

توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان^۱

ماندنی تونکه نژاد*

علی داوری**

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۸/۰۴

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۹/۲۹

چکیده

در بررسی مفهوم توسعه منابع انسانی، مدل‌های مزبور به دو رویکرد حوزه‌ای و وظیفه‌ای تقسیم می‌شوند. این مقاله با بهره‌گیری از مدل‌های وظیفه‌ای و حوزه‌ای و براساس نظریه عمومی عمل به تشریح مدل توسعه منابع انسانی از دیدگاه جامعه‌شناختی می‌پردازد. هدف اصلی این پژوهش، سنجش ابعاد چهارگانه توسعه منابع انسانی؛ هویت بخشی؛ یک پارچگی؛ موفقیت؛ و سازگاری با محیط در کارکنان ستادی شرکت ملی نفت ایران است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و کارکنان عملیاتی، توجه به چهار بعد هویت بخشی، یک پارچگی، موفقیت و سازگاری با محیط لازم و ضروری است. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اهمیت ابعاد توسعه منابع انسانی به جز بعد هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان، در بین سه گروه متفاوت است.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی؛ ابعاد چهارگانه؛ نظریه عمومی عمل؛ مدل I-A

۱- این مقاله با حمایت پژوهشکده مدیریت سما تهیه شده است.

* - دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی

** - دانشجوی دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فن آوری، سرمایه انسانی^۱ به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده ظرفیت انجام کار امروز و پتانسیل کار فردا باشد (هیت و دیگران، ۲۰۰۶). به‌منظور استفاده و مدیریت بهینه‌ی سرمایه انسانی در سازمان‌ها، از نخستین ربع سده بیستم، حوزه‌ی ادراک امور کارکنان به‌عنوان مدیریت منابع انسانی متحول گردید (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

منابع انسانی و دانش مدیریت، امروزه به‌عنوان سرمایه‌های مهم و رقابتی سازمان ظهور پیدا کرده‌اند، و مدیران منابع انسانی آگاه به اهمیت منابع انسانی، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان خواهند بود. این تغییر جایگاه، برای منابع انسانی باعث توجه بیش‌تر نسبت به ارزش منابع انسانی در جهت توسعه‌ی نقش‌های استراتژیک شده است. این مقاله در تلاش است تا مفهوم منابع انسانی را از دیدگاه جامعه‌شناختی مورد بررسی قرار داده و حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی را به‌عنوان یک حوزه‌ی کاربردی معرفی نماید.

مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی

یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه‌ی منابع انسانی، توسعه‌ی منابع انسانی^۲ است. به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به‌منظور بهبود عمل کرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). فعالیت توسعه‌ی منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش^۳، پرورش^۴ و توسعه^۵ برای بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد (وودویک و باتستا، ۲۰۰۲). نادلر به‌عنوان پیش‌گام نظریات توسعه‌ی منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعه‌ی منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای که به‌وسیله کارفرمایان در یک دوره‌ی زمانی خاص به‌منظور بهبود عمل کرد و رشد فردی ازایه می‌شود،

1- Human Capital
2- Human Resource Development (HRD)
3- Training
4- Education
5- Development

تعریف کرد (نادلر و نادلر، ۱۹۸۹). گیلی و اگلند^۱ ۲۰ سال بعد فرایند توسعه‌ی منابع انسانی را به‌عنوان فرایند؛ ۱. توسعه‌ی افراد با تمرکز بر بهبود عمل کرد مرتبط با شغل فعلی، ۲. توسعه‌ی مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عمل کرد مأموریت‌های آتی شغلی و ۳. ارایه توسعه‌ی سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل‌های انسانی و بهبود عمل کرد انسانی که موجب کارایی سازمان می‌گردد، تعریف کردند (گیلی و اگلند، ۱۹۹۲).

براساس گفته‌ی نادلر و نادلر (۱۹۸۹) سه فعالیت کلیدی، محور فرایند توسعه‌ی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. این سه فعالیت محوری شامل: آموزش^۲، پرورش^۳ و توسعه^۴ می‌باشند. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه؛ یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد (نادلر و نادلر، ۱۹۸۹).

در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه‌ی سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به‌منظور عمل کرد تعریف کرد، یا در تعریف دیگر، توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت به‌منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (مک‌لین، ۲۰۰۱). از این نگاه، توسعه‌ی منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها، و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارایه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه‌جانشینی، مدیریت و توسعه عمل کرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (ژاوی و مک‌لین، ۲۰۰۷).

سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی

در دهه‌ی گذشته رشد قابل توجهی در بحث پیرامون توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان یک رشته‌ی آکادمیک و حوزه‌ی مطالعاتی انجام پذیرفته است. این رشد، در جنبه‌های مختلفی صورت گرفته که بخش قابل توجهی از آن، در مبانی نظری و سطوح تجزیه و تحلیل توسعه‌ی منابع انسانی بوده است (لینهام، ۲۰۰۰؛ روونا و رووت، ۲۰۰۰).

1- Gilley and Egglard
2- Training
3- Education
4- Development

سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی^۱، سطح سازمانی^۲ و سطح اجتماعی^۳ تقسیم کرد.

در سطح فردی، عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه‌ی منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی^۴، عزت‌نفس^۵، انگیزه یادگیری^۶ و انگیزش از طریق انتظارات^۷ می‌پردازد. بر این اساس، بخش زیادی از پژوهش‌های انجام گرفته در سطح فردی حوزه توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس رویکرد فلسفی انسان‌گرایانه شکل گرفته است. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه‌ی شخصی فرد و توسعه‌ی شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد (گاراون، ۲۰۰۱: ۴۱).

سطح سازمانی تجزیه و تحلیل، عموماً بر جنبه‌ی منابع توسعه‌ی منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا، سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. بر این اساس، هدف توسعه‌ی منابع انسانی کسب منابع حداکثری، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده‌ی حداکثری از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه‌ی منابع انسانی باید فعالیت‌ها یا مداخلات توسعه‌ای را طراحی کند که از تحقق اهداف سازمانی حمایت کنند. در این راستا، توسعه‌ی منابع انسانی موظف به بومی کردن فعالیت‌های خود در راستای نیازهای نظام و سازمان است. هم‌چنین در این سطح، توسعه‌ی منابع انسانی نیازمند توجه به مفاهیم سیستم و رویکرد سیستمی است (گاراون، ۲۰۰۴: ۴۲۱-۴۲۰).

سطح سوم تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی، سطح اجتماعی است. در این سطح، توسعه‌ی منابع انسانی بر توسعه‌ی جامعه، رقابت‌پذیری ملی و تسهیل شبکه‌سازی تأکید می‌کند. هم‌چنین توسعه‌ی منابع انسانی در این سطح، بر بخش‌بندی آموزشی و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در جهت بهبود رقابت‌پذیری ملی و افزایش کیفیت زندگی شهروندان تمرکز دارد. سه جریان عمده در این سطح از تجزیه و تحلیل را می‌توان تأثیر توسعه‌ی منابع انسانی بر فرهنگ ملی، تأثیر توسعه‌ی منابع انسانی بر تقویت سرمایه‌ی اجتماعی و انسانی در اقتصاد و ایجاد جوامع یادگیرنده

- 1- Individual Level of Analysis
- 2- Organizational Level of Analysis
- 3- Community & Social Level of Analysis
- 4- Self-Efficacy
- 5- Self-Esteem
- 6- Motivation to Learn
- 7- Motivation through Expectation

دانست (گاراوان، ۲۰۰۴: ۴۲۱-۴۲۰). در این پژوهش، بر سطح سازمانی تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود.

