰/۲۴	
اداری	C	۰/۱۹	۰/۵۱	۰/۸۶			۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۶۹	۱/۴۳	۰/۲۰	
تجربی	D	۰/۰۹	۰/۳۱	۰/۱۱	۰/۸۸		۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۷۱	۱/۲	۰/۲۹	
اجرای برنامه‌های منابع انسانی	E	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۲۳	۰/۰۲	۰/۹۰	۰/۸۰	۰/۷۹	-	-	-	
میانگین							۰/۷۷	-	۰/۶۵	-	-	

نکات برجسته نتایج جدول ۴:

روایی و پایایی سازه‌ها: تمامی سازه‌ها (متغیرها) مقادیر AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ و CR بزرگ‌تر از ۰/۷ را نشان می‌دهند که این امر بیانگر روایی همگرا و پایایی مناسب تمامی سازه‌ها است.

قدرت تبیین مدل: مقدار GOF برابر با ۰/۶۵ است که نشان‌دهنده برازش کلی مناسب و قابل قبول مدل پژوهش است. همچنین، مقادیر Q2 مثبت و بزرگ‌تر از ۰/۲ برای تمامی متغیرها، قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل را تأیید می‌کند. اعتبارسنجی واگرایی (Discriminant Validity): ماتریس فورنل-لارکر، اعتبار واگرایی بین سازه‌ها را تأیید می‌نماید؛ به‌طوری‌که مقادیر درایه‌های قطر اصلی (همبستگی سازه با خودش) بالاتر از همبستگی آن سازه با سایر متغیرهای مدل است.

بخش سوم: مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل‌های SEM، گام بعدی شامل به‌کارگیری مدل‌سازی ساختاری تفسیری (Interpretive Structural Modeling - ISM) خواهد بود. هدف از این مرحله، بررسی ترتیب اثرگذاری اجزای مدل و تعیین سطح‌بندی و سلسله‌مراتب بین ابعاد مختلف مدل اجرای برنامه‌های منابع انسانی در آموزش و پرورش با رویکرد حکمرانی خوب است. این امر از طریق استخراج مؤلفه‌های باقی‌مانده از مراحل مدل‌سازی و ساخت ماتریس SSIM دوطرفه بر پایه ماتریس روابط اولیه صورت خواهد پذیرفت تا روابط بین مؤلفه‌ها به دقت مورد تحلیل قرار گیرد.

