

## بررسی رابطه استاندارد توسعه گر منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی)

دکتر مرتضی موسی خانی\*، رقیه حسن زاده\*\*، داود حق خواه\*\*\*

\*عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

\*\*کارشناس ارشد مدیریت دولتی

\*\*\*کارشناس ارشد مدیریت دولتی

### چکیده:

در تحقیق حاضر جهت درک رابطه پیاده سازی استاندارد توسعه گر منابع انسانی<sup>۴</sup> و بهبود عملکرد سازمان، ابتدا در شرکت مهر آفرینش توس که یک شرکت صنعتی در تولید قطعات خودرو می باشد، مدل PD به عنوان یک توسعه گر منابع انسانی، پیاده سازی شده است. پس از سنجش و اطمینان از پیاده سازی استاندارد مزبور در شرکت توس، با توجه به مؤلفه های بهبود عملکرد سازمانی، میزان اثربخشی مدل PD اندازه گیری شده است. برای شناخت و یافتن مؤلفه ها و عوامل موثر بر بهبود عملکرد، با توجه به مبانی نظری تحقیق و نظر اهل خبره، ابتدا متغیرهای موثر شناسایی گردید. براساس متغیرهای شناسایی شده و ابعاد و شاخصه های استاندارد توسعه گر منابع انسانی (PD)، این دو مقوله تلفیق شده و در راستای سنجش بهبود عملکرد منابع در رابطه با اجرای مدل PD، پرسشنامه ای تهیه و جهت تشخیص رابطه مذکور، مورد استفاده قرار گرفته است.

با توجه به اینکه این تحقیق باید در جامعه ای شکل بگیرد که مدل PD پیاده شده باشد، در شرکت مزبور تعداد ۳۸ نفر از مدیران و سرپرستان که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با فرآیند آشنا می باشند، انتخاب گردیدند و جامعه مورد نظر تمام شماری شده است. در این تحقیق مشخص شد که این استاندارد در شرکت توس پیاده سازی شده و به عنوان یک الگوی موفق در حوزه های مختلف، عملکرد نیروی انسانی را بهبود بخشیده است.

واژه های کلیدی: استاندارد توسعه گر منابع انسانی، بهبود عملکرد، توسعه منابع انسانی.

### ۱- مقدمه

و دیگران، ۲۰۰۳، ۳). به عبارت دیگر، مدیریت اثربخش سازمانها در محیطی پیچیده، ناشناخته و پرتحول مستلزم تغییر نوع نگاهها است. تلقی منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین دارایی سازمانها، اتخاذ تصمیمات به صورت گروهی (تصمیم گیری مشارکتی)، در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک موجود زنده، برقراری روابط غیررسمی میان افراد، فراهم آوردن امکان دسترسی اعضای سازمان به اطلاعات مورد نیاز، برنامه ریزی فراگیر و نتیجه گرا و

در دنیای پیچیده، متغیر و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی توان با ساختارهای سلسله مراتبی، برنامه ریزی خطی، روابط رسمی بین افراد، نگاه ابزاری به آموزش، سرمایه فیزیکی، دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی بدون دارا بودن تخصص مورد نیاز عصر کنونی، سازمانها را اداره کرد. بیشتر سازمانها تلاش می کنند فرآیند مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد نمایند (میلز

(که در تحقیق ۱۹۹۲ او مشخص بود) بر عملکرد سازمان را بررسی کرد. به ویژه، او چنین فرض کرد که در واحدهای تولیدی، به کارگیری استراتژی منابع انسانی متعهدانه می‌تواند عملکرد واحد را افزایش دهد، در مقایسه با واحدی که استراتژی منابع انسانی آن مبتنی بر کنترل باشد و با توجه به تحقیقی که در مورد منابع و رفتار انجام شده بود (شولر و جکسون، ۱۹۸۷، اسنل، ۱۹۹۲) دیدگاه‌هایی که در مورد کنترل وجود داشت (آیزن‌هارت، ۱۹۸۵، اوچی، ۱۹۷۷، ۱۹۸۰) توانست با بیان مطلب زیر موضع خود را توجیه کند:

در سازمانی که سیستم تعهدی به اجرا درمی‌آید. از طریق غیر متمرکز نمودن تصمیم‌گیری مدیریت، به کارگیری ساز و کارهایی برای مشارکت رسمی کارکنان و ارائه آموزش درست و حقوق و مزایای مناسب می‌توان در نیروی کاری که به آن تفویض اختیار شده است انگیزه‌ای ایجاد کرد و هدف این نیروی کار را با هدف مدیریت سازگار نمود. از این رو، منابع لازم برای نظارت بر این کارکنان مقررات را رعایت نمایند، مانند منابع لازم برای گماردن سرپرستی و تدوین و اجرای مقررات کاهش خواهد یافت. گذشته از این، تصور بر این است که تحت چنین شرایطی نوع رفتار کارکنان به گونه‌ای است که خود را شهروند سازمان می‌دانند؛ و نقشی برای افراد باقی نمی‌ماند و اگر رفتارهایی که (بنا به باور کارکنان) باید پاداش داده شود. بدون پاداش بماند می‌توانند بر موفقیت سازمان اثر نامطلوب بگذارند.

به طور کل، مدیران عالی برای نیل به اهداف سازمان باید سازمان را به عنوان یک سیستم در نظر بگیرند که شامل افراد، استراتژیها، ساختارها و فرآیندهاست که باید به صورت اثربخش باهم تلفیق شوند (میلز و دیگران، ۲۰۰۳، ۶). آرتور براساس تحقیقات خود به این نتیجه رسید که استراتژی منابع انسانی با عملکرد واحد تولیدی رابطه مستقیم دارد. گذشته از این، نتیجه‌های تحقیق آرتور بیانگر این است که امکان دارد استراتژی منابع انسانی متعهدانه از یک مجموعه از بهترین شیوه‌های عمل تشکیل شده باشد، و بدین گونه به صورت یک منبع اصلی از مزیت رقابتی درآید.

استفاده از استانداردهای توسعه منابع انسانی عصر حاضر. مواردی هستند که جهت مدیریت اثربخش سازمانها، بایستی مورد توجه قرار گیرند. به عبارت دیگر، باید به این نکته توجه داشت که در دنیای امروز تنها عاملی که می‌تواند موجب بقاء و رقابت پذیری سازمانها شود، برخورداری از منابع انسانی توانا و مبتکر در راستای بهبود عملکرد مداوم سازمان می‌باشد (هوبکن، ۲۰۰۵، ۱۳۱-۱۳۰). بهبود سازمان کوشش پیگیر، درازمدت و حمایت شده از سوی مدیریت عالی سازمان است که با راهنمایی، مشاوره، بهبود و بهره‌گیری از نظریه و فناوری علوم رفتاری، کاربردی و پژوهش علمی انجام می‌شود (حسین وزیری، ۱۳۸۲، ۱۱۹). در سالهای اخیر الگوهای متنوعی در حوزه بهبود منابع انسانی مطرح شده که یکی از این الگوها استاندارد توسعه گر PD می‌باشد که در این پژوهش سعی شده به ارائه روشی به منظور سنجش PD و رابطه آن بایجاد سازمانی پرداخته شده است.

## ۲- مروری بر ادبیات موضوعی تحقیق

### ۲-۱- نگرش نظری به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان

دیر زمانی است که پژوهشگران منابع انسانی کوشیده‌اند اثر روش‌های خاص منابع انسانی را بر بازده فرد (نتیجه‌ای را که فرد به بار می‌آورد) مانند نرخ جابجایی و رضایت شغلی درک نمایند.

تحقیقات متعددی به صورت مستمر به اثر مثبت روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی بر انواع نتیجه‌ها و آورده‌های سازمانی اشاره کرده‌اند.

یکی از نخستین تحقیق‌هایی که درباره اثر استراتژی منابع انسانی بر روی نتیجه‌ها یاره آورده‌های سازمانی انجام شد. شوستمر (۱۹۸۶) و کراوتز (۱۹۸۸) رابطه بین مدیریت تنها جمعی در منابع انسانی و سود سازمان را بررسی کردند. در هر دو مورد، بین استراتژی و عملکرد رابطه‌ای مثبت مشاهده شد، اگرچه در هر دو مورد، تنها همبستگی دو متغیر مورد مطالعه قرار می‌گرفت (بامبرگر و دیگران، ۱۳۸۱، ۲۳۰-۲۲۴).

به تازگی، آرتور (۱۹۹۴) اثر دو استراتژی منابع انسانی

استفاده قرار می‌گیرند که می‌توان از آن جمله، استانداردهای توسعه منابع انسانی PD را نام برد که در سه اصل [تعهد - اجرا و پیگیری] می‌باشد.

توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از اصلی ترین فاکتورهای کسب مزیت رقابتی در سازمانهای امروزی به شمار می‌آید. از آنجا که توسعه ماهیتاً آینده نگر است، بخش مهمی از تلاش‌های شرکت برای بهبود عملکرد، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در شرکت، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی، و تغییرات و پیشرفتهای تکنولوژیکی در طراحی کار است.

جهانی شدن روز افزون بازارها و محصولات، صاحبان و مدیران شرکتها را وادار می‌نماید که کارکنان خود را در درک و شناخت محیط و تخصصهای مورد نیاز برای رویارویی با آن یاری کنند. موفقیت گروههای کاری و شرکتهایی که به شدت درگیر جهانی شدن هستند در گرو آن است که کارکنان خود را در تمام ابعاد با بهره گیری از نظامهای اثربخشی توسعه منابع انسانی، توسعه دهند.

۲-۳- آشنائی با استاندارد توسعه گر منابع انسانی PD

بعنوان یک استاندارد توسعه گر منابع انسانی.

استاندارد توسعه گر منابع انسانی PD، استاندارد کیفیت سنگاپور برای توسعه منابع انسانی است. این استاندارد که در سال ۱۹۹۷ تدوین شده، فرآیند نظامندی را برای بازنگری رویه‌های توسعه کارکنان، و افزایش اثربخشی آموزش در اختیار سازمانها قرار می‌دهد.

این استاندارد دارای سه اصل: تعهد، اجرا و پیگیری و

۱۱ شاخص می‌باشد. که در جدول ۱ به آنها اشاره شده است. در این استاندارد نتایج توسعه سازمان با توجه به شاخص‌های ارائه شده سنجیده می‌شود. این استاندارد در وهله اول یک برنامه توسعه سازمان است. سپس برنامه آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد. به هر حال شاخصهای ۱۱ گانه به نحوی طراحی شده‌اند که نشان دهنده حوزه‌های معینی از شایستگی سازمان می‌باشند که باید در حد استاندارد بوده آن هم بدون ملاحظه نوع و اندازه و محل سازمان. (قلیچ لی و دیگران، ۱۳۸۴).

مک دانسی (۱۹۹۵) با استفاده از نمونه‌ای از واحدهای تولید خودر و در سطح جهانی، توانست وجود رابطه بین استراتژی و عملکرد را تایید کند، و بدین گونه ابراز می‌نماید که در واقع می‌توان دستاوردهای آرتور را تعمیم داد. تأیید رابطه مثبت میان استراتژی و عملکرد نشان دهنده این است که بهبود عملکرد و در نهایت بهبود سازمان ابرازی برای تنظیم مناسب برنامه‌ها و بدین سان ایجاد انگیزه‌های گروهی است (لاولر، ۱۹۸۴).

به هر حال، نمی‌توان دلیل‌های دیگری را که درباره رابطه استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان ارایه شده‌اند، نادیده انگاشت. برای مثال، ولبورنی و آندروز (۱۹۹۶) در تحقیقی تازه که براساس تئوری جمعیت شناسی (هنان و فری من، ۱۹۸۹) قرار دادند، بدین گونه استدلال کردند که می‌توان اثر مثبت استراتژی منابع انسانی بر عملکرد را بدین گونه توضیح داد که این استراتژی می‌تواند بر چیزی که آنها انسجام ساختاری نامیدند اثر بگذارد. یعنی نوعی هم افزایی حاصل از کارکنان که باعث می‌شود سازمان در مسیر آینده گامهای استوار بردارد و در حالی که در برابر کنش‌های محیط واکنش مناسب نشان می‌دهد مسیر خود را کماکان به سوی آینده ادامه دهد، یعنی امکان دارد برخی از استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد سازمان رابطه‌ای محکم تر داشته باشند، زیرا آنها زیر ساختارهای مورد نیاز برای سازمان را تثبیت و تقویت می‌کنند (بامبرگرویدگران، ۲۳۴، ۱۳۸۱).

