

طراحی الگوی فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران با رویکرد تحلیل مضمون

مهدی سلیمانی ^۱ اسماعیل ابراهیمی ^{۲*} جواد محرابی ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۱۶ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۰ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۳۰ تیر ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۵	شیوه استناددهی: سلیمانی، مهدی، ابراهیمی، اسماعیل، و محرابی، جواد. (۱۴۰۶). طراحی الگوی فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران با رویکرد تحلیل مضمون. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۱(۵)، ۱-۲۵.
---	---	--

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی جامع برای فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود که با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت کنندگان پژوهش شامل مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران بودند. در مجموع، ۱۴ نفر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی مانند سابقه مدیریتی، تجربه در حوزه مدیریت منابع انسانی و آشنایی با تنوع سازمانی انتخاب شدند. نمونه گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه ای که اشباع در مصاحبه دوازدهم حاصل شد و برای اطمینان، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری، به صورت کامل پیاده سازی و با استفاده از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۲ تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل کدگذاری باز، مقایسه مستمر، ادغام کدهای مشابه و استخراج مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر بود. پایایی کدگذاری با استفاده از ضریب کاپای کوهن بررسی شد که مقدار ۷۷۲/۰، توافق و قابلیت اعتماد مناسب کدگذاری ها را نشان داد. نتایج تحلیل مضمون به استخراج الگویی شامل ۶ بُعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص منجر شد. ابعاد اصلی الگو شامل عوامل توسعه مندی، اقدامات مدیریت تنوع، پیامدهای سازمانی، ابعاد راهبردی حکمرانی منابع انسانی، ارزیابی و عملکرد، و پیامدهای اجتماعی بود. مؤلفه های اصلی نیز مشارکت در حکمرانی، طراحی ساختارمند، مشارکت در سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان، تعبیه چارچوب ها و متقاعدسازی، پاسخ گویی در تحقق سیاست ها، مدیریت منابع انسانی تنوع محور، منابع انسانی ارزش محور، پیامدهای فردی و سازمانی، شایستگی منابع انسانی، برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، ادراک های فردی مدیران، ابعاد عملیاتی، اصلاح عملکرد، ارتقای قابلیت ها، حکمرانی قانون و پویایی سازمانی را دربر گرفت. تحقق فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور مستلزم فرهنگ سازمانی حمایتگر، شفافیت، پاسخ گویی، عدالت در فرایندهای منابع انسانی، ادراک مناسب مدیران از تنوع و مشارکت معنادار کارکنان است.

واژگان کلیدی: فراحکمرانی، حکمرانی منابع انسانی، مدیریت تنوع، تنوع محوری، دانشگاه آزاد اسلامی، تحلیل مضمون.

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. گروه علمی مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

پست الکترونیکی: ebrahimi634@iaui.ir

Designing a Diversity-Oriented Human Resource Metagovernance Model for Islamic Azad University Branches in Tehran Province Using Thematic Analysis

Mahdi Soleymani¹
Esmail Ebrahimi^{2*}
Javad Mehrabi³

Submit Date: 30 April 2026
Revise Date: 21 July 2026
Accept Date: 01 August 2026
Initial Publish: 07 August 2026
Final Publish: 21 April 2027

How to cite: Soleymani, M., Ebrahimi, E., & Mehrabi, J. (2027). Designing a Diversity-Oriented Human Resource Metagovernance Model for Islamic Azad University Branches in Tehran Province Using Thematic Analysis. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 5(1), 1-25.

Abstract

This study aimed to design a comprehensive model of diversity-oriented human resource metagovernance for Islamic Azad University branches in Tehran Province. This applied qualitative study was conducted using thematic analysis. The participants comprised senior managers, human resource specialists, and faculty members affiliated with Islamic Azad University branches in Tehran Province. Fourteen participants were selected through purposive sampling based on managerial experience, expertise in human resource management, and familiarity with organizational diversity. Sampling continued until theoretical saturation, which was achieved after the twelfth interview, followed by two additional interviews to ensure data sufficiency. Data were collected through semi-structured interviews, transcribed verbatim, and analyzed using MAXQDA 2022. The analytical process involved open coding, continuous comparison, integration of similar codes, and the development of basic, organizing, and overarching themes. Coding reliability was assessed using Cohen's kappa coefficient, which was 0.772, indicating satisfactory agreement. The thematic analysis produced a diversity-oriented human resource metagovernance model comprising six dimensions, 17 components, and 105 indicators. The six overarching dimensions were development-oriented factors, diversity management practices, organizational outcomes, strategic dimensions of human resource governance, evaluation and performance, and societal outcomes. The principal components included participation in governance, structured design, participation in macro-level policymaking and planning, framework development and persuasion, accountability for policy implementation, diversity-oriented human resource management, value-oriented human resources, individual- and organizational-level outcomes, human resource competencies, strategic human resource planning, managers' individual perceptions, operational arrangements, performance improvement, capability enhancement, rule-based governance, and organizational dynamism. Diversity-oriented human resource metagovernance requires supportive organizational culture, transparency, accountability, equitable human resource practices, informed managerial perceptions of diversity, and meaningful employee participation. The proposed model provides an applicable framework for coordinating actors, policies, structures, and evaluation mechanisms while transforming workforce diversity into a strategic resource for improved decision-making, organizational cohesion, innovation, performance quality, legal compliance, and equal opportunity across Islamic Azad University branches in Tehran Province.

Keywords: *Metagovernance; human resource governance; diversity management; diversity orientation; Islamic Azad University; thematic analysis.*

Authors' Information:

ebrahimi634@iau.ir

1. PhD Student, Department of Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Department of Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

تحولات پرشتاب فناوری، گسترش شبکه‌های ارتباطی، افزایش پیچیدگی مسائل سازمانی و تنوع روزافزون ذی‌نفعان، شیوه‌های سنتی اداره سازمان‌ها را با محدودیت‌های اساسی مواجه ساخته است. سازمان‌های معاصر دیگر در محیطی ثابت، سلسله‌مراتبی و قابل پیش‌بینی فعالیت نمی‌کنند، بلکه در بستری پویا قرار دارند که در آن، تصمیم‌گیری نتیجه تعامل میان بازیگران متعدد، سطوح مختلف مدیریتی، ساختارهای رسمی و غیررسمی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها، منافع و انتظارات گاه متعارض است. در چنین شرایطی، مفهوم حکمرانی به‌عنوان چارچوبی برای تنظیم روابط، توزیع قدرت، تعیین مسئولیت‌ها، تضمین پاسخگویی و هدایت فرایندهای جمعی اهمیت یافته است. حکمرانی عمومی، صرفاً به اعمال اقتدار رسمی محدود نیست، بلکه مجموعه قواعد، فرایندها و سازوکارهایی را در بر می‌گیرد که از طریق آن‌ها، بازیگران دولتی، خصوصی و اجتماعی در تدوین و اجرای سیاست‌ها مشارکت می‌کنند (Alqooti, 2020). بر این اساس، کیفیت حکمرانی به عواملی مانند شفافیت، قانون‌مداری، مشارکت، پاسخگویی، اثربخشی، عدالت و ظرفیت هماهنگ‌سازی منافع متنوع وابسته است؛ عواملی که در سازمان‌های دانشگاهی، به دلیل تعدد گروه‌های حرفه‌ای و گستردگی مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی، از اهمیت مضاعفی برخوردارند.

گسترش فناوری‌های دیجیتال نیز مرزهای حکمرانی را دگرگون کرده و امکان شکل‌گیری الگوهای هوشمند، داده‌محور و شبکه‌ای را فراهم آورده است. ادبیات حکمرانی هوشمند نشان می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری تنها به مکانیزه کردن فرایندهای موجود محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند ساختارهای تصمیم‌گیری، نحوه مشارکت ذی‌نفعان، الگوی ارائه خدمات، شفافیت اطلاعات و ظرفیت پاسخگویی سازمان‌ها را تغییر دهد (Meijer & Bolívar, 2016). فناوری‌های نسل جدید وب نیز از طریق تسهیل ارتباطات دوسویه، اشتراک دانش، یکپارچگی اطلاعات و تعامل میان بازیگران مختلف، زمینه ایجاد زیست‌بوم‌های سازمانی منعطف‌تر و مشارکتی‌تر را فراهم می‌کنند (Duy et al., 2020). افزون بر این، استفاده از هوش مصنوعی در حکمرانی عمومی می‌تواند ظرفیت تحلیل داده، پیش‌بینی پیامدها، تخصیص منابع و پشتیبانی از تصمیم‌گیری را افزایش دهد؛ هرچند هم‌زمان چالش‌هایی مانند سوگیری الگوریتمی، مسئولیت‌پذیری، حفاظت از داده‌ها، شفافیت تصمیمات و عدالت در دسترسی را نیز به همراه دارد (Zuiderwijk et al., 2021). بنابراین، تحول دیجیتال زمانی می‌تواند به بهبود حکمرانی منجر شود که در چارچوبی نهادی، اخلاقی و انسانی هدایت شود و میان نوآوری فناورانه، نیازهای کارکنان و اهداف کلان سازمان هماهنگی برقرار گردد.

با پیچیده‌تر شدن ساختارهای حکمرانی، مفهوم «فراحکمرانی» برای توضیح چگونگی هدایت و هماهنگ‌سازی شیوه‌های مختلف حکمرانی مطرح شده است. فراحکمرانی را می‌توان حکمرانی فرایندهای حکمرانی دانست؛ بدین معنا که به‌جای مدیریت مستقیم همه امور، بر طراحی قواعد، تنظیم روابط، تسهیل تعاملات، ایجاد چارچوب‌های مشترک و هماهنگ‌سازی شبکه‌های تصمیم‌گیری تمرکز می‌کند. در این رویکرد، فراحاکم یا فراحکمران الزاماً یک بازیگر واحد و مسلط نیست، بلکه ممکن است مجموعه‌ای از کنشگران، نهادها و سازوکارها در فرایند هدایت شبکه نقش

داشته باشند. فراحکمرانی می‌تواند از طریق تعیین اهداف مشترک، شکل‌دهی به ساختار تعامل، توزیع منابع، ایجاد اعتماد، میانجی‌گری تعارض‌ها و ارزیابی عملکرد شبکه، ظرفیت حل مسائل پیچیده را ارتقا دهد (Sørensen & Torfing, 2016). از این منظر، فراحکمرانی بیش از آنکه مبتنی بر فرماندهی سلسله‌مراتبی باشد، بر هدایت غیرمستقیم، هماهنگی بین‌سازمانی و مدیریت وابستگی‌های متقابل استوار است.