مدل‌های توسعه منابع انسانی

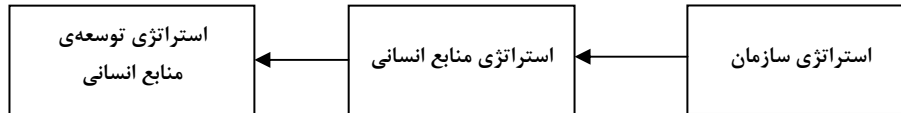
به‌منظور آزمون مدل مناسب برای توسعه منابع انسانی، شناخت مدل‌های مختلف توسعه منابع انسانی ضروری است. براساس مطالعات انجام شده، مدل‌های توسعه منابع انسانی در دو طبقه کلی قابل تقسیم می‌باشند؛ توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه^۱ در منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی^۲.

در بخش توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه در منابع انسانی، سه مدل شامل مدل عقلایی^۳، مدل طبیعی^۴ و مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک مطرح می‌شود. در بخش توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی، دو مدل رویکرد باز و بسته و مدل I-A^۵ که براساس مطالعات جامعه‌شناسان در زمینه نظریه اقدام عمومی^۶ است مطرح خواهد شد.

مدل‌های عقلایی توسعه منابع انسانی

مدل‌های عقلایی بر هم‌آهنگی و هم‌گونی سیستم منابع انسانی و سازمانی با استراتژی سازمانی تأکید می‌کنند. این مدل‌ها را، مدل‌های سازگار نیز می‌گویند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). مدل‌های عقلایی به رابطه خطی میان استراتژی کل و یا استراتژی کسب‌وکار با استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن معتقدند. نظریه‌های زیادی این دیدگاه را تأیید می‌کنند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان به نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی (بکر، ۱۹۶۴)، نظریه مبتنی بر نقش رفتاری (کنز و کان، ۱۹۸۷) و (هارت، ۱۹۸۹) اشاره کرد. شکل (۱)، چه‌گونگی رابطه میان استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی استراتژیک در مدل عقلایی را نشان می‌دهد.

- 1- Human Resource Development as a Function
- 2- Human Resource Development as a Field
- 3- Rational Models
- 4- Natural Models
- 5- Identity, Integration, Adaptation, Achivement
- 6- The General Theory of Action

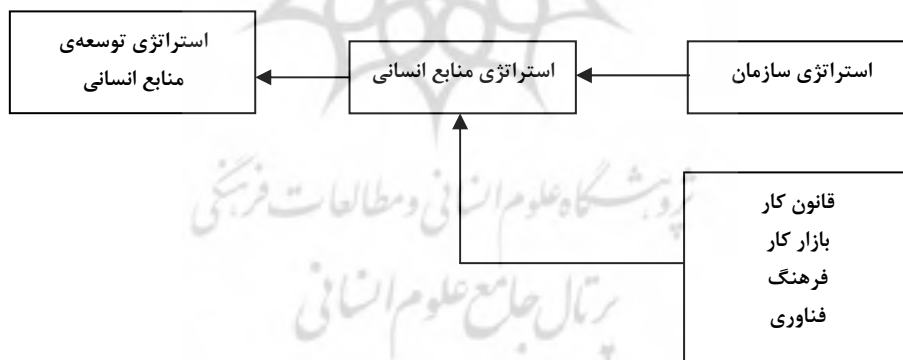


شکل ۱- مدل عقلایی توسعه منابع انسانی

منبع: اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷: ۱۱.

۲-۴. مدل‌های طبیعی توسعه منابع انسانی

از سوی دیگر، مدل‌های طبیعی که به چارچوب هاروارد شهرت دارند، معتقدند که علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری مانند بازار کار، تکنولوژی، فرهنگ و نظیر آن بر استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن تأثیر دارند (اعرابی، ۱۳۸۴). برای مثال، یکی از این عوامل مهم، فرهنگ سازمانی است (لاچارا و دیگران، ۲۰۰۲). شکل (۲) چه‌گونگی رابطه‌ی میان استراتژی سازمان و توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک در مدل طبیعی را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل طبیعی توسعه منابع انسانی

منبع: اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷: ۱۳.

توسعه‌ی منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک

دسته دیگری از مدل‌ها تلاش می‌کنند تا هم‌آهنگی میان استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن را برقرار کنند. این الگوها و یا مدل‌ها، مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک^۱ (SRPs) هستند که براساس تلاش‌های بامبرگر و فیگن‌بام^۲ شکل گرفته است. بامبرگر و فیگن‌بام (۱۹۹۶) تلاش کردند تا بین این دو رویکرد (عقلایی و طبیعی) سازگاری ایجاد کنند. آن‌ها نظریه نقاط مرجع استراتژیک را به‌عنوان چارچوبی برای تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه کردند. نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی؛ هدف‌ها یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان‌وسیله تصمیمات استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت کل سیستم را به آگاهی گروه‌های اصلی ذی‌نفع برسانند. آن‌ها بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم‌گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند (بامبرگر، ۱۳۸۴).

براساس نگرش نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی‌های زیر برای منابع انسانی قابل تصور است (شکل ۳).

بازار کار داخلی	بازار کار خارجی
متعهدانه ^۳	پیمان‌کارانه ^۴
کنترل فرایند (رفتار)	کنترل محصول (بازده)
پدرانه ^۵	ثانویه ^۶

