

## Research Paper



## Identifying the dimensions of human resource management audit based on process maturity with a synthesis approach

Akbar Barvestani<sup>1\*</sup>, Davod Hosseipur<sup>2</sup>, Mirali Seyd Nagavi<sup>3</sup>, Habib Rodsaz<sup>4</sup>

1. Ph.D. student of Public Administration, Human Resources, Allameh Tabatabai University, Tehran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
3. Professor of Public Administration Department of Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

**Article Info:**

**Received:** 2023/10/20

**Accepted:** 2023/11/04

**PP:** 17

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2024.14338.1395

**Keywords:**

human resource management, audit, maturity level, synthesis research.

**Abstract**

**Background and Objective:** The current research was conducted with the aim of identifying the dimensions of human resource management audit based on the maturity of the processes using the synthesis research approach. This research has been carried out in terms of practical purpose and with a meta-composite qualitative method.

**Research Methodology:** The statistical population is all the studies conducted in the period (2004-2023) from 2004 to 2023. In this regard, 82 researches in the field of the desired subject were evaluated and finally 34 articles were selected purposefully and by content analysis and composition of related literature, a total of 54 codes and 6 key categories were identified and analyzed during the process of searching and systematic combination of texts and its validity It was confirmed through Cohen's kappa test.

**Findings:** The results of the findings showed that the human resource management audit consists of the dimensions of systemic control, strategic goals, performance improvement, customer satisfaction, financial and alignment with procedures.

**Conclusion:** According to the findings of the research, the use of each of the dimensions identified in the current research can lead to the improvement of evaluation processes in the field of human resources in the organization.

**Citation:** Barvestani, A., Hosseipur, D., SeydNagavi, M., & Rodsaz, H. (2024). Identifying the dimensions of human resource management audit based on process maturity with a synthesis approach. *Applied Educational Leadership*, 5(Special issue of leadership in higher education), 77-93. [<https://doi.org/10.22098/ael.2023.13872.1357>]

\*Corresponding author: Akbar Barvestani

**Address:** Ph.D. student of Public Administration, Human Resources, Allameh Tabatabai University, Tehran.

**Email:** [abarvestani@gmail.com](mailto:abarvestani@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction:

One of the indicators of the success and growth rate of organizations in relation to each other is the professional development of human resources in the organization, which increases the quality of the tasks assigned to colleagues and also makes employees use their maximum ability to achieve the goals of the organization. (Karlberg & Bezzina, 2020). Therefore, in the field of human resources management, it is necessary to pay attention to the maturity of human resources management in process-operational and attitudinal fields. Improving and improving human resources processes implies individual and organizational consequences. As a result of the improvement, the individual becomes one of the intellectual, emotional (normative), or social capitals, and the organization will follow the improvement of its human resources with the concepts of sustainable development, competitive advantage, and professional development (Gardner, 2016). On the other hand, internal auditing and auditing are considered as one of the main internal mechanisms of corporate governance (Nikbakht, Rezaei and Menti, 2017). which creates insight into the organization's culture, procedures, and policies, as well as monitoring management, which is facilitated through internal controls such as operational effectiveness, risk reduction controls, and compliance with any laws or regulations (Carey, Subramaniam and Ching, 2006). . It is considered vital to pay attention to the evaluation and audit of human resources management processes as the most important asset of the organization and one of the key processes of the organization (Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani, 2018). Considering the increasing importance of human resources as the most valuable capital of the organization, the audit and continuous improvement of human resources management processes is considered a vital matter for the realization of the organization's goals (Prasadju, 2020).

### Methodology:

The present research is exploratory mixed-method in nature, pragmatist in philosophical underpinnings, exploratory in purpose, and applied in orientation in the qualitative phase of the research, the phenomenological method and the interview approach with experts were used. The participants included faculty members and lecturers of Farhangian University campuses that of these 18 people were selected by purposive sampling. The required data were collected using semi-structured interviews with experts and analyzed using the method of content analysis by MAXQDA software platform. With the purpose of checking the validity or credibility of the research tool, the peer review approach and the coefficient calculation Cohen's kappa have been used. In the quantitative part of the research, from the statistical population studied, including faculty members and lecturers of the recruitment plan of Article 28 of Farhangian University in the year 2021-2022, 288 people were selected as samples. The quantitative research tool was a researcher-made questionnaire. In order to determine the content and form validity of the questionnaire, the opinions of five faculty members of Farhangian universities with educational and research experience in the internship field were used. The reliability of the measuring instrument was also calculated and verified using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability coefficient. Finally, SOWT model and quantitative planning matrix (QSPM) were used for data analysis in the quantitative part.

### Results:



Figure 1: Audit dimensions of human resources management

## Discussion and conclusion

The current research was conducted in order to identify the dimensions of human resource management audit based on the maturity of the processes using the synthesis research approach. This research is one of the first researches that comprehensively and extensively identified the dimensions of human resource management audit based on the maturity of the processes through the combination of studies. The findings of the current research show that the dimensions of the human resource management audit based on process maturity consist of six general dimensions. Each of the dimensions is discussed below. Systemic control: The findings of the research showed that system control is one of the dimensions of human resources management audit based on process maturity. In explaining these findings, it can be said that one of the important aspects of human resource management audit is system control, that is, human resource management must consider system input, process, output, and system feedback in the evaluation of human resources and possible defects in the audit. Strategic goals: The findings of the research showed that strategic goals are one of the dimensions of the human resources management audit based on process maturity. In explaining the strategic goals of human resources management, it can be said that the more the strategic goals of the organization are clear, the more transparent the way of managing resources or evaluating human resources becomes. Performance improvement: The research findings showed that performance improvement is another dimension of human resource management audit based on process maturity. In explaining these findings, it can be said that the purpose of human resources audit is to improve the efficiency and performance of human resources in the organization. The higher the performance of human resources, the more problems they will have in the audit of human resources management. Customer satisfaction: The findings of the research showed that customer satisfaction is one of the dimensions of the human resource management audit based on process maturity. In explaining these findings, it can be said that the most important goal of human resource management audit in the organization is customer satisfaction, and its requirement is to support efficient and productive human resources. Financial: The findings of the research showed that financial is one of the dimensions of human resource management audit based on process maturity. In explaining these findings, it can be said that the financial dimension is necessary and necessary in every audit of human resources of organizations. In fact, through the audit of financial resources, it can be said that the organization has performed efficiently and better. Alignment with procedures: The findings of the research showed that alignment with procedures is one of the dimensions of human resource management audit based on process maturity. In the explanation of the dimension of alignment with the procedures, it can be said that the condition of human resources management audit is the alignment of the goals, values, and rules of the organization with the model of human resources audit in the organization. The more the audit is in accordance with the goals, the more efficient and better it will be.