۲-۲- توسعه کارکنان به عنوان یکی از اهداف اصلی

استاندارد توسعه منابع انسانی

توسعه کارکنان، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که دانش، مهارتها و نگرش کارکنان را با هدف انجام موفقیت آمیز وظایف در شغل فعلی و کسب آمادگی جهت تقبل مسئولیت‌های آتی بهبود می‌بخشد. در توسعه کارکنان نتایج مهم تر از روش‌ها هستند و وضعیت کارکنان در مجموع مدنظر قرار می‌گیرد (پورصادق و علمیرزائی، ۱۳۸۴). ابزارهای مختلفی برای توسعه کارکنان مورد

ابعاد	اصول	ردیف
تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی	تعهد (مشارکت مدیریت)	۱
تدوین طرح جامع آموزش		
تدوین مسیر پیشرفت شغلی		
تخصیص بودجه		
تامین کارکنان		
ارتباطات (ابلاغ طرحهای توسعه به کارکنان)	اجرای طرحهای توسعه کارکنان	۲
آموزش توجیهی طرح کسب و کار		
استفاده از فضا و امکانات آموزشی		
شناسایی و تقدیر از کارکنان	پی‌گیری و ارزیابی	۳
بازبینی پس از دوره		
استفاده از نظام سنجش اثربخشی آموزش		
بازنگری و بهبود برنامه‌های توسعه		

جدول ۱- مولفه‌های PD و ابعاد آن در توسعه منابع انسانی

۲- پس از اجرای PD، با توجه به بهبود عملکرد، تعهد

سازمانی بالا رفته است.

۳- اجرای PD، با توجه به بهبود عملکرد موجب

افزایش ارتباطات سازمانی می‌گردد.

#### ۶- جامعه آماری و نمونه:

با توجه به اینکه هدف این تحقیق، شناسایی رابطه بین

استاندارد توسعه‌گر PD و بهبود عملکرد می‌باشد. استاندارد

مذکور حتماً باید در جامعه مورد بررسی پیاده شده

باشد، برای همین منظور مورد مطالعه، شرکت مهر آفرینش

توس بوده که در یک برنامه یکساله سعی نموده است

با استفاده از استاندارد، توسعه منابع انسانی به بهبود عملکرد

بپردازد. جامعه مزبور انتخاب گردیده که شامل مدیر

عامل، معاونین، مدیران، سرپرستان می‌باشد، مستقیماً با ارکان

این مدل تحولی در حوزه منابع انسانی درگیر بوده‌اند

و بانتهای آن ارتباط مستقیم داشته‌اند.

جامعه آماری شامل مدیرعامل، معاونین، مدیران و

سرپرستان می‌باشد که جامعه مزبور تمام شماری گردید و

کلیه اعضای این جامعه، پرسشنامه مزبور را تکمیل کردند

(N=۳۸).

#### ۳- اهداف تحقیق:

الف) بررسی رابطه بین توسعه کارکنان با استفاده از

استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان؛

ب) کاربردی کردن استاندارد PD جهت توسعه منابع

انسانی؛

ج) شناخت عملکرد در راستای استاندارد PD

#### ۴- سؤال‌های تحقیق:

۱- آیا مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی PD در

شرکت مهر آفرینش توس اجرا شده است؟

۲- آیا مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی پس از

اجرا موجب بهبود عملکرد سازمان شده است؟

#### ۵- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق:

- مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی (PD) موجب

بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق:

۱- پس از اجرای PD، با توجه به بهبود عملکرد،

انگیزش در کارکنان ایجاد می‌گردد.

بررسی و تحلیل قرار گرفت.

#### ۲-۸- مولفه‌های بهبود عملکرد

در این مرحله، جهت درک رابطه بین توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد به تعریف ابعاد و شاخصه‌هایی پرداخته شد. از طرفی از طریق بررسی و مطالعات کتابخانه‌ای، پژوهش‌های انجام شده و تعداد زیادی مولفه‌های بهبود عملکرد تعریف شده است. در مرحله بعدی از طریق بررسی عملکرد سازمان‌هایی که به پیاده سازی استاندارد توسعه گر پرداخته‌اند و مشاهده تاثیر بر عملکرد آنها، مدل اصلی برای سنجش تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهبود عملکرد انتخاب گردید. که در شکل ۱ مشاهده می‌نمائید. در مرحله سوم برای تهیه پرسشنامه جهت بررسی رابطه مذکور، براساس ابعاد تعیین گشته در مرحله دوم، تعدادی مولفه تعریف و برای سنجش هر مولفه، دو یا سه شاخصه تعریف گردید. که این شاخصه‌ها براساس توجه به مولفه‌های اصلی استاندارد توسعه گر PD تعریف گشته است.

