

فصل نامه تعالی منابع انسانی

دوره دوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۰

صفحات ۲۰-۳۶

نوع مقاله: پژوهشی

طراحی الگوی استراتژیک آموزش و بهسازی منابع انسانی با هدف توفیق در بازارهای داخلی و خارجی

محسن فرقانی، عارفه داودی، امیررضا علیزاده مجد*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت توفیق در بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از آموزش و بهسازی منابع انسانی میباشد. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور موثر فعالیت های شان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بدین منظور با توجه به مرور ادبیات و تجزیه و تحلیل نظرات کارشناسان، خبرگان و مدیران و استفاده از روش تحقیق کیفی از نوع اکتشافی استفاده شد و از مصاحبه نیمه ساختاریافته، تحلیل محتوا، گروه کانونی و گروه بندی خبرگان استفاده شده و با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع کیفی می باشد ابتدا داده های کیفی از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته و همچنین مقالات متعدد بدست آمده که در جدول فصل ۴ مجموع ۱۴۰ کد استخراج گردید که از طریق ۱۵ مصاحبه انجام شده بدست آمد در ادامه با توجه به اینکه محقق کدهای را غربالگری نمود به ۶۴ کد غربال شده رسید که در جلسه گروه بندی خبرگان به ۷ مولفه و ۳ بعد توسط خبرگان گروه بندی شد.

واژه های کلیدی: آموزش، بهسازی منابع انسانی، بازارهای داخلی و خارجی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار گرایش استراتژی، واحد تهران جنوب، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ استادیار مدیریت کارآفرینی، گروه مدیریت کسبوکار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

مقدمه

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی های اصلی جهت سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان مزیت رقابتی سازمان ها قلمداد می شود و از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان غیرقابل انکار است (پری فیضی، ۱۳۹۸). آموزش عامل کلیدی در توسعه محسوب می شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود، می تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه ای داشته باشد. آموزش و بهسازی کارکنان نیز اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارتقای کیفیت شغلی و در سطح سازمانی عامل تعالی و توسعه سازمان و در سطح ملی موجب افزایش بهره وری می شود (من دیپ و گآگانیدیپ، ۲۰۱۸)؛ بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی زیربنایی ترین اقدامی است که تحول را در سازمان ها پایه ریزی می نماید (پری فیضی، ۱۳۹۸).

آموزش و بهسازی نیروی انسانی کوشش مداوم و برنامه ریزی شده ای است که برای افزایش توانایی های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان انجام می گیرد (پری فیضی، ۱۳۹۸). به همین دلیل آن را از بهترین فعالیت های سازمانی تشخیص داده اند؛ هنگامی که صحبت از آموزش و بهسازی نیروی انسانی می شود، تغییر در مهارت ها، دانش، نگرش ها و یا رفتار اجتماعی کارکنان مورد نظر است (سارانی، ۱۳۹۵). نقش منابع انسانی و اهمیت روز افزون آن در توسعه همه جانبه هر سازمانی بر هیچیک از مدیران، متخصصان و کارشناسان این حوزه پوشیده نیست. چالش های موجود در توسعه منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه نسبت به کشورهای توسعه یافته، بسیار عمیق و پیچیده تر است و این وضعیت در وهله اول ارزیابی و تحلیل دقیق مسائل و مشکلات برای رسیدن به شناخت جامعی از آنها طلب می کند و در مراحل بعد به ارائه راهکارهای موثر و قابل اجرا در این زمینه نیازمند است تا به منابع انسانی به صورت ثروت و دارایی نگاه شود نه هزینه تحمیلی (شکری، ۱۳۹۶).

