



## Identifying and developing strategic human resource management processes for businesses

**Samane Lajevardi**, Assistant Professor, Department of Management, Ershad Damavand Institute of Higher Education, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article History

Received: 10 February 2025

Revised: 11 May 2025

Accepted: 20 July 2025

#### Keywords

Pivotal indicators,  
Specific roles,  
Processes,  
Strategic human  
resource management,  
Combined approach.

#### Corresponding Author Email:

S.lajevardi@e-damavandihe.ac.ir

In the present study, mental patterns about human resource processes and specific roles of managers for implementing processes and their development have been analyzed. Also, indexing for each grouping or mental pattern and its central indicators for developing strategic human resource management processes has been identified and analyzed. The statistical population is 26 small and medium-sized industrial companies in Tehran that benefit from the presence of strategic human resource managers in their structure. Therefore, 26 managers or strategic human resource managers of these companies through purposeful sampling to participate in the implementation stages of the method. After performing Q factor analysis, 8 factors were revealed in the factor matrix, such as "developers of successful teamwork and networking knowledge", "those who successfully integrate information technology tools", "The policymakers who created valuable resources". Also, based on the standard score and array tables, a pivotal index has been presented in each factor. The most important roles of managers have also been explained based on the most distinctive views. Such as the necessity of playing a role for internal strategic alliances to create more insight and knowledge among stakeholders, playing the role of strategic decision-making, etc., have been specified. Therefore, the contribution of innovations based on the results of the present study to the development of strategic human resource management processes has been presented in four parts: a) identifying and presenting the first to eighth mental patterns, b) interpreting mental patterns, c) presenting pivotal indicators, and d) explaining specific roles.

#### How to cite this article:

Lajevardi, S. (2025). Identifying and Developing Strategic Human Resource Management Processes for Businesses Case Study: Small and Medium Industrial Companies in Tehran, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 193-213. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.505504.2117>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## Extended Abstract

### Introduction

Processes and strategies are related to the pillars of management and human resources. Each process is a set of related actions in an important area of human resource management. Performance management and evaluation at the individual, unit, and organizational levels, to examine the degree of alignment of management processes with macro strategies and organizational goals, is a sign of competitive advantage and a prerequisite for realizing internal processes. The link between unit performance and macro strategy indicates strategic alignment in the organization, and the necessity for the sustainability of this alignment is the existence of alignment between internal laws, policies, and strategic human resource management processes.

### Methodology

The main goal of Q-study is to reveal thinking patterns and discover and analyze mental patterns. This method provides capacity and dynamism for guiding, formulating, and advancing policy in policy research, an area where its use is still limited. First, the discourse space about human resource processes was identified, and 270 phrases or propositions were extracted. Considering the lack of semantic overlap, non-repetition, similarity of meaning, and ambiguity of the propositions, they were edited, deleted, modified, and reduced to 50 final phrases. After the final stage of their validity and reliability, the Q-set was designed, and this set was provided to the participants as Q-samples on cards of appropriate size. The statistical population is 26 small industrial companies in Tehran that benefit from the presence of strategic human resource managers in their structure, so the participants from these companies were selected through purposive sampling. Since people express their subjective preferences by ranking statements in sequential categories, factor analysis has been used to show patterns in the relationship between different statements.

### Results and Discussion

In this study, through the Q method, which combines statistical and quantitative procedures and objective and interpretive structural approaches to reality, the results and analyses are presented through factor analysis and matrix tables, and comparison of factor scores. The standard deviation for each mental pattern was measured to obtain an approximate estimate of the items that have the highest diversity of views among the participants. The eigenvalue of each mental pattern in the column and the dispersion of the mental pattern or the share of variance explained for each, as well as the cumulative amount of their eigenvalue in the column, is about 83 percent, which indicates the correlated and internal beliefs. Thus, 8 columns, including factors 1 to 8, showed the mental patterns through the factor analysis matrix. To recognize the importance of mental patterns (factors), the standard score criterion and the number of participants are used. Based on the content of completely opposing and completely agreeing views in 8 mental patterns and based on the highest arrays and standard scores, the most important mental pattern, pivotal indicators, and specific roles have been explained.

### Conclusion

Considering the purpose of the Q method and the interpretability criteria of mental patterns one to eight and based on the participants' mindset, the results and findings have been presented and analyzed in four parts: a) identifying and presenting mental patterns, b) interpreting mental patterns, c) presenting pivotal indicators, and d) explaining specific roles. Therefore, A and B) eight mental models were revealed, and the interpretation and naming of each mental model were carried out to represent the content of the views in a semantic format that expresses the interpretation of the first to eighth mental models about the development of strategic human resource management processes. C) Presentation of pivotal indicators: 'The extent of successful knowledge development in teamwork and networking (first indicator), The extent of organizational change and transformation (second indicator), The extent of benefiting from advanced and specialized knowledge (third indicator), The extent of successful experiences in managing the retirement process (fourth indicator), The extent of efficiency of specialized, professional, and academic knowledge (fifth indicator), The extent of successful measures to integrate information technology tools (sixth



indicator), The extent of strategic policy-making in creating valuable resources (seventh indicator), The extent of applying practical and technical methods in procedures and processes (eighth indicator). D) Explanation of specific roles and their importance. Such as the necessity of playing the first and third role: formation or strengthening of internal strategic alliances, and creates insight and More knowledge among stakeholders. The necessity of playing the second role: Learning the skills of problem solving, negotiation, change, and making complex decisions. The necessity of playing the fourth role: Playing a role for the personal development of managers and employees, and continuously improving their competencies. The necessity of playing the fifth role: The necessity of playing the role of empowerment and organizational ability. This role can lead to the identification and development of strategic human resource management processes by identifying key performance indicators (KPIs) and improving the effectiveness of talent management and succession planning, as well as analyzing the degree of alignment with the company's strategy, and improved each year through a review based on business needs.

**Keywords: Pivotal indicators, Specific roles, Processes, Strategic human resource management, Combined approach**



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.505504.2117

مقاله پژوهشی

### شناسایی و توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کارها

سمانه لاجوردی\*، استادیار، دانشکده مدیریت موسسه آموزش عالی ارشاد دماوند، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف پژوهش، شناسایی و توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کارها است. لذا الگوی ذهنی و شاخص‌های محوری آن برای توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی شناسایی و تحلیل می‌شود. جامعه آماری، ۲۶ شرکت صنعتی کوچک و متوسط در شهر تهران است که از وجود مدیران راهبردی منابع انسانی در ساختار خود بهره‌مند هستند. لذا تعداد ۲۶ مدیر یا مدیر راهبردی منابع انسانی این شرکت‌ها که به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی واقف هستند، از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. با اجرای تحلیل عاملی کبوی، ۸ عامل در ماتریس عاملی آشکار شد و بر اساس عبارات رتبه‌بندی‌شده در هر عامل، تفسیر دیدگاه‌ها ارائه شده و بر اساس بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها، تفسیر و نام‌گذاری هر الگوی ذهنی انجام شده است. مانند نام‌گذاری «توسعه‌دهندگان دانش موفق کارگروهی و شبکه‌سازی» برای الگوی ذهنی اول. همچنین بر اساس میزان امتیاز استاندارد و جداول آرایه‌ها، شاخص‌های محوری ارائه شده است. مهم‌ترین نقش‌های مدیران نیز بر اساس متمایزترین دیدگاه‌ها (بالاترین سطح عدم توافق) تبیین شده است. مانند ضرورت ایفای نقش برای ائتلاف راهبردی داخلی با هدف ایجاد بینش و دانش بیشتر بین ذینفعان، ایفای نقش تصمیم‌سازی‌های راهبردی و ضرورت وجود مهارت‌های حل مساله، مذاکره، و... اختصاص یافته است. بنابراین، سهم نوآوری پژوهش در چهار محور توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی است: الف) شناسایی و ارائه الگوی ذهنی اول تا هشتم، ب) تفسیر الگوهای ذهنی، ج) ارائه شاخص‌های محوری، و د) تبیین نقش‌های خاص.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۹</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> شاخص‌های محوری، نقش‌های خاص، فرآیندها، مدیریت راهبردی منابع انسانی، رویکرد ترکیبی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> lajevardi@e-damavandihe.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: لاجوردی، سمانه (۱۴۰۴). شناسایی و توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کار. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶)، ۱۹۳-۲۱۳.

## ۱. مقدمه

بهبود و ارتقای منابع انسانی، رویه‌های عملیاتی استاندارد، امکانات کاری و انگیزه، تأثیر بسیاری بر عملکرد کارکنان دارند [۴۴]. مدیریت و ارزیابی عملکرد در سطح فرد، واحد و سازمان، با هدف بررسی میزان همسویی فرآیندهای مدیریت با اهداف سازمان، پیام‌آور مزیت رقابتی و از الزامات تحقق فرآیندهای داخلی هر نهاد ملی و بین‌المللی است. اجرای موفق فرآیندهای منابع انسانی، عملکرد موفق واحدها را شکل می‌دهد و این عملکرد، تعیین‌کننده عملکرد موفق سازمان است. وجود پیوند بین عملکرد واحدها با عملکرد کلی شرکت، بیانگر همسویی راهبردی در سازمان است و لازمه پایداری این همسویی، وجود همراستایی بین قوانین داخلی و سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت است.

پدیده‌های مدیریت، به‌ویژه آن‌ها که در تقابل نظریه و عمل قرار دارند، از طریق منظری فرآیندی و روایتی به‌طور فزاینده مورد بررسی قرار می‌گیرند [۱۷]. این رویکرد به محققان اجازه می‌دهد تا اطلاعات را نظام‌مند کنند و نظریه‌پردازی به شیوه‌ای دقیق‌تر را در پیش گیرند. همچنین در کاوش، مشاهده و شناسایی مؤلفه‌ها، فعالیت‌ها و رویدادهای مختلف یک پدیده خاص در مطالعات مدیریت مؤثر است. این چارچوب به‌طور خاص توسعه روش شناختی را در شش مرحله «درک حوزه موضوع/مساله، درک داده‌ها، آماده‌سازی داده‌ها، داده‌کاوی، ارزیابی دانش کشف‌شده، و استفاده از دانش کشف‌شده» ارائه می‌کند [۳].

بررسی فرآیند، تحلیل و کشف دیدگاه‌ها و بحث در مورد بازنمودهای اجتماعی، مقایسه ساختاری راهکارهای رفع تعارضات به شیوه علمی، ارائه تفسیر و تحلیل علمی و دقیق، و به‌ویژه تبیین جامع‌تر الگوهای ذهنی، نقطه عطف برای پژوهش‌های آینده است. زیرا اندیشه در فعالیت‌های گفتمانی پژوهش‌ها و بافت گفتمانی آن به‌طور عمیق‌تر، پویایی بیش‌تر در یافته‌ها را نشان داده است [۳۰]. در روش‌شناسی جدید، این باور که ذهنیت و تجربه به‌طور گفتمانی ساخته می‌شود، به معنای ضرورت توجه به فرآیند پژوهش با محوریت بافتی است که گفتمان‌ها در آن رخ می‌دهد [۹]. در مطالعات مدیریت سؤال مهم این است که آیا ذی‌نفعان در صنعت، دستگاه‌های اجرایی، وزارتخانه‌های بهداشت، محیط زیست، یا جامعه مدنی نیاز به اقدام را درک می‌کنند و از یافته‌های پژوهش حمایت می‌نمایند؟ در این حمایت، چه سیاست‌هایی باید از نظر ذی‌نفعان در اولویت قرارگیرد و اقدامات تا چه حد باید سخت‌گیرانه باشد؟ در نهایت، چه بازیگرانی از شرکت‌های مورد مطالعه، سازمان‌های دولتی، ادارات محلی باید درگیر شوند [۱۲]. دنینگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) این دیدگاه‌ها را روایت‌های اجتماعی نامید که ایده‌آل‌ها را نشان می‌دهد و بیانگر طرح‌واره‌های مفهومی هستند [۱۰].

