



Journal Website

Article history:

Received 30 January 2024

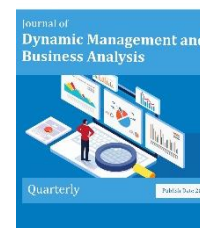
Revised 24 March 2024

Accepted 08 April 2024

Published online 19 June 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 1, pp 335-348



E-ISSN: 3041-8933

Exploring the Lived Experiences of Government Managers in the Implementation of the 34000 Human Resource Standard

Masoud Ghaempanah¹, Kiyomars Ahmadi^{2*}, Adel Salavati³, Adel Fatemi⁴

1 PhD Student, Government Management Department, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

2 Associate Professor, Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author).

3 Associate Professor, Management Department, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

4 Associate Professor, Management Department, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

* Corresponding author email address: ahmadi.kumars@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2024). Exploring the Lived Experiences of Government Managers in the Implementation of the 34000 Human Resource Standard. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 335-348.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2057721.1289>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study is to explore the lived experiences of government managers regarding the implementation of the 34000 human resource standard using a phenomenological approach.

Methodology: This research employed a mixed-methods approach, combining qualitative phenomenological interviews with 12 experienced managers and a quantitative analysis using ISM-DEMATEL to examine inter-variable relationships. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 200 HR professionals and managers from public organizations, with 127 participants selected using Cochran's formula. Coding in the qualitative section followed open, axial, and selective procedures.

Findings: Five key components were identified: the essence, antecedents, consequences, strengths, and weaknesses of the 34000 standard. Managers emphasized improvements in HR performance, development of new organizational structures, successful team-building, participative leadership, and challenges such as technological limitations and organizational conflicts. Quantitative results showed high reliability (Cronbach's alpha and composite reliability > 0.7 for all dimensions), and the model's Goodness-of-Fit index (GOF) was 0.388, indicating strong structural validity.

Conclusion: The 34000 standard facilitates organizational cultural transformation, strategic alignment of HR functions, and sustainable development of human capabilities. The findings provide valuable insights for public sector managers seeking to leverage this standard for enhanced organizational performance and employee satisfaction.

Keywords: 34000 standard, human resources, lived experience, phenomenology, human resource management

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resources are widely regarded as the most vital asset of any organization due to their unique, irreplaceable contributions to organizational knowledge, capabilities, and competitive advantage (Mohammadi Yazdi et al., 2023; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Rogiers et al., 2020). In today's dynamic environment, the ability of organizations to attract, retain, and nurture skilled human capital is increasingly seen as a key differentiator (Mohammadzadeh et al., 2023). The experiences of leading organizations have demonstrated that investment in human resources is foundational to their growth and strategic success (Mohammadi & Nakshineh Fard, 2016; Mohammadi & Safavi Hammami, 2022; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). Consequently, organizations now view efficient human resource management (HRM) systems not merely as administrative functions but as strategic tools that enhance competitiveness (Pak et al., 2019; Parsakia, 2024; Parsakia et al., 2023).

Given the increasing complexity of organizational environments and the external pressures they face, traditional HRM approaches often fall short in ensuring sustained performance (Paais & Pattiruhu, 2020). Recognizing this gap, the 34000 Human Resource Standard was developed as a comprehensive and phased model to promote continuous HRM improvement, strategic alignment, and capability development within organizations. The model offers a roadmap for maturity in HR systems and aims to embed HR best practices in alignment with broader organizational goals. It facilitates organizational transformation by emphasizing participative leadership, quality management, and adaptive structures (Gholipour et al., 2021; Gholipour & Esmaeili, 2017; Gholipour et al., 2022). The five-level maturity model ranges from ad-hoc HR practices to optimized, integrated systems capable of fostering long-term strategic value (Tavoli et al., 2018).

Literature has further highlighted that lived experiences of managers and employees provide critical insights into the implementation and effectiveness of HR standards (Venugopal et al., 2020). Research indicates that contextual factors such as organizational culture and environmental dynamics significantly influence the success of models like the 34000 standard (Gholipour et al., 2022; Kakar & Khan, 2022). Given these perspectives, this study aims to investigate the lived experiences of government managers regarding the implementation of the 34000 Human Resource Standard through a phenomenological lens, with a focus on identifying the essence, strengths, weaknesses, antecedents, and consequences of the standard as perceived by those directly involved.

Methodology

This study adopted a mixed-methods research design with a phenomenological approach in the qualitative phase and a descriptive-applied methodology in the quantitative phase. The qualitative phase involved in-depth interviews with 12 government managers who had direct experience with implementing the 34000 standard in their organizations. These interviews were conducted using an open-ended format and analyzed through open, axial, and selective coding techniques to derive conceptual categories and themes.

In the quantitative phase, a sample of 127 HR managers and experts was selected from a population of 200 individuals using Cochran's formula. This phase employed the ISM-DEMATEL hybrid method to determine interrelationships among identified variables, including the intensity and direction of influence between them. Data reliability and validity were tested through Cronbach's alpha, composite reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE), with thresholds for acceptable values set at 0.7 and 0.5, respectively. The structural model's goodness-of-fit was also assessed to evaluate the quality of the proposed framework.

