

طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب کیفی

(رعنايي كردشولي، حبيب اله)^{۱*}، (دانشور، وحيد)^۲

۱- استادیار بخش مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز

۲- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه شیراز

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۲/۲۷)

چکیده

چندی است واژه تعالی یا سرآمدی به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات مدیریت به‌منظور بهبود مستمر کسب‌وکار استفاده می‌گردد. به‌گونه‌ای که مشتقات جدیدی از تعالی سازمانی از جمله تعالی منابع انسانی، تعالی نوآوری، تعالی رهبری، تعالی فرآیندها و... شکل گرفته است. در این میان تعالی منابع انسانی و تعالی رهبری، بیش از دیگر موارد، مورد نظر محققان و نویسندگان قرار گرفته‌اند. در این تحقیق سعی شده است مدل جامعی به‌منظور رسیدن به تعالی منابع انسانی، به سازمان‌ها پیشنهاد شود. محققین با به‌کارگیری رویکرد فراترکیب در این پژوهش به تحلیل نتایج و یافته‌های محققین قبلی پرداخته و با انجام گام‌های هفت‌گانه این روش، مدل جامع تعالی منابع انسانی را در ۱۲ معیار، ۴۵ زیرمعیار و ۲۷۰ نکته راهنما طبقه‌بندی کرده‌اند. سپس روایی و پایایی مدل مذکور ارائه شده است. تفاوت این مدل ارائه شده با مدل‌های پیشین، جامعیت آن یعنی دارا بودن نقاط قوت آنها و پوشش نقص‌ها و کاستی‌های آنها است.

واژه‌های کلیدی: تعالی، تعالی منابع انسانی، مدل تعالی منابع انسانی، فراترکیب

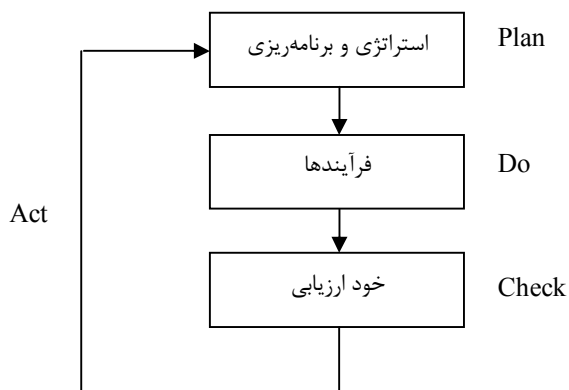
مقدمه

تعالی به‌معنای کمال است. بشر قادر است با اعمال خود به تعالی برسد، تا آنجا که یکی از راه‌های رسیدن به خدا، توجه به تعالی در تمامی ابعاد رفتاری انسان است. برطبق افسانه‌های قدیمی هندی اخلاق فردی^۱ با تعالی مترادف است. بدین معنی که همه افراد باید وظایف خود را به نحو احسن و کامل در همه وقت و همه‌جا برای رسیدن به تعالی انجام دهند. معنای لغوی تعالی در فرهنگ لغت عبارت است از کیفیت در بالاترین شیوه و سطح. لذا برای تعریف تعالی باید ابتدا با تعریف کیفیت

* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: hranaei@rose.shirazu.ac.ir

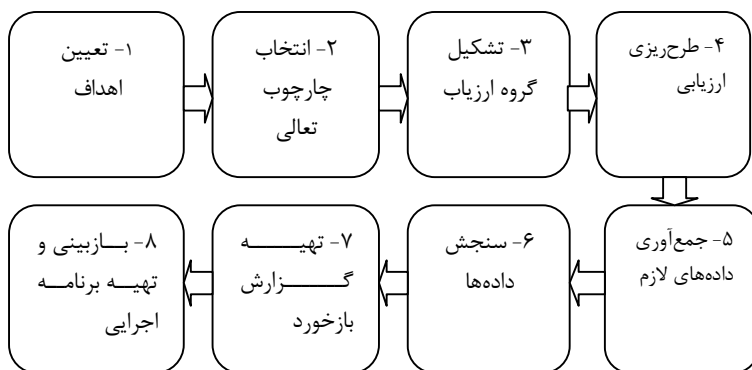
آشنا شویم. در ادبیات مدیریت، واژه کیفیت معانی مختلفی را به خود اختصاص داده است. در جاهای مختلف از کیفیت به عنوان تعالی، ارزش، سازگاری به منظور استفاده، تطبیق مشخصه‌ها (تبدیل مشخصه‌های طراحی شده به محصول واقعی)، تطبیق نیازها، جلوگیری از اتلاف منابع، عدم وجود عیب و نقص، برآورده کردن و حتی پیشی گرفتن از انتظارات مشتری و... استفاده شده است. بعضی از اندیشمندان برجسته مانند دمینگ و ایشیکاوا^۲ معتقدند که کیفیت، شالوده سنگ تعالی است. با وجود نظرات متضاد در مورد تعالی، با نگاهی عمیق می‌توان متوجه این مطلب شد که این نظرات برخاسته از باورها و ارزش‌های مشترکی مانند صداقت در برخورد با ذی‌نفعان، شفافیت اطلاعات، تعهد مدیریت و تلاش برای بهبود مستمر است [۲۱].

در طول پانزده سال اخیر واژه تعالی کسب و کار یا تعالی سازمانی به‌طور مکرر در ادبیات مدیریت و کیفیت به‌کار رفته است [۱۴]. تعالی سازمانی می‌تواند به‌منظور درک چگونگی اجرای ابعاد کیفیت در بخش‌های مختلف سازمان به‌کار رود. رسیدن به تعالی نیازمند تمرین سازمان در یک حلقه تکرارشونده از بهبود مستمر در حلقه پی دی سی ای^۳ است. این حلقه در شکل (۱) مشخص است [۱۸].



