

# Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(-), (Series -): -/ 2025

 <https://doi.org/->

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing Antecedent/ Consequence Structure for Implementing the 34000 Human Resources Model With Emphasis on Managers' Lived Experiences

Masoud Ghaempanah<sup>1</sup>, Kumars Ahmadi<sup>2\*</sup>, Adel Salavati<sup>3</sup>, Adel Fatemy<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration (Human Resource Management), Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Iran.
3. Associate Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

#### \*Correspondence

Kumars Ahmadi  
E-mail: [Ahmadi.kumars@gmail.com](mailto:Ahmadi.kumars@gmail.com)

Receive Date: 14/May/2025  
Revise Date: 25/July/2025  
Accept Date: 27/Aug/2025

#### How to cite

Ghaempanah, M., Ahmadi, K., Salavati, A., Fatemy, A. (2025). Designing Antecedent/ Consequence Structure for Implementing the 34000 Human Resources Model With Emphasis on Managers' Lived Experiences. *Public Organization Management*, 13(-), ---.

#### ABSTRACT

Nowadays, efficient human resources are considered a key indicator of organizational excellence, and attention to effective and capable human resources in the field of training and development is becoming increasingly important. The present study aims to develop a pre-outcome–post-outcome structure for the implementation of the 34000 model based on the lived experiences of human resource managers. This research adopts a mixed-methods approach (qualitative–quantitative) and is exploratory in nature. In the qualitative section, a phenomenological approach was employed using semi-structured interviews with managers who have lived experience in implementing the 34000 model. The qualitative data were analyzed through coding and the combined ISM-DEMATEL method. The statistical population in the qualitative section consisted of 12 experts, reaching theoretical saturation, and in the quantitative section, it included all managers of organizations that have applied the 34000 model, among whom 127 individuals were selected as the sample. The findings indicated that the designed model can assist organizations in implementing effective human resource practices on the path to excellence, pursuing continuous improvement in processes and overall organizational quality, and ultimately fostering transformation and organizational culture change. The results, while providing a conceptual framework for implementing the 34000 model, can also serve as a practical guide for strategic decision-making by human resource managers.

#### KEYWORDS

34000 Human Resources Model, Lived Experiences, Human Resource Management, Phenomenology.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## طراحی ساختار پیشایندی- پسایندی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با تأکید بر تجارب زیسته مدیران

مسعود قائم پناه<sup>۱</sup>، کیومرث احمدی<sup>۲\*</sup>، عادل صلواتی<sup>۳</sup>، عادل فاطمی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه منابع انسانی کارآمد، شاخص اصلی برتری سازمان‌ها محسوب می‌شود و توجه به منابع انسانی مؤثر و توانمند در حوزه آموزش و توسعه روزبه‌روز اهمیت بیشتری می‌یابد. هدف پژوهش حاضر، تدوین ساختار پیشایندی-پسایندی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ بر مبنای تجارب زیسته مدیران منابع انسانی است. این پژوهش از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع اکتشافی بوده و در بخش کیفی از روش پدیدارشناسی با مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران دارای تجربه زیسته در اجرای مدل ۳۴۰۰۰ استفاده شده است. داده‌های کیفی با بهره‌گیری از کدگذاری و روش ترکیبی ISM-DEMATEL تحلیل گردید. جامعه آماری در بخش کیفی ۱۲ نفر از صاحب‌نظران که به اشباع نظری رسیدیم و در بخش کمی، شامل کلیه مدیران سازمان‌هایی است که از مدل ۳۴۰۰۰ استفاده کرده‌اند و از میان آن‌ها ۱۲۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که مدل طراحی شده می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا اقدامات اثربخش در حوزه منابع انسانی را در مسیر تعالی به‌کارگیرند، بهبود مستمر در فرایندها و کیفیت جامع سازمانی را دنبال کنند و در نهایت زمینه‌ساز تحول و تغییر فرهنگ سازمانی شوند. نتایج حاصل، ضمن ارائه یک چارچوب مفهومی برای اجرای مدل ۳۴۰۰۰، می‌تواند به‌عنوان راهنمایی کاربردی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

### واژه‌های کلیدی

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، تجارب زیسته، مدیریت منابع انسانی، پدیدارشناسی.

۱. نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

\*نویسنده مسئول: کیومرث احمدی

رایانامه: [Ahmadi.kumars@gmail.com](mailto:Ahmadi.kumars@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

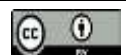
قائم پناه، مسعود؛ احمدی، کیومرث؛ صلواتی، عادل و فاطمی، عادل (۱۴۰۴). طراحی ساختار پیشایندی- پسایندی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با تأکید بر تجارب زیسته مدیران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(-). --.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



## مقدمه

در دنیای امروز، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها شناخته می‌شوند (گونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند که اگرچه فناوری، سرمایه مالی و زیرساخت‌های فیزیکی ابزارهای لازم برای رشد و توسعه سازمانی هستند، اما هیچ‌یک بدون نیروی انسانی کارآمد، توانمند و متعهد به سرانجام نخواهند رسید (راچمد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). منابع انسانی کارآمد نه تنها موتور محرک توسعه سازمان‌ها محسوب می‌شوند، بلکه عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پیچیده و پرتلاطم به‌شمار می‌روند (بون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). از این منظر، مدیریت اثربخش منابع انسانی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی استراتژیک برای بقا و تعالی سازمان‌هاست (پائووه و همکاران، ۲۰۲۵).

یکی از رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، بهره‌گیری از مدل‌های استاندارد و ساختارمند برای طراحی، اجرا و ارزیابی فرآیندهای منابع انسانی است (اربیل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). در میان این مدل‌ها، مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌عنوان الگویی جامع شناخته می‌شود که بر ارتقای کیفیت، بهبود مستمر و همسویی منابع انسانی با اهداف کلان سازمانی تأکید دارد (قلی پور و همکاران، ۱۴۰۱). این مدل با الهام از مفاهیم مدیریت کیفیت جامع، بر آن است تا فرآیندهای منابع انسانی را نه تنها در سطح عملیاتی، بلکه در سطح استراتژیک سازمانی ارتقا دهد. به‌کارگیری این مدل می‌تواند سازمان‌ها را در دستیابی به بهره‌وری بالاتر، افزایش رضایت شغلی کارکنان، بهبود سرمایه اجتماعی، ارتقای توان رقابتی و ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی یاری رساند (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۴۰۳).

با وجود این ظرفیت‌ها، تجربه عملی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ نشان داده است که صرف استقرار این چارچوب، تضمینی برای موفقیت نیست (بمی و همکاران، ۱۴۰۳). بسیاری از سازمان‌ها در مسیر پیاده‌سازی این مدل با موانع و چالش‌های گوناگونی مواجه شده‌اند؛ از جمله نبود زیرساخت‌های فناورانه، فقدان حمایت مدیران ارشد، مقاومت فرهنگی کارکنان، یا کمبود آموزش و توسعه مهارت‌ها. از سوی دیگر، پیامدهای اجرای مدل نیز در همه سازمان‌ها یکسان نبوده است؛ برخی سازمان‌ها شاهد بهبود

چشمگیر عملکرد و فرهنگ سازمانی بوده‌اند، در حالی که برخی دیگر نتایج مورد انتظار را کسب نکرده‌اند (طاهری و همکاران، ۱۴۰۳).

این واقعیت نشان می‌دهد که موفقیت در اجرای مدل ۳۴۰۰۰ وابسته به مجموعه‌ای از عوامل پیشایندهی (شرایط، الزامات و بسترهای لازم پیش از اجرا) و پسایندهی (پیامدها و نتایج پس از اجرا) است که باید به‌طور دقیق شناسایی و مدیریت شوند.

اینجاست که ضرورت طراحی یک ساختار پیشایندهی-پسایندهی نمایان می‌شود. چنین ساختاری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا قبل از ورود به فرآیند استقرار مدل، از میزان آمادگی خود در ابعاد مختلف آگاهی یابند، شرایط لازم را فراهم سازند و از پیامدهای احتمالی اجرای مدل شناخت پیدا کنند. بدون وجود این ساختار، اجرای مدل ممکن است سطحی و غیراثربخش باقی بماند و حتی موجب اتلاف منابع مالی و انسانی شود. از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهند که اغلب مطالعات به جنبه‌های نظری یا توصیفی مدل‌ها پرداخته‌اند و کمتر به بررسی تجارب زیسته مدیران در فرآیند اجرای مدل‌ها توجه کرده‌اند. در حالی که تجارب زیسته مدیران منبعی ارزشمند از دانش عملی است؛ دانشی که در مواجهه واقعی با مسائل سازمانی شکل گرفته و می‌تواند زوایای پنهان و پیچیدگی‌های اجرای مدل را آشکار سازد. تمرکز بر این تجارب، امکان استخراج الگوهای عملی و کاربردی را فراهم می‌سازد که برای مدیران سایر سازمان‌ها نیز قابل استفاده خواهد بود. بنابراین، پژوهشی که براساس تجارب زیسته مدیران به تدوین ساختار پیشایندهی-پسایندهی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ بپردازد، می‌تواند شکاف موجود در ادبیات علمی و خلأ عملیاتی در میدان عمل را پر کند. افزون بر این، ویژگی چندبعدی مدل ۳۴۰۰۰ ایجاب می‌کند که تحلیل آن تنها به یک رویکرد محدود نشود. این مدل ابعادی چون رهبری، فرهنگ سازمانی، آموزش، فناوری، عدالت سازمانی، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر را در برمی‌گیرد.

از دیدگاه سازمانی، فقدان چنین پژوهشی موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها اجرای مدل ۳۴۰۰۰ را با آزمون و خطا تجربه کنند و به نتایج متناقضی دست یابند. در حالی که وجود یک ساختار مشخص و مبتنی بر شواهد می‌تواند مسیر سازمان‌ها را کوتاه‌تر و اثربخش‌تر سازد. همچنین، در سطح کلان ملی، توجه به چنین پژوهش‌هایی با توجه به نقش حیاتی منابع انسانی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور، ضرورتی دوچندان دارد. سازمان‌های ایرانی در مسیر جهانی‌شدن و رقابت با سازمان‌های

1. Gong
2. Rachmad
3. Boon
4. Paauwe
5. Erbil

رابطه جمعی بین مدیریت و کارکنان. این رویکرد بر اهداف و نتایج عملکرد مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. این موضوع بدان معنی است که عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های امروزی با مفاهیم افراد توانمند، توسعه افراد و تمرکز بر روی ایجاد «روابط کاری» برای مدیران و کارکنان مواجه است. در یک جمله، مدیریت کارکنان اساساً دارای محور «نیروی کار» است در حالی که مدیریت منابع انسانی دارای محور «منابع» است. تفاوت کلیدی مدیریت منابع انسانی در زمان‌های اخیر، اهمیت دادن به اهداف مدیریت در ایجاد و استقرار افراد و تأکید بیشتر بر برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل است. جای تعجب نیست که برخی از شرکت‌های چندملیتی مدیران منابع انسانی را به‌عنوان مدیران مردمی، افراد توانمند و مدیریت مردم می‌خوانند. در سازمان‌های قرن بیستویک، مدیر منابع انسانی یا مدیران مردمی، به‌عنوان کسی که دارای فعالیت‌های شرح داده شده به‌طور سنتی است، مطرح نمی‌شود. در واقع، اکثر سازمان‌ها دارای بخش‌های مختلفی هستند که با کارمندان، حقوق و دستمزد، نگهداری و غیره مواجه هستند. در عوض مدیر منابع انسانی، مسئول مدیریت انتظارات کارکنان نسبت به اهداف مدیریت و هماهنگ کردن هر دو برای اطمینان از تحقق اهداف کارکنان و مدیریت است (اسمیت و بیرنی، ۲۰۱۵).

### استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، یک استاندارد ملی در حوزه مدیریت منابع انسانی است. این استاندارد ایجاد شده است تا به‌صورت منسجم و یکپارچه کلیه فرآیندهای حوزه منابع انسانی را عارضه‌یابی کند. بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود و توسعه آن‌ها را تعریف کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد نمود. به عبارتی دیگر، این استاندارد نقشه راهی را برای تغییر سازمان با استفاده از اقدامات حوزه منابع انسانی فراهم می‌کند. هر چه در سطوح بلوغ به سمت بالا حرکت می‌کنیم، اقدامات پیشرفته‌تر می‌شود و فرصت‌های زیادی برای کارکنان فراهم می‌شود تا عملکرد خودشان را در راستای اهداف سازمان بهبود بخشند. نکته شایان توجه آن است که برخلاف مدل‌های تعالی سازمانی که به حداکثرها می‌پردازند، نظام‌های استاندارد، حداقل‌ها را در نظر دارند. با وجود این، مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، علاوه بر اینکه سطوح اولیه و حداقل‌ها را

بین‌المللی، ناگزیر از ارتقای کیفیت منابع انسانی هستند و مدل‌هایی مانند ۳۴۰۰۰ می‌توانند این مسیر را هموار کنند. بنابراین، سؤال پژوهش حاضر این است که ساختار حاصل از تجربه زیسته مدیران در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی چگونه است؟

## مبانی نظری

### منابع انسانی در سازمان‌ها

فضای اقتصاد جهانی امروزه به‌شدت متغیر می‌باشد و این تغییرات به‌واسطه ظهور برخی پدیده‌های اساسی همچون جهانی‌سازی، نیازهای متغیر مشتریان و سرمایه‌گذاران، رقابت پرشتاب محصول- بازار ایجاد شده است. به‌منظور رقابت موفقیت‌آمیز در چنین محیطی، سازمان‌ها نیازمند بهبود مستمر و مداوم عملکرد خویش به‌واسطه تدوین و به‌کارگیری راهکارهایی کارآمد و اثربخش با محوریت کاهش هزینه‌ها، خلق نوآوری در زمینه محصولات/خدمات و فرایندها و نیز ارتقای کیفیت، بهره‌وری و زمان ورود به بازار می‌باشند. در چنین فضای متغیر و پویایی، سرمایه انسانی از جمله کلیدی‌ترین و مهم‌ترین منابع در سازمان‌ها به‌حساب می‌آید. در حقیقت در سازمان‌های امروزی، افراد سازمانی و چگونگی مدیریت بر آن‌ها از اهمیت دوجندانی برخوردار گردیده است چراکه بسیاری از منابع دیگر جهت خلق مزایای رقابتی، کارایی پیشین خود را از دست داده‌اند. لذا توسعه چارچوبی متفاوت از مؤلفه‌های کلیدی جهت مورد ملاحظه قرار دادن اصول مدیریت منابع انسانی ضرورت دارد (بارانی و اشرف زاده، ۱۴۰۲).

### اثربخشی مدیریت منابع انسانی

فرایند تعریف مدیریت منابع انسانی ما را به دو تعریف متفاوت هدایت می‌کند. تعریف اول مدیریت منابع انسانی، فرایند مدیریت افراد در سازمان‌ها به شیوه‌ای ساختاریافته و کامل است. این امر شامل زمینه‌های استخدام کارکنان (استخدام افراد)، حفظ کارکنان، تنظیم و مدیریت پرداخت و مزایا، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر و مراقبت خروج از شرکت است. این تعریف سنتی مدیریت منابع انسانی است که بعضی از متخصصان را به تعریف آن به‌عنوان یک نسخه مدرن از توابع مدیریت پرسنلی که قبلاً استفاده شده است، هدایت می‌کند (ون، ۲۰۱۰).

تعریف دوم مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت افراد در سازمان‌ها از منظر کلان است یعنی مدیریت افراد به شکل یک

صریح‌ترین و ساده‌ترین راه دریافت مفهوم حس است. پونتی با این مقدمه؛ تعریفی هستی‌شناسانه از تجربه زیسته به‌صورت آگاهی آنی که آن را هُش یا حساسیت<sup>۴</sup> می‌نامد؛ ارائه می‌دهد: «حس دقیقاً در میان جایی است که می‌تواند باشد، اما مطرح نشود. حس، نمود حس است. اقناع خاموش حس، از شیوه بروز منحصره‌فرد آن است؛ بدون نیاز به اثبات، بدون ابهام و بدون برتری... حس این است؛ امکان پیدایش در سکوت، تا عمیقاً درک و فهم شود».

تجربه زیسته؛ دلیلتی، تجربه زیسته را در اصیل‌ترین شکل خود؛ آگاهی انعکاسی<sup>۵</sup> و آنی<sup>۶</sup> انسان از زندگی تعریف می‌کند. او تجربه زیسته برای روح را به‌مثابه نفس برای تن می‌داند. «همان‌طور که بدن برای حیات به نفس نیاز دارد، روح نیز نیازمند کامیابی و انبساط وجود خود در طنین زندگی احساسی است».

واقعیت تجربه زیسته تنها برای فرد وجود دارد، زیرا این فرد است که آگاهی انعکاسی از واقعیت می‌یابد، زیرا این فرد است که عمیقاً با واقعیت درگیر می‌شود و واقعیت متعلق به اوست و این واقعیت در ذهن او تبدیل به موضوع<sup>۷</sup> می‌شود. تجربه زیسته واقعیتی است که به‌طور آنی بروز می‌کند و انسان نسبت به آن آگاهی انعکاسی دارد، آگاهی‌ای که به او داده نشده و با تفکر به دست نمی‌آید؛ بلکه این آگاهی خود، نسبت به خود در لحظه است که به صورت رفت‌وبرگشتی صورت می‌گیرد (حسین خواه و اسلامی، ۱۴۰۰).

### پیشینه پژوهش

فریر و پیتا<sup>۸</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتارهای شهروندی سازمانی: نقش میانجی شناسایی سازمان و رضایت شغلی» نشان داده‌اند مدیریت منابع انسانی سبز با نقش میانجی رضایت شغلی اثرات مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. از سویی یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی سبز شامل اقداماتی چون استخدام و انتخاب سبز، تعهد سبز، آموزش سبز، برنامه‌های سبز، شرح شغل سبز، تعیین اهداف سبز، ارزیابی عملکرد، مشوق‌های مالی و غیرمالی سبز است. همچنین این پژوهش بیان می‌کند رفتارهای شهروندی سازمانی نیز شامل کمک، ارتقای آگاهی،

برای نظام‌مند کردن فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد، برخلاف سایر استانداردها، تنها به این سطح بسنده نکرده و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن بهبود مستمر فرایندها در راستای دستیابی به سطوح بالاتر تعالی منابع انسانی حرکت نمایند (حسینی شکیب و هشیوار، ۱۳۹۸).

در حقیقت، این استاندارد کمک می‌کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. هم‌زمان، به‌منظور بهبود مستمر در یک حوزه معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را به کار می‌گیرد و رویکرد خاصی به تحول سازمانی دارد و به‌طور مستمر و تکاملی تغییرات متوالی را دنبال می‌کند. این استاندارد درنهایت به تغییر فرهنگ‌سازمانی می‌انجامد به‌طوری‌که بهبود مستمر جزء مؤلفه‌های زیربنایی آن فرهنگ می‌شود. استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی دارای ۵ سطح بلوغ (صفر؛ مقدماتی؛ میانی؛ پیشرفته و بهینه) است که هرچقدر از سطح مقدماتی به سمت سطح بهینه حرکت می‌کنیم، سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی سازمان بالاتر می‌رود. سطوح بلوغ در استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌شرح ذیل می‌باشد:

سطح صفر: در این سطح هیچ فرایند مدونی وجود ندارد و اقدامات منابع انسانی پراکنده، بی‌ثبات، غیرمستمر و غیرمرتبط با یکدیگر است. سازمان‌هایی که در این سطح قرار دارند، مشکلات بسیار زیادی در حفظ منابع انسانی دارند و یکی از اصلی‌ترین مشکلات آن‌ها، کمبود استعداد است. در این سازمان‌ها، اقدامات منابع انسانی در بعضی حوزه‌ها وجود ندارد و در حوزه‌هایی هم که وجود دارد، افراد مناسبی برای پیاده‌سازی آن‌ها وجود ندارد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

### نظریه‌ها و تئوری‌ها در مورد تجربه زیسته

تجربه؛ مفهوم اساسی و محوری در تفکر هوسرل است. او معتقد است انواع مختلفی از تجربه وجود دارد. او تجربه از اشیای بیرونی را شناخت بیرونی<sup>۱</sup> می‌داند و معتقد است در ازای این شناخت بیرونی؛ شناختی درونی<sup>۲</sup> و ادراک به خود نیز وجود دارد که اصیل و مقدم بر تجربه بیرونی است. مرلو پونتی، شناخت<sup>۳</sup> را منشأ و نقطه آغاز تجربه زیسته می‌داند. او عنصر اساسی و محوری شناخت را حس می‌داند. حس در فلسفه مرلو پونتی نیازی به تبیین و تعریف ندارد، حس به‌صورت هستی‌شناسانه وجود دارد؛ انسان سرما، گرما، تند، هیجان، غم و ... را حس می‌کند و این

4. Sensibility  
5. Reflective  
6. Immediate  
7. Object  
8. Freire & Pieta

1. External perception  
2. Internal perception  
3. Perception

طاهری و همکاران (۱۴۰۳)، در مطالعه‌ای با عنوان به‌کارگیری مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در شرکت کمباین سازی ایران پرداختند که مدل ۳۴۰۰۰ دارای ۷ سطح بلوغ است که این مراحل پایه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثربخش و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین سنجه و فرایند تشکیل می‌شود و هر فرایند شامل مجموعه‌ای از اهداف است که اگر برآورده شوند آن فرایند می‌تواند بر منابع انسانی اثر موردنظر را بگذارد و شاخص انسانی حاصل شود. در این مقاله به به‌کارگیری مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در شرکت کمباین سازی ایران پرداخته شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان تیم پروژه شرکت کمباین سازی ایران می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق استفاده از پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار SPSS می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است.