Findings

The qualitative findings revealed five major themes related to the 34000 HR standard: the essence, antecedents, consequences, strengths, and weaknesses of implementation.

Regarding the essence, managers emphasized that implementation enhanced the strategic position and functional performance of HR departments. This included improved employee performance evaluations, recognition of individual competencies, and increased job satisfaction.

In terms of antecedents, participants highlighted that establishing a modern HR structure and achieving organizational acceptance were critical. These prerequisites helped foster a shared identity among staff, strengthen organizational relationships, and embed knowledge management practices.

The consequences of the standard were found to include enhanced team-building, better alignment between management and employees, and improved organizational performance indicators. These outcomes facilitated collective synergy and knowledge transfer, and promoted cohesive operational frameworks.

As for weaknesses, participants pointed to external environmental constraints, such as technological limitations, market volatility, and geopolitical factors like sanctions. These elements hindered the optimal application of the standard and created internal organizational conflicts and knowledge deficits.

Strengths of the standard were perceived in areas such as participative leadership, organizational citizenship behavior, and institutional support. These factors contributed to increased staff engagement, alignment of values, and shared decision-making across organizational levels.

Quantitative analysis supported the qualitative insights. Reliability analysis showed Cronbach's alpha values ranging from 0.736 to 0.863, and CR values between 0.842 and 0.936 across all dimensions. AVE values exceeded the minimum threshold, confirming convergent validity. The Fornell-Larcker criterion confirmed discriminant validity among constructs.

Demographic data revealed that 43.2% of participants were male and 56.8% female, with the majority aged between 31 and 50. Most had over a decade of professional experience. The model's GOF index was 0.388, indicating a good overall fit, and the R^2 values for key constructs ranged from 0.325 to 0.410.

Discussion and Conclusion

This study provides an in-depth exploration of the lived experiences of government managers during the implementation of the 34000 HR standard. The results suggest that the model enhances HRM by elevating the status of HR within the organization and aligning it with strategic goals. The essence of

the model was reflected in improvements to employee evaluation, competency recognition, and satisfaction, indicating its practical benefits.

Antecedent factors such as the creation of a modern HR structure and internal organizational acceptance were found to be essential for effective implementation. These elements fostered a sense of shared identity, improved internal communication, and supported knowledge integration. Consequently, these facilitated the model's institutionalization within the organization.

The consequences of implementation, including successful team-building and improved organizational performance, indicate that the model not only influences HR practices but also has broader organizational impacts. Managers noted increased synergy among staff and improved alignment between individual roles and organizational strategy.

Despite its strengths, the implementation process was not without challenges. Managers pointed to technological gaps, market-related uncertainties, and broader external constraints that hampered full deployment of the standard. These limitations point to the importance of context-sensitive application strategies that account for environmental and institutional realities.

Nonetheless, the standard's strengths in fostering participative leadership and collaborative decision-making were widely acknowledged. These qualities contributed to the emergence of a supportive organizational culture, which, in turn, reinforced employee engagement and organizational cohesion.

In practical terms, this study highlights several implications for public sector managers. First, organizations should pay close attention to both the structural and cultural readiness required for successful implementation. Second, efforts should be made to mitigate external constraints through strategic partnerships and technological investment. Third, future deployments of the 34000 standard should focus on continuous improvement, leadership development, and employee empowerment.

Finally, the research suggests several avenues for future study. Comparative research could examine the applicability and impact of similar HR standards in different institutional or national contexts. Additionally, longitudinal studies may offer deeper insights into how the impacts of implementation evolve over time. This study contributes meaningfully to both the academic literature on HRM standards and the practical field of public sector management.

بررسی تجربه زیسته مدیران دولتی از استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مسعود قائم پناه^۱، کیومرث احمدی^۲، عادل صلواتی^۳، عادل فاطمی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول).

۳. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: ahmadi.kumars@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

قائم پناه، مسعود، احمدی، کیومرث، صلواتی، عادل، فاطمی، عادل. (۱۴۰۳). بررسی تجربه زیسته مدیران دولتی از استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۱)، ۳۳۵-۳۴۸.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش، بررسی تجربه زیسته مدیران دولتی از استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با رویکرد پدیدارشناسی است، تا ابعاد کیفی اجرای این استاندارد در سازمان‌های دولتی مشخص شود.

روش‌شناسی: این تحقیق با روش ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی از رویکرد پدیدارشناسی با انجام مصاحبه عمیق با ۱۲ مدیر دارای تجربه استقرار مدل ۳۴۰۰۰ استفاده شد و کدگذاری به شیوه‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در بخش کمی، برای بررسی روابط بین مؤلفه‌ها از مدل ترکیبی ISM-DEMATEL استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی بود که از میان آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران، ۱۲۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