شکل ۱- چرخه رسیدن به تعالی سازمانی [۱۸]

سوالی که پیش می‌آید این است که مدل‌های تعالی سازمانی در کجای این چرخه قرار می‌گیرند؟ برای پاسخ به این سؤال بر روی مرحله سوم چرخه که خودارزیابی است تمرکز بیشتری شده است. شکل (۲) مراحل انجام خودارزیابی را بازگو می‌کند.



شکل ۲- فرآیند خودارزیابی [۱۸]

با نگاهی گذرا به شکل (۲) کاربرد مدل‌ها و چارچوب‌های تعالی در گام دوم فرآیند خودارزیابی قابل درک است. در نتیجه پژوهش‌گران کشورهای مختلف اقدام به طراحی چارچوب‌های مناسب تعالی سازمانی کردند که از معروف‌ترین آنها می‌توان به مدل‌های دمی‌نگ^۴، بالدریج^۵، تعالی اروپایی^۶ و کانجی اشاره کرد. هرچند مدل‌های بسیار متفاوتی در دنیا موجود هستند اما اغلب محققینی که به مقایسه مدل‌های تعالی پرداخته‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که سه مدل دمی‌نگ، بالدریج و مدل تعالی اروپایی به‌عنوان مرجع جهانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مبنایی برای ساخت دیگر مدل‌ها شده‌اند. به‌عبارتی از آنها به‌عنوان مادر دیگر مدل‌ها یاد می‌شود [۱۵]. به‌طوری که ۵۳ مدل تعالی در دنیا بر مبنای مدل بالدریج ساخته شده و مدل تعالی اروپایی نیز در ۲۶ کشور دنیا به‌کار گرفته می‌شود [۲۲]. با توجه به جدول شماره (۱) می‌توان متوجه شد علاوه بر اینکه معیار مربوط به منابع انسانی در تمامی مدل‌های تعالی وجود دارد، بلکه با گذشت زمان سهم امتیازات منابع انسانی در حال افزایش است و همین امر پژوهشگران را بر آن داشت که به طراحی مدل‌هایی مختص تعالی منابع انسانی بپردازند. بدیهی است سازمانی که به منابع انسانی متعالی برسد، علاوه بر استفاده از مزایای متعدد آن، از امتیازات منابع انسانی در مدل‌های تعالی نیز بهره‌مند خواهد شد.

از طرفی با بررسی و مطالعه دقیق مدل‌های موجود در زمینه تعالی منابع انسانی به ضعف‌ها و خلاءهای موجود در آنها پی برده شد. برخی کاستی‌های مدل‌های پیشین عبارت‌اند از لزوم توجه به نتایج توانمندسازها، عدم توجه به مهمترین مشتری واحد منابع انسانی یعنی مدیران صفی واحدهای

دیگر از قبیل تولید، بازاریابی و...، عدم توجه کافی به مبحث شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران منابع انسانی، عدم توجه به مبحث نقش‌های جدید مدیران و رهبران منابع انسانی در سازمان‌ها، بی‌توجهی به هماهنگی‌های لازم و حیاتی درون سیستمی در مبحث استراتژی، بی‌توجهی به کارشکافی، شرح شغل، طبقه‌بندی مشاغل و سیستم حقوق و دستمزد و در نهایت عدم توجه کافی به مبحث جانشینی، جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، همین امر باعث شیوع این تحقیق به‌منظور طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی گردید تا علاوه بر حفظ و حتی ارتقاء نقاط قوت مدل‌های پیشین، کاستی‌های آنها را نیز پوشش دهد. به‌همین دلیل، در ادامه مدل‌های تعالی منابع انسانی ارائه شده در دنیا مورد بررسی قرار داده می‌شود تا با استفاده از آن‌ها به‌عنوان ورودی روش فراترکیب به طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی رسیده شود.

جدول ۱- افزایش سهم منابع انسانی در مدل‌های تعالی سازمانی [نویسندگان]

مدل تعالی	سال طرح مدل	معیار مربوط به منابع انسانی	امتیاز	مجموع
دمینگ	م. ۱۹۵۱	آموزش و توسعه	٪ ۱۰	٪ ۱۰
بالدریچ	م. ۱۹۸۷	تمرکز بر منابع انسانی	٪ ۸.۵	٪ ۱۶
		نتایج منابع انسانی (به‌عنوان زیرمعیار از نتایج کسب‌وکار)	٪ ۷.۵	
تعالی اروپایی	ویرایش ۱۹۸۸ م.	کارکنان	٪ ۹	٪ ۱۸
		نتایج کارکنان	٪ ۹	
تعالی اروپایی	ویرایش ۲۰۱۰ م.	کارکنان	٪ ۱۰	٪ ۲۰
		نتایج کارکنان	٪ ۱۰	

مروری بر مبانی نظری

این امر بسیار روشن است که فعالیت‌های منابع انسانی به‌عنوان جزء مهمی از استراتژی در سازمان‌های بزرگ است. گزارش‌های سالانه در بسیاری از سازمان‌ها مؤید این مطلب است که سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های فکری به‌عنوان مهمترین دارایی هر سازمان شناخته می‌شود. علاوه

بر اهمیت منابع انسانی به‌عنوان بزرگترین دارایی یک سازمان، این مقوله به‌عنوان پرهزینه‌ترین مقوله سازمان نیز به‌حساب می‌آید. هزینه‌های مواردی چون حقوق و دستمزد، آموزش کارکنان، پاداش و... باعث شده است که هزینه‌های منابع انسانی اگر بالاترین هزینه سازمان نباشد، به‌عنوان یکی از بالاترین هزینه‌های سازمان شناخته شود [۱۶].