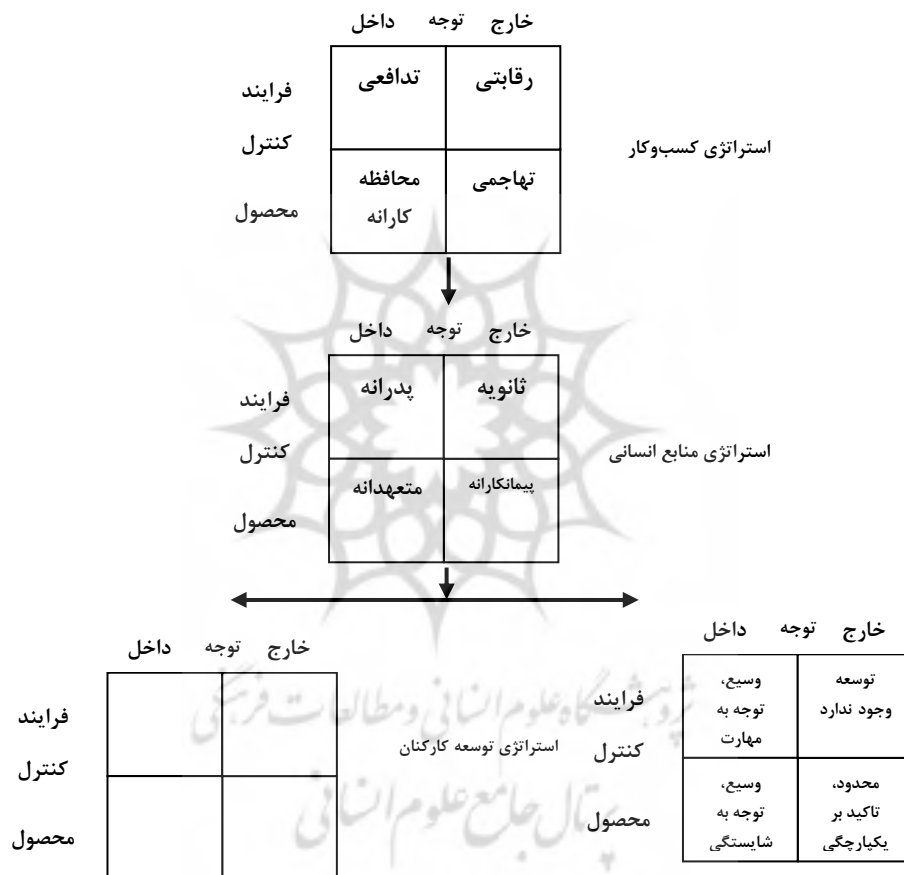
شکل ۳- استراتژی‌های منابع انسانی

منبع: بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴: ۸۶

حال می‌توان براساس این چارچوب، یک نقشه‌ی استراتژی^۷ تدوین نمود و جایگاه و موقعیت هر یک از وظایف و فعالیت‌های منابع انسانی و نحوه‌ی هم‌آهنگی عمودی و افقی آن را مشخص کرد. به‌منظور هم‌آهنگی میان استراتژی توسعه‌ی منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی و هم‌چنین

1- Strategic Reference Points (SRPs)
 2- Bamberger & Fiegenbaum
 3- Commitment
 4- Free Agent
 5- Parentalistic
 6- Secondary
 7- Strategy Map

استراتژی کل سازمان، نقاط مرجع استراتژیک محور هم‌آهنگی و یک‌پارچگی قرار می‌گیرد؛ یعنی، براساس نقاط مرجع استراتژیک یکسان، مشخص می‌شود، سازمانی که از استراتژی خاصی استفاده می‌کند، باید از چه استراتژی برای منابع انسانی و چه استراتژی برای توسعه کارکنان استفاده کند. از آنجایی که تمام این استراتژی‌ها بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک یکسان شکل گرفته‌اند بنابراین با هم هم‌آهنگ هستند. شکل (۴) این هم‌آهنگی را نشان می‌دهد.



شکل ۴- نقشه‌ی استراتژی

منبع: اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷: ۳۵

رویکرد باز و بسته به توسعه‌ی منابع انسانی

رویکرد باز و بسته یکی از مدل‌های توسعه‌ی منابع انسانی است که توسعه‌ی منابع انسانی را به‌عنوان یک حوزه‌ی عمل در منابع انسانی مطرح می‌سازد. این مدل به شکل دقیق به وظایف و راهبردهای توسعه‌ی منابع انسانی در فرایند مدیریت منابع انسانی نمی‌پردازد؛ بلکه به این نکته تأکید دارد که جهت‌گیری‌های توسعه‌ای منابع انسانی در چه حوزه‌ی فعالیتی جای می‌گیرد. براساس دیدگاه مابی و سالامان^۱ (۱۹۹۵)، دو رویکرد مجزا و گاهی اوقات متضاد به ارتباط میان فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد. این دو رویکرد را می‌توان رویکردهای باز و بسته^۲ نامید. این دو رویکرد، در دو سر یک پیوستار قرار دارند و بر نقش و نحوه عمل توسعه‌ی منابع انسانی تأثیر دارند.

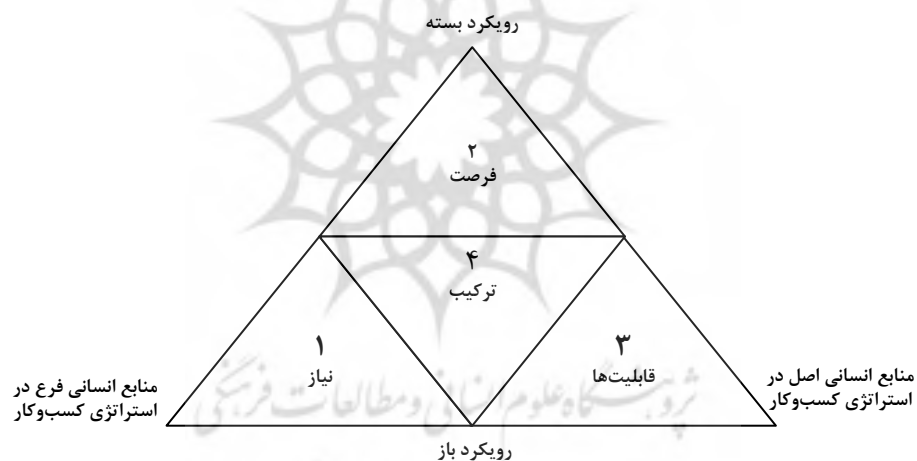
رویکرد باز^۳ معتقد به هم‌آهنگی میان استراتژی و توسعه‌ی منابع انسانی است و بیان می‌کند که برای یک استراتژی کسب‌وکار خاص، انتخاب‌ها و فرایندهای مجزا و محدودی وجود دارد. بنابراین نمی‌توان قبل از شناخت کافی از استراتژی، شیوه مناسب توسعه‌ی منابع انسانی را تشخیص داد (لوما، ۱۹۹۹). این رویکرد به توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان معادل با رویکرد عقلایی^۴ به رابطه و هم‌آهنگی میان استراتژی کسب‌وکار و استراتژی منابع انسانی دانست که براساس این رویکرد بدون وجود استراتژی روشن و مشخص در سطح شرکت و کسب‌وکار، نمی‌توان استراتژی مشخص و مدونی برای منابع انسانی متصور شد. در سوی دیگر پیوستار، رویکرد باز به ارتباط میان فعالیت‌های منابع انسانی و به‌ویژه توسعه‌ی منابع انسانی و استراتژی سازمان وجود دارد. این رویکرد که به‌وسیله پیترز و واترمن به شهرت رسید، معتقد است که بدون توجه به کسب‌وکار و استراتژی‌های آن، یک مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی وجود دارد که معمولاً مفید و مناسب هستند. هدف چنین فعالیت‌هایی غالباً ایجاد یا تقویت فرایندهای انسان محور مانند مشارکت، کیفیت، کار تیمی و نظیر آن می‌باشد که منجر به عمل کرد برتر در محیط‌های رقابتی می‌گردد (لوما، ۱۹۹۹).

1- Mabey & Salaman
2- Open & Closed Approaches
3- Open Approach
4- Rational Approach

این پیوستار دو سویه توسط بعد سوم؛ یعنی، نقش مدیریت منابع انسانی در استراتژی کسب‌وکار کامل می‌شود (شکل ۵). سازمان‌ها در یک سوی پیوستار (در محور افقی) عمدتاً به منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای کمک به اجرای استراتژی می‌نگرند در حالی که در سوی دیگر، استراتژی شدیداً به مقوله منابع انسانی توجه می‌کند و قابلیت‌های سازمانی به‌عنوان محور مزیت رقابتی مطرح می‌گردد. محور عمودی شکل (۵) نیز رویکرد باز و بسته را به رابطه توسعه‌ی منابع انسانی و استراتژی سازمان مطرح می‌کند و بر این اساس سه بخش اصلی براساس میزانی که استراتژی بر قابلیت‌ها تأکید می‌کند شکل می‌گیرد (لوما، ۱۹۹۹).

توسعه‌ی منابع انسانی مشتق‌شده از نیاز^۱

رویکرد موسوم به نقش توسعه‌ی منابع انسانی در ارتباط با استراتژی (بخش ۱ در شکل ۵)



شکل ۵- رویکردهای مختلف به توسعه‌ی منابع انسانی

منبع: لوما، ۱۹۹۹: ۱۱۴.