مساله بیشتر مدیران، وجود محدودیت‌های شناختی برای شناسایی و توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و چگونگی ایجاد بهترین همسویی بین این فرآیندها با استراتژی‌های کسب و کار است [۱۶]، [۴۴]. همچنین شواهد تحقیقاتی مانند چهاردهمین گزارش ملی مدیریت منابع انسانی ایران (۱۴۰۴)<sup>۲</sup> نشان می‌دهد سازمان‌ها در سال ۱۴۰۳، در بخش فرآیندهای منابع انسانی، از کل ۲۰۰۰۰ امتیاز موفق به کسب ۵۵۷۱ امتیاز معادل با ۲۸ درصد شده‌اند. در سال ۱۴۰۳، در بخش نگرش‌های منابع انسانی از کل ۱۴۰۰۰ امتیاز، سازمان‌های شرکت‌کننده در ارزیابی، ۸۱۰۶ امتیاز معادل با ۵۸ درصد کسب کرده‌اند. رضایت شغلی از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۳، ۱۱ درصد کاهش داشته است. این موضوع در زیربخش‌های رضایت از حقوق و مزایا با کاهش ۲۷ درصد و رضایت از ارتقا با کاهش ۱۸ درصد، در بازه ۸ ساله به‌طور مشخصی نمایان است [۴۵]. بر این اساس، مدیران نیازمند بررسی و تحلیل موضوعات اساسی مدیریت و سازمان، و شناسایی و توسعه فرآیندهای منابع انسانی برای مدیریت راهبردی این حوزه هستند. نقش بی‌بدیل منابع انسانی در تحول و هر گونه توسعه در سطح حکمرانی و دیگر سطوح، ضرورت ایفای نقش‌های جدید برای توسعه فرآیندهای منابع انسانی و مدیریت راهبردی آن را فراهم ساخته است. مفهوم الگوهای ذهنی، باورها و نگرش‌ها درباره راهبردهای فرآیندی مدیریت منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی یا شرکای راهبردی شرکت‌های صنعتی کوچک و متوسط، چه ارزش‌گذاری‌های مشترک یا متمایزی درباره موضوع فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و توسعه آن دارند و انواع گروه‌بندی الگوهای ذهنی کشف‌شده چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مبانی نظری.** کسب و کارهای کوچک بستر مناسبی برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینی هستند. می‌توان از چرخش و انطباق استراتژیک برای مقابله با چرخه زوال در کسب و کارها استفاده نمود. زیرا رهبری انطباقی و گستره تغییر بر انطباق استراتژیک، و ادارک مدیران بر

<sup>۱</sup> Dening

<sup>۲</sup> این گزارش به مناسبت چهاردهمین سال نکوداشت روز ملی منابع انسانی در ۲۵ فروردین ۱۴۰۴ ارائه شد و وضعیت منابع انسانی ۱۰۲۷ سازمان و نتایج نظر سنجی

در حدود دو میلیون نفر در مورد نگرش‌های منابع انسانی را تقدیم مدیران و کارکنان کشور نمود [۴۵].

چرخش استراتژیک تأثیر دارد (۳۷). هر تغییری در مدیریت استراتژیک، ضرورت تغییر در فرآیندهای منابع انسانی را فراهم می‌آورد و همسویی بین اقدامات منابع انسانی، و نیز همسویی اقدامات منابع انسانی با استراتژی کلان سازمان را ضروری می‌سازد. فرآیندهای چهارده‌گانه منابع انسانی، اهمیت بالایی برای مزیت رقابتی سازمان دارند. رهبران و مدیران و متخصصان منابع انسانی باید ضمن آینده‌نگری و نگاه بلندمدت به اهداف، توجه به فرآیندها و افراد داشته و به نقش‌های حیاتی مانند توسعه‌دهنده سرمایه انسانی، شریک راهبردی سازمان و متخصص کارکردی نیز واقف باشند [۳۶]. این نقش‌ها بر این اصل دلالت دارد که «منابع انسانی تمایز و مزیت ایجاد می‌کنند»، در واقع آنچه مزیت رقابتی نهفته ایجاد می‌کند ایده‌پردازی‌های منابع انسانی و به‌کارگیری خلاقانه آن است [۴۳]. فرآیندهای منابع انسانی در هفت سطح بلوغ، ۱۴ فرایند را شامل می‌شود که به ترتیب از سطح مقدماتی تا سطح متعالی، عبارتند از: طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی؛ تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل؛ روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی؛ مدیریت عملکرد کارکنان؛ حقوق، مزایا و پاداش؛ آموزش، یادگیری و مدیریت دانش؛ مربی‌گری و منتورینگ؛ تحلیل و توسعه شایستگی‌ها؛ تیم‌سازی و توانمندسازی؛ پیشنهادها و نوآوری مستمر؛ مدیریت استعداد و جانشین پروری؛ مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی؛ و رهبری و استراتژی منابع انسانی [۴۵]، [۱۶]. بودزینسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه خود درباره مفاهیم معاصر مدیریت راهبردی منابع انسانی در زمینه چالش‌های توسعه پایدار، به مهمترین اقدامات راهبردی مانند ارتقای نقش راهبردی منابع انسانی در تدوین استراتژی کسب و کار، درک نقش راهبردی متخصصان منابع انسانی در جایگاه شریک راهبردی سازمان و... پرداخته‌اند (شکل ۱).

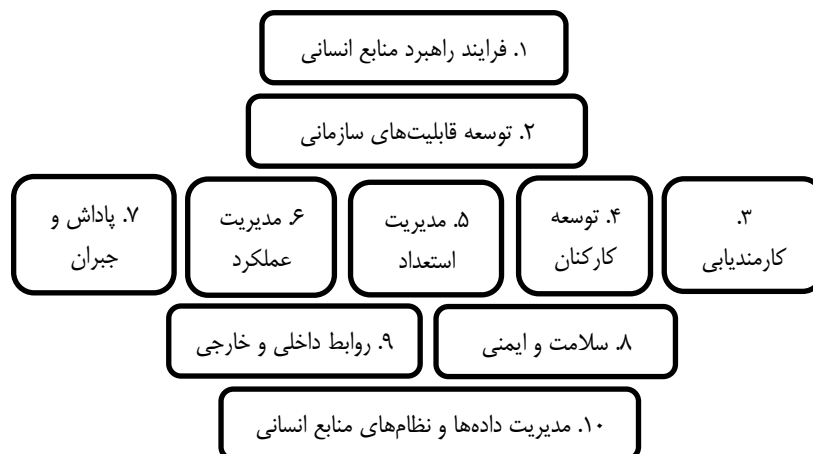
1	ارتقای نقش استراتژیک منابع انسانی با این اعتماد و تضمین که منابع انسانی در همه سطوح تدوین استراتژی کسب و کار و فرآیندها مشارکت دارند.
2	منابع انسانی راهبردی به‌طور فعال در تدوین استراتژی کسب و کار مشارکت دارند و نقش خود را در فرآیند تصمیم‌گیری ضروری تشخیص می‌دهند (۷۲ درصد)
3	نقش منابع انسانی در تبدیل اهداف کسب و کار به راهبردهای عملی منابع انسانی تجلی یافته است. لذا یافته محوری مطالعه، وجود متخصصان منابع انسانی است که خود را شریک راهبردی سازمان می‌دانند.
4	اهمیت منابع انسانی در هدایت نتایج کسب و کار از طریق مدیریت استعداد مؤثر و فرهنگ‌سازی سازمانی است (۶۸ درصد)
5	نقصان، عدم کفایت و اهمال یا غفلت مدیران از حمایت و پشتیبانی، و واقعیت وجود منابع ناکافی به عنوان موانع اصلی اجرای موفق مدیریت منابع انسانی راهبردی (SHRM) شناسایی شده است (۶۱ درصد).

شکل ۱. مهم‌ترین اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان [۶]

منابع انسانی راهبردی، عامل ضروری برای همسویی شیوه‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلی کسب و کار هستند. لذا هنر رهبران به‌ویژه در صنعت، ایجاد هماهنگی، همسویی، و شرکت‌دادن کارکنان در اجرای موفق فرآیندهاست. این اقدامات مدیریت منابع انسانی به مفهوم تسریع دستیابی به توسعه و آینده‌نگری متناسب با ساختار سازمانی است. لذا همسویی راهبردی ماحصل پیوستگی بین رهنمودهای سیاستی همسو و مشارکت‌دادن کارکنان در اجرای فرآیندهای اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی است. مانند همسویی راهبردهای کلان شرکت با طرح توسعه فردی، توسعه مسیر حرفه‌ای، یا کارراه برای فرآیند اصلی تحلیل و توسعه شایستگی‌های مدیران است. برای ارزیابی کیفیت فرآیندهای منابع انسانی، مدل فرآیندی منابع انسانی به ایجاد توانایی در مدیران منابع انسانی جهت ارزیابی کیفیت فرآیندها کمک می‌کند و برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌سازد تا برنامه‌ریزی مستمری برای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در قالب چرخه‌ی برنامه، اجرا، کنترل و اقدام (PDCA)<sup>۲</sup> در جهت تحقق اهداف تعالی منابع انسانی داشته باشند [۳۹] (شکل ۳).

<sup>1</sup> Budziński et al

<sup>2</sup> Plan Do Check Action (PDCA)



شکل ۳. مدل فرآیندی منابع انسانی / [۳۹]

از الزامات ضروری برای اطمینان از عملکرد درست سازمان‌ها، نظارت مؤثر و کارآمد بر تدوین و اجرای راهبردها بوده است. لذا باید از سیستم‌های کنترلی‌ای استفاده نمود که عوامل داخل و محیطی سازمان را نیز مورد پایش قرار دهد که از رسالت‌های کنترل راهبردی می‌باشد... نکته مهم این است که سازمان‌ها در ابعاد مختلف با یکدیگر تفاوت دارند که متناسب با هر کدام از این ابعاد باید مدل کنترل راهبردی طبقه‌بندی شده و متناسب با هر یک از این ابعاد در سازمان متناظر با آن به کار گرفته شود (۴۲).

موضوع نگرش‌ها و ادراکات کارکنان با عواملی مانند حقوق، ارتقای شغلی، تعهد و وفاداری سازمانی، رضایت شغلی، رضایت از پرداخت، حمایت اجتماعی، رفاه یا مشارکت است [۲۲] و داده‌های رفتار کارکنان مانند عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی هستند [۳۳]. برخی کارشناسان از ارزیابی خاص و بهبود عملکردها و فرآیندهای منابع انسانی حمایت کرده، و از طریق ارائه معیارها، به ارزیابی معیارهای فرآیند کمک می‌کنند [۵۰]. مانند چگونگی اجرای کارآمدتر فرآیند استخدام و گزینش. در اینجا، ارائه معیارها برای فرآیند استخدام، کلید کارایی است و مشارکت همه ذینفعان در ارزیابی کارایی، فرآیند بسیار مهم است [۲]. تمرکز برخی از مطالعات نیز بر تخصیص منابع و افراد برای پروژه‌ها بر اساس نقش‌های شغلی، مهارت‌ها و قابلیت‌ها برای تناسب با نیازهای سازمان است [۴]، [۱۴]. فرآیندهای مدیریت شامل برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، جبران خدمات، توسعه فرد و تیم، جانشین‌پروری، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی (نرم‌افزارهایی برای مدیریت فرآیندهای مرتبط با هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح بهبود عملکرد) و نظام حاکمیت انسانی<sup>۱</sup> است. حاکمیت، تبیین‌کننده قوانین، سیستم‌ها، «فرآیندها» و رفتار است. فرآیندها و راهبردها با ارکان مدیریت و منابع انسانی پیوند دارد. هر فرآیند مجموعه‌ای از اقدامات مهم مدیریت منابع انسانی است [۱۶]، و هر فرآیند، چارچوبی دارد که وابسته به مدل آن است و هر مدل، زیرفرآیندهای متفاوتی دارد. مانند رهبری مبتنی بر مربی‌گری با هشت مهارت.