کاربرد فراحکمرانی در حوزه‌های مختلف نشان داده است که این رویکرد می‌تواند میان اشکال سلسله‌مراتبی، بازاری و شبکه‌ای حکمرانی پیوند برقرار کند. در مسائل پیچیده‌ای که هیچ بازیگر واحدی از دانش، منابع یا اختیار کافی برای حل آن‌ها برخوردار نیست، فراحکمرانی زمینه ترکیب ظرفیت‌های متفاوت و جلوگیری از پراکندگی تصمیمات را فراهم می‌سازد. بررسی تحول به‌سوی حکمرانی پایدار نشان می‌دهد که فراحکمرانی از طریق تنظیم روابط میان شیوه‌های متعدد حکمرانی، پشتیبانی از یادگیری جمعی و بازطراحی قواعد تعامل، می‌تواند تغییرات نهادی را تسهیل کند (Pahl-Wostl, 2019). همچنین، مطالعه حکمرانی شبکه‌ای مسئولیت اجتماعی بیانگر آن است که فراحکمرانی باید کل شبکه، روابط میان اعضا و تأثیر متقابل بازیگران را به‌صورت یکپارچه در نظر گیرد، زیرا تمرکز صرف بر سازمان‌های منفرد، برای درک و مدیریت پیامدهای جمعی کافی نیست (Albareda & Waddock, 2018). در سطح جهانی نیز فراحکمرانی از طریق تنظیم استانداردها، نظارت بر نهادهای تنظیم‌گر و ایجاد سازوکارهای مشروعیت‌بخش، به «حکمرانی حاکمان» و پاسخگو کردن نهادهای واسطه کمک می‌کند (Murphy-Gregory & Gale, 2019).

یکی از حوزه‌هایی که بیش از گذشته به رویکردهای حکمرانی و فراحکمرانی نیاز دارد، مدیریت منابع انسانی است. سرمایه انسانی در سازمان‌های دانشی، به‌ویژه دانشگاه‌ها، نه تنها عامل اجرای سیاست‌ها، بلکه منبع اصلی تولید دانش، نوآوری، یادگیری سازمانی و تحقق مأموریت‌های اجتماعی است. با این حال، مدیریت منابع انسانی هنگامی می‌تواند به مزیت راهبردی تبدیل شود که میان تصمیمات مربوط به جذب، انتصاب، آموزش، ارزیابی، جبران خدمات، ارتقا و نگهداشت کارکنان با نظام کلی حکمرانی سازمان هماهنگی برقرار باشد. حکمرانی منابع انسانی چارچوبی برای تعیین حقوق، مسئولیت‌ها، نقش‌ها و روابط ذی‌نفعان در تصمیمات منابع انسانی فراهم می‌کند و می‌کوشد اطمینان یابد که سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان، منصفانه، شفاف، قانون‌مند و همسو با راهبردهای سازمان هستند (Kaehler & Grundei, 2019). از این منظر، حکمرانی منابع انسانی صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های اداری نیست، بلکه سازوکاری نهادی برای کنترل، هدایت و پاسخگو کردن کنشگران مختلف در فرایند مدیریت افراد محسوب می‌شود.

پیوند میان حکمرانی سازمانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که کیفیت تصمیم‌گیری درباره کارکنان، بر پایداری، مشروعیت و عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارد. رویکردهای مختلف حکمرانی می‌توانند الگوهای متفاوتی از مدیریت منابع انسانی ایجاد کنند و بر میزان تمرکز، مشارکت، انعطاف‌پذیری، کنترل و مسئولیت‌پذیری در این حوزه تأثیر بگذارند (Martin et al., 2016). حکمرانی منابع انسانی از طریق تعیین مرجع تصمیم‌گیری، نحوه نظارت، حدود اختیار مدیران، معیارهای ارزیابی و سازوکارهای پاسخگویی، از اجرای سلیقه‌ای یا ناهماهنگ

سیاست‌های منابع انسانی جلوگیری می‌کند. همچنین، رعایت الزامات قانونی و اخلاقی در مدیریت کارکنان، یکی از اجزای بنیادین این نوع حکمرانی است؛ زیرا ضعف در انطباق می‌تواند به تبعیض، تضییع حقوق کارکنان، افزایش تعارضات، کاهش اعتماد و آسیب به اعتبار سازمان منجر شود (Grump, 2016). فرهنگ سازمانی و سازوکارهای حکمرانی مطلوب نیز با افزایش شفافیت اطلاعات منابع انسانی و تقویت پاسخگویی مدیریتی، زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر را فراهم می‌سازند (Rorong & Lasdi, 2020).

در سال‌های اخیر، مطالعات داخلی نیز بر ضرورت گذار از مدیریت عملیاتی منابع انسانی به حکمرانی منسجم و راهبردی این حوزه تأکید کرده‌اند. الگوی حکمرانی منابع انسانی باید ابعادی مانند سیاست‌گذاری، ساختار، نقش‌آفرینی ذی‌نفعان، نظارت، پاسخگویی، عدالت، شفافیت و همسویی راهبردی را به‌صورت یکپارچه پوشش دهد (Jokar et al., 2025). همچنین، حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بخش عمومی مستلزم برخورداری از زیرساخت‌های فناورانه، داده‌های معتبر، تصمیم‌گیری شفاف، مشارکت ذی‌نفعان، مدیریت دانش و قابلیت انطباق با تغییرات محیطی است (Mirzaei et al., 2025). یافته‌های مربوط به نقش ابعاد حکمرانی منابع انسانی در کاهش ناکامی شغلی نیز بیانگر آن است که وضوح قواعد، عدالت رویه‌ای، پاسخگویی، مشارکت و هماهنگی در سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند ادراک کارکنان از محیط کار را بهبود دهد و زمینه کاهش نارضایتی و سرخوردگی شغلی را فراهم کند (Al-Obaidi, 2024). در مقابل، ضعف در ساختارهای انتخاب و انتصاب مدیران، ابهام معیارها، مداخلات غیرحرفه‌ای و کمبود شایسته‌سالاری می‌تواند کارآمدی نظام اداری و سرمایه اجتماعی سازمان را تضعیف کند (Mozaffari et al., 2014).

در کنار تحول در حکمرانی منابع انسانی، افزایش تنوع نیروی کار یکی از مهم‌ترین واقعیت‌های سازمان‌های معاصر است. تنوع منابع انسانی مجموعه‌ای از تفاوت‌های آشکار و پنهان میان کارکنان، از جمله جنسیت، سن، قومیت، زبان، فرهنگ، تحصیلات، تخصص، تجربه، نسل، وضعیت جسمانی، باورها، سبک شناختی و الگوی کاری را در بر می‌گیرد. مدیریت تنوع تنها به جلوگیری از تبعیض محدود نیست، بلکه مستلزم ایجاد محیطی است که در آن، تفاوت‌ها به رسمیت شناخته شوند، فرصت مشارکت برابر فراهم گردد و ظرفیت‌های متفاوت افراد در خدمت اهداف مشترک سازمان قرار گیرد. رویکرد انتقادی به مدیریت تنوع تأکید می‌کند که سیاست‌های ظاهراً بی‌طرف ممکن است در عمل نابرابری‌های ساختاری را بازتولید کنند؛ از این رو، مدیریت تنوع باید هم‌زمان به فرهنگ، قدرت، هویت، ساختار و تجربه زیسته گروه‌های مختلف توجه داشته باشد (Kirton & Greene, 2021).

ادبیات مدیریت تنوع طی سه دهه گذشته از تمرکز محدود بر برابری فرصت‌ها و منع تبعیض، به سوی بررسی فراگیری سازمانی، سرمایه انسانی، نوآوری، عملکرد تیمی و مزیت رقابتی حرکت کرده است. تحلیل ساختار فکری پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت تنوع به موضوعی میان‌رشته‌ای تبدیل شده و با مباحثی مانند رفتار سازمانی، مدیریت راهبردی، مسئولیت اجتماعی، عدالت سازمانی، مدیریت استعداد و عملکرد منابع

انسانی پیوند یافته است (Yadav & Lenka, 2022). باین حال، تنوع به خودی خود الزاماً پیامد مثبت ایجاد نمی‌کند. تفاوت‌های فردی و گروهی ممکن است به گسترش دامنه دانش، خلاقیت و کیفیت تصمیم‌گیری منجر شوند، اما در صورت نبود اعتماد، ارتباط مؤثر و سازوکارهای منصفانه، می‌توانند دسته‌بندی‌های درون‌گروهی و برون‌گروهی، سوءتفاهم، تعارض و کاهش انسجام را تشدید کنند. از این رو، اثربخشی تنوع به کیفیت سیاست‌ها، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و فضای کار تیمی وابسته است.

مدیریت تنوع می‌تواند از طریق ایجاد فضای همکاری و تقویت اقلیم کار تیمی، به تثبیت کارکنان، کاهش قصد ترک خدمت و بهبود رقابت‌پذیری سازمان کمک کند (Jankelová et al., 2022). در این چارچوب، سیاست‌های تنوع‌محور باید در همه کارکردهای منابع انسانی، از کارمندیابی و انتخاب تا آموزش، ارزیابی، ارتقاء، جبران خدمات و طراحی شرایط کار، نهادینه شوند. گونه‌شناسی رویه‌های مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند از رویکردهای متفاوتی، از رعایت حداقل الزامات قانونی تا ادغام راهبردی تنوع در مأموریت و فرهنگ سازمان، استفاده کنند (Meena & Vanka, 2017). سطح پیشرفته مدیریت تنوع زمانی تحقق می‌یابد که تفاوت‌های کارکنان نه مسئله‌ای حاشیه‌ای، بلکه یکی از مبانی طراحی سیاست‌ها، تصمیمات و شاخص‌های عملکرد تلقی شود.

در سازمان‌های دولتی ایران نیز مدیریت تنوع با اقداماتی مانند تدوین سیاست‌های ضد تبعیض، ایجاد فرصت‌های برابر، آموزش مدیران، اصلاح نظام‌های جذب و ارتقاء، تقویت مشارکت و استفاده هدفمند از ظرفیت گروه‌های مختلف ارتباط دارد. شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع نیروی انسانی نشان داده است که این رویکرد می‌تواند به افزایش عدالت، رضایت، تعهد، خلاقیت، کیفیت روابط کاری و اثربخشی سازمان منجر شود؛ هرچند اجرای آن نیازمند حمایت مدیریت ارشد، اصلاح نگرش‌ها و ایجاد زیرساخت‌های مناسب است (Hosseini & Qasimpour, 2022). همچنین، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تنوع در سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگی، نهادی و مدیریتی کشور باید در تدوین سیاست‌های تنوع مورد توجه قرار گیرند و نمی‌توان الگوهای خارجی را بدون بومی‌سازی به کار گرفت (Abdoli et al., 2014).