## Reference:

- Mirzanzad, Reza (2018) Evaluating the level of electronic readiness of the organization for the deployment of e-HRM electronic human resources management systems (case study in SAIPA company), Master's thesis of Computer Science, Tehran Payam Noor University, Tehran Payam Noor Center, Faculty of Engineering.
- Shams Zare, Milad, Tahmasabi, Reza, and Yazdani, Hamidreza. (2017). Evaluating the maturity of human resource management processes based on the Phillips model. *Human Resource Management Research*, 10(1 (series 31)), 1-24. SID. <https://sid.ir/paper/163130/fa>



## مقاله پژوهشی

## شناسایی ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها با رویکرد سنتز پژوهی

اکبر بروستانی<sup>۱</sup>، داود حسین پور<sup>۲</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۳</sup>، حبیب رودساز<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها با استفاده از رویکرد سنتز پژوهی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با روش کیفی فراترکیب (سنتز پژوهی) انجام شده است.

**روش شناسی پژوهش:** جامعه آماری، کلیه مطالعات انجام شده در بازه زمانی (۲۰۰۶-۲۰۲۳) ۱۳۸۵ (۲۰۲۳) الی ۱۴۰۲ است. در این راستا ۸۲ پژوهش در زمینه موضوع مورد نظر ارزیابی و در نهایت ۳۴ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردید و با تحلیل محتوا و ترکیب ادبیات مربوط، در مجموع ۵۴ کد و ۶ مقوله کلیدی طی فرایند جست و جو و ترکیب نظام مند متون شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت و اعتبار آن از طریق آزمون کاپای کوهن تأیید گردید.

**یافته‌ها:** نتایج یافته ها نشان داد که ممیزی مدیریت منابع انسانی از ابعاد کنترل سیستمی، اهداف استراتژیک، بهبود عملکرد، رضایت مشتری، مالی و هم راستا بودن با رویه ها تشکیل شده است.

**بحث و نتیجه گیری:** یافته‌های این پژوهش تاکید می‌کند که بکارگیری هر کدام از ابعاد شناسایی شده در پژوهش حاضر می‌تواند منجر به بهبود فرآیندهای ارزیابی در حوزه منابع انسانی در سازمان شود.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳

شماره صفحات: ۱۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2024.14338.1395

## واژه‌های کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، ممیزی، سطح بلوغ، سنتز پژوهشی.

**استناد:** بروستانی، اکبر؛ حسین پور، داود؛ سید نقوی، میرعلی؛ و رودساز، حبیب. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها با رویکرد سنتز پژوهی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی. ۵ (ویژه نامه رهبری در آموزش عالی)، ۹۳-۷۷.

نویسنده مسئول: اکبر بروستانی

نشانی: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پست الکترونیکی: abarvestani@gmail.com

امروزه بسیاری از مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین شده و نیل به اهداف سازمان را با تحقق اهداف فردی خود همسو بدانند تا مجموعه‌ی سازمان بتواند در محیط کسب و کار رقابتی جهان توانمند باشد. عامل نیروی انسانی همواره به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در بقای اثربخش سازمان‌ها مطرح است بنابراین شناخت نیازها، انگیزه‌ها، تمایلات، عوامل رضایت و عدم رضایت کارمندان نه تنها لازم است بلکه جهت اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های مؤثر نیز ضروری به نظر می‌رسد. (Zakaria et al, 2020). همچنین یکی از شاخص‌های موفقیت و میزان بالندگی سازمان‌ها نسبت به هم، توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی در سازمان بوده که باعث افزایش کیفیت انجام وظایف محول شده به همکاران می‌گردد و همچنین باعث می‌گردد کارکنان از حداکثر توان خود در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده نمایند (Karlberg & Bezzina, 2020). بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی لزوم توجه بر بلوغ مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های فرایندی - عملیاتی و نگرشی بیش‌ازپیش مورد توجه و وفاق است. بهسازی و بهبود فرایندهای منابع انسانی، متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است. فرد بر اثر بهسازی به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی (هنجاری)، یا اجتماعی تبدیل شده و سازمان نیز پیرو بهسازی منابع انسانی خود با مفاهیم توسعه پایدار، مزیت رقابتی و توسعه حرفه‌ای آشنا و عجین خواهد شد (Gardner, 2016).

از طرفی دیگر حسابرسی داخلی و ممیزی به‌عنوان یکی از مکانیسم‌های درون سازمانی اصلی راهبری شرکتی قلمداد می‌گردد (Nikbakht, Rezaei and Menti, 2017). که باعث ایجاد بینش نسبت به فرهنگ سازمان، رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همچنین نظارت بر مدیریت می‌گردد که این مهم از طریق کنترل‌های درونی مانند اثربخشی عملیاتی، کنترل‌های کاهش ریسک و رعایت هرگونه قوانین یا مقررات تسهیل می‌گردد (Carey, Subramaniam and Ching, 2006). پنج دلیل Morris (2017) که بیان می‌کند که چرا ممیزی با اهمیت می‌باشد شامل: شکل‌گیری بینش از اهداف و رویه‌ها، افزایش کارایی عملکردها، ارزیابی ریسک‌ها و حفاظت از دارایی‌ها، سنجش کنترل‌ها، ضمانت همسویی با قوانین و مقررات است.

توجه به ارزیابی و ممیزی فرایندهای مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان و یکی از فرایندهای کلیدی سازمان، امری حیاتی قلمداد می‌گردد (Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani, 2018). نظر به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان، ممیزی و بهبود مستمر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی جهت تحقق اهداف سازمان به حساب می‌آید (Prasadju, 2020). توجه به بلوغ فرایندهای منابع انسانی به‌منظور تحقق توسعه فرایندهای سازمان، یکی از فعالیت‌های مهم در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani, 2018). در تعریف بلوغ می‌توان اشاره کرد که بلوغ شامل ساختاری نظام‌مند از عناصر می‌باشد که به بیان ویژگی‌های فرایندهای مؤثر در مراحل مختلف توسعه‌ای، می‌پردازد (Wizork-Zymanska, 2017). هدف از مدل بلوغ، ارزیابی بلوغ فرایندهای شرکت و یا سازمان با توجه به تجارب برتر صنعت می‌باشد (Netland Epstein and Elfins, 2011). منابع انسانی به‌عنوان زیربنا و اساس و زمینه‌ساز توسعه از جایگاه بسیار مهمی دارا می‌باشد (Harding, 2020). بلوغ فرایندهای منابع انسانی یکی از معیارهای نشان‌دهنده مدیریت کارآمد منابع انسانی و توسعه منابع انسانی است، بلوغ فرایند به کامل شدن توسعه فرایند می‌پردازد و اینکه چقدر قابلیت بهبود از طریق ممیزی کیفی و بازخورد دارد. بنابراین، زمانی در خصوص فرایند بلوغ حاصل شده است که فرایند مذکور، قابل اتکا و بهبود یافته به تکامل رسیده باشد (Lee, Lee and Kang, 2007). ممیزی منابع انسانی از فعالیت‌هایی می‌باشد که به ارزیابی بلوغ فرایندهای منابع انسانی کمک می‌کند. ممیزی فعالیت اطمینان‌بخش، عینی و مستقل است که جهت افزایش ارزش به سازمان و بهبود عملکردهای سازمانی تعریف می‌گردد (Anderson et al., 2017). ممیزی از طریق فراهم نمودن یک رویکرد نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی مدیریت ریسک، کنترل و حاکمیت شرکتی به سازمان کمک می‌کند تا اهدافش را تحقق سازد (American Institute of Internal Auditors, 2009; Quoted from Nikbakht, Rezaei and Menti, 2017). همچنین، ممیزی مدیریت منابع انسانی یک روش جامع و کامل از اهداف و فعالیت‌ها، روش‌ها، مستندات و فرایندهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌باشد. اهمیت ممیزی‌های منابع انسانی از این جهت است که نشان‌دهنده موفقیت‌های منابع انسانی و همچنین کمبودهای منابع انسانی خواهد بود.

