



## Designing an Integrated Framework for 34000 HR Processes Based on the AMO Approach

**Arian Gholipor** 

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

**Abbas Nargesian** 

Assistant Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

**Somayeh Zakerinia** \* 

\*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: s.zakerinia@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

This study mainly seeks to investigate the relationship between human resource processes and AMO (Ability, Motivation, and Opportunity) dimensions in order to design an integrated framework of 34000 standard human resource processes.

#### Methods

In this research, the philosophy of research is critical realism, the research approach is Retrodictive, the research strategy is multiple case studies and the method of data collection is through interviews and review of documents. For this purpose, three organizations that have taken the top ranks in the 34000 standard awards were selected as the research's case studies.

#### Results

After reviewing, qualitative coding and analysis, 4 main roles including "environmental contexts", "organizational opportunistic factors", "organizational threatening factors" and "human resource processes" in the form of 6 sub-themes and 27 concepts were explained.

#### Conclusion

In general, it can be said that organizational and environmental contexts affect human resource processes and decorative meritocracy processes; selection based on

merit; Interactive learning; 180 degree learning; Employee performance management are empowering and the suggestion system, team building, blind service compensation, performance oriented compensation, employee performance management, socialist performance appraisal are motivating and suggestion system, leadership and behavioral development, knowledge atlas, intelligent human resources, job grading and designing structure are opportunistic.

**Keywords:** AMO, 34000 model, Human resources processes.

**Citation:** Gholipor, Arian; Nargesian, Abbas & Zakerinia, Somayeh (2022). Designing an Integrated Framework for 34000 HR Processes Based on the AMO Approach. *Journal of Public Administration*, 14(4), 531-553. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.4, pp. 531-553  
Published by University of Tehran, Faculty of Management  
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.331113.3035>  
Article Type: Research Paper  
© Authors

Received: October 01, 2021  
Received in revised form: January 22, 2022  
Accepted: April 22, 2022  
Published online: January 14, 2023



## طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO

آرین قلی پور

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

عباس نرگسیان

استادیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

سمیه ذاکری نیا\*

\* نویسنده مسئول، دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: s.zakerinia@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** همیشه این دغدغه در میان مدیران ارشد وجود داشته است که سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی، چه تأثیرهایی روی عملکرد کسب‌وکار دارد تا جایی که محققان، ارتباط بین منابع انسانی و عملکرد را به جعبه سیاهی تشبیه کرده‌اند که هنوز، داخل آن به‌طور کامل کشف نشده است. افراد وقتی توانایی‌های خوبی دارند، سرشار از انگیزه می‌شوند، محیط کار آن‌ها فرصت‌هایی را برای مشارکت فراهم می‌کند و عملکرد بالایی دارند. به همین علت، در این پژوهش تلاش شده است که چارچوبی یکپارچه از ارتباط فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ با ابعاد توانایی، انگیزه و فرصت‌های مشارکت ارائه شود تا به عملکرد بهتری از نتایج منابع انسانی و سازمانی بینجامد.

**روش:** فلسفه پژوهش رئالیست انتقادی، رویکرد پژوهش پس‌کاوی، راهبرد پژوهش مطالعه موردی چندگانه، روش گردآوری اطلاعات مصاحبه و بررسی مستندات و روش تحلیل داده‌ها از طریق تعقیب فرایند علی است. بدین منظور سه سازمانی که در جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰ رتبه‌های برتر را کسب کردند، به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** پس از بررسی، کدگذاری کیفی و تحلیل‌های صورت گرفته، ۴ بُعد اصلی، شامل «بسترهای محیطی»، «عوامل فرصت‌زای سازمانی»، «عوامل تهدیدزای سازمانی» و «فرایندهای منابع انسانی» در قالب ۶ تم فرعی و ۲۷ مفهوم تبیین شد. هر یک از این ابعاد، اجزای مختلفی را دربرمی‌گیرد که روی ابعاد توانایی، فرصت و انگیزه تأثیرگذارند.

**نتیجه‌گیری:** در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که بسترهای سازمانی و محیطی، بر فرایندهای منابع انسانی تأثیرگذارند. فرایندهای توان‌زا عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری تزئینی؛ شایسته‌گزینی؛ یادگیری تعاملی؛ یادگیری ۱۸۰ درجه؛ مدیریت عملکرد کارکنان. فرایندهای انگیزه‌زا عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها؛ تیم‌سازی؛ جبران خدمات کور؛ جبران خدمات عملکردگر؛ مدیریت عملکرد کارکنان؛ ارزیابی عملکرد سوسیالیستی. در نهایت، فرایندهای فرصت‌زا عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها؛ توسعه رهبری و رفتاری؛ اطلس دانشی؛ منابع انسانی هوشمند؛ گریپدینگ شغل؛ گریپدینگ شاغل؛ طراحی ساختار.

**کلیدواژه‌ها:** استاندارد ۳۴۰۰۰، فرایندهای منابع انسانی، AMO.

**استناد:** 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.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۰/۲۴

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.331113.3035>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۱، دوره ۱۴، شماره ۴، صص. ۵۳۱-۵۵۳

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است و نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. دنیای مدرن نه تنها نتوانسته نقش مدیریت منابع انسانی را کم‌رنگ کند؛ بلکه شیوه‌های نوین را در این مدیریت ایجاد کرده است. اما از طرفی دیگر، چون نتایجی که در حوزه منابع انسانی به دست می‌آید، ملموس و شفاف نیست، همیشه این دغدغه در میان مدیران ارشد وجود داشته است که سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی چه تأثیرهایی روی عملکرد کسب‌وکار دارد؛ تا جایی که محققان ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد را به جعبه سیاهی تشبیه کرده‌اند که هنوز، به طور کامل داخل آن کشف نشده است و مسئله اساسی، کشف عوامل و چگونگی روابط آن‌ها در این جعبه سیاه است که به عملکرد بالا منجر می‌شود.

در آغاز قرن ۲۱، برخی از محققان کوشیدند «جعبه سیاه» بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت را شفاف‌تر کنند و مطالعات متعددی در حال حاضر به این موضوع پرداخته‌اند (جیانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و شواهدی از ارتباط چندین متغیر مرتبط با کارکنان از جمله توانایی‌ها، رفتارها و نگرش‌ها به عنوان متغیرهای واسطه‌ای ارائه شده است که تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت را توضیح می‌دهد. بسیاری از این مطالعات عملکرد کارکنان را متغیر وابسته می‌دانند؛ اما مطالعات اندکی چگونگی ارتباط بین این متغیرها با متغیر وابسته را (عملکرد) به طور جامع شناسایی کرده‌اند. مدل AMO نیز با تعریف سه متغیر واسطه‌ای، این روابط پیچیده را در یک چارچوب واحد نشان می‌دهد. مطابق این چارچوب، عملکرد کارکنان به سه متغیر بستگی دارد (مارین گارسیا و خوان توماس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶):

- توانایی<sup>۳</sup> (A)

- انگیزه<sup>۴</sup> (M)

- فرصت‌های مشارکت<sup>۵</sup> (O)

طبق این مدل، افراد وقتی توانایی‌های خوبی دارند، از انگیزه کافی برخوردارند، محیط کار آن‌ها فرصت‌هایی را برای مشارکت فراهم می‌کند و عملکرد بالایی دارند. به چند علت چارچوب AMO برای این تحقیق در نظر گرفته شده است. دلیل نخست، به این برمی‌گردد که مدل AMO در دهه‌های اخیر به عنوان چارچوبی برای راهنمایی شرکت‌ها در تشخیص اینکه فرایندهای منابع انسانی به طور درست انتخاب و مورد استفاده قرار گرفته است (باس نهلس، وان ریمسدیجک و لوییز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

- 
1. Jiang et al.
  2. Marin-Garcia & Juan Tomas
  3. Ability
  4. Motivation
  5. Opportunity
  6. Bos-Nehles, van Riemsdijk & Looise

در واقع مطالعات متعددی نشان داده‌اند که فرایندهای منابع انسانی می‌توانند مطابق با همان سه دسته متغیر طبقه‌بندی شده و به ترکیبی از فرایندهای منابع انسانی مهارت‌زا، انگیزه‌زا و فرصت‌زا منجر شوند (بایلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ آپل بائوم، بایلی، برگ و کالبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). دومین دلیل، به این موضوع برمی‌گردد که به اذعان اندیشمندان بسیاری، با وجودی که متغیر فرصت (O)، اهمیت زیادی دارد؛ نادیده گرفته شده (جیانگ و دیگران، ۲۰۱۲) و تشریح این متغیر و چگونگی اثرگذاری آن مغفول مانده است. دلیل سوم، این است که تحقیقات بسیاری ارتباط بین این ابعاد با عملکرد بالا را تأیید کرده‌اند. در واقع طبق مطالعات انجام گرفته، مدل AMO در دو سطح تجزیه و تحلیل، یکی مربوط به متغیرهای مرتبط با عملکرد کارکنان و دیگری در ارتباط با فرایند منابع انسانی در سازمان‌ها به کار می‌رود (بلترن مارتین و بولیوسار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

بسیاری از محققان، در ادبیات مدیریت منابع انسانی معتقدند که تعامل بین فرایندهای منابع انسانی، بر نتایج کارمندان و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (مک‌دافی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵) و تحقیقات انجام گرفته روی مدل AMO نیز این روابط را تأیید می‌کند. از سوی دیگر، در این چارچوب چگونگی ارتباط فرایندهای منابع انسانی با ابعاد AMO یا برعکس تشریح نشده است و این رابطه به‌عنوان نقطه کور در این جعبه سیاه وجود دارد. مجموعه این دلایل باعث شد که در مطالعه حاضر، در سطح تجزیه و تحلیل کلان‌تر، چگونگی ارتباط بین فرایندهای منابع انسانی با ابعاد AMO در قالب چارچوبی یکپارچه ارائه شود تا در نهایت، به نتایج بهتری بینجامد.