جفال و همکاران (۱۴۰۲)، رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی در برخی از سازمان‌های کشور لبنان را مورد مطالعه قرار دادند. فرضیات این پژوهش به بررسی تأثیر دو کارکرد مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه و کارمندیابی و استخدام) بر دو بعد تاب‌آوری سازمان (چابکی و استحکام) می‌پردازند. پژوهش حاضر براساس طرح پژوهش اکتشافی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که دو کارکرد مدیریت منابع انسانی، یعنی آموزش و توسعه و کارمندیابی و استخدام هر دو بعد تاب‌آوری سازمانی یعنی چابکی و استحکام را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

گلابگیرها (۱۴۰۲)، شیوه‌های فعلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و کشف وضعیت مطلوب را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش پیامدهای متقابل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و زمینه ملی نشان داده شده و چالش‌ها آن مورد تحلیل قرار گرفت. این پژوهش با روش بررسی و تحلیل زمینه نشان می‌دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی در ایران با مدیریت منابع انسانی در سایر کشورهای در حال توسعه شباهت دارد و متقابلاً چه تفاوت‌هایی باید مدنظر قرار گیرد و برخی از ویژگی‌های متمایز و نادیده گرفته مدیریت منابع انسانی دولتی ایران را که توسط پژوهش‌ها قبلی مورد توجه قرار نگرفته است را مدنظر قرار داده است. پژوهش حاضر بر چهار هسته اصلی

اشتراک‌گذاری دانش، نزاکت، مشورت، نظافت و نظم می‌باشد. کاکار و خان<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار حامی محیط‌زیست از طریق تعامل رفتار شهروندی سازمان» دریافته‌اند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سازمانی سبز تأثیر مثبت دارد. آن‌ها فضیلت مدنی، کمک‌رسانی، خلاقیت سبز، مشارکت سبز را به‌عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی سبز و استخدام و انتخاب سبز، مدیریت عملکرد سبز، پرداخت و پاداش سبز و آموزش سبز را به‌عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز ارائه نموده‌اند.

جمیل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، جنبه تأثیرگذار بر استقلال کارمندان و مدیریت پایدار منابع انسانی را در به رسمیت شناختن شرکتی و گرایش به ترک سازمان بررسی کرد. داده‌های پژوهش از مقالات پیشین گردآوری شد. این پژوهش بر این ایده تأکید دارد که کارمندان منعطف دارای استقلال لازم برای تغییر وضعیت سازمان هستند. این پژوهش تنها بر تاب‌آوری کارمندان و تأثیرات وضعیت برداشتی و اعتبار بیرونی متمرکز بود. هدف از این کار، رسیدن به شناختی درست از پیوند بین عوامل مختلف پژوهش بود. بنابراین، مشارکت اصلی پژوهش، تأیید تأثیرات سودمند سه مؤلفه اقدامات پایدار مدیریت منابع انسانی بر رضایت کارمندان بود.

سالوادور-گومز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهش‌شان اشاره کرد که با هدف بررسی سه عامل توانایی، انگیزه و فرصت در اثربخشی مدیریت منابع انسانی بین ۱۰۰ شرکت اسپانیایی انجام شد. ابتدا میزان ابتکارات واحد منابع انسانی بررسی گردید و در سه حوزه ارتقای توانایی منابع انسانی، افزایش انگیزه و افزایش فرصت برای کارکنان طبقه‌بندی گردید و سپس میزان اثربخشی این برنامه‌ها از نظر کارکنان ارزیابی گردید. جهت این امر داده‌ها از مدیران منابع انسانی، سرپرستان خط تولید و ۲ تا ۵ نفر از کارکنان خط تولید (مجموعاً ۳۰۲ نفر) دریافت گردید. نتایج نشان می‌دهد اقدامات در خصوص افزایش انگیزه کارکنان به‌طور مستقیم و اقدامات مربوط به افزایش فرصت‌ها و افزایش توانمندی‌ها به‌طور غیرمستقیم موجب افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گردد و همچنین این افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی موجب افزایش ابتکارات مدیریت منابع انسانی در سه حوزه فوق خواهد شد.

1. Kakar and Khan
2. Jamil
3. Salvador-Gómez

«فرایندهای منابع انسانی» در قالب ۶ تم فرعی و ۲۷ مفهوم تبیین شد. هر یک از این ابعاد، اجزای مختلفی را در برمی‌گیرد که روی ابعاد توانایی، فرصت و انگیزه تأثیرگذارند. در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که بسترهای سازمانی و محیطی، بر فرایندهای منابع انسانی تأثیرگذارند. فرایندهای توان‌زا عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری تزئینی؛ شایسته‌گزینی؛ یادگیری تعاملی؛ یادگیری ۱۸۰ درجه؛ مدیریت عملکرد کارکنان. فرایندهای انگیزه‌زا عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها؛ تیم‌سازی؛ جبران خدمات کور؛ جبران خدمات عملکردگرا؛ مدیریت عملکرد کارکنان؛ ارزیابی عملکرد سوسیالیستی. در نهایت، فرایندهای فرصت‌زا عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها؛ توسعه رهبری و رفتاری؛ اطلس دانشی؛ منابع انسانی هوشمند؛ گریدینگ شغل؛ گریدینگ شاعل؛ طراحی ساختار.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد پدیدارشناسی و با استفاده از روش ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده است. انتخاب این رویکرد به این دلیل بوده است که موضوع پژوهش - یعنی طراحی ساختار پیش‌بینی-پس‌بینی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با تأکید بر تجارب زیسته مدیران - ماهیتی پیچیده، چندبعدی و اکتشافی دارد و درک کامل آن نیازمند بهره‌گیری هم‌زمان از داده‌های کیفی و کمی است. از منظر هدف، پژوهش در بخش کیفی ماهیت اکتشافی دارد؛ زیرا در این بخش تلاش شد از خلال تجربه زیسته مدیران، معیارها و مؤلفه‌های اساسی مرتبط با اجرای مدل ۳۴۰۰۰ شناسایی و استخراج شود. در مقابل، بخش کمی پژوهش ماهیتی توصیفی-کاربردی دارد؛ چرا که در این بخش، ضمن توصیف و تحلیل روابط میان متغیرها، هدف نهایی کمک به سازمان‌ها برای بهبود فرایندهای منابع انسانی از طریق ارائه مدلی کارآمد و کاربردی بوده است. در بخش کیفی، به دلیل فقدان پژوهش‌های پیشین مرتبط با تجربه زیسته مدیران در اجرای مدل ۳۴۰۰۰، ابتدا مطالعه‌ای اکتشافی انجام گرفت.

جامعه آماری این بخش شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های بخش خصوصی بود که تجربه عملی در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی داشتند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با رویکرد گلوله برفی انجام شد و در نهایت ۱۲ نفر از مدیران انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده گردید تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه زیسته خود را به‌طور کامل بیان کنند. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت و داده‌های حاصل پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش

مدیریت منابع انسانی یعنی کارکنان، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی تمرکز می‌کند و عوامل زمینه را به شش گروه عمده تقسیم می‌نماید و آن‌ها را در سه سطح و در دوازده مؤلفه، سنتجش و تحلیل می‌کند. این مراحل ما را به یک چارچوب مفهومی سوق می‌دهد که هم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و هم عوامل زمینه را در برمی‌گیرد. نهایتاً این مطالعه درس‌هایی برای خروج از مشکل‌ها تشخیص داده و به جهت رفع موانع مدیریت منابع انسانی دولتی ایران با توجه به مطالعه تطبیقی مذکور راه‌هایی ارائه می‌کند.

ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)، ارائه الگوی امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی و ارائه مدل مطلوب در بانک انصار را مورد بررسی قرار دادند. مدیران و کارشناسان بانک انصار به‌عنوان جامعه آماری بخش کمی در نظر گرفته شد که در حدود ۱۵۰۰ نفر بودند، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای است. در این پژوهش برای برآورد حجم نمونه با توجه به تعداد جامعه آماری پژوهش، از طریق جدول مورگان استفاده می‌شد که در نهایت تعداد ۳۰۶ نفر می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی تعیین شد. این پژوهش در زمره پژوهش‌های ترکیبی و از نوع اکتشافی و مدل‌سازی بوده. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده و مبانی نظری ابعاد مدل شناسایی گردید. با بررسی نتایج آزمون مربوطه نشان داده شد که وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در حد بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ را بر اساس رویکرد AMO مورد مطالعه قرار دادند. در این پژوهش تلاش شده است که چارچوبی یکپارچه از ارتباط فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ با ابعاد توانایی، انگیزه و فرصت‌های مشارکت ارائه شود تا به عملکرد بهتری از نتایج منابع انسانی و سازمانی بینجامد. فلسفه پژوهش رئالیست انتقادی، رویکرد پژوهش پس‌کاوی، راهبرد پژوهش مطالعه موردی چندگانه، روش گردآوری اطلاعات مصاحبه و بررسی مستندات و روش تحلیل داده‌ها از طریق تعقیب فرآیند علی است. بدین منظور سه سازمانی که در جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰ رتبه‌های برتر از کسب کردند، به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شدند. پس از بررسی، کدگذاری کیفی و تحلیل‌های صورت گرفته، ۴ بُعد اصلی، شامل «بسترهای محیطی»، «عوامل فرصت‌زای سازمانی»، «عوامل تهدیدزای سازمانی» و

تا هم روابط سلسله‌مراتبی عوامل و هم قدرت علی و تأثیری آن‌ها به‌طور دقیق تبیین گردد (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش به‌طور هم‌زمان در دو سطح انجام شد:

**تحلیل کیفی:** شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در این فرایند، داده‌ها به شکل استقرایی مقوله‌بندی شدند و چارچوب مفهومی اولیه طراحی گردید.

**تحلیل کمی:** شامل تحلیل روابط میان متغیرها با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی ISM و DEMATEL و بررسی شدت روابط علی، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها و ترسیم مدل نهایی پیشایندی-پسایندی

برای افزایش اعتبار و روایی پژوهش، از تکنیک‌های مختلفی استفاده شد. در بخش کیفی، معیارهای چهارگانه اعتبارپذیری، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری رعایت گردید. برای مثال، از بازبینی مشارکت‌کنندگان، بازبینی خبرگان و مقایسه مستمر داده‌ها برای تضمین صحت نتایج استفاده شد. در بخش کمی نیز روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوا و نظر خبرگان و پایایی آن‌ها با محاسبه ضریب امگا مکدونالد مورد تأیید قرار گرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. این فرآیند بر مبنای الگوی پدیدارشناسی انجام گرفت تا مقوله‌ها و مفاهیم به‌صورت استقرایی از دل داده‌ها استخراج شوند و به یک نظریه و چارچوب مفهومی منسجم تبدیل گردند. در بخش کمی، هدف سطح‌بندی و رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده، تعیین شدت و نوع روابط میان متغیرها و همچنین تحلیل میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر معیار بود. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و شرکت‌هایی بود که در توسعه فرایندهای منابع انسانی خود از مدل ۳۴۰۰۰ بهره برده بودند. حجم جامعه آماری ۲۰۰ نفر برآورد شد. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد که بر اساس آن، ۱۲۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این بخش به‌صورت تصادفی طبقه‌ای بوده است تا نمایندگی مناسبی از گروه‌های مختلف سازمانی حاصل شود.