با توجه به موارد مذکور طبیعی است که اهمیت منابع انسانی در ارزیابی سازمان روز به روز بیشتر شود. با توجه به این رشد روزافزون، مدیران سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی به‌دنبال استفاده از مدل‌های تعالی برای اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی خود رفتند و این امر باعث تشکیل مدل‌های تعالی منابع انسانی شد که هدف این مدل‌ها دستیابی به رشد و تعالی منابع انسانی در سازمان است. در واقع مدل‌های تعالی منابع انسانی از مدل‌های تعالی سازمانی الگوبرداری شده‌اند. از این روی برای رسیدن به تعالی منابع انسانی باید همانند تعالی سازمانی، چرخه‌ای شبیه شکل (۱) طی شود با این تفاوت که عناصر تشکیل‌دهنده این چرخه در این‌جا فقط بر روی منابع انسانی متمرکز است. پس از بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، به ۹ مدل موجود در دنیا دسترسی یافته شد و از آنجایی که این مدل‌ها در روش فراترکیب مورد بررسی قرار می‌گیرند، به‌دلیل عدم تکرار مطلب درگام چهارم این روش، به معرفی مدل‌ها پرداخته شده است.

روش‌شناسی تحقیق

در سال‌های اخیر با رشد تحقیقات در حوزه‌های مختلف علوم و مواجه شدن جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان در عمل به این نتیجه رسیده‌اند که اطلاع و تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به‌روز بودن در این زمینه تا حدود زیادی امکان‌پذیر نیست، لذا انجام پژوهش‌های ترکیبی که عصاره تحقیقات انجام شده در یک موضوع خاص را به شیوه نظام‌مند و علمی فراروی پژوهش‌گران قرار می‌دهد، به‌طور روزافزون گسترش یافته است. یکی از روش‌هایی که به‌منظور بررسی و ترکیب و آسیب‌شناسی تحقیقات گذشته در چند سال گذشته معرفی شده است، فرامطالعه^۷ است. فرامطالعه یک تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای تحقیقاتی انجام شده در یک حوزه خاص است. فرامطالعه به دو بخش فراتحلیل^۸ و فراترکیب^۹ تقسیم می‌شود. در سال‌های گذشته بیشتر از فراتحلیل نام برده شده است که نوعی فرامطالعه کمی است و بر روی نتایج تحقیقات گذشته انجام می‌گردد. این فرامطالعه اگر به‌صورت کیفی و بر روی مفاهیم مورد استفاده در مطالعات گذشته انجام گیرد به نام فراسنتز یا

فرا ترکیب شناخته می‌شود [۲۳]. استفاده از روش فراترکیب، مشابه فراتحلیل برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به‌منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده می‌شود. در این پژوهش از روش فراترکیب به‌منظور مقایسه، تفسیر، ترجمه و ترکیب معیارهای مختلف استفاده شده است. در مقایسه با رویکرد فراتحلیل، که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی است که لزوماً ادبیات موضوعی زیادی را درگیر نمی‌کند [۳]. علاوه بر این، برخلاف فراتحلیل، فراترکیب به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و به فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد. ترجمه‌ها تنها به تفسیرهای فردی اشاره نمی‌کند بلکه اختلاف بین مطالعات مختلف را معلوم می‌سازد و پژوهشگران را قادر می‌سازد تا همزمان درک کنند که چه‌طور مطالعات مختلف به یکدیگر مرتبط هستند [۵]. به‌طور کلی، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با سوال پژوهش ساخته می‌شود [۱۷].

مراحل تحقیق

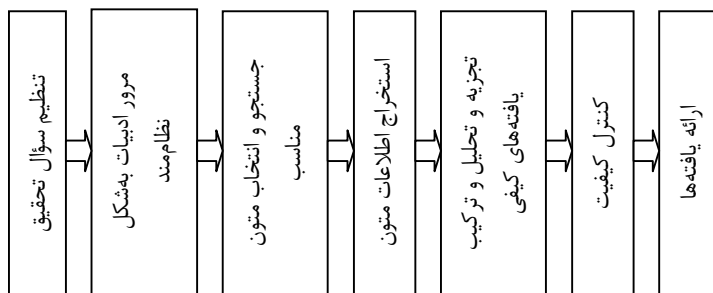
به‌منظور تحقق روش فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^{۱۰} استفاده شده است که خلاصه این مراحل در شکل ۳ نشان داده شده است. برای رسیدن به مدل جامع تعالی منابع انسانی باید هفت گام موجود در شکل (۳) را طی کرد که در ادامه به توضیح این مقوله می‌پردازیم.

الف) تنظیم سؤال تحقیق

در این مقاله سؤال تحقیق عبارت است از مدل‌های تعالی منابع انسانی موجود در ایران و جهان کدامند؟ چگونه می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد؟

ب) مرور ادبیات به‌شکل نظام‌مند

در این مرحله، جستجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و سایت‌های اینترنتی انجام شد. واژه‌های کلیدی مورد استفاده برای جستجوی مقالات تحقیق در جدول (۲) آورده شده است. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، مجلات و موتورهای جستجو مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر، ۱۸ مدل یافت شد.