در دانشگاه‌ها، ضرورت مدیریت تنوع بیش از بسیاری از سازمان‌های دیگر احساس می‌شود؛ زیرا دانشگاه محل تعامل گروه‌هایی با تخصص‌ها، منزلت‌ها، نسل‌ها، فرهنگ‌ها، انتظارات و هویت‌های حرفه‌ای متفاوت است. اعضای هیئت علمی، مدیران، کارکنان اداری، کارشناسان و سایر ذی‌نفعان، هر یک دارای منافع، زبان حرفه‌ای و الگوهای مشارکت متفاوتی هستند. دانشگاه آزاد اسلامی، به‌ویژه واحدهای استان تهران، به دلیل گستردگی ساختاری، تفاوت در اندازه و مأموریت واحدها، تنوع رشته‌ای، تراکم نیروی انسانی و تعدد سطوح تصمیم‌گیری، با پیچیدگی ویژه‌ای در حکمرانی منابع انسانی مواجه است. در چنین بستری، سیاست‌های یکسان و متمرکز ممکن است نتوانند پاسخگوی تفاوت‌های محلی، حرفه‌ای و

فردی باشند؛ درحالی که واگذاری کامل اختیار نیز می تواند به ناهمگونی رویه ها، کاهش پاسخگویی و تشدید ادراک بی عدالتی منجر شود. بنابراین، مسئله اصلی، یافتن سازوکاری برای ایجاد تعادل میان وحدت سیاستی و انعطاف اجرایی، کنترل و مشارکت، استانداردسازی و توجه به تفاوت هاست. رویکرد فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور می تواند چارچوبی برای پاسخ به این پیچیدگی فراهم سازد. این رویکرد، حکمرانی منابع انسانی را از سطح تدوین مقررات و نظارت اداری فراتر می برد و بر هماهنگ سازی شبکه ای از مدیران ارشد، مدیران واحدها، متخصصان منابع انسانی، اعضای هیئت علمی و کارکنان تأکید می کند. در چنین الگویی، سیاست های تنوع محور باید درون ساختارهای تصمیم گیری، نظام های اطلاعاتی، فرایندهای ارزیابی و سازوکارهای پاسخگویی ادغام شوند. همچنین، نقش مدیران از اجرای صرف مقررات به تسهیل گری، میانجی گری، ایجاد اعتماد و هدایت تعاملات تغییر می یابد. ترکیب اصول فراحکمرانی با مدیریت تنوع می تواند به ایجاد قواعد مشترک، توزیع روشن مسئولیت ها، مشارکت گروه های مختلف، اصلاح مستمر سیاست ها و کاهش تعارض میان سطوح و واحدهای دانشگاهی کمک کند. چنین رویکردی با منطق فراحکمرانی شبکه ای سازگار است که حل مسائل پیچیده را در گرو هماهنگی، یادگیری و تعامل هدفمند میان بازیگران مستقل اما وابسته می داند (Pahl-Wostl, 2016; Sørensen & Torfing, 2019).

با وجود گسترش مطالعات مربوط به حکمرانی منابع انسانی و مدیریت تنوع، این دو حوزه غالباً به صورت جداگانه بررسی شده اند. بخشی از مطالعات بر طراحی ساختارهای حکمرانی، پاسخگویی و همسویی راهبردی تمرکز داشته اند و بخشی دیگر، سیاست های مقابله با تبعیض، فراگیری و بهره گیری از تفاوت های کارکنان را بررسی کرده اند. در نتیجه، هنوز درباره چگونگی هدایت هم زمان ساختارهای حکمرانی، شبکه بازیگران و فرایندهای تنوع محور، به ویژه در سازمان های دانشگاهی ایران، چارچوبی جامع و بومی شکل نگرفته است. افزون بر این، پیچیدگی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران ایجاب می کند که الگو نه فقط بر سیاست های منابع انسانی، بلکه بر عوامل توسعه ای، مشارکت در حکمرانی، طراحی ساختار، برنامه ریزی کلان، ادراک مدیران، ارزیابی عملکرد، قانون مداری، قابلیت های کارکنان و پیامدهای سازمانی و اجتماعی متمرکز باشد. بر اساس محتوای مقاله، خلأ اصلی پژوهش فقدان الگویی منسجم و مبتنی بر داده های تجربی برای پیوند فراحکمرانی، حکمرانی منابع انسانی و مدیریت تنوع در این بستر دانشگاهی است.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون است.

روش شناسی

پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. رویکرد کیفی به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت درک عمیق تر از پیچیدگی ها و مفاهیم فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور در دانشگاه آزاد کشور واحد استان تهران انتخاب شد. جامعه آماری این مطالعه شامل

مدیران ارشد، کارشناسان حوزه منابع انسانی دانشگاه و اساتید بود. نمونه گیری به صورت هدفمند و با استفاده از معیارهایی نظیر سابقه مدیریتی، تجربه مستقیم در مدیریت منابع انسانی، و از چالش ها و فرصت های موجود در این حوزه انجام شد. تعداد نهایی شرکت کنندگان ۱۴ نفر بود که انتخاب تنها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل شد که اطلاعات جدیدی از مصاحبه ها به دست نیامده و داده های موجود توانایی پاسخگویی به سوالات پژوهش را داشتند و اشباع نظری تا مصاحبه دوازدهم حاصل شد و برای اطمینان، دو مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت.

جدول ۱. ویژگی های مشارکت کنندگان

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	تجربه کاری	حوزه تخصص
۱	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۲۸	مدیریت دولتی
۲	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس منابع انسانی	۲۵	مدیریت
۳	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	بیش از ۲۰	مدیریت منابع انسانی و سیاست گذاری عمومی
۴	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	بیش از ۲۰ سال	مدیریت دولتی
۵	زن	کارشناس ارشد	منابع انسانی دانشگاه	۱۵	مدیریت منابع انسانی
۶	مرد	دکتری	منابع انسانی دانشگاه	۱۷	مدیریت خط و مشی گذاری
۷	زن	کارشناس ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی	۱۸	مدیریت منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی	۲۰	مدیریت
۹	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی	۲۱	مدیریت رفتار سازمانی
۱۰	مرد	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی	۲۵	مدیریت منابع انسانی
۱۱	زن	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی	۲۲	مدیریت منابع انسانی
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی	۲۳	مدیریت خط و مشی گذاری
۱۳	زن	دکتری	دانشگاه آزاد اسلامی	۲۴	مدیریت خط و مشی گذاری
۱۴	زن	کارشناسی ارشد	دانشگاه آزاد اسلامی	۱۶	مدیریت رفتار سازمانی

تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی با تکنیک تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA انجام پذیرفت. برای به کارگیری رو تحلیل مضمون، کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل اولیه داده هاست. فرایند استخراج مدل بدین صورت انجام شد که پس از انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان، متن مصاحبه ها به طور کامل پیاده سازی و وارد نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۲ گردید. در مرحله نخست، کدگذاری باز انجام و مفاهیم اولیه استخراج شد. سپس از طریق مقایسه مستمر و ادغام کدهای مشابه، مضامین پایه شناسایی گردید. در ادامه، مضامین پایه بر اساس اشتراکات مفهومی در قالب مضامین سازمان دهنده طبقه بندی شدند و در نهایت مضامین فراگیر شکل گرفتند. شبکه مضامین ترسیم شده در نرم افزار، روابط میان مفاهیم، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده را نمایش می دهد و مبنای استخراج مدل نهایی پژوهش قرار گرفته است. در نهایت، با جمع و یکپارچه سازی یافته ها، مدل فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور مشتمل بر ۶ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص تدوین شد. برای بررسی قابلیت

اعتماد كد گذاري ها، از ضرب كاپاي كوهن استفاده شد. بدین منظور، بخشی از داده ها در دو مرحله و با فاصله زمانی ده روزه كد گذاري شد و میزان توافق میان كد گذاري ها محاسبه گردید. مقدار ضرب كاپاي كوهن برابر با ۰/۷۷۲ به دست آمد. با توجه به اینکه این مقدار بالاتر از حد قابل قبول ۰/۶۰ است، پایایی كد گذاري ها مطلوب ارزیابی شد.

یافته ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه های تحقیق کنونی از رو تحلیل مضمون استفاده شده است. ابتدا متون مصاحبه ها بررسی و كد گذاري و از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در قالب دسته های مفهومی (مضمون فرعی و مضمون اصلی) و كد انتخابی، که در واقع نشان دهنده یک مفهوم مستقل هستند، تقسیم بندی شده اند. در جدول ۳ تحلیل محتوا بر اساس كد اولیه، مضمون فرعی، و مضمون اصلی ارائه شده است.