راهبرد منابع انسانی در سازمان‌های اثربخش / کارآمد<sup>۲</sup> از نوعی حس جهت‌گیری هدف‌مند برخوردار است که نمایانگر الهامی است برای آنچه می‌توانند باشند. یک واحد منابع انسانی هدفی با این مأموریت دارد که پاسخ دهد ارزش خلق‌شده<sup>۳</sup> از طریق چه افراد و نقش‌هایی است و خواهان تجلی چه قابلیت‌هایی هستند؟ [۴۳].

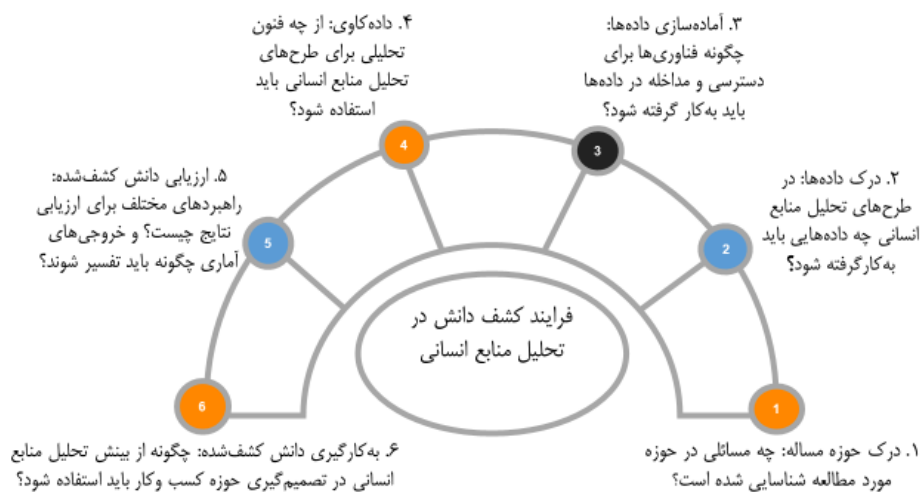
با ایفای نقش مدیر راهبردی منابع انسانی به مثابه شریک راهبردی و متخصص کارکردی، فرآیندهای داخلی راهبردهای توسعه آموزش‌های سطوح پیشرفته، فرآیندهای سطح دانش، تجربه و سایر مهارت‌های مورد نیاز شغل نیز ارتقا یافته و می‌توان انتظار داشت در اثر متقابل آنها در میزان شایستگی‌های مدیران صنایع، بازتاب داشته باشد. این شایستگی‌ها شامل میزان پاسخگویی و حل مساله، انعطاف‌پذیری، شنیدن مؤثر، نتیجه‌گرایی، قاطعیت، توانایی توسعه کارکنان، موفقیت‌گرایی، خودتوسعه‌ای، توجه به جزئیات، نظم و انضباط، آگاهی اجتماعی، تسلط بر کسب و کار، کیفیت‌مداری، شبکه‌سازی، مربی‌گری، استقلال، استقامت، اخلاق‌مداری، توان سازماندهی، مدیریت تعارض‌ها، تعاملات و نفوذ، خلاقیت، توان رهبری است.

<sup>1</sup> Human governance system

<sup>2</sup> Effective organizations

<sup>3</sup> Value created

**فرآیندها در حوزه تجربی و سطح دانش شغلی.** فرآیندها در حوزه تجربی و سطح دانش شغلی، از نظر هدف، گستردگی و تنوع شغل‌های سازمانی و نیز نوع و تعدد مشاغل و سیستم‌های طراحی شده مرتبط، از پیچیدگی و گستردگی بیشتری نسبت به فرآیندهای منابع انسانی برخوردارند. بلیزون، ماجارین و آگوادو<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه خود به موضوع تقابل نظریه و عمل در مطالعات مدیریت توجه نموده و آورده‌اند که از طریق بررسی دقیق فرآیندهای منابع انسانی این امکان فراهم می‌شود تا میزان پیچیدگی فرآیند تحلیل منابع انسانی در هر مرحله به‌طور خاص، یا کلی و جامع درک شود. متخصصان منابع انسانی برای پذیرش بیشتر تحلیل منابع انسانی، بر مدل فرآیند تحلیل، اندازه‌گیری و منطق ارتباط و تأثیر تحلیل منابع انسانی با کسب و کار تأکید دارند. اولین مرحله از مدل فرآیند کشف دانش (KDP)<sup>۲</sup>، درک حوزه مساله است. در این مرحله باید این سؤال پاسخ داد که چه مسائل نیروی کار شناسایی شده است؟ [۳]. مسائل حوزه برنامه‌ریزی نیروی کار، تخصیص مهارت برای طرح‌ها، بهینه‌سازی زمان‌بندی نیروی کار، حفظ کارکنان، عملکرد کارکنان، استعدادیابی / استخدام، بهینه‌سازی، کارایی استخدام، تحلیل مهارت‌های بازار کار، مشارکت کارکنان و... موضوعاتی است که از طریق فرآیند روایتی و تحلیل منابع انسانی نیازمند بررسی دقیق فرآیندهاست (شکل ۲).



شکل ۲. فرآیند روایتی تحلیل منابع انسانی و تقابل نظریه و عمل در مطالعات مدیریت [۳]

ارتقای فرآیندها در حوزه تجربی شغل، مستلزم تجربه عمیق و گسترده در حوزه عملیات سازمان، و تجربه در یک یا چند حوزه تخصصی ساده و مرتبط، و نیز تجربه در یک حوزه تخصصی فنی و پیچیده است. همچنین مستلزم داشتن مهارت‌های نرم همچون حل مساله، مذاکره، الهام‌بخشی، و اخذ تصمیمات پیچیده یا تغییر آن است که یادگیری آنها علاوه بر دوره‌های حرفه‌ای یا دانشگاهی، نیازمند قضاوت و استدلال منطقی است [۱۶]. همچنین فرآیندها در حوزه تجربی شغل شامل مدیریت تغییر و تحول سازمانی، طراحی سازمان و بازطراحی ساختار، تدوین دستورالعمل، مدیریت بحران و چالش‌ها، مدیریت اعتراض و اعتصابات، اجرای آموزش اثربخش، مدیریت دانش، تعاملات و مدیریت جلسه، برنامه توسعه مدیران، کانون ارزیابی، تدوین و اجرای سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی، مدیریت فرآیند بازنشستگی، برنامه‌ریزی و طراحی فرآیندهای مدیریت است [۲۰]. نظریه‌پردازان سازمانی، فرآیندها را به‌طور مستقل از نتایجی که ظاهر می‌شود، ارزیابی نمی‌کنند [۲۸]، [۷]. ارتقای بدنه دانشی مورد نیاز مشاغل، از مهمترین ماموریت‌ها، به‌ویژه برای مراکز آموزشی است. اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی پیشرفته برای مدیران در راستای توجه به حوزه‌های دانشی مانند مدیریت راهبردی، آشنایی با پارادایم‌های حاکم بر صنعت است. آنچه به کارآمدی این حوزه‌های دانشی می‌افزاید، نحوه اجرا و همسویی آنها با دیگر فرآیندهای داخلی سازمان است که به میزان وقوف و آگاهی مدیران از راهبردهای توسعه و آینده‌نگری در آن صنعت خاص بستگی دارد زیرا فرآیندهای داخلی در صنایع کشور باید با بدنه دانشی مورد نیاز شغل همسو باشد. این مهم، نیاز به درک عمیق از مفاهیم بنیادی، اصول و فنون گسترده در حوزه عملیاتی دارد. وجود فرآیندهای داخلی ارتقای کارآمدی دانش گسترده یا تخصصی در مورد روش‌ها، به همراه میزانی دانش زمینه‌ای اصول نظری،

<sup>1</sup> Belizón, Majarín & Aguado

<sup>2</sup> Knowledge discovery process (KDP)

نیازمند مدارج حرفه‌ای است. اما آموزش‌های تخصصی باید برای استفاده از روش‌های کاربردی و تکنیکی، رویه‌ها و فرایندهای کاری یا مهارت و برای استفاده تخصصی از ابزار و تجهیزات کسب شود [۱۶].

**فرآیندهای مبتنی بر راهبرد و مأموریت سازمان.** این فرآیندها بر اساس مأموریت سازمان و از نظر محتوایی، نسبت به فرآیندهای منابع انسانی، و فرآیندهای حوزه تجربی و سطح دانش شغلی، از گستردگی بیشتری برخوردارند.

فرآیندهای اصلی بر اساس راهبردها و مأموریت‌ها طراحی و مشخص می‌گردد و لازم است در راستای رسالت، مأموریت‌ها و به تبع آن فرآیند، اجرایی شوند. شناسایی معیارهای فرآیند، نقش مهمی در ارزش افزوده دارد. این معیارها تأثیر مستقیم در تحقق اهداف سازمان دارند و متناسب با موقعیت زمانی و مکانی از اهمیت بسیار برخوردارند. همچنین مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند و بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری تأثیر داشته و موجب کسب رضایت می‌شوند [۲۱]. مفهوم راهبرد، رویکردی برای دستیابی به اهداف است. راهبردهای منابع انسانی، رویکرد پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها و اقداماتی هستند که بر کارکنان تأثیر گذاشته و لازم است این راهبردها با راهبردها و استراتژی‌های کلان سازمان هم‌راستا باشند [۱۵]، [۱۶]. اهدافی که از طریق راهبردها تحقق می‌یابد، چندین مزیت قابل اندازه‌گیری، خاص، مناسب، واقع‌بینانه، به‌موقع یا در لحظه دارند. این اهداف در آغاز الهام‌بخش و انگیزشی هستند، و ضمن معیاری برای ارزیابی عملکرد و پاداش، فعالیت همه کارکنان را در جهت اهداف مشترک در بالاترین سطح تعهد و تلاش فراهم می‌کنند [۸]. راهبردهای آموزشی و توسعه‌ای، بنیادهای آینده را می‌سازند و فلسفه کسب و کارهای نوین را شکل می‌دهد. راهبرد مستلزم ارزیابی منطقی و روشمند شرایط محیطی و منابع است و یک رویکرد محسوب می‌شود. برخی رویکردهای برای اجرای راهبرد، اساساً بر یافتن فضای بهینه و مساعد یا موقعیت خوب معطوف شده‌اند [۴۱]. ارکان اجتماعی و پشتیبانی نیازمند فرآیندها، ابزارها و فنون تخصصی است تا بتواند سلامت و کیفیت زندگی و انسجام جامعه، برابری اجتماعی، برابری فرصت‌ها، و انعطاف‌پذیری را فراهم نماید [۴۶]. اقدامات اساسی برای انجام و استقرار فرآیندها، نیازمند دستورالعمل‌های مربوط به هر سطح و ورودی و خروجی آن است. بنابراین متضمن سیاست‌ها و دستورالعمل‌هایی است که تبیین‌کننده کارکردها، فرآیندها و تعاملات است. همچنین دستیابی به شایستگی مدیریتی در سازمان، نیازمند سرمایه‌گذاری‌های سازمان برای توسعه فرآیندها و افراد است [۴۱]. لذا برای فرآیندهای منابع انسانی، توسعه شغلی با کمک فناوری دیجیتال، فناوری اطلاعات و منابع انسانی، پیشرفت پروژه‌های نوسازی، استانداردسازی قراردادهای و گواهینامه‌های مهارت، توسعه آموزش الکترونیکی... و اقدامات و عملیات تلفیقی مانند استفاده از ابزار پیشرفته فناوری اطلاعات ضروری است [۲۱]. از دیگر عناصر راهبردی کسب و کار، برنامه‌های یادگیری با هدف تدارک فرصت‌های تربیتی جهت کسب شایستگی‌ها و درک و اصلاح موقعیت حرفه‌ای است و نیازمند بهبود ساختار و بهبود فرآیندهای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی است تا مهارت‌ها و شایستگی‌ها در نظام آموزش فنی، حرفه‌ای و مهارتی نهادینه شود [۴۱].

