

Research Paper

Towards identify a framework for evaluating human resource management based on the HR-Standard 34000 in Start-Ups

Shokoufeh Rahimi¹,Aryan Gholipour²,Mohammad Safari*³ ¹ MA in Human Resource Management, Department of Management, Alborz College, University of Tehran, Tehran, Iran² Professor, Department of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran³ Assistant Professor, Department of Business Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

10.22080/shrm.2021.20549.1189

Received:

December 19, 2020

Accepted:

April 20, 2021

Available online:

May 17, 2021

Keywords:

Human Resources, Model 34000, Evaluation, Start-up Business, Competitive Advantage

Abstract

Start-ups are currently fighting for acquiring experienced human resources, and the main battle must be in retaining these resources, helping them grow and developing their forces, and building a long-term commitment. The present study aims to provide a model for evaluating human resource management in start-ups based on the Model 34000. Human resource is the most important factor influencing any business, and since employees are recognized as a competitive advantage, start-ups can use this tool to improve. This research is developmental according to the purpose and in terms of data collection is based on the content of the interview, theme analysis and was conducted qualitatively. The statistical sample of this study includes 17 human resource managers and start-ups that have been selected by a homogeneous sampling method. Initial data and information were collected through library resources and archival studies. After conducting interviews and analyzing their content, the model was designed based on the Model 34000.

Extended Abstract

1. Introduction

Over the past decades, human resource performance has undergone many changes in terms of its role, status, and impact (Decieri & Kramar, 2005). Numerous factors such as theoretical developments, demographic and social changes, increasing the importance of management strategy and economic impacts have played a major role in increasing the function of human resource management in the organization

(Reger & Write, 1998). Human resources are used as a symbol for a series of issues related to the management of individuals (talent, human capital, labor) and organizations (teams, organizational capability, culture) and not just for the internal issues of an organizational unit (Binesh & Dabiri, 2019). Human resource management recognizes the importance of individuals in relation to financial and physical resources, and the effectiveness of performance can affect the success or failure of the organization. In fact, some organizations have

***Corresponding Author:** Safari Mohammad**Address:** Department of Business Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran**Email:** mo.safari@umz.ac.ir

failed because of ineffective human resource policies. Today, human resource management has a unique opportunity to improve productivity (Kumpikate, 2007). Although there are many approaches in the world to evaluate the field of human resources, but one method cannot be introduced as the best one to evaluate this field of business. According to many start-up activists, the country's startup ecosystem space now needs standard educational infrastructure to grow. One of the most important challenges facing start-up businesses is the lack of organizational structure, weakness in recruitment and employment, lack of adequate financial strength to compensate for decent services and consequently weakness in retaining talented and elite people, lack of expertise and skills required in the market Work, lack of managerial skills and knowledge of start-up business managers and lack of attention to the category of organizational culture. Human resource issues are not only the biggest challenge for start-ups, but also their success will lead to business success. Accurate and integrated assessment of human resources in start-up businesses that can provide a suitable environment for attracting, and retaining creative human resources while increasing stakeholder satisfaction is essential. Therefore, our main goal of this research is to design a model for evaluating human resource management based on the 34000 model in start-up businesses. Model 34000 is a strategic organizational transformation. According to Model 34000, there will be no improvement in HR actions unless organizational behaviors to support its change. Model 34000 helps the organization take the best human resource actions on a path to excellence. At the same time, in order to continuously improve in a certain field, it uses total quality management measures and has a special approach to organizational change and continuously and evolutionarily leads to successive changes. Improvement programs embedded in the model 34000 change the organization's underlying assumptions in line with the organization's goals. Organizations that have used the model 34000 have witnessed constructive changes in organizational culture (Gholipour et al., 2019). According to the problems of start-ups, the main issue of the present study is to identify and provide a framework based on the model 34000

in order to determine the status and evaluation of human resource management processes in this area.

2. Research Methodology

One of the main characteristics of a scientific research is the use of an appropriate method, because choosing a suitable method leads the researcher to achieve appropriate answers to questions and test hypotheses (Khaki, 2011). Due to the need for a deep understanding of human resource evaluation processes for analysis, the present study is of a qualitative type. This research is developmental in terms of purpose. It is also a descriptive research. Descriptive research includes a set of methods that aim to describe the conditions or phenomena under study. Most behavioural science research can be considered as descriptive research (Sarmad et al., 2018). In the present study, in order to gather information to establish the basics of research such as definition, factors and necessities, library studies such as Latin and Persian articles and books have been used. Qualitative research interviews require the use of various skills such as careful listening and attention, careful planning and adequate preparation. In order to collect useful interview data to achieve research goals, it is necessary for researchers to develop their expertise in related fields as much as possible so that they can ask informed questions. In terms of the interview design process, there are many decisions that need to be carefully considered, such as who to interview, what type of interview to conduct, and how the interview data will be analysed (Duil, 2004). The statistical population in this study includes human resource managers and start-up founders based in Tehran. Homogeneous sampling method was used to select the sample. In the present study, the researcher reached a saturation point after 17 interviews. In other words, no new information will be obtained if the interview continues. In order to analyse the data collected in this study, the theme analysis method was used.

3. Research Findings

Analysis of research findings is one of the most important stages of research in which it tries to determine the relationship between the answers of the interviewees and the purpose of the

research. Research data were collected through interviews with human resource managers and start-up business founders. The interviews continued until theoretical saturation was reached and then written in full. Theme analysis method was used to analyze the data obtained from the interviews of this research. First, the texts of the interview were written, reviewed and coded, and through this, related concepts were extracted. These concepts are divided into concept categories that represent a single concept, and these categories are also presented in the form of main themes. Initially, 297 sub-codes were obtained from the interviews, which were first summarized based on similar concepts and grouped into 35 B-themes. Finally, they were presented in the form of 14 main themes in Table 2. The main themes of the research are: 1) design and changes in organizational structure, 2) job analysis, 3) human resource planning, 4) employee health, 5) performance management, 6) compensation and benefits, 7) training, 8) Mentoring activities, 9) Competency analysis, 10) Team building and empowerment, 11) Innovation and suggestions, 12) Succession and talent management, 13) Implementation of ethics and values, 14) Alignment of human resource strategies and organization.

4. Conclusion

The main issue of the research was how to design a model to evaluate human resource processes based on the 34000 model in start-ups. Model

34000 has been developed to address this issue so that it can seamlessly and consistently assess the pathology and effectiveness of all HR processes and assist organizations to create and improve them. Based on the 34000 model, the current situation of human resource management in the company can be examined and improvement projects and measures can be provided. In this study, after interviewing 17 human resource managers and founders of start-up businesses in various industries and then writing complete interviews, 297 sub-themes were obtained from the interviews; Subsequently, the sub-themes were compared with each other, and then the themes, which were conceptually similar, were grouped into sub-themes of B, and finally, identified as 14 main themes.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the reviewers for providing their scientific consulting to improve the quality of this paper.

علمی

شناسایی الگویی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در کسب و کارهای نوپا

محمد صفری^{۳*} ID

آرین قلی‌پور^۲

شکوفه رحیمی^۱

^۱ کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
^۲ دکترای تخصصی، استاد، استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران
^۳ دکترای تخصصی، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران

doi 10.22080/shrm.2021.20549.1189

چکیده

در عصری که کسب‌وکارهای نوپا بر سر تصاحب منابع انسانی کارآزموده با یکدیگر می‌جنگند، نبرد اصلی را باید در نگهداشت این منابع، کمک به رشد و توسعه نیروها و ایجاد تعهد بلندمدت در آن‌ها دنبال کرد. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا، بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ طراحی شده است. نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل اثرگذار هر کسب‌وکار به شمار می‌رود و از آنجا که کارکنان به‌عنوان مزیت رقابتی شناخته می‌شوند، کسب‌وکارهای نوپا می‌توانند از این ابزار برای بهبود استفاده کنند. این پژوهش، به لحاظ هدف توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه و تکنیک تحلیل تم و به‌صورت کیفی انجام می‌گیرد. نمونه آماری این پژوهش، شامل ۱۷ نفر از مدیران منابع انسانی و مؤسسان کسب‌وکارهای نوپا هستند که با روش نمونه‌گیری همگون انتخاب شده‌اند. داده‌های اولیه از طریق منابع کتابخانه‌ای جمع‌آوری گردید. پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل محتوای آن‌ها، مدل مورد نظر بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ طراحی گردید.