ماتریس ۱. ماتریس مقایسات خبرگان

Z	Y	X	W	V	U	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
•	۲	•	-۱	۱	۲	•	•	•	-۱	•	•	-۱	-۱	-۱	۲	-۱	•	•	•	•	۱	-۱	-۱	•	A
۱	•	•	-۱	۱	•	۱	•	۲	•	•	•	-۱	۱	۱	۱	•	۲	-۱	-۱	۱	•	•	•	۱	B
۱	•	•	-۱	۱	•	۱	•	۲	•	•	•	-۱	۱	•	۱	۱	•	۱	۲	۱	۲	•	•	۱	C
•	-۱	•	-۱	۲	•	•	۱	۲	۲	۱	•	•	۱	•	۲	•	۲	•	۱	•	•	۲	•	-۱	D
۱	•	•	۱	-۱	•	۱	•	۲	•	۲	۱	-۱	۱	۱	-۱	•	۱	۲	۲	•	•	-۱	-۱	•	E
•	•	•	۲	۱	•	۲	•	•	•	۲	-۱	-۱	•	-۱	•	۱	۱	-۱	•	۲	-۱	۲	۱	•	F
•	•	۱	•	-۱	۱	•	-۱	•	•	-۱	-۱	•	•	-۱	۱	•	•	•	۱	۲	•	-۱	•	•	G
•	•	•	•	•	•	۱	۲	-۱	-۱	-۱	•	۲	۲	۱	•	-۱	•	•	-۱	-۱	۲	•	۱	•	H
۱	۲	-۱	۲	•	-۱	۲	۲	۲	•	۲	•	•	•	•	-۱	•	۱	•	-۱	•	•	-۱	۲	۱	I
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-۱	-۱	۱	•	•	۱	•	-۱	•	۱	۲	-۱	•	۲	J
-۱	•	•	۱	•	•	-۱	۲	-۱	-۱	۱	۲	۱	•	•	•	•	-۱	۱	۱	-۱	•	•	-۱	۱	K
•	-۱	۱	۲	۱	•	۱	•	۱	۱	•	-۱	-۱	•	•	-۱	•	۲	•	•	-۱	-۱	-۱	-۱	۱	L
۱	-۱	۱	۱	-۱	•	۲	۲	۱	•	•	-۱	•	۱	-۱	۱	•	۲	•	۱	۱	•	۱	-۱	۱	M
•	•	•	•	•	•	-۱	۲	۱	•	۳	•	۱	۱	۲	۱	•	•	۱	۱	-۱	•	•	۱	•	N
۱	۱	۲	-۱	-۱	۱	۲	•	-۱	-۱	۲	۲	•	•	-۱	•	۲	۱	۱	۲	۲	-۱	•	۲	•	O
•	•	•	۱	۲	۱	۲	۱	۱	•	۱	•	•	-۱	۱	•	•	۱	•	•	•	۲	•	۱	۱	P
•	•	۱	•	-۱	۱	۱	-۱	•	-۱	۱	-۱	-۱	-۱	۱	•	۲	۱	•	•	۲	۲	۲	۲	•	Q
۲	-۱	•	-۱	۲	•	•	۲	۱	-۱	•	۲	۲	•	۲	•	۲	۲	۱	•	•	-۱	•	۱	•	R
•	۲	۱	۱	۱	•	۲	•	-۱	۲	۲	۱	۲	-۱	۱	•	۲	-۱	•	۲	-۱	•	-۱	-۱	•	S
•	•	•	۱	۱	•	•	•	-۱	-۱	-۱	۲	•	•	•	•	۱	•	-۱	•	•	•	•	-۱	۲	U
۱	۲	۱	-۱	•	-۱	-۱	۲	۱	۲	۱	۱	۱	-۱	•	•	•	•	۱	-۱	۱	۲	-۱	•	-۱	V
۲	•	•	•	۱	-۱	-۱	۱	•	-۱	۱	•	-۱	۲	-۱	•	۲	•	•	۲	-۱	۱	۱	۱	۱	W
۱	•	•	•	-۱	•	-۱	•	-۱	•	۲	•	-۱	-۱	•	•	۱	•	-۱	•	•	•	•	۱	•	X
•	•	•	•	۲	•	۲	۱	•	•	-۱	•	۱	۱	•	•	۲	•	•	•	•	۱	•	•	۲	Y
•	•	-۱	۲	-۱	•	•	۲	•	•	-۱	•	-۱	•	۱	•	-۱	•	•	•	-۱	•	-۱	-۱	•	Z

این ماتریس به ماتریس دسترسی اولیه و سپس به ماتریس نهایی تبدیل گردید. درنهایت، با تحلیل سطحی و ترسیم نمودار سلسله‌مراتبی، موقعیت هر یک از مؤلفه‌ها در سطح‌های مختلف تعیین گردید که نشان‌دهنده مسیرهای اثرگذاری متقابل در مدل تحقیق است. در ادامه بعد از طی مراحل لازم، تفکیک نیروهای محرکه و وابسته و سطح‌بندی عناصر

مدل نشان داده شده است.