این مطالعه در سطح تجزیه و تحلیل کلان‌تر، به بررسی ارتباط AMO با فرایندهای منابع انسانی می‌پردازد و در نهایت، نشان می‌دهد که مطابق چارچوب AMO، مدل فرایندی منابع انسانی در سه قالب افزایش مهارت، افزایش انگیزه و افزایش فرصت مشارکت، چگونه است و این مدل را ارائه می‌کند.

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی روی چند موضوع متمرکز شد. یکی از این موضوعات، جنبه‌های نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و میزان اهمیت هر یک در سازمان‌ها بود. دسته دیگری از تحقیقات، روی بهترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی متمرکز شد؛ اما می‌توان گفت موضوع اصلی تحقیقات از دهه ۱۹۹۰ در زمینه تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان است. یکی از انگیزه‌های اصلی برای این دسته تحقیقات، این حقیقت است که مدیریت منابع انسانی در بحران قرار دارد، به‌میزان روزافزونی به آن حمله و انتقاد شده است و باید بتواند حقانیت خود را ثابت کند. دلیل اصلی این امر، مواجه شدن با چشم‌اندازی است که ادعا می‌کند مدیریت منابع انسانی می‌تواند سهم شایانی از وظایف سنتی خود را برون‌سپاری کند (ادگار و گیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). همچنین در این میان، محققانی هستند که به تأثیر مثبت رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر افزایش رضایت شغلی، تعهد و عملکرد مثبت سازمانی مشکوک‌اند (رایت و بوسول<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲)؛ اما به نظر می‌رسد که این تحقیقات کافی نیست. در چارچوب‌های نظریه،

1. Bailey
2. Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg
3. Beltrán-Martín & Bou-Llusar
4. MacDuffie
5. Edgar & Geare
6. Wright & Boswell

مشخص نیست که کدام یک از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بر عملکرد سازمان اثرگذاری بیشتری دارد. همچنین، در بیشتر تحقیقاتی که تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را سنجیده است، اثر نظام‌ها یا رویه‌های منفرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان بررسی نشده است. در این تحقیقات، اصولاً مراحل میانه یا متغیرهای واسطه‌ای که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان قرار دارند، نادیده گرفته شده است. در طول سال‌های گذشته، تحقیقاتی در این زمینه انجام شده است. نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که در رابطه با تحقیقات انجام شده در این حوزه خلأهای زیر مطرح‌اند:

- حوزه تحقیق: بسیاری از تحقیقات در حوزه‌های کسب‌وکار و بخش خصوصی انجام شده‌اند؛
- روش تحقیق: بسیاری از تحقیقات پیشین، فقط با یک روش تحقیق و اغلب کمی و از نوع هم‌بستگی انجام شده‌اند؛
- روش گردآوری داده‌ها: بسیاری از تحقیقات پیشین، فقط با یک روش گردآوری داده انجام شده‌اند که عموماً پرسش‌نامه یا مصاحبه است، حال آنکه گردآوری داده‌ها با روش‌های متنوع، به اعتبار و غنای یافته‌ها کمک می‌کند؛
- مشارکت‌کنندگان تحقیق: بسیاری از تحقیقات، فقط به بررسی دیدگاه‌های یک گروه از افراد درگیر در فرایندهای منابع انسانی پرداخته‌اند؛
- نگاه تک‌بعدی: نبود رویکردی جامع و سیستمی که تمامی ابعاد AMO و فرایندهای منابع انسانی را دربرگیرد؛
- اختلاف‌های فرهنگی: یافته‌های تحقیقات انجام شده در سایر کشورها که اغلب آمریکایی یا اروپایی هستند، قابلیت تعمیم به سایر کشورها، به خصوص ایران را ندارند و بایستی شرایط و مقتضیات فرهنگی سازمان‌های ایرانی لحاظ شود.

با توجه به ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان‌های ایرانی با مدل استاندارد ۳۴۰۰۰، مقاله حاضر نیز از همین مدل در تدوین مدل فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های ایرانی استفاده کرده است. مدل پژوهش، برای نخستین بار فرایندهای منابع انسانی را در سازمان‌های ایرانی با رویکرد AMO شناسایی می‌کند و این خلأ تحقیقاتی در حوزه فرایندی و سازمان‌های ایرانی را پوشش می‌دهد و سازمان‌های ایرانی را برای داشتن سازمان‌های بهره‌ور و با عملکرد مناسب‌تر همراهی می‌کند. از طرف دیگر، به غنای تئوری در استاندارد ۳۴۰۰۰ در سازمان‌های ایرانی می‌افزاید. از آنجا که مدل پژوهش، به‌طور اختصاصی برای سازمان‌های ایرانی طراحی شده است و دسته‌بندی جدیدی از فرایندهای منابع انسانی با رویکرد AMO ارائه می‌دهد، می‌تواند با سنجش هر یک از این فرایندها، در اجرای بهتر فرایندهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی کمک کند. با توجه به دلایلی که بیان شد، اجرای این تحقیق در حوزه کاربردی اهمیت دارد.

بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش به این صورت است مطرح می‌شود: چارچوب فرایندهای منابع انسانی بر اساس

رویکرد AMO در سازمان‌های ایرانی چگونه است؟

## پیشینه نظری پژوهش

فرایندهای منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها سردرگم است و سازمان‌ها برای چگونگی طراحی و اجرای صحیح فرایندها با مشکل مواجهند که یافتن ابزاری مناسب جهت پاسخ‌گویی به نیاز سازمان‌ها، در راستای بهبود وضعیت آن‌ها امری ضروری است. مدل‌های متنوعی در حوزه منابع انسانی برای پاسخ به این موضوع ارائه شده است که پس از مرور تمامی این مدل‌ها، آنچه باعث شد که در میان مدل‌های مطرح‌شده، استاندارد ۳۴۰۰۰ را برای این پژوهش انتخاب شود، در ذیل ارائه شده است:

۱. استاندارد ۳۴۰۰۰ مدل یکپارچه، نظام‌مند و منسجمی است که تمامی فرایندهای منابع انسانی را در سطوح مختلف سازمانی ارائه می‌کند؛
۲. این استاندارد به دلیل اینکه مدل‌های دیگر همچون، مدل فیلیپس، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی و مدل سرمایه‌گذاری انسانی در آن گنجانده شده، مدل جامع و یکپارچه‌تری است؛
۳. این مدل در کنار ارائه یکپارچه و منسجم فرایندهای منابع انسانی، به‌نوعی به آسیب‌شناسی و اثربخشی فرایندهای منابع انسانی می‌پردازد و سازمان‌ها را از این جهت نیز یاری می‌کند؛
۴. این استاندارد، به‌تازگی در بسیاری از شرکت‌ها و حتی سازمان‌های دولتی در ایران مورد استفاده قرار گرفته است و به‌روزترین استاندارد و کاربردی‌ترین مدل منابع انسانی در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی ایران است؛
۵. این مدل برخلاف مدل‌های دیگر در حوزه منابع انسانی، به‌طور ویژه برای سازمان‌های دولتی تبیین شده است و بخش‌های خصوصی و دولتی در این مدل تفکیک شده‌اند و بررسی آن می‌تواند نتایج مناسب‌تر و دقیق‌تری از فرایندهای منابع انسانی ارائه دهد.

## مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، ۱۴ فرایند منابع انسانی را شامل می‌شود که ۲۰,۰۰۰ امتیاز دارد و همچنین، ۱۲ متغیر در حوزه نگرش‌های منابع انسانی را پوشش می‌دهد که ۱۴,۰۰۰ امتیاز دارد و در ۷ سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) وضعیت سازمان را ارزیابی می‌کند و به‌طور مستمر تعالی می‌بخشد. مدل ۳۴۰۰۰ یک مدل تحول سازمانی استراتژیک است. از منظر مدل ۳۴۰۰۰، بهبود در اقدام‌های منابع انسانی رخ نخواهد داد، مگر اینکه رفتارهای سازمانی در جهت حمایت از آن تغییر یابد. مدل ۳۴۰۰۰ نقشه راهی را برای تغییر سازمان با استفاده از اقدام‌های منابع انسانی مستمر فراهم می‌کند. هر چقدر به سمت بالا حرکت می‌کنیم، اقدام‌ها پیشرفته‌تر می‌شود و فرصت‌های زیادی برای کارکنان فراهم می‌شود تا عملکرد خودشان را در راستای اهداف سازمان بهبود بخشند.

بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، بلوغ هر سازمانی از بلوغ اقدام‌های مدیریت منابع انسانی آن نشئت می‌گیرد و انجام این اقدام‌ها به‌صورت یکپارچه، موجب بهبود شایستگی‌های منابع انسانی می‌شود. هر قدر بلوغ سازمان بیشتر باشد، ظرفیت آن برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها و نخبگان بیشتر خواهد بود. این مدل مفروضات زیربنایی سازمان را در راستای

اهداف سازمان تغییر می‌دهد. سازمان‌هایی که مدل ۳۴۰۰۰ را به کار گرفته‌اند، شاهد تغییرات سازنده‌ای در فرهنگ سازمانی بوده‌اند (قلی‌پور، محمداسماعیلی و دبیری، ۱۳۹۹).

### مدل AMO

از زمان ظهور مدل AMO، این مدل عمدتاً برای توضیح روابط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد پذیرفته شده بود و بسیاری از مقاله‌های چاپ‌شده بعد از سال ۲۰۰۰ که پیوند عملکرد و مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهند، از این چارچوب نظری به‌طور واضح یا ضمنی استفاده می‌کنند (اهرونروس و بجورکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ هوتکینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به‌گفته برخی نویسندگان، منشأ این مدل، در گفتمان نظری بین روان‌شناسان صنعتی که فرض می‌کنند عملکرد، تابعی از آموزش و انتخاب است و روان‌شناسان اجتماعی که معتقدند انگیزه برای اطمینان از عملکرد ضروری است، نهفته است. بعدها، وروم (۱۹۶۴) رابطه‌ای تعاملی را با توجه به توانایی و انگیزه ایجاد کرد و عملکرد را با تابعی به این شکل توضیح داد:  $\{ \text{توانایی} \times \text{انگیزش} \} = f(\text{عملکرد})$  (بلومبرگ و پرینگل<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲).

همان‌طور که مشاهده می‌شود، این عملکرد فقط تأثیر ابعاد شخصی بر عملکرد را نشان می‌داد و قادر نبود اثر محیط خارجی را توضیح دهد. با هدف حل این مسئله، بلامبراند پرینگل (۱۹۸۲) الگوی جدیدی را توسعه و مفاهیم انگیزه و توانایی را گسترش دادند و فرصت جدیدی را معرفی کردند. در نتیجه، عملکرد تابعی از ظرفیت انجام کار (از جمله متغیرهای مختلف مثل سن، دانش، سطح تحصیلات و سطح انرژی)، تمایل به انجام کار (از جمله متغیرهایی مانند انگیزش، رضایت شغلی، شخصیت، ارزش‌ها و انتظارها) و فرصت انجام کار (شامل متغیرهایی از قبیل شرایط کار، ابزار، مواد، رفتار رهبر، رویه‌ها و زمان) شناخته شد. این نویسندگان اشاره کردند که هر سه عنصر (فرصت، ظرفیت و تمایل) باید برای عملکرد به‌وجود آمده باشد. با فرض مدل تعاملی (فرصت  $\times$  توانایی  $\times$  انگیزش) =  $f(\text{عملکرد})$ ، سطح پایین هر یک از ابعاد باعث کاهش چشمگیر سطح عملکرد می‌شود (بلومبرگ و پرینگل، ۱۹۸۲).

این مدل از مفاهیم اساسی روان‌شناسی تشکیل شده است (کرون و ون دی وورد و تایمرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) و به سه سیستم که ویژگی‌های فردی را شکل می‌دهد، مربوط می‌شود: اطمینان داشتن از وجود کارکنان با توانایی‌های مناسب، ایجاد انگیزه برای کارکنان برای تقویت رفتار اختیاری و توانمندسازی آن‌ها به‌سمت نتایج سازمانی. بُعد توانایی‌ها معمولاً به‌اختصار KSA (دانش، مهارت و توانایی)<sup>۵</sup> تعریف می‌شود. بنابراین، شیوه‌های افزایش توانایی، برای بهبود این سه مؤلفه است. نمونه‌هایی از این روش‌ها، تکنیک‌های استخدام کارمندان یا آموزش رسمی است (کرون و همکاران، ۲۰۱۳؛ رایدن، دایننت و نال<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

انگیزه با تمایل کارمند برای انجام امور سروکار دارد که می‌تواند با انگیزه بیرونی یا درونی تقویت شود. نمونه‌هایی از

1. Ehrnrooth & Bjrkman
2. Hutchinson
3. Blumberg & Pringle
4. Kroon, Van De Voorde & Timmers
5. knowledge, skills and abilities
6. Raidén, Daint & Neale



شیوه‌های افزایش انگیزه، مشوق‌ها یا فرصت‌های شغلی است (مونینو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) مدل AMO بر اساس تئوری‌های طراحی شغل یا ادبیات توانمندسازی، بعد فرصت را نیز معرفی می‌کند. از این رو فرصت، نه تنها ویژگی‌های فردی، بلکه محیط کار را نیز مورد توجه قرار می‌دهد (کرون و همکاران، ۲۰۱۳)

برخی از نویسندگان خاطر نشان می‌کنند که دیدگاه مبتنی بر کارکنان که توسط مدل AMO اتخاذ شده است، می‌تواند از دیدگاه مدیریتی بهتر توضیح داده شود. این دیدگاه ادعا می‌کند که مجموعه روش‌های منابع انسانی که خوب طراحی شده است، اجرای مؤثر را تضمین نمی‌کند و بر ظرفیت‌های مدیر به‌منظور توانایی اجرای شیوه‌های منابع انسانی (A)، انگیزه آن‌ها برای فعال کردن اجرا (M) و حمایت سازمانی از ایجاد تغییرات مورد نیاز (O) متمرکز می‌شود. علاوه بر این، انواع شیوه‌ها و اقدام‌های عملکرد در طول تحقیقات و بیان نتیجه‌گیری‌های محکم درباره بهترین روش تعیین‌کننده عملکرد دشوار است. در حقیقت، به نظر می‌رسد که انتخاب شیوه‌ها برای تأثیر آن‌ها بر عملکرد، بیشتر بر شهود مبتنی است تا شواهد تجربی (مارتین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶).

نتیجه‌گیری کلی بررسی ما این است که به‌طور دقیق، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد، کاری پیچیده و چالش‌برانگیز است؛ اما معتقدیم که مدل AMO چارچوبی عالی و همچنین ساختاری است که درک بهتری از رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد ارائه می‌دهد. در حقیقت، یک کارمند با مهارت، عملکرد بیشتری خواهد داشت و یک کارگر با انگیزه نیز، آماده «رفتن مایل اضافی» خواهد شد. به همین ترتیب، اگر محیط کار فرصت‌های کافی را فراهم نکند، توانایی و انگیزه بی‌معناست. با این حال، بسیاری از عوامل دیگر می‌توانند اثرهای مثبت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهند. در واقع، نه تنها عوامل زمینه‌ای، بلکه اعتقادات فردی، تمایلات شخصی یا شرایط شخصی (در بین دیگران) ممکن است بر اجرای این شیوه‌ها و نتایج بعدی نیز تأثیر بگذارد. به همین دلیل، توسعه یک مدل مدیریت منابع انسانی که کاملاً متناسب با هر موقعیتی باشد، کاری بسیار پیچیده و غیرممکن است. لذا بر اساس مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ تلاش شده است که ابعاد AMO در قالب این مدل بررسی شود.

### پیشینه تجربی پژوهش

اگرچه در دهه‌های گذشته، موضوع مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه گسترده قرار گرفته است، هنوز به سؤالات نظری و روش‌شناختی بسیاری پاسخ داده نشده است. به‌طور مثال، بسیاری از مطالعات از ارتباط مثبت بین روش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و اقدام‌های عینی و ادراکی عملکرد شرکت خبر داده‌اند؛ اما بعضی از نویسندگان (واگنر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴؛ لوین و تایسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰) ابراز نگرانی کرده‌اند که نتایج ممکن است به دلیل مشکلات روش‌شناختی قابل اتکا نباشد. علاوه بر این، عدم وجود اندازه‌گیری گسترده پذیرفته شده از فرایندهای منابع انسانی «مترقی» یا «عملکرد بالا» باعث می‌شود که مقایسه یافته‌ها در بین مطالعات دشوار باشد (ایچنیوفسکی، شاو و پرینوشی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴؛ مک‌دافی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ هوسلید<sup>۵</sup>،

1. Munteanu
2. Wagner
3. Levine & Tyson
4. Ichniowski, Shaw & Prensush
5. Huselid

۱۹۹۵؛ کاتچر گرشنفلد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ بات و اپلبائوم<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). با وجود این، به طور کلی می‌توان ادبیات مربوط به پتانسیل شیوه‌های پیشبرد مدیریت منابع انسانی در جهت افزایش عملکرد کارمندان و سازمان‌ها را خوش‌بین دانست که این خوش‌بینی باعث تحریک تحقیقات نظری و تجربی زیادی شده است. در نتیجه، مدل‌های متعددی برای پرداختن به این سؤال‌ها ارائه شده که از بین آن‌ها، مدل AMO نمونه‌ای است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. این مدل استدلال می‌کند که منافع سازمانی، به بهترین وجه توسط یک سیستم مدیریت منابع انسانی که به منافع کارمندان توجه می‌کند (الزامات مهارت، انگیزه‌ها و کیفیت شغل آن‌ها) در نظر گرفته می‌شود.