تاریخ دریافت:

۲۹ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۳۱ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

منابع انسانی، مدل ۳۴۰۰۰، ارزیابی، کسب‌وکار نوپا، مزیت رقابتی.

۱ مقدمه

می‌تواند بر موفقیت و یا شکست سازمان اثر بگذارد. در واقع، برخی از سازمان‌ها به دلیل سیاست‌های بی‌اثر منابع انسانی شکست خورده‌اند. امروزه مدیریت منابع انسانی، فرصتی منحصربه‌فرد برای بهبود بهره‌وری دارد (Kumpikaite, 2007). اگرچه در دنیا رویکردهای بسیاری برای ارزیابی حوزه‌ی منابع انسانی وجود دارد، اما نمی‌توان یک روش را به‌عنوان بهترین روش برای ارزیابی این حوزه از کسب‌وکار معرفی کرد. به باور بسیاری از فعالان حوزه‌ی کسب‌وکارهای نوپا، در حال حاضر فضای اکوسیستم استارت‌آپی کشور برای رشد، به زیرساخت‌های آموزشی استاندارد نیازمند است. از مهم‌ترین چالش‌های فراروی کسب‌وکارهای نوپا، مشخص نبودن ساختار سازمانی، ضعف در جذب و استخدام، نداشتن بنیهدی مالی مناسب جهت جبران خدمات شایسته و به‌تبع آن ضعف در نگهداشت افراد مستعد و نخبه، کمبود و یا نبود

در طی دهه‌های گذشته، عملکرد منابع انسانی تغییرات زیادی را به لحاظ نقش، وضعیت و تأثیر آن تجربه کرده است (De Cieri et al, 2005). عوامل متعددی از قبیل تحولات نظری، تغییرات جمعیت‌شناختی و اجتماعی، افزایش اهمیت استراتژی مدیریت و تأثیرات اقتصادی نقش زیادی در افزایش کارکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان داشته‌اند. منابع انسانی به‌عنوان نمادی برای یک سلسله موضوعات مرتبط با مدیریت افراد (استعداد، سرمایه‌ی انسانی، نیروی کار) و سازمان‌ها (تیم‌ها، قابلیت سازمانی، فرهنگ) به کار می‌رود و نه‌فقط برای موضوعات درونی یک واحد سازمانی (Binesh & Dabiri, 2019). مدیریت منابع انسانی، اهمیت افراد در ارتباط با منابع مالی و فیزیکی را به رسمیت می‌شناسد و اثربخشی عملکرد

* نویسنده مسئول: محمد صفری

آدرس: گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران

ایمیل: mo.safari@umz.ac.ir

ذی‌نفعان ابداع شدند (Safari et al, 2015). برخی از مهم‌ترین مدل‌های تعالی که در سازمان‌های بزرگ دنیا مورد استفاده قرار گرفته‌اند، مدل کیفیت بالدریج، مدل کیفیت دمینگ، مدل تعالی سازمانی EFQM، مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، مدل فیلیپس، مدل استاندارد ایزو و مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی می‌باشند که به اختصار به آن‌ها اشاره می‌کنیم.

۲،۱،۱ مدل کیفیت بالدریج

جایزه‌ی ملی کیفیت مالکوم بالدریج (MNBQA) در سال ۱۹۸۷ توسط کنگره آمریکا برای شناسایی کیفیت و عملکرد عالی سازمان‌های آمریکایی شکل گرفته و دارای هفت حوزه است: ۱- رهبری ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک ۳- تمرکز بر مشتری و بازار ۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات و مدیریت دانش ۵- تمرکز بر نیروی انسانی ۶- مدیریت فرآیند ۷- نتایج (Prybutok et al, 2011). برندگان جایزه‌ی بالدریج شاهد افزایش ارزش خود در بازار هستند (Jacob et al, 2012).

۲،۱،۲ مدل کیفیت دمینگ

جایزه‌ی دمینگ در سال ۱۹۵۱ برای اولین بار توسط دانشمندان و مهندسان ژاپنی ایجاد شد (Kumar, 2007) و با سرپرستی آقای ادوارد دمینگ در صنایع ژاپن مورد استفاده قرار گرفت. این جایزه دارای ۵ حوزه با نام‌های جایزه‌ی دمینگ برای اشخاص، جایزه‌ی دمینگ برای درخواست‌ها، جایزه‌ی درخواستی دمینگ برای سازمان‌های کوچک، جایزه‌ی کارخانه‌ها است. آزمایش اصلی این مدل این است که فهمیده شود سازمان‌ها چگونه TQM را در سیاست‌ها و فعالیت‌های خود پیاده می‌کنند (Bohoris, 1995). واکنش زنجیره‌ای دمینگ به‌خوبی با موفقیت در بازارهای رقابتی متناسب است و در محیط‌های غیررقابتی می‌تواند مزایای بهبود کیفیت برای سازمان‌های مختلف را توضیح دهد. برخلاف سایر جوایز ملی، جایزه‌ی دمینگ چهارچوبی برای سازمان‌دهی و اولویت‌بندی معیارها ارائه نمی‌دهد (Carrion-Garcia & Grisales, 2017).

۲،۱،۳ مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ از سوی بنیاد کیفیت اروپا ابداع شد و در این سال‌ها بازنگری‌هایی در آن صورت گرفته است، این مدل با همکاری ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با استفاده از تجربه‌ی آن‌ها و همچنین مدل‌های تعالی پیشین توسعه یافت (Conti, 2007).

مدل تعالی EFQM، ابزار تشخیصی قدرتمندی است که فرصت یادگیری را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند تا نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را شناسایی کنند همچنین مدل می‌تواند شکاف بین بهترین معیارهای عملکرد و عملکرد واقعی را شناسایی کند (Jacobs & Suckling, 2007). معیارهای مدل، چارچوبی برای تشویق و توسعه‌ی بسیاری از عناصر عملکرد TQM را در سازمان فراهم می‌کند (Campatelli et al, 2011). گرچه مدل EFQM یک ابزار بسیار پیشرفته و

تخصص و مهارت‌های موردنیاز در بازار کار، ضعف مهارت و دانش مدیریتی مدیران کسب‌وکارهای نوپا و کم‌توجهی به مقوله فرهنگ‌سازمانی است. مسائل منابع انسانی نه تنها بزرگترین چالش کسب‌وکارهای نوپا است؛ بلکه موفقیت در آن‌ها به موفقیت در کسب‌وکار خواهد منجر شد. ارزیابی صحیح و یکپارچه‌ی منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا که بتواند زمینه‌ی مناسب جذب، حفظ و نگهداری نیروی انسانی خلاق به همراه افزایش رضایت‌مندی ذی‌نفعان را فراهم کند، ضروری است؛ بنابراین هدف اصلی ما از این پژوهش، طراحی مدلی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ در کسب‌وکارهای نوپا است. مدل ۳۴۰۰۰، یک مدل تحول سازمانی استراتژیک است. از منظر مدل ۳۴۰۰۰ بهبود در اقدامات منابع انسانی رخ نخواهد داد، مگر اینکه رفتارهای سازمانی در جهت حمایت از آن تغییر یابد. مدل ۳۴۰۰۰ کمک می‌کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. هم‌زمان به‌منظور بهبود مستمر در حوزه‌ی معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را به کار می‌گیرد و رویکرد خاصی به تحول سازمانی دارد و به‌طور مستمر و تکاملی تغییرات متوالی را در پی دارد. برنامه‌های بهبود که در مدل ۳۴۰۰۰ تعبیه شده است، مفروضات زیربنایی سازمان را در راستای اهداف سازمان تغییر می‌دهد. سازمان‌هایی که مدل ۳۴۰۰۰ را به کار گرفته‌اند، شاهد تغییرات سازنده‌ای در فرهنگ‌سازمانی بوده‌اند (Gholipour et al, 2019). با توجه به مشکلات کسب‌وکارهای نوپا، مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر این است که چارچوبی بر مبنای مدل ۳۴۰۰۰ به‌منظور تعیین وضعیت و ارزیابی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در این حوزه شناسایی و ارائه گردد.