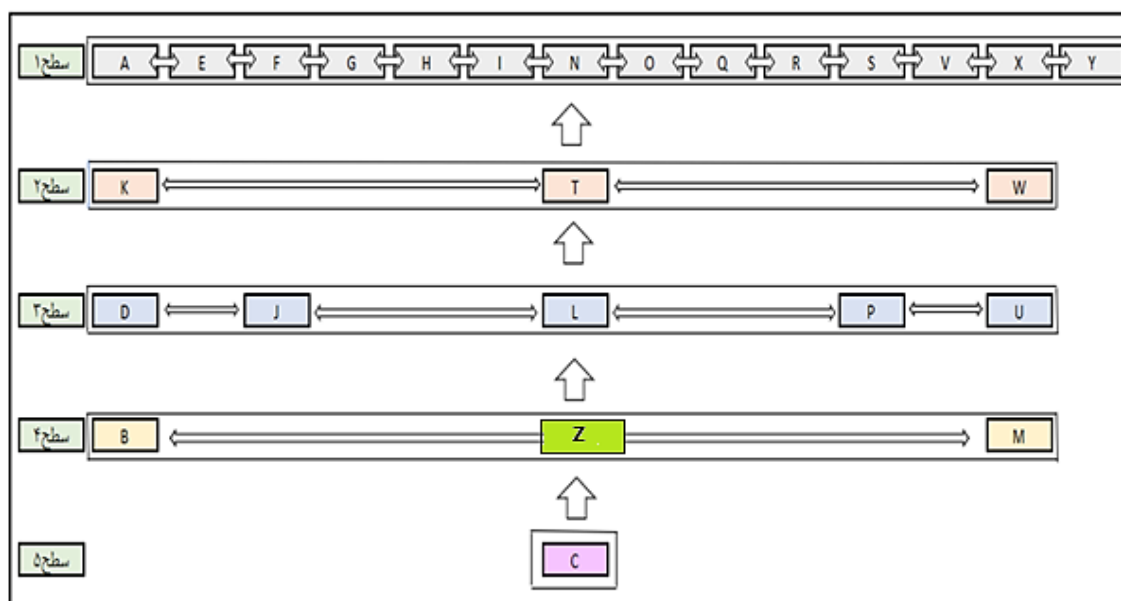
جدول ۵. تفکیک نیروهای محرکه، وابسته و سطح‌بندی عناصر مدل

نماد	میزان نفوذ	میزان وابستگی	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
A	۲۴	۲۵	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ABCDEFGF	۱
B	۲۴	۲۴	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ABCDEFGF	۴
C	۲۵	۲۳	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ABCDEFGF	۵
D	۲۵	۲۴	ABCEFGH	IJLMNOP	ABCDEFGF	۳
E	۲۵	۲۵	ABCEFGH	IJLMNOP	ABCEFGH	۱
F	۲۵	۲۵	ABCDEF	HIJLMNP	ABCDFGH	۱
J	۲۴	۲۵	ABCDEF	HIJLMNP	ABCDFH	۱
H	۲۴	۲۵	ABCDEFGF	HIJKLMNPO	ACDEFHIP	۱
I	۲۵	۲۵	ABDEFGHI	JKLMNPO	ABCDEFGF	۱
J	۲۳	۲۴	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ABDEFGH	۳
K	۲۴	۲۴	ABCDEFGF	JKLMNPO	ABCDEF	۲
L	۲۵	۲۵	ABCEFGH	IJLMNOP	ABDEFGH	۳
M	۲۵	۲۵	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ABCDEGH	۴
N	۲۵	۲۵	ABCDEGH	IJLMNOP	ABCDEGH	۱
O	۲۵	۲۵	ABCDEGH	IJLMNOP	ABCDEG	۱
P	۲۵	۲۵	ABCEGH	IJLMNOP	ABCDEFGF	۳
Q	۲۵	۲۵	K	DEFK	K	۱
R	۲۵	۲۵	ABCEFGH	IJLMNOP	ABCDEFGF	۱
S	۲۵	۲۵	ABCEFGH	IJLMNOP	ABCEFGHI	۱
T	۲۵	۲۳	ABCEFGH	IJLMNOP	ABCDEFGF	۲
U	۲۵	۲۴	ABCEFG	HIJLMNOP	ACEGHI	۳
V	۲۵	۲۵	ACEGHI	JLMNOP	ABCDEFGF	۱
W	۱۸	۲۴	ACEGHI	JLMNOP	ACEGHI	۲
X	۲۵	۲۵	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ACEGHI	۱
Y	۲۳	۲۵	ABCDEFGF	HIJLMNOP	ACEGHI	۱
Z	۱۹	۲۳	ABEFG	JKLOP	ACDF	۴

Homepage: <https://itt.cfu.ac.ir/>

پس از تعیین عناصر خروجی، عناصر ورودی و عناصر مشترک، شاخصی که عناصر خروجی و عناصر مشترک یکسانی دارند به‌عنوان اولین سطح مدل تعیین می‌شوند. پس از تعیین این سطح یعنی تأثیرگذارترین سطح، آن شاخص حذف می‌شود و اقدام به بررسی شاخص‌های یکسان عناصر ورودی و مشترک می‌گردد و آن به‌عنوان سطح بعدی انتخاب می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده تمام سطوح سیستم مشخص شوند. در شکل ۲. نتایج این فرایند گزارش شده است.