برای تحلیل روابط میان متغیرها و شناسایی الگوهای علی، از روش ترکیبی ISM-DEMATEL استفاده شد. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) ابزاری مناسب برای سطح‌بندی و ترسیم ساختار سلسله‌مراتبی میان متغیرهاست. این روش امکان می‌دهد تا عوامل شناسایی‌شده در بخش کیفی در یک چارچوب ساختاری نظام‌مند قرار گیرند. در ادامه، روش (DEMATEL) تکنیک تحلیل روابط علی و ساختاری به کار گرفته شد تا شدت روابط و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بر یکدیگر مشخص شود. ترکیب این دو روش موجب شد

جدول ۱. مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

Table 1: Interviewees (In Qualitative Method)

| کد مصاحبه شونده | سن | جنسیت | تحصیلات      | سمت سازمانی | مدت زمان مصاحبه (دقیقه) | میزان سابقه کار |
|-----------------|----|-------|--------------|-------------|-------------------------|-----------------|
| I1              | ۴۳ | زن    | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۴۳                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I2              | ۳۹ | زن    | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۳۰                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I3              | ۴۰ | زن    | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۴۰                      | ۵-۱۰ سال        |
| I4              | ۴۴ | زن    | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۵۴                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I5              | ۳۶ | مرد   | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۳۵                      | ۵-۱۰ سال        |
| I6              | ۵۴ | مرد   | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۴۳                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I7              | ۴۵ | مرد   | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۴۶                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I8              | ۴۶ | مرد   | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۳۵                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I9              | ۵۷ | مرد   | دکتری        | هیئت‌علمی   | ۴۱                      | ۵-۱۰ سال        |
| I10             | ۴۷ | مرد   | کارشناس ارشد | مدیران ارشد | ۳۳                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I11             | ۳۷ | مرد   | کارشناس ارشد | مدیران ارشد | ۴۷                      | ۵-۱۰ سال        |
| I12             | ۵۶ | مرد   | دکتری        | مدیران ارشد | ۴۱                      | بیشتر از ۱۰ سال |



## یافته‌های پژوهش

در گام نخست برای آشنایی با داده‌ها کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص اجرای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با تأکید بر تجارب زیسته مدیران، بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر در گام دوم ۱۰۰ کدباز استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند پس از آن و در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۲۶ مقوله، ۱۰ کد محوری تعیین شد. در گام پنجم نیز تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری - قیاسی (بالا به پایین) شناسایی

می‌شوند. در رویکرد استقرایی تم‌های شناسایی شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری شده به دست می‌آیند در حالی که در رویکرد نظری - قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در باب موضوع مدنظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود. بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از روش استقرایی استفاده شده است.

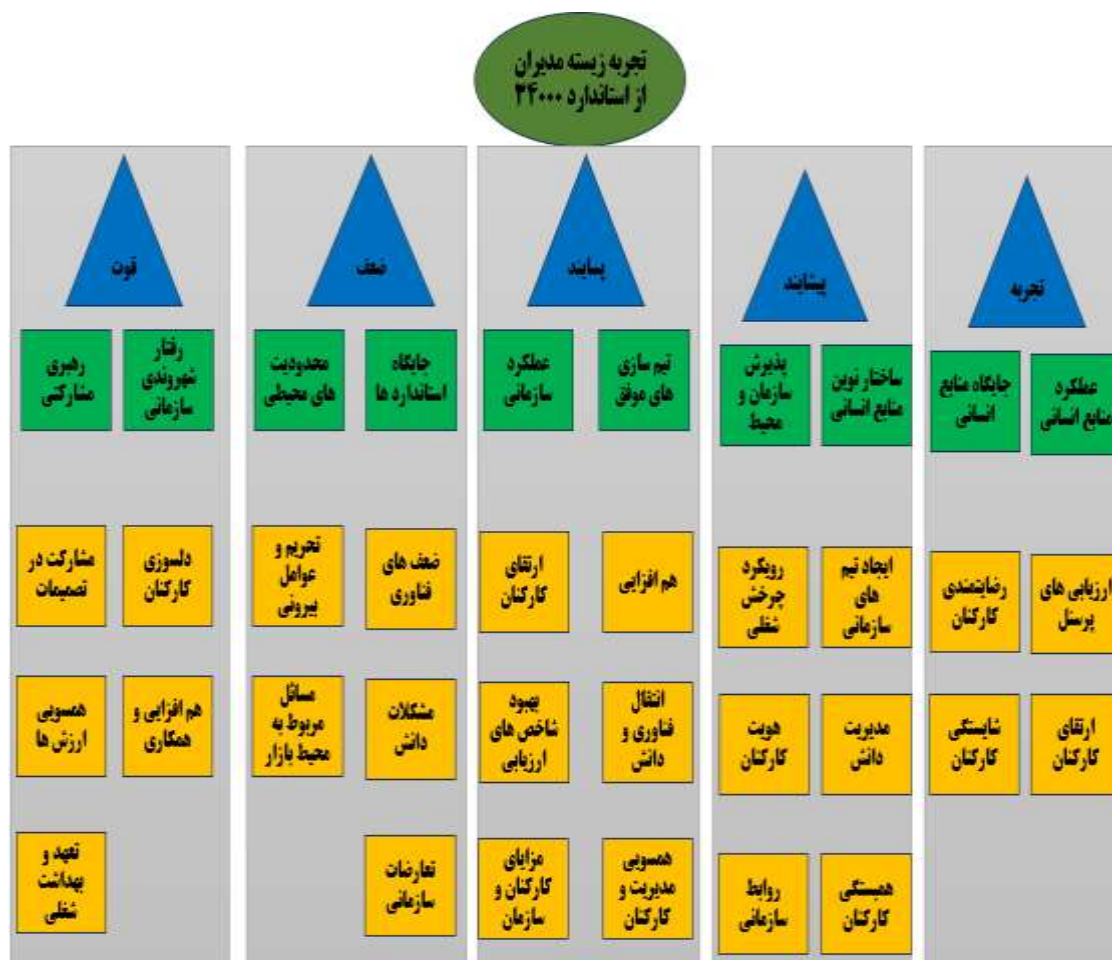
## جدول ۲. نتایج تحلیل مقولات تجربه زیسته مدیران دولتی

Table 2. Results of Categorical Analysis of Lived Experiences of Government Managers

| کدهای باز                                                                                                                                                                                                                                      | کد تفسیری (مقوله‌ای)                                    | کد تبیینی (محوری)        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| کارکنان دیدگاه مثبتی نسبت به استانداردها دارند/ارائه ارزش‌های نوین برای کارکنان اتفاق می‌افتد/کارکنان نگاه مثبتی به این استاندارد دارند/عدالت در این شرایط برای سازمان ایجاد می‌شود                                                            | ارزیابی‌های پرسنل                                       | عملکرد منابع انسانی      |
| کارکنان روند ارتقای بهتری را طی می‌کنند/کارکنان احساس بهتری دارند/منابع انسانی به‌طور هدفمند ارتقا می‌یابد/پرسنل بهتر ارتباط برقرار می‌کنند/روند ارتقا به صورت عادلانه پیش می‌رود                                                              | ارتقای کارکنان                                          |                          |
| کارمندان رضایت شغلی بالاتری را دارند/کارمندان احساس دل‌بستگی به سازمان خواهند داشت/نیازهای کارمندان بهتر شناسایی می‌شود/برای کارکنان شخصیت ارزشمند ایجاد می‌شود/کارکنان علاقه بیشتری به فعالیت‌ها دارند                                        | رضایتمندی کارکنان                                       | جایگاه منابع انسانی      |
| نیروی انسانی صلاحیت بیشتری خواهد داشت/افراد با تمایل بیشتری کار خود را انجام می‌دهند/شایستگی‌های کارکنان اولویت‌بندی می‌شود/افراد بر مبنای صلاحیت ارتقا می‌یابند/دیدگاه بهتری نسبت به سازمان وجود دارد/شایستگی‌های کارکنان مداوم توسعه می‌یابد | شایستگی کارکنان                                         |                          |
| کار تیمی گسترش می‌یابد/تیم‌ها در واحدها ایجاد می‌شوند/در هر واحد گروه‌های مختلف ایجاد می‌شود/دانش و اطلاعات در سازمان جاری و ساری می‌شود/دانش سازمان ارتقا می‌یابد/کارکنان احساس اتحاد می‌کنند/روابط کارکنان بهبود می‌یابد                     | ایجاد تیم‌های سازمانی<br>مدیریت دانش<br>همبستگی کارکنان | ساختار نوین منابع انسانی |
| کارکنان می‌توانند در واحدها به هم کمک کنند/زمینه چرخش شغلی در واحدها ایجاد می‌شود/ایجاد چرخش شغلی بین شعب تسهیل می‌شود/کارکنان به دانش هر واحد مسلط می‌شوند                                                                                    | رویکرد چرخش شغلی                                        |                          |
| کارمند خود را بخشی از سازمان می‌پندارد/باید کارکنان بتوانند سازمان را معرف خود بدانند/کارکنان خود را نماینده سازمان می‌دانند/انتقال تجارب به‌واسطه هویت بخشی به واحدها ایجاد می‌شود/همسویی کارمند و سازمان ایجاد می‌شود                        | هویت کارکنان                                            | پذیرش سازمان و محیط      |
| در درون سازمان شبکه کارکنان توسعه می‌یابد/واحدها با هم مرتبط می‌شوند/ارزیابی عملکرد جامع ایجاد می‌شود/فراایندهای سازمانی سرعت می‌گیرد                                                                                                          | روابط سازمانی                                           |                          |
| ادغام واحدها ظرفیت بیشتری را ایجاد می‌کند/نسبت به حالت عادی عملکرد بهتری ایجاد می‌شود/دیدگاه کارکنان بر مبنای ارتقای کل واحد است                                                                                                               | هم‌افزایی                                               |                          |
| رویکرد انتقال اطلاعات از ابعاد مهم این استاندارد است/دانش در سازمان تولید و انتشار می‌یابد/ادراک بهتری از دانش ایجاد می‌شود                                                                                                                    | انتقال فناوری و دانش                                    | تیم‌سازی‌های موفق        |
| مدیران و کارکنان در مسیر واحد اقدام می‌کنند/خطوط مدیریتی با هم دارای همسویی هستند/مدیران ارشد روند گزارش‌گیری مطلوبی دارند                                                                                                                     | ایجاد همسویی مدیریت و کارکنان                           |                          |