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی استراتژیک و منسجم برای مدیریت باارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی (انسان‌هایی که به‌صورت فردی و جمعی در جهت کمک به تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کنند) تعریف شده است (Armstrong, 2006). استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، نگاه جامع به همه فعالیت‌های منابع انسانی است. این استاندارد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سیستمی یکپارچه از اقدامات برای تحقق اهداف منابع انسانی و چارچوبی برای پیاده‌سازی این اقدامات ایجاد کنند. چنین اقداماتی امکان مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها را فراهم می‌کنند (Gholipour et al, 2019).

۲،۱ مدل‌های تعالی منابع انسانی

تعالی یعنی اینکه، سازمان‌ها بتوانند در کلیه‌ی حوزه‌های خود از قبیل کارکنان، برنامه‌ریزی، تولید، خدمات، تأمین و تدارکات، مالی و... بهبود مستمر داشته و روزبه‌روز ارتقای کیفیت داشته باشند. الگوهای تعالی، سازمان‌ها را در جهت حرکت به سمت سرآمدی کمک می‌کند. این مدل‌ها ابزارهایی جامع و مناسب برای سنجش عملکرد سازمان به شمار می‌آیند که کنترل و بهبود عملکرد را تسهیل می‌کنند. مدل‌های تعالی سازمانی با هدف اندازه‌گیری عملکرد کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر بر تمامی ابعاد سازمان و در برگرفتن همه‌ی

۲,۱,۶ مدل استاندارد ایزو

استاندارد مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ که توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO) در سال ۱۹۸۷ پیشنهاد شده است، اولین استاندارد بین‌المللی برای توسعه سیستم مدیریت کیفیت است. پنج عامل حیاتی برای اجرای مؤثر ایزو ۹۰۰۱ عبارت‌اند از: ۱. انگیزه‌های درونی شرکت ۲. ویژگی‌های شرکت ۳. ویژگی‌های کارکنان ۴. الزامات سیستم کیفیت و ویژگی‌های محیط خارجی. انگیزه‌ی مناسب برای اجرای استاندارد، زیرساخت مناسب، امکانات و تجهیزات مناسب، کارمندی که آموزش دیده‌اند و به‌طور فعال در اجرای استاندارد مشارکت دارند، شرایط مناسب برای پیاده‌سازی این سیستم از نظر مالی، زمان مورد نیاز و آگاهی از ویژگی‌های بازار خارجی که شرکت بدان تعلق دارد موجب اجرای مؤثر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ توسط شرکت‌های کوچک و متوسط خدماتی می‌شود (Psomas et al, 2010).

۲,۱,۷ مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی - P-CMM

PCMM مدلی از بلوغ و ظرفیت‌های مبتنی بر ۲۲ حوزه کلیدی فرآیند برای مدیریت سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌های توسعه نرم‌افزار است. با این حال، می‌تواند برای سازمان‌ها در سایر بخش‌های صنعت نیز اعمال شود. الگوی PCMM به‌عنوان یک مدل بلوغ قابلیت، سازمان‌ها را در ایجاد و بهبود فعالیت‌های نیروی کار خود از طریق ۵ مرحله‌ی تکاملی هدایت می‌کند (Curtis et al, 1995). PCMM به سازمان کمک می‌کند تا بلوغ فعالیت‌های نیروی کار خود را مشخص کند، یک برنامه‌ی توسعه نیروی کار مداوم ایجاد کند، توسعه‌ی نیروی کار را با بهبود فرآیند ادغام می‌کند و یک فرهنگ تعالی ایجاد می‌کند (Mukherjee, 2013).

عمومی برای هر سازمان است، ولی یک جهت‌گیری بلندمدت به روش صریح در آن مطرح نمی‌شود (Nenadal, 2020).

۲,۱,۴ مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی

استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP) استاندارد است که از طریق توسعه کارکنانش برنامه‌هایی جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه می‌دهد و شامل چارچوبی است که به سازمان‌ها جهت توسعه و آموزش کارکنان کمک می‌کند (حسن-پور و کیانی، ۱۳۸۸). سازمان‌هایی که IIP را اتخاذ می‌کنند، در نهایت به عملکرد مالی بهتری دست می‌یابند، IIP موجب بهبود شیوه‌های منابع انسانی و جو سازمانی مثبت‌تری می‌شود که شامل سطوح بالاتر اعتماد، همکاری، مشارکت افراد و افزایش مهارت می‌شود (De waal, 2016). در آخرین بازنگری که در سال ۲۰۰۴ روی این استاندارد انجام گرفت IIP شامل ۳ اصل و ۱۰ معیار شد، ۴ معیار از ۱۰ معیار استاندارد متناظر با تدوین برنامه، ۴ معیار دیگر با اجرا و ۲ معیار آخر متناظر با اصل سوم یعنی بازنگری است (Soltani, 2007).

۲,۱,۵ مدل فیلیپس

شرکت فیلیپس یکی از بنیان‌گذاران بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و از اعضای اصلی آن است، ارتباط درازمدت این دو با یکدیگر در قالب همکاری‌های متعدد تکامل یافته است. برنامه‌ی بهبود فراگیر در فیلیپس موسوم به BEST دارای ابزار و رویکردهای جداگانه‌ای است که در قالب فرآیندهای کسب‌وکار ارائه شده‌اند. یکی از مهم‌ترین ابزار این برنامه، ابزارهای ارزیابی فرآیند نام دارند (Zare et al, 2018). ابزارهای ارزیابی فرآیند (PST) شبکه‌های بلوغی هستند که برای فرآیندهای خاص طراحی شده‌اند، PST ها به ارزیابی بلوغ یک فرآیند کمک می‌کنند و راهکارهایی واضح در مورد چگونگی بهبود سطح بلوغ ارائه می‌دهند (Philips, 2004).

جدول ۱ خلاصه بررسی پیشینه‌ی پژوهش

مدل‌ها	شرح
مدل کیفیت بالدريج	جایزه‌ی ملی کیفیت مالکوم بالدريج (MNBQA) در سال ۱۹۸۷ توسط کنگره‌ی آمریکا برای شناسایی کیفیت و عملکرد عالی سازمان‌های آمریکایی شکل گرفته و دارای هفت حوزه است: ۱- رهبری ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک ۳- تمرکز بر مشتری و بازار ۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات و مدیریت دانش ۵- تمرکز بر نیروی انسانی ۶- مدیریت فرآیند ۷- نتایج؛ و نقش این معیارها کمک به بهبود عملکرد سازمان، تسهیل ارتباطات و اطلاعات و ابزاری برای درک و مدیریت عملکرد است.
مدل کیفیت دمینگ	جایزه‌ی دمینگ در سال ۱۹۵۱ برای اولین بار توسط دانشمندان و مهندسان ژاپنی ایجاد شد. برخی از اصول مدیریت کیفیت دمینگ عبارتند از: ۱-تداوم رویه برای بهبود کالا و خدمات ۲-جدی گرفتن مسئله‌ی کیفیت ۳-بهبود فرآیند تولید ۴- فقط به دنبال خرید مواد اولیه با قیمت پایین نباشید ۵- استمرار بهبود بخشی کیفیت کالا ۶- نهادینه کردن آموزش ۷- نهادینه کردن رهبران به‌صورت یک سیستم ۸- شهادت بخشی به کارکنان ۹- تقویت روحیه همکاری ۱۰- پرهیز از ادعاهای بی‌محتوا.
مدل تعالی سازمانی EFQM	این مدل بیشتر به خودارزیابی فرآیندها پرداخته و بر بهبود مستمر فرآیندها تمرکز کرده است. یک چارچوب غیرتجویزی مبتنی بر نه معیار می‌باشد، پنج معیار آن توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. معیارهای توانمندسازی (رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها) و معیارهای نتایج (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) است.
مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)	IIP شامل ۳ اصل و ۱۰ معیار می‌باشد، ۴ معیار از ۱۰ معیار استاندارد متناظر با تدوین برنامه، ۴ معیار دیگر با اجرا و ۲ معیار آخر متناظر با اصل سوم یعنی بازنگری است. در آغاز برنامه‌ی برای توسعه‌ی کسب کار تدوین می‌شود، سپس آن برنامه اجرا می‌شود و در پایان نتایج حاصل از اجرای برنامه مورد بازنگری قرار می‌گیرد تا اطلاعاتی که از بازنگری به دست می‌آید در تدوین برنامه بعدی استفاده شود.
مدل فیلیپس	شرکت فیلیپس یکی از بنیان‌گذاران بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و از اعضای اصلی آن است، برنامه‌ی بهبود فراگیر در فیلیپس موسوم به BEST دارای رویکردهای جداگانه‌ای است ابزار بررسی فرآیند منابع انسانی متشکل از ۱۰ عنصر است: ۱. فرآیند