شکل ۳- فرآیند هفت مرحله‌ای فراترکیب [۱۹]

جدول ۲- واژگان کلیدی جستجو در پژوهش [نویسندگان]

انگلیسی	فارسی	ردیف
Human Resource	منابع انسانی	۱
Human Resource Management	مدیریت منابع انسانی	۲
Organization(Business) Excellence	تعالی سازمانی	۳
Human Resource Excellence	تعالی منابع انسانی	۴
Organization(Business) Excellence Models	مدل‌های تعالی سازمانی	۵
Human Resource Excellence Models	مدل‌های تعالی منابع انسانی	۶
Measuring Human Resource	اندازه‌گیری منابع انسانی	۷
Human Resource Performance	عملکرد منابع انسانی	۸
Human Resource Assessment	ارزیابی منابع انسانی	۹

ج) جستجو و انتخاب متون مناسب

در ابتدای فرآیند جستجو محقق مشخص می‌کند آیا متون با سؤال تحقیق متناسب می‌باشد یا خیر و به‌منظور رسیدن به این هدف، مطابق شکل (۴)، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی

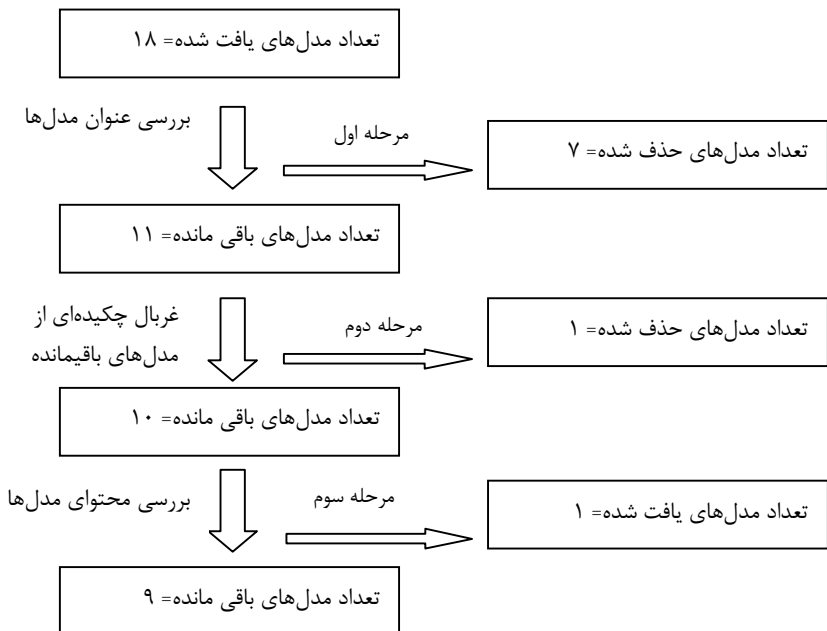
قرار می‌گیرند و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی ندارند حذف می‌شوند که در نهایت از ۱۸ مدل اولیه، ۹ مدل باقی مانده است.

(د) استخراج اطلاعات متون

در این گام باید اطلاعات متون باقی مانده در فرآیند را به صورت خلاصه جمع‌آوری کرد. در این پژوهش ۹ مدل در فرآیند باقی ماندند که در ادامه این ۹ مدل به همراه معیارهایشان توضیح داده می‌شوند.

مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی^{۱۱}

این مدل در سال (۱۹۹۰م) در کشور انگلستان ارائه شد. از نظر این مدل، معیارهای مهم در فرآیند تعالی منابع انسانی ۱۰ عدد می‌باشد که عبارتند از استراتژی کسب‌وکار، استراتژی یادگیری و توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، استراتژی رهبری و مدیریت، اثربخشی مدیریت، قدردانی و پاداش، مشارکت و توانمندسازی، یادگیری و توسعه، اندازه‌گیری عملکرد و بهبود مستمر [۱۰].



شکل ۴- فرآیند دستیابی و ارزیابی مدل های مرتبط با موضوع تعالی منابع انسانی [نویسندگان]

مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی^{۱۲}

این مدل در کشور سنگاپور و در سال (۱۹۹۷.م) ارائه شد اما در سال (۲۰۱۰.م) مورد بازبینی قرار گرفت و شکل متفاوتی نسبت به قبل خود گرفت. از نظر این مدل پنج معیار در تعالی منابع انسانی نقش دارند که عبارتند از رهبری منابع انسانی، برنامه‌ریزی، اطلاعات، کارکنان و نتایج [۱۲].

مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی^{۱۳}

این مدل در کشور آمریکا و در سال (۱۹۹۵.م) ارائه شد که شامل ۲۲ معیار بود. این معیارها عبارتند از جبران خدمات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، محیط کاری، ارتباطات و هماهنگی، تأمین نیروی انسانی، تحلیل شایستگی، توسعه شایستگی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مسیر پیشرفت شغلی، رویه‌هایی بر مبنای شایستگی، توسعه گروه‌های کاری، فرهنگ مشارکتی، کارآموزی، دارایی بر مبنای شایستگی، مدیریت آماری عملکرد، یکپارچگی شایستگی، گروه‌های کاری توانمند، مدیریت قابلیت سازمان، همسویی با عملکرد سازمانی، بهبود مستمر توانایی یا قابلیت‌ها و نوآوری مستمر منابع انسانی [۶].

مدل تعالی از طریق کارکنان^{۱۴}

این مدل در سال (۲۰۰۲.م) و در کشور ایرلند طراحی شد و بسیار مورد توجه قرار گرفت. این مدل شامل هشت معیار است که عبارتند از برنامه‌ریزی کسب و کار، ارتباطات مؤثر، رهبری، برنامه‌ریزی توسعه و آموزش، یادگیری و آموزش، بازخورد آموزش، جذب و استخدام و سلامت کارکنان [۸].