**پیشینه پژوهش.** تعمق در تمایز بافت گفتمانی پژوهش، و شناسایی رویکرد یا ایده بدیع در پژوهش‌ها و یافته‌های مشابه، به الهام ذهنی کاوشگر کمک نموده و درونمایه‌ای برای تتبع و تفحص است. فی و همکاران (۲۰۱۴) شناخت تعارض‌ها و برخورد دیدگاه‌ها را موجب افزایش بینش و دانش افراد نسبت به اهمیت دیدگاه‌ها دانسته و بر آن بینش و بصیرتی تأکید دارند که می‌تواند بازاندیشی، پیش‌بینی و مدیریت تعارض‌های بالقوه را فراهم کند. در جدول ۱، پیشینه پژوهش ارائه شده است.

این پیشینه تکیه بر این محورها دارد: موضوعات فرآیندهای تحول سازمانی با رویکرد اجتماعی و فنی، بهبود فرآیندهای سازمانی برای نوآوری خدمات، مدل چندسطحی تاب‌آوری سازمانی، تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد، هدایت ارزش سازمانی از طریق فرآیندهای کسب و کار، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی، بررسی ابعاد زمینه‌ای اجرای مدیریت فرآیندهای سازمانی، و بررسی فرآیندهای منابع انسانی با رویکرد آینده‌نگاری آورده شده است که صرفاً انواع متغیرها و نگرش و عقاید ذهنی افراد یا گروه با استفاده از فنون کمی «تک روشی»، «روش آمیخته» و «روش ترکیبی» اندازه‌گیری شده‌اند. اما درباره موضوع توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کار، تبیین و تفسیری کمتری با «روش ترکیبی کثرت‌گرا» وجود دارد و در سه مرحله از گردآوری، تحلیل و تدوین گزارش، همزمان از دو نوع داده‌های کمی و کیفی استفاده شده است که از مزیت‌های این روش محسوب می‌شود. بنابراین سهم نوآوری پژوهش حاضر، تحلیل نقطه‌نظرات ذهنی درباره توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کار، و استفاده رویکرد ترکیبی است. به‌طوری‌که ارائه نوعی سنخ‌شناسی از الگوهای ذهنی متمایز، شاخص‌ها و نقش‌های جدید با توجه به بافت گفتمانی پژوهش یا واکاوی تجربه‌های گفتمانی و تبیین تفسیری از انواع دیدگاه‌های متمایز و تحلیل و تفسیر کیفی از نقطه‌نظرات ذهنی افراد در این پژوهش از استحکام بالاتری برخوردار می‌باشد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج
۱	الکاهلوت و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۴) [۱۳]	تغییر سازمانی مبتنی بر هوش مصنوعی: تغییر ساختارها و فرآیندها در محیط کار مدرن	در مورد روندها و پیامدهای آینده سازمان‌هایی که چشم‌انداز در حال تحول تغییرات مبتنی بر هوش مصنوعی دارند، بینش‌هایی در فرآیندهای اتوماسیون گردش کار، تحلیل داده‌ها و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم پیشرفته ارائه شده و راهکارهایی برای چالش‌های مرتبط با یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی، مانند نگرانی‌های اخلاقی و مسائل امنیتی داده‌ها ارائه شده است.
۲	مکیدو، فریرا، دابیچ و فریرا <sup>۲</sup> (۲۰۲۴) [۲۷]	ساختار و تحلیل ابتکاراتی که فرآیندهای تحول سازمانی را تسهیل می‌کند: یک رویکرد اجتماعی و فنی	سهم اصلی این مطالعه، ارائه مدلی است تا ابتکاراتی را در حوزه فرآیندهای تحول سازمانی تسهیل نموده و ساختار دهند، عوامل موفقیت فرآیندهای تحول را تقویت کنند و اثرات مقاومت کارکنان خود در برابر تغییر را در نظر بگیرند و آن را جبران کنند.
۳	ماروکو، مارینی و تالامو <sup>۳</sup> (۲۰۲۴) [۲۹]	بهبود فرآیندهای سازمانی برای نوآوری خدمات: مشاور راهبردی سازمانی و تحلیل شبکه سازمانی	سهم این مقاله، اهمیت نظارت چرخه‌ای گردش کار پیشنهادی را برای انطباق با ماهیت پویای نوآوری برجسته می‌کند. مشاوره راهبردی سازمانی مداخلات تسهیل‌کننده را برای غلبه بر موانع احتمالی و ارضای نیازهای سازمانی با حمایت از شیوه‌های نوآورانه پیشنهاد می‌کند و تحلیل جامع‌تری از شبکه‌ها و فرآیندها برای نوآوری خدمات دارد.
۴	ناپیر <sup>۴</sup> (۲۰۲۴) [۳۳]	قدرت تطبیقی: رونمایی از یک مدل فرآیند پویا چند سطحی برای تاب‌آوری سازمانی	سهم این مطالعه، ارائه مدل عناصر چند سطحی انعطاف‌پذیری سازمانی را از طریق یک مدل فرآیند پویا برای تاب‌آوری و موفقیت شرکت‌های چندملیتی در پنج سطح: فردی، سازمانی، اکوسیستم، نهادی، و جهانی است که در برابر عدم قطعیت و برای استفاده از فرصت‌های سودآور محیط چالش برانگیز راهکار ارائه شده است.
۵	تاریگان و سیتومورنگ <sup>۵</sup> (۲۰۲۴) [۴۴]	تأثیر توسعه منابع انسانی، رویه‌های عملیاتی استاندارد، تسهیلات کاری و انگیزه بر عملکرد کارکنان	یافته‌های این مطالعه، تأثیر توسعه منابع انسانی، رویه‌های عملیاتی استاندارد، امکانات کاری و انگیزه را بر عملکرد کارکنان تأیید می‌کند و نشان می‌دهد عملکرد کارکنان را می‌توان با متغیرهای انسانی تبیین کرد.
۶	حلیم، الیاس و جهانگیر <sup>۶</sup> (۲۰۲۴) [۱۹]	هدایت ارزش سازمانی از طریق فرآیندهای کسب و کار پایدار و فناوری اطلاعات سبز	توسعه مدل هدایت ارزش سازمانی از طریق ابتکارات پایدار برای دستیابی به فناوری‌های سبز جدید، در اتخاذ فرآیندهای پایدار متمرکز. راهکار توسعه و اجرای استراتژی برای سیاست‌گذاران در تدوین خط‌مشی‌ها.
۷	هادی‌نژاد، نصری، عباسیان و خیرگو (۱۴۰۲) [۱۸]	ارائه الگوی مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی اجا	طراحی الگوی بومی برای سازمان‌های نظامی، با توجه به تغییر مداوم ماهیت صحنه نبرد و تحولات مستمر محیطی است. الگوی پیشنهادی شامل دو بخش زیربنایی با عناوین: عوامل توانمندساز درون سازمانی و عوامل مؤثر برون سازمانی است. همچنین مراحل چهارگانه فرآیند با مهندسی عبارتند از: (۱) برنامه‌ریزی و آماده‌سازی (۲) شناسایی و تحلیل، (۳) اجرا و (۴) ارزیابی و بهبود.
۸	محمودی، مؤمنه و آذر (۱۴۰۲) [۲۸]	ارائه مدل بومی ابعاد زمینه‌ای سازمان: شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد زمینه‌ای اجرای مدیریت فرآیندهای سازمانی	با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد زمینه‌ای در اجرای مدیریت فرآیندهای سازمانی مدل جدیدی ارائه شده است که رتبه اول تا سوم به «زیرساخت فناوری»، «دانش مورد نیاز فرآیند»، و «فرهنگ پشتیبان»، تعلق دارد.
۹	امیری، هدایتی فر و مقدم (۱۳۹۸) [۱]	جهت دهی به فرآیندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری	هدف پژوهش بررسی چگونگی به‌کارگیری آینده‌نگاری در جهت ایجاد معیارهای مؤثر جهت‌دهنده به فرآیندهای منابع انسانی برای افزایش تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمان‌های دفاعی است.

<sup>1</sup> Elkahlout et al

<sup>2</sup> Macedo, Ferreira, Dabić & Ferreira

<sup>3</sup> Marocco, Marini & Talamo

<sup>4</sup> Napier

<sup>5</sup> TARIGAN, & SITUMORANG

<sup>6</sup> Haleem, Ilyas & Jehangir

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

مطالعات نشان می‌دهد در موضوعاتی که برای ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری به مشارکت غنی و غیرمعمول نیاز دارد، و دارای تعارض در دیدگاه‌هاست و لزوماً به قضاوت‌های صحیح و رهنمودهای گسترده نیاز دارد، از روش ترکیبی کیو استفاده شده است [۲۴]. هدف رویکرد کیو، آشکار ساختن الگوهای تفکر و کشف دیدگاه‌های ذهنی متمایز گروه و رشته‌های مختلف است و برای تحلیل الگوهای ذهنی کاربرد دارد [۵۱]. این روش، فراهم‌کننده ظرفیت و پویایی برای هدایت، تدوین و پیشبرد خطمشی در تحقیقات سیاست است، حوزه‌ای که استفاده از آن هنوز محدود است [۳۲]. در روش کیو و در این پژوهش از استدلال استقرایی - قیاسی استفاده شده است. زیرا در دو مرحله از روش مانند مرحله چرخش عامل‌ها و مرحله تفسیر آنها، از استدلال استقرایی - قیاسی استفاده شده است. منطق علمی مطالعه کیو در مرحله تفسیر، به کارگیری منطق ربایش<sup>۱</sup> است [۲۵]. در این منطق علمی، تفسیر عوامل در تحلیل عاملی کیو بر اساس نحوه قرارگرفتن جایگاه کارت و ارزش‌گذاری آن در طیف نمودار کیو است [۴۸]. براون، دارننگ و سلدن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استراتژی این روش را ترکیبی کثرت‌گرا دانسته که امکان پیوندهای علی و عینیت‌گرایی مطلق و رابطه علی به‌شکل مرسوم آن را کاهش می‌دهد (به نقل از [۲۹]). برخی ابعاد پارادایم‌های معاصر با ویژگی‌های روش کیو در جدول ۲ مقایسه شده است.