مدل‌ها	شرح
مدل استاندارد ایزو (ISO)	استراتژی منابع انسانی ۲. توسعه‌ی قابلیت سازمانی ۳. کارگزینی ۴. قابلیت توسعه‌ی کارکنان ۵. مدیریت استعداد ۶. مدیریت عملکرد ۷. پاداش و قردادانی ۸. ایمنی و بهداشت ۹. ارتباطات داخلی و خارجی ۱۰. سیستم‌های منابع انسانی و مدیریت داده‌ها. ISO (سازمان بین‌المللی استاندارد) یک فدراسیون جهانی متشکل از مؤسسات ملی استاندارد است (موسسه‌های عضو ایزو). استاندارد مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ که توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO) در سال ۱۹۸۷ پیشنهاد شده است اولین استاندارد بین‌المللی برای توسعه‌ی سیستم مدیریت کیفیت است که در حال حاضر، حدود ۱/۱ میلیون سازمان در ۱۸۰ کشور به کار می‌رود و به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای مورد استفاده برای بهبود سیستم مدیریت کیفیت در نظر گرفته می‌شود.
مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (PCMM)	مدل بلوغ قابلیت افراد شیوه‌های الگوبرداری و بهبود سازمانی را برای افزایش قابلیت سازمان ایجاد می‌کند و یک راهنمای مستند برای بهبود سازمان ارائه می‌کند. دستیابی به هر سطح بلوغ در PCMM به افزایش کلی قابلیت نیروی کار سازمان منجر می‌شود. این مدل برای اولین بار در سال ۱۹۹۵ منتشر شد. مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی شامل عناصر زیر است: ۱- سطوح بلوغ ۲- حوزه‌های فرآیندی ۳- اهداف ۴- اقدامات.

۲،۲ الگوی پایه: مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

جهت سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی و ارتقای مستمر آن‌ها از جایزه‌ی استاندارد ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود که بر مدل ۳۴۰۰۰ طراحی مبتنی شده است. هدف از آن بررسی نظاممند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است. این استاندارد در سال ۲۰۱۰ طراحی شده، در سال ۲۰۱۱ در ۶ شرکت به‌صورت آزمایشی به کار گرفته شد و از سال ۲۰۱۲ مورد استفاده شرکت‌ها به‌منظور ارزیابی و ارتقا سیستم منابع انسانی قرار گرفته است. سلسله مراتبی بودن و نیز تعریف دقیق اقدامات و توانمندی‌هایی که شرکت‌ها در هر سطح برای اجرا و ارتقا سیستم منابع انسانی بدان نیازمندند از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این استاندارد است. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود و توسعه‌ی آن‌ها

را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد کرد. استاندارد ۳۴۰۰۰ دارای هفت سطح بلوغ است که این مراحل، پایه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، توسعه‌ی منابع انسانی اثربخش و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان است و سازمان را برای نیل به استراتژی‌ها یاری می‌کند. هر سطح بلوغ یک مرحله‌ی تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. مدل ۳۴۰۰۰، ۱۴ فرآیند منابع انسانی را شامل می‌شود که ۲۰۰۰۰ امتیاز دارد و همچنین شامل ۱۲ متغیر در حوزه‌ی نگرش‌های منابع انسانی است که ۱۴۰۰۰ امتیاز دارد و در ۷ سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) وضعیت سازمان را ارزیابی کرده و به‌طور مستمر تعالی می‌بخشد (Gholipour et al, 2019).



شکل ۱ مدل پایه‌ای ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

۳ روش‌شناسی پژوهش

۳,۱ روش پژوهش

یکی از مشخصه‌های اصلی یک پژوهش علمی، استفاده از یک روش مناسب است. چرا که انتخاب یک روش مناسب، امکان دستیابی محقق را به پاسخ مناسب برای سؤالات و آزمون فرضیات رهنمون می‌کند (Khaki, 2011). به دلیل نیاز به درک عمیق ارزیابی فرآیندهای منابع انسانی به‌منظور تحلیل، پژوهش حاضر از نوع کیفی محسوب می‌شود. این تحقیق از لحاظ هدف، از نوع توسعه‌ای است. همچنین در قلمرو تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. تحقیق توصیفی شامل؛ مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. بیشتر تحقیقات علوم رفتاری را می‌توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد (Sarmad et al, 2018). در تحقیق حاضر جهت جمع‌آوری اطلاعات برای پی‌ریزی مبانی تحقیق همچون تعریف، عوامل و ضرورت‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای مانند مقالات و کتب لاتین و فارسی و در بخش میدانی تحقیق، از ابزار مصاحبه استفاده شده است تا اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردد. مصاحبه‌های تحقیق کیفی نیاز به استفاده از مهارت‌های مختلف مانند گوش دادن و توجه دقیق، برنامه‌ریزی دقیق و آماده‌سازی کافی دارد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مصاحبه مفید برای تحقق اهداف تحقیقاتی لازم است که پژوهشگران تا حد امکان تخصص خود را در زمینه‌های مرتبط با موضوع توسعه دهند تا بتوانند سؤالات آگاهانه مطرح کنند. از نظر فرآیند طراحی

مصاحبه، تصمیمات بسیاری وجود دارند که باید به‌دقت در نظر گرفته شوند مانند اینکه چه کسی مصاحبه کند، چه نوع مصاحبه‌ای انجام شود و چگونه داده‌های مصاحبه تحلیل خواهند شد (Duil, 2004).

۳,۲ ابزار گردآوری داده‌ها

مراحل مصاحبه در این پژوهش به شرح زیر اعمال شده است:

- ❖ **تعیین موضوع:** اولین مرحله در فرآیند مصاحبه تعیین اهداف و توصیف مفاهیم با موضوع مرتبط است. در پژوهش حاضر، ابتدا هدف اصلی که در واقع پاسخ به سؤال اصلی پژوهش یعنی طراحی مدلی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ در کسب‌وکارهای نوپا بود مشخص گردید و سپس مفاهیم مرتبط با آن به‌طور کامل مورد بحث قرار گرفتند.
- ❖ **طراحی:** در راستای تعیین هدف و محتوی مصاحبه با استفاده از مرحله‌ی تعیین موضوع، برنامه‌ریزی طرح مطالعه آغاز می‌شود. در تحقیق حاضر، پس از تعیین موضوع و انتخاب روش تحقیق مصاحبه برنامه‌ریزی کلی انجام مصاحبه‌ها طراحی شد. در این مرحله، سؤالات مصاحبه با استفاده از مفاهیم فرآیندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعیین شده است.
- ❖ **موقعیت مصاحبه:** انجام مصاحبه بر اساس راهنمای تنظیم‌شده صورت می‌گیرد. در پژوهش حاضر، پژوهشگر سعی کرده است در حین مصاحبه محیط