1- The Need-Driven HRD

توسعه‌ی منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری برای بررسی و نشان دادن مهارت‌های مورد نیاز در سازمان می‌بیند. این رویکرد که رویکردی باز است، اعتقاد دارد که منابع انسانی نقشی کلیدی در تدوین استراتژی ندارد و فقط یک نقش کمک‌کننده در اجرای استراتژی ایفاء می‌کند (لوما، ۲۰۰۰).

توسعه‌ی منابع انسانی مشتق‌شده از فرصت^۱

بخش ۲ شکل (۵) نقش منابع انسانی را از رویکردی بسته مورد توجه قرار می‌دهد. این رویکرد تلاش می‌کند تا فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی، مهارت‌ها و الگوهای فکری و کاری که عموماً با عمل‌کرد موفق رابطه دارند را ارائه دهد. در این نقش، توسعه‌ی منابع انسانی ابزاری برای دستیابی به تغییرات فرهنگی در سازمان است و می‌تواند از طریق تسهیل فرایند برنامه‌ریزی، بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک باشد (لوما، ۲۰۰۰).

توسعه‌ی منابع انسانی مشتق‌شده از قابلیت‌ها^۲

در سوی دیگر پیوستار افقی، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را در جنبه‌های رفتاری نیروی کار خود جست‌وجو می‌کنند، قابلیت‌های سازمانی مانند فرایندها و ساختارهای درونی و شایستگی‌های خاص سازمانی، منبع اصلی مزیت رقابتی و رقابت‌پذیری هستند. بخش ۳ شکل (۵) نقش توسعه‌ی منابع انسانی را فرایند ایجاد، تقویت و حفظ قابلیت‌هایی که موجب تقویت استراتژی کسب‌وکار می‌شود، تعریف می‌کند. این رویکرد بر مبنای نظریه‌های اخیر که قابلیت سازمان منبع رقابت‌پذیری است بنا شده است. بر این اساس نقش توسعه‌ی منابع انسانی، ارائه قابلیت‌های لازم برای رقابت‌پذیری است و بنابراین نقش مهم‌تری در عمل‌کرد سازمانی ایفا می‌کند (لوما، ۲۰۰۰).

مدل I-A توسعه‌ی منابع انسانی

مدل I-A به توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه‌ی فعالیتی در سازمان توجه دارد. در این مدل، بر مبنای نظریه عمومی عمل^۳ فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی به چهار مقوله طبقه‌بندی

1- The Opportunity-Driven HRD
2- The Capability-Driven HRD
3- The General Theory Of Action

می‌شوند. چارچوب I-A قابلیت طبقه‌بندی و مفهوم‌سازی توسعه‌ی منابع انسانی در هر دو حوزه‌ی نظری و عملی را دارد. در این چارچوب، در یک بعد توجه به درون و بیرون به‌عنوان یک منشأ توجه اساسی در اقدامات توسعه‌ی منابع انسانی مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد دیگر، هدف اقدامات توسعه‌ی منابع انسانی مدنظر است که این اهداف به‌عنوان ابزار (وسیله) یا مقصد (اهداف) تقسیم می‌شود.

براساس این طبقه‌بندی، دو دسته از فعالیت‌ها یعنی، هویت بخشی و هم‌آهنگ‌سازی، (I) به‌عنوان اقدامات متمرکز بر درون نظام معرفی می‌شوند. از سوی دیگر، دو دسته اقدامات یعنی، موفقیت و انطباق، (A) به‌عنوان اقدامات متمرکز بر بیرون از نظام معرفی می‌شود. این اقدامات، خود بر اساس هدف به دو زیرمجموعه یعنی ابزار رسیدن به هدف نهایی یا مقصد تقسیم می‌شوند. این رویکرد، رویکردی منعطف و پویا برای معرفی و شناخت توسعه‌ی منابع انسانی می‌باشد (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴).

نکته مهم در این چارچوب این است که اقدامات توسعه‌ی منابع انسانی لزوماً در یکی از این ابعاد قرار نمی‌گیرد، اما به نظر می‌رسد که اقدامات می‌تواند بر یکی از این ابعاد، تمرکز و سازگاری بیش‌تری داشته باشند.

هویت بخشی

بعد هویت بخشی، به اقداماتی اشاره دارد که کمک می‌کند تا نظام‌ها حس مشترک بی‌نظیر بودن یا فرهنگ مشترک را حفظ کنند. این اقدامات، خرده فرهنگ‌های سازمان، مانند تاریخ جمعی، حافظه مشترک، یا حس مشترک افراد را برجسته می‌سازند. متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی اقدامات زیر را برای توسعه‌ی این بخش انجام می‌دهند:

۱. اجتماعی کردن (جامعه‌پذیر نمودن) کارکنان جدید در سازمان (ریو، ۲۰۰۰)
۲. حمایت، توسعه و نمایش دادن هنر سازمان و ارزش‌های آن، برای کارکنان داخل سازمان و افراد خارج از سازمان (نیسلی، ۱۹۹۱)
۳. ایجاد موزه‌های سازمان و انتقال تصورات مطلوب به اذهان کارکنان و مراجعان (نیسلی، ۲۰۰۲)

۴. ایجاد و توسعه‌ی فرایند برنامه‌ریزی جانشینی برای پرورش رهبران جدید در سازمان (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴)

هم‌آهنگ سازی

هم‌آهنگ‌سازی اصولاً به مکانیسم‌هایی اشاره دارد که موجب پیوستگی میان اجزاء نظام می‌گردد. این بعد شامل اقداماتی می‌شود که به اعضا حس متعلق بودن به یک نظام را می‌دهد و یا تلاش می‌کند تا افراد، فرایندها و رویه‌ها را به‌عنوان اجزای نظام در کنار هم نگاه‌دارند. متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی می‌توانند اقدامات زیر را برای توسعه‌ی این بخش انجام دهند:

۱. تضمین وجود ارتباط معنادار میان بخش‌های مختلف سازمان (افراد و سایر زیرنظام‌ها)
۲. مشارکت فعال در فعالیت‌های یادگیری و عملکردی
۳. ایجاد شبکه‌های یادگیری به‌منظور تحقق یادگیری مداوم فعالیت‌های کاری
۴. فراهم آوردن امکان تسهیم دانش و اندوخته‌ها برای تمامی ذی‌نفعان سازمان
۵. فراهم آوردن امکان آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی خود (فراهم آوردن امکان تحقق چرخه شغلی)
۶. طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های تیمی
۷. تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان
۸. توسعه اینترنت و شبکه‌های داخلی ارتباطی برای کارکنان (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴)

موفقیت

موفقیت به اقداماتی اشاره دارد که حرکت منابع در جهت رسیدن به اهداف نظام را مدنظر دارند. به عبارت دیگر، این اقدامات کمک می‌کنند تا نقشه‌ای برای رسیدن به اهداف توسط توسعه‌ی منابع انسانی ایجاد شود. اقدامات زیر نمونه‌ای از فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی برای تحقق این بخش از مدل می‌باشد:

۱. توجه ذهنی به مقوله‌های مرتبط با آموزش؛ زیرا آموزش مؤثر برای تحقق اهداف سازمانی ضروری است.

۲. طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و توسعه‌ی مهارت‌های رهبری از طریق مربی‌گری، استاد-شاگردی، جلسات رسمی، سمینار یا بسته‌های آموزشی (توسعه‌ی مهارت‌های رهبری به حرکت بهتر منابع در راستای رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کند)؛
۳. انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی مانند برنامه‌ریزی سناریو و برنامه‌ریزی استراتژیک؛
۴. تهیه و تدارک استانداردهای اخلاقی، ارزشی و رفتاری (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴).