یافته‌های پژوهش Qashqai and Sheikhs, 2018 نشان می‌دهد که مدل بلوغ واحد حسابداری در شرکت‌های ایرانی از ۶ بُعد: خدمات و نقش واحد حسابداری، گزارشگری، فرایند پذیری، فناوری اطلاعات، مدیریت ریسک سازمان، و منابع انسانی تشکیل شده است که هر یک از آن‌ها طی ۵ سطح بلوغ، تکامل می‌یابند. در پژوهشی دیگر Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani, 2018 به ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که میانگین کلی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان، در سطح دو است. فرایند نظام‌های منابع انسانی و مدیریت داده‌ها با امتیاز پنج، بالاترین امتیاز و فرایندهای توسعه قابلیت سازمانی، مدیریت استعداد و پاداش و قردادانی با امتیاز یک، پایین‌ترین امتیاز را کسب نمودند. Haji Karimi, Hassan, Seyed Javadin, Safari, 2016 به طراحی مدل راهبردی ممیزی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران پرداخته‌اند. در این پژوهش شش بعد عملکرد، هم‌سویی رویه، رضایتمندی، نگرش سرمایه‌ای به منابع انسانی، تعامل سیستمی و نیز یادگیری و تحول و در مجموع هجده مقوله مرتبط با این ابعاد نیز استخراج گردید. Leo et al. 2019 در بررسی تأثیر بلوغ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پرداخته‌اند یافته‌های این پژوهش یک استراتژی خاص را برای اداره منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد و نتایج آن نشان داد که بلوغ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی تأثیرگذار است. Erkoto and Chafra, 2021 در پژوهشی به تعیین تأثیرات نقش بلوغ مدیریت منابع انسانی و تعیین نقش خلاقانه بر رهبری و اجرای رفتار نوآورانه کارمندان پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های این پژوهش رهبری ارتباط مثبت و معناداری با اجرای رفتار نوآورانه کارمندان دارد. علاوه بر این، نتایج نشان دادند که تأثیرات نقش میانجی‌گری بلوغ مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر نقش خلاقانه بر رهبری و اجرای رفتار نوآورانه کارمندان است. Ye et al. 2022 نیز در پژوهشی به بررسی استرس شغلی و بلوغ مدیریت منابع انسانی در بین کارکنان بیمارستان پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بلوغ مدیریت منابع انسانی بین پرستاران ۰٫۶۶ درصد در بین پزشکان ۳۸٫۶ درصد، کارکنان اداری ۳۶٫۱ درصد و تکنسین‌های پزشکی ۳۱٫۹ درصد بود. نتایج پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون گام به گام نشان داد که استرس شغلی و بلوغ مدیریت منابع انسانی بیشتر تأثیر تعیین‌کنندگی به اندازه ۳۲٫۶ درصد را دارند.

امروزه ممیزی منابع انسانی اثربخش به شناسایی نیاز برای بهبود و ارتقای عملکرد منابع انسانی تسهیل می‌نماید. همچنین ابزاری قدرتمند برای یافتن شکاف‌های منابع انسانی و ارائه راه‌حل‌های اثربخش برای شکاف‌های مذکور هست (Akil, 2015). با توجه به نکات ذکر شده، علاوه بر اهمیت و ضرورتی که برای ممیزی منابع انسانی و بلوغ فرایندهای آن ذکر شد، انجام این پژوهش از این منظر نیز حائز اهمیت می‌باشد که باعث فراهم نمودن یک الگوی جامع از تلفیق ممیزی منابع انسانی و بلوغ فرایندهای منابع انسانی می‌شود که کمک می‌کند ممیزی منابع انسانی را با عنایت به بلوغ فرایندهای منابع انسانی ارتقاء بخشیم که انتظار می‌رود منجر به بهبود بلوغ منابع انسانی شده و مشروعیت و مقبولیت مدیریت منابع انسانی را افزایش دهد. همچنین این اقدام می‌تواند به‌عنوان معیار و شاخصی برای ارزیابی اقدامات منابع انسانی سازمان برای احیای نیروی انسانی و نیز طراحی و به‌کارگیری فعالیت‌های منجر به بهبود جامع و مستمر مورد استفاده قرار گیرد. از اهداف اساسی ممیزی منابع انسانی، یاری‌رساندن به برنامه‌ها و کنترل مدیریتی جهت استفاده مؤثر و کارآمد از منابع انسانی خواهد بود. از سوی دیگر از اهداف دیگر آن می‌تواند بهبود و توسعه کیفیت تصمیمات منابع انسانی مدیریت باشد. علاوه بر مدیران سازمان، اطلاعات حاصل از ممیزی منابع انسانی برای گروه‌های خارج از شرکت و یا سازمان نیز مفید هست بدین‌صورت که ممیزی منابع انسانی کیفیت تصمیمات کاربران خارجی را تحت تأثیر قرار داده و علی‌الخصوص برای سرمایه‌گذارانی که می‌توانند با فراهم ساختن اطلاعاتی درباره برند کارفرمایی سازمان، از ممیزی منابع انسانی سود ببرند. لذا با عنایت به نکات یادشده، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که نشان دهد با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در ادبیات و پیشینه نظری مربوط به موضوع پژوهش، ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرایندهای منابع انسانی کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش‌های کیفی قرار گرفته است. روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر اطلاعات اسنادی و ابزار گردآوری داده‌ها نیز اسناد و مدارک گذشته است. در پژوهش حاضر جامعه آماری، ۸۲