مطالعه حاضر در بازه زمانی ۱۴۰۲ تا مهر ۱۴۰۳ انجام شده است. ابتدا فضای گفتمان درباره فرآیندهای منابع انسانی شناسایی گردآوری شد و ۲۷۰ عبارت یا گزاره استخراج شد. با توجه به عدم تداخل معنایی، تکراری نبودن، عدم تشابه معنا و عدم ابهام گزاره‌ها، ویرایش، حذف و اصلاح آنها انجام شد و به ۵۰ عبارت نهایی کاهش یافت. این عبارات نهایی، نمونه کیو، یا گزاره‌هایی هستند که ابعاد و تنوع فضای گفتمان درباره موضوع فرآیندهای منابع انسانی را دربردارد. این نمونه یا مجموعه کیو، ابتدا برای روایی صوری در اختیار تعداد ۱۰ عضو هیات علمی مراکز علمی، به‌عنوان ارزیابان علمی قرار گرفت و درخواست شد تا درباره تناسب و اهمیت گزاره‌ها و میزان جامعیت آن‌ها از ابعاد فضای گفتمان، و نیز میزان ابهام و نارسایی معانی نظر دهند. در روایی محتوایی نیز از طریق ارزیابان علمی و دانشگاهی و نیز مصاحبه‌های کیفی و اکتشافی، مرحله پیش‌آزمون رتبه‌بندی انجام شد تا ارزیابان پس از مطالعه دقیق کارت‌ها، دیدگاه اصلاحی خود را درباره گزاره کارت‌ها ارائه کنند. لذا در این مرحله، برخی گزاره‌های حذف و برخی مقوله‌های تولید شده در مصاحبه‌ها، به گزاره‌ها افزوده شدند. پس از مرحله روایی و پایایی، گزاره‌های نهایی در کارت‌ها با اندازه مناسب در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت.

جدول ۲. مقایسه ابعاد پارادایم‌های معاصر با ویژگی‌های روش کیو

ابعاد تقابل	پساساختارگرایی	پراگماتیسم	تفسیری	کیو
منطق علمی روش	-	استقرایی، قیاسی، فرضیه‌ای و استفهامی	استفهامی: دانش از زبان و مفاهیم عامیانه کنش‌گران ظهور می‌یابد	منطق علمی ربایش و استدلال استقرایی - قیاسی
روش شناسی	ترکیبی از روش‌های فلسفه تفسیری، و انتقادی، روایتی، گفتمانی، نشانه‌شناسی و نظایر آن. (غیراثبات‌گرایی اعم از سازه‌گرایی و پدیدارشناسی)	آزمایشی - مداخله‌گرانه و تأویل و تفسیر	تفسیر، تعامل مشاهده‌گر - مشاهده‌شونده، استفهام، فنون کیفی، تحلیل با موارد	ترکیبی از روش‌های فلسفه تفسیری، و روایتی، گفتمانی، و نیز از طریق یافته‌های کمی، که تحلیل عاملی بر مبنای متغیرهای ذهنی افراد است
روش پژوهش	ترکیبی	کیفی و کمی	کیفی	ترکیبی کثرت‌گرا
امکان پیوندهای علی	جهان پیچیده به‌طور مستمر در حال تغییر است و امکان پیوندهای علی قطعی وجود ندارد.	-	-	عینیت‌گرایی مطلق و رابطه علی به شکل مرسوم آن را کاهش می‌دهد.

منبع: برگرفته از [۳۴]، [۲۴]، [۳۱]

<sup>1</sup> Logic of abduction

<sup>2</sup> Brown, Durning & Selden

در این پژوهش، رتبه‌بندی یا ارزش‌گذاری نمونه‌های کیو، بر اساس توزیع شبه نرمال انجام شده است. توزیع شبه نرمال، نموداری (بین طیف ۵- تا ۵+) است و ارزش‌گذاری کارت از سوی مشارکت‌کنندگان و از طریق توزیع اجباری در نمودار کیو با ساختار صورت می‌گیرد [۳۸]. جامعه آماری، ۲۶ شرکت صنعتی کوچک و متوسط در شهر تهران هستند که از وجود مدیران راهبردی منابع انسانی در ساختار خود بهره‌مندند. لذا تعداد ۲۶ مدیر راهبردی منابع انسانی آگاه از فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در این شرکت‌ها، به‌طور هدفمند انتخاب شدند که مشخصه آنان، برخورداری از مهارت‌های علمی، تجربه و سوابق کاری مرتبط با مدیریت فرآیندهای منابع انسانی است (جدول ۳). این افراد، مشارکت‌کنندگانی بودند که کارت‌های کیو را در نمودار آن رتبه‌بندی نمودند. دنینگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) مرحله رتبه‌بندی را، سازماندهی گزاره‌ها نام گذاشته و توضیح می‌دهد هنگامی که افراد ترجیح ذهنی خود را با رتبه‌بندی عبارات در دسته‌های ترتیبی بیان می‌کنند، از تحلیل عاملی استفاده می‌شود تا الگوهایی را در بین چگونگی ارتباط گزاره‌های مختلف نشان دهد [۱۰].

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مشارکت‌کنندگان

سطوح	عوامل مؤثر در انتخاب مشارکت‌کنندگان
معاونین/ متخصصان منابع انسانی، مدیر و مشاور ارشد	داشتن مهارت علمی مرتبط، سوابق شغلی مرتبط و ذی‌نفع بودن
مستوف (روسای) کمیته‌های تعالی منابع انسانی در شرکت	سن
مجرب (۴۶-۶۵)	سابقه کار
۳۰ و بالاتر	۲۰ و کمتر

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

راهکاری که محقق را در تفسیر نتایج تحلیل عاملی کیو کمک می‌کند و مانع سوگیری در تفسیر نتایج می‌شود، استفاده از روش واتس است [۲۲]. در این روش، تفسیر عوامل استخراج شده با توجه به جایگاه ارزش‌گذاری کارت‌ها و... انجام می‌شود [۴۸]. لذا از طریق روش کیو که ترکیبی از رویه‌های آماری و کمی است، و ترکیبی از رویکردهای ساختارگرایی عینی و تفسیری به واقعیت است، نتایج و تحلیل‌ها از طریق تحلیل عاملی و جداول ماتریسی و مقایسه امتیازهای عاملی ارائه می‌شود [۴۹]. در جدول آماره‌های توصیفی، مشارکت‌کنندگان تعداد ۵۰ کارت کیو را در نمودار آن ارزش‌گذاری نموده که انحراف از میانگین و واریانس دیدگاه‌ها مشاهده می‌شود. انحراف استاندارد برای هر الگوی ذهنی در جهت به‌دست‌آوردن یک برآورد تقریبی از مواردی که بالاترین میزان تنوع دیدگاه‌ها در بین مشارکت‌کنندگان را دارند، اندازه‌گیری شده است. مقدار ویژه هر الگوی ذهنی در ستون و پراکندگی الگوی ذهنی یا سهمی از واریانس که برای هر یک تبیین می‌شود و نیز میزان تجمعی پراکندگی ویژه آنها، حدود ۸۳ درصد است که نشان‌دهنده عقاید و ذهنیت همبسته آنان است (جدول ۴).

جدول ۳. مقدار ویژه و پراکندگی الگوهای ذهنی

۸ عامل (الگوی ذهنی)	عامل‌های چرخش‌یافته (چرخش متعامد)		
	مقدار ویژه (Total)	سهمی از واریانس	میزان تجمعی پراکندگی ویژه
۱	۵/۵۶۰	۲۱/۳۸۳	۲۱/۳۸۳
۲	۳/۳۱۱	۱۲/۷۳۵	۳۴/۱۱۸
۳	۲/۵۴۲	۹/۷۷۸	۴۳/۸۹۶
۴	۲/۴۴۱	۹/۳۹۰	۵۳/۲۸۶
۵	۲/۱۸۶	۸/۴۰۹	۶۱/۶۹۵
۶	۲/۱۷۹	۸/۳۷۹	۷۰/۰۷۴
۷	۱/۹۵۰	۷/۵۰۱	۷۷/۵۷۵
۸	۱/۴۵۹	۵/۶۱۳	۸۳/۱۸۸

<sup>۱</sup> Dening

برای تحلیل بارهای عاملی حاصل از نمودارهای کیو، تحلیل بر اساس عامل‌های چرخش‌یافته (روش چرخش متعامد<sup>۱</sup>) انجام شده است. بر اساس این چرخش، و با کلیک روی تب Rotation در نرم‌افزار، پنجره مربوط به چرخش عامل‌ها آشکار می‌شود و با انتخاب گزینه Varimax در نرم‌افزار، عامل‌ها چرخش داده می‌شود، پس از آن، با انتخاب گزینه Rotation solution در قسمت Display، بارهای عاملی حاصل از چرخش در خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌شود و ماتریس تحلیل عاملی، گروه‌بندی الگوهای ذهنی مشابه را (از عامل ۱ تا عامل ۸) نشان می‌دهد. با انجام این مرحله، و با کمک جداول «امتیازهای عاملی»<sup>۲</sup> و جداول آرایه‌های عاملی که به تعداد گزاره‌های نمونه کیو از ۱ تا ۵۰ رتبه‌دهی شده‌اند، «تفسیر عامل‌ها» و شناسایی «دیدگاه افراد در آن عامل» امکان‌پذیر شده است. بنابراین گزاره‌هایی که در جدول بالاترین آرایه را دارند، بیانگر بالاترین میزان توافق مشارکت‌کننده با محتوای آن کارت هستند و در تحلیل و تفسیر الگوهای ذهنی (عامل ۱ تا ۸) نقش اساسی دارد.

در ماتریس بارعامل، الگوی ذهنی اول و دوم (عامل ۱ و ۲) از اهمیت بیشتری برخوردارند و سایر الگوهای ذهنی، به علت تعداد کمتر مشارکت‌کننده و میزان بارعاملی، اهمیت کمتری دارند (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس بارعاملی الگوی ذهنی اول تا هشتم (عامل ۱ تا ۸)

مشارکت‌کننده (Participant)	عامل (Component)							
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
P. ۱۷	-.۹۰۳							
P. ۱۵	-.۹۰۰							
P. ۱۶	-.۸۷۵							
P. ۱۴	-.۷۱۲							
P. ۲۴	-.۶۵۴							
P. ۲۱	-.۶۳۵							
P. ۷	-.۶۳۵							
P. ۱۱	-.۵۸۷							
P. ۲۰	-.۵۷۳							
P. ۱۲		-.۷۶۰						
P. ۱		-.۷۴۷						
P. ۳		-.۶۲۸						
P. ۴		-.۵۷۰						
P. ۲۲			.۹۴۰					
P. ۸			.۹۴۰					
P. ۱۰				-.۹۲۳				
P. ۲۵				-.۹۲۲				
P. ۵				-.۴۱۱				
P. ۲۳					.۹۳۵			
P. ۹					.۹۱۹			
P. ۱۸						.۹۶۷		
P. ۶						.۹۵۸		
P. ۱۳							.۸۱۱	
P. ۱۹							.۵۶۲	
P. ۲								.۸۷۱
P. ۲۶								.۶۳۰

<sup>۱</sup> Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

<sup>۲</sup> Z-scores

**تفسیر الگوی ذهنی اول.** تفسیرپذیر بودن هر عامل، تفسیرپذیری نظرات هر الگوی ذهنی (۱ تا ۸) است که متشکل از مشارکت‌کنندگان خاص در آن الگو می‌باشد. بنابراین، بر اساس گزاره‌های کارت‌هایی که در نمودار آن (بسیار موافقم... تا بسیار مخالفم) ارزش‌گذاری و تفسیر الگوهای ذهنی انجام شده است.

