



Identifying and Prioritizing the Psychological Factors Affecting the Human Resources Processes at the Preliminary Level of the HR 34000 Model: A Mixed-method Study

Noori Kaabomeir 

PhD., Postdoctoral Researcher, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: noori.kaabomeir@yahoo.com

Fariborz Rahimnia * 

*Corresponding Author, Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: r-nia@um.ac.ir

Abstract

Objective

This research aimed to identify and prioritize psychological factors influencing human resources processes at the preliminary level of the 34000 human resources model. These processes encompass macro and detailed organizational structure design, job analysis and job grading, as well as human resource planning, recruitment, and employee grading.

Methods

The research employed a mixed exploratory approach. In the initial stage, a systematic review was conducted to gather qualitative data. Subsequently, a combination of Delphi and fuzzy DEMATEL techniques was employed in the second stage to collect quantitative data. The study's population consisted of all middle and senior managers in an industrial company located in Razavi Khorasan province in 2022. Fourteen of these managers were selected using purposive non-probability sampling. The research instruments included an 18-question Delphi questionnaire to identify psychological factors affecting the preliminary level processes (macro and detailed organizational structure design = 7 questions; job analysis and job grading = 5 questions; human resource planning, recruitment, and employee grading = 6 questions). Additionally, a 16-question fuzzy DEMATEL questionnaire was used to prioritize the psychological factors identified in the third stage of the Delphi process (macro and detailed organizational structure design = 7 questions; job analysis and job grading = 4 questions; human resource planning, recruitment, and employee grading = 5 questions). These questionnaires were designed by the researcher based on the results of the systematic review. Data obtained from the Delphi questionnaire were analyzed using the central index of the mean and the percentage of consensus. The fuzzy DEMATEL method was employed to identify the most influential and influenced psychological factors, with data analysis conducted in Excel software (Excel 2019).

Results

Based on the results of a systematic review of 40 articles published between 2010 and 2022, as well as the outcomes of the third stage of the Delphi questionnaire and the fuzzy DEMATEL questionnaire, the most critical psychological factors affecting the macro and detailed organizational structure design process, in order of importance, included trust in top management, interpersonal trust, perceived organizational justice, perceived organizational support, transformational leadership, job independence, and top management support. The results also indicated that individual growth and development opportunities, the learning climate, interpersonal trust, and transformational leadership were the most influential psychological factors in enhancing the job analysis and job grading process, respectively. Finally, the research findings revealed that psychological factors influencing the human resource planning, recruitment, and employee grading process comprised person-job fit, job identity, perceived organizational justice, organizational reputation, and job meaningfulness.

Conclusion

In conclusion, this research underscores that, alongside the need for physical and organizational structures to facilitate human resources processes, the psychological climate within an organization must also be conducive for the effective execution of these processes. Therefore, organizations seeking to implement the HR 34000 model should consider the psychological factors identified in this study to ensure the model's effectiveness in their implementation efforts.

Keywords: Delphi method, Fuzzy DEMATEL, HR 34000 model, Preliminary level, Systematic review.

Citation: Kaabomeir, Noori & Rahimnia, Fariborz (2023). Identifying and Prioritizing the Psychological Factors Affecting the Human Resources Processes at the Preliminary Level of the HR 34000 Model: A Mixed-Method Study. *Journal of Public Administration*, 15(3), 472-511. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.3, pp. 472-511

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.362250.3356>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: June 13, 2023

Received in revised form: July 23, 2023

Accepted: September 02, 2023

Published online: October 15, 2023





شناسایی و اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: یک مطالعه آمیخته

نوری کعب عمیر

پژوهشگر پسادکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه:
noori.kaabomeir@yahoo.com

فریبرز رحیم‌نیا*

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه:
r-nia@um.ac.ir

چکیده

هدف: هدف از اجرای این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (شامل طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل) بود.

روش: طرح پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی بود که در مرحله اول از روش مرور سیستماتیک (داده‌های کیفی) و در مرحله دوم از روش دلفی و دیمتل فازی (داده‌های کمی) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل تمامی مدیران میانی و ارشد یک شرکت صنعتی در استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۱ بود که تعداد ۱۴ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش، ۳ پرسش‌نامه بود. یکی پرسش‌نامه دلفی ۱۸ سؤالی بود که برای شناسایی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای سطح مقدماتی با ۷ سؤال درباره طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی؛ ۵ سؤال در خصوص تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی و ۶ سؤال در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل تهیه شد. پرسش‌نامه بعدی، دیمتل فازی ۱۶ سؤالی بود که برای اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی شناسایی شده طراحی شد. پرسش‌نامه سوم دلفی با ۷ سؤال در خصوص طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی؛ ۴ سؤال در زمینه تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی و ۵ سؤال درباره برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل بود که پژوهشگر بر اساس نتایج به دست آمده از مرور سیستماتیک طراحی کرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه دلفی، از شاخص مرکزی میانگین و درصد اجماع استفاده شد. همچنین، به منظور تعیین اثرگذارترین و اثرپذیرترین عوامل روان‌شناختی شناسایی شده، از روش دیمتل فازی استفاده شد. در این بخش، تحلیل داده‌ها در نسخه ۲۰۱۹ نرم‌افزار اکسل انجام شد.

یافته‌ها: با توجه به نتایج حاصل از مرور سیستماتیک ۴۰ مقاله‌ای که طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ چاپ شده‌اند و نیز، بر اساس نتایج مرحله سوم پرسش‌نامه دلفی و پرسش‌نامه دیمتل فازی، مهم‌ترین عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی به ترتیب اهمیت، عبارت بودند از: اعتماد به مدیریت ارشد، جو اعتماد بین فردی، عدالت سازمانی ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده، رهبری تحولی، استقلال شغلی و حمایت مدیریت ارشد. همچنین، نتایج نشان داد که فرصت رشد و توسعه فردی، جو یادگیری، جو اعتماد بین فردی و رهبری تحولی، به ترتیب اثرگذارترین عوامل روان‌شناختی بر بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی هستند. در نهایت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل، عبارت‌اند از: تناسب فرد - شغل، هویت شغلی، عدالت سازمانی ادراک شده، شهرت سازمان و معناداری شغل.

نتیجه‌گیری: در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که علاوه بر لزوم وجود ساختارهای فیزیکی و سازمانی برای پیاده‌سازی فرایندهای منابع انسانی، نیاز است که جو روان‌شناختی سازمان نیز آمادگی لازم را به‌منظور اجرای اثربخش هر یک از این فرایندها داشته باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که به‌دنبال اجرای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در سازمان متبوع خود هستند، عوامل روان‌شناختی شناسایی‌شده در این پژوهش را مدنظر قرار دهند تا از این طریق از اثربخشی اجرای این مدل اطمینان حاصل کنند.

کلیدواژه‌ها: دیمتل فازی، روش دلفی، سطح مقدماتی، مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، مرور سیستماتیک.

استناد: کعب عمیر، نوری و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: یک مطالعه آمیخته. مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۴۷۳-۵۱۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۲۳

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.362250.3356>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۳، صص. ۴۷۳-۵۱۱

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه^۱

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جامعه، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان‌های سالم، تنها در داشتن سود و منفعت زیاد یا تعداد کارکنان و مدیران آن‌ها نیست؛ بلکه سازمان سالم، متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است (آل طه، شامی برزکی و صفری، ۱۴۰۱). امروزه و در قرن بیست‌ویکم که سازمان‌ها روزبه‌روز با شرایط متغیر و پیچیده‌ی دنیای خارج مواجه می‌شوند، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل پیشرفت سازمان‌ها در نظر گرفته شده است؛ چراکه تنها این منبع در مقایسه با سایر منابع مادی و مالی، قادر است به پیشرفت و بالندگی و ایجاد مزیت رقابتی سازمان کمک کند (کاسیچ، ربکا، رولاند و گلوخوا، ۲۰۲۰). ابتکار، خلاقیت، دید جامع به مسائل و مشکلات، حمایت از تغییر و تحول، خودبالندگی و رشد مستمر، بخشی از ویژگی‌های نیروی انسانی در شرایط فعلی است. بر این اساس، لازم است که در مفهوم مدیریت منابع انسانی و همچنین، در روش‌ها و مدل‌های مدیریتی، تغییراتی ایجاد شود تا از این طریق بتوان قابلیت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های موجود در منابع انسانی را به بهترین شکل و در جهت اهداف و چشم‌اندازهای سازمان پرورش داد و به کار بست (رسول، سما، وانگ، ژائو و ژانگ، ۲۰۱۹).

مدل ۳۴۰۰۰ به‌عنوان مدلی جامع در زمینه‌ی تعالی منابع انسانی، در پاسخ به این مسئله ایجاد شده است تا بتواند به‌طور یکپارچه و منسجم، تمامی فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را ارزیابی کند و سازمان‌ها را در جهت ایجاد آن‌ها یاری دهد (قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری‌نیا، ۱۴۰۱). بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود و توسعه آن‌ها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد کرد (قلی‌پور و محمد اسماعیلی، ۱۳۹۸). مدل ۳۴۰۰۰ یک مدل تحول سازمانی استراتژیک است. از منظر این مدل، بهبود در اقدامات منابع انسانی رخ نخواهد داد، مگر اینکه رفتارهای سازمانی در جهت حمایت از آن تغییر یابد. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، بلوغ هر سازمانی از بلوغ اقدام‌های مدیریت منابع انسانی آن ناشی می‌شود و انجام این اقدامات به‌صورت یکپارچه، به بهبود شایستگی‌های منابع انسانی می‌انجامد. هر قدر بلوغ سازمان بیشتر باشد، ظرفیت آن برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها و نخبگان بیشتر خواهد بود (قلی‌پور، محمد اسماعیلی و دبیری، ۱۳۹۸).

مدل ۳۴۰۰۰ به‌عنوان یک مدل بلوغ، از هفت سطح تشکیل شده است: ۱. پراکنده؛ ۲. مبتدی؛ ۳. مقدماتی؛ ۴. میانی؛ ۵. پیشرفته؛ ۶. بهینه؛ ۷. تعالی. از میان سطوح مدل ۳۴۰۰۰، سطح مقدماتی اهمیت بیشتری دارد. در این سطح، فرایندهای مهم و پایه‌ای منابع انسانی که شالوده سازمان را شکل می‌دهد، بررسی شده است. فرایندهای طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی و نیز، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل، سه فرایند اساسی است که در این سطح قرار دارد. فرایندهای منابع انسانی مورد بررسی در این سطح با نیازهای فعلی سازمان‌های امروزی ارتباط شایان توجهی دارد. در حقیقت، شرایط رقابتی و تغییرات شدید در محیط اطراف و لزوم تطبیق

۱. این مقاله از طرح پژوهشی پسادکتری با کد ۴۰۰۰۸۷۳ استخراج شده است. طرح پژوهشی یادشده با حمایت مالی و معنوی صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور اجرا شده است.

با این شرایط، نیاز جدی به تجدیدنظر در ساختار سازمان‌ها، طراحی مجدد مشاغل و به‌کارگیری برنامه‌های اثربخش جهت جذب نیروی انسانی کارآمد را نشان می‌دهد (انتین و همکاران^۱، ۲۰۰۳). چنین تغییراتی به‌همراه مسائلی از قبیل مسئولیت‌های اجتماعی (آمپونسا - تاویا و منسا^۲، ۲۰۱۵) و حفظ و نگهداشت و بالندگی نیروی متخصص، خلاق، متعهد و با انگیزه، به‌اهتمام بیشتری در این فرایندها نیاز دارد (آدنارت، دیکرامر، جورج، ورشور و واینبرگ^۳، ۲۰۱۹). بر همین اساس، می‌توان اهمیت فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی را به‌خوبی درک کرد.

بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، هر یک از فرایندهای منابع انسانی نیازمند شرایط و ویژگی‌هایی در محیط سازمانی است تا آن فرایند به‌نحو احسن اجرا شود؛ به‌طور مثال، اجرای فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی به این پیش‌نیازها نیاز دارد: وجود استراتژی سازمان و برنامه عملیاتی مدون، مشخص بودن تکنولوژی شرکت و تثبیت آن، شناسایی الزامات محیط بیرونی و قانونی، وجود اساسنامه شرکت، وجود آمارهای سه سال گذشته تعداد کارکنان در هر واحد و تدوین نظرات ذی‌نفعان کلیدی در مورد ساختار مطلوب (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). نکته مهم در رابطه با پیش‌نیازهای مطرح‌شده برای هر فرایند در مدل ۳۴۰۰۰، توجه و تمرکز صرف بر شرایط فیزیکی و سازمانی مورد نیاز، به‌منظور اجرای صحیح و اثربخش فرایندهاست. با این حال، شرایط و عوامل روان‌شناختی که ممکن است در اجرای هر یک از فرایندها اثرگذار باشد، لحاظ نشده است.

انسان‌ها موجودات پیچیده‌ای هستند که رفتار آن‌ها در محیط کار می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی نظیر شرایط فیزیکی، شرایط سازمانی، عوامل اجتماعی یا عوامل روان‌شناختی قرار بگیرد (بایرام^۴، ۲۰۲۲؛ دیامانتیدیس و چاتزولو^۵، ۲۰۱۹). در صورتی می‌توان از افراد رفتار و عملکرد اثربخش را انتظار داشت که شرایط لازم برای این رفتار و عملکرد اثربخش وجود داشته باشد؛ بنابراین برای ایجاد تغییر اثربخش در رفتار تک‌تک اعضای سازمان و نیز در رفتار کل سازمان، لازم است به عوامل چندگانه‌ای توجه کرد که به‌طور هم‌زمان این تغییرات را تحت تأثیر قرار می‌دهند (ایسلام^۶، ۲۰۲۳؛ تانگ، وانگ، سائو، ژانگ و یانگ^۷، ۲۰۲۳). هر یک از فرایندهای موجود در مدل ۳۴۰۰۰، به‌مثابه تغییر در اعضای سازمان و کل ساختار سازمانی است؛ بنابراین چنین تغییراتی برای آنکه اثربخش و کارآمد باشد، لازم است که تمامی شرایط و عوامل پیش‌نیاز برای این تغییرات در محیط سازمانی فراهم شود. همان‌گونه که اشاره شد، مدل ۳۴۰۰۰ برای هر یک از فرایندهای منابع انسانی، پیش‌نیازهایی را تعیین و مشخص کرده است؛ با این حال در این پیش‌نیازها، عوامل روان‌شناختی‌ای که می‌توانند بر اجرای اثربخش این فرایندها اثرگذار باشد، لحاظ نشده یا به‌صورت بسیار محدود مورد توجه قرار گرفته است.