پژوهش منتشر شده (مقاله، پایان نامه، رساله) در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی بود که بر اساس کلیدواژه ممیزی مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به نمونه‌ای نظری که اشباع نظری را موجب شود، پیمایش شدند. برای جست‌وجوی کلیدواژه‌ها محدوده زمانی (۲۰۰۶-۲۰۲۳) ۱۳۸۵ الی ۱۴۰۲ در نظر گرفته شد. در زمینه نمونه‌گیری، ۳۴ مطالعه مرتبط با استفاده از رویکرد هدفمند انتخاب شد. مبنای روایی این پژوهش نظر متخصصان بوده است. برای سنجش پایایی در این پژوهش، از آزمون توافق کاپای کوهن استفاده شده است. شیوه انجام این پژوهش فراترکیب است. فراترکیب یکی از روش‌های فرا مطالعه است. فرا مطالعه یک تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص است. فرا مطالعه به چهار بخش فرا تحلیل (تحلیل کمی یافته‌های پژوهش‌های گذشته)، فراترکیب (تحلیل کیفی یافته‌های پژوهش‌های گذشته)، فراروش (تحلیل روش‌شناسی پژوهش‌های گذشته) و فرانظریه (تحلیل نظریه‌های پژوهش‌های گذشته) تقسیم می‌شود. فرامطالعه اگر به صورت کیفی بر روی مفاهیم مورد استفاده در مطالعات گذشته انجام گیرد به نام فراسنتز یا فراترکیب شناخته می‌شود. به طور کلی، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به شرح شکل شماره (۱) استفاده شده است.



شکل (۱): مراحل هفت‌گانه پژوهش

## یافته‌ها

ارائه یافته‌های منسجم در تحلیل کیفی و به‌ویژه در پژوهش حاضر مستلزم، حفظ و ارائه روند تولید یافته‌ها مبتنی بر روش فراترکیب منتخب است. در این بخش، یافته‌های هر مرحله مطابق با مدل Sandelowski & Barroso در هفت مرحله زیر ارائه می‌گردد:

**مرحله اول: تنظیم سوالات تحقیق:** اولین گام در روش تحقیق فراترکیب، طرح سوالاتی است که پژوهشگر در فرآیند تحقیق خود به دنبال پاسخ به آنهاست. بنابراین سوالات پژوهش حاضر به صورت زیر مطرح می‌شود:

چه چیزی (what): با توجه به مطالعه ادبیات، ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندهای منابع انسانی چگونه است؟  
 چه جامعه‌ای (who): جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندهای منابع انسانی کدام است؟

محدودیت زمانی (when): موارد فوق در چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده است؟  
 چگونگی روش (how): چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟

**مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون:** در این پژوهش با استفاده از پایگاه‌های داده‌های اریک، ساینس دایرکت، اشپرینگر، اسکوپوس، الزویر، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پورتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پایگاه مجلات تخصصی نور و سامانه نشریات کشور، معیارهای پذیرش و عدم پذیرش خاصی مدنظر بوده است که در جدول (۱) آورده شده است و برای جست‌وجوی منابع و مقاله‌های پژوهش از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شد، که در نهایت ۳۴ مقاله یافت شد.

جدول ۲: اسناد و مقالات مورد بررسی

ردیف	نویسندگان	سال	عنوان	مجله
۱	مشایخ و مهدی زاده	۱۴۰۱	بررسی تاثیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو	مطالعات مدیریت و کارآفرینی
۲	محمدی تمری	۱۴۰۱	طراحی مدل بهینه ارزیابی عملکرد منابع انسانی در شرکت تولیدی فراچوب با تأکید بر داشبورد مدیریت منابع انسانی	پایان نامه
۳	آرمین و همکاران	۱۴۰۰	طراحی الگوی ارزیابی عملکرد و پیامدهای سازمانی مدیریت منابع انسانی استان کردستان	سبک زندگی اسلامی
۴	رحیمی و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی الگویی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در کسب و کارهای نوپا	مدیریت منابع انسانی پایدار
۵	لیراوی و همکاران	۱۴۰۰	تبیین ابعاد و مولفه های الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی ایران)	مطالعات راهبردی در نعت نفت
۶	بامداد صوفی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در هولدینگها	مطالعات منابع انسانی
۷	انصاری و همکاران	۱۴۰۰	ارائه الگوی ممیزی مدیریت دانش در وزارت نفت	آموزش و ارزشیابی
۸	زرندی	۱۳۹۸	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در زنجیره تأمین صنعت هسته‌ای	رساله دکتری
۹	شمس زارع و همکاران	۱۳۹۷	ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس	پژوهش های مدیریت منابع انسانی
۱۰	طاوولی و همکاران	۱۳۹۷	ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰	مجله توسعه آموزش جندی شاپور
۱۱	مهدیه، سبزی	۱۳۹۷	بررسی رابطه میان فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی	فصلنامه پرستار و پزشک
۱۲	پاشایی نسب	۱۳۹۷	ارزیابی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی «P5» بر مبنای استراتژی های تدوین شده منابع انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	پایان نامه
۱۳	شجاع	۱۳۹۷	ارزیابی سیستمی مدیریت ریسک منابع انسانی در شهرداری مشهد	پایان نامه
۱۴	رخ فیروز	۱۳۹۶	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاه تبریز بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی	پایان نامه
۱۵	اعرابی و نسبی	۱۳۹۶	کاربرد الگوی ممیزی راهبرد های منابع انسانی	مطالعات مدیریت راهبردی
۱۶	زارع و همکاران	۱۳۹۵	"ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس (مطالعه موردی شرکت سازه گستر سایپا)	پژوهش های مدیریت منابع انسانی
۱۷	میرکی	۱۳۹۴	شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک	پایان نامه