تجزیه و تحلیل روند اولیه استناد برای AMO «از زمان ظهور آن در سال ۲۰۰۰، تعداد ۲۷ مورد (از مجموع ۴۲ مورد آن) را نشان داد که بیشترین استناد از هر تئوری دیگری در این دوره است» (بوسیلی، دیتز و بون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). اما در میان تحقیقات گذشته و مرور آن‌ها، از جمله آرورا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) با عنوان «نشاط در میان دانشگاهیان آموزش عالی: بررسی جمعیت‌شناختی»، سنت گینر، کانو، ایبورا و کاردا<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) با عنوان «تأثیر ادراک ارزیابی عملکرد روی ابتکارات فردی»، باس نهلس، وان هیجن، وان ریمسدیجک و لویی<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) با عنوان «نگرش مدیران عملیاتی برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت منابع انسانی»، پام و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز در رشد تعهد محیطی کارکنان در صنعت هتلداری»، مالیک و لنکا<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) با عنوان «کشف تأثیر چارچوب AMO روی رفتارهای مخرب یا سازنده با نقش میانجی درگیر کردن کارکنان»، مولینا، کابرا، دریز<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) با عنوان «تأثیر هوش هیجانی در تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی و عملکرد بالای سیستم‌های منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط»، چین، بین و یحیی<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «ارتقای توانایی، انگیزه و فرصت در منابع انسانی با محیط شهروندی شرکت چه ارتباطی دارد؟» و... آنچه مشخص شد این است که با استفاده از چارچوب AMO در موضوعات زیر تحقیقات زیادی انجام شده است:

- ارتباط بین عملکرد سازمان و عملکرد منابع انسانی که به‌عنوان جعبه سیاه یاد می‌شود، با نقش میانجی مدل AMO؛
- مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد AMO؛
- تأثیر مدیران عملیاتی در اجرای فرایندهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل AMO؛
- ارتباط مدیریت منابع انسانی با تسهیم مدیریت دانش و نوآوری با استفاده از مدل AMO؛
- ویژگی‌های فرایندهای منابع انسانی قدرتمند با رویکرد AMO (متمایز، باثبات و قابل اجماع).

همان طور که مشخص است، اکثر تحقیقات در این زمینه درباره ارتباط مدیریت منابع انسانی با عملکرد شرکت

---

1. Cutcher-Gershenfeld  
 2. Appelbaum, E., & Batt  
 3. Boselie, Dietz & Boon  
 4. Arora  
 5. Canet-Giner, Redondo-Cano, Saorín-Iborra & Escribá-Carda  
 6. Bos-Nehles, Van der Heijden, Van Riemsdijk & Looise  
 7. Malik & Lenka  
 8. Cuéllar-Molina, García-Cabrera & Déniz-Déniz  
 9. Chin, Yean & Yahya

انجام شده و به یک مرحله قبل تر از آن توجه نشده است؛ یعنی «چگونگی طراحی سیستم‌ها و فرایندهای منابع انسانی که منجر به ارتقای عملکرد منابع انسانی شوند». فقط چند تحقیق به طور کلی بحث کرده‌اند که فرایندهای منابع انسانی باید طوری طراحی شوند که متمایز، باثبات و قابل اجماع باشند؛ ولی در مورد اینکه چگونه فرایندهای منابع انسانی طراحی شوند که این سه ویژگی را داشته باشند، صحبتی به میان نیامده است؛ لذا در این زمینه خلأ تحقیقاتی وجود دارد. از منظر روش‌شناختی نیز این نکته حائز اهمیت است که این پژوهش‌ها اغلب با روش تحقیق کمی و از طریق پرسش‌نامه انجام شده و از روش‌های تحقیق کیفی کمتر استفاده شده است. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال برطرف کردن این شکاف نظری با استفاده از روش تحقیق کیفی است تا مشخص شود که چگونه فرایندهای منابع انسانی براساس مدل AMO به صورت یکپارچه طراحی شوند تا به عملکرد بالا در حوزه منابع انسانی و سازمانی منجر شوند.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است. اغلب صاحب‌نظران، مطالعه موردی را یک استراتژی پژوهش جامع می‌دانند (یین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). پژوهش مطالعه موردی، روشی کیفی است که در آن پژوهشگر طی زمان، به بررسی یک یا چند مورد می‌پردازد و این کار را با گردآوری داده‌های تفصیلی و عمیق از منابع اطلاعاتی چندگانه (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، مطالب دیداری و شنیداری، اسناد و گزارش‌ها) و ارائه توصیفی از مورد و مضمون‌های مبتنی بر مورد انجام می‌دهد. از آنجایی که این پژوهش در تلاش است تا استاندارد ۳۴۰۰۰ را در چارچوب AMO نشان دهد، مطالعه موردی تناسب بیشتری با ماهیت این پژوهش دارد. در مجموع، مبانی روش تحقیق پژوهش حاضر بر مبنای پیاز پژوهش ساندرز، لویز و تورنهیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) است و به پرسش‌های زیر پاسخ می‌دهد (جدول ۱ را ببینید).

۱. فرایندهای منابع انسانی توان‌زا در سازمان‌های ایرانی کدامند؟
  ۲. فرایندهای منابع انسانی انگیزه‌زا در سازمان‌های ایرانی کدامند؟
  ۳. فرایندهای منابع انسانی فرصت‌زا برای کارکنان در سازمان‌های ایرانی کدامند؟
- از سوی دیگر، موردهای مطالعاتی پژوهش باید شرکت‌هایی باشند که بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی ارزیابی شده باشند و امتیازات کسب‌شده آن‌ها نیز از بالاتر از سطح میانی باشد و حداقل در یکی از زیرسیستم‌های منابع انسانی مزیت رقابتی داشته باشند. موردهای تحت مطالعه در این پژوهش به صورت هدفمند انتخاب شدند و همچنین برای انتخاب موردها از معیارهای زیر استفاده شده است که موارد ذیل را شامل می‌شود:

۱. موردها باید در ارتباط با هدف پژوهش باشند؛
۲. موردها در مقایسه با یکدیگر باید دارای تنوع بستری باشند؛
۳. موردها باید فرصت مناسبی برای یادگیری درباره پیچیدگی بسترها فراهم آورند.

1. Yin

2. Saunders, Lewis & Thornhill

جدول ۱. مبانی روش اجرای پژوهش بر اساس پیاز پژوهش

شرح	نوع	توضیحات
فلسفه پژوهش	رنالیسم انتقادی	رنالیست‌های انتقادی بر این باورند که هنگام بررسی مکانیسم‌های اصلی و زمینه در محیط‌های باز و پیچیده، نه تنها شناسایی الگوها ضروری است، بلکه جست‌وجوی توضیحاتی برای چرایی بروز الگوها و چگونگی تفاوت آن‌ها ضرورت دارد (کلارک و مکینتایر، کریچسناک <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۷). در رنالیسم انتقادی، کار محقق شناسایی الگوهای رفتار و جست‌وجوی این است که کدام ساختارهای اجتماعی باید در هستی باشد تا آن الگوها بروز کند (پورتر و ریان <sup>۲</sup> ، ۱۹۹۶). به وسیله آشکارسازی محدودیت‌ها و نیز، تأثیر ساختارهای اجتماعی از قبیل خط‌مشی‌ها، محقق می‌تواند دانشی تولید کند که متقابلاً برای بهبود ساختار سازمانی استفاده شود (سیریاستاوا <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸).
رویکرد پژوهش	پس کاوی	رویکرد پژوهش در رنالیسم انتقادی، پس کاوی است؛ به طوری که یک مدل فرضی می‌سازد و بر اساس تجزیه و تحلیل موجود، ساخت‌ها و واقعیت‌ها، آزمون و اصلاح و بازبینی می‌شود. پژوهش در جهت یافتن شواهد و دلایلی است که پیامدها و نتایج وجود آن را نشان می‌دهد.
نوع پژوهش	کیفی	
هدف پژوهش	اکتشافی	
استراتژی پژوهش	مطالعه موردی چندگانه	مطالعه موردی چندگانه به دنبال درک عمیق پدیده است و از آنجایی که ما به دنبال واکاوی و چگونگی ارتباط فرایندهای منابع انسانی با ابعاد AMO هستیم، این استراتژی از طریق منابع اطلاعاتی متعدد به ما کمک می‌کند که به پیکربندی این واقعیت پی ببریم و از این جهت که به دنبال چگونگی رخداد این پدیده و روابط علی است، از نوع تبیینی محسوب می‌شود.
جامعه پژوهش	شرکت‌هایی که بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ ارزیابی شدند	سال‌های ۹۷، ۹۸، ۹۹
روش نمونه‌گیری	هدفمند طبقه‌ای در سه شرکت برتر در جایزه ۳۴۰۰۰	برترین شرکت‌ها در سال‌های ۹۷، ۹۸، ۹۹
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	تعقیب فرایند علی	روش تحلیل داده‌های کیفی در مطالعه موردی چندگانه، سه روش تحلیل کواریانس، تحلیل میزان تجانس و تعقیب فرایند علی است که با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش، روش تعقیب فرایند علی انتخاب شده است؛ زیرا به دنبال نشان دادن اثر متقابل و فعل و انفعالات میان سازوکارها و روابط بین پدیده‌هاست.
منابع گردآوری داده‌ها	مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک	

ویژگی‌های عمومی هر سه شرکت در جدول ۲ آورده شده است و کلیه اطلاعات مربوطه با مجوز شرکت‌های حاضر در مطالعه منتشر شده است.