یافته‌ها: در بخش کیفی، پنج دسته اصلی شامل چابکی، پیشایندها، پسایندها، نقاط قوت و ضعف مدل ۳۴۰۰۰ شناسایی شد. مدیران از ارتقای عملکرد منابع انسانی، ساختار نوین، تیم‌سازی موفق، رهبری مشارکتی و نیز چالش‌هایی چون محدودیت‌های فناوری و تعارضات سازمانی به عنوان تجربه‌های اصلی یاد کردند. در بخش کمی، شاخص برازش GOF برابر با ۰.۳۸۸ بود که نشان‌دهنده کیفیت بالای مدل ساختاری است و ضرایب پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) برای تمامی مؤلفه‌ها بیش از ۰.۷ گزارش شد. **نتیجه‌گیری:** استاندارد ۳۴۰۰۰ موجب ارتقاء فرهنگ سازمانی، همسویی منابع انسانی با اهداف سازمان، و ایجاد بستر برای توسعه ظرفیت‌های انسانی می‌شود. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران دولتی کمک کند تا با بهره‌گیری از این استاندارد، به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان دست یابند.

کلیدواژه‌گان: استاندارد ۳۴۰۰۰، منابع انسانی، تجربه زیسته، مدل پدیدارشناسی، مدیریت منابع انسانی.



بی‌شک منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان است؛ زیرا منابع انسانی در سازمان منابعی کمیاب و بی‌جان‌نشین‌اند و با دانش، مهارت و توانایی‌هایی که با خود به سازمان می‌آورند برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (Mohammadi Yazdi et al., 2020; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Rogiers et al., 2023). نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه آموزش رو به افزایش است (Mohammadzadeh et al., 2023). تجارب ارزنده سازمان‌های موفق و پیشرو درباره ارزش نیروی انسانی مبین اهمیت سرمایه انسانی شاغل در آن سازمان‌هاست. محور اصلی رشد و کسب و کار خود را بر مبنای کارکنان خود بنا نهاده‌اند (Mohammadi & Nakshineh Fard, 2016; Mohammadi & Safavi, 2024; Hammami, 2022; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). بنابراین اساسی‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی، جذب و انتخاب نیروی توانمند، ماهر و حفظ و نگهداشت آنان در سازمان است که به عنوان راهبرد رقابتی قوی، محسوب می‌شود (Parsakia et al., 2019; Pak et al., 2023; Parsakia et al., 2024). از سویی با توجه به پیچیده بودن محیط سازمانی و تغییرات تحمیلی از محیط بر سازمان‌ها منابع انسانی دچار مشکلات عدیده‌ای شده است (Paais & Pattiruhu, 2020).

گزارش‌های سالیانه در سازمان‌ها موید این مطلب است که سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های فکری به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان شناخته می‌شود. بنابراین از دیدگاه سازمان‌ها در اختیار داشتن منابع انسانی، شایسته با قابلیت و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است، زیرا می‌تواند ذوق فردی و قابلیت سازمانی را توسعه دهد و زمینه تغییر در فعالیت‌های سازمان و رشد اقتصادی را فراهم آورد (Dullayaphut & Untachai, 2013). از این رو، می‌توان گفت هدف سازمان‌ها در فضای امروزی توسعه سازمانی موفق و سودآور با کمک منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت آن‌ها فراهم می‌آورد. استاندارد ۳۴۰۰۰ نقشه راهی برای تعالی سیستم‌های منابع انسانی در جهت تحقق استراتژی‌های سازمان است. از آنجایی که نمی‌توان همه فرایندهای منابع انسانی را در زمان کوتاه مستقر کرد، از این رو استاندارد ۳۴۰۰۰ به صورت تدریجی و مرحله‌ای طراحی شده است. هر مرحله تکاملی، یک متغیر منحصر به فرد را در فرهنگ سازمانی می‌طلبد تا بتوان زمینه مناسب را برای جذب حفظ و توسعه انسانی فراهم کرد. استاندارد ۳۴۰۰۰ کمک می‌کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. هم‌زمان به منظور بهبود مستمر از حوزه معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را به کار می‌گیرد و رویکرد خاص به تحول سازمانی دارد و به طور مستمر و تکاملی تغییرات متوالی را در پی دارد. یکی از ویژگی‌های جالب استاندارد ۳۴۰۰۰ این است که به عنوان یک سیستم یکپارچه در راستای اهداف و استراتژی‌ها و نیازهای متحول سازمانی بلوغ می‌یابد. مدل زیربنایی استاندارد ۳۴۰۰۰ در سال ۲۰۰۱ برای اولین بار در شرکت‌های بزرگ و به‌ویژه شرکت‌های دانش‌محور به کار گرفته شد و تاکنون در شرکت‌های بسیاری اجرا شده است (Gholipour et al., 2021; Gholipour & Esmaeili, 2017; Gholipour et al., 2022). استاندارد ۳۴۰۰۰ به عنوان یک مدل بلوغ دارای ۵ سطح است. در سطح صفر، سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه حلی ارائه و مشکل حل می‌شود. در سطح مقدماتی سازمان مبنایی را برای فرایندهای سازمانی ایجاد می‌کند. در سطح میانی سازمان درصدد شناسایی اقدامات و یکپارچه‌سازی آن‌ها در فرایندهای سازمانی است. در سطح پیشرفته سازمان درصدد همراستاسازی فرایندهای منابع انسانی با عملکرد کل سازمان است و در پنجمین سطح بلوغ که بهینه است، سازمان در پی بهبود مستمر در همه فرایندهاست (Tavoli et al., 2018).