تعداد افراد بایستی در مطالعه‌ی ما انتخاب شوند تا پدیده‌ی موردنظر در مطالعه کیفی به‌طور کامل شناسایی شود. به‌طور ایده‌آل، ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه‌ی اشباع برسیم یعنی، جایی که داده‌های تازه جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کردیم، تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند (Khastar, 2008). در تحقیق حاضر، پژوهشگر پس از ۱۷ مصاحبه به نقطه‌ی اشباع رسید. به‌عبارت‌دیگر، اطلاعات جدیدی در صورت ادامه‌ی مصاحبه حاصل نخواهد شد. طبق نظر گوبا و لینکلن، بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی در تحقیقات کیفی شامل چهار معیار؛ اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری است: در معیار اعتبار، داده‌های پژوهش بایستی قابل پذیرش و قابل اعتماد باشند و این درگرو جمع‌آوری داده‌های حقیقی است. سؤال اصلی معیار انتقال‌پذیری این است که آیا یافته‌های پژوهش، قابل انتقال به سایر افراد نیز می‌باشند؟ (Guba & Lincoln, 1994)؛ بنابراین موردی که می‌تواند به تناسب داده‌ها کمک کند ارائه‌ی جزئیات بیشتری از مصاحبه‌شوندگان و ویژگی‌های آنان است. ارائه‌ی اطلاعاتی از قبیل جنسیت، میزان تحصیلات، تجربه‌ی فعالیت افراد در شرکت و سمت آن‌ها از جمله مواردی است که در این پژوهش، در مورد مصاحبه‌شوندگان ارائه شد. اطمینان‌پذیری از نظر مفهومی بسیار شبیه به پایایی است و زمانی حاصل می‌شود که محقق دقت علمی یافته‌ها را اثبات کرده باشد. در پژوهش حاضر، برای افزایش اطمینان‌پذیری تمامی یافته‌ها و تحلیل‌ها توسط محقق و یکی از مصاحبه‌شوندگان که امکان دسترسی وجود داشت، کنترل گردید. همچنین صدای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده نیز با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده ضبط شده است و یک نسخه کتبی از مصاحبه‌های ضبط‌شده تهیه گردید. ثبت مرحله‌به‌مرحله‌ی داده‌ها و توالی زمانی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها در تأییدپذیری اهمیت زیادی دارد. در پژوهش حاضر جهت تأییدپذیری، تمام یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها مستند شده و در هر مرحله ثبت و گزارش شده است و توسط تعدادی از خبرگان نیز مورد تأیید قرار گرفت.

۳، ۴ ابزار و مراحل تحلیل داده‌ها

به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش، از روش تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده‌ها است، این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند (Braun and Clarke, 2006). فرآیند شش مرحله‌ای برای تحلیل تم عبارتند از:

❖ مرحله‌ی ۱، آشنایی با داده‌ها

محقق برای آشنا شدن با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، لازم است خود را تا اندازه‌گیری در آن‌ها غوطه‌ور سازد، در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کنگذاری داده‌ها را شروع کند، یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه را خوانده است. درواقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی شروع شده است.

❖ مرحله‌ی ۲، ایجاد کدهای اولیه

امن و دوستانه ایجاد شود. همچنین ایجاد اطمینان برای مصاحبه‌شونده به جهت رازداری در اطلاعات، بیان هدف تحقیق و ذکر دلایل انتخاب مصاحبه‌شونده جهت مصاحبه موردنظر پژوهشگر بوده است.

❖ **نسخه‌برداری:** آماده کردن اطلاعات کسب‌شده در مصاحبه برای تحلیل را رونویسی یا نسخه‌برداری گویند. در این فرآیند یک مصاحبه شفاهی تبدیل به یک متن منسجم می‌گردد. در پژوهش حاضر، اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه روی برگه‌هایی که برای این منظور طراحی شده بود، یادداشت شد از جمله؛ اطلاعاتی مانند تاریخ مصاحبه، نام مصاحبه‌شونده و اطلاعات آموزشی و پژوهشی وی و مصاحبه با ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان به همراه کسب اجازه از آن‌ها همراه بود.

❖ **تحلیل:** تحلیل مصاحبه می‌تواند بخشی از نظریه‌سازی، آزمون نظریه یا کاربرد یافته‌ها باشد. هدف، عنوان، ماهیت و اطلاعات موجود در مصاحبه تعیین می‌کند که کدام روش برای تحلیل مصاحبه مناسب‌تر است. در این پژوهش از روش تجزیه‌وتحلیل تم استفاده شد که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. در پژوهش حاضر، بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در مرحله‌ی اول داده‌ها به‌دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر، چندین بار تکرار شد. کدهای اولیه استخراج شد و بعد از آن تم‌های فرعی مشخص و در مرحله‌ی بعد نیز تم‌های اصلی از تم‌های فرعی استخراج شد.

❖ **اعتبار:** در یک مطالعه کیفی، اعتبار بر میزانی که مشاهده محقق توانسته است موضوع مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را منعکس کند، اشاره دارد. در تحقیق کنونی برای تأیید یافته‌های حاصل از تجزیه‌وتحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، اعتبار و پایایی این یافته‌ها مورد بحث و آزمون قرار گرفت که در ادامه ارائه خواهد شد.

❖ **گزارش دهی:** فرآیند برقراری ارتباط بین یافته‌های مصاحبه با استفاده از روش‌هایی که بر اساس معیارهای علمی به کار گرفته شده، در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی و ارائه‌ی نتایج به‌صورت نوشتاری می‌باشد. هدف از گزارش دهی ارائه یافته‌های مهم و قابل اعتماد به سایر پژوهشگران و یا جامعه است.

۳، ۳ جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری در این پژوهش شامل؛ مدیران منابع انسانی و مؤسسان کسب‌وکارهای نوپای مستقر در شهر تهران است. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری همگون استفاده شده است. در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه

می‌کند و با تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آنچه یک تم درباره آن بحث می‌کند مشخص می‌شود و تعیین می‌شود که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را دربر دارد. در این مرحله ۱۴ تم اصلی شناسایی گردید.

❖ مرحله ۶، بازبینی نهایی و تهیه گزارش

مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی و فرعی را به صورت کامل و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل؛ تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. (Khastar, 2008).

۴ تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل یافته‌های پژوهش یکی از مهمترین مراحل پژوهش است که در آن سعی می‌شود ارتباط پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و هدف پژوهش تعیین گردد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با مدیران منابع انسانی و مؤسسان کسب‌وکارهای نوپا جمع‌آوری شده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و سپس به طور کامل نگارش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های این پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شده است. ابتدا متون مصاحبه عیناً نگارش، بررسی و کدگذاری شد و از این طریق مفاهیم مرتبط استخراج گردید. این مفاهیم در قالب دسته‌های مفهومی که نشان‌دهنده یک مفهوم واحد هستند، تقسیم‌بندی شده‌اند و این دسته‌ها نیز در قالب تم‌های اصلی ارائه شده است.

در ابتدا از مصاحبه‌های صورت گرفته ۲۹۷ کد فرعی به دست آمد که بر اساس مفاهیم مشابه ابتدا کدها خلاصه و به ۳۵ تم فرعی B جمع شد. در نهایت آن‌ها در قالب ۱۴ تم اصلی در جدول شماره ۲ ارائه گردید.

مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنا شده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای مفهومی اولیه از داده‌ها است، کدها یک ویژگی از داده‌ها را معرفی می‌کنند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. در پژوهش حاضر، کدگذاری به روش دستی انجام گرفته است و در این مرحله ۲۹۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید.

❖ مرحله ۳، جستجوی کدهای گزینشی (شاخص‌ها)

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه‌ی خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در این مرحله، برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند درحالی‌که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده و بقیه نیز حذف می‌شوند. در پژوهش حاضر، پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام شده است.

❖ مرحله ۴، بازبینی تم‌ها

مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول، شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم، اعتبار تم‌های فرعی در ارتباط با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در پژوهش جاری در مجموع ۴۴ تم فرعی استخراج شد.