جدول ۲: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته و پیشینه پژوهش

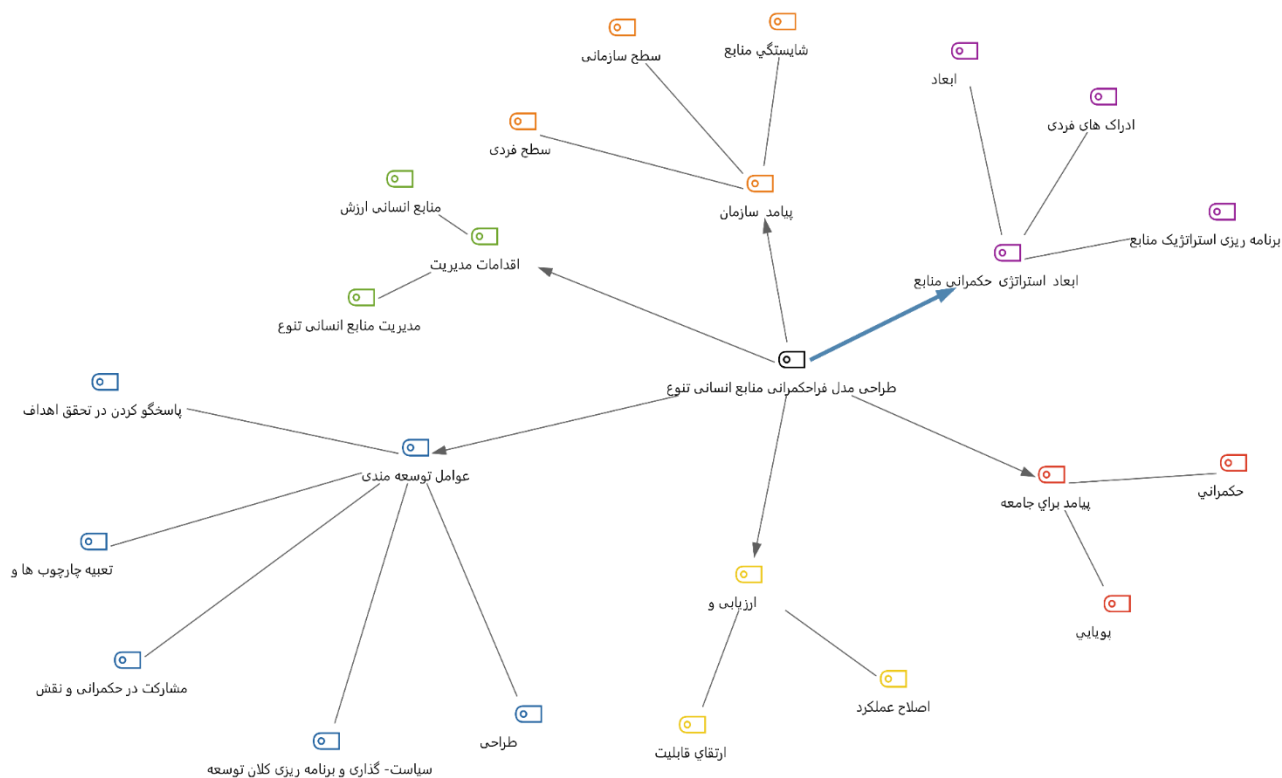
مقوله	مفاهیم	مضامین پایه	كد مضمون	كد مصاحبه شونده
۱. عوامل توسعه مندی	۱-۱. مشاركت در حکمرانی و نقش بازیگران	ایجاد قوانین و مقررات حاکم در دانشگاه	A۱-۱	P۱, P۲, P۶, P۷
		ارائه آموزش های مربوطه	A۱-۲	P۷, P۸, P۱۳, P۱۴
		اختصاص بودجه متفرقه به دانشگاه ها	A۱-۳	P۵, P۹, P۱۱, P۱۲
		تدوین تشکلهای مردمی برای رسیدگی	A۱-۴	P۹, P۱۰, P۱۲, P۱۴
		فعالیت داوطلبانه در مسئولیت های اجتماعی	A۱-۵	P۴, P۶, P۹, P۱۰, P۱۳
۱-۲. طراحی ساختارمند	تدوین مقررات بر اساس قوانین و اسناد بالادستی	A۲-۱		P۱, P۵, P۶, P۱۰, P۱۱
	ایجاد دستورالعمل های مربوط به نگهداشت کارکنان	A۲-۲		P۱۳, P۱۴, P۱۶
	ایجاد ارتباطات میان کارکنان داخلی	A۲-۳		P۲, P۵, P۹, P۱۰
	آموزش برای توانمندسازی کارکنان	A۲-۴		P۴, P۶, P۱۰, P۱۴
	تقویت کارکنان برای تحول آفرینی در کار	A۲-۵		P۱, P۴, P۵, P۱۴
	ایجاد زمینه های تفویض اختیار	A۲-۶		P۴, P۵, P۶, P۹
	تناسب وظایف با تخصص سازمانی	A۲-۷		P۲, P۳, P۱۰, P۱۲, P۱۴
	غفلت از ساختارهای شبکه ای فناوری بر مبنای فرایندهای شغلی	A۲-۸		P۳, P۵, P۶, P۱۰, P۱۴
	ضعف در تجهیز سازمان به فناوری اطلاعات پیشرفته	A۲-۹		P۲, P۳, P۹, P۱۰, P۱۱

P ₁ , P ₂ , P ₅ , P ₉	A ₂ -۱۰	توسعه مستمر زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری میان بخش‌ها
P ₂ , P ₆ , P ₉ , P _{۱۰}	A ₃ -۱	۱-۳. مشارکت در سیاست‌گذاری و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ها منطبق با قانون اساسی برنامه‌ریزی کلان توسعه
P ₄ , P ₅ , P _{۱۱}	A ₃ -۲	برقراری قوانین بر مبنای قانون وزارت علوم و تبعیت از آن
P _۱ , P ₂ , P ₅ , P _۷ , P _۹	A ₃ -۳	اقدام جمعی برای دستیابی به اهداف مشترک
P ₂ , P ₅ , P _۷ , P _۸ , P _{۱۱}	A ₃ -۴	درک و دانش مدیران نسبت به مزایای بهره‌گیری از جوانان با استعداد
P ₃ , P ₅ , P _{۱۰} , P _{۱۴}	A ₃ -۵	ترسیم چشم‌انداز سازمان
P ₂ , P ₄ , P ₅ , P _۹	A ₃ -۶	تربیت نیروی انسانی مولد و سرمایه اجتماعی برای اجرای سیاست‌های مصوب
P ₆ , P _۸ , P _۹ , P _{۱۲}	A ₃ -۷	تعیین سطح نیاز به نخبگی جوانان در شغل موردنظر
P _۱ , P ₃ , P _۷ , P _{۱۰} , P _{۱۱}	A ₄ -۱	۱-۴. مشارکت در تعبیه چارچوب‌ها و متقاعدسازی درک مدیران از انواع منابع انسانی و جنبه‌های گوناگون آن
P ₃ , P ₅ , P _۸ , P _{۱۲}	A ₄ -۲	مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی
P _۱ , P ₃ , P ₄ , P _{۱۰}	A ₄ -۳	واگذاری عملیات به کارکنان
P ₂ , P ₅ , P _۹ , P _{۱۱}	A ₄ -۴	پرهیز از پنهان کاری و افزایش شفافیت در واحدها
P ₂ , P ₆ , P _۸	A ₅ -۱	۱-۵. پاسخ گو کردن در تحقق سیاست‌ها و برنامه‌های کلان دسترسی به اطلاعات کامل، به‌روز و صحیح
P ₃ , P _۷ , P _۹ , P _{۱۰} , P _{۱۱}	A ₅ -۲	اطمینان از صحت اطلاعات ارائه شده
P ₂ , P ₅ , P _۷ , P _۹	A ₅ -۳	ارائه گزارش‌های سالانه به کارکنان درباره تصمیم‌های اتخاذ شده و نتایج آن‌ها
P _۹ , P _{۱۲} , P _{۱۴}	A ₅ -۴	پاسخ‌گویی مدیران و ایجاد شفافیت نسبت به عملکرد
P ₃ , P ₅ , P _۸ , P _{۱۲}	B _۱ -۱	۲-۱. اقدامات مدیریت تنوع استفاده از نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
P ₅ , P ₆ , P _۷ , P _{۱۴}	B _۱ -۲	توجه به تفاوت ویژگی‌های کارکنان سازمان
P ₃ , P ₄ , P _۷ , P _{۱۰}	B _۱ -۳	ارائه بازخورد به کارکنان
P _۱ , P ₅ , P _{۱۳}	B _۱ -۴	شناسایی نقاط ضعف و قوت و ارائه رهنمود
P ₃ , P _۷ , P _۹ , P _{۱۰} , P _{۱۱}	B _۱ -۵	تعیین پاداش و ارتقا بر اساس عملکرد
P ₂ , P ₅ , P _۷ , P _۹	B _۱ -۶	اجرای فرایند کارمندیابی، انتخاب و استخدام به‌دور از ملاحظات قومی و نژادی
P _۹ , P _{۱۱} , P _{۱۲} , P _{۱۴}	B _۱ -۷	استخدام بر اساس توانایی هر فرد
P ₂ , P ₃ , P ₆ , P _۹ , P _{۱۱}	B _۱ -۸	استقلال در شیوه ارزیابی شغلی و استخدام
P ₃ , P ₅ , P _{۱۳}	B _۲ -۱	۲-۲. منابع انسانی ارزش محور آموزش مدیران و کارکنان
P ₄ , P ₆ , P _۸ , P _۹	B _۲ -۲	برابری در دسترسی به دوره‌های آموزشی
P ₃ , P ₅ , P ₆ , P _۷	B _۲ -۳	تشخیص نیازهای فعلی و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها

P1, P2, P5, P7, P9	B2-4	پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه و منصفانه	
P1, P6, P7, P14	B2-5	حذف تمرکز خدمات بر کلان‌شهرها	
P5, P6, P9, P10, P11	B2-6	ایجاد مأموریت‌های شغلی برای کارکنان شهرهای کوچک	
P4, P5, P6, P9	C1-1	ارائه آموزش‌های مرتبط با مدیریت تنوع به مدیران و کارکنان	3. پیامدهای سازمان 3-1. سطح فردی
P1, P2, P7, P10, P12	C1-2	آموزش اخلاق محوری و فرهنگ محوری در سازمان	
P5, P6, P10, P14	C1-3	خلق فضای یادگیری	
P1, P2, P6, P8	C1-4	حذف تبعیض	
P2, P6, P9, P10, P12	C1-5	پذیرش فراگیر تنوع در اشکال مختلف، از جمله نژاد، قومیت و ملیت	
P5, P6, P10, P11	C1-6	ایجاد خط‌مشی و رویه برای بهره‌گیری از تفاوت‌های کارکنان	
P5, P8, P12, P13	C1-7	افزایش رضایت کارکنان	
P5, P6, P9, P11	C1-8	افزایش وفاداری سازمانی	
P1, P2, P7, P9	C1-9	اجتناب از رفتارهای مخرب	
P1, P2, P6	C2-1	تغییر نقش منابع انسانی از طرح‌ریزی به تسهیل‌کنندگی	3-2. سطح سازمانی
P4, P9, P11, P14	C2-2	حفظ نیروی کار مستعد	
P3, P4, P5, P11	C2-3	کاهش دعاوی حقوقی	
P3, P5, P9, P14	C2-4	افزایش رضایت، درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی	
P1, P2, P7, P9	C2-5	کاهش هزینه‌های منابع انسانی	
P1, P2, P7, P9	C3-1	کار تیمی و تیم‌سازی	3-3. شایستگی منابع انسانی
P2, P3, P5, P9	C3-2	احترام و قدردانی از کارکنان	
P3, P5, P8, P10	C3-3	ایجاد روابط گسترده میان کارکنان	
P4, P6, P8, P10, P12	C3-4	ایجاد آگاهی فرهنگی و دانشی	
P3, P5, P8, P10	C3-5	تخصیص دانش میان واحدها	
P4, P5, P7, P8, P11	C3-6	استقبال از دانش و فناوری جدید در سازمان	
P3, P4, P5, P14	D1-1	ایجاد ثبات و نوآوری	4. ابعاد استراتژی حکمرانی 4-1. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
P3, P5, P6, P8	D1-2	توسعه و شناخت نوآوری	
P1, P2, P9, P12	D1-3	توجه به منابع مادی و معنوی	
P9, P10, P11, P12	D1-4	تغییر تفکر و نگرش‌ها	
P3, P9, P10, P11	D1-5	ایجاد جو کارآفرینی و خلاقیت در کار	
P3, P4, P5, P12	D1-6	ارتقای سلامت روان مثبت در محیط کار	