با پیچیده تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش در سازمان ها نیز افزوده شده است. زمانی که مشاغل ساده آسانی فرا گرفته می شدند و دگرگونی های فنی تاثیر اندکی در آنها داشت، کارکنان نیاز به افزایش یا تغییر مهارت های خود نداشتند، اما دگرگونی های پر شتابی که در دهه های اخیر در جوامع پیچیده روی داده است، فشار روز افزونی به سازمان ها وارد آورده است تا پس از تولید محصولات و ارائه خدمات چگونگی تولید و عرضه، نوع مشاغل مورد نیاز و نوع مهارت های لازم برای انجام این مشاغل را با وضعیت موجود وفق دهند، بنابراین می توان گفت آموزش برای کمک به افراد در انجام بهتر فعالیت هایشان می باشد (نانا و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع بهسازی نیروی انسانی فرآیند هدایت شده ای است که هدف آن رشد شخصی و حرفه ای افراد در طول دوره استخدام می باشد و از مهمترین وظایف مدیران هر سازمان محسوب می شود. هرگاه کیفیت برنامه های بهسازی مطلوب و کارا نباشد تحقق اهداف سازمانی تضمین شده نخواهد بود، لذا ارزیابی این برنامه ها برای سازمان و مدیریت آن مهم است. چرا که موفقیت آنها در گرو این ارزیابی است. (زینال و همکاران، ۲۰۱۸)

نیروی انسانی در توسعه و رشد سازمان با توجه مهارت ها و قابلیت هایی که دارند سهم بسزایی دارند. به همین دلیل آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان ها می تواند مهم ترین زیربنای سرمایه فکری سازمان باشد و از آنجا که عملکرد منابع انسانی به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت آنها و همچنین افزایش توانایی ها و مهارت های آنها، از ریایی می شود (سعادت، ۱۳۹۸)، لذا بهسازی نیروی انسانی یکی از مهم ترین مباحث مدیریتی در هر سازمانی است و لازم است در تحقیقات و مطالعات مختلف تجربی، الگوی استراتژیک آموزش و بهسازی منابع انسانی با هدف توفیق در بازارهای

¹ Mandeep, K. and Gagandeep

² Nana&etal

ادبیات پژوهش

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شاید مهم ترین ویژگی مدیریت منابع انسانی استراتژیک، تاکید بر انسجام استراتژیک دارد که از بینش مدیریت و رهبری سازمان سرچشمه میگیرد و نیازمند تعهد کامل کارکنان به آن است. دیوید گست معتقد است که هدف محوری مدیریت منابع انسانی استراتژیک رسیدن به انسجام و یکپارچگی استراتژیک است. بدین معنی که مسائل مدیریت منابع انسانی استراتژیک با طرح های استراتژیک به نحوی یکپارچه و هماهنگ باشند که از همبستگی و تناسب میان جنبه های مختلف مدیریت منابع انسانی استراتژیک اطمینان حاصل آید و مدیران صف ترغیب شوند تا هنگام تصمیم گیری، مسائل مدیریت منبع انسانی یا استراتژیک را نیز مدنظر قرار دهند. (مورکانی و همکاران، ۱۳۹۴).

بهسازی منابع انسانی

منابع انسانی توانمند یکی از مهم ترین و پایدار ترین توانمندسازهای سازمانی است. در همه الگوهای جامع تعالی سازمانی، سهم زیادی به دانش افزایی، آموزش و بهسازی کارکنان به عنوان یک توانمند ساز مهم و اثربخش بر عملکرد و تعالی کارکنان و سازمانها داده می شود. به دلیل اهمیت، سهم و نقش دانش، نگرش و توانایی منابع انسانی در عملکرد افراد و سازمان ها اکثر سازمان های پیشرو، سرمایه گذاری های گسترده ای برای دانش افزایی و بهسازی منابع انسانی انجام می دهند. تغییرات و چالش های محیطی بیانگر این واقعیت است که موفقیت در عرصه رقابت به ویژه رقابت جهانی تا حدود زیادی متأثر از نقش منابع انسانی دانشی، ماهر و توانمند است. توسعه منابع انسانی در سازمانها یک نوع تعهد متقابل بین افراد و سازمان هاست. در چارچوب این تعهد متقابل، افراد با انجام وظایف محوله، دارای حقوق معینی نظیر بهره مندی از فرصت توسعه و بهسازی مستمر می شوند. به رغم اهمیت و ارزش توسعه و بهسازی منابع انسانی در موفقیت بنگاه ها و جوامع، برخی از سازمان ها و بنگاه های کسب و کار بالاخص در شرایط رکود اقتصادی، از استخدام دراز مدت افراد و بهسازی آنها شانه خالی می کنند. در چنین موقعیتی، منابع انسانی در مقیاس ملی و بین المللی از ظرفیت های مناسب برای بروز توانمندی ها و استعدادهای خود محروم می شوند (مهدی، ۱۳۹۲).