مدل تعالی منابع انسانی

آخرین ویرایش این مدل توسط قلیچ‌لی در سال (۱۳۸۹.ش) انجام شده است. طبق این ویرایش دوازده معیار در تعالی منابع انسانی نقش دارند که عبارتند از رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، سازمان منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، روابط کار و کارکنان، بهداشت و ایمنی، نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی [۴].

جایزه منابع انسانی

مدل جایزه منابع انسانی توسط بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سال (۱۳۸۶.ش) ارائه شد، که شامل هفت معیار است. این معیارهای هفت‌گانه عبارتند از رهبری، خط‌مشی و استراتژی،

فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و عملکردهای کلیدی سازمان [۱].

مدل شرکت ملی صنایع پتروشیمی

این مدل پس از ایجاد تغییراتی بر روی مدل تعالی منابع انسانی قلیچ لی ایجاد شد و در سال (۱۳۸۷ ه.ش) آخرین ویرایش آن با ۱۶ معیار ارائه شد. معیارهای این مدل عبارتند از رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، مدیریت دانش و سرمایه فکری، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، پرورش منابع انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مزایای رفاهی، روابط کار و کارکنان، بهداشت و سلامت، پژوهش منابع انسانی، سیستم اطلاعات منابع انسانی، تدوین مقررات، بهره‌وری و تحول اداری، نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی [۱۱].

مدل انجمن منابع انسانی

این مدل توسط انجمن منابع انسانی ایران ارائه شد. آخرین ویرایش آن در سال (۱۳۸۸ ه.ش) ارائه شد که شامل نه معیار است. این نه معیار عبارتند از رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی، جبران خدمت، توسعه منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی منابع انسانی، نتایج عملکردی منابع انسانی و نتایج سازمانی [۹].

جایزه تعالی منابع انسانی گروه خودروسازی سایپا

آخرین ویرایش مدل تعالی منابع انسانی شرکت سایپا در سال (۱۳۸۶ ه.ش) توسط گروه خودروسازی سایپا ارائه شد که، شامل هشت معیار اندازه‌گیری تعالی منابع انسانی بود. این معیارها عبارتند از رهبری حوزه منابع انسانی، خط‌مشی و استراتژی منابع انسانی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی، فرآیندهای حوزه منابع انسانی، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد [۲].

ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این متدولوژی جهت شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است [۷]. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مدل‌های پیشین (معیارها) که در گام قبل، قابل مشاهده هستند را به‌عنوان کد در نظر می‌گیریم. سپس با در نظر

گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کنیم. به این ترتیب مفاهیم (تم‌ها) تحقیق را شکل می‌دهیم. در جدول (۳) عوامل به‌طور خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۳- تلفیق و ترکیب معیارهای مرتبط [نویسندگان]

ردیف	معیار پیشنهادی	معیارهای (کدها) مربوطه در مدل‌های مورد بررسی	شماره مدل
۱	رهبری و مدیریت	رهبری منابع انسانی	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹
		استراتژی رهبری و مدیریت	۱
		اثربخشی مدیریت	۱
۲	برنامه‌ریزی و استراتژی منابع انسانی	استراتژی منابع انسانی	۵،۶،۷،۸،۹
		برنامه‌ریزی	۲
		استراتژی کسب‌وکار	۱
		همسویی با عملکرد سازمان	۳
		برنامه‌ریزی کسب‌وکار	۴
۳	سازمان منابع انسانی	سازمان منابع انسانی	۵
۴	مدیریت منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی	سیستم اطلاعات منابع انسانی	۷
		اطلاعات	۲
		مدیریت دانش و سرمایه فکری	۷
		شراکت‌ها و منابع مرتبط با منابع انسانی	۹
۵	تامین منابع انسانی	برنامه‌ریزی و تامین منابع انسانی	۸
		برنامه‌ریزی منابع انسانی	۳،۵،۷
		تامین نیروی انسانی	۳
		جذب و استخدام	۴،۵،۷
۶	توسعه کارکنان	استراتژی یادگیری و توسعه	۱
		یادگیری و آموزش	۴
		آموزش و توسعه	۳
		برنامه‌ریزی توسعه و آموزش	۴
		پرورش منابع انسانی	۷
		توسعه منابع انسانی	۵،۸
		یادگیری و توسعه	۱
		بازخورد آموزش	۴
		مدیریت آماری عملکرد	۳
		فرآیندهای توانمندسازی	۶

۱	اندازه‌گیری عملکرد		
۷،۵،۳	مدیریت عملکرد		
۳	مسیر پیشرفت شغلی		
۳	توسعه شایستگی		
۳	تحلیل شایستگی		
۳	کارآموزی		
۸،۷،۵	روابط کار و کارکنان	کاربرد منابع انسانی	۷
۴	ارتباطات مؤثر		
۳	ارتباطات و هماهنگی		
۷،۵	بهداشت و سلامت		
۴	سلامت کارکنان		
۷	تدوین مقررات		
۶	خلاقیت و نوآوری		
۳	نوآوری مستمر منابع انسانی		
۱	مشارکت و توانمندسازی		
۶	مشارکت		
۳	فرهنگ مشارکتی		
۳	گروه‌های کاری توانمند		
۳	توسعه گروه‌های کاری		
۷	پژوهش منابع انسانی		
۳	محیط کاری		
۷	جبران خدمات و مزایای رفاهی	نگهداشت منابع انسانی	۸
۸،۵،۳	جبران خدمات منابع انسانی		
۶	ترغیب و تشویق		
۱	قدردانی و پاداش		
۷،۵	نتایج عملکردی منابع انسانی	نتایج عملکردی مدیریت منابع انسانی و نتایج ادراکی کارکنان	۱۰ و ۹
۶	عملکردهای کلیدی منابع انسانی		
۸	نتایج ادراکی منابع انسانی		
۸	نتایج عملکرد منابع انسانی		
۹	نتایج کارکنان		
-	-	نتایج مشتریان منابع انسانی	۱۱