P۳, P۶, P۹, P۱۱	D۲-۱	افزایش اثربخشی و کارایی	۴-۲. ادراک‌های فردی مدیران
P۱, P۵, P۸, P۱۲	D۲-۲	افزایش آگاهی و شناخت در همه ابعاد	
P۲, P۵, P۷, P۱۴	D۲-۳	برخورداری مدیر از درک و بینش مناسب نسبت به ویژگی‌های فردی کارکنان	
P۱, P۸, P۱۰, P۱۲	D۲-۴	برگزاری رویدادها و نشست‌های مشترک با حضور افراد متنوع	
P۴, P۶, P۸, P۱۰	D۲-۵	هماهنگی بیشتر با سلاقی مختلف برای جلوگیری از تعارض	
P۳, P۴, P۹	D۳-۱	امکان ترجمه اطلاعات ارائه‌شده به زبان مادری افراد	۴-۳. ابعاد عملیاتی
P۵, P۶, P۱۲, P۱۴	D۳-۲	تعیین ساعات کاری انعطاف‌پذیر	
P۸, P۹, P۱۰, P۱۲	D۳-۳	افزایش سطح تعامل سازمان‌ها با یکدیگر	
P۳, P۵, P۶, P۱۱	D۳-۴	فراهم کردن امکانات مراقبت از کودک	
P۵, P۶, P۷, P۱۰	D۳-۵	تأمین تجهیزات تخصصی افراد دارای معلولیت	
P۷, P۹, P۱۲, P۱۳	D۳-۶	ایجاد اتاق‌های مناسب برای انجام امور مذهبی	
P۱, P۲, P۸, P۱۲	D۳-۷	در نظر گرفتن مزایا برای کارکنان پاره‌وقت	
P۳, P۴, P۹, P۱۰, P۱۱	D۳-۸	ارتقای شفافیت در شیوه‌های منابع انسانی	
P۱, P۶, P۷, P۱۲	E۱-۱	شناسایی نقاط قوت عملکرد	۵. ارزیابی و عملکرد
P۷, P۸, P۱۴	E۱-۲	شناسایی نقاط منفی عملکرد	۵-۱. اصلاح عملکرد
P۱, P۵, P۱۴	E۱-۳	شناسایی استعدادها و کارکنان	
P۱, P۶, P۷, P۱۲	E۱-۴	کاهش کاهلی در انجام امور	
P۵, P۱۰, P۱۱, P۱۴	E۱-۵	حذف بوروکراسی در کار	
P۱, P۳, P۶, P۹, P۱۴	E۱-۶	رفع نبود شایسته‌سالاری	
P۱, P۲, P۵, P۹, P۱۰	E۲-۱	تقویت شایستگی کارکنان	۵-۲. ارتقای قابلیت‌ها
P۱, P۳, P۵, P۶, P۱۴	E۲-۲	پذیرش انتقادات و پیشنهادهای کارکنان	
P۲, P۸, P۱۰, P۱۲	E۲-۳	برگزاری جلسات و همایش‌ها برای همکاری با ذی‌نفعان کلیدی سازمان	
P۹, P۱۱, P۱۳, P۱۴	E۲-۴	تقویت باورها و نگرش ذهنی کارکنان نسبت به تغییر	
P۹, P۱۰, P۱۱, P۱۲	E۲-۵	تقویت تعاملات محیطی از طریق همکاری مؤثر با نهادها و سازمان‌های مختلف	
P۱, P۵, P۶, P۷, P۱۱	E۲-۶	ایجاد روابط دانشی میان واحدها و توسعه نیروی کار دانشی	
P۵, P۶, P۱۲, P۱۳	F۱-۱	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته برای گزارش‌دهی و نظارت	۶. پیامد برای جامعه
			۶-۱. حکمرانی قانون

P۲, P۴, P۸, P۱۰, P۱۴	F۱-۲	استفاده از فناوری‌های روز، مانند هوش مصنوعی، برای تشخیص عملکرد صحیح کارکنان
P۴, P۶, P۷, P۱۰, P۱۲	F۱-۳	انجام کارها و ارزیابی عملکرد بر اساس قانون
P۲, P۹, P۱۰, P۱۳, P۱۴	F۱-۴	رعایت قوانین سازمان به‌دور از روابط شخصی
P۵, P۶, P۱۰, P۱۱, P۱۳	F۱-۵	پرداخت جبران خدمت بر اساس ضوابط سازمان
P۱, P۳, P۴, P۶, P۱۲	F۱-۶	ارتقا بر اساس قوانین سازمان
P۸, P۱۰, P۱۱, P۱۲	F۲-۱	تدوین سیاست‌هایی برای ایجاد فرصت برابر برای همه کارکنان
P۱, P۳, P۵, P۱۰	F۲-۲	اتخاذ تدابیر لازم برای ارتقا و تخصیص منابع
P۱۰, P۱۲, P۱۳, P۱۴	F۲-۳	ایجاد عملکرد صحیح و مستمر
P۶, P۹, P۱۰, P۱۱	F۲-۴	مشارکت در امور سازمانی و برخورداری از انگیزه و استعداد کاری



شکل ۱. مدل احصا شده از بخش کیفی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فراحکمرانی منابع انسانی تنوع‌محور در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران انجام شد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که این الگو از ۶ بعد اصلی، ۱۷ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص تشکیل شده است. ابعاد اصلی شامل عوامل توسعه‌مندی، اقدامات مدیریت تنوع، پیامدهای سازمانی، ابعاد استراتژی حکمرانی منابع انسانی، ارزیابی و عملکرد، و پیامدهای اجتماعی بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که فراحکمرانی منابع انسانی تنوع‌محور مفهومی چندبعدی و فراتر از مجموعه‌ای از سیاست‌های پراکنده منابع انسانی است. تحقق آن مستلزم هماهنگی میان ساختارهای رسمی، سیاست‌های کلان، فرایندهای مدیریتی، نگرش مدیران، سازوکارهای مشارکت، نظام‌های ارزیابی و پیامدهای سازمانی و اجتماعی است. بنابراین، مدیریت تنوع در دانشگاه را نمی‌توان صرفاً به رعایت برابری در استخدام یا جلوگیری از تبعیض محدود کرد، بلکه باید آن را در سطحی کلان‌تر و در قالب سازوکارهای فراحکمرانی هدایت و تنظیم کرد. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران، تبدیل تنوع منابع انسانی به یک ظرفیت راهبردی نیازمند تنظیم روابط میان مدیران، کارکنان، اعضای هیئت علمی و سایر ذی‌نفعان و ایجاد پیوند میان اهداف کلان دانشگاه و رویه‌های اجرایی منابع انسانی است.

نخستین بعد شناسایی‌شده، عوامل توسعه‌مندی بود که مؤلفه‌های مشارکت در حکمرانی و نقش بازیگران، طراحی ساختارمند، مشارکت در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان، تعبیه چارچوب‌ها و متقاعدسازی، و پاسخگو کردن مدیران در تحقق سیاست‌ها و برنامه‌های کلان را در بر می‌گرفت. این نتیجه نشان می‌دهد که فراحکمرانی منابع انسانی تنوع‌محور، بدون مشارکت بازیگران متعدد و ایجاد ساختارهای رسمی و غیررسمی هماهنگ‌کننده قابل تحقق نیست. در دانشگاه‌های بزرگ و چندواحدی، سیاست‌های منابع انسانی زمانی اثربخش خواهند بود که گروه‌های مختلف بتوانند در تدوین، اجرا و بازنگری آن‌ها نقش داشته باشند. این یافته با دیدگاه فراحکمرانی شبکه‌ای همسو است که بر هدایت تعاملات، ایجاد چارچوب مشترک، توزیع مسئولیت و هماهنگ کردن بازیگران مستقل تأکید دارد (Sørensen & Torfing, 2016). همچنین، نتیجه حاضر با این دیدگاه همخوان است که فراحکمرانی، شیوه‌های مختلف حکمرانی را با یکدیگر هماهنگ می‌کند و از طریق یادگیری جمعی، تنظیم روابط و بازطراحی قواعد، امکان پاسخ‌گویی به مسائل پیچیده را فراهم می‌سازد (Pahl-Wostl, 2019).

اهمیت طراحی ساختارمند و ایجاد سازوکارهای پاسخگویی در یافته‌های پژوهش را می‌توان با ماهیت پیچیده شبکه‌های حکمرانی توضیح داد. هنگامی که تصمیمات منابع انسانی در سطوح مختلف دانشگاه اتخاذ می‌شوند، نبود مرزبندی روشن مسئولیت‌ها می‌تواند به موازی‌کاری، اجرای ناهماهنگ سیاست‌ها و افزایش ادراک بی‌عدالتی منجر شود. در مقابل، تعیین نقش بازیگران، ایجاد کانال‌های ارتباطی، طراحی دستورالعمل‌های روشن و فراهم کردن امکان نظارت، می‌تواند انسجام سیاستی را افزایش دهد. این تفسیر با رویکرد کل‌نگر به فراحکمرانی شبکه‌ای سازگار است که نشان می‌دهد هماهنگی باید نه فقط در سطح یک سازمان، بلکه در سطح کل شبکه بازیگران صورت گیرد (Albareda & Waddock, 2018).

همچنین، یافته حاضر با مطالعه مربوط به حکمرانی نهادهای تنظیم‌گر همسو است؛ زیرا مشروعیت و اثربخشی فراحکمرانی زمانی افزایش می‌یابد که نهادهای هدایت‌گر نیز پاسخگو، شفاف و قابل ارزیابی باشند (Murphy-Gregory & Gale, 2019).