شکل ۲. مدل سطح‌بندی مؤلفه‌های مدل



بحث و نتیجه‌گیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام‌شده در پژوهش حاضر، ساختار علی و سطح‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی در آموزش و پرورش را به روشنی ترسیم کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که «وجود ضوابط رسمی در استخدام» در سطح بنیادین قرار دارد و نقش متغیر مستقل کلیدی را در سازوکار حکمرانی ایفا می‌کند. این عامل با فراهم کردن سازوکارهای مشروعیت‌بخش در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، بستر تحقق عناصر بالادستی نظیر عدالت در ارتقاء، شفافیت رویه‌ها و نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری را فراهم می‌سازد. در این معنا، یافته حاضر با رویکرد نهادگرایی جدید (DiMaggio & Powell, 1983) هم‌راستاست که مشروعیت سازمانی را حاصل تبعیت از ضوابط و ارزش‌های رسمی می‌داند. همچنین مشابه پژوهش مقیمی فیروزآبادی (۱۳۹۸)، شفافیت در ضوابط به‌عنوان عامل اولیه شکل‌گیری ادراک عدالت سازمانی در نهادهای آموزشی شناخته می‌شود.

در تبیین بعد نمادین، نتایج گویای آن است که ضوابط استخدامی و معیارهای رسمی مشروعیت‌آفرینی، نقش نمادهای پایدار فرهنگی را ایفا می‌کنند؛ این یافته در پرتو نظریه مشروعیت سازمانی قابل تحلیل است، زیرا وجود چارچوب‌های رسمی به‌منزله مکانیزم مشروعیت‌سازی تصمیمات است. پژوهش حاضر با نتایج الوانی (۱۳۹۶) و سعیدی و همکاران (۱۳۹۷) همسوست که تدوین آیین‌نامه‌های شفاف و عدالت‌محور را نخستین گام در اصلاح نظام اداری دانسته‌اند. در این سطح، بعد نمادین به‌نوعی زیربنای شکل‌گیری سایر ابعاد تلقی می‌شود.

در بعد سیاسی، یافته‌ها ارتباط معنادار میان سازوکارهای گزارش‌دهی و پاسخگویی مدیریتی را نشان دادند. این نتیجه، تأییدی بر چارچوب نظریه حکمرانی پاسخگو (Matland, 1995) است که پاسخگویی را عامل بازتولید اعتماد نهادی می‌داند. در محیط آموزش و پرورش، پاسخگویی نه از طریق فشار بیرونی بلکه از رهگذر شفافیت در تبادل داده‌های مدیریتی حاصل می‌شود. مشابه پژوهش‌های احمدی (۱۳۹۹) و جمشیدی و قاسمی (۲۰۲۱)، یافته‌ها نشان دادند که تمرکز بیش‌ازحد بر عوامل سیاسی بدون تقویت سازوکارهای داده‌محور می‌تواند کارایی نظام را تضعیف کند. از این‌رو، بعد سیاسی در بافت ایران عمدتاً نقش میانجی ایفا می‌کند، نه محرک اصلی.

در بعد اداری، نتایج آماری و ساختاری پژوهش، تأثیر چشمگیر سامانه‌های اطلاعاتی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد را تأیید کردند. این بخش از یافته‌ها با نظریه کارایی سازمانی Flippo (1999) و نیز مدل‌های نوین «مدیریت منابع انسانی هوشمند» (Ehren & Baxter, 2020) همخوانی دارد. از منظر نظری، ساختارهای رسمی پشتیبانی‌شده با

فناوری، موجب کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و ارتقای عدالت در ارزیابی کارکنان می‌شوند. یافته مشابهی در پژوهش رسولی و جعفری (۱۴۰۰) درباره استقرار سامانه‌های الکترونیکی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آموزشی به‌دست آمده که تأییدکننده نتایج این تحقیق است.