❖ مرحله ۵، تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی

مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه‌ی رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. در این مرحله، محقق تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده تعریف می‌کند و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را با کمک روش‌شناسی‌های مبانی نظری و دیگر مباحث تحلیل

جدول ۲ ابعاد مستخرج از تحلیل داده‌های پژوهش

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی / مؤلفه‌ها
طراحی و تغییرات ساختار سازمانی	تغییرات مداوم ساختار سازمانی به دلیل رو به رشد بودن (1B1) ارتباطات مؤثر و تسهیم اطلاعات (1B2) ساختار مسطح (فلت) و مطلع بودن کارکنان (1B3)
اقدامات تجزیه و تحلیل شغل	شرح وظایف مکتوب به صورت کلی 2B1 طراحی تجزیه و تحلیل شغل به صورت مکتوب (در حال اقدام) 2B2
برنامه‌ریزی منابع انسانی	دستورالعمل مدون برای جذب 3B1 جذب بر اساس نیازسنجی 3B2 برنامه‌ریزی برای افراد تازه استخدام 3B3 وجود گریپینگ شاغل 3B4
سلامت کارکنان	ارتباطات دوستانه بین مدیریت و کارکنان 4B2 جلسات تبادل نظر 4B1 دورکاری در شرایط کرونا 4B3
مدیریت عملکرد	ارزیابی توسط سرپرست مستقیم از طریق شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPIs) 5B1

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی / مؤلفه‌ها
فرآیند حقوق و مزایا	مشوق برای تقویت انگیزه‌های کارکنان 5B2
	ارائه‌ی بازخوردهای عملکرد در جلسات منظم 5B4
	تعیین حقوق و دستمزد بر اساس بازار کار 6B1 تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد برای حقوق و مزایا 6B2 فرم‌های نظرسنجی برای حقوق و مزایا 6B4
فرآیند آموزش	برنامه‌های آموزشی و فرصت رشد برای کارکنان 7B1 برگزاری دوره‌های آموزشی برای افراد تازه استخدام 7B2 تسهیم دانش بین کارکنان 7B3
	منتور برای افراد تازه استخدام 8B1 فعالیت‌های منتورینگ 8B2
	تحلیل شایستگی‌ها به‌صورت کلی 9B1
تیم‌سازی و توانمندسازی	تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری تیمی 10B1 زمان‌بندی و بودجه‌ی مورد نیاز هر تیم 10B2 جبران خدمات تیمی 10B3
	انگیزه‌ی بالای خلاقیت و نوآوری 11B1 ایجاد فضای مناسب برای ارائه‌ی پیشنهادت 11B2 شناسایی مشاغل کلیدی 12B3 شناسایی افراد مستعد 12B4
	نوآوری و پیشنهادات
جانشین پروری و مدیریت استعداد	پاداش‌های مالی یا غیرمالی برای عملکرد بالا 13B2 شرح اخلاق و ارزش‌ها در جلسات توسط مدیر 13B3
	مطلع بودن کارکنان از چشم‌انداز سازمان 14B1 برنامه‌های منابع انسانی کوتاه‌مدت 14B2
	همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان
پیاده‌سازی اخلاق و ارزش‌ها	

جدول ۳ تم‌های اصلی مستخرج از پژوهش و مدل ارزیابی فرایندهای منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا

شماره تم	عنوان تم	شماره تم	عنوان تم
۱	طراحی و تغییرات ساختار سازمانی	۸	فعالیت‌های منتورینگ
۲	تجزیه و تحلیل شغل	۹	تحلیل شایستگی‌ها
۳	برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۰	تیم‌سازی و توانمندسازی
۴	سلامت کارکنان	۱۱	نوآوری و پیشنهادات
۵	مدیریت عملکرد	۱۲	جانشین پروری و مدیریت استعداد
۶	حقوق و مزایا	۱۳	پیاده‌سازی اخلاق و ارزش‌ها
۷	آموزش	۱۴	همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان

۵ بحث و نتیجه‌گیری

مصاحبه‌های صورت گرفته ۲۹۷ تم فرعی به دست آمد که ابتدا تم‌های فرعی با یکدیگر مقایسه شده و تم‌هایی که از نظر مفهومی مشابه بودند را به تم‌های فرعی B جمع کردیم و در نهایت، در قالب ۱۴ تم اصلی مشخص گردید.

اولین تم اصلی ما طراحی و تغییرات ساختار سازمانی است. بیشتر کسب‌وکارهای نوپای موردنظر در این پژوهش دارای ساختار تیمی و یا مسطح بودند. با توجه به ماهیت این نوع از کسب‌وکارها که به دلیل رو به رشد بودن، تغییرات تیمی و ایده‌های جدید، با چرخش‌های زیادی روبه‌رو است، ساختار سازمانی مدام در حال تغییر می‌باشد. ارتباطات مؤثر و دوستانه‌ای که بین کارکنان و مدیران ارشد وجود دارد، تسهیم اطلاعات و هماهنگی میان کارکنان و مدیران را به‌خوبی فراهم

سؤال اصلی تحقیق این بود که چگونه می‌توان مدلی را به‌منظور ارزیابی فرایندهای منابع انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ در کسب‌وکارهای نوپا طراحی کرد؟ مدل ۳۴۰۰۰ برای پاسخگویی به این مسئله ایجاد شده است تا بتواند به‌طور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را ارزیابی و سازمان‌ها را در جهت ایجاد و ارتقا آن‌ها یاری کند. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود را فراهم کرد. در این پژوهش، بعد از مصاحبه با ۱۷ نفر از مدیران منابع انسانی و مؤسسان کسب‌وکارهای نوپا در صنایع مختلف و نگارش کامل مصاحبه‌ها، در ابتدا از

تحلیل شایستگی‌ها نهمین تم اصلی است. در بیشتر کسب‌وکارهای مورد نظر در این پژوهش، شرایط کلی مشاغل مشخص است، ولی هنوز شایستگی‌های تخصصی مشاغل‌ها شناسایی نشده است. یکی از دلایلی که در برخی از مصاحبه‌ها عنوان شد، می‌تواند این مسئله باشد که با تغییرات سریع تکنولوژی، تغییرات تیمی در استارت‌آپ‌ها صورت می‌گیرد؛ بنابراین، به راحتی فرصت شناخت شایستگی مشاغل فراهم نمی‌شود. تیم‌سازی و توانمندسازی دهمین تم تشکیل شده است. از آنجایی که بیشتر کسب‌وکارهای نوپا دارای ساختارهای تیمی هستند؛ بنابراین، در تیم‌سازی از قدرت خوبی برخوردار هستند. تقویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری تیمی در بیشتر این نوع از کسب‌وکارها به‌طور کامل وجود دارد و جبران خدمات تیمی به‌منظور افزایش انگیزه‌ی کارکنان در نظر گرفته شده است. از تیم‌های کاری در زمینه‌ی مذاکره، طوفان فکری، حل مسئله و تعارضات نیز استفاده می‌گردد. نوآوری و پیشنهادات، یازدهمین تم اصلی است. داشتن خلاقیت و نوآوری لازمی کار در کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد و به‌عبارت‌دیگر، استارت‌آپ بدون داشتن کارکنان خلاق و نوآور نمی‌تواند در بازار رقابت باقی بماند. مصاحبه‌شوندگان هم به این نکته تأکید داشتند که به دلیل تغییرات سریع تکنولوژی، کارکنان به‌طور مداوم بدنبال ایده‌های جدید هستند و خلاقیت و نوآوری از ویژگی‌های اصلی کارکنان کسب‌وکارهای نوپا است. ایجاد فضای مناسب برای ارائه‌ی ایده و پیشنهادات نیز به‌وفور در این نوع از کسب‌وکارها وجود دارد. جانشین پروری و مدیریت استعداد، دوازدهمین تم تشکیل شده است. با توجه به نوپا بودن این نوع از کسب‌وکارها، دستورالعمل مدونی برای جانشین پروری وجود ندارد و معمولاً افراد دارای چند تخصص هستند. شناسایی مشاغل کلیدی در تعداد کمی از استارت‌آپ‌ها صورت گرفته است و جذب افراد با عملکرد بالا هم یکی از محدودیت‌های این نوع از کسب‌وکارها است. بیشتر کارها به‌صورت تیمی انجام می‌شود و جبران خدمات هم برای عملکرد بالا بیشتر به‌صورت تیمی در نظر گرفته شده است. پیاده‌سازی اخلاق و ارزش‌ها، سیزدهمین تم اصلی است. به‌طور معمول اخلاق و ارزش‌ها در این نوع از کسب کارها به‌طور شفاهی تشریح می‌شود و منشور اخلاقی به‌صورت مکتوب در بیشتر آن‌ها تدوین نشده است. همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمانی، آخرین تم تشکیل شده است. تغییرات سریع تکنولوژی، محدودیت‌های مالی و روبه رشد بودن مجموعه از جمله عواملی است که موجب شده کسب‌وکارهای نوپا دارای برنامه‌های کوتاه‌مدت منابع انسانی باشند و اهداف کوتاه‌مدتی را برای خود مشخص کنند و برای اینکه با استراتژی‌های سازمان همسو باشند، به کار و برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری نیاز دارند.