روائی و پایانی پرسشنامه با استفاده از نظرات اهل فن و نرم افزار آماری انجام گرفته است. برای پرسشنامه مورد استفاده آلفای کرونباخ برابر با  $\alpha = 0.79$  می‌باشد که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بوده است.

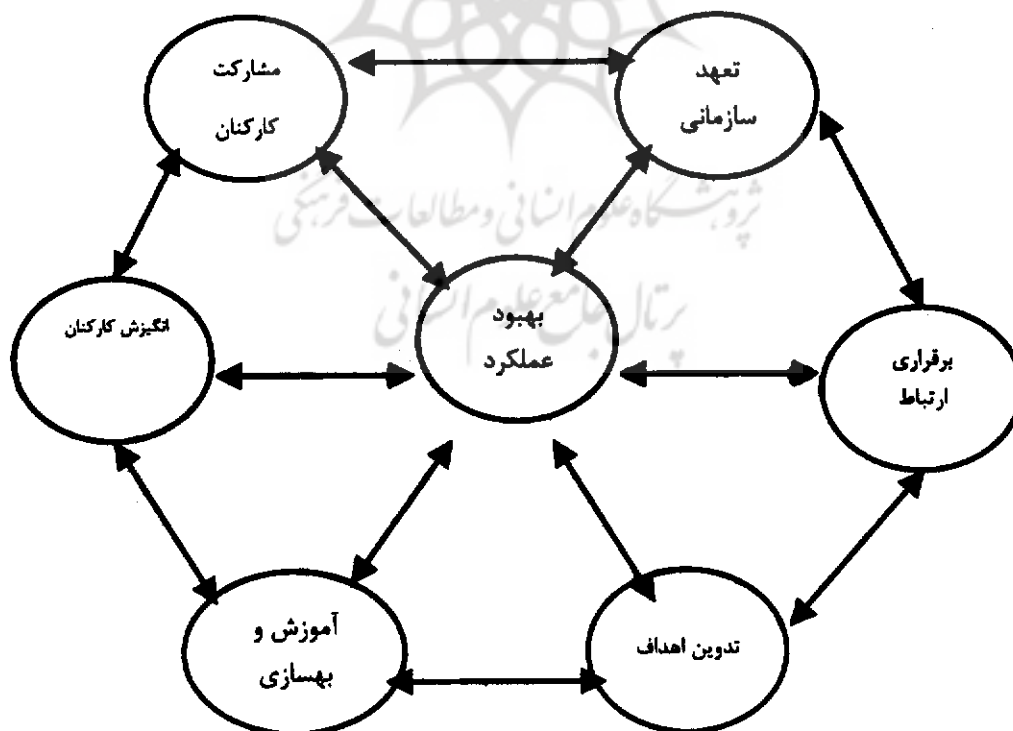
#### ۷- روشهای آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات

داده‌هایی که بوسیله یک پرسشنامه و مصاحبه، جمع‌آوری و طبقه بندی شده‌اند، به عنوان منبع اساسی برای کسب معلومات جدید درباره پدیده مورد مطالعه به کار می‌رود. برای تحلیل اطلاعات گردآوری شده با توجه به اینکه جامعه آماری تمام شماری گردید، از آمار توصیفی استفاده گردیده است.

#### ۸- روش شناختی تحقیق

##### ۸-۱- روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت توصیفی است که به روش پیمایشی انجام گرفته است. به این صورت که ابتدا براساس مطالعه در منابع گذشته متغیرهای اولیه استخراج گردید، آنگاه برای پاسخ به سئوالات تحقیق نظرات جامعه آماری باتوجه به روش پیمایشی، ابزار پرسشنامه مورد



شکل ۱- رابطه بهبود عملکرد با مولفه‌های سازمانی

تایید قرار گرفتند ولی در نتایج حاصله به نکات ذیل باید توجه نمود:

۱- با توجه به نتایج مصاحبه‌ها، استاندارد توسعه‌گر PD برنامه‌ای دراز مدت می‌باشد و با توجه به نتایج حاصله شرکت مزبور در وضع مطلوبی قرار دارد.

۲- یکی از عمده مشکلات در حوزه اجرای PD نبود مشارکت جمعی در حوزه‌های اجرایی طرح می‌باشد که در این طرح پس از اجرای آن با گذشت یکسال و نیم هنوز مشارکت جمعی حاصل نشده است.