## ادامه جدول ۲. نتایج تحلیل مقولات تجربه زیسته مدیران دولتی

| کدهای باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | کد تفسیری (مقوله‌ای)      | کد تبیینی (محوری)             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| مهارت‌های کارکنان بهبود می‌یابد/کارکنان در مسیر پیشرفت در سازمان هستند/انتقال اطلاعات سبب بهبود ارتقا می‌شود                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ارتقای کارکنان            | عملکرد سازمانی                |
| عملکرد کل سازمان بهبود می‌یابد/هر واحد عملکرد بالاتری را تجربه می‌کند/جایگاه سازمان نسبت به شاخص صنعت ارتقا می‌یابد/ارزیابی عملکرد با استانداردهای بهتری انجام می‌شود                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | بهبود شاخص‌های ارزیابی    |                               |
| کارکنان می‌توانند در سازمان رشد و ارتقا را تجربه کنند/کارکنان خود را دارای استقلال می‌بینند/سازمان دارای هویت قوی‌تری خواهد شد/سهم بازار در واحدهای صنعتی ارتقا می‌یابد                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | مزایای کارکنان و سازمان   |                               |
| مشکلات مربوط به فناوری در کشور تأخیرهایی را ایجاد می‌کند/ برای استانداردها اینترنت کمک‌کننده است/مشکلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موانعی را در ایجاد استانداردها ایجاد می‌کند                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ضعف‌های فناوری            | جایگاه استانداردها            |
| کمبود دانش در نحوه پیاده‌سازی استانداردهای موردنیاز مسئله‌ساز می‌شود/نیاز به دانش بومی‌سازی شده وجود دارد/ دانش مربوط به استانداردها هنوز اثبات نشده است                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | مشکلات دانش               | محدودیت‌های محیطی             |
| در مواردی که ایجاد استاندارد موجب کاهش سهم برخی واحدها شود تعارضات شدت می‌گیرد/برخی کارکنان نسبت به استانداردها بدبین هستند                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تعارضات سازمانی           |                               |
| مشکلات تحریم در ایجاد نرم‌افزارهای ارزیابی مشکل‌ساز است/مشکلات محیطی چالش‌های کلانی را برای سازمان ایجاد می‌کند/گاهی استانداردها برای حل مشکلات محیط سازمان کافی نیستند/رعایت استانداردها در شرایط فعلی گاهی فقط الزامات غیرمفید ایجاد می‌کند                                                                                                                                                                                                                                  | تحریم و عوامل بیرونی      |                               |
| نیاز به تطبیق با محیط از رعایت استانداردها واجب‌تر است./در محیط بازار چابکی سازمانی مهم‌تر از کاربرد منابع انسانی است/ارتقای کارکنان دارای اولویت بعد از برند سازی و فروش است/محیط بازار ایران اجازه ایجاد برخی استانداردها را نمی‌دهد/در اقتصاد ایران برخی از الگوها مناسب نیست/ برای دانش کنونی کارکنان برخی از استانداردها دور از تصور است/ارزیابی محیط اجازه رعایت برخی استانداردها را نمی‌دهد/قدرت خرید مردم نیاز به تعدیل نیرو را پررنگ‌تر از رعایت استانداردها می‌نماید | مسائل مربوط به محیط بازار | رفتار شهروندی سازمانی         |
| کارکنان خود را دلسوز سازمان می‌بینند/کارکنان برای پیشرفت سازمان تلاش می‌کنند/کارکنان نسبت به هم با شفقت بیشتری رفتار خواهند کرد/میزان علاقه به سازمان افزایش می‌یابد                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | دلسوزی کارکنان            |                               |
| کمبودهای برخی از پرسنل توسط برخی جبران می‌شود/محدودیت‌های سازمان به واسطه همکاری‌ها به حداقل می‌رسد/مشکلات برخی از واحدها توسط سایر واحدها کنترل می‌شود                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | هم‌افزایی و همکاری        |                               |
| کارکنان خود را دارای نقش مهم در سازمان می‌دانند/کارکنان شریک در سود سازمان در مواردی می‌شوند/کارکنان برای ارتقای سازمان می‌جنگند/ رهبری مشارکتی در دستور کار قرار خواهد گرفت                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | مشارکت در تصمیمات         | رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی |
| ارزش‌های کارکنان و سازمان یکسان می‌شود/سازمان ارزش‌ها را بر مبنای نیاز کارکنان تعریف می‌نماید/کارکنان خود را وابسته به سازمان می‌دانند/تعصب کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد/ارزش‌های سازمان برای پرسنل نهادینه می‌شود                                                                                                                                                                                                                                                         | همسویی ارزش‌ها            | تعهد سازمانی                  |
| تعهد سازمانی به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد/تعهد شغلی باعث افزایش کیفیت کار کارکنان می‌شود/کارکنان احساس امنیت شغلی خواهند داشت/آرامش روانی در کارکنان در محیط سازمان افزایش می‌یابد                                                                                                                                                                                                                                                                                            | تعهد و بهداشت شغلی        |                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                           |                               |



شکل ۱. مدل نهایی تجربه زیسته مدیران دولتی از استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

### دیمتل ساختاری-تفسیری

عوامل نهایی شناسایی شده در نهایت ۱۰ عامل به عنوان عوامل نهایی شناسایی شدند و به این مرحله از تحقیق وارد شدند. این عوامل شامل (ساختار نوین منابع انسانی، عملکرد منابع انسانی، محدودیت‌های محیطی، جایگاه منابع انسانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی، پذیرش سازمان و محیط، جایگاه استانداردها، تیم‌سازی‌های موفق) می‌باشند. این قدرت تأثیرات از طریق مقایسات زوجی میان دوبه‌دوی موانع صورت می‌گیرد. فرایند تعیین شدت تأثیر توسط نظرات و قضاوت‌های ذهنی مدیران دارای تجربه زیسته بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ و مبتنی بر مقیاس‌های زبانی فازی معرفی شده است. در این زمینه

پرسشنامه مربوطه در اختیار افراد خبره قرار گرفت تا مبتنی بر مقادیر ۵ گانه موجود، یکی از آن‌ها به عنوان شدت تأثیر میان اجزاء مدل انتخاب شود. هدف از این بخش گردآوری نظرات مدیران دارای تجربه زیسته بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در زمینه شدت تأثیر عوامل بر یکدیگر، تجمیع این نظرات و نهایتاً دستیابی به ماتریس فازی قضاوت مدیران دارای تجربه زیسته بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ می‌باشد. پس از گردآوری نظرات مدیران دارای تجربه زیسته براساس استاندارد ۳۴۰۰۰، این نظرات (ماتریس‌های فازی) با استفاده از فرمول میانگین هندسی فازی تجمیع و تحت قالب یک ماتریس قضاوت مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جدول ۳. ماتریس تجميع قضاوت درايه‌های اول

Table 3. Aggregated Judgment Matrix of First-Level Indicators

|    | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    | ۱۰    |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| ۱  | ۰/۰۷ | ۰/۱۲ | ۰/۱۴ | ۰/۱۴ | ۰/۱۴ | ۰/۱۷ | ۰/۱۸ | ۰/۱۳ | ۰/۱۳ | ۰/۱۴  |
| ۲  | ۰/۱۹ | ۰/۱۱ | ۰/۱۷ | ۰/۱۸ | ۰/۲۳ | ۰/۱۹ | ۰/۱۷ | ۰/۱۸ | ۰/۲۲ | ۰/۱۸  |
| ۳  | ۰/۱۳ | ۰/۱۴ | ۰/۰۷ | ۰/۲۰ | ۰/۱۰ | ۰/۱۳ | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ | ۰/۲۰  |
| ۴  | ۰/۱۳ | ۰/۱۶ | ۰/۱۶ | ۰/۰۸ | ۰/۱۱ | ۰/۱۵ | ۰/۱۱ | ۰/۱۲ | ۰/۱۰ | ۰/۰۸  |
| ۵  | ۰/۱۷ | ۰/۱۹ | ۰/۱۷ | ۰/۱۲ | ۰/۰۸ | ۰/۱۷ | ۰/۱۲ | ۰/۱۰ | ۰/۱۳ | ۰/۱۲  |
| ۶  | ۰/۰۸ | ۰/۱۰ | ۰/۰۸ | ۰/۰۸ | ۰/۱۱ | ۰/۰۶ | ۰/۰۸ | ۰/۰۸ | ۰/۱۱ | ۰/۰۸  |
| ۷  | ۰/۱۱ | ۰/۱۶ | ۰/۱۳ | ۰/۱۴ | ۰/۰۸ | ۰/۱۱ | ۰/۰۶ | ۰/۱۱ | ۰/۰۹ | ۰/۱۴  |
| ۸  | ۰/۱۰ | ۰/۱۵ | ۰/۱۱ | ۰/۱۴ | ۰/۱۱ | ۰/۲۱ | ۰/۲۰ | ۰/۰۷ | ۰/۱۳ | ۰/۱۴  |
| ۹  | ۰/۱۰ | ۰/۱۴ | ۰/۱۲ | ۰/۱۸ | ۰/۱۰ | ۰/۱۳ | ۰/۰۹ | ۰/۰۹ | ۰/۱۱ | ۰/۱۸  |
| ۱۰ | ۰/۱۳ | ۰/۱۴ | ۰/۰۷ | ۰/۲۰ | ۰/۱۴ | ۰/۱۳ | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ | ۰/۰۶ | ۰/۰۲۰ |

جدول ۴. ماتریس تجميع قضاوت درايه‌های دوم

Table 4. Aggregated Judgment Matrix of Second-Level Indicators

|    | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    | ۱۰   |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ۱  | ۰/۱۵ | ۰/۲۲ | ۰/۲۳ | ۰/۲۴ | ۰/۲۳ | ۰/۲۷ | ۰/۲۸ | ۰/۲۲ | ۰/۲۳ | ۰/۲۸ |
| ۲  | ۰/۳۱ | ۰/۲۲ | ۰/۲۸ | ۰/۳۰ | ۰/۳۴ | ۰/۳۱ | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۳۳ | ۰/۲۹ |
| ۳  | ۰/۲۲ | ۰/۲۳ | ۰/۱۴ | ۰/۲۹ | ۰/۱۹ | ۰/۲۳ | ۰/۱۹ | ۰/۱۹ | ۰/۱۹ | ۰/۱۹ |
| ۴  | ۰/۲۶ | ۰/۲۵ | ۰/۱۷ | ۰/۲۰ | ۰/۲۰ | ۰/۲۵ | ۰/۲۱ | ۰/۲۱ | ۰/۲۳ | ۰/۲۱ |
| ۵  | ۰/۲۷ | ۰/۲۹ | ۰/۲۷ | ۰/۲۲ | ۰/۱۶ | ۰/۲۸ | ۰/۲۲ | ۰/۲۰ | ۰/۲۱ | ۰/۲۲ |
| ۶  | ۰/۱۶ | ۰/۱۸ | ۰/۱۶ | ۰/۱۷ | ۰/۱۹ | ۰/۱۲ | ۰/۱۶ | ۰/۱۶ | ۰/۱۷ | ۰/۱۶ |
| ۷  | ۰/۲۰ | ۰/۲۵ | ۰/۲۲ | ۰/۲۳ | ۰/۱۹ | ۰/۲۰ | ۰/۱۴ | ۰/۲۰ | ۰/۲۲ | ۰/۱۴ |
| ۸  | ۰/۲۰ | ۰/۲۶ | ۰/۲۱ | ۰/۲۵ | ۰/۲۴ | ۰/۳۱ | ۰/۳۰ | ۰/۱۵ | ۰/۲۱ | ۰/۳۰ |
| ۹  | ۰/۱۷ | ۰/۲۲ | ۰/۱۷ | ۰/۲۵ | ۰/۲۰ | ۰/۱۹ | ۰/۱۸ | ۰/۱۶ | ۰/۱۳ | ۰/۱۸ |
| ۱۰ | ۰/۳۱ | ۰/۲۲ | ۰/۲۸ | ۰/۳۰ | ۰/۳۴ | ۰/۳۱ | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۳۳ | ۰/۲۹ |

جدول ۵. ماتریس تجميع قضاوت درايه‌های سوم

Table 5. Aggregated Judgment Matrix of Third-Level Indicators

|    | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    | ۱۰   |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ۱  | ۰/۳۲ | ۰/۴۲ | ۰/۴۲ | ۰/۴۳ | ۰/۴۲ | ۰/۴۶ | ۰/۴۵ | ۰/۴۰ | ۰/۴۲ | ۰/۴۲ |
| ۲  | ۰/۵۱ | ۰/۴۲ | ۰/۴۸ | ۰/۵۱ | ۰/۵۳ | ۰/۵۲ | ۰/۴۹ | ۰/۴۸ | ۰/۵۲ | ۰/۴۲ |
| ۳  | ۰/۳۹ | ۰/۴۲ | ۰/۳۰ | ۰/۴۶ | ۰/۳۷ | ۰/۴۱ | ۰/۳۶ | ۰/۳۶ | ۰/۳۶ | ۰/۴۲ |
| ۴  | ۰/۴۱ | ۰/۴۵ | ۰/۴۲ | ۰/۳۴ | ۰/۳۹ | ۰/۴۴ | ۰/۳۹ | ۰/۳۸ | ۰/۴۱ | ۰/۴۵ |
| ۵  | ۰/۴۳ | ۰/۴۷ | ۰/۴۳ | ۰/۴۱ | ۰/۳۲ | ۰/۴۶ | ۰/۳۹ | ۰/۳۷ | ۰/۳۸ | ۰/۴۷ |
| ۶  | ۰/۳۲ | ۰/۳۵ | ۰/۳۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۵ | ۰/۲۷ | ۰/۳۲ | ۰/۳۱ | ۰/۳۲ | ۰/۳۵ |
| ۷  | ۰/۳۷ | ۰/۴۳ | ۰/۳۸ | ۰/۴۱ | ۰/۳۷ | ۰/۳۹ | ۰/۳۰ | ۰/۳۶ | ۰/۳۹ | ۰/۴۳ |
| ۸  | ۰/۳۹ | ۰/۴۵ | ۰/۳۹ | ۰/۴۴ | ۰/۴۲ | ۰/۴۹ | ۰/۴۶ | ۰/۳۱ | ۰/۳۹ | ۰/۴۵ |
| ۹  | ۰/۳۴ | ۰/۳۹ | ۰/۳۳ | ۰/۴۱ | ۰/۳۷ | ۰/۳۶ | ۰/۳۴ | ۰/۳۲ | ۰/۲۷ | ۰/۳۹ |
| ۱۰ | ۰/۴۱ | ۰/۴۵ | ۰/۴۲ | ۰/۳۴ | ۰/۳۹ | ۰/۴۴ | ۰/۳۹ | ۰/۳۸ | ۰/۴۱ | ۰/۴۵ |