آموزش و توانمندسازی

آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفهای آنان جزء اساسی برنامه های توانمندسازی است. در این رابطه بلانچارد و همکارانش می نویسند در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت پذیر باشند. به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرآیندهای توانمندسازی باشد. اگر قصد داریم واقعا کارکنان را توانمند کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن تغییر است. اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد (من دیپ و گاگاندیپ، ۲۰۱۸).

بازارهای داخلی و خارجی

به طور کلی چنانکه از عنوان آن برمی آید هر گونه تجارت و داد و ستد در بازار کسب و کار داخل کشور که با معیارهای رایج اقتصادی در کشور صورت می گیرد و در داخل کشور عرضه می شود، تجارت داخلی است و در بازار داخلی کشور انجام می شود. چنانچه تجارت با هدف عرضه در بازارهای خارج از کشور صورت گیرد، تجارت خارجی انجام شده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴) تفاوت بازارهای داخلی و خارجی هم در ماهیت و هم در روش انجام معاملات و بازاریابی قابل بررسی است. از جمله تفاوت های بین بازارهای داخلی و خارجی عبارت است از و تکنیک

و تاثیر آموزش در ارائه خدمات با کیفیت و وجود مکانیسمی که به موجب آن طی دوره های آموزش ضمن خدمت بر ارتقاء شغلی افراد تاثیر می گذارد می توان اشاره نمود

رالوسا و همکاران^۱ در سال ۲۰۲۱ پژوهشی تحت عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چشم انداز سازمانی قرن بیست و یکم: سرمایه انسانی و فکری به عنوان محرک های مدیریت عملکرد را انجام دادند نتایج حاکی از آن است که نتایج تحقیق خود دارای قدرت توضیحی است که نشان می دهد منابع انسانی سرمایه های اصلی سازمان هستند که به طور قاطع پتانسیل خط فعلی و آینده را تعیین می کنند، زیرا منابع انسانی با وجود اینکه دارای پتانسیل رشد و توسعه نامحدود هستند. بسیار نادر، بسیار با ارزش و در عین حال بیمه کردن یا جایگزینی آن دشوار است.

در سال ۲۰۲۱ گایلیته^۲ در پروژه بهبود مدیریت منابع انسانی در یک نهاد دولتی بیان کرد که در قسمت ۱، نویسنده سازمان و کارکنان آن را توصیف می کند، و همچنین فرآیندهای استخدام کارکنان جدید و فرآیندهای ارزیابی کارکنان را در این سازمان تحلیل می کند. در بخش ۲، نویسنده نظریه و روندهای اخیر مربوط به استخدام کارکنان جدید و ارزیابی کارکنان را مورد بحث قرار می دهد. در قسمت ۳، نویسنده چندین راه حل برای بهبود فرآیندهای استخدام و ارزیابی کارکنان ارائه می دهد.

همیلتون و همکاران^۳ در سال ۲۰۲۰ در تحقیقی با عنوان فرصت ها و چالشهای استفاده از تجزیه و تحلیل داده های بزرگ در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شد که چالش های اساسی این حوزه که مربوط به موارد نظارتی و اخلاقی میباشد، اهمیت پیدا کرده است.