1. Clark, MacIntyre & Cruickshank
2. Porter & Ryan
3. Srivastava

جدول ۲. ویژگی‌های عمومی مورد‌های مطالعه

نام شرکت	صنعت	عنوان جایزه
هنکل	بهداشتی - بین‌المللی	نشان سیمین B3
همراه اول	مخابرات - داخلی	نشان سیمین B4
پتروشیمی جم	نفت و گاز - داخلی	نشان برنز C3

در این پژوهش به‌منظور دستیابی به اطلاعات غنی در مصاحبه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای استفاده شد؛ بدین منظور با ۵ نفر از خبرگان و متولیان فرایندهای منابع انسانی در شرکت «الف»، ۶ نفر در شرکت «ب» و ۳ نفر در شرکت «ج» که بیشترین اطلاعات را در اختیار داشتند، مصاحبه شد. کمترین مدرک تحصیلی افراد مصاحبه‌شونده، کارشناسی بود و این افراد در حوزه منابع انسانی فارغ‌التحصیل شده بودند. حداقل سن آن‌ها ۳۷ سال بود و حداقل ۴ تا ۲۰ سال در شرکت خود سابقه کار داشتند. علاوه بر مصاحبه، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، گزارش‌های ارزیابی استاندارد ۳۴۰۰۰ و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در هر یک از فرایندهای منابع انسانی، مستندات بودند که بررسی شدند. ضمن آنکه در جمع‌آوری داده مناسب سرارزیاب و همچنین، ارزیاب‌های استاندارد ۳۴۰۰۰ در هر یک از این شرکت‌ها مشارکت داشتند.

در ادامه برای استخراج و تحلیل داده‌ها، از روش تعقیب فرایند علی استفاده شد؛ بدین منظور پس از تبدیل تمامی داده‌های غیرمتنی (مصاحبه) به متن، سه مرتبه بررسی انجام شد و در هر بار بررسی، در کنار هر مفهوم یادداشتی شامل کد و ماهیت مفهوم قرار گرفت. سپس مفاهیم مرتبط با یکدیگر گروه‌بندی شدند و تم‌های فرعی مشخص شد و بر اساس میزان ارتباط منطقی بین تم‌های فرعی، تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند و ارتباط آن‌ها با ابعاد AMO مشخص شد. تمامی این مراحل برای مصاحبه‌ها و مستندات، به‌صورت جداگانه برای هر مطالعه موردی صورت پذیرفت و در مرحله بعد، هر دو مطالعه موردی با یکدیگر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و ۳ تحلیل میان‌موردی صورت پذیرفت و در مرحله نهایی نیز روی هر سه مطالعه موردی، تحلیل میان‌موردی انجام شد. جدول ۳ نمونه‌ای از تحلیل میان‌موردی را نشان می‌دهد (کوپر، آکرس، نیکلوس، اسفردان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

همان‌طور که در جدول ۱ اشاره شد، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تعقیب فرایندهای علی استفاده شده است، خود این روش متضمن ۳ ابزار آزمون تئوری، ساخت تئوری و توضیح پیامد است که متناسب با شرایط تحقیق و هدف تحقیق، می‌توانیم از هر کدام از آن‌ها استفاده کنیم. در مورد ۳ روش مذکور ذکر نکات زیر حائز اهمیت است:

- در تمامی موارد فوق، محقق همواره پیامد (B) را می‌شناسد؛
- هر دو روش «تست تئوری» و «ساخت تئوری» در نظر دارند تا تئوری‌هایی را توسعه دهند که به سایر موقعیت‌ها و متغیرها تعمیم‌پذیر باشند؛

- روش سوم تنها به دنبال بررسی مطالعه خاص و توضیح وقایع تاریخی است (برای مثال، علت جنگ جهانی) (بیچ و پدرسون، ۲۰۱۹).

جدول ۳. نمونه‌ای از تحلیل میان موردی

تم اصلی	تم فرعی	دسته بندی مفهومی	توان‌زا		انگیزه‌زا		فرصت‌زا	
			مطالعه الف	مطالعه ج	مطالعه الف	مطالعه ج	مطالعه الف	مطالعه ج
بستر سازمانی	حمایت سازمانی	مزایای حمایتی			*	*		
		بهداشت روان‌شناختی			*	*		
		فرصت برابر جنسیتی					*	
		مزایای متنوع و متناسب					*	
		حمایت سازمانی					*	*
		شرایط کاری					*	*
		سلامت کارکنان					*	*
		اجرای قوانین کار در حوزه سلامت ایمنی محیط کار					*	*
شرکت بین‌المللی	شرکت بین‌المللی	ویژگی سرپرست - شرکت تابعه						*
		بومی‌سازی						*
		واکنش محیطی						*
		ویژگی کسب‌وکار						*
		مداخلات ارزش‌افزایی						*
منابع انسانی هوشمند	منابع انسانی هوشمند	اشتراک‌گذاری مستندات						*
		منابع انسانی دیجیتال						*
		داده‌کاوی						*
شایسته‌گزینی	شایسته‌گزینی	استعدادیابی						*
		فرصت دیده‌شدن						*
		شایسته‌سالاری						*
		باخورد رسمی						*
جبران خدمات عملکردگرا	جبران خدمات عملکردگرا	جبران خدمات انگیزه‌زا						*
		عملکرد لیبرالیسم						*
		پرداخت رقابتی						*
		تئوری انتظار						*
		عملکرد مبتنی بر هدف						*

همان طور که اشاره شد، هر سه ابزار مذکور، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند؛ اما به دلایل زیر، روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش ساخت تئوری است:

- ما می‌دانیم که A و B چه چیزهایی هستند و همچنین مطلعیم که در صورت بروز A، B هم بروز خواهد کرد؛
- A: فرایندهای منابع انسانی؛
- B: الگوی فرایند منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰ بر اساس مدل AMO؛
- می‌دانیم که بین A و B رابطه غیررسمی حاکم است؛ اما نمی‌دانیم چگونه؛
- بر اساس بررسی ادبیات علمی متوجه شدیم که هیچ تئوری‌ای مبنی بر اینکه چگونه A به B منجر شده است، وجود ندارد (تئوری برای آن نداریم).

در پایان خاطر نشان می‌شود که علت عدم انتخاب رویکرد سوم، این است که در روش سوم، فقط عواملی توصیف و شناسایی است که به نتیجه‌های مدنظر منجر شده‌اند؛ اما از آنجایی که در این تحقیق، به دنبال بررسی عمیق فرایندها در کنار شناسایی سایر عوامل هستیم، روش ساخت تئوری مناسب‌تر است.

به منظور حصول اطمینان از مناسب بودن فرایند کدگذاری، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. بدین منظور تعدادی از متون بررسی شده به صورت تصادفی انتخاب شد و در اختیار پژوهشگر باتجربه دیگری قرار گرفت تا فرایند کدگذاری به صورت جداگانه توسط وی نیز انجام شود. سپس کاپای کوهن برای کدگذاری‌های پژوهشگران محاسبه شد و مقدار ۰/۷۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای فرایند کدگذاری است. طح دوم تحلیل نیز شامل بررسی‌های مقایسه‌ای بین موارد پژوهش بود که امکان شناسایی و تعیین تکرارهای تئوریک را بین موردهای پژوهش ایجاد کرد (بین، ۲۰۱۸). اغلب، برای سنجش کیفیت پژوهش‌های اجتماعی تجربی، از معیارهای چهارگانه لینکن و گوبا (قابلیت اطمینان، اعتبار درونی، اعتبار بیرونی و تأییدپذیری) استفاده می‌شود که برای بررسی مورد نیز صادق هستند. در این پژوهش تلاش شده است که برای قابلیت اطمینان از منابع مختلفی از قبیل مستندها، اسناد بایگانی، مصاحبه بهره گرفته شود. به منظور دستیابی به اعتبار درونی برای تحلیل داده‌ها، از منطق تطابق الگو استفاده شد. در راستای افزایش اعتبار خارجی، مطالعه موردی چندگانه خود به نوعی باعث افزایش اعتبار خارجی است. در انتها نیز، به منظور دستیابی به تأییدپذیری، پروتکل بررسی تدوین و در تمام مراحل انجام پژوهش به کار گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی، کدگذاری و تحلیل‌های صورت گرفته، ۴ نقش اصلی شامل «بسترهای محیطی»، «عوامل فرصت‌زای سازمانی»، «عوامل تهدیدزای سازمانی» و «فرایندهای منابع انسانی» در قالب ۶ تم فرعی و ۲۷ مفهوم تبیین شد. از آنجا که هر یک از مقوله‌ها و تم‌ها قابلیت تبیین دارند، در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود.

### نقش اول: بسترهای محیطی

فرایندهای منابع انسانی در خلأ صورت نمی‌گیرد و در قالب یک سیستم باز و در ارتباط با محیط پیرامونی فعال است؛ از

این رو یکی از نقش‌های اصلی به بسترهای محیطی برمی‌گردد. از مجموعه عوامل بسترهای محیطی، می‌توان به دو مفهوم «روندهای جهانی» و «انتظارات نسلی و جنسیتی» اشاره کرد. با توجه به پاندمی کرونا، وجود فعالیت‌هایی همچون دورکاری، تعادل کار و زندگی، بهداشت روان‌شناختی و سلامت کارکنان از موضوعات بسیار مهمی است که روی فرایندهای منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و از طرف دیگر، ورود کارکنان نسل Z به سازمان و مطالبات زنان برای پست‌های مدیریتی و حضور روزافزون آنان برای ورود به بازار کار، از انتظارات نسلی و جنسیتی است که روی فرایندهای منابع انسانی، به‌ویژه در جذب و توسعه و ارتقا تأثیرگذار است.