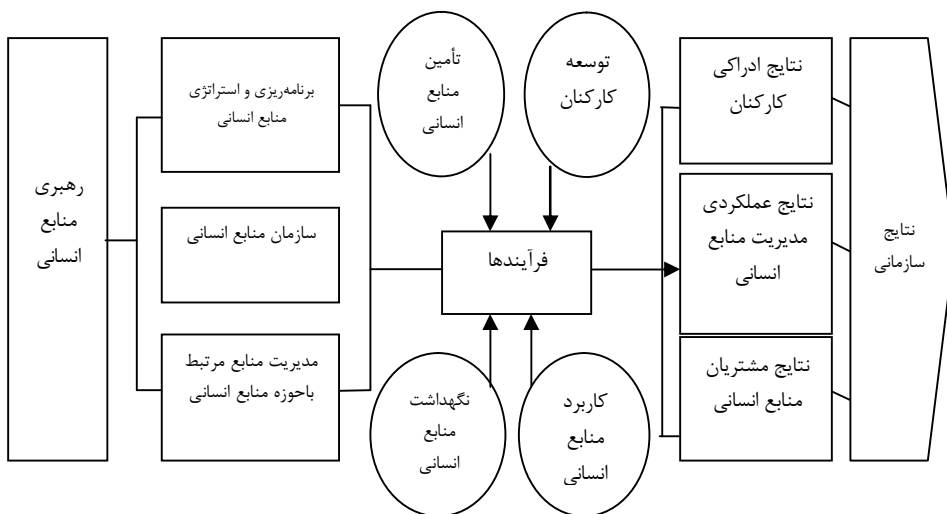
۱۰	نتایج سازمانی	نتایج سازمانی	۸،۷،۵
		نتایج جامعه	۹
		نتایج کلیدی عملکرد	۹
<p>راهنمای جدول: (شماره مدل‌ها) ۱: مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ۲: مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی</p> <p>۳: مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی ۴: مدل تعالی از طریق کارکنان ۵: مدل تعالی منابع انسانی</p> <p>۶: مدل جایزه منابع انسانی ۷: مدل شرکت ملی صنایع پتروشیمی ۸: مدل انجمن منابع انسانی</p> <p>۹: جایزه تعالی منابع انسانی گروه خودروسازی سایپا</p>			

گام ششم) کنترل کیفیت

محقق در این گام به‌منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود، به گام‌های قبل باز می‌گردد تا از انجام صحیح آنها اطمینان پیدا کند. محققان در سرتاسر این تحقیق، تلاش کرده‌اند تا با فراهم کردن توضیحات و توصیفات روشن، مستدل و مستند گام‌های اتخاذ شده را بردارند. در گام سوم نیز برای حذف متون نامرتب از رویه‌ای روشن و نظام‌مند استفاده شده است که در جای خود توضیح داده شد. در ضمن هر دو استراتژی جستجوی الکترونیک و دستی برای پیدا کردن مقالات و متون مناسب به‌کار برده شده است. علاوه بر این موارد، برای حفظ کیفیت پژوهش از شاخص (کاپا)^{۱۵} نیز استفاده شده است که طریقه محاسبه این شاخص در ادامه و در قسمت پایایی مدل قابل مشاهده است.

گام هفتم) ارائه نتایج (چارچوب پیشنهادی)

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. خلاصه‌ای از گروه‌بندی معیارهای مدل جدید (مفاهیم ایجاد شده) به‌همراه زیرمعیارهای آنها در جدول (۴) آمده است. شایان ذکر است که مدل ارائه شده شامل سه سطح معیار، زیرمعیار و نکته راهنما است، اما به دلیل بالابودن تعداد نکات راهنما (۲۷۰ نکته راهنما) در جدول (۴) تنها به ذکر معیارها و زیرمعیارها بسنده شده است. زیرمعیارها و نکات راهنمای هر معیار (مفهوم) از بررسی متون و ادبیات تحقیق پیرامون آن معیار و با توجه به کدهای ادغام شده (معیارهای مدل‌های پیشین) در تشکیل آن معیار، تشکیل شده‌اند. ضمناً با توجه به معیارهای به‌دست آمده در جدول (۴) و چارچوب‌های مدل‌های پیشین می‌توان شکل مدل جامع را در قالب شکل (۵) ترسیم نمود.



شکل ۵- چارچوب پیشنهادی مدل جامع تعالی منابع انسانی [نویسندگان]

جدول ۴- معیارها و زیرمعیارهای تعالی منابع انسانی [نویسندگان]

معیارها	زیرمعیارها
۱- رهبری و مدیریت	۱-۱ دانش کسب و کار و مشارکت در فرآیند طراحی استراتژی کسب و کار و منابع انسانی
	۱-۲ اجرای مؤثر نقش عامل تغییر
	۱-۳ داشتن اعتبار شخصی رهبران منابع انسانی در سازمان و عملگرا بودن آنها
	۱-۴ ایفای نقش‌های اداری و اجرایی منابع انسانی
	۱-۵ ایفای نقش به‌عنوان مدیر راهبردی عملکرد منابع انسانی
	۱-۶ ایفای نقش به‌عنوان حامی کارکنان به‌منظور افزایش رضایت، انگیزه و تعهد کارکنان
	۱-۷ ارزیابی و بهبود مستمر اثربخشی مدیران منابع انسانی
۲- برنامه‌ریزی و استراتژی منابع انسانی	۲-۱ طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی
	۲-۲ طراحی و تدوین زیرسیستم‌های منابع انسانی
	۲-۳ اجرا و استقرار استراتژی منابع انسانی
	۲-۴ انتقال استراتژی به مدیران و کارکنان