انطباق

- اقدامات انطباقی، اقداماتی هستند که کمک می‌کنند تا نظام به منظور کسب اطلاعات و منابع از محیط خارجی، خود را با محیط متغیر تطبیق دهد. در راستای توسعه‌ی این بخش، اقدامات زیر توسط متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی می‌تواند انجام گیرد:
۱. الگوبرداری^۱ از رهبران و پیشگامان موفق سازمان‌ها، به‌عنوان ابزاری برای درک چه‌گونگی رسیدن به موفقیت؛
 ۲. اعزام کارکنان برای دوره‌های آموزشی خارج از سازمان؛
 ۳. تحقق امکان جست‌وجوی اطلاعات در سازمان؛
 ۴. فراهم‌سازی امکان جمع‌آوری نظریه‌های مرتبط با حوزه‌های کاری؛
 ۵. شبکه‌سازی میان افراد و گروه‌های دارای حوزه‌های مشترک شغلی، رشته‌ای، تخصصی و سازمانی (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴)
- به‌طور خلاصه، شمای تحلیلی I-A می‌تواند به متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی کمک کند تا اقدامات خود را بر مبنای اصل درونی و بیرونی و هدف یا وسیله بودن، طبقه‌بندی نموده و براساس شرایط خاص، اقدامات هم‌آهنگی را انجام دهند.

مدل نظری پژوهش

هدف پژوهش، بررسی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. براساس این هدف، نخست ابعاد مختلف مفهوم توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. از

1- Benchmarking

این رویکرد، توسعه‌ی منابع انسانی مشتمل بر دو بخش اصلی؛ یعنی، توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه کلان سازمانی و اجتماعی و توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه‌ی اصلی و تأثیرگذار در فرایند مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. در این بخش توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه‌ی کلان سازمانی و اجتماعی سازمان از رویکردی جامعه‌شناسانه و براساس مدل برآمده از نظریه عمومی عمل، مورد توجه می‌باشد. از این رو، مدل I-A به‌عنوان مدل مطلوب برای توصیف توسعه‌ی منابع انسانی به‌عنوان حوزه مطالعاتی کلان و آزمون آن در جامعه مورد نظر انتخاب شد.

براساس مدل نظری، توسعه‌ی منابع انسانی دارای چهار بعد هویت بخشی، هم‌آهنگ‌سازی، موفقیت و انطباق می‌باشد. هویت بخشی: میزانی که فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی موجب ارتقاء هویت و احساس تعلق کارکنان به سازمان و حفظ فرهنگ سازمانی می‌شود؛ هم‌آهنگ‌سازی: میزانی که فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی موجب ایجاد ارتباط میان کارکنان، تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان و شکل‌گیری فعالیت‌های تیمی و گروهی می‌شود؛ موفقیت: میزانی که فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی زمینه‌ساز تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان و رسیدن سازمان به تعالی می‌شود؛ انطباق: میزانی که فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی موجب ارتقاء انعطاف‌پذیری کارکنان و بالابردن توانایی انطباق با محیط در کارکنان می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، کاربردی و از نوع توصیفی پیمایشی است. برای آزمون داده‌های تجربی از مدل جامعه‌شناسانه توسعه‌ی منابع انسانی استفاده شده است. به‌منظور رسیدن به این هدف سؤالات زیر مطرح شده است.

سوال‌های اصلی تحقیق

۱. ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های سه‌گانه کارکنان تا چه حد مناسب است؟
۲. آیا میزان اهمیت ابعاد چهارگانه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی در هر یک از گروه‌های سه‌گانه کارکنان با هم تفاوت دارد؟

		<u>هدف اقدام</u>	
		ابزار	هدف نهایی
<u>تمرکز اقدام</u>	درون	هویت بخشی اقدامات یادگیری و عمل کردی با این که فرد یا گروه چه گونه می توانند فرهنگ خود را حفظ کنند در ارتباط است.	هم آهنگ سازی اقدامات یادگیری و عمل کردی با این که فرد یا گروه چه گونه می توانند حس یک پارچگی خود را حفظ کنند در ارتباط است.
	بیرون	انطباق اقدامات عمل کردی و یادگیری با این که چه گونه فرد یا گروه با محیط بیرونی در تعامل است، در ارتباط است.	موفقیت اقدامات عمل کردی و یادگیری با این که فرد یا گروه چه گونه می توانند منابع را برای تحقق اهداف معرفی کنند، در ارتباط است.

شکل ۶- نمای تحلیلی I-A برای توسعه منابع انسانی

منبع: کالاهان و داویلا، ۲۰۰۴: ۸۲

۳. آیا میزان اهمیت هر یک از ابعاد چهار گانه توسعه منابع انسانی به صورت جدا گانه بین گروه‌های سه گانه با هم تفاوت دارد؟

سؤال‌های فرعی تحقیق

۱. هر یک از ابعاد چهار گانه توسعه منابع انسانی برای مدیران تا چه حد مناسب و لازم است؟
۲. هر یک از ابعاد چهار گانه توسعه منابع انسانی برای کارشناسان و مهندسان تا چه حد مناسب و لازم است؟
۳. هر یک از ابعاد چهار گانه توسعه منابع انسانی برای کارکنان عملیاتی تا چه حد مناسب و لازم است؟
۴. آیا میزان اهمیت ابعاد چهار گانه توسعه منابع انسانی برای مدیران با هم تفاوت دارد؟

۵. آیا میزان اهمیت ابعاد چهارگانه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی برای کارشناسان و مهندسان با هم تفاوت دارد؟
۶. آیا میزان اهمیت ابعاد چهارگانه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی برای کارکنان عملیاتی با هم تفاوت دارد؟
۷. آیا میزان اهمیت بعد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان در سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت دارد؟
۸. آیا میزان اهمیت بعد یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها در سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت دارد؟
۹. آیا میزان اهمیت بعد موفقیت و دستیابی به اهداف در سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت دارد؟
۱۰. آیا میزان اهمیت سازگاری با محیط در سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت دارد؟
- ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته با ۲۰ سوال برای سه گروه منابع انسانی شامل مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی است.
- به‌منظور سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری، از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان داد که پایایی پرسش‌نامه ۰/۹۷ می‌باشد که بیان‌گر اعتبار بالای آن است. هم‌چنین به‌منظور بررسی روایی ابزار پژوهش از نظرات خبرگان حوزه‌ی منابع انسانی استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت.
- جامعه‌ی آماری پژوهش ۳۰۰ نفر از کارکنان مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی ستاد شرکت ملی نفت ایران می‌باشند که حجم نمونه براساس روش‌های محاسبه حجم برای داده‌های ترتیبی (پرسش‌نامه‌ای) ۷۰ نفر محاسبه شد. بر این اساس، ۱۲۰ پرسش‌نامه توزیع شد و در نهایت، ۸۴ پرسش‌نامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.
- به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 16 و ترسیم نمودار از Excel 2003 استفاده شد. روش‌های آماری مورد استفاده شامل روش‌های آمار توصیفی (مانند میانگین و جدول‌های فراوانی) و آمار استنباطی (شامل آزمون‌های t تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس یک‌راهه) است.