در مجموع، با توجه به آنچه بیان شد، مدل ۳۴۰۰۰ یک چارچوب تکاملی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا

1. Entin et al.
2. Amponsah-Tawiah & Mensah
3. Audenaert, Decramer, George, Verschuere & Van Waeyenberg
4. Bayram
5. Diamantidis & Chatzoglou
6. Islam
7. Tong, Wang, Cao, Zhang & Yang

براساس میزان بلوغ خود، اقدامات و پروژه‌های بهبود اولویت‌دار را انتخاب کنند. مزیت عمده این مدل، در این است که بر اقدامات لازم و ضروری تأکید دارد تا سازمان با انجام آن‌ها بتواند زمینه را برای تکامل و نیل به سطح بالاتر فراهم کند و به‌طور مستمر از مزایای آن بهره‌مند شود. با این حال، یکی از چالش‌های اساسی این مدل، پیش‌نیازهای ضروری، برای اجرای هر یک از فرایندهای منابع انسانی و به عبارتی، میزان آمادگی سازمان و مهیا بودن بستر لازم برای اجرای اثربخش آن‌هاست. همان‌گونه که از قبل اشاره شده است، در مدل ۳۴۰۰۰، به پیش‌نیازهای فیزیکی و ساختاری ضروری برای اجرای هر فرایند اشاره شده است؛ اما به عوامل روان‌شناختی‌ای که می‌توانند بر اجرا و پیاده‌سازی هر فرایند در سازمان تأثیر بگذارند و روند هر یک از فرایندها را سرعت ببخشند، توجهی نشده است و جای خالی این عوامل در این مدل احساس می‌شود. اتخاذ دیدگاه روان‌شناختی در مدل ۳۴۰۰۰ و شناسایی عوامل روان‌شناختی کلیدی و اثرگذار بر فرایندهای اجرایی موجود در این مدل، می‌تواند سطح شمول و جامعیت و نیز اثربخشی این مدل را افزایش دهد.

در واقع، شناسایی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ می‌تواند گام مهمی در جهت افزایش اثربخشی هرچه بیشتر این مدل در راستای تعالی منابع انسانی باشد؛ چراکه با شناسایی این عوامل، می‌توان در سازمان‌ها اقداماتی را انجام داد که پیش از پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰، شرایط مطلوب و بهینه روان‌شناختی در سازمان حاکم شود و اجرای این فرایندها و نیز اثربخشی هرچه بیشتر آن‌ها تسهیل شود. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال آن بود که از طریق شناسایی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰، شکاف پژوهشی احساس شده را پر کند.

پیشینه نظری پژوهش

در دهه ۱۹۸۰، واتس هامفری^۱ و همکارانش، در شرکت آی‌بی‌ام، ایده اولیه شکل‌گیری چارچوب مدل‌های بلوغ را شکل دادند. در مدت ۲۷ سال که وی در آی‌بی‌ام بود، به این نتیجه رسید که کیفیت محصولات نرم‌افزاری، به شدت تحت تأثیر فرایند توسعه آن است. به این ترتیب، انسان‌ها به‌عنوان عامل اصلی در تعیین کیفیت محصولات در کانون توجه قرار گرفتند و مدل‌های بلوغ ابداع شدند (کرتیس^۲، ۲۰۲۲).

مدل ۳۴۰۰۰ به‌عنوان یک مدل بلوغ، هفت سطح دارد. در سطح پراکنده، سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه‌حلی ارائه داده و مشکل را حل می‌کند. در سطح مبتدی، سازمان مبنایی را برای فرایندهای سازمانی ایجاد می‌کند. در سطح مقدماتی، سازمان درصدد شناسایی اقدامات و یکپارچه‌سازی آن‌ها در فرایندهای سازمانی است. در سطح چهارم و میانی، سازمان درصدد سیستمی کردن منابع انسانی است. در سطح پنجم (پیشرفته) سازمان به دنبال هم‌راستاسازی فرایندهای منابع انسانی با عملکرد کل سازمان است و در ششمین سطح بلوغ که بهینه است، سازمان در پی هم‌سوسازی استراتژیک و بهبود مستمر در همه فرایندهاست. در سطح هفتم و نهایی نیز، هدف فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی است که این سطح به بهترین‌ها و متعالی بودن اشاره دارد (شکل ۱). باید

1. Watts Humphrey
2. Curtis

خاطر نشان کرد که موفقیت اقداماتی که برای عبور از سطح اول به سطح هفتم انجام می‌شود، به زمینه و شرایط و بلوغ سازمان بستگی دارد و الزاماً شروع هر اقدام به‌منزله انجام کامل آن نیست (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). در ادامه، سطح بلوغ مقدماتی به همراه فرایندهای مختص آن توضیح داده شده است.



شکل ۱. سطوح بلوغ و نتایج مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

منبع: قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۸)

سطح بلوغ مقدماتی

در سطح سوم مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، اقدامات منابع انسانی با نگاه واحدی (یک واحد سازمانی نه کل یکپارچه سازمانی) صورت می‌گیرد و یکی از مسئولیت‌های اساسی مدیران، رسیدگی به منابع انسانی واحد خودشان است. اهمیت توجه به سطح دوم، یعنی توجه به مسائل منابع انسانی در سطح واحد، این است که بدون بهبود برنامه‌ها در واحدها، برنامه‌های بهبود در سطح سازمانی شکست می‌خورند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). در این سطح تلاش می‌شود که از طریق حل مشکلات واحد و ارتقای سطح عملکرد واحدی کارکنان، عملکرد کل سازمان افزایش یابد (دانیلوان و دیرهامسیا، ۲۰۲۲). با اقدامات در این سطح تا حدودی از میزان ترک خدمت داوطلبانه کاسته خواهد شد؛ چون درصدی

از میزان ترک خدمت، به‌خاطر ارتباط ضعیف فرد با مدیر خودش است (دای، ژانگ و هوان^۱، ۲۰۱۹). ارتباطات خوب با مدیر، انگیزه‌بخش است و افزایش وفاداری فرد به سازمان را موجب می‌شود (حسین، ابراهیم و اسماعیل^۲، ۲۰۲۲). در سطح مقدماتی، سه فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل وجود دارد.

۱. فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

ساختار سازمان شیوه‌ای است که از طریق آن فعالیت‌های سازمان، تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود. سازمان‌ها ساختارهایی را به‌وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل اجرای کار را هماهنگ کرده و فعالیت‌های اعضا را کنترل کنند (استریس، میور، فلاتن و بریتل^۳، ۲۰۱۶؛ کیم و پارک^۴، ۲۰۱۶). در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود (هال و استیونز^۵، ۲۰۱۹):

۱. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطة کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند؛
 ۲. ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به صورت گروهی در واحدها کار می‌کنند و گروه‌بندی یا تقسیم‌بندی واحدهایی است که در سازمان وجود دارند؛
 ۳. ساختار سازمانی در برگیرنده طرح سیستم‌هایی می‌شود که به وسیله آن‌ها فعالیت‌های همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر (در سازمان) تضمین خواهد شد.
- هدف این فرایند، استقرار ارتباطات بهنگام در کل سازمان است تا اطلاعات تسهیم‌شده و هماهنگی بین افراد و واحدها به‌طور مؤثری انجام شود. این فرایند زمینه خوبی برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و جریان روان کارها را فراهم می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸).

۲. فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی

تجزیه و تحلیل شغل، فرایند سیستماتیک جمع‌آوری اطلاعات در مورد وظایف کاری است. این فرایند با جمع‌آوری اطلاعات از کارشناسان و متخصصان، وظایفی که کارکنان باید انجام دهند، ابزار و تجهیزاتی که برای انجام وظایف نیاز دارند و شرایط انجام کار را مشخص می‌سازد (سینگ^۶، ۲۰۰۸). تجزیه و تحلیل شغل اهمیت بسیار دارد، زیرا انتظارات معقول از کارکنان را مشخص می‌کند. در مدیریت منابع انسانی، شناخت وظایف به مدیران کمک خواهد کرد تا افرادی را انتخاب و استخدام کنند که از دانش و مهارت مورد نیاز برخوردارند (گیتوود، فیلد و باریک^۷، ۲۰۱۵). شناخت وظایف شغلی

1. Dai, Zhuang & Huan
 2. Hussein, Ibrahim & Ismael
 3. Strese, Meuer, Flatten & Brettel
 4. Kim & Park
 5. Hall & Stevens
 6. Singh
 7. Gatewood, Feild & Barrick

اطلاعات مهمی در ارتباط با برنامه‌های آموزشی فراهم می‌کند و به مدیران در تصمیم‌گیری برای پرداخت کمک می‌کند و این اطمینان را به سازمان می‌دهد که فعالیت‌های منابع انسانی در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌های حقوق انجام گرفته است (آلگرا و گروتز^۱، ۲۰۱۳). در حقیقت، تجزیه و تحلیل شغل اغلب به‌عنوان اولین گام برای کارمندیابی، استخدام، آموزش و جبران خدمت کارکنان محسوب می‌شود (میلکوویچ، نیومن و میلکوویچ^۲، ۲۰۱۴).

۳. فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل

برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌عنوان فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد، در جهت تلاش برای پاسخ‌گویی به نیازهای استراتژیک کسب‌وکار سازمان است یا حتی به‌عنوان یک الگوی برنامه‌ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیت‌هایی که امکان دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌کند، در نظر گرفته شده و حاکی از آن است که اهداف منابع انسانی باید مطابق با استراتژی کلی سازمان انتخاب شود (شالک، تیمرمن و ون دن هیول^۳، ۲۰۱۳). هدف از برنامه‌ریزی منابع انسانی، هماهنگ کردن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای حال و آینده سازمان است. برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرایندی است که طی آن منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها شناسایی، جذب و به‌کار گرفته می‌شود (اسلام، اسلام، علی، حبیب و جبین^۴، ۲۰۱۳). هدف این فرایند، تدوین رویه‌ها و ابزارهای لازم برای استخدام نیروهای حائز شرایط است که پس از کارمندیابی و انتخاب وارد سازمان می‌شوند. انتخاب درست در این مرحله تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان دارد و باید در انتخاب افراد دقت کرد (انور و عبدالله^۵، ۲۰۲۱).

پیشینه تجربی پژوهش

در رابطه با استاندارد ۳۴۰۰۰ و ارزیابی و آسیب‌شناسی فرایندهای منابع انسانی با استفاده از این مدل، پژوهش‌هایی در داخل کشور صورت گرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

حیدری مارینی (۱۳۹۸) در پژوهشی توصیفی - پیمایشی روی کارکنان شهرداری اصفهان، به دنبال آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری اصفهان بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ بود. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که در شهرداری اصفهان عواملی همچون طراحی ساختار سازمان و سیستم تجزیه و تحلیل شغلی در وضعیت مطلوب و بالاتر از میانگین، و عوامل سیستم طبقه‌بندی مشاغل، سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیستم جذب و استخدام و سیستم حقوق و مزایا در وضعیت نامطلوب و پایین‌تر از میانگین قرار دارند.

نیکخو (۱۳۹۸) در پژوهش خود با هدف آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در سطح میانی و با تمرکز بر سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان، به این نتایج دست یافت که میزان حاکمیت هفت بُعد ذکرشده در خصوص سطح میانی استاندارد ۳۴۰۰۰ شامل مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری و تسهیم دانش، سیستم‌های

1. Algera & Greuter
2. Milkovich, Newman & Milkovich
3. Schalk, Timmerman & Van den Heuvel
4. Aslam, Aslam, Ali, Habib, & Jabeen
5. Anwar & Abdullah

اطلاعاتی، روابط کار و سلامت منابع انسانی، تضاد کار - خانواده، اعتیاد به کار و استرس و سلامت و بهداشت منابع انسانی، بالاتر از حد میانگین بوده و بر اساس آن می‌توان اذعان کرد که آسیب‌های مطرح در زمینه استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، شامل تضاد کار- خانواده و اعتیاد به کار است و در دیگر ابعاد شرایط مطلوبی مشاهده می‌شود. دانایی، قرونه، چرابین و اکبری (۱۳۹۸) در پژوهش خود و با استفاده از شیوه‌گرد تئوری، مؤلفه‌های جامع منابع انسانی را بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ شناسایی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ شامل چهار مؤلفه اصلی (مدیریت، شفافیت، قابلیت پیش‌بینی، بهینه) و هفده مؤلفه فرعی (آموزش و توسعه، ایمنی و بهداشت، روابط کار و کارکنان، مدیریت عملکرد؛ فرهنگ مشارکتی، کار تیمی، توسعه شایستگی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توسعه کارراه شغلی؛ مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، مربیگری، توانمندسازی؛ پیشنهادها و نوآوری مستمر، اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، بهبود مستمر قابلیت‌ها، هم‌سویی عملکرد سازمان) است.

جعفری گلجه (۱۳۹۷) در پژوهش خود و با استفاده از استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، فرایندها و نتایج منابع انسانی اداره کل استاندارد استان زنجان را ارزیابی کرد. نتایج مصاحبه‌های انجام‌شده در رابطه با فرایندها نشان داد که وضعیت اداره استاندارد ضعیف بوده است. تحلیل پرسش‌نامه‌های حاصل از فرایندهای منابع انسانی (۲۰ فرایند) نیز مطابق نتایج مصاحبه‌ها به‌دست آمد. در اکثر فرایندها وضعیت اداره قرمز بوده و در چند مورد زرد و در هیچ‌کدام از فرایندها سبز (وضعیت مطلوب) نبوده است. بررسی نگرش‌های منابع انسانی نیز نشان داد که در برخی از شاخص‌ها (عجین شدن با شغل، هویت و تعلق سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی) وضعیت سازمان، سبز و مطلوب بوده است. همچنین، نتایج نشان داد که شاخص رضایت شغلی، بالاترین هم‌بستگی را با شاخص‌های حمایت سازمانی ادراک‌شده و پیوند شغلی دارد. طاولی، ناظم و دکانه‌ای فرد (۱۳۹۷) در پژوهش خود و بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰، به‌دنبال ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بودند. با توجه به نتایج این پژوهش، ۱۶ فرایند شامل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، حسابرسی و ریسک منابع انسانی، پیشنهادات و نوآوری مستمر، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، تیم‌سازی و توانمندسازی، مربی‌گری، تحلیل و توسعه شایستگی‌ها، طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گردینگ شاغل، حقوق و مزایا، روابط روابط کار و سلامت، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، آموزش، یادگیری و تسهیم دانش و مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش، فرایندهای اصلی جهت ارزیابی مدیریت منابع انسانی هستند. در مجموع، نتایج این پژوهش، مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی را تأیید کرده است.