### نرمال سازی ماتریس قضاوت

ماتریس نرمالایز شده از روی ماتریس قضاوت به دست آورده می‌شود. بدین منظور ابتدا مقدار ۷ می‌گردد. پس از محاسبه آن، تمامی عناصر ماتریس قضاوت بر این عدد تقسیم می‌گردد. از این طریق، تک‌تک درایه‌های ماتریس قضاوت نرمال شده و نهایتاً ماتریس نرمالایز شده به دست می‌آید. هدف از این گام بی بعدسازی در جهت انجام تحلیل‌ها می‌باشد. زیرا جنس

عوامل با یکدیگر فرق داشته و به‌منظور انجام تحلیل‌ها می‌بایست عوامل بی‌بعد گردند تا مقایسه آن‌ها معنادار شود. این کار به بیان ساده از طریق تقسیم تک‌تک درایه‌های ماتریس قضاوت جمع شده بر بزرگ‌ترین مجموع سطری درایه‌های سوم به دست می‌آید. در ادامه جهت فازی سازی مؤلفه‌های شناسایی شده به تفکیک درایه‌های موجود، بر اساس فرمول فازی سازی برای مؤلفه‌های تحقیق محاسبه گردید.

جدول ۶. ماتریس دی فازی شده نظرات مدیران دارای تجربه زیسته براساس استاندارد ۳۴۰۰۰

Table 6. Defuzzified Matrix of Opinions from Experienced Managers Based on Standard 34000

|    | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    | ۱۰   |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ۱  | ۰/۲۷ | ۰/۳۵ | ۰/۳۶ | ۰/۳۵ | ۰/۳۶ | ۰/۳۶ | ۰/۳۹ | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ | ۰/۳۹ |
| ۲  | ۰/۴۳ | ۰/۳۵ | ۰/۴۰ | ۰/۴۲ | ۰/۴۶ | ۰/۴۴ | ۰/۴۱ | ۰/۴۱ | ۰/۴۵ | ۰/۴۴ |
| ۳  | ۰/۳۴ | ۰/۳۶ | ۰/۲۶ | ۰/۴۱ | ۰/۳۱ | ۰/۳۵ | ۰/۳۲ | ۰/۳۱ | ۰/۳۱ | ۰/۳۵ |
| ۴  | ۰/۳۵ | ۰/۳۸ | ۰/۳۷ | ۰/۲۹ | ۰/۳۲ | ۰/۳۷ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۵ | ۰/۳۷ |
| ۵  | ۰/۳۸ | ۰/۴۱ | ۰/۳۸ | ۰/۳۴ | ۰/۲۸ | ۰/۳۹ | ۰/۳۴ | ۰/۳۲ | ۰/۳۳ | ۰/۳۹ |
| ۶  | ۰/۲۸ | ۰/۳۰ | ۰/۲۸ | ۰/۲۹ | ۰/۳۱ | ۰/۲۴ | ۰/۲۸ | ۰/۲۸ | ۰/۲۹ | ۰/۲۴ |
| ۷  | ۰/۳۲ | ۰/۳۷ | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ | ۰/۳۱ | ۰/۳۳ | ۰/۲۶ | ۰/۳۲ | ۰/۳۴ | ۰/۳۳ |
| ۸  | ۰/۳۲ | ۰/۳۸ | ۰/۳۳ | ۰/۳۷ | ۰/۳۶ | ۰/۴۳ | ۰/۴۱ | ۰/۲۷ | ۰/۳۳ | ۰/۴۳ |
| ۹  | ۰/۳۰ | ۰/۳۴ | ۰/۳۰ | ۰/۳۷ | ۰/۳۳ | ۰/۳۲ | ۰/۳۰ | ۰/۲۹ | ۰/۲۵ | ۰/۳۲ |
| ۱۰ | ۰/۳۵ | ۰/۳۳ | ۰/۳۲ | ۰/۳۷ | ۰/۳۶ | ۰/۳۴ | ۰/۳۳ | ۰/۲۸ | ۰/۲۶ | ۰/۳۱ |

دی‌فازی شده را با میزان حد آستانه مشخص شده مقایسه می‌نماییم. در صورتی که درایه موردنظر بزرگ‌تر یا مساوی این حد آستانه باشد در درایه نظیر در ماتریس وقوع عدد ۱ و در غیر این صورت عدد صفر قرار می‌گیرد. مبتنی بر این رویکرد، ماتریس وقوع روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ماتریسی باینری (صفر و یک) است. این ماتریس دروازه ورود به بخش نهایی و تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری می‌باشد.

محاسبه حد آستانه و تشکیل ماتریس وقوع. پس از دی‌فازی نمودن تمامی اعداد فازی موجود در ماتریس نرمال جمع نظرات و به دست آوردن ماتریس دی‌فازی شده، یک حد آستانه از طریق میانگین حسابی از تمامی عناصر و درایه‌های موجود در ماتریس به دست می‌آید. مبتنی بر محاسبات، میانگین حسابی مجموعه درایه‌های ماتریس فوق برابر با ۰/۳۰ می‌باشد. به‌منظور تشکیل ماتریس وقوع، تک‌تک درایه‌های موجود در ماتریس قضاوت

جدول ۷. ماتریس وقوع

Table 7. Occurrence Matrix

|    | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ۱  | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۲  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۳  | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۴  | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۵  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۶  | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  |
| ۷  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۸  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  |
| ۹  | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱  |
| ۱۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱  |

ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه همان ماتریس وقوع است با عناصر روی قطر اصلی یک. بدین ترتیب ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه شکل می‌گیرد.

پس از تشکیل ماتریس وقوع، به منظور ساخت مدل ساختاری تفسیری می‌بایست مبتنی بر این ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه شکل گیرد. ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه برابر است با جمع ماتریسی ماتریس وقوع و ماتریس همانی. به بیان دیگر،

جدول ۸. ماتریس دسترسی اولیه

Table 8. Initial Accessibility Matrix

|    | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۲  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۳  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۴  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۵  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۶  | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  |
| ۷  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۸  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  |
| ۹  | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱  |
| ۱۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱  |

عامل سطر آن عامل می‌باشد. به بیان دیگر، مجموعه عوامل اثرپذیر از عامل مجموعه خروجی و مجموعه عوامل اثرگذار بر عامل مجموعه ورودی را شکل می‌دهند.

تشکیل مجموعه ورودی، خروجی، مشترک و سطح‌بندی؛ در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی‌پذیری نهایی، مجموعه ورودی، خروجی و مشترک به دست می‌آید. مجموعه ورودی برای هر عامل، ستون آن عامل و مجموعه خروجی برای هر

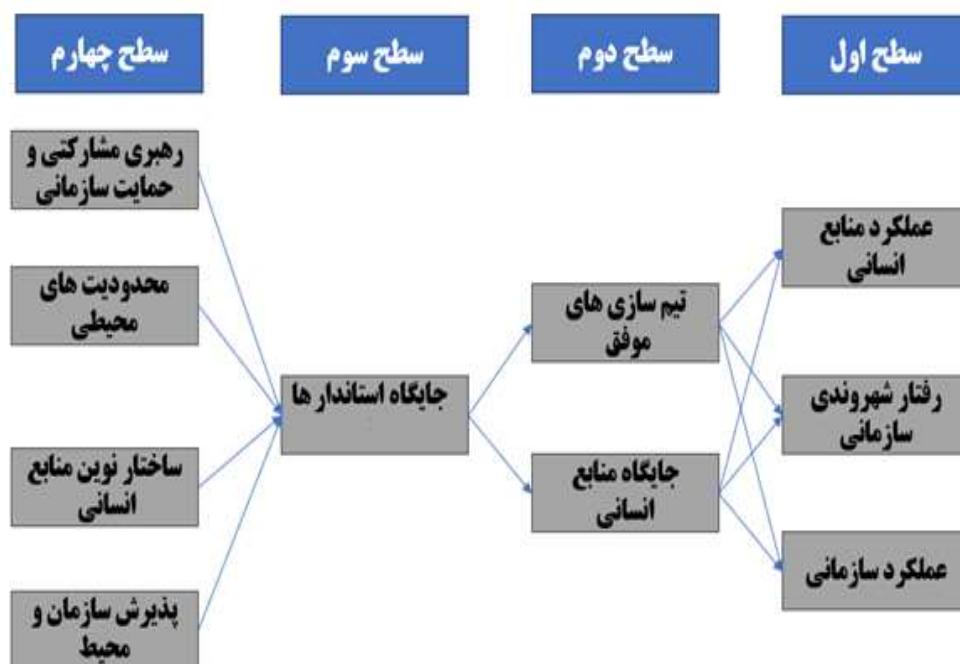
جدول ۹. سطح‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده در تحقیق

Table 9. Hierarchical Classification of Identified Components in the Study

| عوامل                         | ورودی                         | خروجی                         | مشترک                         | سطح       |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------|
| ساختار نوین منابع انسانی      | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | سطح چهارم |
| عملکرد منابع انسانی           | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | سطح اول   |
| محدودیت‌های محیطی             | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | سطح چهارم |
| جایگاه منابع انسانی           | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | سطح دوم   |
| رفتار شهروندی سازمانی         | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | سطح اول   |
| عملکرد سازمانی                | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۶، ۵، ۴                       | ۶، ۵، ۴                       | سطح اول   |
| رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | سطح چهارم |
| پذیرش سازمان و محیط           | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱           | سطح چهارم |
| جایگاه استانداردها            | ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱        | ۱۰، ۹، ۶، ۵، ۴، ۳             | ۹، ۵، ۴، ۳                    | سطح سوم   |
| تیم‌سازی‌های موفق             | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱    | ۶، ۵، ۴، ۳                    | ۱۰، ۵، ۴، ۳                   | سطح دوم   |