دومین بعد، اقدامات مدیریت تنوع بود که شامل مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور و منابع انسانی ارزش‌محور می‌شد. شاخص‌هایی مانند ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، ارائه بازخورد، جذب و استخدام فارغ از قومیت و نژاد، توجه به توانایی‌های فردی، برابری در آموزش، پرداخت عادلانه و دسترسی برابر کارکنان واحدهای مختلف به خدمات و فرصت‌ها، در این بعد قرار گرفتند. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیریت تنوع زمانی از سطح شعار فراتر می‌رود که در همه کارکردهای منابع انسانی نهادینه شود. بنابراین، عدالت در جذب، آموزش، ارزیابی، ارتقا و جبران خدمات باید به‌صورت نظام‌مند اجرا شود و تفاوت‌های فردی و گروهی نباید مبنای محرومیت از فرصت‌های سازمانی قرار گیرند. این یافته با رویکرد انتقادی مدیریت تنوع همسو است که تأکید می‌کند سیاست‌های ظاهراً بی‌طرف، در صورت بی‌توجهی به نابرابری‌های ساختاری، ممکن است خود به بازتولید تبعیض منجر شوند (Kirton & Greene, 2021).

نتیجه مربوط به ضرورت ادغام مدیریت تنوع در کارکردهای منابع انسانی با الگوی رویه‌های مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور نیز هماهنگ است. در این رویکرد، سازمان‌ها زمانی به سطح بالاتری از مدیریت تنوع می‌رسند که تنوع را نه به‌عنوان یک برنامه جانبی، بلکه به‌عنوان بخشی از راهبرد و فرهنگ سازمانی تلقی کنند (Meena & Vanka, 2017). همچنین، ساختار فکری مطالعات مدیریت تنوع نشان می‌دهد که این حوزه با عدالت سازمانی، مدیریت استعداد، عملکرد، فراگیری و مسئولیت اجتماعی پیوند خورده است (Yadav & Lenka, 2022). از این رو، یافته حاضر را می‌توان بیانگر گذار از رویکرد حداقلی و قانونی به رویکردی راهبردی دانست که در آن، تفاوت‌های کارکنان به‌عنوان منبع یادگیری، نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شوند.

سومین بعد، پیامدهای سازمانی بود که در سه سطح پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و شایستگی منابع انسانی شناسایی شد. نتایج نشان داد که آموزش مدیریت تنوع، توسعه اخلاق‌مداری، ایجاد فضای یادگیری، حذف تبعیض، پذیرش اشکال مختلف تنوع، حفظ نیروی انسانی مستعد، کاهش دعاوی حقوقی، افزایش رضایت و درگیری شغلی، کاهش هزینه‌های منابع انسانی، تقویت کار تیمی، توسعه روابط میان کارکنان، آگاهی فرهنگی و استقبال از دانش و فناوری جدید، از مهم‌ترین پیامدهای الگوی پیشنهادی هستند. این نتیجه نشان می‌دهد که فراحکمرانی منابع انسانی تنوع‌محور می‌تواند هم‌زمان بر نگرش و رفتار کارکنان، کیفیت روابط کاری و عملکرد کلی دانشگاه اثر بگذارد. از منظر فردی، احساس عدالت و پذیرش تفاوت‌ها می‌تواند امنیت روانی و تعلق سازمانی را افزایش دهد و از منظر سازمانی، کاهش تعارض و حفظ کارکنان مستعد را به همراه داشته باشد. این یافته با نتایج مطالعاتی همسو است که مدیریت تنوع را عاملی مؤثر در تثبیت کارکنان و بهبود فضای کار تیمی معرفی کرده‌اند. هنگامی که تنوع با اقلیم همکاری، اعتماد و حمایت مدیریتی همراه شود، احتمال ماندگاری کارکنان و رقابت‌پذیری سازمان افزایش می‌یابد (Jankelová et al., 2019).

(2022). همچنین، شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی نشان داده است که اجرای سیاست‌های فراگیر می‌تواند عدالت، تعهد، خلاقیت، رضایت و اثربخشی سازمانی را ارتقا دهد (Hosseini & Qasimpour Ganji, 2022). یافته حاضر با الگوی بومی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تنوع در سازمان‌های دولتی ایران نیز همخوان است که بر ضرورت توجه هم‌زمان به عوامل فرهنگی، نهادی و مدیریتی تأکید دارد (Abdoli et al., 2014). بنابراین، پیامدهای مثبت تنوع نه حاصل تفاوت‌ها به‌خودی‌خود، بلکه نتیجه کیفیت مدیریت، حکمرانی و فضای تعاملی سازمان است.

چهارمین بعد، ابعاد استراتژی حکمرانی منابع انسانی بود که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ادراک‌های فردی مدیران و اقدامات عملیاتی را در بر می‌گرفت. یافته‌ها نشان داد که ایجاد ثبات و نوآوری، توجه به منابع مادی و معنوی، تغییر نگرش‌ها، توسعه فضای کارآفرینی، ارتقای سلامت روان مثبت، افزایش آگاهی مدیران از تفاوت‌های فردی، برگزاری نشست‌های مشترک، انعطاف‌پذیری ساعات کاری، ایجاد امکانات حمایتی و ارتقای شفافیت در رویه‌های منابع انسانی، از اجزای این بعد هستند. این نتیجه نشان می‌دهد که موفقیت الگو تا حد زیادی به نگرش و درک مدیران از تنوع وابسته است. اگر مدیران تفاوت‌های کارکنان را تهدید تلقی کنند، حتی سیاست‌های رسمی نیز ممکن است به‌درستی اجرا نشوند؛ اما اگر تنوع را منبعی برای یادگیری و نوآوری بدانند، زمینه طراحی رویه‌های انعطاف‌پذیر و فراگیر فراهم خواهد شد.

این یافته با دیدگاه حکمرانی منابع انسانی همسو است که بر پیوند میان سیاست‌های منابع انسانی و راهبرد کلان سازمان تأکید دارد (Martin et al., 2016). حکمرانی منابع انسانی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که میان اهداف سازمان، حقوق کارکنان، مسئولیت مدیران و معیارهای نظارت هماهنگی برقرار کند (Kaehler & Grundei, 2019). یافته حاضر همچنین با مدل حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر ابعادی مانند ساختار، سیاست‌گذاری، شفافیت، پاسخگویی و همسویی راهبردی سازگار است (Jokar et al., 2025). از سوی دیگر، تأکید بر فناوری، داده و شفافیت در این بعد با الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بخش عمومی همسو است که تصمیم‌گیری داده‌محور، مدیریت دانش و قابلیت انطباق با تغییر را از عناصر اصلی حکمرانی می‌داند (Mirzaei et al., 2025).

اهمیت ادراک مدیران در یافته‌های پژوهش را می‌توان با اثر مستقیم سبک تصمیم‌گیری بر تجربه کارکنان توضیح داد. حتی در صورت وجود مقررات عادلانه، اجرای گزینشی یا سلیقه‌ای آن‌ها می‌تواند موجب ناکامی شغلی، بی‌اعتمادی و کاهش انگیزش شود. در مقابل، شفافیت، عدالت رویه‌ای، مشارکت و وضوح قواعد می‌تواند احساس کنترل و پیش‌بینی‌پذیری را در کارکنان افزایش دهد. این تفسیر با یافته‌هایی همسو است که نشان داده‌اند ابعاد حکمرانی منابع انسانی می‌توانند در کاهش ناکامی شغلی کارکنان نقش داشته باشند (Al-Obaidi, 2024). همچنین، چالش‌های موجود در انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران نشان می‌دهد که ضعف معیارهای شایستگی و مداخلات غیرحرفه‌ای می‌تواند اثربخشی

مدیریت منابع انسانی را کاهش دهد (Mozaffari et al., 2014). از این رو، توسعه شایستگی‌های مدیریتی و اصلاح نگرش مدیران باید بخشی اساسی از اجرای الگو باشد.

پنجمین بعد، ارزیابی و عملکرد بود که دو مؤلفه اصلاح عملکرد و ارتقای قابلیت‌ها را شامل می‌شد. شناسایی نقاط قوت و ضعف، کشف استعدادها، کاهش کاهلی و بوروکراسی، تقویت شایستگی کارکنان، پذیرش انتقاد و پیشنهاد، برگزاری نشست با ذی‌نفعان، تقویت نگرش مثبت به تغییر و ایجاد روابط دانشی میان واحدها از مهم‌ترین شاخص‌های این بعد بودند. این نتیجه نشان می‌دهد که الگوی فراحکمرانی منابع انسانی تنوع‌محور باید دارای سازوکارهای بازخورد، یادگیری و اصلاح مستمر باشد. بدون ارزیابی شفاف، نمی‌توان مشخص کرد که سیاست‌های تنوع‌محور تا چه اندازه در عمل موجب عدالت، مشارکت یا بهبود عملکرد شده‌اند. همچنین، ارزیابی باید از رویکرد صرفاً کنترلی فاصله گیرد و به ابزاری برای شناسایی استعدادها، توسعه قابلیت‌ها و تسهیل یادگیری سازمانی تبدیل شود.

این یافته با تأکید حکمرانی منابع انسانی بر انطباق، پاسخگویی و رعایت استانداردهای قانونی و اخلاقی همخوان است (Grump, 2016). نظام ارزیابی شفاف می‌تواند از تصمیمات سلیقه‌ای جلوگیری کرده و زمینه پاسخگویی مدیران را فراهم کند. همچنین، فرهنگ سازمانی و حکمرانی مطلوب می‌تواند شفافیت اطلاعات منابع انسانی را افزایش دهند و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشند (Rorong & Lasdi, 2020). استفاده از فناوری‌های نوین نیز می‌تواند جمع‌آوری داده، تحلیل عملکرد و شناسایی الگوهای نابرابری را تسهیل کند. باین حال، این فناوری‌ها باید با معیارهای اخلاقی و شفافیت همراه باشند، زیرا استفاده از هوش مصنوعی در حکمرانی، در کنار فرصت‌های تصمیم‌گیری دقیق‌تر، خطر سوگیری و ابهام در مسئولیت را نیز به همراه دارد (Zuiderwijk et al., 2021).