جدول ۱- مدل مفهومی پژوهش

مفهوم	بعد	شاخص
توسعه منابع انسانی	حفظ فرهنگ سازمانی	استفاده از فرایند اجتماعی شدن
		بیان ارزش‌ها، باورها و افتخارات مؤسسه
		ارایه تصویر مناسب از مؤسسه
		طراحی و اجرای فرایند برنامه‌ریزی جانشینی در مؤسسه
	یک پارچگی و هم‌آهنگی کارکنان و فرایندها	طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات در مؤسسه
		فراهم آوردن آموزش‌های لازم برای انجام وظایف متنوع در مؤسسه
		طراحی و اجرای کارگاه‌های تیم‌سازی و کار گروهی در مؤسسه
		ایجاد شبکه‌های ارتباطی داخل شرکت برای ارتباطات رسمی و غیر رسمی
	کمک به تحقق اهداف سازمان	طراحی بولتن‌ها و بروشورهای اطلاعاتی برای کارکنان
		تقویت شبکه‌ها و فضای ارتباطی غیر رسمی
		طراح مکانیسم برای انتقال آموزش و نهادینه کردن آموزش در کار
		اجرای آموزش‌های توسعه مهارت‌های رهبری مانند مربی‌گری و استاد-شاگردی
	سازگاری و دریافت اطلاعات از محیط	توسعه استانداردها و ارزش‌های اخلاقی در مؤسسه
		بیان آشکار چشم‌انداز، مأموریت و اهداف مؤسسه برای کارکنان
		استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی
		استفاده از سناریو (آینده‌پژوهی) برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی
الگوبرداری از بهترین تجربیات صنعت و اشاعه آن	الگوبرداری از بهترین تجربیات صنعت و اشاعه آن	
	برون‌سپاری آموزش‌ها به مؤسسات مشابه	
	ارایه و بیان پیشرفت‌ها در مسئولیت‌های اجتماعی مؤسسه	

جدول ۲- آمار توصیفی ابعاد چهارگانه در گروه مدیران

گروه	بعد	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی
مدیران	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	۴/۲۰	۰/۷۴	۰/۱۸
	یک پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها	۳/۹۶	۰/۷۳	۰/۱۸
	موفقیت و دستیابی به اهداف	۴/۵۱	۰/۶۵	۰/۱۴
	سازگاری با محیط	۴/۳۰	۰/۷۴	۰/۱۷

همان‌طور که ملاحظه می‌شود از بین ابعاد چهارگانه برای گروه مدیران، موفقیت و دستیابی به اهداف دارای بیش‌ترین میانگین و کم‌ترین انحراف معیار و ضریب پراکندگی است. هم‌چنین سازگاری با محیط و هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان دارای میانگین دوم و سوم می‌باشند و یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد.

جدول ۳- آمار توصیفی ابعاد چهارگانه در گروه کارشناسان و مهندسان

گروه	بعد	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی
کارشناسان و مهندسان	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	۴/۳۱	۰/۶۱	۰/۱۴
	یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها	۴/۱۴	۰/۶۸	۰/۱۶
	موفقیت و دستیابی به اهداف	۴/۲۲	۰/۶۷	۰/۱۶
	سازگاری با محیط	۴/۱۶	۰/۶۵	۰/۱۵

همان‌طور که ملاحظه می‌شود از بین ابعاد چهارگانه برای گروه کارشناسان و مهندسان، هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان دارای بیش‌ترین میانگین و کم‌ترین انحراف معیار و ضریب پراکندگی است. هم‌چنین موفقیت و دستیابی به اهداف و سازگاری با محیط دارای میانگین دوم و سوم می‌باشند و یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد.

جدول ۴- آمار توصیفی ابعاد چهارگانه در گروه کارکنان عملیاتی

گروه	بعد	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی
کارکنان عملیاتی	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	۴/۱۰	۰/۸۴	۰/۲۰
	یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها	۳/۶۹	۰/۸۸	۰/۲۴
	موفقیت و دستیابی به اهداف	۳/۸۴	۰/۷۶	۰/۲۰
	سازگاری با محیط	۳/۶۳	۰/۷۹	۰/۲۲

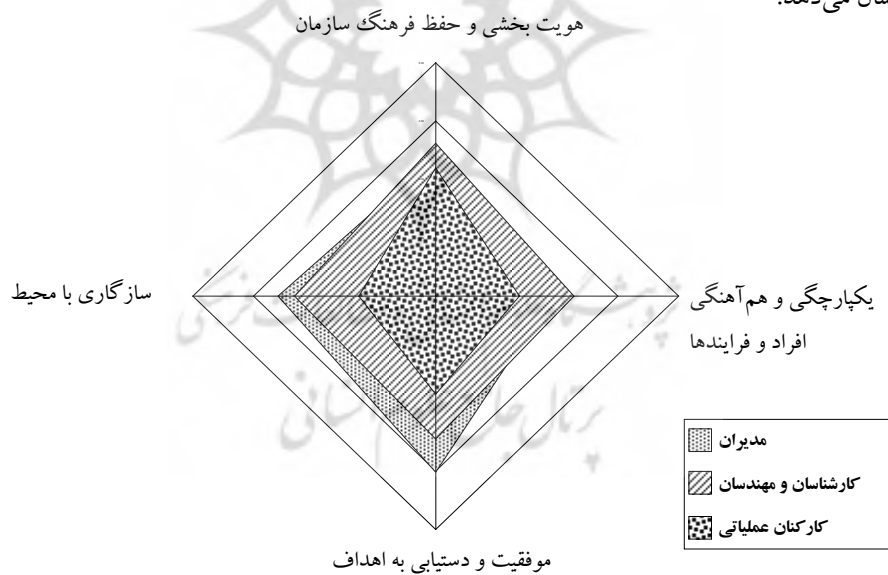
همان‌طور که ملاحظه می‌شود از بین ابعاد چهارگانه برای گروه کارکنان عملیاتی، هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان دارای بیش‌ترین میانگین و کم‌ترین ضریب پراکنندگی است. هم‌چنین موفقیت و دستیابی به اهداف و یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها دارای میانگین دوم و سوم می‌باشند و سازگاری با محیط دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد.

جدول ۵- مقایسه میانگین ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی در سه گروه

میانگین گروه			بعد
کارکنان عملیاتی	کارشناسان و مهندسان	مدیران	
۴/۱۰	۴/۳۱	۴/۲۰	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان
۳/۶۹	۴/۱۴	۳/۹۶	یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها
۳/۸۴	۴/۲۲	۴/۵۱	موفقیت و دستیابی به اهداف
۳/۶۳	۴/۱۶	۴/۳۰	سازگاری با محیط

جدول (۵) مقایسه میانگین سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی را

نشان می‌دهد.



شکل ۷- نیم‌رخ مقایسه میانگین ابعاد چهارگانه برای سه گروه مدیران، کارشناسان و کارکنان

نتایج آزمون t یک نمونه‌ای

در راستای پاسخ‌گویی سؤال اول و سه سؤال فرعی مرتبط با آن و بررسی مناسب بودن ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی از آزمون t یک نمونه‌ای با نقطه برش ۳ (سطح متوسط در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت) استفاده شده است. در این آزمون فرضیه‌ها و نحوه تصمیم‌گیری به شرح زیر است:

فرض H_0 به مفهوم آن است که میانگین بعد مورد بررسی با ۳ برابر است.

فرض H_1 به مفهوم آن است که میانگین بعد مورد بررسی با ۳ برابر نیست.