۶ پیشنهادها

۶,۱ پیشنهادهای اجرایی

با توجه به تم‌های استخراج‌شده از داده‌های پژوهش، در مورد هرکدام از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، پیشنهادهای اجرایی زیر را می‌توان ارائه داد:

کرده است و سرعت انتقال اطلاعات، هماهنگ شدن و چابکی بسیار بالاست. دومین تم اصلی ما اقدامات تجزیه‌وتحلیل شغل است، در بیشتر کسب‌وکارهای نوپا در پژوهش تجزیه‌وتحلیل شغل انجام شده است؛ اما نه به‌صورت تخصصی، بلکه عموماً ویژگی‌های کلی شغل مشخص شده است. طبقه‌بندی مشاغل در اکثریت صورت نگرفته است و در تعداد کمی از این کسب‌وکارها شایستگی‌های شغلی مشخص شده است. برخی از آن‌ها فاقد تجزیه‌وتحلیل شغل به‌صورت مکتوب هستند و معمولاً وظایف به‌صورت شفاهی برای کارکنان تشریح می‌شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی سومین تم اصلی است. در بیشتر این کسب‌وکارها جذب صرفاً بر اساس نیازسنجی و بدون برنامه‌ریزی قبلی صورت می‌گیرد که یکی از دلایل آن می‌تواند تغییرات لحظه‌ای در این نوع از کسب‌وکار باشد. با این حال، در بیشتر آن‌ها برای افراد تازه استخدام برنامه‌ریزی صورت گرفته است. در تعداد کمی از استارت‌آپ‌ها گزینش شغل وجود دارد که یکی از دلایل آن نزدیک بودن رده‌های شغلی است. سلامتی کارکنان چهارمین تم تشکیل شده است. در بیشتر این کسب‌وکارها به علت نوپا بودن هنوز به الزامات HSE توجهی نشده است، ولی با این حال، با توجه به شیوع بیماری کرونا در این دوره، برنامه‌ریزی‌های لازم برای دورکاری به‌خوبی صورت گرفته است. به دلیل اینکه فضای کسب‌وکارهای نوپا به‌گونه‌ای است که ارتباطات دوستانه و شفافیت بین مدیریت و کارکنان وجود دارد تبادل نظر و اطلاعات به راحتی میان آن‌ها صورت می‌گیرد. مدیریت عملکرد کارکنان پنجمین تم اصلی است. به‌طور معمول دستورالعمل مدونی برای ارزیابی عملکرد در این نوع از کسب‌وکارها وجود ندارد و در بیشتر آن‌ها با توجه به KPI های تعیین‌شده، ارزیابی توسط سرپرست تیم صورت می‌گیرد و در جلساتی که به‌صورت منظم برگزار می‌شود، بازخوردهای لازم ارائه می‌گردد و برای عملکرد مطلوب در برخی از این کسب‌وکارها نیز مشوق‌هایی در نظر گرفته شده است. حقوق و مزایا، ششمین تم تشکیل شده است. میزان حقوق در بیشتر کسب‌وکارهای نوپا بر اساس استارت‌آپ مشابه و بازار کار صورت می‌گیرد و تجربه و میزان تحصیلات نقش چندانی ایفا نمی‌کند و ارزیابی عملکرد در میزان حقوق تأثیرگذار نیست البته تمام کسب‌وکارهای موردنظر در این پژوهش اذعان داشتند که در صورت بهبود بازار کار و موفقیت، افزایش حقوق کارکنان را در اولویت اصلی خود، قرار داده‌اند. فرآیند آموزش هفتمین تم اصلی است. با وجود محدودیت‌های بسیاری که کسب‌وکارهای نوپا با آن روبه‌رو هستند؛ اما آموزش را در اولویت‌های خود قرار داده‌اند و در بیشتر این استارت‌آپ‌ها برای توانمند شدن کارکنان، برنامه‌های آموزشی در نظر گرفته شده است و فرصت رشد کاملاً برای کارکنان فراهم می‌شود.

فعالیت‌های منتورینگ هشتمین تم تشکیل شده است. بیشتر کسب‌وکارهای نوپا از منتور داخلی برای توانمند کردن کارکنان استفاده می‌کنند و در مواردی که به آموزش تخصص و مهارت‌های جدید احساس نیاز می‌شود، منتورهای خارج از شرکت تدارک دیده می‌شود. برای افراد تازه استخدام نیز یک منتور برای بازه‌ی زمانی مشخص تعیین شده است که فرد را برای رسیدن به سطح مورد نظر همراهی می‌کند.

- ۶,۱,۱ طراحی و تغییرات ساختار سازمانی**
- تدوین استراتژی شرکت و برنامه‌ی عملیاتی.
 - مشخص بودن تکنولوژی شرکت و تثبیت آن.
 - از قابلیت HRIS برای مدیریت مؤثر ساختار استفاده شود.
 - تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و طراحی ساختار بر اساس آن.
 - رعایت تعادل اثربخشی - کارایی و واحدهای کارایی محور (مثل عملیات، امور اداری) به واحدهای اثربخشی محور (مثل بازاریابی و فروش، منابع انسانی، تحقیق و توسعه) گزارش دهند.
- ۶,۱,۲ تجزیه و تحلیل شغل**
- شرح شغل و شرایط احراز همه‌ی مشاغل توسط واحد منابع انسانی تهیه شود و در اختیار کارکنان قرار گیرد.
 - همه‌ی وظایف، اختیارات، مسئولیت‌ها، معیار ارزیابی عملکرد، شرایط کاری و شرایط احراز (دانش، تجربه، مهارت، توانایی) در شرح شغل گنجانده شود.
 - شایستگی‌های شغلی شناسایی گردد و در شرح مشاغل موجود باشد.
 - از قابلیت HRIS برای انجام شرح شغل و گزینش شغلی استفاده گردد.
 - شرح مشاغل بر اساس نظر مصاحبه متصدی و سرپرست تیم و منابع بین‌المللی به‌طور مرتب مورد بازنگری قرار بگیرد.
 - شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای تحلیل شغل و گزینش شغلی شناسایی شود.
- ۶,۱,۳ برنامه‌ریزی منابع انسانی**
- جابه‌جایی داخلی نظم خاصی داشته باشد.
 - اطلاعات معتبر و قابل اعتماد از کارکنان و اطلاعات پیشرفت مسیر حرفه‌ای کارکنان در سیستم منابع انسانی موجود باشد.
 - دستورالعمل مدون برنامه‌ریزی و جذب، برند سازی کارفرما، تحلیل منظم بازار کار، حضور در مکان‌های هدفمند در کارمندیابی، آموزش مصاحبه شایستگی محور و گزینش شخصی به کار گرفته شود.
 - از قابلیت HRIS برای بهینه‌سازی جذب و برنامه‌ریزی استفاده شود.
- ۶,۱,۴ مدیریت عملکرد کارکنان**
- فرم‌های ارزیابی عملکرد مدون برای مدیران، سرپرستان تیم، کارمندان به‌طور مجزا تهیه و به‌صورت سالیانه ارزیابی انجام شود.
 - نتایج ارزیابی به پاداش مرتبط باشد.
 - برنامه‌ی مدونی برای پاداش فردی و تیمی بر اساس عملکرد وجود داشته باشد.
 - شاخص‌های ارزیابی عملکرد به‌صورت شفاف و مرتبط برای کلیه‌ی مشاغل و همه سطوح تعریف شود و به همه‌ی افراد اطلاع‌رسانی شود.
 - از قابلیت HRIS برای مدیریت فرم‌های ارزیابی و کارنامه عملکرد استفاده شود.
- ۶,۱,۵ حقوق و مزایا**
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای حقوق و مزایا شناسایی شود.
 - بخشی از میزان حقوق و مزایا بر اساس خروجی فرآیند ارزیابی عملکرد پرداخت شود.
 - بخشی از حقوق و مزایا بر اساس گزینش شغل و شاغل پرداخت گردد.
 - گزینش شغل به‌صورت ادواری بازنگری شود.
 - از قابلیت HRIS برای مدیریت مؤثر حقوق و مزایا استفاده گردد.
- ۶,۱,۶ فرآیند آموزش**
- فرآیند آموزش و توسعه‌ی کارکنان مرتبط با نتایج ارزیابی عملکرد صورت گیرد.
 - سوابق آموزشی و توسعه‌ای همه‌ی کارکنان نگهداری شود.
 - از قابلیت HRIS برای بهینه‌سازی ارزیابی دوره‌ها استفاده گردد.
- سلامتی کارکنان**