### نقش دوم: عوامل فرصت‌زای سازمانی

مدیریت منابع انسانی یکی از کارکردهای مهم سازمان است که باید با اهداف و راهبردهای سازمان هم‌سوایی لازم را داشته باشد. بنابراین یکی از نقش‌های مهم به محیط سازمانی برمی‌گردد که به‌عنوان عامل فرصت‌زا می‌تواند در اجرای فرایندهای منابع انسانی یاری‌دهنده باشد. این عوامل فرصت‌زای سازمانی به «بستر سازمانی» و «ویژگی کسب‌وکار» اشاره دارد. در بستر سازمانی، سازمان با اتخاذ راهبردهای سازمانی و هم‌سوایی عمودی با راهبردهای منابع انسانی، بستر لازم برای اجرای هرچه مناسب فرایندهای منابع انسانی را تأمین می‌کند. در بخش حمایت سازمانی، سازمان با اتخاذ رویکردهایی همچون رفاه و سلامت فرایندهای منابع انسانی را جهت می‌دهد. در فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، به‌طور مثال با نهادینه‌سازی فرهنگ لیبرالی (فرهنگ مبتنی بر عملکرد و در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و عملکردی) به اجرای فرایند جبران خدمات عملکردگرا کمک می‌کند یا فرهنگ سوسیالیستی و نفتی (مبتنی بر عضویت) است که باعث اجرای فرایند جبران خدمات کور (جبران خدمات بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و عملکردی و بر مبنای عضویت) می‌شود. بنابراین نقش فرهنگ و ارزش‌های سازمانی در اجرای فرایندهای منابع انسانی، پُررنگ و برجسته است. در بخش قانون‌گرایی، یک سازمان قانون‌گرا تسهیل‌کننده اجرای کامل تمامی دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های حوزه منابع انسانی است و در قانون‌گرایی سازمان نقش برجسته‌ای در نهادینه‌سازی فرایندهای منابع انسانی دارد. در عدالت سازمانی نیز همچون فرهنگ سازمانی، با اتخاذ هر رویکرد به‌چگونگی اجرای فرایندهای سازمانی تأثیرگذار است و در بخش اعتماد سازمانی و وجود سرمایه اجتماعی مناسب در سازمان، هزینه‌های اجرای فرایند منابع انسانی را کاهش می‌دهد. از این رو برای اجرای هرچه بهتر فرایندهای منابع انسانی، وجود این بسترهای سازمانی تأثیرگذار است.

یکی دیگر از عوامل فرصت‌زای سازمانی برای داشتن مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش، به ویژگی‌های کسب‌وکار و نوع صنعت برمی‌گردد که این ویژگی به نوع صنعت و بین‌المللی بودن اشاره دارد. به‌طور مثال، شرکت هنکل که یک شرکت بین‌المللی است، نسبت به دو شرکت دیگر که جزء شرکت‌های داخلی هستند، در اجرای فرایند کاملاً متفاوت عمل می‌کند. در شرکت هنکل، به‌دلیل سیاست‌ها و راهبردهای شرکت مادر، اجرای فرایندها کاملاً با رویکرد سیستمی و فارغ از نگاه سلیقه‌ای مدیران و دخالت‌های فردی صورت می‌گیرد که نمود بارز و برجسته آن، در جذب و تعداد نیروی انسانی مورد نیاز است که شرکت هنکل به‌شدت به برنامه و بودجه مصوب پایبند است و مطابق آن عمل



می‌کند؛ ولی در شرکت «ب» به‌وضوح متولیان منابع انسانی اذعان می‌کردند که «در جذب با چالش رزومه‌های سفارشی رویه‌رویم».

### نقش سوم: عوامل تهدیدزای سازمانی

همان‌طور که سازمان عاملی برای ایجاد فرصت جهت اجرای کارآمد و اثربخش فرایندهای منابع انسانی است، می‌تواند عامل تهدیدزا نیز باشد. وجود چسبندگی سازمانی و مدیریت قبیله‌ای، از عوامل تهدیدزا برای فرایندهای منابع انسانی شمرده می‌شوند. از میان سازمان‌های مورد مطالعه در این پژوهش، این عوامل در سازمان‌های داخلی بیشتر مشاهده شد. این سازمان‌ها به‌دلیل فشارهای سیاسی و وجود فرهنگ کاری، امکان تعدیل نیرو یا اخراج را ندارند؛ بنابراین نیروی انسانی که وارد سازمان می‌شود با وجود عملکرد پایین، می‌تواند در سازمان حضور داشته باشد. نیروی انسانی در این سازمان‌ها چسبندگی دارد و دیگر عامل تهدیدزا نیز، مدیریت قبیله‌ای این گونه سازمان‌هاست که مدیران به‌دلیل ارتباطات سیاسی، قومی و قبیله‌ای انتصاب پیدا می‌کنند و چون انتصاب و ادامه حضور آنان در پست‌های مدیریتی، از عملکرد آنان نشئت نمی‌گیرد، در اجرای فرایندهای منابع انسانی، تعهدی به اجرای مناسب فرایندهای منابع انسانی ندارند و در خدمت ارتباطات سازمانی و برون سازمانی هستند.

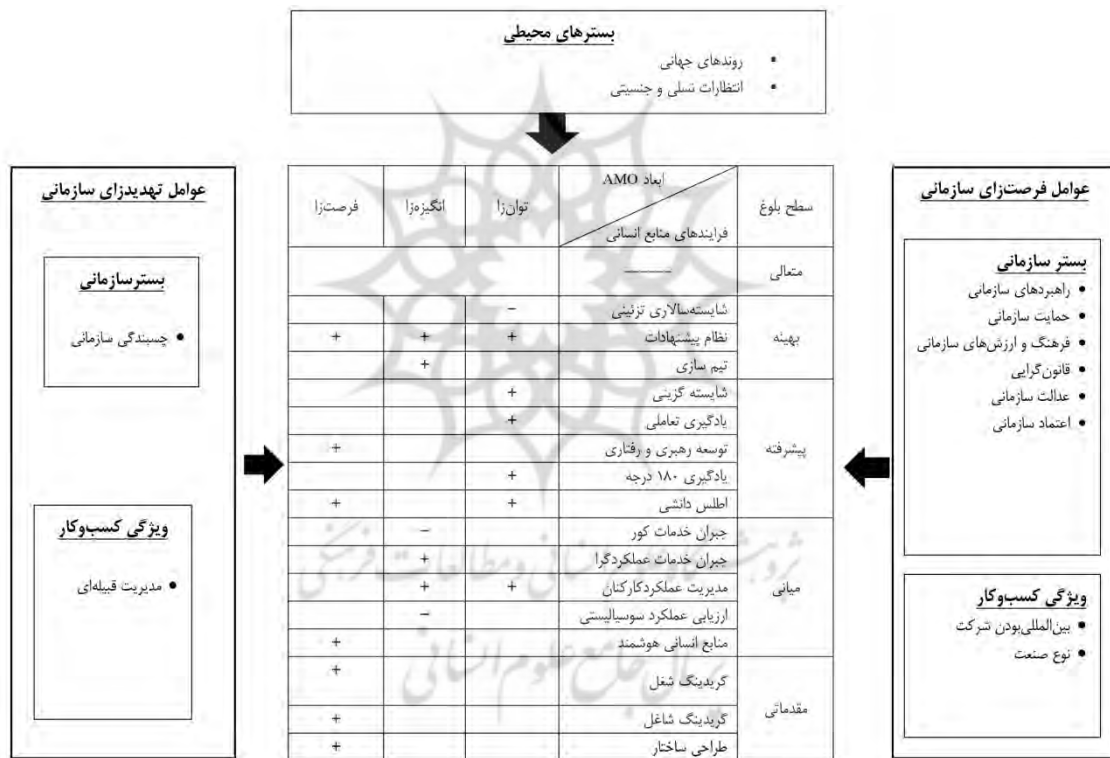
### نقش چهارم: فرایندهای منابع انسانی

پس از بررسی سه نقش اشاره شده و توجه به بسترهای محیطی و سازمانی (عوامل فرصت‌زا و تهدیدزا) جهت اجرای کارآمد و اثربخش فرایندهای منابع انسانی، در این بخش به توضیح فرایندهای منابع انسانی پرداخته می‌شود. همان‌طور که بیان شد، هدف اصلی این پژوهش، پاسخ به این پرسش است که کدام یک از فرایندهای منابع انسانی توان‌زا، فرصت‌زا و انگیزه‌زا هستند. بنابراین در این بخش با توجه به سؤال اصلی پژوهش، ابتدا فرایندهای احصا شده در مطالعه‌های موردی مشخص شد و این فرایندها بر سطوح بلوغ استاندارد ۳۴۰۰۰ دسته‌بندی شدند. مدل نهایی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است. همان‌طور که در مدل مشخص است، فرایندهای احصا شده عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری تزئینی، نظام پیشنهادها، تیم‌سازی، شایسته‌گزینی (به‌معنای فرصت‌های رشد و دیده‌شدن، تحلیل شایستگی‌ها و بازخورد رسمی بر مبنای شایستگی‌ها که به یادگیری منجر می‌شود)، یادگیری تعاملی، توسعه رهبری و رفتاری، یادگیری ۱۸۰ درجه، اطلس دانشی، جبران خدمات کور، جبران خدمات عملکردگرا، مدیریت عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد سوسیالیستی، منابع انسانی هوشمند، گریدینگ شغل، گریدینگ شاغل و طراحی ساختار. تفاوت‌های فرایندهای احصا شده با مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ در سه نکته زیر است:

۱. در مدل ۳۴۰۰۰، در سطح متعالی استراتژی‌های منابع انسانی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی قرار می‌گیرد که در مدل ارائه‌شده، این موارد در بسترهای سازمانی و جزء عوامل فرصت‌زا ذکر شده است و فرایندهایی مانند ایمنی و روابط کار نیز در بسترهای سازمانی و زیرمجموعه حمایت سازمانی تحلیل شده است.
۲. در مدل ارائه‌شده، فرایندهای منابع انسانی با توجه به عوامل تهدیدزا و نحوه کارکرد عوامل فرصت‌زای

سازمانی، فرایندهای احصا شده، متفاوت از مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ است. به طور مثال، در جبران خدمات و ارزیابی عملکرد با توجه به فرهنگ و ارزش‌های کاری، دو نوع جبران خدمات و ارزیابی عملکرد با کارکردهای متضاد می‌توان در نظر گرفت.

۳. یکی دیگر از فرایندهای احصا شده مدل با استاندارد ۳۴۰۰۰، به موضوع آموزش برمی‌گردد که در فرایندهای احصا شده آموزش، به سه نوع فرایند تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از: یادگیری تعاملی (به آموزش از طریق منتورینگ و مربیگری اشاره دارد)، توسعه رهبری و رفتاری (دوره‌های آموزشی رفتاری و توسعه مدیران) و یادگیری ۱۸۰ درجه (به یادگیری از منابع مختلف مانند همکاران، مافوق، دوره‌های آموزشی و... اشاره دارد)؛ زیرا در هر نوع از این آموزش‌ها ارتباط با ابعاد AMO متفاوت است.



شکل ۱. چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO

## بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های گذشته موضوع مدیریت منابع انسانی، به طور گسترده مطالعه شده است؛ اما هنوز به سؤالات نظری و روش‌شناختی بسیاری پاسخ داده نشده است. به طور مثال، بسیاری از مطالعات، ارتباط مثبت بین روش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و اقدام‌های عینی و ادراکی عملکرد شرکت را گزارش داده‌اند؛ اما برخی از نویسندگان (واگنر<sup>۱</sup>،

۱۹۹۴؛ لوین و تایسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰) ابراز نگرانی کرده‌اند که نتایج ممکن است به دلیل مشکلات روش‌شناختی قابل اتکا نباشد. علاوه بر این، عدم وجود یک اندازه‌گیری گسترده پذیرفته‌شده از فرایندهای منابع انسانی «مترقی» یا «عملکرد بالا»، مقایسه یافته‌ها را در بین مطالعات دشوار می‌کند (ایچنیوفسکی و دیگران، ۱۹۹۴؛ مک‌دافی ۱۹۹۵؛ هوسلید، ۱۹۹۵؛ کاتچر گرشنفلد، ۱۹۹۱؛ بات و اپلباتوم، ۱۹۹۴). با وجود این، به‌طور کلی می‌توان ادبیات را در خصوص پتانسیل شیوه‌های پیشبرد مدیریت منابع انسانی در جهت افزایش عملکرد کارمندان و سازمان‌ها، خوش‌بین دانست که این خوش‌بینی باعث تحریک تحقیقات نظری و تجربی زیادی شده است. در نتیجه، مدل‌های متعددی برای پرداختن به این سؤالات ارائه شده است که از بین آن‌ها، مدل AMO نمونه‌ای است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب می‌کند. تجزیه و تحلیل روند اولیه استناد برای «AMO» از زمان ظهور آن در سال ۲۰۰۰، تعداد ۲۷ مورد (از مجموع ۴۲ مورد آن) را نشان داد که بیشترین استناد را در بین تئوری‌های این دوره دارد (بوسلی و همکاران، ۲۰۰۵). بر اساس ادبیات گردآوری شده، مدل AMO با سه متغیر توانایی، انگیزه و فرصت تعریف و شناخته می‌شود که عملکرد بهتر، توسط عملکرد تجمعی این سه متغیر  $P = f(A + M + O)$  توصیف می‌شود (باس نهلس و همکاران، ۲۰۱۳). به این ترتیب، با تقویت مستقل از هر بعد AMO، می‌توان سطح عملکرد را افزایش داد و سطوح پایین در یک یا حتی دو بُعد می‌تواند با سطوح بالاتر در سایر موارد جبران شود. اما در تعریف این ابعاد مدل، از نظریه بلومبراند پرینگل (۱۹۸۲) استفاده شده است که عملکرد را تابعی از ظرفیت انجام کار (از جمله متغیرهای مختلف مثل سن، دانش، سطح تحصیلات و سطح انرژی)، تمایل به انجام کار (از جمله متغیرهایی مانند انگیزش، رضایت شغلی، شخصیت، ارزش‌ها و انتظارات) و فرصت انجام کار (شامل متغیرهایی از قبیل شرایط کار، ابزار، مواد، رفتار رهبر، رویه‌ها و زمان) می‌داند (بلومبرگ و پرینگل، ۱۹۸۲). بنابراین، بر اساس تعریف این محقق ابعاد مدل AMO تعریف و معرفی شده است. برخی از نویسندگان، مناسب بودن مفهوم‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی را در ابعاد AMO نشان می‌دهند و مدل ارائه شده نیز بر اساس نتایج تحقیقات مارتین گارسیا و توماس که به ارتباط میان فرایندهای منابع انسانی و ابعاد توانایی، انگیزه یا شیوه‌های افزایش فرصت اشاره دارد، تطبیق داده شده است (مارتین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶). یافته‌های پژوهش مارتین گارسیا و توماس (۲۰۱۶)، چوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، الموتوا، مینوجا و ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که به‌طور کلی ابعاد AMO با فرایندهای منابع انسانی در ارتباط هستند. از آنجایی که هدف این پژوهش طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO بوده است و با توجه به ارزیابی سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های ایرانی با مدل استاندارد ۳۴۰۰۰، این تحقیق نیز از این مدل در تدوین مدل فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های ایرانی استفاده می‌کند و ارتباط بین ابعاد AMO و فرایندهای مطرح شده در استاندارد ۳۴۰۰۰ را که به‌صورت سلسله‌مراتبی است، در قالب مدل ارائه می‌دهد. همان‌طور که پیش از این بیان شد، انجام این پژوهش به تبیین ۴ نقش اصلی «بسترهای محیطی»، «عوامل فرصت‌زای سازمانی»، «عوامل تهدیدزای سازمانی» و «فرایندهای منابع انسانی» در قالب ۶ تم فرعی و ۲۷ مفهوم منجر

1. Levine &amp; Tyson

2. Choi

3. Almutawa, Muenjohn &amp; Zhang

شد. از آنجا که علت شکل‌گیری فرایندهای منابع انسانی وجود بسترهای محیطی و سازمانی مختلف است، یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های مالیک و لینکا (۲۰۱۹)، چوی (۲۰۱۴)، بون، هارتاگ، پینبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، بال و دی‌لانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، مارین گارسیا و توماس (۲۰۱۶)، روزیک<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، گورسی، رادالی، سیلتی، سیرلا، شانی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، پورسل، هوتچینسون، رایتون، اسوارت<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، احسانی (۱۳۸۹)، همایونفر (۱۳۸۴) مطابقت دارد. در بخش فرایندهای منابع انسانی، ارتباط هر کدام از فرایندهای منابع انسانی با ابعاد AMO و مقایسه آن با پژوهش‌های پیشین، به تفکیک در جدول‌های ۴ و ۵ و ۶ ارائه شده است.