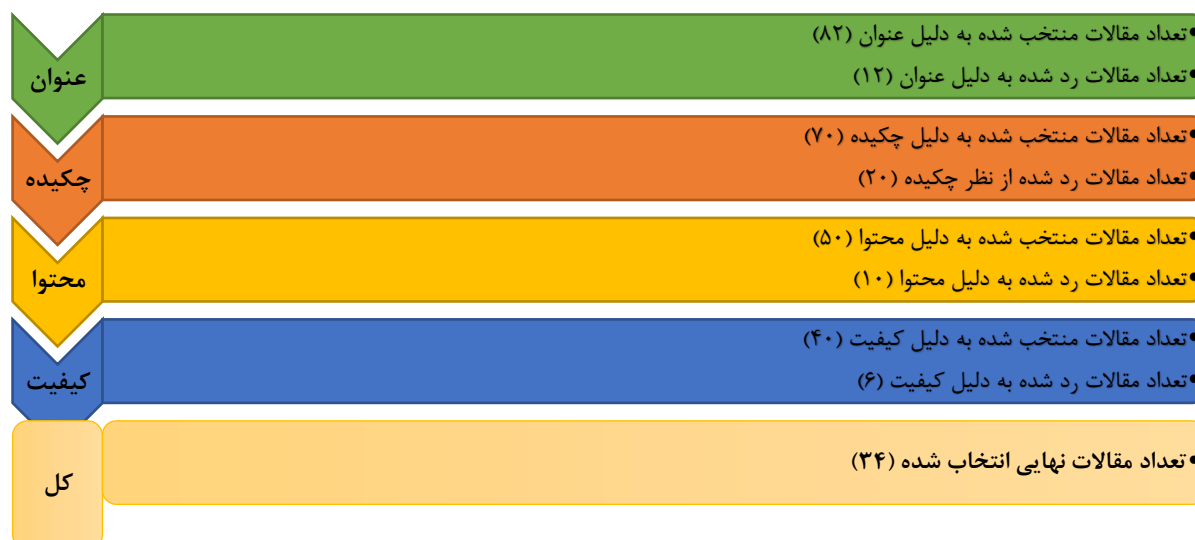
پایان نامه	ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار (همراه اول)	۱۳۹۴	بصیر	۱۸
مطالعات مدیریت راهبردی	طراحی مدل راهبردی ممیزی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران	۱۳۹۵	حاجی کریمی و همکاران	۱۹
مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی	ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر مبنای مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی «P۵» شولر (۱۹۹۲)	۱۳۹۳	امینی و همکاران	۲۰
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	" بررسی ارتقاء فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت بیمه ایران با استفاده از مدل فیلیپس	۱۳۹۳	موسوی اشکوری	۲۱
مدیریت تدبیر	عارضه‌یابی، آسیب‌شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰	۱۳۹۲	قلی پور	۲۲
پایان نامه	ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت نفت آغاچاری با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)	۱۳۹۱	افخمی	۲۳
پایان نامه	ارزیابی میزان آمادگی الکترونیکی سازمان جهت استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی e-HRM (مطالعه موردی در شرکت سایپا)	۱۳۹۰	میرزائزاد	۲۴
پایان نامه	ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی بانک مسکن شهر تهران بر اساس مدل EFQM	۱۳۹۰	شریفی	۲۵
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	الگوی ممیزی وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی	۱۳۸۸	دلوی و همکاران	۲۶
آینده پژوهی مدیریت	ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت ها (P-CMM) در سازمان های کوچک و متوسط	۱۳۸۸	خانی و همکاران	۲۷
پایان نامه	تاثیر نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی شرکت ایران خودرو	۱۳۸۸	بهرینی مقدم	۲۸
مدیریت منابع انسانی	استرس شغلی و بلوغ مدیریت منابع انسانی در بین کارکنان بیمارستان	۲۰۲۲	لی و همکاران	۲۹
مجله بین المللی پزشکی	تعیین تأثیرات نقش بلوغ مدیریت منابع انسانی و تعیین نقش خلاقانه بر رهبری و اجرای رفتار نوآورانه کارمندان	۲۰۲۱	ارکوتو و چافرا	۳۰
مجله منابع انسانی	بررسی تأثیر بلوغ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی	۲۰۱۹	لثو و همکاران	۳۱
مجله پایداری	بلوغ مدیریت منابع انسانی و مشارکت در فعالیت و جلسات دوچرخه‌سواری	۲۰۱۸	امردام و همکاران	۳۲
مدیریت منابع انسانی	ارزیابی مقایسه‌ای نواحی فرآیندی مدیریت منابع انسانی در لتونی و لیتوانی	۲۰۱۳	لوبانووا و اوزلینا اوزال	۳۳

مجله مدیریت منابع انسانی	بررسی سطح دوم الگوی بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در صنایع کنترل صنعتی تابوان	۲۰۱۲	چن و همکارانش	۳۴
--------------------------	--	------	---------------	----

جدول شماره ۲: معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیارها و شرایط	معیار پذیرش مقالات	معیار عدم پذیرش مقالات
زبان پژوهش	فارسی-انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی
زمان انجام پژوهش	۱۳۸۵ تا ۱۴۰۲	قبل از ۱۳۸۵
روش پژوهش	کیفی و آمیخته	غیر از کیفی و آمیخته
جامعه مورد مطالعه	اسناد و مقالات داخلی خارجی	غیر از اسناد و مقالات داخلی خارجی
شرایط مورد مطالعه	ابعاد ممیزی منابع انسانی	غیر از موارد ذکر شده
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در نشریات معتبر داخلی و خارجی	مطالب غیر علمی و مقالات نامعتبر و نظرات شخصی

**مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب:** برای انتخاب مقاله‌های مناسب، بر اساس فرآیند نشان داده شده در شکل (۲)، پارامترهای متفاوتی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. برای ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در این مرحله از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شده است، این روش با طرح ده سؤال کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه کیفی پژوهش مشخص شود. منطق گزینش مقالات به این ترتیب است که با اعطای امتیاز به هر یک از شاخص‌ها از ضعیف (۱) تا عالی (۵) در هر یک از شاخص‌های ده‌گانه امتیازی داده می‌شود. سپس مقالات به ۵ طبقه عالی (۴۱ تا ۵۰)، خیلی خوب (۳۱ تا ۴۰)، خوب (۲۱ تا ۳۰)، متوسط (۱۰ تا ۲۱)، ضعیف (۰ تا ۱۰) دسته‌بندی می‌شوند. ارزیابی انجام شده بر اساس ده معیار CASP نشان داد که ۴۱ درصد مقالات در سطح عالی، ۲۲ درصد در سطح خیلی خوب، ۱۰ درصد در سطح خوب، ۲۱ درصد در سطح متوسط و ۶ درصد مقالات نیز در سطح ضعیف بودند.



شکل شماره ۲: روند بازبینی و انتخاب منابع مرتبط

در نهایت پس از فرآیند روند بازبینی و انتخاب منابع مرتبط ۳۴ مقاله به عنوان مقاله نهایی منتخب مورد استفاده قرار گرفتند.

**مرحله چهارم: استخراج نتایج:** در فرایند فراترکیب، به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده به منظور دستیابی به یافته‌های درون مطالعات، چندین بار بازخوانی شدند. در پژوهش حاضر اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده که در هر مقاله به آنها اشاره شده است، طبقه‌بندی شدند.

**مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی:** هدف فراترکیب ایجاد تفسیرهای یکپارچه و جدید از یافته‌ها است. پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل موضوع‌ها یا تم‌هایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پایدار شده‌اند. در این مرحله از پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کد در نظر گرفته می‌شود و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، آن‌ها را در مفهومی مشابه دسته‌بندی می‌کنند. به این صورت پژوهشگر تم‌ها یا موضوعاتی (مفاهیم) را شکل می‌دهد و یک طبقه‌بندی را ایجاد می‌کند و طبقه‌بندی مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهند. این مرحله که حساس‌ترین مرحله فراترکیب می‌باشد، باید با دقت خاصی انجام شود. یافته‌های این گام مبنایی برای مدل نهایی پژوهش به شمار می‌روند و باید در ترکیب آن‌ها دقت خاصی داشت. در پژوهش حاضر ابتدا تمام ابعاد استخراج شده از مطالعات، به‌عنوان کد در نظر گرفته شد، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) پژوهش شکل داده شد. در جدول (۲) مقوله‌بندی یافته‌ها ارائه گردیده است.