مروری بر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تجربه زیسته کارکنان و مدیران در زمینه منابع انسانی دارای ابعاد متنوعی است. ونوگوپال و رابرتس (۲۰۲۰) نیز با تحلیل تم، سه بُعد اثرات محیطی، عوامل طراحی و پویایی‌های اجتماعی-سازمانی را در تجربه کاری کارکنان شناسایی کردند (Venugopal et al., 2020). در زمینه استقرار مدل‌های استاندارد منابع انسانی، قلی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که عوامل سازمانی و محیطی نقش مؤثری در فرآیندهای مدل ۳۴۰۰۰ دارند (Gholipour et al., 2022). همچنین، کاکار و خان (۲۰۲۲) نیز به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی سبز، به بهبود رفتارهای حامی محیط‌زیست در کارکنان منجر می‌شود (Kakar & Khan, 2022). به طوری کلی، این مطالعات بر اهمیت تجارب زیسته و نوع نگاه کارکنان و مدیران به استانداردها و رویه‌های منابع انسانی تأکید دارند.

منابع انسانی به عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش محور بشمار می‌آیند (Belcourt et al., 2008). امروزه سازمان‌ها به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده‌اند. از این رو در پاسخ به موج رقابت بر سر منابع انسانی، سازمان‌ها بر اجرا و بهبود برنامه‌های رفاهی و حمایت از کارکنان سرمایه‌گذاری میکنند و سعی دارند تا حد ممکن تسهیلات و امکانات رفاهی را برای کارکنان فراهم کنند (Pashaei Yousef-Kandi & Hassani, 2021; Rahimi & Raji, 2016). علیرغم وجود تعاریف مشخص و معین از استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، اما تفاسیر موثق و مختلف ناشی از تجربیات متفاوت مدیران دولتی از خود استاندارد، تبعات و نقاط قوت و ضعف آن وجود دارد. لذا این پژوهش با رویکردی تفسیر گرایانه و پدیدار شناسی در پی احصای تجربه زیسته مدیران دولتی در خصوص استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی است. حال سوال اینجاست که تجربه زیسته مدیران دولتی از استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی چگونه است؟ برای پاسخ به این سوال هدف این مطالعه بررسی تجربه زیسته مدیران دولتی از استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با روش پدیدارشناسی می‌باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد پدیدارشناسی و با روش ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده است. از لحاظ هدف؛ بخش کیفی (اکتشافی)، بخش کمی (توصیفی و کاربردی) می‌باشد. در بخش کیفی؛ ابتدا به دلیل نبود پژوهش‌های مرتبط با تجربه زیسته؛ مطالعه ای به منظور کشف معیارها و مولفه‌های مورد نظر (تجربه زیسته مدیران)، انجام شد. تعداد ۱۲ نفر از مدیران بخش خصوصی که تجربه اجرای مدل را در سازمان خود داشتند انتخاب گردیده و با روش مصاحبه عمیق و باز، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و کدگذاری گردید. در بخش کمی؛ به منظور سطح بندی و رتبه بندی عوامل و تعیین نوع متغیرها و بررسی روابط بین متغیرها، تعیین شدت روابط و شناسایی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها از ابزار ترکیبی ISM-DEMATEL استفاده شده است. جامعه آماری این بخش شامل مدیران و کارشناسان شرکتهایی هستند که در توسعه فرایندهای منابع انسانی خود از مدل ۳۴۰۰۰ استفاده کرده‌اند. در این بخش اندازه نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده که با توجه به حجم جامعه آماری (۲۰۰ نفره)، ۱۲۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با الگوی پدیدارشناسی انجام گرفت و شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. در این روش داده‌ها به شکل استقرایی مقوله بندی و تبدیل به نظریه شدند.

یافته‌ها

در ابتدا کدهای حاصل از مولفه‌های استخراج شده شامل: چپستی، پیشایندها، پسایندها، نقاط قوت و ضعف در اجرای مدل ۳۴۰۰۰ دسته بندی و در قالب کدهای تبیینی و تفسیری به شرح جداول ذیل ارائه شده‌اند:



جدول ۱

تجربه زیسته مدیران دولتی از چابستی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مؤلفه	کدهای تفسیری	کدهای تبیینی
تجربه زیسته مدیران دولتی از چابستی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	ارزیابی‌های پرسنل	عملکرد منابع انسانی
	ارتقای کارکنان	
	رضایتمندی کارکنان	جایگاه منابع انسانی
	شایستگی کارکنان	

با توجه به **جدول ۱**، تجربه زیسته مدیران از چابستی اجرای مدل، ارتقای جایگاه و عملکرد منابع انسانی سازمان است. نتایج ارتقای این دو عامل فوق، توجه به لزوم ارزیابی عملکرد کارکنان، توجه به شایستگی‌ها در ارتقای شغلی و ارتقای رضایتمندی کارکنان است.