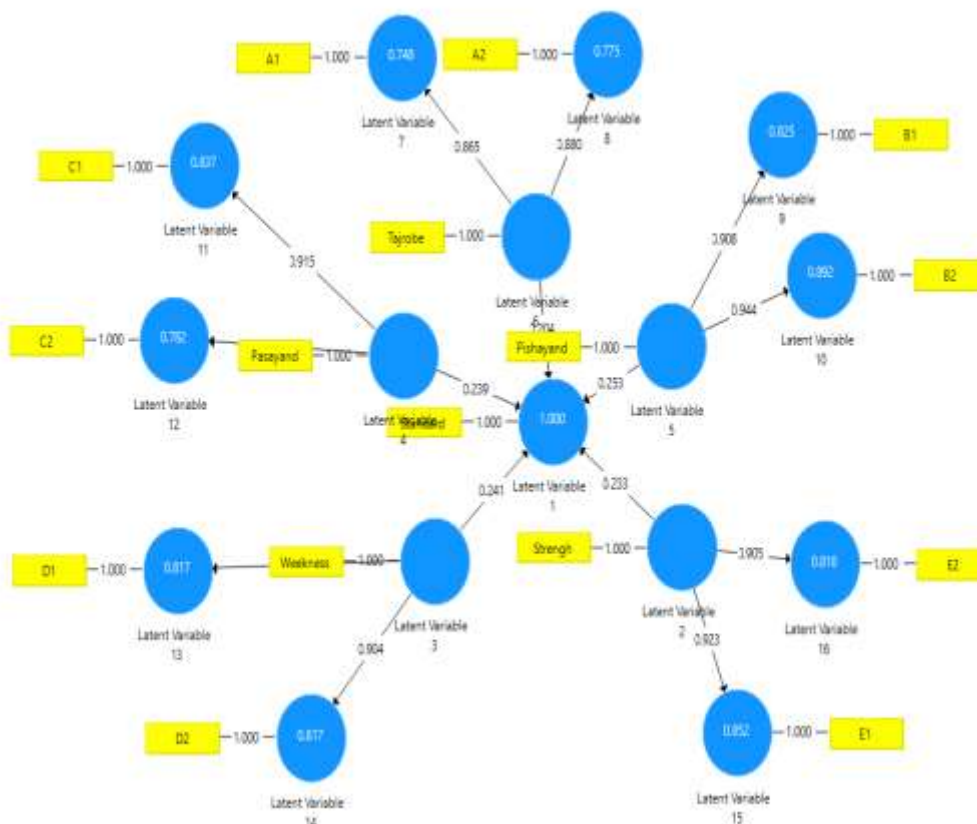
شامل پذیرش سازمان و محیط، رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی، محدودیت‌های محیطی، ساختار نوین منابع انسانی است.

براساس یافته‌های پژوهش مشاهده می‌شود که سطح اول شامل عملکرد منابع انسانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، سطح دوم شامل تیم‌سازی‌های موفق و جایگاه منابع انسانی، سطح سوم شامل جایگاه استانداردها و سطح چهارم



شکل ۲. مدل نهایی دیماتل ساختاری تفسیری (ISM\_DIMATEL)

Figure 2. Final Interpretive Structural Modeling (ISM\_DIMATEL) Diagram



شکل ۳. مدل در حالت ضریب معناداری

Figure 3. Model Based on Significance Coefficient

عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان‌دهنده تأثیر منفی آن در تبیین آن سازه است؛ به بیان دیگر، سؤال مربوط به آن شاخص به صورت معکوس طراحی شده است (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳).

در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در Smart Pls برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه دارد؛ همچنین اگر بار

جدول ۱۰. پایایی ترکیبی، کرونباخ و روایی همگرا و مقادیر مشترک

Table 10. Composite Reliability, Cronbach's Alpha, Convergent Validity, and Shared Values

| مضامین پایه              | Cronbach's Alpha | (rho_a) | (rho_c) | (AVE) |
|--------------------------|------------------|---------|---------|-------|
| تجربه زیسته از اجرا      | ۰/۷۹۶            | ۰/۹۱۰   | ۰/۹۰۰   | ۰/۵۴۷ |
| تجربه زیسته از پیشایندها | ۰/۷۳۶            | ۰/۹۱۴   | ۰/۸۴۲   | ۰/۶۳۶ |
| تجربه زیسته از پسایندها  | ۰/۷۸۵            | ۰/۹۲۴   | ۰/۹۳۶   | ۰/۶۷۸ |
| تجربه زیسته از نقاط ضعف  | ۰/۸۶۳            | ۰/۸۷۳   | ۰/۹۱۲   | ۰/۶۹۹ |
| تجربه زیسته از نقاط قوت  | ۰/۸۲۱            | ۰/۹۶۲   | ۰/۹۰۰   | ۰/۷۶۴ |

می‌دهد که مقدار تمامی سازه‌ها بالاتر از حداقل قابل قبول، یعنی ۰/۵ است؛ لذا سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب روایی همگرا دارند. با توجه به نتایج جدول، چون تمامی شاخص‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۵ هستند، روایی همگرا در سطح تمامی شاخص‌ها برقرار است. نتایج جدول (۱۱) نشان می‌دهد که مجذور AVE هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است و این امر نشان از تأیید روایی واگرا دارد.

ملاک مناسب بودن ضریب بارهای عاملی، ۰/۷ است و همان‌طور که مشاهده شد کلیه بارهای عاملی بالای ۰/۷ هستند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادارند و این نشان می‌دهد که شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر)، متغیرهای مفهومی را به‌خوبی تبیین می‌کند. بررسی‌ها حاکی از آن است که مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و rho-A همه سازه‌ها، بیشتر از حداقل قابل قبول، یعنی ۰/۷ است؛ لذا سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب پایایی دارند. بررسی معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) و پایایی اشتراکی نشان

جدول ۱۱. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

Table 11. Correlation Matrix and Assessment of Discriminant Validity Using Fornell and Larcker Method (1981)

| تجربه زیسته از نقاط قوت  | تجربه زیسته از نقاط ضعف | تجربه زیسته از پسایندها | تجربه زیسته از پیشایندها | تجربه زیسته از اجرا |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| تجربه زیسته از اجرا      |                         |                         |                          | ۰/۹۲۱               |
| تجربه زیسته از پیشایندها |                         |                         | ۰/۹۱۱                    | ۰/۷۲۱               |
| تجربه زیسته از پسایندها  |                         | ۰/۹۱۶                   | ۰/۷۵۸                    | ۰/۷۶۵               |
| تجربه زیسته از نقاط ضعف  | ۰/۹۲۰                   | ۰/۷۷۷                   | ۰/۷۱۵                    | ۰/۷۶۲               |
| تجربه زیسته از نقاط قوت  | ۰/۷۱۵                   | ۰/۷۱۳                   | ۰/۷۱۹                    | ۰/۷۸۴               |

این امر در مورد تمام سازه‌های پژوهش صدق می‌کند و نشان از تأیید روایی واگرا دارد.



## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تبیین ساختار پیشایندی- پسایندی اجرای مدل ۳۴۰۰۰ در حوزه مدیریت منابع انسانی و بر مبنای تجارب زیسته مدیران شکل گرفت. اهمیت این پژوهش از آن جهت است که در جهان امروز، منابع انسانی کارآمد به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها شناخته می شود و بدون نیروی انسانی توانمند و متعهد، توسعه و تعالی سازمانی امکان پذیر نخواهد بود.

مدل ۳۴۰۰۰ به عنوان یکی از استانداردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، تلاش دارد تا فرآیندهای منابع انسانی را با رویکردی یکپارچه و استاندارد، در مسیر بهبود مستمر، ارتقای کیفیت و همسویی با اهداف کلان سازمانی هدایت کند. یافته های این تحقیق نشان داد که اجرای مدل مذکور، نه تنها به بهبود عملکرد منابع انسانی منجر می شود، بلکه ارتقای سرمایه اجتماعی، افزایش رضایت کارکنان و تحول در فرهنگ سازمانی را نیز به همراه دارد.

نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش که بر پایه مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران و تحلیل پدیدارشناسی داده ها به دست آمد، بیانگر آن بود که مقوله هایی همچون ارزیابی کارکنان، ارتقای منابع انسانی، رضایتمندی شغلی و شایستگی کارکنان از عناصر بنیادین در موفقیت اجرای مدل ۳۴۰۰۰ هستند. این یافته ها حاکی از آن است که مدل مذکور می تواند به طور نظام مند فرآیندهای منابع انسانی را بازتعریف کرده و به سازمان ها کمک کند تا با تمرکز بر توانمندسازی، عدالت سازمانی و بهبود فرصت های شغلی، سطح مشارکت و تعهد کارکنان را افزایش دهند. علاوه بر این، مواردی چون تیم سازی های موفق، مدیریت دانش، چرخش شغلی و تقویت هویت سازمانی به عنوان عوامل مکمل شناسایی شدند که نشان دهنده اثرگذاری مدل بر ارتقای همبستگی، انسجام و همسویی ارزش ها در سازمان است.

از منظر تحلیل کمی نیز نتایج حاکی از آن بود که عوامل نهایی شناسایی شده نظیر عملکرد منابع انسانی، جایگاه منابع انسانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی، رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی، ساختار نوین منابع انسانی و محدودیت های محیطی نقش کلیدی در تبیین روابط علی میان اجزای مدل دارند. ترکیب روش های DEMATEL و ISM نشان داد که اجرای مدل ۳۴۰۰۰ یک فرآیند سلسله مراتبی است که از تغییرات رفتاری و نگرشی کارکنان

آغاز شده و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای مزیت رقابتی ختم می شود. این موضوع نشان می دهد که استقرار این مدل تنها یک اقدام اداری یا صوری نیست، بلکه فرایندی عمیق، تدریجی و تحول زا است که می تواند به تغییر فرهنگ سازمانی منجر شود.

یکی از نکات مهم در یافته ها این بود که اجرای مدل ۳۴۰۰۰ علاوه بر پیامدهای مثبت، با برخی چالش ها نیز همراه است. به ویژه مشکلات مربوط به ضعف های فناوری، کمبود دانش بومی سازی استاندارد، تحریم ها و محدودیت های محیطی به عنوان موانع اصلی شناسایی شدند. این امر نشان می دهد که سازمان ها پیش از استقرار مدل باید بسترهای لازم از جمله زیرساخت های فناوریانه، آموزش تخصصی کارکنان و فرهنگ سازی سازمانی را فراهم سازند. در غیر این صورت، اجرای مدل ممکن است سطحی و غیراثربخش باقی بماند و حتی منجر به اتلاف منابع مالی و انسانی شود. بنابراین، توجه به شرایط پیشایندی اجرای مدل، نقش تعیین کننده ای در موفقیت آن دارد.

مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نیز نشان داد که یافته های حاضر با تحقیقات داخلی و خارجی همسو است. به عنوان مثال، پژوهش های انجام شده توسط ابراهیم زاده و همکاران (۲۰۲۲) و قلی پور و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأکید دارند که اجرای مدل های استاندارد منابع انسانی می تواند به ارتقای بلوغ سازمانی، بهبود توانمندی ها و افزایش بهره وری منجر شود. همچنین، نتایج هم راستا با یافته های جاجرمی زاده و همکاران (۲۰۲۰) نشان می دهد که استقرار چنین مدل هایی در نهایت موجب ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی می شود. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر تجربه زیسته مدیران، ابعاد تازه ای از پیامدهای عملی و واقعی اجرای مدل را آشکار ساخت که کمتر در مطالعات گذشته مورد توجه قرار گرفته بود.