ششمین بعد، پیامدهای اجتماعی بود که حکمرانی قانون و پویایی سازمانی را شامل می‌شد. یافته‌ها نشان داد که استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی پیشرفته، بهره‌گیری از فناوری‌های روز مانند هوش مصنوعی، اجرای امور بر اساس قانون، رعایت ضوابط در جبران خدمات و ارتقاء، ایجاد فرصت برابر، تخصیص عادلانه منابع، مشارکت و حفظ انگیزه کارکنان، از پیامدهای کلان الگو هستند. این نتیجه بیانگر آن است که فراحکمرانی منابع انسانی تنوع‌محور فقط بر عملکرد داخلی دانشگاه اثر نمی‌گذارد، بلکه می‌تواند به ارتقای عدالت، اعتماد، قانون‌مداری و سرمایه اجتماعی در جامعه دانشگاهی کمک کند. دانشگاه به‌عنوان نهادی اجتماعی، از طریق نحوه مدیریت کارکنان خود، ارزش‌هایی مانند انصاف، شفافیت و برابری را بازتولید می‌کند.

این یافته با ادبیات حکمرانی عمومی همسو است که بر قانون‌مداری، مشارکت، پاسخگویی و اثربخشی به‌عنوان عناصر اصلی حکمرانی مطلوب تأکید دارد (Alqooti, 2020). همچنین، استفاده از فناوری در حکمرانی می‌تواند شفافیت، تعامل و کیفیت خدمات را افزایش دهد، مشروط بر آنکه با ظرفیت نهادی و الزامات انسانی همراه باشد (Duy et al., 2020; Meijer & Bolívar, 2016). در مجموع، نتایج پژوهش نشان

می‌دهد که الگوی فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور، یک چارچوب چندسطحی برای هماهنگ‌سازی سیاست‌ها، ساختارها، بازیگران، فناوری‌ها و پیامدهای منابع انسانی است. اجرای این الگو می‌تواند تنوع را از یک منبع بالقوه تعارض به یک ظرفیت برای نوآوری، انسجام، عدالت و عملکرد پایدار تبدیل کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت مواجه بود. نخست آنکه مطالعه با رویکرد کیفی و بر پایه دیدگاه ۱۴ نفر از مدیران، کارشناسان منابع انسانی و استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران انجام شد؛ بنابراین، یافته‌ها بازتاب‌دهنده ادراک و تجربه این مشارکت‌کنندگان است و تعمیم مستقیم آن به همه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی یا سایر دانشگاه‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم آنکه گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و احتمال تأثیر ملاحظات سازمانی، محافظه‌کاری پاسخ‌دهندگان و تمایل آنان به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود داشت. سوم آنکه پژوهش بر طراحی الگو متمرکز بود و اثربخشی عملی مؤلفه‌ها و روابط میان ابعاد الگو در محیط واقعی دانشگاه آزمون نشد. محدودیت دیگر، کمبود مطالعات داخلی مستقیم درباره تلفیق فراحکمرانی، حکمرانی منابع انسانی و مدیریت تنوع در سازمان‌های دانشگاهی بود که مقایسه تفصیلی یافته‌ها را دشوار ساخت.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر اعتبارسنجی شود و روابط میان ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای آن از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی گردد. همچنین، اجرای مطالعات تطبیقی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی سایر استان‌ها، دانشگاه‌های دولتی، دانشگاه‌های علوم پزشکی و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی می‌تواند میزان تأثیر بافت سازمانی را روشن سازد. انجام مطالعات طولی برای ارزیابی پیامدهای اجرای الگو بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد، نوآوری، تعارض و عملکرد نیز ضروری است. بررسی جداگانه دیدگاه کارکنان، اعضای هیئت علمی، مدیران و گروه‌های کمتر برخوردار می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های ادراکی کمک کند. همچنین، مطالعه نقش فناوری‌های هوشمند، سوگیری الگوریتمی، امنیت داده‌ها و اخلاق در اجرای فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور می‌تواند مسیر پژوهشی مهمی در آینده باشد.

پیشنهاد می‌شود دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران، شورای راهبری فراحکمرانی منابع انسانی تنوع محور را با حضور مدیران، متخصصان منابع انسانی، اعضای هیئت علمی و نمایندگان کارکنان تشکیل دهد و مسئولیت سیاست‌گذاری، هماهنگی، نظارت و ارزیابی برنامه‌های تنوع را به آن واگذار کند. بازنگری در فرایندهای جذب، انتصاب، آموزش، ارزیابی، ارتقا و جبران خدمات بر اساس معیارهای شفاف، شایسته‌محور و عاری از تبعیض ضروری است. طراحی سامانه یکپارچه اطلاعات منابع انسانی، اجرای ارزیابی‌های چندمنبعی، فراهم کردن مسیرهای گزارش‌دهی محرمانه، توسعه آموزش‌های مدیریت تنوع برای مدیران و ایجاد تسهیلات متناسب با نیازهای گروه‌های مختلف کارکنان نیز توصیه می‌شود. افزون بر این،

شاخص‌های عدالت، مشارکت، شفافیت، حفظ کارکنان مستعد، کاهش تعارض و توسعه قابلیت‌ها باید در ارزیابی عملکرد مدیران و واحدهای دانشگاهی وارد شوند تا اجرای الگو از سطح اسناد رسمی به رویه‌ای پایدار و قابل سنجش تبدیل شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary universities operate in environments characterized by rapid technological change, institutional complexity, growing stakeholder expectations, and increasingly diverse workforces. These conditions have challenged conventional hierarchical approaches to administration and have increased the importance of governance as a framework for coordinating actors, distributing authority, clarifying responsibilities, and ensuring transparency and accountability. Public governance extends beyond formal control and encompasses the rules, relationships, and institutional processes through which multiple actors participate in policy formulation, implementation, and evaluation (Alqooti, 2020). In universities, governance is particularly important because academic, administrative, and professional groups possess different forms of expertise, authority, interests, and organizational identities. Accordingly, the effectiveness of university governance depends on its capacity to coordinate these heterogeneous actors while maintaining institutional coherence, legal compliance, organizational justice, and responsiveness.

Technological development has also transformed the structure and instruments of governance. Smart governance emphasizes the use of data, digital platforms, interconnected information systems, and participatory technologies to improve decision-making, service delivery, transparency, and organizational adaptability (Meijer & Bolívar, 2016). Advanced digital infrastructures, including Web 4.0 and Web 5.0 technologies, can facilitate information exchange, knowledge integration, stakeholder interaction, and the

formation of collaborative organizational ecosystems (Duy et al., 2020). Artificial intelligence can further support governance by enhancing data analysis, forecasting, performance monitoring, and resource allocation. Nevertheless, its use also raises concerns regarding algorithmic bias, accountability, privacy, transparency, and equitable access (Zuiderwijk et al., 2021). Therefore, technological innovation should be integrated into a broader governance framework that considers legal, ethical, organizational, and human dimensions.

As governance structures become more complex, the concept of metagovernance has emerged to explain how different governance modes, networks, institutions, and stakeholders may be coordinated. Metagovernance refers to the governance of governance processes and focuses on designing institutional frameworks, establishing shared rules, facilitating interactions, resolving conflicts, and coordinating autonomous but interdependent actors. Rather than relying exclusively on hierarchical command, metagovernance employs indirect steering, network management, negotiation, and institutional design to improve collective problem-solving (Sørensen & Torfing, 2016). It is especially relevant where no single actor possesses sufficient knowledge, authority, or resources to address complex organizational problems. Metagovernance can connect hierarchical, market-based, and network-based governance modes while supporting collective learning, institutional adaptation, and the revision of governing arrangements (Pahl-Wostl, 2019).

The whole-network perspective further suggests that governance should not be limited to individual organizations or isolated managerial units. Instead, the relationships among actors, organizational boundaries, shared norms, and network-level outcomes must be considered collectively (Albareda & Waddock, 2018). Metagovernance also involves holding governing bodies and intermediary institutions accountable, thereby contributing to the legitimacy and effectiveness of complex governance systems (Murphy-Gregory & Gale, 2019). These principles are highly relevant to large university systems in which central authorities, local branches, human resource departments, faculty members, administrators, and employees participate in interconnected but not always fully coordinated decision-making processes.

Human resource management is one of the organizational domains that increasingly requires a governance-oriented perspective. Human resource governance determines how rights, responsibilities, decision-making authority, oversight, and accountability are distributed among organizational stakeholders. It provides a framework for ensuring that recruitment, appointment, training, evaluation, promotion, compensation, and retention practices are lawful, ethical, transparent, and aligned with organizational strategy (Kaehler & Grundei, 2019). The relationship between corporate governance and strategic human resource management demonstrates that employee-related decisions influence organizational sustainability, legitimacy, and long-term performance (Martin et al., 2016). Human resource governance also supports compliance with legal and professional standards and can reduce the likelihood of arbitrary decisions, discrimination, conflict, and reputational damage (Grump, 2016).

Organizational culture and good governance mechanisms are similarly associated with improved human resource transparency and disclosure (Rorong & Lasdi, 2020). Recent Iranian studies have emphasized that

human resource governance should integrate policy formulation, structure, stakeholder participation, supervision, accountability, fairness, transparency, and strategic alignment (Jokar et al., 2025). Smart human resource governance also requires reliable data, digital infrastructure, knowledge management, stakeholder engagement, and organizational adaptability (Mirzaei et al., 2025). Moreover, effective human resource governance can reduce job frustration by improving procedural justice, participation, coordination, and clarity of organizational rules (Al-Obaidi, 2024). In contrast, ambiguous criteria, nonprofessional interventions, and weak meritocracy in managerial selection and appointment can undermine trust and administrative effectiveness (Mozaffari et al., 2014).

Workforce diversity adds another layer of complexity to human resource governance. Diversity includes visible and less visible differences in gender, age, ethnicity, language, culture, education, specialization, experience, generation, physical ability, beliefs, cognitive style, and working preferences. Diversity management is not limited to preventing overt discrimination; it also involves creating an inclusive environment in which differences are recognized, employees have equitable access to opportunities, and diverse capacities contribute to shared organizational objectives. Critical approaches emphasize that apparently neutral policies may reproduce structural inequalities unless power relations, cultural assumptions, identity, and lived experience are carefully considered (Kirton & Greene, 2021).

Research on diversity management has evolved from a narrow focus on equal opportunity toward broader concerns such as inclusion, innovation, organizational justice, talent management, teamwork, social responsibility, and competitive advantage (Yadav & Lenka, 2022). However, diversity does not automatically produce positive outcomes. Without trust, inclusive leadership, transparent procedures, and effective communication, differences may intensify subgroup formation, misunderstanding, conflict, and perceived injustice. In contrast, diversity management combined with a supportive teamwork climate can increase employee stability, organizational commitment, and competitiveness (Jankelová et al., 2022). Diversity-oriented human resource practices should therefore be embedded in recruitment, development, performance appraisal, promotion, compensation, and working conditions rather than being treated as peripheral programs (Meena & Vanka, 2017).