در مجموع، با توجه به آنچه بیان شد، مدل ۳۴۰۰۰ یک مدل بلوغ است که هفت سطح بلوغ را شامل می‌شود و در هر سطح، فرایندهای منابع انسانی وجود دارد که اگر به‌درستی و به‌طور اثربخش در سازمان اجرا شود، به ظهور نتایج و نگرش‌های منابع انسانی منجر خواهد شد. با توجه به پیشینه پژوهشی بررسی‌شده، پژوهش‌های بسیاری در خصوص مدل ۳۴۰۰۰ و آسیب‌شناسی سازمان‌ها بر اساس این مدل صورت گرفته است؛ اما پس از مرور و جست‌وجویی که پژوهشگران این پژوهش روی مطالعات صورت‌گرفته تا به امروز انجام داده‌اند، هیچ پژوهشی به بررسی این موضوع نپرداخته است که

پیش از عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی سازمان‌ها براساس این مدل، آیا شرکت‌ها و سازمان‌های کشور آمادگی روانی لازم را برای اجرای این مدل دارند؟ و اینکه جو روان‌شناختی حاکم بر سازمان، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد که بتواند اثربخشی پیاده‌سازی فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ را افزایش دهد؟ وجود این شکاف نظری در خصوص مدل ۳۴۰۰۰، پژوهشگران این پژوهش را بر آن داشت تا با استفاده از یک رویکرد اکتشافی، به دنبال شناسایی عواملی روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ باشند.

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش حاضر، آمیخته از نوع اکتشافی است. طرح پژوهش اکتشافی یک روش دو مرحله‌ای است که در آن نتایج روش اول (کیفی) باعث شکل‌گیری و روشن شدن روش دوم (کمی) می‌شود. طرح اکتشافی بر این پیش‌فرض بنا شده است که به چند دلیل نیازمند اکتشاف هستیم: متغیرها ناشناخته‌اند یا چارچوب هدایت‌کننده یا نظریه‌ای در ارتباط با موضوع مورد مطالعه وجود ندارد (کرسول و کراک^۱، ۲۰۰۷؛ ترجمه کیامنش و سرایی، ۱۳۹۴). در این پژوهش، با توجه به اینکه تاکنون، مطالعات و تحقیقاتی به صورت منسجم و همه‌جانبه به بررسی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی نپرداخته است، در نتیجه چارچوبی مشخص و هدایتگر در این خصوص وجود نداشت و نیاز بود با استفاده از یک رویکرد اکتشافی، در ابتدا متغیرها را شناسایی کرد و سپس در ادامه با استفاده از داده‌های کمی، تأیید اطلاعات کیفی یافت‌شده صورت گیرد. بنابراین، در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌های کیفی بخش اول، از روش مرور سیستماتیک استفاده شد و داده‌های کمی نیز با استفاده از روش دلفی و دیمتل فازی گردآوری شدند. مرور سیستماتیک، «مرور پژوهش‌های موجود با استفاده از روش‌های پژوهش روشن، دقیق و مطمئن» تعریف می‌شود (گوگ، آلیور و توماس^۲، ۲۰۱۷؛ ترجمه آذر و جهانیان، ۱۳۹۸). روش انجام مرور سیستماتیک در این پژوهش، روش و دستورالعمل‌هایی است که در مطالعه کیچنهام و چارترز^۳ (۲۰۰۷) شرح داده شده است. این دستورالعمل‌ها شامل اصول اساسی، عمومی و معتبر برای هر مرور نظام‌مند هستند، بدین جهت در این پژوهش نیز به کار گرفته شده‌اند. براساس دستورالعمل‌های فوق، مرور سیستماتیک سه مرحله دارد: برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش‌دهی.

مرحله اول: برنامه‌ریزی

اولین گام از مرحله برنامه‌ریزی، تعیین ضرورت انجام یک مرور سیستماتیک است. در رابطه با پژوهش حاضر، مطالعات متعددی پیرامون مدل ۳۴۰۰۰ و پیامدهای پیاده‌سازی آن انجام شده است؛ با این حال در رابطه با عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی این مدل، سؤالات بسیاری وجود دارد و این امر نیازمند پژوهش و مطالعه است. با بررسی سیستماتیک مطالعاتی که به صورت آشکار یا ضمنی به این موضوع پرداخته‌اند، می‌توان به بینش عمیق‌تری در این حوزه دست یافت.

1. Creswell & Clark
2. Gough, Oliver & Thomas
3. Kitchenham & Charters

گام دوم مرحله برنامه‌ریزی، طراحی و تعیین پروتکل پژوهش است. اساساً پروتکل، تمام فرایندهای مرحله اجرایی را همراه با تحلیل اقدامات تعریف می‌کند. این اقدامات عبارت‌اند از:

الف) تعریف پرسش‌های پژوهش: تعریف پرسش‌های پژوهش، گام بسیار مهمی در هر مرور سیستماتیک است. پاسخ دادن به این سؤالات، هدف اصلی یک مطالعه مروری است. سؤالات مورد بررسی در این بخش از پژوهش، به شرح زیر است:

۱. چه عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی بررسی و مطالعه شده است؟
۲. چه عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی بررسی و مطالعه شده است؟
۳. چه عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل بررسی و مطالعه شده است؟

ب) انتخاب استراتژی جست‌وجو: انتخاب استراتژی پژوهش شامل دو مرحله انتخاب روش جست‌وجو و تعریف معیارهای ورود و خروج مقالات به مطالعه است.

۱. **انتخاب روش جست‌وجو:** در این پژوهش، روش جست‌وجوی وسیع شامل انتخاب منابع دیجیتالی مناسب و تعیین اصطلاحات کلیدی مناسب است. انتخاب کلمات کلیدی براساس بررسی مقالات مهم مربوطه در این حوزه بوده است. ساختار سازمانی^۱، تجزیه و تحلیل شغل^۲، گریدینگ شغلی^۳، ارزشیابی شغلی^۴، برنامه‌ریزی منابع انسانی^۵، برنامه‌ریزی نیروی کار^۶، جذب نیروی انسانی^۷، گریدینگ شاغل^۸، عوامل روان‌شناختی^۹ و ترکیب این واژه‌ها، کلیدواژه‌هایی هستند که در این پژوهش و در پایگاه داده‌های گوگل اسکولار^{۱۰}، اسکپوس^{۱۱}، وب آو ساینس^{۱۲} و امرالد^{۱۳} جست‌وجو و بررسی شده‌اند.

۲. **تعریف معیارهای ورود / خروج به مطالعه:** معیارهای انتخاب یا رد مقالات در هر بررسی سیستماتیک و نظام‌مند باید واضح و مشخص باشد. در این پژوهش، معیار ورود مقالاتی هستند که در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ منتشر و به بررسی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ پراخته‌اند و کلیدواژه‌های بیان شده در بخش قبل نیز در عنوان یا در محتوای اصلی مقاله وجود داشته است.

1. organizational structure
2. job analysis
3. job grading
4. job evaluation
5. human resource planning
6. workforce planning
7. human resource recruiting
8. employee grading
9. psychological factors
10. Google Scholar
11. Scopus
12. Web of Science
13. Emerald

مرحله دوم: اجرا

در این بخش مراحل اجرای پژوهش شرح داده می‌شود.

۱. جست‌وجو و انتخاب مقالات: در مرحله اول و در فرایند جست‌وجوی اولیه، ۹۲ مقاله انتخاب شد (۳۳ مقاله از پایگاه گوگل اسکولار، ۱۴ مقاله از پایگاه اسکپوس، ۱۷ مقاله از پایگاه وب آو ساینس، ۱۲ مقاله از پایگاه ساینس دایرکت^۱ و ۱۶ مقاله از پایگاه امرالد). پس از خواندن عناوین و چکیده مقالات، ۱۷ مقاله نامرتب حذف شد و ۷۵ مقاله مورد بررسی بیشتر قرار گرفت و با حذف مقالات غیرمرتبط یا تکراری، ۳۵ مقاله دیگر حذف و در نهایت ۴۰ مقاله برای انجام مرور انتخاب شد.
۲. استخراج و ترکیب داده‌ها: در این مرحله، فرایند استخراج داده‌ها از ۴۰ مقاله انتخابی انجام شد.

مرحله سوم: گزارش

در این بخش نتایج حاصل از مرور سیستماتیک ارائه شده است. اطلاعات استخراج‌شده از مقالات در بخش یافته‌های پژوهش (جدول ۱) گزارش شده است.

در بخش دوم پژوهش، عوامل روان‌شناختی که در مرحله قبل با استفاده از روش مرور سیستماتیک شناسایی شدند، به کمک روش دلفی و با بهره‌مندی از خبرگان موضوعی بررسی شدند. روش دلفی، پیمایشی مبتنی بر نظر خبرگان است که در دو یا چند دور انجام می‌شود و در هر دور، نتایج پیمایش قبلی به‌عنوان بازخورد به پاسخ‌دهندگان ارائه می‌شود. بنابراین پاسخ‌های خبرگان در دور دوم، تحت تأثیر نظرهای سایر متخصصان شرکت‌کننده در دور اول قرار خواهد گرفت. در این پژوهش، پاسخ‌های نهایی پس از سه دور اجرای پرسش‌نامه دلفی، حاصل شد.

جدول ۱. مقیاس زبانی فازی

مقدار فازی	عبارت کلامی
(۱، ۱، ۱)	بدون تأثیر
(۴، ۳، ۲)	تأثیر کم
(۶، ۵، ۴)	تأثیر متوسط
(۸، ۷، ۶)	تأثیر زیاد
(۹، ۹، ۸)	تأثیر خیلی زیاد

منبع: بایکاسوقلو، کاپلانوقلو، دورموسوقلو و ساهین^۲ (۲۰۱۳)

در بخش سوم پژوهش، عوامل روان‌شناختی شناسایی و تأییدشده در مرحله دوم (با استفاده از روش دلفی)، به کمک روش دیمتلفازی با بهره‌مندی از خبرگان موضوعی اولویت‌بندی شدند. دیمتلف روشی جامع برای ساخت و تجزیه و تحلیل

1. Science Direct

2. Baykasoğlu, Kaplanoğlu, Durmuşoğlu & Şahin

یک مدل ساختاری از روابط سببی میان عوامل پیچیده و متعدد است (لین و لین^۱، ۲۰۰۸). در این تکنیک با استفاده از پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی، از خبرگان درخواست می‌شود تا شدت تأثیر روابط بین عوامل را با واژگان زبانی مشخص کنند (جدول ۱).

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در بخش دوم که هدف شناسایی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ با استفاده از روش دلفی و دیمتل است، جامعه آماری شامل تمامی مدیران میانی و ارشد یک شرکت خصوصی - تولیدی در حوزه صنعت برق در استان خراسان رضوی و در سال ۱۴۰۱ بود. حجم نمونه، شامل ۱۴ نفر از مدیران میانی و ارشد این شرکت بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. ملاک‌های ورود در این بخش عبارت بودند از:

۱. داشتن سمت مدیریتی در شرکت مورد مطالعه؛
 ۲. داشتن حداقل مدرک کارشناسی؛
 ۳. داشتن سابقه کاری ۵ سال و بالاتر؛
 ۴. آشنایی و آگاه‌بودن از موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی (تمامی افراد خبره انتخاب‌شده در این بخش از پژوهش، دارای زیرمجموعه‌ای از کارکنان با تعداد حداقل ۳ نفر بودند).
- در رابطه با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای پیل، ۱۲ نفر از آن‌ها مرد و ۲ نفر زن بودند؛ ۱۱ نفر مدرک تحصیلی کارشناسی و ۳ نفر مدرک کارشناسی ارشد داشتند؛ همچنین، اکثر نمونه در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال بودند (۶۴/۳ درصد) و سابقه کار بیشتر از ۱۱ سال داشتند (۷۸/۶ درصد).
- همچنین، به منظور اعتبارسنجی علمی نتایج نهایی پرسش‌نامه دلفی، نمونه‌ای شامل پنج نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که در حوزه موضوعی (فرایندهای منابع انسانی و استاندارد ۳۴۰۰۰) خبره هستند، به صورت غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند (خبره اول: زن، در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، دارای سابقه کاری در بازه ۵ تا ۱۰ سال و رتبه علمی استادیار؛ خبره دوم: مرد، در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، دارای سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال و رتبه علمی دانشیار؛ خبره سوم: مرد، در بازه سنی ۵۱ تا ۶۰ سال، دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال و رتبه علمی استاد؛ خبره چهارم: زن، در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال و رتبه علمی استادیار؛ و خبره پنجم: مرد، در بازه سنی ۵۱ تا ۶۰ سال، دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال و رتبه علمی استاد).

ابزار پژوهش

در بخش دوم پژوهش با توجه به نتایج حاصل از بخش اول، پرسش‌نامه دلفی به منظور «شناسایی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰» طراحی شد. سؤالات پرسش‌نامه توسط

پژوهشگر طراحی شدند و شامل سه بخش بودند: ۱. عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی (۷ سؤال)؛ ۲. عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی (۵ سؤال)؛ ۳. عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل (۶ سؤال). درجه اهمیت هر سؤال بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای (خیلی کم = ۱، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴، خیلی زیاد = ۵) نمره‌گذاری می‌شود.

در بخش سوم، پس از شناسایی عوامل روان‌شناختی در مرحله قبل، پرسش‌نامه دیمتل فازی به منظور اولویت‌بندی این عوامل طراحی شد. پرسش‌نامه دیمتل فازی توسط پژوهشگر طراحی و از سه ماتریس مربعی به تفکیک عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر هر یک از فرایندهای سطح مقدماتی تشکیل شده است که در آن، هر سلول تأثیر عامل سطر بر عامل ستون را نشان می‌دهد؛ اعداد قطر اصلی در ماتریس پرسش‌نامه دیمتل فازی صفر است و باید سلول‌های بالا و پایین قطر اصلی، همگی با عبارات کلامی (جدول ۱) که میزان تأثیر را نشان می‌دهند، توسط خبرگان بررسی شوند. سه ماتریس طراحی شده در این بخش عبارت‌اند از: ۱. ماتریس اول جهت اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند ساختار سازمانی کلان و تفصیلی (شامل ۷ عامل)؛ ۲. ماتریس دوم جهت اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی (شامل ۴ عامل)؛ و ۳. ماتریس سوم جهت اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل (شامل ۵ عامل).