- از توانمندی‌های HRIS برای مدیریت سیستم پیشنهادات و نوآوری استفاده شود.

۶,۱,۱۱ جانشین پروری و مدیریت استعداد

- شناسایی نقش‌های کلیدی جهت توسعه و بهبود در اجرای جانشین پروری.
- طراحی برنامه‌هایی برای حفظ کارکنان کلیدی و نخبه.
- ارزیابی شایستگی‌های کارکنان با روش‌هایی مانند بازخورد و یا ارزیابی سرپرست.
- تهیهی فهرست افراد با عملکرد بالا و شایسته.
- مشخص کردن مسیر حرفه‌ای افراد مستعد و نخبه.
- از قابلیت‌های HRIS برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادها و جانشین پروری استفاده شود.

۶,۱,۱۲ پیاده‌سازی اخلاق و ارزش‌ها

- منشور اخلاقی با مشارکت مدیران و کارکنان تدوین شود و در دسترس تمام کارکنان قرار گیرد.
- پاداش‌های مالی و یا غیرمالی مانند ارتقا و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی برای افراد مستعد و کارکنان با عملکرد بالا انجام شود.
- در ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران به رفتارهای اخلاقی نیز توجه شود.

۶,۱,۱۳ همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمانی

- تعیین برنامه‌های بلندمدت و مشارکت واحد منابع انسانی در آن.
- مشخص بودن اهداف منابع انسانی.
- نقش فرد در تحقق اهداف شرکت مورد سنجش قرار بگیرد.
- تعیین اهداف کلان منابع انسانی برای پنج سال آینده.
- شناسایی وضعیت موجود ویژگی‌های منابع انسانی و تعیین برنامه‌های بهبود.

۶,۱,۷ فعالیت‌های منتورینگ

- اهداف موردنظر از منتورینگ، شایستگی‌های منتور و منتهی، نقش‌ها و مسئولیت‌های منتور، چگونگی انتخاب، توالی جلسات، روش نظارت بر روابط منتورینگ، دوره‌های مورد انتظار و نحوه تعامل منتهی و منتور مشخص گردد.
- از منتور و منتهی بازخورد گرفته شود و فعالیت‌های منتورینگ ارزیابی شود.
- از توانمندی‌های HRIS برای بهینه‌سازی منتورینگ استفاده شود.

۶,۱,۸ تحلیل شایستگی‌ها

- طراحی مدل شایستگی شرکت؛
- شناسایی شرح شغل و شرایط احراز همه مشاغل؛
- شناسایی شایستگی‌های تخصصی در تمام مشاغل؛
- شناسایی مشاغل کلیدی شرکت؛
- تهیهی پروفایل شایستگی برای کارکنان؛
- استفاده از قابلیت HRIS برای به‌روزرسانی شایستگی همه مشاغل.

۶,۱,۹ تیم‌سازی و توانمندسازی

- شایستگی‌های لازم برای تیم‌های کاری شناسایی و در اعضای تیم ایجاد شود
- از قابلیت HRIS برای بهینه‌سازی تیم‌سازی و توانمندسازی استفاده شود
- ایجاد تیم‌های خودگردان در شرکت که همه فعالیت‌های استخدام، پاداش، اخراج و بودجه‌بندی خود را انجام دهند
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای فعالیت‌های تیم‌سازی و توانمندسازی شناسایی شود.

۶,۱,۱۰ نوآوری و پیشنهادات

- برای نوآوری بودجه تخصیص داده شود.
- شاخص‌های کلیدی عملکرد برای نوآوری و ایده پردازی شناسایی شود.

۷ منابع

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Binesh, M., Dabiri, A. (2019). *Human Resources Competencies: A deep understanding of the interaction between individuals and businesses*. Tehran: Industrial

- Management Organization
Publications. (In Persian) relevant question? *Employee Relations*, 38(5), 665 – 681.
- Bohoris, G. A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 30-43.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:77-101.
- Campatelli, G., Citti, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 691-704.
- Carrión-Garcia, A., Grisales, A. M., & Papic, L. (2017). Deming's chain reaction revisited. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21(2), 264-271.
- Curtis, B., Hefley, W. E., and Miller, S.(1995), *Overview of the People Capability Maturity Model*, Technical Report, Software Engineering Institute.
- De Cieri, H. L., Kramer, R., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human resource management in Australia. Strategy-people-performance*. Sydney: McGraw-Hill Education.
- De Waal, A. (2016). *Does Investors in People affect organisational performance: a*
- Gholipour, A.; Mohammad Esmaeili, N.; Dabiri, A. (2019). *Model 34000 of Human Resources*. Tehran: Mehraban Publications. (In Persian)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Jacob, R. A., Madu, C. N., & Tang, C. (2012). Financial performance of Baldrige Award winners: a review and synthesis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(2), 233-240.
- Jacobs, B., & Suckling, S. (2007). Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case. *The TQM Magazine*, 19(4), 368-378.
- Khaki, Gh. (2011). *Research method with an approach to dissertation writing*. Tehran: Baztab Publications. (In Persian)
- Khastar, H. (2008). *Investigating the factors affecting national self-efficacy in the field of science and technology, human resource management orientation*. Master thesis, Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian)
- Kumar, M. R. (2007). Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Magazine*, 19(3), 245-258.

- Kumpikaite, V. (2007). Human resource training evaluation. *Engineering economics*, 5 (55), 29-36.
- Mukherjee, S. (2013). PCMM: Human Development Technology and People Process for the Future. Available at SSRN 2226823.
- Philips.E. (2004). Process Survey Tool for Human Resource Management. *European Quality Management*, Vol.5, No.16, pp5-27.
- Prybutok, V., Zhang, X., & Peak, D. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(3), 118-129.
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), 440-457.
- Safari, H.; Gholami, N.; Ebadi Ziaei, A. (2015). *Organizational excellence models*. Tehran: Mehraban Publications. (In Persian)
- Sarmad, Z.; Bazargan, A.; Hejazi, E. (2018). *Research method in behavioral sciences*. Tehran: Agah Publications, Thirteenth edition. (In Persian)
- Soltani, M. (2007). *Human Resource Development Standard: Familiarity with the Human Resources Investors Standard (IIP)*. Tehran: Nourbakhsh Publications. (In Persian)
- Zare, M. S., Tahmasebi, R., & Yazdani, H. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*, 24(3), 610-634. (In Persian)