جدول شماره ۳: مقوله‌بندی یافته‌ها

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز (مفاهیم اولیه)
کنترل سیستمی	کنترل	پاسخگویی و کنترل سازمان / ارتقا سطح کیفیت کنترل داخلی سازمان / اثربخشی و کارایی عملیات / ارزیابی سیستم کنترل / بازبینی سیستم مبتنی بر کنترل مورد انتظار / فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای کنترل سیستمی / ایجاد سیستم خوب برای حوزه کاری منابع انسانی
بهبود عملکرد	بهبود عملکرد سازمانی	تاکید بر عملکرد بجای مطابقت و همسویی با قوانین و رویه‌ها / بوسیله اعمال ممیزی عملکرد منابع انسانی می‌توان ارزشی افزوده علاوه بر آنچه که از فعالیت‌های در حال اجرا عاید سازمان گردید / بهبود وضعیت منابع انسانی / بهبود عملکرد افراد و سازمان / شناسایی شاخص‌های مناسب انجام فعالیت‌های هر حوزه کاری به عنوان استاندارد قابل حصول / اطمینان حاصل کردن مدیران منابع انسانی از قادر بودن نیروی کار برای حمایت از استراتژی کلی سازمان / تقویت عملکرد کلی سازمان /
	بهبود عملکرد فردی	افزایش مهارت پرسنل / ارائه اطلاعات مناسب به پرسنل / بهبود انگیزه کارکنان / بهبود رضایت شغلی کارکنان / کاهش غیبت شغلی از سوی کارکنان / کاهش ترک خدمت از سوی کارکنان /

		بهبود علاقه کارکنان برای انجام کار
<b>اهداف استراتژیک</b>	پیوند منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمانی	اطمینان حاصل کردن از اینکه فعالیت منابع انسانی هم سو با اهداف استراتژیک سازمان / بهبود اثربخشی سازمان از طریق سهم منابع انسانی در اهداف استراتژیک / همسویی فعالیت های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمانی / ارتباط بین اهداف استراتژیک و کارکردهای مدیریت منابع انسانی / همسویی توسعه منابع انسانی با اهداف و فرایندهای استراتژیک سازمانی / پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان /
<b>رضایت مشتری</b>	ارزیابی رضایت مشتری	بررسی میزان سطح رضایت مشتریان سازمان / خدمت به مشتری / نظرسنجی میزان رضایت مندی ذینفعان حوزه منابع انسانی / ارزیابی رضایت مشتریان / اندازه گیری و پایش رضایت مشتری (پهره گیرندگان توسعه منابع انسانی)
	مشتری مداری	بکارگیری سیاست مشتری مداری / ارتباط مستقیم با مشتری /
<b>مالی</b>	کاهش هزینه ها	تعیین ارزش پولی مورد انتظار از منابع انسانی / ارزیابی مزایایی مالی و ضررهای برخی از کارکردهای منابع انسانی / کاهش هزینه ها / مشخص کردن ضررهای غیر مستقیم مالی در فعالیت های توسعه منابع انسانی مانند جریمه ها، ترک خدمت / جلوگیری از ناکارایی و اسراف های عملیاتی / اندازه گیری مالی و کاهش هزینه های خسارتی / کنترل سطوح هزینه ها / جلوگیری از فساد مالی / شفاف سازی و پاسخگو بودن در قبال امور مالی / صرفه اقتصادی
<b>هم راستا بودن با رویه ها</b>	همسو بودن با قوانین سازمان	تضمین همسویی با سیاست ها و الزامات قانونی سازمان / اطمینان از همسویی / بکارگیری فرایند سیستماتیک آموزش و توسعه همسو با قوانین سازمان / همخوانی رویه های به کارگرفته شده با استانداردهای عملکرد حرفه ای / بازبینی و ارزیابی هم سوگی برنامه های مدیریتی با سیاست ها، رویه ها و تصویبات قانونی /

**مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت:** در روش فراترکیب، پژوهشگر رویه‌های زیر را برای حفظ و کنترل کیفیت مطالعه خود در نظر می‌گیرد:

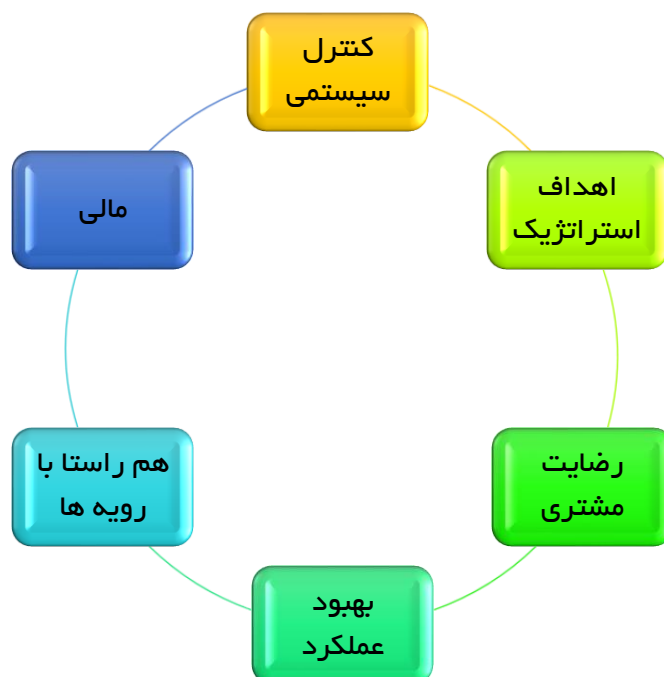
۱. در کل فرآیند پژوهش، پژوهشگر می‌کوشد با فراهم کردن توضیحات روشن و دقیق برای گزینه‌های موجود در پژوهش گام‌های اتخاذ شده را بردارد؛

۲. پژوهشگر هر دو روش جست‌وجوی برخط و دستی را به کار می‌گیرد تا پژوهش‌های مرتبط را پیدا کند؛

۳. پژوهشگر، روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه‌های اصلی را به کار می‌گیرد.