روش اجرای پژوهش

پیش از اجرای پژوهش، جهت اطمینان از مناسب بودن جامعه مورد مطالعه با هدف پژوهش، چندین جلسه با هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران ارشد سازمان برگزار شد. در این جلسات طی ارزیابی‌های صورت گرفته، مشخص شد که سازمان در سطح بلوغ مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی قرار دارد و به دنبال بهبود فرایندهای این سطح است. در نتیجه، جهت پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود، پیشنهاد شد که در ابتدا شرایط روانی حاکم بر سازمان که می‌تواند بر اثربخشی هر یک از فرایندهای این سطح تأثیرگذار باشد، بررسی شود. در نتیجه، جهت اجرای بخش دوم مطالعه، در ابتدا نمونه‌های پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای عوامل دارا بودن اطلاع و تجربه کافی در مورد موضوع مورد مطالعه و تمایل به شرکت در پژوهش انتخاب شدند. در این مرحله، جلسه‌ای متشکل از اعضای پنل شامل پژوهشگر و افراد خبره سازمانی تشکیل شده و توضیحاتی در رابطه با هدف پژوهش، شیوه اجرای پژوهش، پرسش‌نامه دلفی و روش تکمیل پرسش‌نامه ارائه گردید. پس از توزیع و جمع‌آوری دور اول پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل نتایج، به منظور دستیابی به حداکثر توافق، دورهای دوم و سوم نیز اجرا شد. در دورهای دوم و سوم، پرسش‌نامه اصلاح‌شده به همراه نتایج مرحله قبل دلفی در اختیار خبرگان قرار می‌گرفت؛ توافق و اجماع نظر نهایی در دور سوم حاصل شد. در بخش سوم پژوهش نیز به منظور اولویت‌بندی و تعیین اثرگذارترین و اثرپذیرترین عوامل روان‌شناختی شناسایی شده در بخش قبل، از روش دیمتل فازی استفاده شد. در این روش، از خبرگان شرکت‌کننده در مرحله قبل خواسته شد که میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از عوامل روان‌شناختی شناسایی شده را با استفاده از پنج عبارت کیفی (بدون تأثیر، تأثیر کم، تأثیر متوسط، تأثیر زیاد، تأثیر خیلی زیاد) مشخص کنند.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه دلفی، از شاخص مرکزی میانگین و درصد اجماع استفاده شد. همچنین، به منظور تعیین اثرگذارترین و اثرپذیرترین عوامل روان‌شناختی شناسایی‌شده، از روش دیمتل فازی استفاده شد؛ در این بخش، تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار اکسل نسخه ۲۰۱۹ انجام شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از مرور سیستماتیک

اطلاعات مربوط به مقالات استخراج‌شده در بخش مرور سیستماتیک در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به مقالات استخراج‌شده در پژوهش

ارجاع‌دهی به مقاله	عوامل روان‌شناختی بررسی‌شده	فرایند منابع انسانی مورد بررسی	نویسندگان (سال)	عنوان مقاله	شناسه مقاله
مقالات مستخرج از گوگل اسکولار					
۷۱	رهبری تحولی	ساختار سازمانی	کیم و شین ^۱ (۲۰۱۷)	Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea	GS1
۵	اعتماد بین کارکنان	ساختار سازمانی	کولاریک و رادوچسکیک ^۲ (۲۰۱۱)	Organizational structure influence on the level of trust among employees: The case study of "Telecom Serbia"	GS2
۱۰	عدالت سازمانی	ساختار سازمانی	اسمینک، جانسون و رایس ^۳ (۲۰۱۵)	Justice and organizational structure: A review	GS3
۱۱۳۰	اعتماد به مدیریت ارشد	ساختار سازمانی	فالمر و گلفند ^۴ (۲۰۱۲)	At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels	GS4
۲۰۸	اعتماد به مدیران	تجزیه و تحلیل شغل	اینوستی، پیلاتی و پیلوسو ^۵ (۲۰۱۱)	Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes	GS5
۳۴۸	حمایت مدیریت ارشد، حمایت سازمانی	ساختار سازمانی	لاننبرگ ^۶ (۲۰۱۲)	Organizational structure: Mintzberg's framework	GS6
۵۲	حمایت از توسعه فردی	تجزیه و تحلیل شغل	وسکویجل ^۷ (۲۰۱۷)	Job analysis: Current and future perspectives	GS7

1. Kim & Shin
2. Kolaric & Radojicic
3. Schminke, Johnson & Rice
4. Fulmer & Gelfand
5. Innocenti, Pilati & Peluso
6. Lunenburg
7. Voskuizj

شناسه مقاله	عنوان مقاله	نویسندگان (سال)	فرایند منابع انسانی مورد بررسی	عوامل روان‌شناختی بررسی شده	ارجاع‌دهی به مقاله
GS8	Redesign of the job analysis in a global organization	گومز ^۱ (۲۰۱۱)	تجزیه و تحلیل شغل	جو مشارکتی	۲
GS9	Enhancing person-job fit for talent recruitment: An ability-aware neural network approach	کونین و همکاران ^۲ (۲۰۱۸)	جذب نیروی انسانی	تناسب فرد - شغل	۱۰۲
GS10	Roles of recruiter political skill, influence strategy, and organization reputation in recruitment effectiveness in college sports	ماگنوسن، ماندلو، کیم و فریس ^۳ (۲۰۱۱)	جذب نیروی انسانی	شهرت سازمان	۲۸
GS11	Understanding the impact of human resource management practices on municipal servicedelivery in South Africa: An organizational justice approach	دنيس و لینتو ^۴ (۲۰۱۰)	جذب نیروی انسانی	عدالت سازمانی	۶۵
GS12	Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?	فیلیپس و گالی ^۵ (۲۰۱۵)	استخدام نیروی انسانی	فرهنگ کار تیمی	۱۲۷
GS13	Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development	فایرلی ^۶ (۲۰۱۱)	جذب نیروی انسانی	معناداری شغل، فرصت توسعه فردی	۴۳۴
GS14	Generational identity in organizations: Challenges for human resources management	میس ^۷ (۲۰۱۱)	برنامه‌ریزی منابع انسانی	هویت شغلی	۲۵
مقالات مستخرج از اسکوپس					
Sc1	Examining the effect of organizational leadership, organizational structure, and employee technological capability on the success of electronic human resource management	آموکو، جیانگ، فرمپونگ، تتته و آدو ییوه ^۸ (۲۰۲۲)	ساختار سازمانی	رهبری سازمانی	۲
Sc2	Relationship between professional learning community, bureaucratic structure and organizational trust in primary education schools	کالکان ^۹ (۲۰۱۶)	ساختار سازمانی بروکراتیک	اعتماد سازمانی	۶۷
Sc3	The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness	لطیفی و شوشتریان ^۱ (۲۰۱۴)	ساختار سازمانی	اعتماد سازمانی	۲۷

1. Gomez
2. Qin
3. Magnusen, Mondello, Kim & Ferris
4. Dennis & Lineo
5. Phillips & Gully
6. Fairlie
7. Miš
8. Amoako, Jiang, Frempong, Tetteh & Adu-Yeboah
9. Kalkan

شناسه مقاله	عنوان مقاله	نویسندگان (سال)	فرایند منابع انسانی مورد بررسی	عوامل روان‌شناختی بررسی شده	ارجاع‌دهی به مقاله
Sc4	The influence of organic organizational structure on employees' overall justice: Mediating role of renqing perception	رن، چن و ژانگ ^۲ (۲۰۲۰)	ساختار سازمانی	عدالت کلی	۱
Sc5	Organizational and economic support of implementation of changes in the structure of personnel of enterprises	رزنیک، اسلوبودیانیکی و چرکاسو ^۳ (۲۰۲۰)	ساختار سازمانی	حمایت سازمانی و اقتصادی	۱
Sc6	Customer integration, top management support, organizational structure and supply chain technology adoption: Examining the mediating role of intention to adopt specific supply chain technology	ویدیانتی، لستارینینگی، ایروانتو و رینی ^۴ (۲۰۲۰)	ساختار سازمانی	حمایت مدیریت ارشد	۱
مقالات مستخرج از وب‌آو‌ساینس					
WoS1	Organizational structure and leadership styles in Savings and Credit Cooperatives of Pichincha	تورس، آگیولار، تروچلیو، گاراگای و لورنزو ^۵ (۲۰۱۷)	ساختار سازمانی	سبک‌های رهبری	۱
WoS2	The effect of organizational structure on organizational justice perceptions of employees	آزاهین و بیوریور ^۶ (۲۰۱۸)	ساختار سازمانی	عدالت سازمانی	۵
WoS3	Quality of healthcare services in focus: The role of knowledge transfer, hierarchical organizational structure and trust	رادویچ، دیمووسکی، لوجپور و کولنار ^۷ (۲۰۲۱)	ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی	اعتماد	۶
WoS4	Exploring the effects of organizational structure variables on the organizational justice perceptions of correctional staff	لامبرت، برتلوت، مورو، بلاک و هوگان ^۸ (۲۰۲۱)	ساختار سازمانی	عدالت سازمانی ادراک شده	۱
WoS5	Corporate-level communities at Ericsson: parallel organizational structure for fostering alignment for autonomy	ایسر ^۹ (۲۰۱۹)	ساختار سازمانی	استقلال کاری	۲
WoS6	Analysis and evaluation of jobs-important elements in work organization	سیربو و پینتی ^{۱۰} (۲۰۱۴)	تجزیه و تحلیل شغل	سبک رهبری	۱۲

1. Latifi & Shooshtarian

2. Ren, Chen & Zhong

3. Reznik, Slobodanyk & Cherkasov

4. Widiyanti, Lestariningsih, Irwanto & Rini

5. Torres, Garcia Aguilar, Ballesteros Trujillo, Cuenca Caraguay & Fernandez Lorenzo

6. Özşahin & Yürür

7. Radević, Dimovski, Lojpur & Colnar

8. Lambert, Berthelot, Morrow, Block & Hogan

9. Esser

10. Sirbu & Pinte

شناسه مقاله	عنوان مقاله	نویسندگان (سال)	فرایند منابع انسانی مورد بررسی	عوامل روان‌شناختی بررسی شده	ارجاع‌دهی به مقاله
WoS7	Learning on the job: Teacher evaluation can foster real growth	ریتز و بارت ^۱ (۲۰۱۶)	تجزیه و تحلیل شغل	یادگیری شغلی	۴۸
WoS8	Understanding applicants' reactions to gamified recruitment	بویل، کاتالان و مارتینز ^۲ (۲۰۲۰)	استخدام نیروی انسانی	عدالت ادراک‌شده	۴۹
مقالات مستخرج از ساینس دایرکت					
SD1	Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership	اوا، سنجایا، پراجوگو و مادیسون ^۳ (۲۰۲۱)	ساختار سازمانی	رهبری خدمتگزار	۱۵
SD2	Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment	اُربیح، هاکموی، بنهایون، سویلن و عبدالقادر ^۴ (۲۰۲۱)	ساختار سازمانی	سبک رهبری، عدالت سازمانی	۱۴
SD3	The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle-manager's perspective	لامپاکی و پاپاداکیس ^۵ (۲۰۱۸)	ساختار سازمانی	اعتماد به مدیریت ارشد	۴۵
SD4	Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach	یانگ و موسشولدر ^۶ (۲۰۱۰)	ساختار سازمانی	اعتماد به مدیریت ارشد	۴۱۷
SD5	Person-job fit estimation from candidate profile and related recruitment history with co-attention neural networks	وانگ، وی، ژو، ژو و مائو ^۷ (۲۰۲۲)	جذب نیروی انسانی	تناسب فرد-شغل	۱
مقالات مستخرج از امرد					
Em1	Unequal egalitarianism: Does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities?	چین ^۸ (۲۰۱۶)	ساختار سازمانی	توانایی‌های رهبری	۳۱
Em2	Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness	کراسمن ^۹ (۲۰۱۴)	ساختار سازمانی	قابلیت اعتماد سرپرستان	۳۵

1. Ritter & Barnett

2. Buil, Catalán & Martínez

3. Eva, Sendjaya, Prajogo & Madison

4. Oubrich, Hakmaoui, Benhayoun, Söilen & Abdulkader

5. Lampaki & Papadakis

6. Yang & Mossholder

7. Wang, Wei, Xu, Xu & Mao

8. Chin

9. Krasman

شناسه مقاله	عنوان مقاله	نویسندگان (سال)	فرایند منابع انسانی مورد بررسی	عوامل روان‌شناختی بررسی شده	ارجاع‌دهی به مقاله
Em3	Effects of trust, structure and processes on effectiveness in a military organization: exploring a moderated mediation mode	بورنستاد و آلبرگ ^۱ (۲۰۲۱)	ساختار سازمانی	اعتماد	۶
Em4	The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance	احمدآغلو، اسکارلت، کورینو و چامورو-پریموزیک ^۲ (۲۰۲۰)	ساختار سازمانی	استقلال کاری	۹
Em5	High-involvement human resource practices, employee learning and employability	لیو ^۳ (۲۰۱۸)	تجزیه و تحلیل شغل	جوّ یادگیری	۲۵
Em6	An international perspective of job grading in the Egyptian administrative system	امین ^۴ (۲۰۱۹)	گردینگ شغلی	حمایت از رشد فردی و گروهی، شیوه رهبری	۵
Em7	The effects of hukou (official household residential status) on perceived human resource management practices and organizational justice in China	شن و لیگت ^۵ (۲۰۱۴)	جذب نیروی انسانی	عدالت سازمانی	۱۶

با توجه به نتایج جدول ۲، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی عبارت‌اند از: رهبری تحولی، جوّ اعتماد بین فردی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، اعتماد به مدیریت ارشد، حمایت مدیریت ارشد، حمایت سازمانی ادراک‌شده و استقلال شغلی. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی، شامل رهبری تحولی، جوّ اعتماد بین فردی، جوّ یادگیری، فرصت رشد و توسعه فردی و جوّ مشارکتی می‌باشند. در نهایت، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل که طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ بیشتر مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند، شامل تناسب فرد - شغل، شهرت سازمان، عدالت سازمانی ادراک‌شده، فرهنگ تیمی، هویت شغلی و معناداری شغل می‌باشند.

۲. نتایج حاصل از پرسش‌نامه دلفی

در بخش دوم پژوهش، داده‌های کمی با استفاده از روش دلفی جمع‌آوری شدند که نتایج مرحله سوم دلفی در جدول ۳ ارائه شده است.