بعد تجربی نیز بُعد مکملی است که فرصت‌های برابر رشد و توسعه شغلی را در تعامل با سایر ابعاد ایجاد می‌کند. طبق نظریه سرمایه انسانی و مدل یادگیری سازمانی Burns و همکاران (2016)، یادگیری مستمر و بازاندیشی در فرآیند اشتغال منجر به افزایش بهره‌وری و ماندگاری نیروی انسانی می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در صورت حمایت رسمی از مسیرهای شغلی و آموزش‌های ضمن خدمت، سازمان قادر به بازتولید دانش ضمنی و تقویت سرمایه فکری خواهد بود؛ امری که در پژوهش‌های حیدری (۱۳۹۸) و کارتر (۲۰۱۸) نیز به‌عنوان پیش‌شرط کارایی HRM ذکر شده است.

برآیند این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی آموزش و پرورش در ایران بیش از آن که تحت تأثیر اقتدار سیاسی باشد، از مشروعیت ساختاری و کارایی اداری تأثیر می‌پذیرد. بدین‌سان، سیاست‌گذاری مؤثر در این حوزه مستلزم تلفیق رویکردهای نهادی، فناورانه و یادگیرنده است. بر این مبنا، چهار مسیر اجرایی برای تقویت حکمرانی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود:

۱. هوشمندسازی یکپارچه منابع انسانی برای ارتقای نظارت داده‌محور؛
 ۲. نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری از طریق طراحی ضوابط شفاف و قابل پایش؛
 ۳. ایجاد چرخه‌های بازخورد پاسخگو در فرآیند ارزیابی سیاست‌ها؛
 ۴. توسعه حرفه‌ای و آموزش مستمر بر پایه مدل‌های نوین یادگیری سازمانی.
- این یافته‌ها هم‌راستایی قابل توجهی با پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی در حوزه حکمرانی منابع انسانی نشان می‌دهند و الگویی بومی‌شده ارائه می‌کنند که از نظر آماری معتبر، از نظر نظری منسجم و از لحاظ سیاستی کاربردی است؛ الگویی که می‌تواند مبنای تصمیم‌سازی‌های کلان در ارتقای کیفیت مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش ایران قرار گیرد. مدل نهایی این پژوهش، نشان می‌دهد حکمرانی منابع انسانی آموزش و پرورش بیش از آن که از اقتدار سیاسی منشأ گیرد، به مشروعیت قانونی و کارایی اداری وابسته است؛ بنابراین، برای تعمیق اثربخشی مدل، چهار راهبرد سیاستی زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱. هوشمندسازی جامع منابع انسانی: استقرار سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه برای ثبت و تحلیل داده‌ها در چارچوب بعد اداری.
 ۲. نهادینه‌سازی شفافیت و شایسته‌سالاری: بازآرایی ساختارهای رسمی استخدام مطابق با بعد نمادین و مبتنی بر عدالت سازمانی.
 ۳. ایجاد سازوکار پاسخگویی مستمر: تدوین نظام گزارش‌دهی و ارزیابی سیاست‌ها بر اساس بعد سیاسی.
 ۴. توسعه مسیرهای حرفه‌ای و آموزش‌های ضمن خدمت: ارتقای مهارت و انگیزش کارکنان در انطباق با بعد تجربی و نظریه سرمایه انسانی.
- این ترکیب نظری - اجرایی، الگویی بومی برای حکمرانی منابع انسانی فراهم می‌کند که هم از نظر آماری معتبر و هم از نظر نظری منسجم است و پلی میان مبانی نظری و واقعیت اجرایی آموزش و پرورش ایران ایجاد می‌نماید.