جدول ۲

تجربه زیسته مدیران دولتی از پیشایندهای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مؤلفه	کدهای تفسیری	کدهای تبیینی
تجربه زیسته مدیران دولتی از پیشایندهای استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	ایجاد تیم‌های سازمانی	ساختار نوین منابع انسانی
	مدیریت دانش	
	همبستگی کارکنان	
	رویکرد چرخش شغلی	پذیرش سازمان و محیط
	هویت کارکنان	
	روابط سازمانی	

با توجه به **جدول ۲**، تجربه زیسته مدیران از پیشایندهای اجرای مدل، ایجاد ساختار نوین برای منابع انسانی و پذیرش سازمانی و محیطی منابع انسانی است. نتایج ایجاد و پذیرش دو عامل فوق، هویت بخشی به کارکنان و تقویت روابط سازمانی است که منجر به ایجاد حافظه سازمانی و نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان می‌شود.

جدول ۳

تجربه زیسته مدیران دولتی از پسایندهای مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مؤلفه	کدهای تفسیری	کدهای تبیینی
تجربه زیسته مدیران دولتی از پسایندها و پیامدهای استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	هم افزایی	تیم سازی‌های موفق
	انتقال فناوری و دانش	
	ایجاد همسوئی مدیریت و کارکنان	عملکرد سازمانی
	بهبود شاخص‌های ارزیابی	
	مزایای کارکنان	

با توجه به **جدول ۳**، تجربه زیسته مدیران از پیامد/پسایندهای اجرای مدل، تیم سازی موفق و ارتقای عملکرد منابع انسانی است. نتایج تیم سازی و بهبود عملکرد، هم افزایی پتانسیل ها و همسویی ظرفیت های فردی و گروهی است تا شاخص های عملکردی کارکنان بهبود یابد.

جدول ۴

تجربه زیسته مدیران دولتی از نقاط ضعف مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مؤلفه	کدهای تفسیری	کدهای تبیینی
تجربه زیسته مدیران دولتی از نقاط ضعف استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	مسائل مربوط به محیط بازار ضعف های فناوری مشکلات دانش تعارضات سازمانی تحریم و عوامل بیرونی	جایگاه استاندارد ها محدودیت های محیطی

با توجه به **جدول ۴**، تجربه زیسته مدیران از نقاط ضعف مدل، بررسی جایگاه و استانداردهای منابع انسانی، جهت شناسایی ضعف های فناوری، تعارض سازمانی و تهدیدهای بیرونی است.

جدول ۵

تجربه زیسته مدیران دولتی از نقاط قوت مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مؤلفه	کدهای تفسیری	کدهای تبیینی
تجربه زیسته مدیران دولتی از نقاط قوت استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	دلسوزی کارکنان هم افزایی و همکاری مشارکت در تصمیمات همسوئی ارزش ها بهداشت شغلی	رفتار شهروندی سازمانی رهبری مشارکتی حمایت سازمانی

با توجه به **جدول ۵**، تجربه زیسته مدیران از نقاط قوت مدل، وجود مولفه های رهبری مشارکتی، حمایت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان و منابع انسانی سازمان است. این قوت ها میتواند ضمن هم افزایی و افزایش روحیه همکاری، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری را در سطوح مختلف سازمانی ارتقا دهد.

براساس یافته ها، در بخش کمی پژوهش ۴۳/۲ درصد شرکت کنندگان را مردان و ۵۶/۸ درصد را زنان تشکیل داده اند. از لحاظ سن؛ ۱۱ درصد در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۶ درصد در بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۲ درصد در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۱ درصد در گروه سنی بیش از ۵۰ سال قرار دارند. از لحاظ سابقه شغلی؛ ۲ درصد از شرکت کنندگان دارای سابقه ۱ تا ۵ سال، ۲۹ درصد از دارای سابقه ۶ تا ۱۰ سال، ۴۰ درصد دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۲ درصد از دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال و ۷ درصد دارای سابقه ۲۰ سال و بالاتر می باشند.

در **جدول ۶** با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ می باشد و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی تحقیق را تایید ساخت.



جدول ۶

پایایی همگرا در معیارهای تحقیق

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
تجربه زیسته از اجرا	۰/۷۹۶	۰/۹۱۴	۰/۵۴۷
تجربه زیسته از پیشایند ها	۰/۷۳۶	۰/۹۰۰	۰/۶۳۶
تجربه زیسته از پسایند ها	۰/۷۸۵	۰/۸۴۲	۰/۶۷۸
تجربه زیسته از نقاط ضعف	۰/۸۶۳	۰/۹۳۶	۰/۶۹۹
تجربه زیسته از نقاط قوت	۰/۸۲۱	۰/۹۱۲	۰/۷۶۴