۳- تقویت جلسات هم‌اندیشی و کارگاههای آموزشی در خود PD می‌تواند اثرات شگرفی در توسعه مدل در سازمان بگذارد.

۴- در باب فرضیه فرعی سوم که بازنگری و بهبود برنامه‌های توسعه می‌باشد اینست که از نظر شاخص میانگین تعریف شده در وضع مطلوبی نمی‌باشد. به عقیده مدیران علت این موضوع سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سازمان مربوطه مناسب طراحی نشده است و نوع نگرش به نتیجه‌گرایی باید مورد بازبینی قرار گیرد.

۵- در تعهد مشارکت مدیران در باب برنامه‌های توسعه شغلی و استفاده از مشارکت کارکنان در نیازسنجی آموزشی، مناسب عمل نگشته است که باید مورد بازبینی قرار گیرد.

### جمع‌بندی و پیشنهادات:

۱- با توجه به اینکه مدل استاندارد PD از انواع مدل‌های توسعه‌ای در حوزه منابع انسانی می‌باشد و یک برنامه دراز مدت برای توسعه و بهبود منابع انسانی است. لازم است در هر دوره زمانی، کل عملکرد مدل و اقدامات اجرایی مورد بازبینی قرار گیرد و در چرخه ارزیابی مستمر این الگو تغییراتی داده شود.

۲- در این الگو با توجه به اینکه آموزش اساس اجرایی الگوی PD می‌باشد و اساس جلب مشارکت کارکنان بر توسعه آموزش استوار است داشتن یک سیستم آموزشی پویا می‌تواند سازمان را به سمت توسعه محوری سوق دهد.

با توجه به شکل ۱ باید توجه کرد که بین بهبود عملکرد و متغیرهای ذکر شده رابطه مستقیم و دو طرفه وجود داشته و در بین خود مولفه‌ها نیز روابط دو جانبه وجود دارد.

همانطوری که در شکل ۲ ارائه شده در این مرحله به ترکیب مولفه‌های بهبود عملکرد و ابعاد استاندارد توسعه منابع انسانی پرداخته شده است:

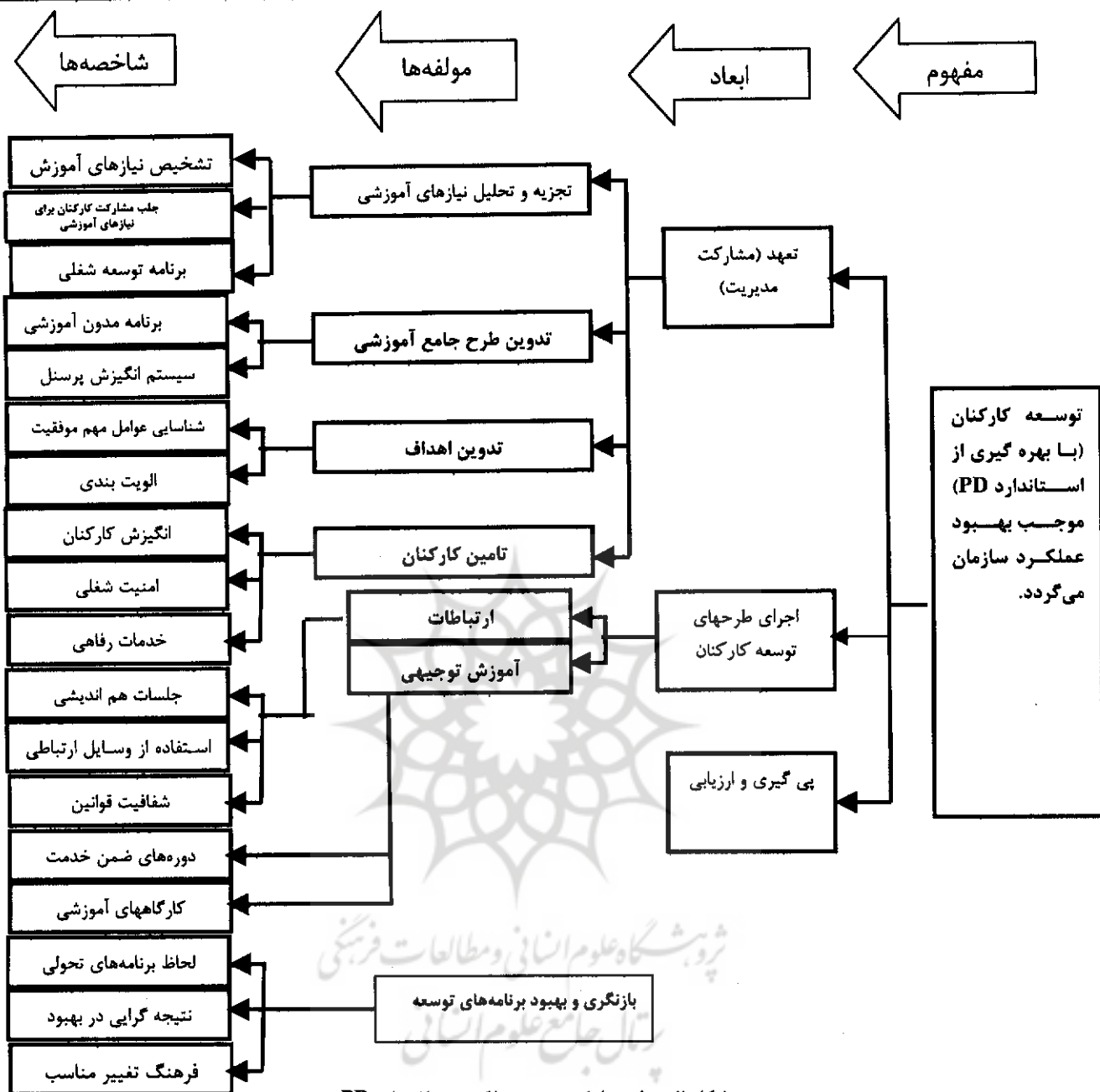
۳-۸- خلاصه یافته‌های پژوهش

در راستای پاسخ به مساله اول تحقیق «آیا استاندارد PD در شرکت مهر آفرینش توس پیاده‌سازی شده است؟» جدول ۲ نشان دهنده پیاده‌سازی این استاندارد در شرکت مزبور می‌باشد.

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود. چون میانگین کلی سازمان (۳) می‌باشد سازمان مربوطه تا حدودی در وضع مطلوب از نظر پیاده‌سازی مدل قرار دارد. از طرفی مشخص می‌باشد که شرکت مزبور به آموزش‌های خود و طرح‌های توسعه‌ای توجه بیشتر می‌نماید و در رابطه با اصل پی گیری توسعه فعالیتها، شرکت توس نیازمند گروههای فکری جهت تقویت سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه می‌باشد. در بخش دیگر، سؤال دوم مبنی بر بررسی رابطه پیاده‌سازی PD با بهبود عملکرد، پرسشنامه‌ای طراحی [با آلفای کرونباخ ۷۹ درصد] و در جامعه موردنظر، توزیع گردید. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌نمائید ۳ اصل اجرایی استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی PD با مولفه‌های بهبود عملکرد که به این استاندارد نزدیک می‌باشند مورد سنجش قرار گرفته است.

همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می‌نمائید با توجه به ۳ اصل مطرح شده مولفه‌های بهبود عملکرد تلفیق گردیده است با توجه به فرضیات مطرح شده کلیه فرضیه‌ها مورد تایید واقع شدند.

در باب فرضیه اصلی تحقیق که مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی (PD) موجب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. با  $\alpha = 5\%$  با  $P - Value = 0/000$  و  $P = 7/11$  فرضیه مورد نظر مورد تایید واقع گشت و دیگر فرضیات فرعی نیز با همین نسبت با کمی تفاوت مورد



شکل ۲- مدل تحلیلی بهبود عملکرد و مولفه‌های PD

ابعاد	شاخصه‌ها	نتایج	نتایج کلی
اصل تمهد به توسعه نیروی انسانی	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی	۱/۵	۱/۰۸
	طرح جامع آموزش	۱/۷۵	
	طرح توسعه مسیر پیشرفت شغلی	۱/۸۵	
	تخصیص منابع	۲/۵	
اجرای طرح‌های توسعه	ارتباطات	۲	۱/۶۶
	آموزش توجیهی	۱/۱۵	
	نظارت بر طرح	۱/۸۵	
پی‌گیری فعالیتهای توسعه	تقدیر از شرکت کنندگان	۱/۹۱	۱/۷۸
	بازبینی پس از دوره	۱/۸۹	
	بازبینی نظام توسعه	۱/۸۵	
	بازخورد	۱/۵	