ماس روییز و همکاران^۴ در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی تحت عنوان تأثیر گروه استراتژیک بر انتخاب حالت ورود در بازارهای خارجی به این نتیجه رسیدند که نتایج ما رفتار تقلیدی را بین اعضای گروه استراتژیک نشان می دهد و نقش مهم گروه استراتژیک را در تفکر استراتژیک برجسته می کند.

زینال و همکاران^۵ در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی تحت عنوان استراتژی توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و بهسازی به این نتیجه رسیدند که استراتژی هایی جهت بهسازی منابع انسانی با در نظر داشتن معیارهای یادگیری، اجرا، ارزیابی و نظارت ارائه گردید.

روش شناسی پژوهش

به منظور درک صحیح و عمیق مفاهیم و ابعاد موضوعات میان رشته ای، نیازمند توجه به تنوع مفاهیم این موضوع از منظر اندیشمندان و خبرگان ذینفع هستیم تا به فصل مشترکی از مفاهیم صحیح و مرتبط دست یابیم. تحقق این مهم، منوط به استفاده از رویکرد پژوهش کیفی است. با توجه به عوامل فوق الذکر، در پژوهش حاضر جهت طراحی طراحی الگوی استراتژیک آموزش و بهسازی منابع انسانی با هدف توفیق در بازارهای داخلی و خارجی در زمینه منحصر به فرد خود و قابلیت هایی که این صنعت را در تحقق این مأموریت توانمند می سازد، از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. در مرحله مقدماتی، جهت آگاهی از نظر خبرگان این حوزه ۱۵ مصاحبه و گروه کانونی ۸ نفره انجام پذیرفت. فرآیند مصاحبه ها به گونه ای برنامه ریزی و طراحی شد که بعد از هر مصاحبه، داده ها کد گذاری و تحلیل شد تا ضمن شناسایی ابعاد مطروحه توسط خبرگان اولیه، این ابعاد در مصاحبه های بعدی پیگیری شوند. در پژوهش حاضر در مصاحبه

¹ Raluca&etal

² Gailite

³ Hamilton&etal

⁴ Mas-Ruiz&etal

⁵ Zainal&etal

۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	میانگین امتیازات
---	---	---	---	---	---	---	------------------

امتیاز روایی صوری و محتوای پروتکل مصاحبه برابر با ۸۶ درصد حاصل شد. این مقدار از نظر چین (۱۹۹۸) مقدار بسیار مطلوبی میباشد. از این رو روایی پروتکل مصاحبه مورد پشتیبانی قرار می گیرد.

پایایی

جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. ابتدا از یک همکار پژوهشی که در زمینه کدگذاری داده های کیفی دارای تجربه بود، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین نتایج مصاحبه، سه مصاحبه انتخاب گردیده و به طور جداگانه توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی - دانشجوی دکتری کارآفرینی) کدگذاری گردیدند. در هر کدام از مصاحبه ها، کدهایی که در نظر دو نفر با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه مذکور را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه نمود:

$$۱۰۰ \times (\text{تعداد کل کدها}) / (\text{تعداد کدهای مورد توافق} \times ۲) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج این بررسی در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۳ ارزیابی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	مصاحبه سوم	۱۲	۵	۰,۶۲۴
۲	مصاحبه دهم	۱۸	۱۰	۰,۷۸۵
۳	مصاحبه چهاردهم	۱۵	۷	۰,۷۱۴
	کل	۴۵	۲۲	

بر اساس این بررسی، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با - درصد میباشد. این مقدار از دیدگاه پژوهشگران مقدار مطلوبی می باشد. چون حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب پایایی برابر با ۰,۶ (۶۰ درصد) ذکر گردیده است.