Studies conducted in Iranian governmental organizations have likewise shown that diversity management may improve fairness, satisfaction, commitment, creativity, working relationships, and organizational effectiveness when it is supported by senior management and adapted to institutional and cultural conditions (Abdoli et al., 2014; Hosseini & Qasimpour Ganji, 2022). Nevertheless, human resource governance and diversity management have generally been studied as separate domains. Limited attention has been devoted to their integration within a metagovernance framework, particularly in large and decentralized university systems. Islamic Azad University branches in Tehran Province represent a complex organizational setting characterized by multiple units, diverse academic disciplines, different professional groups, varied workforce characteristics, and several levels of authority. Consequently, a comprehensive and context-sensitive framework is needed to

coordinate policies, actors, structures, technologies, and diversity-oriented human resource processes. The present study therefore aimed to design a diversity-oriented human resource metagovernance model for Islamic Azad University branches in Tehran Province.

Methods and Materials

This study employed a qualitative and applied research design using thematic analysis. The study population consisted of senior managers, human resource specialists, and faculty members affiliated with Islamic Azad University branches in Tehran Province. Participants were selected through purposive sampling according to criteria such as managerial experience, direct involvement in human resource activities, familiarity with organizational governance, and knowledge of workforce diversity challenges and opportunities.

Sampling continued until theoretical saturation was reached. Saturation was achieved after the twelfth interview, and two additional interviews were conducted to ensure that no substantially new concepts emerged. Accordingly, 14 individuals participated in the study. The participants represented different professional positions, levels of education, areas of expertise, and lengths of organizational experience.

Data were collected through semi-structured interviews. Interview questions focused on the structural, strategic, managerial, cultural, technological, evaluative, and social requirements of diversity-oriented human resource metagovernance. All interviews were transcribed in full and entered into MAXQDA 2022 for analysis. The analytical process began with open coding and the identification of initial concepts. Similar codes were then compared, integrated, and organized into basic themes. Basic themes were subsequently grouped into organizing themes according to conceptual similarity, and overarching themes were developed in the final stage. Relationships among codes and themes were reviewed continuously to construct the final conceptual model.

To assess coding reliability, part of the data was coded twice with a ten-day interval. Agreement between the two coding stages was calculated using Cohen's kappa coefficient. The coefficient was 0.772, exceeding the acceptable threshold and indicating satisfactory reliability of the coding process.

Findings

The thematic analysis resulted in a diversity-oriented human resource metagovernance model comprising six overarching dimensions, 17 components, and 105 indicators. The six dimensions were development-oriented factors, diversity management practices, organizational outcomes, strategic dimensions of human resource governance, evaluation and performance, and societal outcomes.

The development-oriented factors dimension included five components: participation in governance and the role of actors, structured design, participation in macro-level policymaking and planning, framework development and persuasion, and accountability in implementing major policies and programs. Its indicators emphasized the development of governing regulations, training, budget allocation, stakeholder participation, delegation of authority, communication infrastructure, technological capacity, policy alignment, collective action, transparency, access to accurate information, and managerial reporting.

The diversity management practices dimension consisted of two components: diversity-oriented human resource management and value-oriented human resources. Its indicators included 360-degree performance appraisal, individualization of feedback, merit-based recruitment, employment without ethnic or racial discrimination, equitable training opportunities, fair compensation, equal access to services, and attention to employees in smaller organizational units.

The organizational outcomes dimension comprised three components: individual-level outcomes, organizational-level outcomes, and human resource competencies. The extracted indicators included diversity training, ethical and cultural development, organizational learning, elimination of discrimination, acceptance of different forms of diversity, retention of talented employees, reduction of legal disputes, increased job satisfaction and engagement, lower human resource costs, teamwork, appreciation, knowledge exchange, cultural awareness, and openness to new technology.

The strategic dimensions of human resource governance included strategic human resource planning, managers' individual perceptions, and operational arrangements. Important indicators were innovation, attention to material and nonmaterial resources, entrepreneurial climate, positive psychological health, managerial understanding of employee differences, joint meetings, flexible working hours, childcare support, facilities for employees with disabilities, accommodation of religious needs, benefits for part-time staff, and transparency in human resource procedures.

The evaluation and performance dimension contained two components: performance improvement and capability enhancement. Its indicators involved identifying strengths and weaknesses, discovering employee talent, reducing bureaucracy and underperformance, strengthening employee competence, accepting criticism and suggestions, consulting stakeholders, encouraging readiness for change, promoting interorganizational cooperation, developing knowledge relationships, and creating a knowledge-based workforce.

The societal outcomes dimension consisted of rule-based governance and organizational dynamism. Indicators included advanced information systems, artificial intelligence for performance assessment, lawful decision-making, rule-based compensation and promotion, equal opportunities, appropriate resource allocation, continuous performance, participation, motivation, and talent utilization.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that diversity-oriented human resource metagovernance is a multidimensional organizational system rather than a limited set of human resource practices. Its effectiveness depends on the simultaneous coordination of governance structures, managerial perceptions, employee participation, operational procedures, technological infrastructure, performance systems, and societal values. The identified model suggests that workforce diversity becomes a strategic organizational asset only when it is supported by clear rules, participatory policymaking, transparent accountability, and equitable human resource processes.

The development-oriented dimension highlights the need to move beyond centralized and fragmented decision-making. In a large university system, the coordination of central authorities, branch managers, human

resource specialists, faculty members, and employees is essential. Defined responsibilities, shared frameworks, transparent communication, and collective participation can reduce inconsistency and improve the legitimacy of decisions.

The diversity management dimension indicates that equality should be embedded throughout the employee life cycle. Recruitment, training, appraisal, promotion, compensation, and access to organizational services must be designed to prevent direct and indirect discrimination. Diversity should therefore be treated as a strategic principle rather than an isolated welfare or compliance initiative.

The organizational outcome dimension shows that properly governed diversity can improve learning, teamwork, commitment, employee retention, cultural awareness, and organizational citizenship while reducing conflict and legal disputes. However, these outcomes are conditional upon inclusive policies, managerial support, and a climate of respect and psychological safety.

The strategic governance dimension emphasizes that managers play a decisive role in translating formal policies into daily practices. Their understanding of individual differences, openness to participation, and willingness to adopt flexible arrangements determine whether diversity policies become meaningful organizational practices. Operational accommodations, such as flexible schedules and accessible facilities, further demonstrate that inclusion requires concrete organizational measures.

The evaluation and performance dimension indicates that diversity-oriented governance must include mechanisms for feedback, learning, talent identification, and continuous improvement. Performance assessment should not function merely as a control instrument; it should support employee development, organizational learning, and the correction of inequitable practices.

Finally, the societal outcome dimension suggests that universities can promote broader values of justice, legality, equality, and social trust through their internal human resource systems. By applying transparent and inclusive governance, Islamic Azad University branches may strengthen both organizational performance and the legitimacy of university governance. Overall, the proposed model offers a comprehensive framework for transforming workforce diversity from a potential source of conflict into a basis for innovation, cohesion, fairness, and sustainable institutional development.

References

- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2014). Presenting a Diversity-Based Human Resource Management Model in Iranian Government Organizations Using a Mixed-Methods Approach.
- Al-Obaidi, N. A. A. (2024). The Role of Human Resource Governance Dimensions in Reducing Job Frustration: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teaching Staff in Private Colleges in Mosul. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Sciences*, 14(1).
- Albareda, A., & Waddock, S. (2018). Networked CSR Governance: A Whole-Network Approach to Meta-Governance. *Business & Society*, 57(4), 636-675.
- Alqooti, A. A. (2020). Public Governance in the Public Sector: A Literature Review. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 14-25.
- Duy, N. T., Mondal, S. R., Van, N. T. T., Dzung, P. T., Minh, D. X. H., & Das, S. (2020). A Study on the Role of Web 4.0 and 5.0 in the Sustainable Tourism Ecosystem of Ho Chi Minh City, Vietnam. *Sustainability*, 12(17), 7140.

- Grump, J. (2016). Human Resources Governance and Compliance: Compliance and the Importance of Human Resource Management. In *Handbook of Human Resource Management* (pp. 1177-1183).
- Hosseini, A., & Qasimpour Ganji, S. F. (2022). Identifying the Actions and Consequences of Workforce Diversity Management in Government Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 55-76.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Procházková, K. (2022). The Way to Business Competitiveness: The Importance of Diversity Management and Teamwork Climate in Stabilizing Employees. *Journal of Business Economics and Management*, 1-20.
- Jokar, S., Vazife, Z., & Tabavar, A. A. (2025). Presenting a Human Resource Governance Model Using a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 1-34. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.516609.2394>
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept. In *HR Governance: A Theoretical Introduction* (pp. 27-50).
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2021). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach*. Routledge.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate Governance and Strategic Human Resource Management: Four Archetypes and Proposals for a New Approach to Corporate Sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
- Meena, K., & Vanka, S. (2017). Developing an Empirical Typology of Diversity-Oriented Human Resource Management Practices. *Journal of Management Development*, 36(7), 915-929.
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392-408.
- Mirzaei, A., Seyednaghavi, M. A., Vaezi, R., & Aslipour, H. (2025). Identifying the Dimensions of Smart Human Resource Governance in the Iranian Public Sector: The Case of the National Iranian Oil Company. *Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 1-29. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.514293.2390>
- Mozaffari, N., Vaezi, R., & Koushki Jahromi, A. (2014). Identifying the Challenges of Selecting and Appointing Managers in Iranian Administrative Systems: A Case Study of the Administrative and Employment Organization of Iran. *Human Resources Studies*, 14(1), 64.
- Murphy-Gregory, H., & Gale, F. (2019). Governing the Governors: The Global Metagovernance of Fair Trade and Sustainable Forestry Production. *Politics & Policy*, 47(3), 569-597.
- Pahl-Wostl, C. (2019). The Role of Governance Modes and Metagovernance in the Transformation towards Sustainable Water Governance. *Environmental Science & Policy*, 91, 6-16.
- Rorong, N. N., & Lasdi, L. (2020). The Effect of Organizational Culture and Good Corporate Governance Mechanisms on Human Resource Disclosure. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 22(2), 72-81.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2022). Uncovering the Intellectual Structure of Diversity Management Research: A Bibliometric Analysis, 1990-2019. *Personnel Review*.
- Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the Use of Artificial Intelligence in Public Governance: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577.