این پژوهش توانست با ارائه یک چارچوب مفهومی مبتنی بر تجارب زیسته، به توسعه ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی کمک کند. یافته ها نشان داد که مدل ۳۴۰۰۰ علاوه بر تأکید بر معیارهای سنتی مدیریت منابع انسانی، ابعاد جدیدی چون همسویی ارزش ها، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری مشارکتی و مدیریت دانش را نیز در برمی گیرد. این امر موجب شد که الگوی پیشنهادی پژوهش نه تنها بر بهبود عملکرد منابع انسانی متمرکز باشد، بلکه جنبه های فرهنگی و رفتاری سازمان را نیز پوشش دهد. بنابراین، می توان گفت که دستورالعمل نظری این پژوهش در معرفی الگویی جامع و چندبعدی برای استقرار

کارکنان را پوشش دهد. این امر می‌تواند زمینه‌ساز افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری باشد.

- یافته‌ها نشان دادند که «ساختار نوین منابع انسانی و پذیرش سازمان و محیط» پیشایندهای اجرای موفق مدل ۳۴۰۰۰ است. بنابراین سازمان‌ها باید ساختار منابع انسانی خود را بازطراحی کرده و آن را با تغییرات محیطی و اقتضائات بازار همسو سازند تا قابلیت انطباق سریع با تحولات بیرونی را داشته باشند.
- تجربه زیسته مدیران بیانگر اهمیت «ایجاد تیم‌های سازمانی و همبستگی کارکنان» است. توصیه می‌شود سازمان‌ها با طراحی تیم‌های کاری پویا، زمینه هم‌افزایی و یادگیری جمعی را تقویت کنند. این اقدام به بهبود ارتباطات درون‌سازمانی و افزایش تعهد سازمانی منجر می‌شود.
- یکی از یافته‌های کلیدی «مدیریت دانش و مشکلات دانشی» بود. سازمان‌ها باید به‌طور جدی نظام مدیریت دانش را پیاده‌سازی کنند تا از طریق ثبت، اشتراک و به‌کارگیری دانش سازمانی، زمینه ارتقای کیفیت تصمیمات و انتقال تجربه‌ها فراهم گردد.
- از آنجا که «ضعف‌های فناوری، تحریم‌ها و مسائل بازار» جزو نقاط ضعف شناسایی شدند، سازمان‌ها باید استراتژی‌های انعطاف‌پذیر طراحی کنند؛ از جمله بهره‌گیری از فناوری‌های بومی، تنوع‌بخشی به منابع و کاهش وابستگی به محیط بیرونی. این اقدام به کاهش آسیب‌پذیری سازمان کمک می‌کند.
- نتایج نشان دادند که «رفتار شهروندی سازمانی، رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی» جزو نقاط قوت مدل است. سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی را به‌گونه‌ای شکل دهند که رفتارهای فراتر از وظیفه کارکنان (OCB) و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها تشویق شود. این موضوع می‌تواند به تعهد سازمانی و پایداری منابع انسانی منجر گردد.
- یافته‌ها اهمیت «رویکرد چرخش شغلی و هویت کارکنان» را نشان دادند. سازمان‌ها باید برنامه‌های جانشین‌پروری و چرخش شغلی طراحی کنند تا هم کارکنان فرصت یادگیری و رشد داشته باشند و هم سازمان در مواقع تغییرات از کمبود نیروی متخصص آسیب نبیند.

استانداردهای منابع انسانی است. همچنین، نتایج این تحقیق می‌تواند به‌عنوان راهنمایی عملی برای مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

براساس یافته‌ها، سازمان‌ها باید اجرای مدل ۳۴۰۰۰ را نه به‌عنوان یک الزام اداری، بلکه به‌عنوان فرصتی استراتژیک برای تحول منابع انسانی تلقی کنند. برای این منظور، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در گام نخست بر آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد زیرساخت‌های فناورانه، توسعه فرهنگ مشارکتی و ترویج ارزش‌های سازمانی تمرکز نمایند. همچنین، بهره‌گیری از رویکردهای ارزیابی مستمر و بازخوردگیری از کارکنان می‌تواند به موفقیت اجرای مدل کمک کند. در سطح کلان نیز توجه به این استاندارد می‌تواند مسیر سازمان‌های ایرانی را برای حضور در عرصه‌های بین‌المللی هموار سازد و آن‌ها را به سمت تعالی منابع انسانی هدایت کند. با وجود دستاوردهای ارزشمند این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. نخست آنکه جامعه آماری تحقیق محدود به مدیران ارشد و میانی برخی سازمان‌ها بود که ممکن است تعمیم نتایج را با محدودیت مواجه سازد. دوم آنکه شرایط خاص اقتصادی و محیطی ایران، بر نحوه اجرای مدل تأثیرگذار بوده و ممکن است نتایج در سایر کشورها متفاوت باشد. همچنین، استفاده از رویکرد کیفی و ترکیبی، اگرچه به غنای یافته‌ها افزود، اما می‌تواند در برخی موارد تحت تأثیر قضاوت ذهنی مشارکت‌کنندگان قرار گیرد.

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که اجرای مدل ۳۴۰۰۰ در حوزه منابع انسانی، فرصتی ارزشمند برای سازمان‌ها به‌منظور ارتقای کیفیت و توانمندی منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا و یادگیرنده فراهم می‌آورد. این مدل با تکیه بر اصول بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع، نه تنها به افزایش رضایتمندی و انگیزش کارکنان کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز ایجاد سازمانی توانمند، انعطاف‌پذیر و پایدار در برابر چالش‌های محیطی نیز خواهد بود. بنابراین، توجه به این مدل می‌تواند گامی مؤثر در جهت توسعه سرمایه انسانی و حرکت به سمت تعالی سازمانی در کشور به شمار آید.

### پیشنهادها

- با توجه به اینکه «ارزیابی‌های پرسنل و ارتقای کارکنان» جزو کدهای تفسیری استخراج شده‌اند، سازمان‌ها باید نظامی جامع و شفاف برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی کنند که هم توسعه شایستگی‌ها و هم انگیزش

- یکی از پس‌بیندهای مهم مدل، «ایجاد همسویی مدیریت و کارکنان» بود. سازمان‌ها باید فرآیندهای استراتژیک منابع انسانی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که اهداف فردی کارکنان با اهداف کلان سازمان همسو شود. این همسویی به افزایش تعهد و انگیزش کارکنان می‌انجامد.
- یافته‌ها نشان دادند که مدل ۳۴۰۰۰ منجر به «بهبود شاخص‌های ارزیابی و عملکرد سازمانی» می‌شود. توصیه می‌شود سازمان‌ها شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در حوزه منابع انسانی و سازمانی را تعریف کنند و به‌طور
- مستمر آن‌ها را پایش و اصلاح نمایند تا زمینه تعالی سازمانی فراهم شود.
- بر اساس نتایج، «بهبود مستمر و تغییر فرهنگ سازمانی» از پیامدهای مهم اجرای مدل است. بنابراین سازمان‌ها باید ارزش‌های مشترکی همچون یادگیری مستمر، مسئولیت‌پذیری و همکاری جمعی را در فرهنگ سازمانی نهادینه کنند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

## References

- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing*. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Bami, M. (2024). Examining the process of the 34000 human resources standard in Zarand Municipality. *Proceedings of the 3rd International Conference on Recent Advances in Engineering, Innovation, and Technology*. (In Persian)
- Barani, S., & Ashrafzadeh, A. (2023). The Role of Strategies and Human Resource Management System on Radical Innovation of Knowledge-Based Companies: Explaining the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, 6(20), 29-48. (In Persian) Doi: [10.22034/qjimdo.2023.387198.1568](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.387198.1568)
- Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The Role of Time in Strategic Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 51(1), 172-211. <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>
- Ebrahimzadeh, Y., Manzari-Toukaly, H., Salajeghe, S., & Kamali, M. J. (2022). Presenting a Feasibility Model for the Establishment of the 34000 Human Resources Management System in Ansar Bank. *Islamic Economics and Banking Quarterly*, 40, 87-112. (In Persian)
- Erbil, C., Özbilgin, M. F., & Gündoğdu, N. (2025). Neuronormativity as ignorant design in human resource management: The case of an unsupportive national context. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 454-475. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12573>
- Freire, C., & Pieta, P. (2022). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(13), 7557. <https://doi.org/10.3390/su14137557>
- Golabgirha, P. (2023). A comparative study of human resource management in the public sector of Iran: Analysis of practices and outcomes. *Applied Research in Management and Humanities Quarterly*, 4(10), 77-103. (In Persian)
- Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2024). Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103-141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>
- Hoseinkhah, S., & Eslami, E. (2021). A phenomenological study of lived experiences of managers and teachers in Mahabad elementary schools about the “Keramat” plan. *Journal of Islamic Education*, 16(37), 81-100. (In Persian) DOI: [10.30471/edu.2021.7129.2359](https://doi.org/10.30471/edu.2021.7129.2359)

- Hosseini-Shakib, M., & Hoshiwar, H. (2019). The effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance through the Mediating Role of Employees' Performance and the Moderation of 34000 Iranian human resources model Implementation in the lubrication industry (Case Study: Pars Oil Company). *Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 187–210. (In Persian) Doi: [10.22080/shrm.2019.2810](https://doi.org/10.22080/shrm.2019.2810)
- Jaffal, M., Tabarsa, G. A., & Rezaeian, A. (2023). The effect of Human resource management functions on Organizational Resilience: Study on Some Lebanese Organizations. *Public Administration Perspective*, 14(3), 15–31. (In Persian) Doi: [10.48308/jpap.2023.103103](https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103103)
- Jajarmi-Zadeh, M., & Khorramdel, A. (2024). Evaluation of current processes and attitudes in human resources of Jahad Daneshgahi Fars based on the 34000 excellence model. *Proceedings of the 10th National Interdisciplinary Conference on Management and Humanities Research, Tehran*. (In Persian)
- Jamil, S., Khan, S., & Zafar, S. (2022). Resilient employees in resilient organizations: the influence on competency of an organization through sustainable human resource management. *Global Journal for Management and Administrative Sciences*, 3(2), 91–107. <https://doi.org/10.46568/gjmas.v3i2.134>
- Kakar, A. S., & Khan, M. (2022). Exploring the impact of green HRM practices on pro-environmental behavior via interplay of organization citizenship behavior. *Green Finance*, 4(3), 274–294. <https://doi.org/10.3934/gf.2022013>
- Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2025). Bridging the research-practice gap in modern human resource management. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101076. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101076>
- Qolipour, A., Esmaeili, M., & Neda, N. (2017). *The 34000 human resource excellence model* (3rd ed.). Tehran: Mehraban Nashr. (In Persian)
- Qolipour, A., Nargesiyan, A., & Zakarinia, S. (2022). Designing an Integrated Framework for 34000 HR Processes Based on the AMO Approach. *Public Administration*, 14(4), 531–553. (In Persian) Doi: [10.22059/jipa.2021.331113.3035](https://doi.org/10.22059/jipa.2021.331113.3035)
- Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*.
- Salvador-Gómez, A., Bou-Llusar, J. C., & Beltrán-Martín, I. (2023). A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: an empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3963–4002. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163855>
- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469–485. <https://doi.org/10.1108/09513540510617427>
- Taheri, M., & Nouri-Koopaei, M. (2024). Providing a framework for examining the role of maturity levels of the 34000 human resource excellence model on organizational internationalization: A case study of Iran Combine Manufacturing Company. *Proceedings of the 1st National Conference on Management in the Age of Transformations with Emphasis on Technology, Science, and Practice, Ardabil*. (In Persian)
- Wu, W. W. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 134–139. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.021>