یافته های پژوهش

در این بخش با استفاده از کدهای مستخرج از تحلیل محتوای متون (شامل مقالات، کتب و...) و مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شده با خبرگان پارادایم، ۱۴۰ کد مستخرج گردید. با توجه به اینکه هدف از طراحی مدل حاضر، شناسایی موانع فرصت های کارآفرینی و تاثیر آن بر بهره وری در سیستم های حمل و نقل ریلی درون شهری میباشد، از خبرگان درخواست شد که با مطالعه ۱۴۰ کد مستخرج، کدهای مدنظر را انتخاب نمایند لذا بیش از ۵۰ درصد خبرگان، ۶۴ کد ذیل را انتخاب نمودند. (شایان ذکر است ۶۴ کد ذیل توسط ۸ خبره و در جلسه گروه کانونی به دست آمده است) در مرحله بعد از خبرگان خواسته شد کدهایی که از یک جنس هستند در گروهی مجزا قرار دهند تا کدگذاری محوری در این پژوهش انجام پذیرد (۸ خبره در جلسه گروه کانونی و همزمان با مراحل غربالگری و تعیین

طراحی الگویی نت نتنتنتتم ووو ووووای ممالا ااالی دد دد دد فیدر ا اااااای ددخلی و خارجی

میزان اهمیت هر شاخص). لذا پس از اتمام این مرحله از جلسه کد ها در ۷ مولفه و ۳ بعد توسط خبرگان گروه بندی شد.

جدول ۴ شاخص های تحقیق

مفهوم	بعد	مولفه	شاخص
استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی	پردازش عملیاتی	استراتژی های سازمانی	بهبودسازی منابع
			چشم انداز توسعه ای
			دسترسی به سیستم های اطلاعاتی
			نظام جبران خدمات
			فرهنگ سازمانی
			جو سازمانی
			ارتباطات اثربخش سازمانی
			توان رهبری
			کار تیمی
			مشارکت جامعه
استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی	پردازش عملیاتی	فرآیندهای آموزشی	فرایندهای آموزشی و گروهی
			برنامه های هدفمند آموزشی
			تکنولوژی های جدید آموزشی
			دانش شغلی
			مهارت شغلی
			انطباق پذیری محتوای آموزش
			نیازسنجی اثربخش آموزشی
			یادگیری مستمر
			ارزیابی برنامه های آموزشی
			فنون ارزشیابی آموخته ها،
مدیریت و سازماندهی			
ظرفیت کارکنان	ظرفیت کارکنان	ویژگی های تشخیصی	مشارکت فعالانه
			خلاقیت فردی
			هدفمندی
			خودکنترلی
			استعداد ذاتی
			توان یادگیری فردی
			مسئولیت پذیری
			سازوکارهای اجرایی
			ارزشیابی، نظام بازخورد و مهندسی مجدد
			نگرش
مشیت اندیشی			
امیدورای به آینده			
رضایت درونی			
ادراک فردی	ادراک فردی	ادراک فردی	نگرش
			مشیت اندیشی
			امیدورای به آینده
			رضایت درونی

مفهوم	بعد	مؤلفه	شاخص		
		جهت گیری اخلاقی	خوشبینی به مسائل		
			تلاش برای موفقیت		
			عوامل فردی و برنامه-ریزی و آمادگی		
			مدیریت و سازماندهی کلاس درس،		
			آموزش یا تدریس با کیفیت		
			عوامل تکنولوژیکی		
		توسعه نگرش فرهنگی	بافتار توسعه	توسعه نگرش فرهنگی	ارزش های اخلاقی
					هنجارهای سازمانی
					عدالت محوری
					دوری از تبعیض
					اعتماد متقابل
					احترام
تعیین استانداردهایی برای عملکرد					
تجربیات و دانش شغلی					
مداوم و مشاوره					
پذیرش قوانین					
ارزش های فرهنگی ملی					
ارزش های فرهنگی بین المللی					
اعتقادات مذهبی					
فعالیت های فرهنگی					
برنامه های مناسب جهت ارائه محتوای با کیفیت					
کارگاه های نوین آموزشی در قالب بازآموزی و آموزش					
توسعه حرفه ای		توسعه حرفه ای	فعالیت های پژوهشی		
			آینده پژوهی		
			استانداردهای شغلی		
			الگوهای حرفه		
			برنامه های راهبردی		
			قوانین و مقررات مرتبط		
			سیستم آموزش رشد و پرورش انسان ها		
			منابع علمی در دسترس		