1. Bjørnstad & Ulleberg
2. Ahmetoglu, Scarlett, Codreanu & Chamorro-Premuzic
3. Liu
4. Amin
5. Shen & Leggett

جدول ۳. نتایج مرحله سوم دلفی فرایندهای طراحی ساختار سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل و برنامه ریزی منابع انسانی

فرایند	ردیف	شاخص	طیف پرسش نامه					تعداد خبرگان	میانگین نظرات	درصد اجماع
			کمی زیاد	زیاد	متوسط	کم	کمی کم			
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱	سبک رهبری	۴	۱۰	۰	۰	۰	۱۴	۴/۲۹	۷۱/۴۳
	۲	جو اعتماد بین فردی	۲	۱۲	۰	۰	۰	۱۴	۴/۱۴	۸۵/۷۱
	۳	عدالت سازمانی ادراک شده	۰	۱۱	۳	۰	۰	۱۴	۳/۷۹	۷۸/۵۷
	۴	اعتماد به مدیریت ارشد	۴	۱۰	۰	۰	۰	۱۴	۴/۲۹	۷۱/۴۳
	۵	حمایت مدیریت ارشد	۱۰	۴	۰	۰	۰	۱۴	۴/۷۱	۷۱/۴۳
	۶	حمایت سازمانی ادراک شده	۰	۵	۹	۰	۰	۱۴	۳/۳۶	۶۴/۲۹
	۷	استقلال شغلی	۰	۹	۵	۰	۰	۱۴	۳/۶۴	۶۴/۲۹
تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغل	۱	سبک رهبری	۰	۹	۵	۰	۰	۱۴	۳/۶۴	۶۴/۲۹
	۲	جو اعتماد بین فردی	۰	۵	۹	۰	۰	۱۴	۳/۳۶	۶۴/۲۹
	۳	جو یادگیری	۳	۱۰	۱	۰	۰	۱۴	۴/۱۴	۷۱/۴۳
	۴	فرصت رشد و توسعه فردی	۴	۱۰	۰	۰	۰	۱۴	۴/۲۹	۷۱/۴۳
برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل	۱	تناسب فرد - شغل	۱۰	۴	۰	۰	۰	۱۴	۴/۷۱	۷۱/۴۳
	۲	شهرت سازمان	۲	۱۲	۰	۰	۰	۱۴	۴/۱۴	۸۵/۷۱
	۳	عدالت سازمانی ادراک شده	۰	۱۱	۳	۰	۰	۱۴	۳/۷۹	۷۸/۵۷
	۴	هویت شغلی	۰	۳	۱۱	۰	۰	۱۴	۳/۲۱	۷۸/۵۷
	۵	معناداری شغل	۳	۱۱	۰	۰	۰	۱۴	۴/۲۱	۷۸/۵۷

با توجه به نتایج جدول ۳، میانگین تمامی شاخص‌های «فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی» بالاتر از ۳ است، در نتیجه هیچ‌یک از شاخص‌های این فرایند در مرحله سوم دلفی حذف نشد. در مراحل اول و دوم نیز، هیچ‌یک از شاخص‌های این فرایند حذف نشد. همچنین، میانگین تمامی شاخص‌های «فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی» بالاتر از ۳ است، در نتیجه هیچ‌یک از شاخص‌های این فرایند در مرحله سوم دلفی حذف نشد. در مرحله دوم دلفی، شاخص جو مشارکتی (میانگین = ۲/۹۳) به دلیل داشتن میانگین کمتر از ۳ حذف شد. در نهایت، نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که میانگین تمامی شاخص‌های «فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل» بالاتر از ۳ است، در نتیجه هیچ‌یک از شاخص‌های این فرایند در مرحله سوم دلفی حذف نشد. در مرحله اول دلفی، شاخص فرهنگ تیمی (میانگین = ۲/۵۰) به دلیل داشتن میانگین کمتر از ۳ حذف شد.

نتایج حاصل از اعتبارسنجی علمی نیز نشان داد که تمامی شاخص‌های نهایی تأیید شده در مرحله سوم دلفی، میانگین بالاتر از ۴ و درصد اجماع بالاتر از ۶۰ درصد دارند. از این رو، شاخص‌های شناسایی شده در مرحله سوم دلفی مورد تأیید خبرگان سازمانی و نیز صاحب‌نظران علمی می‌باشد.

۳. نتایج حاصل از پرسش‌نامه دیمتل فازی

تحلیل داده‌های پرسش‌نامه دیمتل فازی در چندین گام انجام شده است که نتایج آن در ادامه بیان شده‌اند.

مرحله اول: تشکیل ماتریس مستقیم ارتباط اولیه

پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان، معادل فازی هر یک از پاسخ‌ها با توجه به جدول ۱، جایگزین شد. سپس میانگین حسابی پاسخ‌های مربوط به هر عامل برای اجتماع پاسخ‌های خبرگان محاسبه و ماتریس روابط فازی به صورت (L, M, U) به دست آمد.

مرحله دوم: محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده

در مرحله دوم، از طریق فرمول نرمال‌سازی که مقیاس فاکتورها را به مقیاس‌های قابل مقایسه تبدیل می‌کند، استفاده شد. روابط استفاده شده برای محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده در زیر نمایش داده شده است.

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{X}_{11} & \tilde{X}_{12} & \dots & \tilde{X}_{1n} \\ \tilde{X}_{21} & \tilde{X}_{22} & \dots & \tilde{X}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{X}_{n1} & \tilde{X}_{n2} & \dots & \tilde{X}_{nn} \end{bmatrix} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$\tilde{X}_{ij} = \frac{\tilde{Z}_{ij}}{\tilde{R}} = \left(\frac{Z_{ij,l}}{r_l}, \frac{Z_{ij,m}}{r_m}, \frac{Z_{ij,u}}{r_u} \right) \quad \text{رابطه ۲}$$

$$\tilde{R} = (r_l, r_m, r_u) \quad \text{رابطه ۳}$$

$$r_s = \max \left(\sum_{\substack{1 \leq j \leq n \\ 1 \leq i \leq n}} \tilde{Z}_{ij,s} \right) \quad \forall s = l, m, u \quad \text{رابطه ۴}$$

مرحله سوم: محاسبه ماتریس روابط کل (T)

پس از نرمال‌سازی، ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T) محاسبه شد؛ ماتریس T روابط بین زوج‌ها را منعکس می‌کند که به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$T = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{n1} & t_{n2} & \dots & t_{nn} \end{bmatrix} \quad \text{رابطه ۵}$$

$$t_{ij} = (l_{ij}^{\prime\prime}, m_{ij}^{\prime\prime}, u_{ij}^{\prime\prime})$$

$$\tilde{T} = \lim_{w \rightarrow \infty} (\tilde{X} + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^w) = \tilde{X}(I - \tilde{X})^{-1} \quad \text{رابطه ۶}$$

در این رابطه‌ها، I ماتریس یکه است.

مرحله چهارم: محاسبه مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس روابط کل (T)

گام بعدی، به دست آوردن مجموع سطرها (R) و ستون‌های (D) ماتریس روابط کل است. R (جمع عناصر هر سطر) نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است و D (جمع عناصر هر ستون) برای هر عامل، نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری آن عامل از دیگر عوامل است. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود:

$$\bar{D}_i = \sum_{j=1}^n \tilde{t}_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, n) \tag{۷}$$

$$\bar{R}_i = \sum_{j=1}^n \tilde{t}_{ij} \quad (j = 1, 2, \dots, n) \tag{۸}$$

در جدول ۴ مقادیر R+D و R-D به تفکیک هر فرایند ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس مقادیر R+D و R-D فرایندهای طراحی ساختار سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل و برنامه‌ریزی منابع انسانی

R-D			R+D			عامل	فرایند
U [~]	M [~]	L [~]	U [~]	M [~]	L [~]		
۲/۶۳	۲/۲۷	۲/۱۹	۶/۳۰	۴/۷۱	۴/۰۲	رهبری تحولی	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی
-۰/۳۷	-۰/۳۲	-۰/۳۲	۷/۵۹	۵/۵۳	۴/۷۳	جو اعتماد بین فردی	
-۰/۶۶	-۰/۵۵	-۰/۵۳	۷/۵۷	۵/۵۲	۴/۷۴	عدالت سازمانی ادراک شده	
-۰/۵۳	-۰/۴۹	-۰/۵۰	۷/۶۳	۵/۵۷	۴/۷۶	اعتماد به مدیریت ارشد	
-۰/۳۵	-۰/۳۴	-۰/۳۶	۴/۱۵	۲/۹۵	۲/۴۸	حمایت مدیریت ارشد	
-۰/۵۵	-۰/۴۶	-۰/۴۴	۷/۵۵	۵/۵۱	۴/۷۳	حمایت سازمانی ادراک شده	
-۰/۰۷	-۰/۰۱	۰/۰۶	۶/۱۵	۴/۳۴	۳/۵۹	استقلال شغلی	
۱/۹۲	۱/۷۷	۱/۶۵	۲/۸۱	۲/۶۴	۲/۵۸	رهبری تحولی	تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی
-۰/۶۲	-۰/۵۹	-۰/۵۶	۳/۱۹	۲/۸۰	۲/۵۶	جو اعتماد بین فردی	
-۰/۴۲	-۰/۳۰	-۰/۲۲	۳/۴۷	۳/۱۳	۲/۹۳	جو یادگیری	
-۰/۸۷	-۰/۸۸	-۰/۸۷	۳/۴۷	۳/۱۶	۲/۹۶	فرصت رشد و توسعه فردی	
۰/۲۷	۰/۳۴	۰/۳۸	۹/۶۰	۹/۱۴	۸/۷۴	تناسب فرد - شغل	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شغل
-۰/۱۲	-۰/۳۴	-۰/۳۳	۶/۶۸	۶/۱۲	۵/۵۸	شهرت سازمان	
۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۴۳	۷/۵۴	۶/۹۲	۶/۳۶	عدالت سازمانی ادراک شده	
-۰/۰۱	-۰/۰۳	-۰/۰۲	۸/۸۵	۸/۵۴	۸/۱۸	هویت شغلی	
-۰/۵۳	-۰/۴۹	-۰/۴۰	۴/۵۵	۴/۴۶	۴/۳۸	معناداری شغل	

مرحله پنجم: دیفازی کردن مقادیر R+D و R-D و ترسیم نمودار علت و معلولی

تمام مقادیر به‌دست‌آمده R+D و R-D اعداد فازی هستند که برای به‌دست آوردن نمودار علت و معلولی (اثرگذاری و اثرپذیری) باید آن‌ها را از طریق فرمول زیر دیفازی کرد:

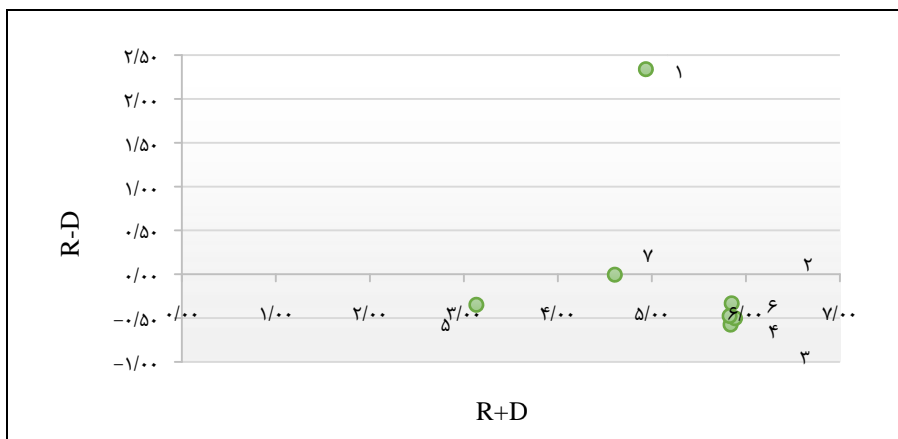
$$s(\bar{X}_{ij}, 0) = \frac{1}{4} (X_{ij,l} + 2X_{ij,m} + X_{ij,u}) \quad (\text{رابطه ۹})$$

محل عامل‌ها در سلسله‌مراتب نهایی توسط محورهای R+D و R-D مشخص می‌شود، طوری که R-D نشان‌دهنده موقعیت یک عامل (در طول محور طول‌ها) است. این موقعیت در صورت مثبت بودن R-D به‌طور قطع یک علت بوده و در صورت منفی بودن، به‌طور قطع معلول خواهد بود. R+D نیز نشان‌دهنده مجموع شدت یک عامل (در طول محور عرض‌ها) هم از نظر علت (اثرگذاری) و هم از نظر معلول (اثرپذیری) است.

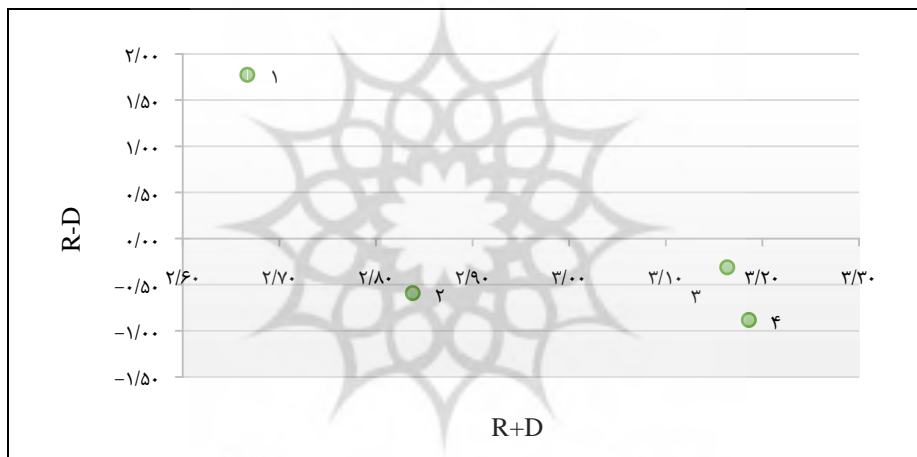
جدول ۵ مقادیر دیفازی شده R+D و R-D فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی را نشان می‌دهد. همچنین، نمودارهای ۱، ۲ و ۳ روابط علت و معلولی میان عوامل روان‌شناختی شناسایی‌شده هر فرایند را نشان می‌دهند.

جدول ۵. مقادیر دیفازی شده R+D و R-D فرایندهای طراحی ساختار سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل و برنامه‌ریزی منابع انسانی

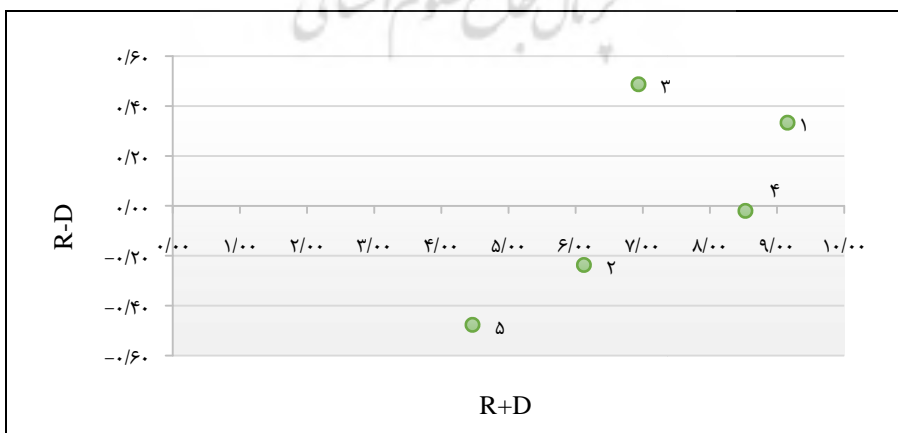
فرایند	ردیف	عوامل	(R+D) def (درجه اهمیت)	(R-D) def (درجه تأثیرگذاری)
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱	رهبری تحولی	۴/۹۳	۲/۳۴
	۲	جو اعتماد بین فردی	۵/۸۵	-۰/۳۳
	۳	عدالت سازمانی ادراک‌شده	۵/۸۴	-۰/۵۷
	۴	اعتماد به مدیریت ارشد	۵/۸۸	-۰/۵۰
	۵	حمایت مدیریت ارشد	۳/۱۳	-۰/۳۵
	۶	حمایت سازمانی ادراک‌شده	۵/۸۲	-۰/۴۷
	۷	استقلال شغلی	۴/۶۰	۰/۰۰
تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی	۱	رهبری تحولی	۲/۶۷	۱/۷۸
	۲	جو اعتماد بین فردی	۲/۸۴	-۰/۵۹
	۳	جو یادگیری	۳/۱۶	-۰/۳۱
	۴	فرصت رشد و توسعه فردی	۳/۱۹	-۰/۸۸
برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل	۱	تناسب فرد- شغل	۹/۱۶	-۰/۳۳
	۲	شهرت سازمان	۶/۱۲	-۰/۲۴
	۳	عدالت سازمانی ادراک‌شده	۶/۹۴	۰/۴۹
	۴	هویت شغلی	۸/۵۳	-۰/۰۲
	۵	معناداری شغل	۴/۴۶	-۰/۴۸



شکل ۲. نمودار درجه اهمیت و تأثیرگذاری عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی



شکل ۳. نمودار درجه اهمیت و تأثیرگذاری عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی



شکل ۴. نمودار درجه اهمیت و تأثیرگذاری عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل

در رابطه با فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که رهبری تحولی از بیشترین تأثیرگذاری (علت) بر سایر عوامل روان‌شناختی برخوردار است و عدالت سازمانی ادراک‌شده بیشترین تأثیرپذیری (معلول) را از سایر عوامل روان‌شناختی دریافت می‌کند. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی براساس میزان اهمیت، به ترتیب عبارت‌اند از: اعتماد به مدیریت ارشد، جوّ اعتماد بین فردی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رهبری تحولی، استقلال شغلی و حمایت مدیریت ارشد.