برای الگوی ذهنی اول، از کل ۲۶ مشارکت‌کننده، تعداد ۹ مشارکت‌کننده در این الگو گروه‌بندی شده و قرار گرفته‌اند. وجود بالاترین امتیاز استاندارد (۲/۲۸۶۷۴)، همچنین از نظر مقدار ویژه (۵/۵۶۰) در ستون (Total) و پراکندگی الگوی ذهنی یا سهمی از واریانس تبیین شده (۲۱/۳۸۳) از ۸۳ درصد، مهم‌ترین و محوری‌ترین الگوی ذهنی است. شاخص اول و هفتم متعلق به این الگوست. اعضای این الگو، در سطح بالای توافق بر این باورند که بیشتر مدیران حرفه‌ای یا رهبران راهبردی در صنعت در میزان دانش و گسترش کار تیمی و شبکه‌سازی موفق هستند و با خط‌مشی‌گذاری در راهبردها، منابع ارزشمندی ایجاد کرده‌اند. ضمن اینکه از حساسیت سیاسی و توان رهبری برخوردارند و می‌توانند استقلال، استقامت و پایداری و قاطعیت خود را حفظ کنند و نیز قادرند با بهره‌گیری از مهارت‌های نرم (حل مساله، مذاکره، تغییر و اخذ تصمیمات پیچیده) و با تجربه در برنامه‌ریزی و تدوین بودجه، از نفوذ و اخلاق‌مداری و تعاملات مؤثر برخوردار باشند. اما اعضای این الگوی ذهنی معتقدند بیشتر مدیران تجربه کافی از طراحی سازمان و بازطراحی ساختار نداشته، و در حوزه توانمندسازی و توان سازماندهی موفق نبوده و نتوانستند برای مدیریت استرس در سازمان راهبردی مناسب اجرا کنند. ضمن اینکه در وظیفه مربی‌گری و منتورینگ کمتر موفق بوده و تجربه کافی درباره مدیریت بحران، مدیریت تعارض‌ها و چالش‌ها را ندارند (جدول ۶ و ۷).

جدول ۶. متمایزترین دیدگاه‌ها از بالاترین سطح توافق در الگوی ذهنی اول

شماره و محتوای عبارت کارت‌های کیو	آرایه بالاترین وزن	امتیاز عاملی (z-scores)
۴۴. مدیر سازمان در دانش و گسترش کار گروهی و شبکه‌سازی موفق است.	۵۰	۲/۲۸۶۷۴
۵۰. مدیر سازمان با خط‌مشی‌گذاری در راهبردها، منابع ارزشمندی ایجاد کرد.	۴۹	۱/۸۶۹۶۰
۴۵. مدیر سازمان از حساسیت سیاسی و توان رهبری برخوردار است	۴۸	۱/۴۶۱۰۵
۳۲. مدیر سازمان از استقلال، استقامت و پایداری و قاطعیت برخوردار است.	۴۷	۱/۳۳۲۲۸
۳۵. مدیر سازمان از مهارت‌های نرم (حل مساله، مذاکره، تغییر و اخذ تصمیم پیچیده) برخوردار است.	۴۶	۱/۱۷۶۹۸
۱۵. مدیر سازمان در برنامه‌ریزی و تدوین بودجه، از تجربه کافی برخوردار است.	۴۵	۱/۰۸۱۲۵
۴۷. مدیر سازمان از نفوذ و اخلاق‌مداری و تعاملات مؤثر برخوردار است.	۴۴	۱/۰۵۰۵۴
۲۲. مدیر سازمان توجه کافی به مهارت‌های مورد نیاز و متنوع دارد لذا در یادگیری مستمر دانش تلاش می‌کند.	۴۳	-۰/۹۸۷۱۹
۴. مدیر سازمان برای استفاده تخصصی از ابزار و تجهیزات، از مهارت و آموزش کافی برخوردار است.	۴۲	+۰/۹۵۹۹۵

با توجه به جدول ۷، شاخص منفی که پایین‌ترین امتیاز استاندارد و آرایه (پایین‌ترین رتبه) را دارد، به کارت شماره ۸ «مدیر سازمان درباره طراحی سازمان و بازطراحی ساختار، از تجربه کافی برخوردار نیست»، اختصاص یافته است.»

جدول ۷. متمایزترین دیدگاه‌ها از بالاترین سطح عدم توافق در الگوی ذهنی اول

شماره و محتوای عبارت کارت‌های کیو	آرایه	امتیاز عاملی
۸. مدیر سازمان در طراحی سازمان و بازطراحی ساختار، از تجربه کافی برخوردار نیست.	۱	-۲/۰۶۴۹۹
۴۹. مدیر سازمان در حوزه توانمندسازی و توان سازماندهی موفق نبوده است.	۲	-۱/۸۸۴۵۲
۴۰. مدیر نتوانسته برای مدیریت استرس در سازمان موفق باشد.	۳	-۱/۷۹۵۰۹
۴۳. مدیر سازمان در وظیفه مربی‌گری و منتورینگ موفق نبوده است.	۴	-۱/۷۶۳۳۹
۱۰. مدیر سازمان در مدیریت بحران، تعارض‌ها و چالش‌ها از تجربه کافی برخوردار نیست.	۵	-۱/۶۹۵۵۴
۳۱. مدیر سازمان از انعطاف‌پذیری، تمایل به تفویض اختیار، و نتیجه‌گرایی برخوردار نیست.	۶	-۱/۵۵۶۴۵
۶. مدیر سازمان درباره مدیریت تغییر و تحول سازمانی از تجارب کافی برخوردار نیست.	۷	-۱/۴۱۶۴۴
۱۸. مدیر سازمان درباره طراحی فرآیندهای سازمانی از تجربه کافی برخوردار نیست.	۸	-۱/۱۴۸۵
۱۹. مدیر سازمان تسلط عمیق در حوزه مشاغل تخصصی ندارد.	۹	-۰/۷۲۲۹۴

**تفسیر الگوی ذهنی دوم.** بر اساس ستون دوم جدول ماتریس عاملی، گروه‌بندی الگوی ذهنی دوم، از ۴ مشارکت‌کننده با ذهنیت مشابه تشکیل شده است. گزاره‌های انتخابی این مشارکت‌کنندگان که بر اساس اهمیت، و سطح بالای توافق، دارای امتیازعاملی بالایی است، در جدول ۷ آورده شده است. شاخص هشتم و یازدهم (در جدول ۹) با امتیاز استاندارد (۱/۸۰۶۹۴) و (۱/۷۲۵۳۴) متعلق به این الگوی ذهنی است. پس از شاخص اول (از الگوی ذهنی اول)، شاخص هشتم و یازدهم بیشترین میزان واریانس تبیین شده (۱۲/۷۳۵) از ۸۳ درصد را به خود اختصاص داده است و از نظر مقدار ویژه نیز (۳/۳۱) پس از شاخص اول قرار گرفته است.

در این الگو، این باور قوی وجود دارد که مدیر از روش‌های کاربردی و فنی برای رویه‌ها و فرآیندهای کاری استفاده می‌کند و ضمن داشتن نفوذ و اخلاق‌مداری و تعاملات مؤثر، از شایستگی‌ها شامل خودتوسعه‌ای، توجه به جزئیات، و نظم و انضباط برخوردارند. اگرچه این مدیران در حوزه توانمندسازی و توان سازماندهی موفق نیستند، اما برای تعاملات و مدیریت جلسات، طراحی سازمان و بازطراحی ساختار از تجارب کافی برخوردارند (جدول ۸).

جدول ۸. متمایزترین دیدگاه‌ها از بالاترین سطح توافق در الگوی ذهنی دوم

شماره و محتوای عبارت کارت‌های کپو	آرایه	امتیازعاملی
۳. مدیر سازمان از روش‌های کاربردی و فنی برای رویه‌ها و فرآیندهای کاری استفاده می‌کند.	۵۰	۱/۸۰۶۹۴
۴۷. مدیر سازمان از نفوذ و اخلاق‌مداری و تعاملات مؤثر برخوردار است.	۴۹	۱/۷۲۵۳۴
۲۸. مدیرسازمان از شایستگی‌ها شامل خودتوسعه‌ای، توجه به جزئیات، و نظم و انضباط برخوردار است.	۴۸	۱/۶۸۷۲۷
۴۹. مدیر سازمان در حوزه توانمندسازی و توان سازماندهی موفق نبوده است.	۴۷	۱/۶۴۸۷۶
۷. مدیر سازمان درباره تعاملات و مدیریت جلسات از تجارب کافی برخوردار است.	۴۶	۱/۶۳۴۴۹
۸. مدیر سازمان در طراحی سازمان و بازطراحی ساختار، از تجربه کافی برخوردار نیست.	۴۵	۱/۲۱۴۰۸
۳۲. مدیر سازمان از استقلال، استقامت و پایداری و قاطعیت برخوردار است.	۴۴	۱/۱۰۷۶۷

همچنین مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی دوم، کاملاً با این نظر مخالف هستند که مدیران دانش پیشرفته در حوزه تخصصی ندارند و معتقدند نه تنها مدارج حرفه‌ای و دانشگاهی آنان قابل پذیرش است بلکه از توان ارائه گزارش کتبی، بیان شفاهی، و گوش دادن مؤثر نیز برخوردارند و قادر به پاسخگویی و ایجاد یکپارچگی در سازمان هستند. لذا در تدوین دستورالعمل‌ها و اجرای سیاست‌های حوزه منابع انسانی تجارب کافی دارند. مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی، ضعف‌ها یا موانع توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کار را با اختصاص دادن بالاترین سطح عدم توافق نشان دادند. مانند امتیاز استاندارد منفی (۲/۴۵۰۷۹-) به گزاره یا بیانیه «مدیر سازمان از دانش پیشرفته در حوزه تخصصی با مدارج حرفه‌ای و دانشگاهی برخوردار نیست». همچنین مشارکت‌کنندگان با بیانیه‌های ۳۳، ۳۰ و ۱۱ کاملاً مخالف هستند که میزان امتیاز استاندارد منفی آن‌ها متفاوت است. (جدول ۹).

جدول ۹. متمایزترین دیدگاه‌ها از بالاترین سطح عدم توافق در الگوی ذهنی دوم

شماره و محتوای عبارت کارت‌های کپو	آرایه	امتیازعاملی
۱. مدیر سازمان از دانش پیشرفته در حوزه تخصصی با مدارج حرفه‌ای و دانشگاهی برخوردار نیست.	۱	-۲/۴۵۰۷۹
۳۳. مدیر سازمان از توان ارائه گزارش کتبی، بیان شفاهی، و گوش دادن مؤثر برخوردار نیست.	۲	-۱/۵۱۸۰۶
۳۰. مدیر سازمان توان پاسخگویی، مشتری‌مداری، و ایجاد یکپارچگی را ندارد.	۳	-۱/۴۰۵۶۷
۱۱. مدیر سازمان در تدوین دستورالعمل‌ها و اجرای سیاست‌ها در حوزه منابع انسانی، تجارب کافی ندارد.	۴	-۱/۲۱۴۰۸

به‌طور کلی، گزاره‌ها با مفهوم و محتوای منفی مانند مدیران ناموفق تغییر و تحول سازمانی، مدیران کمتر بهره‌مند از دانش پیشرفته و تخصصی، تجربه ناموفق در مدیریت فرآیند بازنشستگی (مانند بی‌توجهی به آموزش برنامه‌های بعد از بازنشستگی برای کارکنان و خانواده آنان، یا توجه کمتر به مرحله‌بندی و روند تدریجی بازنشستگی یا به کارگیری بازنشسته توانمند به صورت نیمه وقت)، وجود ناکارآمدی دانش تخصصی، حرفه‌ای و دانشگاهی، از ضعف‌هایی هستند که مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی اول تا هشتم، آن‌ها را موانع توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی کسب و کار شناخته‌اند.