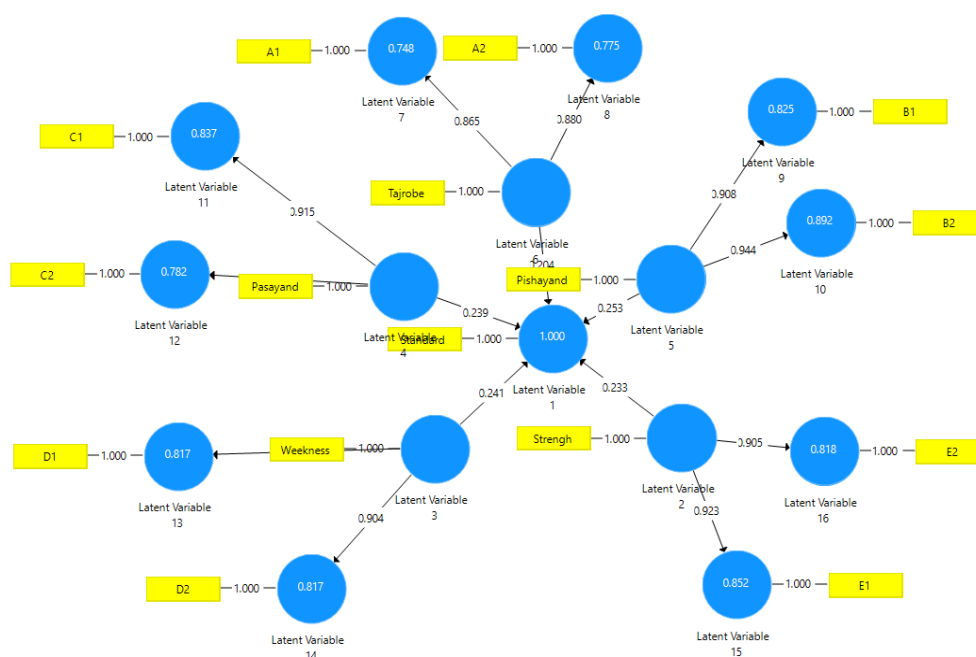
جدول ۷

روایی همگرا براساس مولفه‌های اصلی به روش فورنل و لاکر

نام متغیر	تجربه زیسته اجرا	تجربه زیسته از پیشایند ها	تجربه زیسته از پسایند ها	تجربه زیسته از نقاط ضعف	تجربه زیسته از نقاط قوت
تجربه زیسته از اجرا	۰/۹۲۱				
تجربه زیسته از پیشایند ها	۰/۷۲۱	۰/۹۱۱			
تجربه زیسته از پسایند ها	۰/۷۶۵	۰/۷۵۸	۰/۹۱۶		
تجربه زیسته از نقاط ضعف	۰/۷۶۲	۰/۷۱۵	۰/۷۷۷	۰/۹۲۰	
تجربه زیسته از نقاط قوت	۰/۷۸۴	۰/۷۱۹	۰/۷۱۳	۰/۷۱۵	۰/۹۳۴

شکل ۱

مدل نهایی تحقیق



جدول ۸

مقدار ضریب تعیین و شاخص تناسب پیش بین

متغیر	R ^۲	Q
تجربه زیسته از اجرا	۰/۳۲۵	۰/۳۲۰
تجربه زیسته از پیشایند ها	۰/۴۱۰	۰/۳۱۴
تجربه زیسته از پسایندها	۰/۳۵۵	۰/۳۵۰
تجربه زیسته از نقاط ضعف	۰/۳۸۶	۰/۲۸۹
تجربه زیسته از نقاط قوت	۰/۳۹۹	۰/۲۸۹

در نهایت، شاخص (GOF) در این پژوهش ۰/۳۸۸ بدست آمد که نشان دهنده قوی بودن برازش مدل ساختاری می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌ها در رابطه با تجربه زیسته مدیران دولتی از چابک‌سازی استاندارد ۳۴۰۰۰ کدهای تبیینی شامل عملکرد منابع انسانی و جایگاه منابع انسانی و کد تفسیری شامل ارزیابی‌های پرسنل، ارتقای کارکنان، رضایت مندی کارکنان، شایستگی کارکنان می‌باشد. این نتایج موافق با یافته‌های پیشین (Freire & Pieta, 2022; Tavoli et al., 2018) می‌باشد. درحقیقت، این استاندارد کمک می‌کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. همزمان، به‌منظور بهبود مستمر در یک حوزه معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را به‌کار می‌گیرد و رویکرد خاصی به تحول سازمانی دارد و به‌طور مستمر و تکاملی تغییرات متوالی را دنبال می‌کند. این استاندارد درنهایت به تغییر فرهنگ سازمانی می‌انجامد به‌طوریکه بهبود مستمر جزء مؤلفه‌های زیربنایی آن فرهنگ می‌شود. بر اساس نتایج تجربه زیسته مدیران دولتی از پیشایندهای استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در بخش کدهای تبیینی شامل ساختار نوین منابع انسانی و پذیرش سازمان و محیط و کدهای تفسیری شامل ایجاد تیم‌های سازمانی، مدیریت دانش، همبستگی کارکنان، رویکرد چرخش شغلی، هویت کارکنان، روابط سازمانی می‌باشد. همین نتایج توسط قلی‌پور و همکاران (۲۰۲۲) گزارش شد. امروزه در کشور تقاضا برای انسان‌های نخبه بیشتر از عرضه آن است و شکار استعدادها ضروری است (Gholipour et al., 2022). مطالعات نشان می‌دهد که وجود سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه در شرکت‌های تراز جهانی مشهود است و بقیه شرکت‌ها در استقرار چنین سیستم‌هایی ناتوان بوده‌اند. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که بین عملکرد منابع انسانی و عملکرد مالی ارتباط بسیار قوی وجود دارد. سازمان‌هایی که اقدامات منابع انسانی ویژه‌ای دارند، نسبت به سازمان‌های مشابه در صنعت خود، فروش درآمد و سود بیشتری دارند. بر اساس یافته‌ها تجربه زیسته مدیران دولتی از پسایندها و پیامدهای استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در بخش کدهای تبیینی شامل تیم سازی‌های موفق و عملکرد سازمانی و در بخش کدهای تفسیری هم افزایی، انتقال فناوری و دانش، ایجاد همسویی مدیریت و کارکنان، ارتقای کارکنان، بهبود شاخص‌های ارزیابی، مزایای کارکنان و سازمان می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پیشین (Kakar & Khan, 2022) مطابقت دارد. تجارب ارزنده سازمان‌های موفق و پیشرو درباره ارزش نیروی انسانی مبین اهمیت سرمایه انسانی شاغل در آن سازمان‌هاست (Mohammadi & Safavi Hammami, 2022)، استاندارد ۳۴۰۰۰ کمک می‌کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. همزمان به منظور بهبود مستمر در حوزه معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را بکار می‌گیرد و رویکرد خاصی به تحول سازمانی دارد. این استاندارد در نهایت به تغییر فرهنگ سازمانی می‌انجامد. شکل‌گیری این فرهنگ و ارزش‌های مشترک منجر به بروز یکسری الگوهای رفتاری می‌شود (Gholipour & Esmaili, 2017). بر اساس نتایج تجربه زیسته مدیران