جدول ۲- نتایج میزان پیاده سازی مولفه‌های اصلی PD در سازمان مورد نظر

اصول	تلفیق مولفه‌های استاندارد PD و بهبود عملکرد	نتایج	نتایج هر بعد	نتایج کلی
تعهد (مشارکت)	تشخیص نیازهای آموزشی	۲/۸	۱/۷۶	۲/۱۰۸
	جلب مشارکت کارکنان برای نیازهای آموزشی	۱/۳		
	برنامه توسعه شغلی	۱/۲		
	برنامه مدون آموزشی	۱/۸	۲/۲۰	
	سیستم انگیزش پرسنل	۲/۶۱		
	شناسایی عوامل مهم موفقیت	۲/۲۲		
	اولویت بندی	۲/۱۲	۲/۱۷	
	انگیزش کارکنان	۱/۷۶		
	امنیت شغلی	۲/۸	۲/۲۲	
خدمات رفاهی	۲/۱			
اجرای طرحهای توسعه کارکنان	جلسات هم اندیشی	۲	۲/۱	۲/۲۲
	استفاده از وسایل ارتباط جمعی	۲/۱		
	شفافیت قوانین	۲/۲		
	دوره‌های ضمن خدمت	۲/۸	۲/۳۵	
	کارگاههای آموزشی	۱/۹		
بازنگری و بهبود برنامه‌های توسعه	لحاظ برنامه‌های تحولی	۱/۲	۱/۷۳	۱/۷۳
	نتیجه گیری در بهبود	۱/۸		
	فرهنگ تغییر مناسب	۲/۲		

جدول ۳- نتایج توصیفی بررسی مدل تنظیمی در شرکت مورد نظر

۵- در هر برنامه تحولی حمایت مدیریت رمز بقای موفقیت آن طرح می‌باشد، موفقیت جزء با هم اندیشی گروهی و حمایت مدیریت حاصل نمی‌شود و مدل PD نیز بعنوان یک مدل تحولی در حوزه منابع انسانی بیش از هر چیز نیازمند حمایت مدیریت می‌باشد.

#### منابع:

- آذر، عادل، مومن، منصور، آمارو کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، چاپ پنجم، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- ای نوا، ریموند، توسعه کارکنان، پورصادق، ناصر، علمیرزائی، سعید، انتشارات سارگل چاپ اول، ۱۳۸۴.

۳- جلسات هم اندیشی و گروههای فکری می‌تواند مشارکت گروهی و نقش مربیگری را در شرکت مزبور تقویت نماید این گروهها علاوه بر ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌توانند مشارکت جمعی را تقویت نمایند.

۴- نتیجه گرایي و نهادینه سازی جزء با ایجاد سیستم‌های بازخورد میسر نمی‌گردد یکی از مدل‌هایی که می‌تواند در اجرای PD موثر باشد و بعضی از الزامات PD را دارا باشد مدل بازخورد ۳۶۰ درجه در ارزیابی عملکرد می‌باشد.

این مدل با حداقل الزامات و حداکثر ایجاد مشارکت جمعی در یک فرآیند نظامند و اجرایی می‌تواند در امر نتیجه گرایي مدل را یاری دهد.



8. Hobken. Wiley John & Sons. *Goverance of the Extended Enterprise*, New Jersey, 2005.

9. Laeler. E. "The strategic Design of Reward System." in *Strategic Human Resource Management*. ed. C. Fombrun. N. Tichy. and M. Devamna. New York: John Wiley ۱۹۸۴.

10. Raymond E. Miles. Charles C. Snow. *Organizational Strategy Structure and Process* Stanford University Press, 2003.

11. *The People Developer uk* (2004) [www.PDUK.Com](http://www.PDUK.Com)

۳. با مبرگر، پیترو، ایلن، مشولم، تدوین، اجرا، آثار استراتژی منابع انسانی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

۴. خاکسی، غلامرضا، روش تحقیق در مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد، ۱۳۷۹.

۵. قلیچ لی، هاشمی، غلام زاده، داریوش، «تعالی منابع انسانی» مجموعه مقالات دومین کنفرانس منابع انسانی، ۱۳۸۴.

۶. وزیری سابق، حسین، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، انتشارات پرنتمیس هال، چاپ اول، تابستان ۱۳۸۲.

7. Faulkner, D. & Johnson. C. (1992). *The Challenge OF Strategic Management*. London: Kegan Paul.