#### جدول ۴. ارتباط فرایندهای منابع انسانی با بُعد توان‌زا و مقایسه با پژوهش‌های پیشین

مقایسه با پژوهش‌های پیشین	توان‌زا	ابعاد AMO فرایندهای منابع انسانی
دمورتایر، دیمورتیر، دیلوب و اکرمی <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۴	-	شایسته‌سالاری تزئینی
	+	شایسته‌گزینی
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶؛ دیمورتیر دلویی و ال اکرمی، ۲۰۱۴؛ اسکیمانسکی <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۴	+	یادگیری تعاملی
	+	یادگیری ۱۸۰ درجه
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	مدیریت عملکرد کارکنان

#### جدول ۵. ارتباط فرایندهای منابع انسانی با بُعد انگیزه‌زا و مقایسه با پژوهش‌های پیشین

مقایسه با پژوهش‌های پیشین	انگیزه‌زا	ابعاد AMO فرایندهای منابع انسانی
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	نظام پیشنهادها
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	تیم‌سازی
دلویی و ال اکرمی، ۲۰۱۴؛ مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	-	جبران خدمات کور
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	جبران خدمات عملکردگرا
دمورتایر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶؛ سنت گینر و همکاران، ۲۰۱۹	+	مدیریت عملکرد کارکنان
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶؛ دمورتایر و همکاران، ۲۰۱۴	-	ارزیابی عملکرد سوسیالیستی

1. Boon, Belschak, Hartog & Pijenburg
2. Bal & De Lange
3. Ruzic
4. Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella & Rami Shani
5. Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Swart
6. Demortier, Delobbe & El Akremi
7. Schimansky

جدول ۶. ارتباط فرایندهای منابع انسانی با بُعد فرصت‌زا و مقایسه با پژوهش‌های پیشین

مقایسه با پژوهش‌های پیشین	فرصت‌زا	ابعاد AMO فرایندهای منابع انسانی
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	نظام پیشنهادها
	+	توسعه رهبری و رفتاری
آندریوا و سرگیوا <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۶؛ مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	اطلس دانشی
مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶	+	منابع انسانی هوشمند
	+	گریدینگ شغل
	+	گریدینگ شاغل
	+	طراحی ساختار

### نوآوری پژوهش

این پژوهش در فرایندها و در مدل AMO دو کارکرد منفی را نیز شناسایی کرد که جزء نوآوری‌های پژوهش محسوب می‌شود و عبارت‌اند از:

- در این پژوهش فرایندهایی با کارکرد منفی مانند ارزیابی عملکرد سوسیالیستی، جبران خدمات کور و شایسته‌سالاری تزئینی شناسایی شدند که این فرایندها با توجه به فرهنگ سازمانی و نوع صنعت احصا شدند و می‌توانند یکی از نوآوری‌های مهم پژوهش باشند.
- یکی دیگر از نوآوری‌های پژوهش، احصای عوامل تهدیدزا برای فرایندهای منابع انسانی است که این مورد نیز از کارکردهای منفی شناسایی شده با توجه به مدل AMO است.

### پیشنهادها و محدودیت‌های تحقیق

- این پژوهش، در جامعه پژوهش مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ صورت گرفته است؛ از این رو نیاز است برای شناخت عمیق‌تر، شرکت‌هایی که از این استاندارد برای فرایندهای منابع انسانی خود استفاده نمی‌کنند نیز بررسی شوند.
- به دلیل محدودیت دسترسی به گزارش‌های بازخورد ارزیابی و تیم ارزیابی، پیشنهاد می‌شود در مدل یا به صورت چک‌لیست، ارتباط فرایندهای منابع انسانی با ابعاد AMO هنگام ارزیابی استاندارد ۳۴۰۰۰ تیم ارزیاب بررسی و با نتایج این تحقیق آزمایش شود.
- فرهنگ و ارزش‌های سازمانی تأثیر بسیار برجسته‌ای روی فرایندهای منابع انسانی، همچون جبران خدمات و مدیریت عملکرد دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که امتیاز این بخش در مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ افزایش پیدا کند.
- مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مختلف، به‌ویژه سازمان‌هایی که در جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰ شرکت می‌کنند می‌توانند با استفاده از نتایج این پژوهش، به بازنگری فرایندهای منابع انسانی بپردازند.

- باتوجه به ارائه نتایج پژوهش، بعضی از فرایندهای استاندارد ۳۴۰۰۰ و امتیازهای مربوط به آن می‌تواند بازنگری شود.
- سازمان‌های ایرانی در فرایندهای ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، انحراف‌های زیادی دارند که بسیاری از این موارد به نوع فرهنگ سازمان‌های ایرانی برمی‌گردد و اصلاح این فرایندها نیازمند اصلاح فرهنگ سازمانی است.
- وجود یک فرهنگ لیبرالی باعث می‌شود که فرایندهای منابع انسانی به‌طور مناسبتر و اثربخش‌تری اجرا شود. از این رو عدم وابستگی عملکرد سازمان (درآمد و سود عملیاتی) از حمایت‌های دولتی، باعث می‌شود فرهنگ مناسب‌تری در سازمان شکل بگیرد و فرایندهای منابع انسانی به‌صورت اثربخش‌تر انجام گیرند. در همین راستا پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌های ایرانی، برای اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی، مستقل شدن عملکرد سازمان از حمایت دولتی از برنامه‌های مهم شرکت باشد.

## منابع

- احسانی، فوضیه (۱۳۸۹). *ارزیابی عملکرد واحدهای منابع انسانی شرکت لوله و ماشین‌سازی ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- قلی‌پور، آرین؛ محمد اسماعیلی، ندا و دبیر، افشین (۱۳۹۹). *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی*. (جایزه ۳۴۰۰). (چاپ دهم)، تهران، انتشارات مهربان.
- همایونفر، سیدمسعود (۱۳۸۴). *منابع انسانی در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی*. دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران. دسترسی در آدرس: <https://civilica.com/doc/25645>

## References

- Almutawa, Z., Muenjohn, N. & Zhang, J. (2016). The effect of human resource management system on employees' commitment: the ediating role of the AMO model. *The Journal of Developing Area, Special Issue on Dubai Conference*, 50 (6), 17-29.
- Andreeva, T. & Sergeeva, A. (2016). The more the better ... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behavior. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), 151-171.
- Appelbaum, E. & Batt, R. 1994. *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why highperformance work systems pay off*. London: ILR Press.
- Arora, R. (2020). Happiness among higher education academicians: a demographic analysis, *Rajagiri Management Journal*, 14 (1), 3-17.

- Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. *Teachers College and Conservation of Human Resources*, Columbia University.
- Bal, P.M. & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *J Occup Organ Psychol*, 88: 126-154.
- Beach, D. & Pedersen, R. B. (2019). Process-tracing Methods: Foundations and Guidelines. *University of Michigan*, (2), 328.
- Beltrán-Martín, I. & Bou-Llusar, J.C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 99-110.
- Blumberg, M. & Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Boon, C., Belschak, F.D., Hartog, D.N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived Human Resource Management Practices. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 21-33.
- Boselie, J. P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M. & Looise, J. (2020). Line management attributions for effective HRM implementation, *The International Journal*, 42 (3), 735-760.
- Bos-Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.J. & Looise, J.K. (2013). Employee perception of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers HRM. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C. & Escribá-Carda, N. (2019). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277-296. DOI: 10.1108/EJMBE-01-2019-0018
- Chin, T.L., Yean, T.F. & Yahya, Kh.K. (2017). Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What's the Connection? *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 299-312.
- Choi, J.-H. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 370-387.
- Clark, A.M., MacIntyre, P.D. & Cruickshank, J.A. (2007). Critical realist approach to understanding and evaluating heart health programmes. *Health*, 11(4), 513-539.
- Claudia, A.C. (2015). Hrm - Well-Being at Work Relation. A Case Study. *Annals - Economy Series*, 4, 140-145. Retrieved from: <http://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2015v4p140-145.html>

- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. & Déniz-Déniz, M. (2018). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (1), 52-89.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2), 241-260.
- Demortier, A.-L., Delobbe, N. & El Akremi, A. (2014). Opening the Black Box of Hr Practices -Performance Relationship: Testing a Three Pathways Amo Model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (M), 1201-1206.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the "Black box" and HRM. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.
- Ehrnrooth, M. & Bjrkmán, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Ehsani, F. (2010). *Evaluating the performance of human resources units of Iran Pipe and Machinery Company based on the model of human resources excellence*. Master Thesis in Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. (in Persian)
- Gholipor, A., Mohammad Ismaili, N. & Dabiri, A. (2020). *HR 34000 Model (Award 3400)* (10<sup>th</sup> ed.). Tehran, Mehraban Publications. (in Persian)
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S. & Rami Shani, A.B. (2015). The impact of human Resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Homayounfar, M. (2005). Human Resources in the National Award for Productivity and Organizational Excellence. *Second Human Resources Development Conference*, Tehran. (in Persian)
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Hutchinson, S. (2013). Performance management. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1994). The effects of human resource management practices on productivity. *Working paper*, Columbia University, New York
- Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A.L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J. C., Jia, J.U., & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kouper, I., Akers, K.G., Nicholls, N.H. & Sferdean, F.C. (2013). A roadmap for data services. *In Proceedings of the 13th ACM/IEEE-CS Joint Conference*.



- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Levine, D. & Tyson, L. D. (1990). Participation, productivity, and the firm's environment. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: 183-244*. Washington, DC: Brookings Institution.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Malik, P. & Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance Mediating role of employee engagement. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994-1011.
- Marin-Garcia, J.A. & Tomas Juan, M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040.
- Munteanu, A. (2014). What Means High Performance Work Practices for Human Resources in an organization. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14(1), 243-250.
- Porter, S., Ryan, S. (1996). Breaking the boundaries between nursing and sociology: a critical realist ethnography of the theory-practice gap. *Journal of Advanced Nursing*, 24, 413-420.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- Raidén, A.B., Dainty, A.R.J. & Neale, R.H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883-895.
- Ruzic, M.D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 56-65.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5<sup>th</sup> ed.). Pearson Pub.
- Schimansky, S. (2014, June 30). *The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees*. Retrieved from: [http://essay.utwente.nl/65249/1/Schimansky\\_BA\\_MB.pdf](http://essay.utwente.nl/65249/1/Schimansky_BA_MB.pdf)
- Srivastava, R.H. (2008). *Influence of organizational factors on clinical cultural competence*. Ann Arbor: University of Toronto, Canada.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.