همچنین، در خصوص فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی، نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که رهبری تحولی از بیشترین تأثیرگذاری (علت) بر سایر عوامل روان‌شناختی برخوردار است و فرصت رشد و توسعه فردی بیشترین تأثیرپذیری (معلول) را از سایر عوامل روان‌شناختی دریافت می‌کند. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی براساس میزان اهمیت، به ترتیب عبارت‌اند از: فرصت رشد و توسعه فردی، جوّ یادگیری، جوّ اعتماد بین فردی و رهبری تحولی.

در ارتباط با فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل، نتایج دیمتلفازی در جدول ۵ نشان داد که عدالت سازمانی ادراک‌شده از بیشترین تأثیرگذاری (علت) بر سایر عوامل روان‌شناختی برخوردار است و معناداری شغل بیشترین تأثیرپذیری (معلول) را از سایر عوامل روان‌شناختی دریافت می‌کند. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل براساس میزان اهمیت، به ترتیب عبارت‌اند از: تناسب فرد-شغل، هویت شغلی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، شهرت سازمان و معناداری شغل.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی بود. در ادامه، نتایج حاصل از روش دلفی به تفکیک هر یک از فرایندها مورد بحث قرار گرفته است.

۱. فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

با توجه به نتایج مرحله سوم پرسش‌نامه دلفی، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی عبارت‌اند از: رهبری تحولی، جوّ اعتماد بین فردی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، اعتماد به مدیریت ارشد، حمایت مدیریت ارشد، حمایت سازمانی ادراک‌شده و استقلال شغلی. نتایج اعتبارسنجی علمی نیز این عوامل روان‌شناختی شناسایی‌شده را تأیید کرده است. همچنین، نتایج حاصل از دیمتلفازی نشان داد که رهبری تحولی از بیشترین تأثیرگذاری (علت) بر سایر عوامل روان‌شناختی برخوردار است و عدالت سازمانی ادراک‌شده بیشترین تأثیرپذیری (معلول) را از سایر عوامل روان‌شناختی دریافت می‌کند. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی براساس میزان اهمیت، به ترتیب عبارت‌اند از: اعتماد به مدیریت ارشد، جوّ اعتماد بین فردی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رهبری تحولی، استقلال شغلی و حمایت مدیریت ارشد.

نتایج این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، اعتماد به مدیریت ارشد است که هم‌سو با نتایج پژوهش‌های رادویک و همکاران (۲۰۲۱)، بورنستا و آلبرگ (۲۰۲۱)، لمپاکی و پاپاداکیس (۲۰۱۸)، فلامر و گلفند (۲۰۱۲) و یانگ و ماشولدر (۲۰۱۰) است. اعتماد به مدیران ارشد را می‌توان به‌عنوان «سطح اطمینان و انتظار مثبتی که کارکنان در قبال گفتارها و رفتارهای مدیران سازمان احساس می‌کنند و تمایل به آسیب‌پذیری در قبال این اعتقاد» تعریف کرد (کوشازاده، رحیم‌نیا و افخمی، ۱۳۹۱). در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی کشور، محور تمامی تصمیم‌گیری‌ها مدیران عالی و ارشد سازمان هستند. ساختار سازمانی در این سازمان‌ها براساس استراتژی‌هایی طراحی می‌شود که مدیران عالی و ارشد با توجه به نگاه بلندمدت خود در زمینه سوددهی و بهره‌وری دارند. از این رو، چنین ساختارهایی متکی بر بینش و استراتژی‌های مدیران عالی سازمان است و این ساختار زمانی مورد حمایت سایر رده‌های سازمانی قرار می‌گیرد که نسبت به طراحان آن اعتماد وجود داشته باشد و این اعتقاد در بین اعضای سازمان وجود داشته باشد که ساختار طراحی‌شده منافع تمامی اعضای سازمان را پوشش می‌دهد.

نتایج پژوهش نشان داد که دومین عامل اثرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، جو اعتماد بین فردی است که هم‌سو با نتایج پژوهش‌های اُبریچ و همکاران (۲۰۲۱)، کالکان (۲۰۱۶)، لطیفی و شوشتریان (۲۰۱۴)، کراسمن (۲۰۱۴) و کلاریک و رادویک (۲۰۱۱) است. براساس مطالعات، اعتماد دو بُعد شناختی و عاطفی دارد؛ اعتماد شناخت‌محور عبارت است از ارزیابی منطقی از توانایی اجرای التزامها و تعهدات و از این جهت انعکاس‌دهنده مقدار قابلیت اطمینان و شایستگی‌های افراد است، همانند پیشینه عملکرد مسئولانه و با صلاحیت مدیر مافوق و یا همکاران که پشتوانه‌ای را برای اعتماد فراهم می‌کند. در مقابل، اعتماد عاطفی براساس کیفیت تعاملات کارکنان با یکدیگر و مدیران مافوقشان بوده و منعکس‌کننده دلبستگی‌های عاطفی است (ارتورک^۱، ۲۰۱۰). همان‌گونه که اشاره شد، ساختار شرکت‌های خصوصی توسط مدیران عالی و ارشد طراحی می‌شود، اما پیاده‌سازی آن به‌گونه‌ای که اهداف سازمان به بهترین شکل مطلوب حاصل شوند، توسط سایر اعضای سازمان صورت می‌گیرد. از این رو، علاوه بر اعتماد به مدیریت ارشد، نیاز است در سازمان جوی مملو از اعتماد وجود داشته باشد که افراد نسبت به توانایی‌ها، شایستگی‌ها و تعهد و التزام سایر اعضای سازمان نسبت به پیاده‌سازی ساختار سازمانی طراحی‌شده اطمینان حاصل کنند.

براساس نتایج این پژوهش، عدالت سازمانی ادراک‌شده سومین عامل تأثیرگذار بر فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های لامبرت و همکاران (۲۰۲۱)، اُبریچ و همکاران (۲۰۲۱)، رن و همکاران (۲۰۲۰)، اُزاشین و یورو (۲۰۱۸) و اشمینک همکاران (۲۰۱۵) هم‌سو است. همچنین، نتایج نشان داد که این متغیر از بیشترین تأثیرپذیری از سایر متغیرها برخوردار است؛ به عبارتی، عدالت سازمانی ادراک‌شده در سازمان معلول متغیرهای مهمی همچون سبک رهبری، اعتماد بین اعضای سازمانی، حمایت ادراک‌شده در محیط کار و استقلال و خودمختاری است که افراد در شغل خود آن را تجربه می‌کنند. گرینبرگ^۲ (۱۹۸۷) در تعریف عدالت سازمانی، آن را به‌معنای ادراک و قضاوت افراد از رفتاری که سازمانشان با آن‌ها در مقایسه با سایرین دارد، به‌کار گرفت (به نقل از ابالاده

1. Ertürk
2. Greenberg

و تمبو^۱، ۲۰۲۳). با توجه به شرایط اقتصادی - اجتماعی کشور، مفهوم عدالت و انصاف در پرداخت، قوانین و آیین‌نامه‌ها، شیوه اجرای رویه‌ها و فرایندها، و تعاملات بین فردی برای کارکنان یکی از دغدغه‌های اساسی است. در صورتی که کارکنان ادراک کنند که با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود، بنابراین باور خواهند داشت که مدیرانی عادل و منصف دارند که ساختار را به گونه‌ای عادلانه و در جهت منافع سازمان و کارکنان آن طراحی کرده‌اند. چنین باوری می‌تواند جو اعتماد و اطمینان را در محیط سازمان ایجاد کند و به حمایت کارکنان از فرایندهای اجرایی و در نتیجه اثربخشی هرچه بیشتر این فرایندها منجر شود.

با توجه به نتایج این پژوهش، متغیرهای حمایت سازمانی ادراک‌شده و حمایت مدیریت ارشد، از دیگر عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی می‌باشند که این یافته هم‌سو با نتایج پژوهش‌های رزنیک و همکاران (۲۰۲۰)، ویدی‌بانتی و همکاران (۲۰۲۰) و لانبرگ (۲۰۱۲) می‌باشد. در یک رفتار متقابل، کارکنانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، نه تنها به همکاران خود کمک می‌کنند بلکه رضایت شغلی آن‌ها افزایش یافته، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های سازمان داشته و غیبت شغلی کمتری نیر دارند. همچنین، حمایت مدیریت ارشد به تعهد مدیران عالی و ارشد سازمان نسبت به کارکنان اشاره می‌کند که به موجب آن، کارکنان در واکنشی متقابل تلاش بیشتری برای کمک به سازمان انجام می‌دهند (رودس و آیزنبرگر^۲، ۲۰۰۲؛ به نقل از افجه، یزدان‌شناس و زرگران خوزانی، ۱۳۹۸). کارکنانی که از ادراک بالایی از حمایت سازمانی برخوردارند، احساس می‌کنند باید این حماسه سازمانی را جبران کرده و سعی می‌کنند بازیگر رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان باشند تا منافع سازمان را تأمین کنند. بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که ادراک حمایت از سوی سازمان و یا مدیران ارشد می‌تواند زمینه حمایت کارکنان از فرایندهای اساسی منابع انسانی را فراهم کند.

همچنین، نتایج نشان داد که سبک رهبری (رهبری تحولی) به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های آموکو و همکاران (۲۰۲۲)، اُبریچ و همکاران (۲۰۲۱)، کیم و شین (۲۰۱۷)، گالارزا تورس و همکاران (۲۰۱۷) و چین (۲۰۱۶) هم‌سو است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که این متغیر از بیشترین تأثیرگذاری بر سایر متغیرها برخوردار است؛ به عبارتی، سبک رهبری تحولی در سازمان علت متغیرهای مهمی همچون اعتماد به مدیریت ارشد و جو اعتماد بین فردی، حمایت و عدالت سازمانی ادراک‌شده در محیط کار و استقلال شغلی است. با توجه به نظرات مدیران مورد مطالعه در این پژوهش، شیوه مدیریت و سبک رهبری در شرکت‌های خصوصی می‌تواند ضامن موفقیت، اثربخشی و سوددهی سازمان باشد. در سازمان‌های خصوصی، ضمن حفظ ارتباطات بروکراتیک سازمانی، ارتباط بین سطوح بالا و پایین سازمان با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد. در نتیجه، شیوه تعامل و ارتباط مدیران ارشد با کارکنان یکی از مؤلفه‌های مهم در این شرکت‌ها است. بر این اساس، شیوه رهبری به سبک تحولی می‌تواند یک روش اثرگذار در این نوع ساختارها باشد. باس^۳ (۱۹۹۰)، رهبری

1. Obalade & Mtembu

2. Rhoades & Eisenberger

3. Bass

تحولی را تحت عنوان «الهام‌بخشی به پیروان برای پذیرش و مشارکت در دست‌یابی به چشم‌انداز یا دورنمای ارائه‌شده از سوی رهبر و برانگیختن پیروان برای کار فراتر از مبادلات و تقاضای پاداش و ایجاد فضای کاری خوب با دیگران»، تعریف نمود (به نقل از تسانگ، دیو و تانگ^۱، ۲۰۲۲). با توجه به این تعریف، به نظر می‌رسد که رهبری تحولی از طریق ایجاد تعهد و پذیرش نسبت چشم‌انداز و دورنمایی که ساختار سازمانی مبتنی بر آن طراحی شده است، می‌تواند مشارکت، همراهی و التزام کارکنان را در راستای اجرای اثربخش این فرایند یکپارچه کند.

در نهایت، نتایج نشان داد که استقلال شغلی نیز یکی دیگر از عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی است. این یافته هم‌سو با نتایج پژوهش‌های احم‌ت‌أغلو و همکاران (۲۰۲۰) و ایسر (۲۰۱۹) است. استقلال را می‌توان به‌عنوان داشتن هویت شخصی و توانایی برای مستقل عمل نمودن و اعمال کنترل بر محیط توسط فرد تعریف نمود که دربرگیرنده احساس مسلط بودن بر کار و داشتن منبع کنترل درونی است. استقلال شغلی کارکنان به معنی عدم وابستگی آنان و حفظ اختیار خود در محیط کاری و تصمیم‌گیری‌های شغلی است (استریت^۲، ۱۹۸۸؛ به نقل از اندام و اسعدی، ۱۳۹۴). ساختار سازمانی که خودمختاری و هویت مستقل هر یک از واحدهای کاری و پست‌های سازمانی را به رسمیت بشناسد، می‌تواند زمینه را برای پرورش حس استقلال و نیز کامروایی این نیاز اساسی روان‌شناختی در کارکنان فراهم کند. این امر می‌تواند کارکنان را به حمایت از فرایندهای اجرایی سازمان تشویق کند و حس اعتماد و اطمینان نسبت به این فرایندها را در آنان ایجاد کند.