منابع

- بیگلری، نسرين، ميريوسفی، سيد جليل، و بحرينی، الهام. (۱۴۰۰). بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان. مدیریت ورزشی، ۱۳(۲)، ۶۵۹-۶۸۶. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300507.2447>
- حاجیلو، محمد، محمدی، نبی اله، درودی، هما، و منصوری، علی. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی). راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۴(۴)، ۱۶۱-۱۷۱. <http://edcbmj.ir/article-1-2680-fa.html>
- حیدری، سمیه. (۱۴۰۱). الگویابی توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش و حکمرانی مطلوب. فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی، ۱۶، ۱۶۱-۱۷۱. <https://www.magiran.com/p2591510>
- خیاطی، مهدی، و عطایی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی در سازمان های دولتی ایران. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۳۸)، ۳۰-۶۸. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1187>
- رضایی، حسن. (۱۳۹۸). حکمرانی و توسعه: طراحی الگو و مدل مبانی و اسناد حکمرانی، طراحی الگو و مؤلفه های اساسی حکمرانی اسلامی، طراحی و تبیین مؤلفه ها و شاخص های اساسی حکمرانی اسلامی و دولت معیار. تهران: مرکز بررسی های استراتژیک ریاست جمهوری.
- رنگریز، حسن. (۱۳۹۴). تحلیل مسائل برنامه ریزی نیروی انسانی (چاپ دوم). تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- صلواتی، عادل، گلشنی، محسن، و احمدی، کیومرث. (۱۳۹۹). بررسی مؤلفه های مؤثر در بهره وری سازمانی با استفاده از طراحی مدل جامع شایستگی. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۴(۶۰)، ۳۲-۹. <https://www.magiran.com/p2208400>
- عسگری، طیب، آفازاده، محمدرضا، شاهی، عادل، و فرهنگ، آمنه. (۱۳۹۴). طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی سازمان های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه ای. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۴(۱۳)، ۲۲-۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1394.4.0.2.3>
- مقیم فیروزآباد، معصومه. (۱۳۹۸). طراحی استراتژی های مدیریت منابع انسانی در راستای الگوی حکمرانی خوب؛ مطالعه موردی دانشگاه فرهنگیان. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۳(۵)، ۲۹۷-۳۱۱. https://www.islamiilife.com/article_189606.html
- مهرانپور، مهدی، صیادی، سعید، پورکیانی، مسعود، و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۷). طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش های سازمانی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۳(۵۲)، ۱۱۱-۱۳۰. https://journal.iams.ir/article_300.html
- واحدی، سعید (۱۴۰۰). بررسی مؤلفه های حکمرانی خوب با توجه به رویکرد اندیشه های سیاسی انقلاب اسلامی. پژوهش های سیاسی جهان اسلام، ۱۱(۴)، ۱-۲۱۶. https://www.psirj.ir/article_178155.html

References

- Adawiah, D., Ambarwati, P., Marpuah, P., Djabidi, F., & Muslihah, E. (2025). *Perencanaan sumber daya manusia pendidikan*. EduInovasi, 5(1), 161-170. <https://doi.org/10.47467/edu.v5i1.5885>
- Alamsyah, K., Sujana, N., & Ramadhani, P. A. E. (2023). The urgency of developing quality human resources in realizing good governance: A literature review. *Influence*. <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i2.164>
- Amalia, L. (2012). Higher education reform implementation of improving the quality of human resources for making good governance in order national development of Indonesia. *Formil*, 9(2). <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/download/796/729>