قاعده تصمیم‌گیری:

در سطح اطمینان ۹۵٪ در صورتی که سطح معناداری بزرگ‌تر از میزان خطا (۵٪) باشد H_0 پذیرفته می‌شود. در صورتی که سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطا است H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. با توجه به این که این آزمون به صورت دو دامنه است به منظور اظهار نظر بهتر در خصوص مناسب بودن ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی براساس مقادیر حد بالا و حد پایین تفاوت ($\mu_1 - \mu_2$) در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت:

- هرگاه حد پایین و بالا مثبت باشند، میانگین بعد مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) بزرگ‌تر است. به بیان دیگر، بعد مورد بررسی در سطح مناسب است.
- هرگاه حد پایین و بالا منفی باشند، میانگین بعد مورد بررسی از مقدار آزمون (عدد ۳) کوچک‌تر است. به بیان دیگر، بعد مورد بررسی در سطح مناسب نیست.
- هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین بعد با مقدار آزمون (عدد ۳) تفاوت معنادار ندارد و در سطح متوسط است (مؤمنی، ۱۳۸۵).

براساس قاعده تصمیم‌گیری در سطح اطمینان ۹۵٪ براساس نتایج جدول (۹) در هر سه گروه نتایج مشابهی به شرح زیر مشاهده می‌شود:

۱. هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان:

در هر سه گروه سطح معناداری محاسبه شده کوچک‌تر از میزان خطاست و H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به این که در هر سه گروه حد پایین و بالا هر دو مثبت می‌باشند، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ گفت میانگین متغیر مورد بررسی از ۳ بزرگ‌تر است. به بیان دیگر، در جهت توسعه‌ی منابع انسانی برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی توجه به برنامه‌های هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان لازم به نظر می‌رسد.

جدول ۶- نتایج آزمون t یک نمونه‌ای

نتیجه آزمون	$\mu_1 - \mu_2$		سطح معناداری	T محاسبه شده	بعد	گروه
	حد بالا	حد پایین				
H. رد	۱/۳۸	۱/۰۲	۰/۰۰۰	۱۳/۲۲	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	مدیران
H. رد	۱/۱۴	۰/۷۸	۰/۰۰۰	۱۰/۷۰	یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها	
H. رد	۱/۶۷	۱/۳۵	۰/۰۰۰	۱۸/۸۶	موفقیت و دستیابی به اهداف	
H. رد	۱/۴۸	۱/۱۲	۰/۰۰۰	۱۴/۱۸	سازگاری با محیط	
H. رد	۱/۴۶	۱/۱۶	۰/۰۰۰	۱۷/۳۴	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	کارشناسان و مهندسان
H. رد	۱/۳۱	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۱۳/۵۷	یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها	
H. رد	۱/۳۹	۱/۰۶	۰/۰۰۰	۱۴/۹۰	موفقیت و دستیابی به اهداف	
H. رد	۱/۳۲	۱/۰۰	۰/۰۰۰	۱۴/۶۴	سازگاری با محیط	
H. رد	۱/۳۰	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۱۰/۶۷	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	کارکنان عملیاتی
H. رد	۰/۹۱	۰/۴۷	۰/۰۰۰	۶/۳۷	یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها	
H. رد	۱/۰۳	۰/۶۶	۰/۰۰۰	۹/۰۵	موفقیت و دستیابی به اهداف	
H. رد	۱/۸۳	۰/۴۴	۰/۰۰۰	۶/۵۲	سازگاری با محیط	

۲. یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها:

در هر سه گروه سطح معناداری محاسبه شده کوچک‌تر از میزان خطاست و H. رد و H₁ پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به این که در هر سه گروه حد پایین و بالا هر دو مثبت می‌باشند، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ گفت میانگین متغیر مورد بررسی از ۳ بزرگ‌تر است. به بیان دیگر، در جهت توسعه‌ی منابع انسانی برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی توجه به برنامه‌های یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها لازم به نظر می‌رسد.

۳. موفقیت و دستیابی به اهداف:

در هر سه گروه سطح معناداری محاسبه شده کوچک‌تر از میزان خطاست و H. رد و H₁ پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به این که در هر سه گروه حد پایین و بالا هر دو مثبت می‌باشند،

می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ گفت میانگین متغیر مورد بررسی از ۳ بزرگ‌تر است. به بیان دیگر، در جهت توسعه‌ی منابع انسانی برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی توجه به برنامه‌های موفقیت و دست‌یابی به اهداف لازم به‌نظر می‌رسد.

۴. سازگاری با محیط:

در هر سه گروه سطح معناداری محاسبه شده کوچک‌تر از میزان خطاست و H_1 و H_0 پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به این‌که در هر سه گروه حد پایین و بالا هر دو مثبت می‌باشند، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ گفت میانگین متغیر مورد بررسی از ۳ بزرگ‌تر است. به بیان دیگر، در جهت توسعه‌ی منابع انسانی برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی توجه به برنامه‌های سازگاری با محیط لازم به‌نظر می‌رسد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه به‌منظور بررسی میزان اهمیت ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی در هر یک از گروه‌های سه‌گانه کارکنان

به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش و سه سؤال فرعی مرتبط با آن (بررسی یکسان بودن میزان اهمیت هر یک از ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی) از این آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شده است. فرضیات این آزمون و نحوه تصمیم‌گیری به‌شرح زیر است.

• فرض H_0 : میانگین (اهمیت) ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی با هم تفاوت معنادار ندارند.

• فرض H_1 : حداقل یک جفت از میانگین ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی با هم تفاوت معنادار دارند.

در سطح اطمینان ۹۵٪ در صورتی که سطح معناداری بزرگ‌تر از میزان خطا (۵٪) باشد H_0 پذیرفته می‌شود. در صورتی که سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطا است H_1 پذیرفته می‌شود. هم‌چنین در ادامه به‌منظور بررسی دقیق‌تر تفاوت بین میانگین‌ها، از آزمون مقایسه چندگانه توکی استفاده شده است.

جدول ۷- نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه

درجه بندی میانگین ها بر حسب آزمون توکی	نتیجه آزمون	سطح معنادار	آماره F	H.	
درجه‌ی اهمیت میانگین ابعاد موفقیت و دست‌یابی به اهداف و سازگاری با محیط و در گروه اول یکسان است. درجه اهمیت میانگین ابعاد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان و یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها در گروه دوم کم‌تر است. درجه‌ی اهمیت گروه اول از دوم بیش‌تر است.	H, رد	۰.۰۰۰	۶.۶۷۰	میانگین (اهمیت) ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای مدیران با هم تفاوت معنادار ندارند.	۱
درجه اهمیت میانگین ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای کارشناسان و مهندسان با هم تفاوت معنادار ندارند.	پذیرش H.	۰.۴۳۷	۰.۹۱۰	میانگین (اهمیت) ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای کارشناسان و مهندسان با هم تفاوت معنادار ندارند.	۲
درجه اهمیت میانگین ابعاد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان و موفقیت و دست‌یابی به اهداف و در گروه اول یکسان است. درجه‌ی اهمیت میانگین ابعاد یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها و سازگاری با محیط در گروه دوم کم‌تر است. درجه‌ی اهمیت گروه اول از دوم بیش‌تر است.	H, رد	۰.۰۰۶	۴.۲۹۷	میانگین (اهمیت) ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار ندارند.	۳

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه ابعاد چهارگانه به‌منظور بررسی میزان اهمیت هر یک از ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی به بین گروه‌های سه‌گانه کارکنان به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤال سوم پژوهش و چهار سؤال فرعی مرتبط با آن (بررسی یکسان بودن میزان اهمیت هر یک از ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی برای سه گروه) از این آزمون استفاده شده است. فرضیات این آزمون و نحوه‌ی تصمیم‌گیری به‌شرح زیر است.