جدول ۵ گروه بندی خبرگان

مفهوم	بعد	مؤلفه
استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی	پردازش عملیاتی	استراتژی های سازمانی
		فرآیندهای آموزشی
	ظرفیت کارکنان	ویژگی های تشخیصی
		ادارک فردی

- ۲- همچنین با توجه به نتایج نمودار ۴-۲ حاصل از مکس کیو ای دی مولفه فرایندهای آموزشی تعداد ۱۱ شاخص مربوط به مولفه فرایندهای آموزشی شناسائی شدند که شامل:
- مدیریت و سازمان دهی، قانون ارزشیابی آموخته ها، ارزیابی برنامه های آموزشی، انطباق پذیری محتوای آموزشی، فرایندهای آموزشی و گروهی، یادگیری مستمر، نیازسنجی اثربخشی آموزش، مهارت شغلی، دانش شغلی، تکنولوژی های جدید آموزشی، برنامه های هدفمند آموزشی می باشند.
- ۳- همچنین با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی مولفه پردازش عملیاتی شامل فرایندهای آموزشی و استراتژی های سازمانی می باشد.
- ۴- همچنین با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی مولفه ویژگی های تشخیصی تعداد ۹ شاخص مربوط به مولفه ویژگی های تشخیصی شناسائی شدند که شامل:
- ارزشیابی نظام برخورد و مهندسی مجدد، سازوکارهای اجرائی، استعداد ذاتی، مسولیت پذیری، توان یادگیری فردی، خودکنترلی، هدفمداری، خلاقیت فردی و مشارکت فعالانه می باشند.
- ۵- همچنین با توجه به نتایج نمودار ۴-۵ حاصل از مکس کیو ای دی مولفه ادراک فردی تعداد ۱۰ شاخص مربوط به مولفه ادراک فردی شناسائی شدند که شامل:
- آموزش با تدریس با کیفیت، عوامل تکنولوژیکی، ندریت و سازماندهی کلاس درس، رضایت درونی، عوامل فردی و برنامه ریزی و آمادگی، خوشبینی به مسائل، تلاش برای موفقیت، امیدواری به آینده، نگرش و مثبت اندیشی می باشند.
- ۶- همچنین با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی مولفه جهت گیری اخلاقی تعداد ۸ شاخص مربوط به مولفه جهت گیری اخلاقی شناسائی شدند که شامل:
- تعیین استانداردهایی برای عملکرد، احترام، اعتماد متقابل، دوری از تبعیض، عدالت محوری، هنجارهای سازمانی، ارزشهای اخلاقی و تجربیات و دانش شغلی می باشند.
- ۷- همچنین با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی مولفه ظرفیت کارکنان تعداد ۳ شاخص مربوط به مولفه ظرفیت کارکنان شناسائی شدند که شامل:
- جهت گیری اخلاقی، ادراک فردی و ویژگی های تشخیصی می باشد.
- ۸- با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی مولفه توسعه نگرش فرهنگی تعداد ۸ شاخص مربوط به مولفه توسعه نگرش فرهنگی شناسائی شدند که شامل:
- کارگاههای نوین آموزشی، برنامه های مناسب، فعالیتهای فرهنگی، اعتقادات مذهبی، ارزشهای فرهنگی بین المللی، ارزش های فرهنگ ملی، پذیرش قوانین و مشاوره مداوم می باشند.
- ۹- با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی مولفه توسعه حرفه ای تعداد ۸ شاخص مربوط به مولفه توسعه حرفه ای شناسائی شدند که شامل:
- منابع علمی در دسترس، سیستم آموزشی رشد و پرورش انسانها، قوانین و مقررات، فعالیتهای پژوهشی، برنامه های راهبردی، آینده پژوهی، الگوهای حرفه و استانداردهای شغلی می باشند.
- ۱۰- با توجه به نتایج حاصل از مکس کیو ای دی بافتار توسعه شامل توسعه حرفه ای و توسعه نگرش فرهنگی می باشد. با توجه به الگوی پیشنهادی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی در صنایع سنگ استان قم پیشنهادات ارائه شده است:

موقیت، ایجاد خوشبینی در کارکنان نسبت به مسائل بازار، تلاش برای موفقیت، امیدواری به آینده، نگرش و مثبت اندیشی جهت رسیدن به موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی.
جهت گیری اخلاقی:

تعیین استانداردهایی برای عملکرد کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان با این استانداردها و این که تا چه به این استانداردها رسیده اند، ایجاد احترام، اعتماد متقابل، دوری از تبعیض، عدالت محوری در قبال کارکنان، و توجه به هنجارهای سازمانی، ارزشهای اخلاقی و تجربیات و دانش شغلی کارکنان در بخش درمان شرکتهای بیمه.
توسعه نگرش فرهنگی:

برگزاری کارگاههای نوین آموزشی مطابق با پیشرفت بازارها، ارائه برنامه های مناسب، فعالیتهای فرهنگی در موفقیت در بازارها، مطابقت دادن راههای رسیدن به موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی با اعتقادات مذهبی و ارزشهای فرهنگی بین المللی و ارزش های فرهنگ ملی و پذیرش قوانین و مشاوره مداوم در خصوص بهترین راههای رسیدن به موفقیت در بازارها.
توسعه حرفه ای:

افزایش منابع علمی در دسترس در خصوص بازارهای داخلی و خارجی و بازاریابی
برقراری سیستم آموزشی رشد و پرورش انسانها در جهت رسیدن به موفقیت
ایجاد زیرساختها و قوانین و مقررات مورد نیاز بازارهای داخلی و خارجی، انجام فعالیتهای پژوهشی مانند مقالات و برگزاری کنفرانس ها و ... در بازارهای داخلی و خارجی
ارائه برنامه های راهبردی و آینده پژوهی و الگوهای حرفه ای و استانداردهای شغلی در جهت موفقیت در بازارها.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- Devon, Twyford, Meera, Alagaraja, Brad, S. (2016). Human Resource Development in Small Business: An Application of Brethower's Performance Principles to On the Job Training. New Horizons. Volume28, Issue4. Fall. Pages 28-40.
- Dick, W. and Johnson, B. (2012). Evaluation in Instructional Design: The Impact of kirk patricks Four Level Model. In R. A. Reiser, Trend and Issues in Instructional Design. New Jersey: Parson Prentice.
- Gailite Sarmite(2021). Project on Improvement of Human Resource Management at a Governmental Institution, Human Resource Management, 30.04.2021 10:02:18
- Hamilton R.H. & William A. Sodeman(2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources, Business Horizons 63(1)
- Mandeep, K. and Gagandeep, S. (2018). Human Resource Development and Training in. Library and information science, Indian Journal of Agricultural Library and Information Services. Vol 34, No 3.
- Mas-Ruiz Francisco J.,EnarRuiz-CondeAuroraCalderón-Martínez(2018). Strategic group influence on entry mode choices in foreign markets, International Business Review,Volume 27, Issue 6, December 2018, Pages 1259-1269
- Nana, Frank, Kweku Otoo, Evelyn Akosua Otoo, Godfred Kwame Abledu, Akash Bhardwa. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance. European Journal of Training and Development ISSN: 2046-9012.
- Raluca Cristina Gh. Popescu and Grigorios L. Kyriakopoulos(2022). Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management, : COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change.
- Zainal, Henni, Muhammad Guntur, Muhammad Rakib, Syurwana, F. (2018). Human Resource Development Strategy Through Education and Training. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, Volume 3, Issue 3, page 26 - 30.