۲-۵ ارزیابی و بهبود مستمر اثربخشی استراتژی منابع انسانی	
۳-۱ پیش نیازهای طراحی سازمان منابع انسانی و مطالعه سازمان منابع انسانی فعلی	۳- سازمان منابع انسانی
۳-۲ طراحی سازمان منابع انسانی متناسب با ملاحظات طراحی	
۳-۳ ارزیابی و بهبود سازمان منابع انسانی	
۴-۱ مدیریت دانش و اطلاعات حوزه منابع انسانی	۴- مدیریت منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی
۴-۲ مدیریت منابع مالی حوزه منابع انسانی	
۴-۳ مدیریت کارکنان حوزه منابع انسانی	
۴-۳ مدیریت فیزیکی و تجهیزات حوزه منابع انسانی	
۵-۱ کارشکافی و طراحی شغل	۵- تأمین منابع انسانی
۵-۲ برنامه‌ریزی نیروی انسانی	
۵-۳ کارمندیابی و استخدام	
۵-۴ اجتماعی‌سازی	
۶-۱ نظام آموزش کارکنان	۶- توسعه کارکنان
۶-۲ مدیریت عملکرد	
۶-۳ طراحی و توسعه مسیر پیشرفت شغلی	
۶-۴ جانشین پروری	
۷-۱ مشارکت و ارتباطات	۷- کاربرد منابع انسانی
۷-۲ روابط کار(قوانین، اتحادیه‌ها و...)	
۷-۳ ایمنی و سلامت	
۷-۴ انضباط	
۷-۵ مدیریت خلاقیت و نوآوری	
۷-۶ پژوهش منابع انسانی	
۸-۱ طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل	۸- نگهداشت منابع انسانی
۸-۲ جبران خدمات(حقوق و دستمزد، پاداش و خدمات رفاهی)	
۹-۱ نتایج عملکردی تأمین منابع انسانی	۹- نتایج عملکردی مدیریت منابع انسانی
۹-۲ نتایج عملکردی توسعه منابع انسانی	
۹-۳ نتایج عملکردی کاربرد منابع انسانی	
۹-۴ نتایج عملکردی نگهداشت منابع انسانی	
۱۰-۱ رضایت منابع انسانی	۱۰- نتایج ادراکی
۱۰-۲ تعهد منابع انسانی	

کارکنان	
۱۱- نتایج مشتریان منابع انسانی	
۱۱-۱ رضایت مدیران صفی	
۱۲-۱ مالی	۱۲-۱-۱ سرانه درآمد
	۱۲-۱-۲ سرانه هزینه
	۱۲-۱-۳ سرانه سود
	۱۲-۱-۴ سرانه فروش
۱۲-۲ غیرمالی	۱۲-۲-۱ ارزش سرمایه فکری
	۱۲-۲-۲ نوآوری
	۱۲-۲-۳ چرخه زمانی محصولات و خدمات
	۱۲-۲-۴ رضایت ذی‌نفعان سازمان (مشتری، تامین‌کننده و سرمایه‌گذار)
	۱۲-۲-۵ نتایج زیست‌محیطی
	۱۲-۲-۶ تصویر سازمانی
	۱۲-۲-۷ وفاداری مشتری
	۱۰-۲-۸ گواهی‌نامه‌ها و تقدیرنامه‌های حرفه‌ای
۱۲- نتایج سازمانی	

روایی و پایایی مدل

مدل طراحی شده شامل ۱۲ معیار، ۴۵ زیرمعیار و ۲۷۰ نکته راهنما می‌باشد. پس از تکمیل مراحل متدولوژی فراترکیب، مدل طراحی شده، در جلسات گروه متمرکز به هفت نفر از نخبگان منابع انسانی ارائه شد. در این جلسات تمامی سه سطح مدل مورد بررسی قرار داده شد و تغییری روی آن انجام نگرفت. در واقع معیار، زیرمعیار یا نکته راهنمایی به مدل اضافه یا کسر نگردید. روایی مدل حاضر، از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه اول، استفاده از اجزاء و عوامل مدل‌های ارائه شده پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌گردد و جنبه دوم، تشکیل جلسات گروه متمرکز و ارائه مدل در این جلسات به متولیان منابع انسانی است که عدم تغییر مدل، نشان‌دهنده روایی مدل طراحی شده است. از آنجایی که در مراحل طراحی مدل، معیارهای مدل‌های پیشین به‌عنوان کد در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن تشابهات معنایی بین کدها، اقدام به ادغام آنان و ایجاد مفاهیم (تم‌ها) شده است، لذا به‌منظور سنجش پایایی مدل طراحی

شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان منابع انسانی) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان‌طور که در جدول پنج مشاهده می‌گردد، محقق ۱۲ مفهوم و فرد دیگر ۱۰ مفهوم ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۹ مفهوم مشترک هستند

جدول ۵- وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A=9	B=1	10
	خیر	C=3	D=0	3
	مجموع	12	1	N=13

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{9}{13} = 0.6923$$

همان‌طور که در ادامه نشان داده شده است مقدار شاخص کاپا برابر با ۰.۶۸۹ محاسبه شد که با توجه به جدول ۶ در سطح توافقی معتبر قرار گرفته است [۱۳].