دولتی از نقاط ضعف استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در بخش کدهای تبیینی جایگاه استانداردها و محدودیت‌های محیطی و در بخش کدهای تفسیری شامل ضعف‌های فناوری، مشکلات دانش، تعارضات سازمانی، تحریم و عوامل بیرونی، مسائل مربوط به محیط بازار می‌باشد. تغییرات محیطی سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست خواهند یافت (Garg et al., 2022). براساس مدل ۳۴۰۰۰، بلوغ هر سازمانی از بلوغ اقدام‌های مدیریت منابع انسانی آن نشئت می‌گیرد انجام این اقدام‌ها به صورت یکپارچه، موجب بهبود شایستگی‌های منابع انسانی می‌شود. بر اساس نتایج تجربه زیسته مدیران دولتی از نقاط قوت استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در بخش کدهای تبیینی شامل رفتار شهروندی سازمانی و رهبری مشارکتی و حمایت سازمانی و در بخش کدهای تفسیری شامل دلسوزی کارکنان، هم‌افزایی و همکاری، مشارکت در تصمیمات، همسویی ارزش‌ها، تعهد و بهداشت شغلی می‌باشد. این نتایج موافق با یافته‌های پیشین (Freire & Pieta, 2022; Hosseini & Ghasempour-Ganji, 2023; Hosseinkhah & Esлами, 2021) می‌باشد. امروزه منابع انسانی فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان عواملی برای رسیدن سازمان به موفقیت شناسایی شده‌اند. (با تارلین و همکاران، ۲۰۱۷) این امر بسیار روشن است که فعالیتهای منابع انسانی به عنوان جزء مهمی از استراتژی در سازمان‌ها ی بزرگ است. گزارش‌های سالیانه در بسیاری از سازمان‌ها موید این مطلب است که سرمایه‌های انسانی و داراییهای فکری به عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان ساخته می‌شود. با توجه به پیچیده بودن محیط سازمانی و تغییرات تحمیلی از محیط بر سازمان‌ها (Paais & Pattiruhu, 2020; Taştan et al., 2020) نتایج این مطالعه می‌تواند از نظر علمی در بردارنده کاربردهایی برای محققان و دانشجویان علاقه مند به زمینه‌های مدیریت منابع انسانی و بخصوص استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی باشد. همچنین از نظر کاربردی نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران و سازمان‌های دولتی مفید باشد تا همگام با مدیریت منابع انسانی از این استانداردها و مزایای آن در سازمان آگاهی یابند. در نهایت، بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- ✓ مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی و درک جایگاه آن‌ها برای استاندارد ۳۴۰۰۰، مولفه‌های بدست آمده از تحقیق را جدی بگیرند.
- ✓ برای استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، به مولفه‌های پیشایندی آن توجه شود و همه آن‌ها تقویت شوند.
- ✓ برای بهره‌مندی از ویژگی‌های این استاندارد و نتایج آن، استقرار و پیاده‌سازی درست آن مد نظر قرار گیرد.
- ✓ برخی فاکتورها همزمان با استفاده از این استانداردها مد نظر قرار گیرد تا نقاط ضعف آن را پوشش دهد.
- ✓ مدیران با بهره‌گیری از الگوهای موفق استفاده از این استاندارد، نقاط قوت آن را بهبود بخشند.
- ✓ پیشنهاد می‌گردد که مطالعات آینده در این زمینه به صورت مقایسه‌ای در مورد چندین استاندارد و ابعاد مختلف آن صورت گیرد.
- ✓ محققان علاقه‌مند به این زمینه می‌توانند در آینده در مورد تجربیات و الگوهای کشورهای موفق در این زمینه و مقایسه آن با کشور خودمان تحقیق کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Belcourt, M., Bohlander, G., Singh, P., & Snell, S. (2008). *Managing Human Resources, Canadian Edition*. Thomson-Nelson.
https://books.google.ch/books/about/Managing_Human_Resources.html?id=ZhCkNAEACAAJ&redir_esc=y
- Dullayaphut, P., & Untachai, S. (2013). Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 88, 61-72.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.481>
- Freire, C., & Pieta, P. (2022). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(13), 7557.
<https://doi.org/10.3390/su14137557>
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>
- Gholipour, A., Absalan, Z., & Moghimi, S. M. (2021). Understanding employees' lived experiences of the workplace environment: A phenomenological study. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 31-52.
https://journal.iams.ir/article_358.html?lang=en
- Gholipour, A., & Esmaeili, N. (2017). *The 34000 human resource excellence standard*. Mehraban Nashr Institute.
- Gholipour, A., Nargesian, A., & Zakerinia, S. (2022). Designing an integrated framework for HR processes based on the 34000 model using the AMO approach. *Public Management*, 14(4), 531-553.
https://jipa.ut.ac.ir/article_90641.html?lang=en
- Hosseini, A., & Ghasempour-Ganji, S. F. (2023). Identifying actions and outcomes of diversity management in government organizations. *Sustainable Human Resource Management Scientific Biannual*, 5(8), 55-74.
https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4158.html?lang=en
- Hosseinkhah, S., & Eslami, E. (2021). Examining the lived experience of elementary school principals and teachers in Mahabad regarding the Karāmat (Dignity) plan. *Islamic Education Scientific Quarterly*, 16(37), 81-100.
https://islamicedu.rihu.ac.ir/article_1870.html
- Kakar, S., & Khan, M. (2022). Exploring the impact of green HRM practices on pro-environmental behavior via interplay of organization citizenship behavior. *Green finance*, 4(3), 274-294. <https://doi.org/10.3934/GF.2022013>
- Mohammadi, H., & Nakshineh Fard, M. (2016). Empowering human resources.
- Mohammadi, M., & Safavi Hammami, M. (2022). The effect of talent management on maintaining and providing efficient human resources in Mobarake Steel Company of Isfahan. The fifth international conference on interdisciplinary studies in management and engineering, Tehran.
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsapasi, N., Mousakhani, M., & Fariba, H. (2023). Assessing Human Resource Development Indicators Based on Competency Components in the E-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines, and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis Journal*, 2(4), 180-199.
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.12>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center