در این پژوهش، تقریباً از تمامی روش‌های اشاره شده در بالا جهت ارزیابی کیفیت پژوهش استفاده شد. بر اساس نظر سندلوسکی و باروسو، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش‌های موجود در مطالعه، روایی تفسیری در پژوهش‌های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش‌های موجود در مطالعه را جمع‌بندی کرده و می‌نگارند. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار روش بر می‌گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج در پیش گرفته شده است و در گام بعد یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته‌های پژوهشگران پیشین می‌پردازد. در این پژوهش برای روایی توصیفی سعی شده است حتی‌الامکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط شناسایی و گردآوری شود. برای تعیین پایایی از روش توافق بین سه مفسر و کدگذاری کیفی استفاده شد بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است، محققان دیگری نیز به کدگذاری یافته‌ها پرداختند. نزدیک بودن این شش کدگذاری توافق بین محققان را نشان می‌دهد و نشان دهنده پایایی است. و به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار spss استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۱ بدست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. و همچنین برای بررسی روایی پژوهش نیز یافته‌ها در اختیار ۲ نفر از خبرگان و مفسران تحقیق کیفی قرار گرفت. آنها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج کیفی را مورد مطالعه قرار دادند.

**مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها:** در گام نهایی فرایند فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل پیشین ارائه می‌گردد. در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل در قالب یک مدل مفهومی ارائه می‌شود. در این پژوهش بر اساس نتایج تحلیل، ۶ مقوله کلیدی و ۵۴ کد شناسایی و آزمون کیفیت آنها تائید شد. مدل مفهومی ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی در شکل ارائه گردیده است.



## شکل شماره ۳: ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی

**بحث و نتیجه گیری**

پژوهش حاضر به منظور شناسایی ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها با استفاده از رویکرد سنتز پژوهی انجام گرفت. این پژوهش یکی از اولین پژوهش‌هایی است که به صورت جامع و گسترده به شناسایی ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها از طریق ترکیب مطالعات انجام شده، پرداخته است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها از شش ابعاد کلی تشکیل شده است. در زیر هر یک از ابعاد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

**کنترل سیستمی:** یافته‌های پژوهش نشان داد که کنترل سیستمی یکی از ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها شناخته می‌شود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها همچون (Mashaikh and Mehdizadeh (2022), Mohammadi Tamri (2021), Rahimi et al. (2021), Lirawi et al. (2021), Bammad Sufi et al. (2021), Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani (2018), Tavali et al. 2018), Rokh Firouz (2017), (2016) and Haj Karimi et al. (2009) and Delavi et al. (2017), Arabi and Nesbi (2017), مشترک و همسو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در یافته‌های خود به بعدکنترل سیستمی اشاره داشته‌اند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که یکی از ابعاد مهم ممیزی مدیریت منابع انسانی کنترل سیستمی می‌باشد یعنی مدیریت منابع انسانی باید ورودی سیستم، فرآیند، خروجی و بازخورد سیستم را در ارزیابی منابع انسانی در نظر بگیرد و نقص احتمالی در ممیزی را شناسایی کند.

**اهداف استراتژیک:** یافته‌های پژوهش نشان داد که اهداف استراتژیک یکی از ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها شناخته می‌شود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها همچون (Erkoto and Chafra (2021), Mohammadi Tamri (2021), Rahimi et al. (2021), Lirawi et al. (2021), Bammad Sufi et al. (2021), Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani (2018), Tavali et al. ), Lubanova and Ozalina Ozal (2013), Rokh Firouz (2016), Arabi and Nesbi (2016), Afkhami (2011), Delavi et al. (2018) and Haj Karimi et al. (2015), مشترک و همسو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در یافته‌های خود به بعد اهداف استراتژیک اشاره داشته‌اند. در تبیین بعد اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی می‌توان گفت که هرچقدر اهداف استراتژیک سازمان مشخص باشد به همان میزان نحوه مدیریت منابع و یا ارزیابی منابع انسانی شفاف تر می‌شود.

**بهبود عملکرد:** یافته‌های پژوهش نشان داد که بهبود عملکرد یکی دیگر از ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها شناخته می‌شود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها همچون (Mashaikh and Mehdizadeh (2022), Mohammadi Tamri (2021), Rahimi et al. (2021), Lirawi et al. (2021), Bammad Sufi et al. (2021), Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani (2018), Mirzanjad (2011), Tavali et al. (2017), Leo et al. (2019), Rokh Firouz (2016), Arabi and Nesbi (2016), Delavi et al. (2018) and Haj Karimi et al. (2015), مشترک و همسو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در یافته‌های خود به بعد بهبود عملکرد اشاره داشته‌اند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هدف ممیزی منابع انسانی، بهبود کارایی و عملکرد منابع انسانی در سازمان است. هرچقدر منابع انسانی عملکرد بالاتری داشته باشند به همان میزان در ممیزی مدیریت منابع انسانی مشکلی نخواهند داشت.

**رضایت مشتری:** یافته‌های پژوهش نشان داد که رضایت مشتری یکی از ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها شناخته می‌شود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها همچون (Mashaikh and Mehdizadeh (1401),



Mohammadi Tamri (2021), Behrini Moghadam (2009), Amardam et al. (2018), Rahimi et al. (2021), Lirawi et al. Zare, Tahmasabi and Yazdani (2017), Tavali et al. (2017), Rokh Firouz (2015), Arabi and Nesbi (2016), Delavi et al. (2018) and Haj Karimi et al. (2015) باشد. این پژوهشگران نیز در یافته‌های خود به بعد رضایت مشتری اشاره داشته‌اند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که مهمترین هدف ممیزی مدیریت منابع انسانی در سازمان رضایت مشتری می‌باشد و لازمه آن حمایت از منابع انسانی کارآمد و بهره‌ور می‌باشد.

**مالی:** یافته‌های پژوهش نشان داد که مالی یکی از ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها شناخته می‌شود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها همچون Mohammadi Tamri (2021), Rahimi et al. , Amardam et al. (2018), Arabi and Nesbi (2016), Afkhami (2011), Delavi et al. (2018) and Haj Karimi et al. (2015) مشترک و همسو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در یافته‌های خود به بعد مالی اشاره داشته‌اند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که بعد مالی در هر ممیزی منابع انسانی سازمان‌ها لازم و ضروری هست. در واقع از طریق ممیزی منابع مالی می‌توان گفت که سازمان کارآمد و بهتر عمل کرده است.