۲. فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی

با توجه به نتایج مرحله سوم پرسش‌نامه دلفی، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی عبارت‌اند از: رهبری تحولی، جو اعتماد بین فردی، جو یادگیری و فرصت رشد و توسعه فردی. نتایج اعتبارسنجی علمی نیز این عوامل روان‌شناختی شناسایی‌شده را تأیید کرده است. علاوه بر این، نتایج بخش دیمت‌ل فازی نشان داد که رهبری تحولی از بیشترین تأثیرگذاری (علت) بر سایر عوامل روان‌شناختی برخوردار است و توسعه فردی بیشترین تأثیرپذیری (معلول) را از سایر عوامل روان‌شناختی دریافت می‌کند. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی براساس میزان اهمیت، به ترتیب عبارت‌اند از: فرصت رشد و توسعه فردی، جو یادگیری، جو اعتماد بین فردی و رهبری تحولی.

نتایج این پژوهش نشان داد که فرصت رشد و توسعه فردی و جو یادگیری از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اثربخشی فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی هستند. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های امین (۲۰۱۹)، لیو (۲۰۱۸)، واسکویجل (۲۰۱۷) و ریتز و بارنت (۲۰۱۶) می‌باشد. همچنین، نتایج نشان داد که جو اعتماد بین فردی و سبک رهبری (رهبری تحولی) نیز از دیگر عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر اجرای اثربخش فرایند تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی می‌باشند. این یافته نیز هم‌سو با سایر پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه است (امین، ۲۰۱۹؛ سیربو و پینتی، ۲۰۱۴؛ اینوسنتی و همکاران، ۲۰۱۱).

1. Tsang, Du & Teng
2. Street

فرایند تجزیه‌وتحلیل شغل در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی به شکل مدون و رسمی خود صورت نمی‌گیرد چراکه هدف از جذب نیروی انسانی در بسیاری از شرکت‌های خصوصی کشور، دستیابی به بیشترین بازدهی و سود شرکت از طریق نیروی کار است. در چنین شرایطی، ارزشیابی شغلی نمی‌تواند در هدف نهایی مدیریت منابع انسانی که جذب، حفظ و توسعه سرمایه انسانی است، کمک‌کننده باشد. با این حال، امروزه در تمامی سازمان‌های کشور نگاه به کارکنان از منابع انسانی به سرمایه انسانی تغییر یافته است. کارکنان دیگر صرفاً به دلیل کسب درآمد کار نمی‌کنند بلکه شغل را مبدأ و مقصدی می‌دانند که از طریق آن خواستار دستیابی به سایر نیازهای خود همچون امنیت، احساس تعلق، احترام، توجه، رشد و توسعه، هدفمندی و معناداری و ... می‌باشند.

فرایند تجزیه‌وتحلیل شغل و ارزشیابی شغلی زمانی اثربخش خواهد بود که نگاهی مثبت و بلندمدت نسبت به توسعه و بالندگی فردی تک تک اعضای سازمان خود داشته باشد و این امر مهیا نمی‌شود مگر اینکه این فرصت رشد و توسعه فردی در جوّی فراهم گردد که هدف آن یادگیری مستمر و توسعه دانش، مهارت و توانایی‌های اعضای آن باشد (واسکوئیل، ۲۰۱۷). در صورتی که فرایند تجزیه‌وتحلیل شغل با دقت و درستی انجام شود، و شرایط توسعه فردی و نیز فرایند یادگیری و رشد مستمر برای تمامی اعضای سازمان فراهم گردد، این امر می‌تواند به ایجاد اطمینان نسبت به سیستم و رویه‌های حاکم بر سازمان و نیز اعتماد نسبت به تمامی اعضای سازمان کمک کند (اینوستی و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس نتایج این پژوهش، سبک رهبری تحولی عاملی اثرگذار بر سایر عوامل شناسایی شده است؛ به عبارتی، توجه به رشد و توسعه فردی، ایجاد جوّ یادگیری و ایجاد اعتماد بین اعضای سازمان زمانی ایجاد می‌شود که این تفکر از سطوح بالا و ارشد سازمان سرمنشاء گرفته باشد. رهبران تحولی به هر یک از پیروانشان توجه فردی نشان می‌دهند که با رفتار یکسان برای همه‌ی پیروان متفاوت است؛ پیروان را برای تفکر خلاق تشویق می‌کنند که بر اساس آن، پیروان به مشکلات قدیمی از راه‌های جدیدی می‌اندیشند و با استفاده از استدلال و تحلیل منطقی و عقلانی به حل مسأله می‌پردازند؛ رهبران تحولی از طریق الگو بودن، سخنان نیرودهنده و آرام و مثبت بودن در خلال بحران‌ها، شور و اعتماد می‌آفرینند؛ و در نهایت این رهبران دارای نفوذی آرمانی هستند که این ویژگی رهبران را قادر می‌سازد تا اعتماد و اطمینان نسبت به خود و چشم‌انداز را توأمان توسعه دهند (کوک، وگلار، رید، اسکونهوون و لالمن، ۲۰۲۳).

۳. فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل

در نهایت، با توجه به نتایج مرحله سوم پرسش‌نامه دلفی، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل عبارت‌اند از: تناسب فرد - شغل، شهرت سازمان، عدالت سازمانی ادراک‌شده، هویت شغلی و معناداری شغل. نتایج اعتبارسنجی علمی نیز این عوامل روان‌شناختی شناسایی شده را تأیید کرده است. همچنین، نتایج حاصل از دیمتل فازی نشان داد که عدالت سازمانی ادراک‌شده از بیشترین تأثیرگذاری (علت) بر سایر عوامل روان‌شناختی برخوردار است و معناداری شغل بیشترین تأثیرپذیری (معلول) را از سایر عوامل روان‌شناختی دریافت می‌کند. همچنین، عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل براساس میزان اهمیت،

به ترتیب عبارت‌اند از: تناسب فرد - شغل، هویت شغلی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، شهرت سازمان و معناداری شغل. نتایج این پژوهش نشان داد که تناسب فرد - شغل، مهم‌ترین عامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل است. این یافته هم‌سو با نتایج پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۲۲) و کوین و همکاران (۲۰۱۸) است. تناسب فرد - شغل به‌عنوان تناسب بین خصوصیات فرد و وظایفی که در کار صورت می‌گیرد، تعریف می‌شود (وو، گائو، وانگ و یوان^۱، ۲۰۲۰). امروزه در سازمان‌های خصوصی کشور، با توجه به هزینه بالای خروج و ترک شغل کارکنان، سازمان‌ها به دنبال جذب کارکنانی هستند که احتمال ماندگاری آن‌ها بالا باشد. بر این اساس، در صورتی که فرایند تجزیه و تحلیل شغل منجر به تعیین درست تقاضای یک شغل و نیز مشخص نمودن خصوصیات مورد نیاز برای این شغل شود، می‌توان انتظار داشت که برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی با حداکثر تطابق و تناسب بین فرد و شغل رخ خواهد داد. تناسب میان شغل و شاغل می‌تواند بر سطح رضایت فرد تأثیرگذار بوده و احتمال ماندگاری او را افزایش دهد.

علاوه بر تناسب فرد - شغل، نتایج نشان داد که هویت شغلی و نیز معناداری شغل از دیگر عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل هستند که این یافته نیز هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های فیملی (۲۰۱۱) و میس (۲۰۱۱) است. براساس نظریه ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام^۲ (۱۹۸۰)، ویژگی‌های معینی می‌تواند در رفتار و نگرش‌های مربوط به کار تأثیر بگذارند و از این طریق سطح انگیزش شغلی و نیز رضایت شغلی کارکنان را افزایش داد. این ویژگی‌های اصلی شغل عبارت‌اند از (به نقل از سیرووری و چچ^۳، ۲۰۲۱):

۱. تنوع مهارت: به میزانی که کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف در یک شغل استفاده می‌کنند. یک شغل چالش برانگیز، یک شغل معنی‌دار خواهد بود؛
۲. هویت وظیفه: یکپارچگی شغل یعنی اینکه آیا آن شامل انجام یک واحد کامل کاری یا تکمیل یک محصول می‌شود یا فقط شامل یک جزء از یک محصول در خط تولید؛
۳. اهمیت وظیفه: اهمیت یک شغل برای زندگی و رفاه همکاران یا مصرف‌کنندگان. برای مثال مکانیک یک هواپیما در زندگی انسان‌های بسیاری تأثیر دارد بنابراین چنین شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛
۴. اختیار: میزان استقلال کارکنان در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار؛
۵. بازخورد: میزان اطلاعات دریافتی کارکنان درباره اثربخشی و کیفیت عملکرد شغلی خویش.

براساس این نظریه، در صورتی که مشاغل را به‌گونه‌ای طراحی کرد که دارای معنا باشند، از اثربخشی و اهمیت لازم برخوردار باشند، برای فرد شاغل چالش ایجاد کنند، به فرد احساس استقلال دهند و فرد کارکن نیز بازخورد کافی را در رابطه با عملکردش دریافت کند، فرد شاغل دارای انگیزه و رضایت بیشتری خواهد بود و این امر می‌تواند بر افزایش

1. Wu, Gao, Wang & Yuan

2. Job Characteristics' Theory of Hackman and Oldham

3. Siruri & Cheche

سطح عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (تانگ و دو^۱، ۲۰۱۹). به عبارتی، مشاغلی که بر این اساس طراحی شده‌اند متقاضیانی خواهند داشت که دارای تخصص، مهارت، توانایی، تعهد و انگیزه بالایی هستند که این امر می‌تواند در فرایند جذب نیروی انسانی بهره‌ور اثربخش باشد.

در نهایت، نتایج نشان داد که عدالت سازمانی ادراک‌شده و شهرت سازمان می‌تواند بر فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل تأثیر بگذارند. این یافته با نتایج پژوهش‌های بویل و همکاران (۲۰۲۰)، شن و لگت (۲۰۱۴)، مارشال و همکاران (۲۰۱۱) و دنیس و همکاران (۲۰۱۰) هم‌سو است. شهرت، نوعی دارایی نامشهود و از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عناصر برای زنده ماندن یک سازمان است؛ از این رو به‌عنوان «معیار رقابتی و تمایز» تعریف شده است (کاپنتر و کروز^۲، ۲۰۱۰؛ به نقل از هادی‌زاده مقدم، امیرخانی و عبدالملکی، ۱۳۹۵). در سازمان‌های خصوصی که تولیدکننده محصولات و یا ارائه‌دهنده خدمات هستند، فضای رقابتی بسیار زیادی بین شرکت‌های مشابه وجود دارد. در چنین سازمان‌هایی، محصولات خاص، خدمات ویژه، شیوه رسیدگی به نیاز مشتریان و مراجعین، داشتن کارکنان متخصص، و سبک تعاملی مدیران می‌تواند وجه تمایزکننده یک سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شود که این امر نیز مستقیماً بر شهرت آن سازمان تأثیر می‌گذارد. در واقع، شهرت، شناختی است که مردم در مورد یک سازمان به‌دست می‌آورند؛ این امر می‌تواند به‌گونه‌ای مثبت و مطلوب بر فرایند جذب و استخدام و نیروی انسانی سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. علاوه بر این، یکی از عواملی که می‌تواند مستقیماً بر شهرت سازمان و نیز بر فرایند جذب نیروی انسانی تأثیر بگذارد، عدالت سازمانی ادراک‌شده است. سازمانی که به رفتار عادلانه با کارکنان، داشتن رویه‌های عادلانه در دستورالعمل‌ها و نیز توزیع عادلانه پاداش و مزایا شناخته شده باشد، می‌تواند از شهرت بیشتری برخوردار باشد. علاوه بر این، عدالت در جذب و استخدام نیروی انسانی و نیز داشتن روندی عادلانه در فرایند ارزشیابی شاغل، می‌تواند اثربخشی و بازدهی این فرایند را چندین برابر افزایش دهد.

این پژوهش با استفاده از یک مدل ایرانی که منطبق با فرهنگ بومی شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی کشور است، سعی داشته تا عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی را شناسایی کند. در این پژوهش، در ابتدا با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک، مهم‌ترین متغیرهای روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و ارزشیابی شاغل استخراج شدند. با توجه به اینکه این عوامل براساس مطالعات صورت گرفته در خارج از کشور جمع‌آوری شدند، از جامعیت، اعتبار و روایی لازم در طول زمان برخوردار هستند. با این حال، جهت انطباق با فرهنگ بومی و ساختار سازمان‌های داخلی کشور، در مرحله دوم و سوم، با استفاده از نظرات خبرگان موضوعی سازمان مورد مطالعه (مدیران ارشد و میانی) و خبرگان علمی (اعضای هیئت علمی)، اهمیت و اولویت این متغیرها با استفاده از روش‌های دلفی و دیمتل‌فازی بررسی شد که در نهایت این پژوهش به عواملی دست یافت که ضمن تأیید شدن در پژوهش‌های قبلی، در جامعه مورد مطالعه این پژوهش نیز تأیید شدند. در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که

علاوه بر لزوم وجود ساختارهای فیزیکی و سازمانی جهت پیاده سازی فرایندهای منابع انسانی، نیاز است که جو روان‌شناختی سازمان نیز آمادگی لازم را جهت اجرای اثربخش هر یک از این فرایندها داشته باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که به دنبال اجرای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در سازمان متبوع خود هستند، عوامل روان‌شناختی شناسایی شده در این پژوهش را مدنظر قرار دهند تا از این طریق نسبت به اثربخشی اجرای این مدل اطمینان حاصل کنند.

پژوهش حاضر، سعی داشته است تا با استفاده از روش آمیخته، داده‌های کیفی و کمی را جمع‌آوری کرده و با تلفیق این داده‌ها، بهترین نتایج ممکن را به دست آورد، اما بی شک هر تحقیقی با محدودیت‌هایی مواجه است. در این پژوهش، با توجه به اهمیت فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، تنها فرایندهای این سطح مورد بررسی قرار گرفتند، با این حال نیاز است که عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر سایر سطوح بلوغ نیز توسط سایر پژوهشگران مورد بررسی قرار بگیرند تا از این طریق بتوان به بهبود و اثربخشی بیشتر این مدل کمک کرد. همچنین، داده‌های کمی این پژوهش با استفاده از روش دلفی و دیمتل فازی و با استفاده از نظرهای خبرگان یک شرکت خصوصی جمع‌آوری شده است، از این رو، جهت اثبات روابط علت و معلولی و دست یافتن به نتایج مطمئن‌تر، نیاز است که با استفاده از روش‌های توصیفی - هم‌بستگی روابط میان متغیرها را بررسی کرد و مطالعه را در جامعه‌ها و نمونه‌های دیگر مطالعه کرد تا از این طریق بتوان نتایج به دست آمده را با یکدیگر مقایسه کرد و استنباط‌های بهتری به دست آورد.