شاخص‌سازی بر اساس امتیازهای استاندارد: نیومن (۲۰۱۴) امتیازهای استاندارد را وزن در ایجاد شاخص به کار گرفت و معتقد است در این روش امتیازدهی نسبی (در مقابل امتیازدهی هنجاری) استفاده می‌شود و در بیشتر فنون مقیاس یا شاخص‌سازی کاربرد دارد [۳۲]. در این مطالعه، بر اساس جداول امتیازهای عاملی یا امتیاز استاندارد که معیار معنادار بودن یک عامل (در ماتریس تحلیل عاملی) است، به جایگاه هر گزاره در هر عامل بر اساس امتیاز استاندارد آن توجه دقیق شده است، و با اتخاذ رویکرد مقایسه تطبیقی بین آن‌ها، تفسیر و شاخص‌سازی از آن عامل انجام شده است. بنابراین با توجه به جداول امتیازهای استاندارد برای هر گروه‌بندی از مشارکت‌کنندگان، جداگانه وجود دارد که شامل گروه‌بندی ۱ تا ۸ در جدول است و در قالب عامل یا الگوی ذهنی دسته‌بندی شده‌اند، ۵۰ امتیاز عاملی مشخص شده است که از بالاترین تا کمترین تنظیم شده‌اند. بالاترین امتیازها و شاخص‌های محوری برای هر ۸ الگوی ذهنی عبارتند از: (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. شاخص‌های مدیریت راهبردی و توسعه فرآیندهای منابع انسانی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان

اهمیت شاخص	امتیاز استاندارد	الگوی ذهنی
میزان توسعه دانش موفق کار گروهی و شبکه‌سازی (شاخص اول)	۲/۲۸۶۷۴	اول
میزان تغییر و تحول سازمانی (شاخص دوم)	۲/۲۷۱۸۱	هفتم
میزان بهره‌مندی از دانش پیشرفته و تخصصی (شاخص سوم)	۱/۹۹۲۵۸	چهارم
میزان تجارب موفق در مدیریت فرآیند بازنشستگی (شاخص چهارم)	۱/۹۹۰۸۰	ششم
میزان کارآمدی دانش تخصصی، حرفه‌ای و دانشگاهی (شاخص پنجم)	۱/۹۰۱۳۴	هفتم
میزان اقدامات موفق تلفیق ابزارهای فناوری اطلاعات (شاخص ششم)	۱/۸۷۱۲۷	چهارم
میزان خطمشی‌گذاری راهبردی در خلق منابع ارزشمند (شاخص هفتم)	۱/۸۶۹۶۰	اول
میزان به‌کارگیری روش کاربردی و فنی در رویه‌ها و فرایندها (شاخص هشتم)	۱/۸۰۶۹۴	دوم
میزان توان نوآوری و خلاقیت در حوزه کیفیت‌مداری (شاخص نهم)	۱/۷۸۳۳۱	هشتم
میزان استانداردسازی قراردادهای و گواهی‌نامه‌های مهارت (شاخص دهم)	۱/۷۶۹۲۸	پنجم
میزان اثرگذاری تعاملات با نفوذ و اخلاق‌مدار (شاخص یازدهم)	۱/۷۲۵۳۴	دوم
میزان به‌کارگیری روش‌های مدرن نظارت و فناوری‌های مرتبط (شاخص دوازدهم)	۱/۷۲۱۱۸	ششم
میزان آگاهی اجتماعی و تسلط بر کسب و کار (شاخص سیزدهم)	۱/۶۹۶۹۵	سوم
میزان بینش در نظام انتصابات و شایسته‌گزینی (شاخص چهاردهم)	۱/۶۸۹۰۶	هشتم

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به هدف مطالعه کیو و معیار تفسیرپذیر بودن الگوهای ذهنی و بر اساس ذهنیت مشارکت‌کنندگان، چهار نتیجه‌گیری قابل تبیین است. الف) شناسایی و ارائه هشت الگوی ذهنی، ب) بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها یا نام‌گذاری الگوهای ذهنی، ج) ارائه شاخص‌های محوری در حوزه مدیریت راهبردی و فرآیندهای منابع انسانی، د) تبیین نقش‌های خاص، که به ترتیب عبارتند از:

الف و ب) بر اساس یافته‌ها، هشت الگوی ذهنی آشکار شد و برای هر الگوی ذهنی، با هدف بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها در قالب معنایی که بیانگر تفسیر الگوهای ذهنی اول تا هشتم درباره توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی است، تفسیر و نام‌گذاری هر الگوی ذهنی انجام شده است. مانند «توسعه‌دهندگان دانش موفق کارگروهی و شبکه‌سازی»، «اقدام‌کنندگان در تلفیق ابزارهای فناوری اطلاعات»، «خطمشی‌گذاران راهبردی خلق منابع ارزشمند»، «بهره‌برداران روش کاربردی و فنی در رویه‌ها و فرآیندها» و... (شکل ۴).



شکل ۴. بازنمایی از تفسیر الگوهای ذهنی درباره توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

ج) ارائه شاخص‌های محوری: در این مطالعه، شاخص‌سازی بر اساس جداول امتیازهای عاملی یا امتیاز استاندارد انجام شده است و معیاری است که معنادار بودن یک عامل (در ماتریس تحلیل عاملی) را نشان می‌دهد و میزان ارتباط یک گزاره را با الگوی ذهنی افراد در آن عامل، تعیین می‌کند. لذا هر چه میزان ارتباط گزاره با عامل بیشتر باشد، مقدار امتیاز استاندارد آن نیز بیشتر است. مانند شاخص اول و هفتم که متعلق به الگوی ذهنی اول است و برای توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، نقش محوری دارند. بنابراین از بین ۱۴ شاخص (جدول ۱۰)، ۷ شاخص بیشترین مقدار امتیاز استاندارد را دارا هستند و به عنوان شاخص برای مدیریت راهبردی و توسعه فرآیندهای منابع انسانی شناخته شده‌اند. این شاخص‌های محوری عبارتند از:

- میزان توسعه دانش موفق کار گروهی و شبکه‌سازی (شاخص اول)
- میزان تغییر و تحول سازمانی (شاخص دوم)
- میزان بهره‌مندی از دانش پیشرفته و تخصصی (شاخص سوم)
- میزان تجارب موفق در مدیریت فرآیند بازنشستگی (شاخص چهارم)
- میزان کارآمدی دانش تخصصی، حرفه‌ای و دانشگاهی (شاخص پنجم)
- میزان اقدامات موفق تلفیق ابزارهای فناوری اطلاعات (شاخص ششم)
- میزان خطمشی‌گذاری راهبردی در خلق منابع ارزشمند (شاخص هفتم)
- میزان به‌کارگیری روش کاربردی و فنی در رویه‌ها و فرآیندها (شاخص هشتم)

د) تبیین نقش‌های خاص و اهمیت آن‌ها: بر اساس متمایزترین دیدگاه‌ها (بالاترین سطح عدم توافق) از سوی مشارکت‌کنندگان در الگوی ذهنی اول تا هشتم، ایفای نقش‌هایی که برای مدیریت راهبردی منابع انسانی و در حوزه فرآیندهای منابع انسانی ضروری است، عبارتند از: ضرورت ایفای نقش اول و سوم: برای ایفای نقش در حوزه شکل‌گیری یا تقویت ائتلاف راهبردی داخلی، با هدف ایجاد بینش و دانش بیشتر بین ذینفعان (با امتیاز استاندارد ۲/۵۷۹۰۶-، الگوی ذهنی چهارم)، در مقایسه با ائتلاف‌های راهبردی با هدف ارزش‌آفرینی (امتیاز استاندارد ۲/۱۵۲۲۶- در الگوی ذهنی هشتم) تاکید بیشتر شده است. با ایفای این نقش‌ها برای شکل‌گیری یا تقویت ائتلاف راهبردی، می‌توان انتظار داشت که مدیریت مؤثر در حوزه فرهنگ و ارزش‌ها به منظور نهادینه‌کردن اصول و ایجاد تصویر بیرونی مثبت و نیز جذب استعدادها، و جذب سرمایه‌گذاران تحقق یابد.

ضرورت ایفای نقش دوم: فراگیرنده مهارت‌های حل مساله، مذاکره، تغییر و اخذ تصمیم‌های پیچیده (با امتیاز استاندارد ۲/۳۲۶۷۵- الگوی ذهنی هفتم). متنوع و منتهی خاص بودن، نیازمند مهارت گوش‌دادن مؤثر، تعاملات، حل مساله و حل تعارض و به‌ویژه داشتن مشروعیت لازم مدیر در سازمان دارد. از شایستگی‌های رهبران، وجود معیارهای خودآگاهی، تعهد به یادگیری مستمر خود و دیگران، و تعهد به توسعه مهارت‌ها، و انتقال دانش ضمنی است.

ضرورت ایفای نقش چهارم: ایفای نقش برای توسعه فردی (با امتیاز استاندارد ۱/۹۹۲۵۸ در الگوی ذهنی چهارم). کسب دانش و مهارت‌های جدید برای مدیر، به ایجاد و بهبود مستمر شایستگی وی و کارکنان منجر می‌شود. در این صورت مدیر قادر به کاهش شکاف بین مهارت موجود و مهارت‌های مورد نیاز و نیز ارتقای کیفیت در سازمان خواهد بود.»

ضرورت ایفای نقش پنجم: ضرورت ایفای نقش توانمندسازی و توان سازماندهی (با امتیاز استاندارد ۱/۶۴۸۷۶) از سوی مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی دوم تاکید شده است. لذا این نقش می‌تواند از طریق شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۱</sup> (KPI) و بهبود اثربخشی مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری و نیز تحلیل میزان همسویی آن با استراتژی شرکت، به شناسایی و توسعه فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی منجر شود و در هر سال از طریق بازنگری بر اساس نیازهای کسب و کار ارتقا یابد (شکل ۵).



شکل ۵. بازنمایی الگوهای ذهنی درباره نقش‌های محوری متخصصان و مدیران راهبردی منابع انسانی

اهمیت سایر نقش‌ها با توجه به میزان امتیازها و رتبه آن‌ها عبارتند از: «ایفای نقش در طراحی سازمان و بازطراحی ساختار (با امتیاز استاندارد ۱/۲۱۴۰۸) که از طریق خط‌مشی طراحی و مهندسی ساختار سازمانی مدون‌شده، تا حدودی تناسب درونی و بیرونی ساختار را فراهم می‌کند. لذا ساختار از ائتلاف منابع جلوگیری می‌کند و شفافیت ساختاری موجب اعتماد بین واحدها خواهد شد. همچنین این نقش، رویه‌های استناداری برای انجام کارها فراهم نموده و مانع موازی‌کاری بین واحدها و مانع تضاد ساختاری می‌شود.» «ایفای نقش توان پاسخگویی، مشتری‌مداری، و ایجاد انسجام (با امتیاز استاندارد ۱/۶۴۵۹۷) و دانش لازم برای گسترش کار گروهی و شبکه‌سازی (با امتیاز استاندارد ۲/۳۳۵۳۲-)، مانند طراحی ساختار و مقررات مناسب برای گروه‌کاری در سازمان، و تعیین مسئول مشخص برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی توسعه در گروه‌ها»، «ایفای نقش نظارت با روش‌های مدرن و سیستم‌های فناوری مرتبط با مدیریت عملکرد (با امتیاز استاندارد ۱/۷۲۱۱۸)، این نقش با هدف حمایت و افزایش انگیزه و بهبود روحیه از طریق رویکردهای طراحی شغل... ایفا می‌شود. از طریق این نقش، فرآیند مدیریت عملکرد جامع، با مدل شایستگی، اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ پیوند یافته، و برای تحقق همسویی راهبردی ضروری است»، «ایفای نقش مدیریت دانش تغییر و تحول سازمانی (با امتیاز استاندارد ۲/۲۷۱۸۱). رهبران و مدیران باید با شناخت محرک‌های درون و برون سازمانی مؤثر بر تغییر، و با کمک فرهنگ سازمانی که پیوند ناگسستنی با تغییر و بهبود دارد و نیز با کمک فرآیند مشاوره بهبود سازمانی، به تبادل نظر و جلب مشارکت کارکنان و حمایت از آنان از طریق مشوق‌ها و پاداش‌ها و... اقدام نمایند.»