جدول ۶- وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافقی	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی اهمیت	بین ۰ تا ۰.۲
متوسط	بین ۰.۲۱ تا ۰.۴
مناسب	بین ۰.۴۱ تا ۰.۶
معتبر	بین ۰.۶۱ تا ۰.۸
عالی	بین ۰.۸۱ تا ۱

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{10}{13} \times \frac{12}{13} \times \frac{3}{13} \times \frac{1}{13} = 0.0126$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.6923 - 0.0126}{1 - 0.0126} = 0.689$$

نتیجه گیری

در این مقاله ۹ چارچوب ارائه شده برای تعالی منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. تمامی این چارچوبها دارای ضعفها و کاستی‌هایی بودند که در متن مقاله به آنها اشاره شد. در مرحله بعد، با استفاده از روش فراترکیب، و تفسیر مدل‌های پیشین، چارچوبی پیشنهادی ارائه گردید. این چارچوب تحت عنوان مدل جامع تعالی منابع انسانی علاوه بر حفظ و ارتقاء نقاط قوت مدل‌های قبل، کاستی‌های تک‌تک مدل‌ها را نیز برطرف نموده است. در واقع روش فراترکیب در این پژوهش این امکان را به وجود آورده است که با ادغام و ترکیب تمامی معیارهای پیشین (بدون حذف هیچ معیار خاص) و ادبیات موضوع در این زمینه، به مدلی جامع که تمامی مدل‌های پیشین را پوشش می‌دهد، دست یابیم. در انتها به دلیل جامع بودن مدل، پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها در صورت نیاز به مدل تعالی منابع انسانی مخصوص به خود و با نظر نخبگان منابع انسانی، تغییراتی متناسب با آن سازمان روی مدل ایجاد کنند و آن را به عنوان مدل مناسب به کار گیرند، چرا که مدل حاضر این توانایی را دارد که برای هر سازمان خاص، شخصی‌سازی و بومی‌سازی شده و مختص همان سازمان به کار گرفته شود.

پی‌نوشت ها

- ۱- Swa-Dharma
- ۲- Deming and Ishikawa
- ۳- Plan,Do,Check,Act(PDCA)
- ۴- Deming Model
- ۵- Malcolm Baldrige Nationa Award(MBNQA)
- ۶- European Foundation for Quality Management(EFQM)
- ۷- Meta-Study
- ۸- Meta-Analysis

- ۹- Meta-Synthesis
- ۱۰- Sandelowski and Barroso
- ۱۱- Investors In People(IIP)
- ۱۲- People Developer Standard
- ۱۳- People Capability Maturity Model (PCMM)
- ۱۴- Excellence Through People
- ۱۵- Kappa Indicator

منابع و مراجع

- [۱] امامی، محمدحسن. "راهنمای جامع توانمندسازی منابع انسانی"، چاپ اول، اصفهان، انتشارات آسمان نگار، ۱۳۸۲.
- [۲] ابدی دوست، مهستی و محبوبی، الهام. "جایزه تعالی منابع انسانی گروه سایپا". ارائه شده در هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت، ۱۳۸۸.
- [۳] عباسی شاهکوه، کلثوم و سلطانی دلگشا، محمد و واحدیان افسانه و عبدالهی، علی. "ارائه چارچوب فرآیندی برای آینده نگاری مبتنی بر روش فراترکیبی"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره ۱۱، ص ۴۵-۷۲، ۱۳۸۷.
- [۴] قلیچ لی، بهروز. "تعالی منابع انسانی"، چاپ دوم، انتشارات سرآمد، ۱۳۸۹.
- [5] Beck, C., "Mothering multiples: A meta-synthesis of the qualitative research". *The American Journal of Maternal /Child Nursing*, 28(2):p93-99, 2002
- [6] Curtis, B & E, Hefley and Sally, A, Miller., "The People Capability Maturity Model (PCMM)".Carnegie Mellon, Software Engineering Institute, 2001
- [7] Finfgeld, D, L., "Meta synthesis: The state of the art—so far". *Qualitative Health Research*, 13(7): p893-904, 2003
- [8] <http://www.excellencethroughpeople.ie/>
- [9] <http://www.hrmsociety.ir/>
- [10] <http://www.investorsinpeople.com/>
- [11] <http://www.nipc.net/>

- [12] <http://www.spring.gov.sg/>
- [13] Jensen, L, A and Allen., “Meta-synthesis of qualitative findings”, *Qualitative Health Research*,6(4):p553–560, 1996
- [14] Kanji, G, K., “*Measuring Business Excellence*”, First edition. Routledge, 2002
- [15]Koura, K and B, Talwar., “Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis”. *TQM Journal*, 20(5): p413-435, 2008
- [16] Lawler, E, E and Susan, A, Mohrman., “*Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*”. STANFORD UNIVERSITY PRESS, 2003
- [17] Noblit, G, W and R, D, Hare., “*Meta-Ethnography: Synthesizing qualitative studies*”. Newbury Park, CA: Stage, 1988
- [18] Porter, L and S, Tanner., “*Assessing Business Excellence A guide to business excellence and self-assessment*”, Second edition. Elsevier, 2004
- [19] Sandelowski, M and J, Barroso., “Toward a meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women”, *Research in Nursing & Health*, 26(2): p153-170, 2003.
- [20] Sandelowski, M and J, Barroso., “*Handbook for synthesizing qualitative research*”, New York, NY: Springer, 2007
- [21] Sharma, A and B, Talwar., “Evolution of “Universal Business Excellence Model incorporating Vedic philosophy”. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 11(3): p4-20, 2007
- [22] Talwar, B., “Comparative study of core values of excellence models vis-a`-vis human values”. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 13(4): p34-46, 2009
- [23] Zimmer, L., “Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts”. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3): p311–318, 2006