- of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Mohammadzadeh, M., Esmailzadeh, M., & Sabkro, M. (2023). Identifying factors affecting the retention of knowledge-based human resources (Case study: Imam Javad Non-Profit Higher Education Institute). *Sustainable Human Resource Management Scientific Biannual*, 5(8), 95-120. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4160.html?lang=en
- Paaïs, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Parsakia, K. (2024). Resource Management Strategies in the Hospitality Industry: Balancing Profit and Sustainability. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 2(4), 17-23. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/34>
- Parsakia, K., Kazemi, S., & Saberi, S. (2023). Strategic Management of Technology in Psychology: Implications for Decision-Making. *Health Nexus*, 1(3). <https://doi.org/10.61838/kman.hn.1.3.12>
- Pashaei Yousef-Kandi, A., & Hassani, M. (2021). A phenomenological study of the lived educational leadership experiences of department heads at the Faculty of Engineering, Urmia University. *Iranian Journal of Engineering Education*, 23(92), 131-152. <https://en.civilica.com/doc/1447061/>
- Rahimi, S., & Raji, S. (2016). *Analysis and comparison of methodologies and diagnostic models in the field of human resource management*. Modaber Management Research Institute.
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Rogiers, P., Viaene, S., & Leysen, J. (2020). The digital future of internal staffing: a vision for transformational electronic human resource management. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 27(4), 182-196. <https://doi.org/10.1002/isaf.1481>
- Taştan, S., Küçük, B. A., & Işıcaık, S. (2020). Towards Enhancing Happiness at Work with the Lenses of Positive Organizational Behavior: the Roles of Psychological Capital, Social Capital and Organizational Trust. *Postmodern Openings*, 11(2), 192-225. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/170>
- Tavoli, Z., Nazem, F., & Dokanei-Fard, F. (2018). A model for evaluating human resource management in Islamic Azad Universities (Tehran Province) based on the 34000 standard. *Jundishapur Journal of Educational Development*, 9(3), 87-98. https://edj.ajums.ac.ir/article_88125.html
- Venugopal, V., Roberts, A. C., Kwok, K. W., Christopoulos, G. I., & Soh, C. K. (2020). Employee experiences in underground workplaces: a qualitative investigation. *Ergonomics*, 63(11), 1337-1349. <https://doi.org/10.1080/00140139.2020.1780306>