**هم راستا بودن با رویه‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که هم راستا بودن با رویه‌ها یکی از ابعاد ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها شناخته می‌شود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ممیزی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلوغ فرآیندها، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها همچون Mashaikh and Mehdizadeh (2022), Mohammadi Tamri (2021), Amardam et al. (2018), Rahimi et al. (2021), Lirawi et al. (2021), Afkhami (2012), Bammad Sufi et al. (1400), Shams Zare, Tahmasabi and Yazdani (2017), Tavali et al. (2017), Rokh Firouz (2016), Arabi and Nesbi (2016), Delavi et al. (2018) and Haj Karimi et al. (2015) مشترک و همسو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در یافته‌های خود به بعد هم راستا بودن با رویه‌ها اشاره داشته‌اند. در تبیین بعد هم راستا بودن با رویه‌ها می‌توان گفت شرط ممیزی مدیریت منابع انسانی هم راستا بودن اهداف، ارزش‌ها، و قوانین سازمان با الگوی ممیزی منابع انسانی در سازمان می‌باشد. هرچقدر ممیزی متناسب با اهداف باشد به همان میزان کارآمدتر و بهتر می‌شود.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Akbarzadeh, Z., Fallah, V., & Rasoli, E. (2021). Perception of professors and new teachers from the dimensions of the neglected components of the educational sciences curriculum of Farhangian University. *Educational Innovations*, 20(1), 7-32. doi: 10.22034/jei.2021.128599. [Persian]
- Azad Disfani, Z., & Behfar, Z. (2023). Pathology of the process of interview, selection and selection of candidates entering the teaching profession. *Biannual scientific journal of theory and practice in teacher training*, 9(16), : 83-114. [https://journals.cfu.ac.ir/article\\_3018.html?lang=en](https://journals.cfu.ac.ir/article_3018.html?lang=en). [Persian]
- Bahrizadeh, E. (2012). Sarmesh Tarbiat", . *Tehran. Herald of education* . <https://monadi.org/>

- Bush, A., & Grotjohann, N. . (2020). Collaboration in teacher education: A cross-sectional study on future teachers' attitudes towards collaboration, their intentions to collaborate and their performance of collaboration. *Teaching and Teacher Education*, 88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X19302203>. [Persian]
- Danielson, C., & McGreal. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. AsCD .
- Espinoza, O., González, L. E., McGinn, N., Sandoval, L., & Castillo, D. (2020). Should universities train teachers for employability or for effectiveness? *Teaching and Teacher Education*, 88, 102960. <https://www.amazon.com/Enhancing-Professional-Practice-Framework-Development/dp/1416605177>
- Falahi, K. (2008). investigating the place of teacher selection and training in the organizational structure of the Ministry of Education. *Research Institute of Education Studies, Research Institute of Education and Training, Department of Management and Human Resources* . . <https://civilica.com/doc/483503/>. [Persian]
- Hijazi, A. (2022). Identifying the goals and desired activities in the teacher training internship curriculum in Iran, . *Educational and Educational Studies Quarterly*, 1(30), , 47-76 .<https://www.sid.ir/paper/75532/fa>
- Jahanian, R. (2009). the theory of globalization and its role in education. *Political Science Quarterly*, No. 13, winter . <https://www.sid.ir/paper/174065/fa>. [Persian]
- Kabiri, M. (2017). Comparison of primary school teacher recruitment, supply and training policies based on students' learning, . *Educational Innovations Quarterly*,, 17 (4), . 37-60 .<https://ensani.ir/fa/article>. [Persian]
- Kashani, M., & Rostampour, M. (2012). Education, the most vital tool in the path of sustainable development. *Journal of Social Science*, No. 67 .<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/>. [Persian]
- Kozulin, A. (2015). The impact of cognitive education training on teachers' cognitive performance. *Journal of cognitive Education and Psychology*, 14(2), 252-262 . [https://www.researchgate.net/publication/278414422\\_The\\_Impact\\_of\\_Cognitive\\_Education\\_Training\\_on\\_Teachers'\\_Cognitive\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/278414422_The_Impact_of_Cognitive_Education_Training_on_Teachers'_Cognitive_Performance)
- Lotfi, A., & Hassanzadeh, R. (2011). Iran's school perspective in 1404, Tehran. Science. *Technology and Industry Policy Institute* .<https://spri.sharif.ir/>. [Persian]
- Mayer, R. E. (2002). Invited reaction: Cultivating problem-solving skills through problem-based approaches to professional development. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 263-269 .<https://hca-bg.org/2021/05/23/improve-yourself->
- Mehdizadeh Tehrani, A., Ozra, A., Mehromhammadi, M., & Imam Juma, M. R. (2018). explanation of the views of experts on the curriculum elements of art education to provide a curriculum model for art teacher training (higher education). . *Two Quarterly Journals of Higher Education Curriculum Studies*, . 10(19), , 121-189 .<https://ensani.ir/fa/article/>. [Persian]
- Mehrmohammadi, M. (2014). Teacher education curriculum and its collaborative implementation model: A transformative strategy for teacher education in Iran. *Theory & Practice in Curriculum Journal*, 1(1), 5-26 . <https://cstp.khu.ac.ir/article-1-1848-fa.pdf>. [Persian]
- Moghaddam, K. A., & Maleki, H. (2020). The content analysis of the views and thoughts of Fayz Kashani and their implications for moral education. *Adab Al-Kufa*, 1(44). <https://openurl.ebsco.com/EPDB>
- Molai-Nejad, A., & Zakavoti, A. (2007). Comparative study of the teacher training curriculum system in England, Japan, France, Malaysia and Iran, . *Educational Innovations Quarterly*,, 26, 7, 35 -62. <https://www.sid.ir/paper/75341/fa>. [Persian]
- Olivia, A. (2018). *In-service teacher training and performance of secondary schools in Uganda: a case study of schools under Uganda Rural Development and Training Programme (URDT) in Kagadi District Nkumba University* .<https://pub.nkumbauniversity.ac.ug/handle/123456789/242>
- Patrick, H., Anderman, L. H., Bruening, P. S., & Duffin, L. C. (2011). The role of educational psychology in teacher education: Three challenges for educational psychologists. *Educational Psychologist*, 46(2), 71-83 . <https://www.researchgate.net/publication/>

- Syryamkin, V. I., & Syryamkina, E. (2015). Technology Management as a tool of innovative strategy of education and cognitive management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 468-471 .  
[https://www.sciencedirect.com/?ref=pdf\\_download&fr=RR-15&rr=8756abba8d5291e7](https://www.sciencedirect.com/?ref=pdf_download&fr=RR-15&rr=8756abba8d5291e7)
- Tajari, T., & Heydari, F. (2018 ). Designing the model of future teacher training in Iran's educational system: based on data-based theory, . *New Teacher Training Strategies Quarterly*, , 6(11).  
<https://ensani.ir/file/download/article/1625902050-10416-99-57.pdf>. [Persian]
- Tan, O., Parsons, R., Hinson, S., & Sardou-Brown, D. (2013). Educational Psychology: A Fractioned-Researcher Approach (An Asian Edition), Singapore: Thomson, 2013. *Tretter, T. & Jones, M..(2013) Relationships Between Inquiry-Based Teaching and Physical Science Standardized Test Scores. School Science Math, Vol 103, No. 7. P. 345* .<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1174773>
- Vaezi, S. K., Qomian, M. M., & Waqfi, S. H. (2016). Future research in humanities with knowledge management approach ,considerations, achievements and effects. *Scientific Research Quarterly of Public Organization Management*, , 5, 31-46 .[20.1001.1.2322522.1396.5.0.10.2](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1396.5.0.10.2). [Persian]