منابع

- آل طه، سید حسن؛ شامی برزکی، علی و صفری، علی (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی. *مدیریت دولتی*، ۱۴ (۴)، ۵۸۰-۶۰۱.
- افجه، سید علی اکبر؛ یزدان‌شناس، مهدی و زرگران خوزانی، فاطمه (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۱)، ۸۷-۱۱۸.
- اندام، رضا و اسعدی، مهناز (۱۳۹۴). رابطه بین استقلال شغلی و استرس معلمان تربیت بدنی شهرستان سبزوار. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۳ (۴)، ۵۳-۶۲.
- جعفری گلجه، مریم (۱۳۹۷). *ارزیابی و آسیب‌شناسی فرایندها و نتایج منابع انسانی اداره کل استاندارد زنجان با استفاده از استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان.
- حیدری مارینی، محمود (۱۳۹۸). *آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی.
- دانایی، شیرین؛ قرونه، داود؛ چرابین، مسلم و اکبری، احمد (۱۳۹۸). *شناسایی مؤلفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳ (۳)، ۱۱۵-۱۳۲.

- طاوولی، زهرا؛ ناظم، فتاح؛ و دکانه‌ای فرد، فریده (۱۳۹۷). ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰. فصلنامه علمی - پژوهشی توسعه آموزش جندی شاپور، ۹، ۸۷-۹۸.
- قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۸). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰۰). (چاپ نهم)، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس و ذاکری‌نیا، سمیه (۱۴۰۱). طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO. مدیریت دولتی، ۱۴ (۴)، ۵۳۱-۵۵۳.
- قلی‌پور، آرین و محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۸). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- کرسول، جان و کلارک، ویکی (۱۳۹۴). روش‌های پژوهش ترکیبی. (چاپ دوم)، (علیرضا کیامنش و جاوید سرایی، مترجمان) (اصلی ۲۰۰۷). تهران: انتشارات آبیژ.
- کوشازاده، سید علی؛ رحیم‌نیا، فریبرز و افخمی روحانی، حسین (۱۳۹۱). اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقش آنها در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳ (۴)، ۱۶۳-۱۸۷.
- گوگ، دیوید؛ الیور، سندی و توماس، جیمز (۱۳۹۸). مقدمه‌ای بر مرور سیستماتیک. (عادل آذر و سعید جهانیان، مترجمان)، (اثر اصلی ۲۰۱۷). تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- نیکخو، سیما (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در سطح میانی (مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - تحقیق در عملیات، دانشکده علوم انسانی، مؤسسه آموزش عالی راغب اصفهانی.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ امیرخانی، طیبه و عبدالملکی، مریم (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵ (۸۱)، ۱-۲۴.

References

- Afjei, S. A. A., Yazdanshenas, M. & Zargaran Khouzani, F. (2019). Explaining the pattern for perceived organizational support impact. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 87-118. (in Persian)
- Ahmetoglu, G., Scarlett, L., Codreanu, S.-C. & Chamorro-Premuzic, T. (2020). The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. *Evidence-based HRM*, 8(1), 128-143.
- Aletaha, S. H., Shaemi Barzoki, A. & Safari, A. (2022). Identifying the challenges of human resource management in non-profit organizations. *Journal of Public Administration*, 14(4), 580-601. (in Persian)
- Algera, J. A. & Greuter, M. A. (2013). Job analysis. *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 3: Personnel Psychology*, 3, 141-164.

- Amin, I. (2019). An international perspective of job grading in the Egyptian administrative system. *Review of Economics and Political Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/REPS-05-2019-0071>
- Amoako, R., Jiang, Y., Frempong, M. F., Tetteh, S. & Adu-Yeboah, S. S. (2022). Examining the effect of organizational leadership, organizational structure, and employee technological capability on the success of electronic human resource management. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221088852.
- Amponsah-Tawiah, K. & Mensah, J. (2015). Exploring the link between corporate social responsibility and health and safety in the mines. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 65-79.
- Andam, R. & Asadi, M. (2015). The relationship between job autonomy and stress among physical education teachers in Sabzevar city. *Applied Research in Sport Management*, 3(4), 52-63. (in Persian)
- Anwar, G. & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. & Jabeen, M. (2013). Human resource planning practice in managing human resource: A literature review. *Human Resource Planning*, 3(1), 200-212.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B. & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
- Baykasoğlu, A., Kaplanoğlu, V., Durmuşoğlu, Z. D. & Şahin, C. (2013). Integrating fuzzy DEMATEL and fuzzy hierarchical TOPSIS methods for truck selection. *Expert systems with applications*, 40(3), 899-907.
- Bayram, M. (2022). Factors affecting employee safety productivity: An empirical study in an OHSAS 18001-certified organization. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(1), 139-152.
- Bjørnstad, A. L. & Ulleberg, P. (2021). Effects of trust, structure and processes on effectiveness in a military organization: Exploring a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 564-579.
- Buil, I., Catalán, S. & Martínez, E. (2020). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110, 41-50.
- Chin, L. G. (2016). Unequal egalitarianism: does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities? *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 19-42.
- Creswell, J. & Clark, V. (2014). *Mixed research methods. (2nd edition)*. (Alireza Kiamanesh and Javaid Saraei, translators), (Original 2007). Tehran: Ayez Publications. (in Persian)

- Curtis, B. (2022). Organizational performance and the maturity of workforce practices. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(3), 428-431.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L. & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Danaei, Sh., Koroneh, D., Cherabin, M. & Akbari, A. (2019). Identifying the comprehensive components of human resources based on the ISO34000 standard. *Educational Leadership & Administration*, 13(3), 115-132. (in Persian)
- Danilwan, Y. & Dirhamsyah, I. P. (2022). The impact of the human resource practices on the organizational performance: Does ethical climate matter? *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1-16.
- Dennis, Y. D. & Lineo, W. D. (2010). Understanding the impact of human resource management practices on municipal service delivery in South Africa: An organizational justice approach. *African Journal of Business Management*, 4(6), 995-1005.
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Entin, E. E., Diedrich, F. J., Kleinman, D. L., Kemple, W. G., Hocevar, S. P., Rubineau, B. & Serfaty, D. (2003). *When do organizations need to change (Part II)? Incongruence in action*. APTIMA INC WOBURN MA.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Esser, H. (2019). Corporate-level communities at Ericsson: parallel organizational structure for fostering alignment for autonomy. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 355, 173-188.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D. & Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, 129, 43-56.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Galarza Torres, S. P., Garcia Aguilar, J. D. C., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E. & Fernandez Lorenzo, A. (2017). Organizational structure and leadership styles in Savings and Credit Cooperatives of Pichincha. *Revista Cooperativismo Y Desarrollo-Coodes*, 5(1), 19-31.
- Gatewood, R., Feild, H. S. & Barrick, M. (2015). *Human resource selection*. Cengage Learning.

- Gholipor, A. & Mohammad Ismaili, N. (2018). *34000 standard of human resource excellence*. Tehran: Mehraban Nashr Institute of Books. (in Persian)
- Gholipor, A., Mohammad Ismaili, N. & Dabiri, A. (2018). *HR 34000 Model (34000 award)*. (9th edition). Tehran: Mehraban Nashr Institute of Books. (in Persian)
- Gholipor, A., Nargesian, A. & Zakerinia, S. (2022). Designing an Integrated Framework for 34000 HR Processes Based on the AMO Approach. *Journal of Public Administration*, 14(4), 531-553. (in Persian)
- Gomez, J. (2011). *Redesign of the job analysis in a global organization* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Gough, D., Oliver, S. & Thomas, J. (2018). *An introduction to systematic reviews*. (Adel Azar and Saeed Jahanian, translators), (Original 2017). Tehran: Tarbiat Modares University Press. (in Persian)
- Hadizade Moghadam, A., Amirkhani, T. & Abdolmaleki, M. (2016). Studying the impact of organizational reputation on organizational citizenship behavior (OCB). *Management Studies in Development and Evolution*, 25(81), 151-169. (in Persian)
- Hall, R. & Stevens, R. (2019, February). Teaching/learning events in the workplace: A comparative analysis of their organizational and interactional structure. In *Proceedings of the eighteenth annual conference of the Cognitive Science Society* (pp. 160-165). Routledge.
- Heydari Marbini, M. (2018). *Pathology of human resource management system based on standard 34000 (case study: Isfahan Municipality)*. Master's Thesis of Business Administration-Strategic Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Shahid Ashrafi University of Isfahani. (in Persian)
- Hussein, B., Ibrahim, M. S. & Ismael, F. (2022). The influence of perceived leadership styles on employee commitment: The mediating role of conflict management. *International Journal of Humanities and Education Development*, 4(1), 43-60.
- Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.
- Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42-57.
- Jafari Goljeh, M. (2017). *Evaluation and pathology of human resources processes and results of Zanjan General Directorate of Standards using the 34000 standard of human resources excellence*. Master's thesis in Human Resource Management, Faculty of Humanities, Zanjan University. (in Persian)
- Kalkan, F. (2016). Relationship between professional learning community, bureaucratic structure and organizational trust in primary education schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(5), 1619-1637.

- Kasych, A., Vrbka, J., Rowland, Z. & Glukhova, V. (2020). Modern human resource management models: Values, development approaches, transformation. *Quality Access to Success*, 21(179), 72-79.
- Kim, B. & Park, K. S. (2016). Organizational structure of a global supply chain in the presence of a gray market: Information asymmetry and valuation difference. *International Journal of Production Economics*, 175, 71-80.
- Kim, S. & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251-275.
- Kitchenham, B. & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Technical Report EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report.
- Kok, E. D., Weggelaar, A. M., Reede, C., Schoonhoven, L. & Lalleman, P. (2023). Beyond transformational leadership in nursing: A qualitative study on rebel nurse leadership as practice. *Nursing Inquiry*, 30(2), e12525.
- Kolaric, B. & Radojicic, S. (2011). Organizational structure influence on the level of trust among employees: The case study of Telecom Serbia. *International Journal of Business Administration*, 2(1), 28-37.
- Koshazadeh, S., Rahimniya, F. & Afkhami Rohani, H. (2012). The effect of trust in management on organizational strategic thinking and their role in organizational performance improvement through organizational commitment in higher education. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 3(12), 163-187. (in Persian)
- Krasman, J. (2014). Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 470-488.
- Lambert, E. G., Berthelot, E., Morrow, W., Block, L. & Hogan, N. (2021). Exploring the effects of organizational structure variables on the organizational justice perceptions of correctional staff. *The Prison Journal*, 101(5), 553-574.
- Lampaki, A. & Papadakis, V. (2018). The impact of organizational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle-manager's perspective. *European Management Journal*, 36(5), 627-637.
- Latifi, M. & Shooshtarian, Z. (2014). The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2), 73-84.
- Lin, K. & Lin, C. (2008). *Cognition map of experiential marketing strategy for hot spring hotels in Taiwan using the DEMATEL method*. In 4th International Conference on Natural Computation. IEEE.
- Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23(3), 312-326.

- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Magnusen, M. J., Mondello, M., Kim, Y. K. & Ferris, G. R. (2011). Roles of recruiter political skill, influence strategy, and organization reputation in recruitment effectiveness in college sports. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 687-700.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. & Milkovich, C. (2014). *Compensation*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Miś, A. (2011). Generational identity in organizations: Challenges for human resources management. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 224, 82-90.
- Nikkho, S. (2018). *Pathology of human resources management system based on the standard of HR 34000 at the middle level (case study of social security organization of Isfahan city)*. Industrial Management Master's Thesis - Operations Research, Faculty of Humanities, Ragheb Esfahani Institute of Higher Education. (in Persian)
- Obalade, G. O. & Mtembu, V. (2023). Effect of organisational justice on workplace deviance in Nigerian public universities. *Acta Commercii*, 23(1), 1-10.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S. & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-499.
- Özşahin, M. & Yürür, S. (2018). The effect of organizational structure on organizational justice perceptions of employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 440-453.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445.
- Qin, C., Zhu, H., Xu, T., Zhu, C., Jiang, L., Chen, E. & Xiong, H. (2018, June). *Enhancing person-job fit for talent recruitment: An ability-aware neural network approach*. In The 41st international ACM SIGIR Conference on Research & Development in Information Retrieval (pp. 25-34).
- Radević, I., Dimovski, V., Lojpur, A. & Colnar, S. (2021). Quality of healthcare services in focus: the role of knowledge transfer, hierarchical organizational structure and trust. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-12.
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y. & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: The mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1009-1025.
- Ren, H., Chen, C. W. & Zhong, Z. (2020, December). The influence of organic organizational structure on employees' overall justice: Mediating role of renqing perception. In *2020 7th International Conference on Information Science and Control Engineering (ICISCE)* (pp. 1438-1442). IEEE.

- Reznik, N. P., Slobodianyuk, A. M. & Cherkasov, A. V. (2020, November). Organizational and economic support of implementation of changes in the structure of personnel of enterprises. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 1218-1229). Springer, Cham.
- Ritter, G. W. & Barnett, J. H. (2016). Learning on the job: Teacher evaluation can foster real growth. *Phi Delta Kappan*, 97(7), 48-52.
- Schalk, R., Timmerman, V. & Van den Heuvel, S. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, 23(1), 84-92.
- Schminke, M., Johnson, M. A. & Rice, D. (2015). Justice and organizational structure: A review. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 541-560). Oxford University Press.
- Shen, J. & Leggett, C. (2014). The effects of hukou (official household residential status) on perceived human resource management practices and organizational justice in China. *Personnel Review*, 43(2), 168-183.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Sirbu, J. & Pinteau, F. R. (2014). Analysis and evaluation of jobs—important elements in work organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 59-68.
- Siruri, M. M. & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C. & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. *Industrial Marketing Management*, 53, 42-55.
- Tang, D. S. & Do, D. T. (2019). The impact of work characteristics on Bank employees' motivation in Hanoi: Application of Job Characteristics' Theory of Hackman and Oldham (1980). *European Journal of Business and Management*, 11(27), 101-106.
- Tavoli, Z., Nazem, F. & Dokaneifard, F. (2018). Presentation of human resources management assessment model of Islamic Azad universities (in the province of Tehran) based on 34000 standard. *Educational Development of Judishapur*, 9(Supplement), 87-98. (in Persian)
- Tong, R., Wang, L., Cao, L., Zhang, B. & Yang, X. (2023). Psychosocial factors for safety performance of construction workers: taking stock and looking forward. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(2), 944-962.
- Tsang, K. K., Du, Y. & Teng, Y. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(1), 1-11.

- Voskuijl, O. F. (2017). Job analysis: Current and future perspectives. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 25-46.
- Wang, Z., Wei, W., Xu, C., Xu, J. & Mao, X. L. (2022). Person-job fit estimation from candidate profile and related recruitment history with co-attention neural networks. *Neurocomputing*, 501, 14-24.
- Widiyanti, M., Lestariningsih, M., Irwanto, I. & Rini, E. S. (2020). Customer integration, top management support, organizational structure and supply chain technology adoption: Examining the mediating role of intention to adopt specific supply chain technology. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 1252-1259.
- Wu, T. J., Gao, J. Y., Wang, L. Y. & Yuan, K. S. (2020). Exploring links between polychronicity and job performance from the person–environment fit perspective—The mediating role of well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3711.
- Yang, J. & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.