- Ashari, C. A. (2024). Educational transformation through good university governance: HR empowerment strategies in private universities. *Utsaha*, 86–95. <https://doi.org/10.56943/joe.v3i2.597>
- Askari, T., Aghazadeh, M. R., Shāhi, A., & Farahmand, A. (2015). Designing a process model for formulating strategies of governance organizations based on the network governance paradigm. *Governmental Organizations Management Quarterly*, 4(13), 5–22. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1394.4.0.2.3> [In Persian]
- Biglari, N., Miryousefi, S. J., & Bahreini, E. (2021). Investigating the role of good governance dimensions in explaining human resource development in departments of sports and youth. *Sport Management*, 13(2), 659–686. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300507.2447> [In Persian]
- Borzoei, M. (2023). Presenting and explaining a model for developing human resources policies in education. *KMAN: International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(1), 16–20. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.1.2>
- Burns, T., Köster, F., & Fuster, M. (2016). *Education governance in action*. OECD iLibrary. <https://doi.org/10.1787/9789264262829-en>
- Ehren, M., & Baxter, J. (2020). *Governance of education systems: Trust, accountability and capacity in hierarchies, markets and networks* (pp. 30–54). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429344855-2>
- Flippo, E. B. (1999). *Personnel management* (6th ed., pp. 128–132). New York: McGraw-Hill.
- Hajilu, M., Mohammadi, N., Doroudi, H., & Mansouri, A. (2021). Developing an education-based human resource development model based on good governance in Iranian universities of medical sciences (a qualitative study). *Educational Development in Medical Sciences*, 14(4), 161–171. <http://edcbmj.ir/article-1-2680-fa.html> [In Persian]
- Hasnadi, H. (2019). *Perencanaan sumber daya manusia pendidikan*, 141–148. <https://mail.ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/view/270>
- Heidari, S. (2022). Modeling human resource development based on training and good governance. *Specialized Quarterly of Public Administration Education*, 16, 161–171. <https://www.magiran.com/p2591510> [In Persian]
- Hidir, A., Zunaidi, A., & Pattiasina, P. J. (2021). Understanding human resources management strategy in implementing good government practice: What research evidence say. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(3), 265–273. <https://doi.org/10.21744/IRJMIS.V8N3.1658>
- Jitmau, Y., Sinaga, R. P., & Syah, A. P. (2024). Perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. *Maslahah*, 2(3), 92–98. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v2i3.1361>
- Khayyati, M., & Ataei, M. (2021). Designing an empowerment model in Iranian public organizations. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(38), 30–68. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1187> [In Persian]
- Lewis, M., & Gelandar, G. P. (2009). *Governance in education: Raising performance*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1992404>
- Mahira, A., Hamka, H., & Rajab, R. (2023). Human resource reform in realizing good governance at the National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI). *Sahoe Gwahag Nonchong*. <https://doi.org/10.57185/joss.v2i11.161>
- Mardiyah, M., Bahaussuru, H. M., & Yahdillah, M. (2024). *Bidang garapan administrasi dan manajemen sekolah atau madrasah*. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 73–87. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v8i1.937>
- Matland, R. E. (1995). Synthesising the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174.
- Mehranpour, M., Sayadi, S., Pourkiani, M., & Salajegheh, S. (2018). Designing a human resource development model based on organizational values. *Iranian Journal of Management Sciences*, 13(52), 111–130. https://journal.iams.ir/article_300.html [In Persian]
- Moghimifirouzzabad, M. (2019). Designing human resource management strategies in line with the good governance model; A case study of Farhangian University. *Islamic Lifestyle Centered on Health*, 3(5), 297–311. https://www.islamiilife.com/article_189606.html [In Persian]
- Nuraeni, N. (2019). Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan. *Ida'arah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 124–137. <https://doi.org/10.24252/IDAARAH.V3I1.9792>

- Rangriz, H. (2015). *Analysis of human resource planning issues* (2nd ed.). Mehraban Nashr Publications. [In Persian]
- Rezaei, H. (2019). *Governance and development: Designing a model and framework for governance principles and documents, designing a model and fundamental components of Islamic governance, designing and explaining the fundamental components and indicators of Islamic governance and the criterion government*. Center for Strategic Studies of the Presidential Office. [In Persian]
- Salavati, A., Golshani, M., & Ahmadi, K. (2020). Investigating effective components in organizational productivity using a comprehensive competency model design. *Naja Human Resources Quarterly*, 14(60), 9–32. <https://www.magiran.com/p2208400> [In Persian]
- Sanusi, A., Irianto, S. Y., & Sumiyati, L. (2019). Model of the empowerment of governance based on the human resource management for supply chains in higher education. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 671–680. <https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/view/4133>
- Siregar, B. A., Suma, D., & Ichsan, R. N. (2023). The impact of human capital quality, public health, education quality, and public services on governance, all of which have implications for community well-being. *Moneter*, 11(2). <https://doi.org/10.32832/moneter.v11i2.513>
- Supriyadi, D., & Martini, N. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 8(1), 450. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.776>
- Vahedi, S. (2021). Investigating the components of good governance considering the approach of the Islamic Revolution's political thoughts. *Political Studies of the Islamic World*, 11(4), 1–216. https://www.psirj.ir/article_178155.html [In Persian]
- Valerio, A. S. (2024). Enhancing good governance through strategic human resource management: A case study of Zamboanga City, Philippines. *Cognizance Journal*, 4(6), 425–440. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2024.v04i06.026>
- Zare, H., Nargesian, A., & Cheraghi, H. (2024). Introducing a model of human resources governance in public organizations (A case study of Social Security Organization). *Human Resources Studies*. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.189964>