همچنین در این مطالعه گزاره‌های مشابه با «دانش، تخصص و مدارج حرفه‌ای و دانشگاهی» در مقایسه با سایر گزاره‌ها، از تعداد، تنوع و گستردگی بیشتری برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌شود گستردگی و انواع رویکردهای توسعه منابع انسانی، سرانه آموزش مدیران، نرخ اثربخشی دوره‌های آموزشی، و میزان کسب مهارت‌های جدید؛ گستردگی و اثربخشی برنامه‌های توسعه فردی، و همراستایی و تناسب آن‌ها با مسیر حرفه‌ای و نمودارهای رشد نیز مورد توجه بیشتر قرار گیرد. از سوی دیگر، توجه به محتوای گزاره کارت‌های جدیدی که از سوی

<sup>۱</sup> Key Performance Indicators (KPI)

مشارکت‌کنندگان در اختیار محقق قرار گرفت، و متضمن دیدگاه منحصر به فرد آنان در مصاحبه نهایی (مرحله نهایی در حین رتبه‌گذاری کارتها در نمودار) است، می‌تواند موضوعی پژوهشی باشد. برخی از این گزاره‌های جدید عبارتند از: «ضعف مدیران در دانش نظری و دانش عملی، به علت عدم تجانس و هم‌راستایی آنان با شغل خود افزایش یافته است»، «تطابق و تناسب کمتر مهارت‌ها با وظایف، سبب عدم توانمندی مدیران برای اجرای قوانین شده است»، «بررسی میزان صلاحیت مدیران، کمتر بر اساس رفتار سازمانی و شهروندی، تخصص، سوابق مفید و عملکرد گذشته آنان است»، «سیاسی‌کاری و عدم شفافیت انتظارات، منجر به استرس‌های ناشی از شغل و مسئولیت بین مدیران شده است»، «در نظام اداری به علل مختلف، افراد کمتر موفق به کاربرد دانش دینی خود هستند، لذا مسیر کرامت انسانی و تحقق تعالی منابع انسانی و سازمان، از طریق تحقق دانش دینی و اخلاقیات، نقش کمتری یافته است». توجه به این موضوعات، و تحلیل مباحث و درونمایه‌های مشابه، نیازمند مسئولیت‌پذیری و ایده‌پردازی و تلاش محققان است تا زمینه پژوهش‌های سازنده، زودبازده و مثمر ثمر در حوزه سازمان و مدیریت را فراهم آورد.

## منابع:

1. Amiri, H., Hedayatifar, S., & Moghaddam, A. (2019). Conduction to Human Resource Process of Defense Organization by Foresight Approach, *Human Resource Management Researches*, 11(2), 4. [in Persian]
2. Beliz\_on, M.J. & Kieran, S. (2022) Human resources analytics: a legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603–Fareri, 630. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
3. Belizón, M. J., Majarín, D., & Aguado, D. (2024). Human resources analytics in practice: A knowledge discovery process. *European Management Review*, 21(3), 659-677. <https://doi.org/10.1111/emre.12605>
4. Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A.M. & Yan, J. (2019) Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 636–641. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.035>.
5. Brown, S. R., Durning, D. W., & Selden, S. C. (2008). Q methodology. *PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY-NEW YORK-*, 134, 721.
6. Budziński, M., Raczek, A., Smura, J., Zapart, M., Kupczyk, T., & Zelek, L. (2024). Contemporary concepts of strategic human resources management in the context of the challenges of sustainable development. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/128514>
7. Büge, M., & Ozcan, P. (2021). Platform scaling, fast and slow, *MIT Sloan Management Review*, 62(3): 40-46.
8. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2012). *Short introduction to strategic human resource management*. Cambridge University Press.
9. Crowe, M. (2005). Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing. *Journal of advanced nursing*, 51(1), 55-63.
10. Danaeefard, H. (2010). *Strategies of Theory Building*, Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities Books of Universities (SAMT), Center for Humanities Research and Development. [in Persian]
11. Dening, J., Mohebbi, M., Abbott, G., George, E. S., Ball, K., & Islam, S. M. S. (2023). A web-based low carbohydrate diet intervention significantly improves glycaemic control in adults with type 2 diabetes: results of the T2Diet Study randomised controlled trial. *Nutrition & Diabetes*, 13(1), 12.
12. Drechsel, T., McLeay, M., & Tenreyro, S. (2019). Monetary policy for commodity booms and busts.
13. Elkahlout, M., Karaja, M. B., Elsharif, A. A., Dheir, I. M., Abunasser, B. S., & Abu-Naser, S. S. (2024). *AI-Driven Organizational Change: Transforming Structures and Processes in the Modern Workplace*.
14. Fareri, S., Fantoni, G., Chiarello, F., Coli, E. & Binda, A. (2020) Estimating industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining. *Computers in Industry*, 118, 103222. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103222>.
15. Gholipour, A., MohammadEsmaili, N., & Dabiri, A. (2022). *Model 34000 Human Resources*. Tehran: Mehraban Book Publishing, 17th edition. Mehraban Book Publishing, First Edition. [in Persian]
16. Gholipour, Arian, Mohammad Esmaili, Neda (2017). *International and National Standards for Human Resource Management (TC260)*, Tehran: Mehraban Book Publishing, 1st edition. [in Persian]
17. Godfroid, C. & Labie, M. (2023) The process of organizational identification in social enterprises: the role of coalitions. *European Management Review*, 1–11. <https://doi.org/10.1111/emre.12551>
18. Hadinejad, f., Nasri, F., Abbasian, M. & Kheirgoo, M. (2023). Providing a Model for AJA Business Process Re-Engineering, *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 113-138. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.24234621.1402.13.50.3.8>. [in Persian]
19. Haleem, F., Ilyas, M., & Jehangir, M. (2024). Driving organizational value through sustainable business processes and green information technology, *Business Process Management Journal*.
20. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
21. Iran Nuclear Regulatory Authority (INRA) (2021). *9th International Workshop on News Recommendation and Analytics*. Retrieved from: <https://www.ntnu.no/wiki/pages/viewpage.action?pageId=21544967>.
22. Kaifeng, L., Hongyuan, Z., & Guiyu, C. Z. (2012). Analysis of relationship between China's energy investment and financing and the development of energy industry, *Energy Procedia*, 14: 655-661. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.12.991>.
23. Kang, R., Kunkel, S. T., Columbo, J. A., Goodney, P. P., & Wong, S. L. (2019). Association of hospital employee satisfaction with patient safety and satisfaction within Veterans Affairs medical centers. *The American journal of medicine*, 132(4), 530-534. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2018.11.031>
24. Lajevardi, S (2023). *Analysis, Discourse Differentiation and Indexing, An Approach to the Contribution of Q.M Method in Science*, Tehran: Academic Jahad Organization Publishing, 1st edition. [in Persian]
25. Lee, M. H., & Kim, S. H. (2020). Analysis of abduction in mathematics problem posing and solving, *Journal of Educational Research in Mathematics*, 30(1): 89-110. <https://doi.org/10.7468/mathedu.2020.59.1.81>.
26. Ishareef, A. G., Wraith, D., Dingle, K., & Mays, J. (2020). Identifying the factors influencing Saudi Arabian nurses' turnover. *Journal of nursing management*, 28(5), 1030-1040. <https://doi.org/10.1111/jonm.13028>.

27. Macedo, M. I., Ferreira, F. A., Dabić, M., & Ferreira, N. C. (2024). Structuring and analyzing initiatives that facilitate organizational transformation processes: A sociotechnical approach, *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123739. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123739>
28. Mahmoudi, S.M., Momeneh, M., & Azar, A. (2024). Presenting the native model of the contextual dimensions of the organization: identifying and ranking the contextual dimensions of the management of organizational processes, *Management Research in Iran*, 27(4), 27-57. [in Persian]
29. Marocco, S., Marini, M., & Talamo, A. (2024). Enhancing organizational processes for service innovation: strategic organizational counseling and organizational network analysis. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 9, 1270501. <https://doi.org/10.3389/frma.2024.1270501>
30. McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design, *Administrative Science Quarterly*, 65(2): 483-523. <https://doi.org/10.1177/0001839219852>
31. Mohammadpur, A. (2010). Method in Method, On structure of Knowledge in the Humanities, Tehran, Jameeshenasan Publications, 2nd edition. [in Persian]
32. Molenveld, A. (2020). Using Q methodology in comparative policy analysis. *Handbook of research methods and applications in comparative policy analysis*, 333. <https://doi.org/10.4337/9781788111195.00028>.
33. Napier, E., Liu, S. Y., & Liu, J. (2024). Adaptive strength: Unveiling a multilevel dynamic process model for organizational resilience, *Journal of Business Research*, 171, 114334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114334>.
34. Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches: Pearson new international edition*, Pearson Education Limited.
35. Nicolaescu, S.S., Florea, A., Kifor, C.V., Fiore, U., Cocan, N., Receu, I., et al. (2020) Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems*, 111, 654–667. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.09.048>.
36. Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness, *The Academy of Management Annals*, 12 (1): 37-82. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>.
37. Parsaei, N., Arman, M. & Hosseini, S. Y. (2025). Investigating the impact of managers' perception, extent of change and adaptation leadership in the formation of strategic adaptation: The mediating role of strategic rotation in the Corona crisis (case study: start-up businesses) (e217950), *Journal of Strategic Management Studies*, 16(62), e217950 doi: 10.22034/smsj.2024.415106.1928[in Persian]
38. Phi, G., Dredge, D., & Whitford, M. (2014). Understanding conflicting perspectives in event planning, and management using Q method, *Tourism Management*, 40, 406-415.
39. Philips Electronics N.V & EFQM (Foundation). (2004). Process survey tool for human resources management. EFQM; Philips.
40. Sadun, R., Bloom, N., & Van Reenen, J. (2017). Why do we undervalue competent management? *Harvard Business Review*, 95(5): 120-127.
41. Sefidgar, S., Aliahmadi, A., & Aliahmadi Jeshfaghani, H (2020). Improving the structure and processes of strategic management and planning in the country's technical, vocational and skill education system, *Journal of Strategic Management Studies*, 11(41), 1-14. [in Persian]
42. Soltani, V., Hamidzadeh, M., & Hosseini, S. M. (2025). Identification, classification and typology of strategic controls. *Journal of Strategic Management Studies*, 16(61), 1-23. doi: 10.22034/smsj.2024.463622.2040 [in Persian]
43. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Translators: Samane Lajevardi, Amir Biglarbeigi Qajariyeh, and Sajjad Rabbani, Tehran University Jahad Organization Publications. [in Persian]
44. Tarigan, M. I., & Situmorang, M. (2024). The Influence of HR Development, Standard Operational Procedures, Work Facilities and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 5(4), 983-993. <https://doi.org/10.38142/ijess.v5i4.1108>.
45. The 14th National Report on Human Resource Management in Iran (1404). Model 34000 Secretariat, Faculty of Management, University of Tehran and Simorgh Academy. [in Persian]
46. Tower, A., Hewett, K. & Saboo, A. (2021). Reexamining the tradeoff between value creation and value appropriation: The role of internal organizational resources vs. External strategic international alliances, *Journal of Business Research*, 123: 302–312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.048>.
47. Wagemakers, A., Vaandrager, L., Koelen, M. A., Saan, H., & Leeuwis, C. (2010). Community health promotion: a framework to facilitate and evaluate supportive social environments for health, *Evaluation and program planning*, 33(4): 428-435. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.12.008>
48. Watts, S. & Stenner, P. (2012a). *Doing Q Methodological Research: Theory, Method & Interpretation*, SAGE Publications Ltd, California, United States. 10.1191/1478088705qp022oa
49. Watts, S. and P. Stenner (2012b). Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation, *Qualitative Research in Psychology*, 2: 67-91. 10.1191/1478088705qp022oa
50. West, M. (2019) People analytics for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons.
51. Zabala, A. (2014). *Q method: A package to explore human perspectives using Q methodology*, aspace. repository.cam.ac.uk. <https://journal.r-project.org/archive/2014/RJ-2014>.