- فرض H: میانگین بعد مورد بررسی برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار ندارند.
- فرض H₁: حداقل یک جفت از میانگین بعد مورد بررسی، برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار دارند.

جدول ۱۱- نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه

درجه بندی میانگین ها بر حسب آزمون توکی	نتیجه آزمون	سطح معنادار	آماره F	H.
در هر سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی درجه‌ی اهمیت بعد هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان یکسان است	پذیرش H.	۰.۲۵۴	۱.۳۸	میانگین بعد هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار ندارند.
درجه‌ی اهمیت میانگین بعد یک پارچگی و هم آهنگی افراد و فرایندها در گروه‌های مدیران و کارشناسان یکسان است و درجه اهمیت آن از گروه کارکنان عملیاتی بیش تر است.	رد H.	۰.۰۰۴	۵.۷۴	میانگین بعد یک پارچگی و هم آهنگی افراد و فرایندها برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار ندارند.
درجه‌ی اهمیت میانگین بعد موفقیت و دست یابی به اهداف گروه مدیران از کارشناسان بیش تر است و درجه‌ی اهمیت میانگین این بعد برای کارکنان عملیاتی از هر دو گروه دیگر کم تر است.	رد H.	۰.۰۰۰	۱۵.۵۱	میانگین بعد موفقیت و دست یابی به اهداف برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار ندارند.
درجه‌ی اهمیت میانگین بعد سازگاری با محیط در گروه‌های مدیران و کارشناسان یکسان است و درجه‌ی اهمیت آن از گروه کارکنان عملیاتی بیش تر است.	رد H.	۰.۰۰۰	۱۵.۴۳	میانگین بعد سازگاری با محیط برای سه گروه مدیران، کارشناسان و مهندسان و کارکنان عملیاتی با هم تفاوت معنادار ندارند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به‌نظر می‌رسد. بر این اساس، شناخت دقیق ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی و آرایه راه‌حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه‌ی آن‌ها از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌ها است. مدیران سازمان‌ها، برای تحقق و ایفای چنین نقشی، لازم است تا ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی را به شکلی نظام‌مند و معتبر شناخته و میان راهبردهای مختلف توسعه‌ای اولویت‌بندی نمایند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد برای این‌که جایگاه توسعه‌ی منابع انسانی را در اندیشه و نگاه مدیران ارشد تغییر دهیم، باید نقش توسعه‌ی منابع انسانی را در تحقق اهداف سازمان پُررنگ‌تر نماییم و بین هدف‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی با هدف‌های سازمان ارتباط برقرار کنیم. در این راستا، هدف‌ها و استراتژی‌های مهم فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی بنگاه باید به روشنی تعریف شده و عناصری چون ارتقای کیفیت عملکرد افراد و مهارت‌های ارتباطی آنها، کاهش هزینه‌ها و ضایعات فردی و سازمانی، رضایت‌مندی بیش‌تر ذی‌نفعان سازمان و نهایتاً تقویت سازمان در خلق و حفظ مزیت رقابتی آن را دربر داشته باشد. این امر، از طریق نهادینه‌سازی آموزش‌های شغلی و بالا بردن اثربخشی این آموزش‌ها و هم‌چنین آگاهی‌بخشی به کارکنان از طریق تبیین اهداف و چشم‌اندازهای سازمان امکان‌پذیر است.

از طرف دیگر، وجود انگیزه، تمایل و علاقه‌ی لازم در کارکنان نسبت به توسعه و توانمندسازی مستمر خودشان شرط مهم تحقق توسعه‌ی منابع انسانی است. با وجود چنین انگیزه و باوری، کارکنان می‌توانند در بستر حمایتی مدیریت ارشد سازمان، هدایت و راهبری فرایند توسعه مستمر قابلیت‌های خود را خود عهد‌دار شوند. برای توسعه‌ی چنین انگیزه‌ای لزوم توجه به ابعاد توسعه مانند هویت‌بخشی، فرهنگ‌سازی و آرایه تصویر مناسب از ارزش‌ها و اصول اخلاقی مؤسسه ضروری است.

هم‌چنین به‌دلیل تغییرات روزافزون تکنولوژی‌ها و فرایندها، و خلق نوآوری‌های جدید در صنایع مختلف واحد توسعه‌ی منابع انسانی باید بتواند کانال ارتباطی میان کارکنان و این پیشرفت‌های روزافزون باشد تا کارکنان در این مسیر هم‌چنان به پیشرفت خود ادامه دهند.

از این رو، توسعه‌ی منابع انسانی نقش گیرنده و نشردهنده اطلاعات و دانش در میان کارکنان به خود می‌گیرد.

نتایج پژوهش در پاسخ به سؤال اول نشان داد که برای هر سه گروه مدیران، کارشناسان و کارکنان عملیاتی توجه به هر چهار بعد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان، یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها، موفقیت و دستیابی به اهداف و سازگاری با محیط لازم و ضروری است. به بیان دیگر، توجه به ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای تمام گروه‌های منابع انسانی لازم به نظر می‌رسد.

نتایج پاسخ به سؤال دوم نشان داد که اهمیت ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی برای کارشناسان یکسان است؛ ولی اهمیت ابعاد چهارگانه توسعه‌ی منابع انسانی در دو گروه مدیران و کارکنان عملیاتی یکسان نیست. برای مدیران درجه‌ی اهمیت ابعاد موفقیت و دستیابی به اهداف و سازگاری با محیط بیش‌تر است و برای کارکنان عملیاتی درجه‌ی اهمیت ابعاد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان و موفقیت و دستیابی به اهداف مهم‌تر است.

هم‌چنین نتایج پاسخ به سؤال سوم نشان داد درجه‌ی اهمیت ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی به جز بعد هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمان در بین سه گروه متفاوت است. به بیان دقیق‌تر، درجه‌ی اهمیت سه بعد یک‌پارچگی و هم‌آهنگی افراد و فرایندها، موفقیت و دستیابی به اهداف و سازگاری با محیط در گروه کارکنان عملیاتی از دو گروه مدیران و کارشناسان کم‌تر است. براساس نتایج فوق، پیشنهاد می‌شود سازمان برای تحقق توسعه‌ی منابع انسانی و حرکت به سمت تکامل و رشد کارکنان خود اقدامات زیر را در برنامه‌های خود لحاظ نماید:

۱. استفاده از فرایند اجتماعی شدن (آشنا کردن کارکنان جدید با ارزش‌ها و رفتارهای قابل قبول در مؤسسه)،

۲. بیان ارزش‌ها، باورها و افتخارات شرکت به شکل کاملاً شفاف و تأکید شده،

۳. ارایه تصویر مناسب از شرکت به کارکنان سازمان از طریق فرایندها و فعالیت‌های

فرهنگی،

۴. طراحی و اجرای فرایند برنامه‌ریزی جانشینی،

۵. طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات در سازمان،

۶. فراهم آوردن آموزش‌های لازم برای انجام وظایف متنوع در سازمان و طراحی مکانیسم برای انتقال آموزش و نهادینه کردن آموزش در کار،
۷. طراحی و اجرای کارگاه‌های تیم‌سازی و کار گروهی در سازمان،
۸. طراحی بولتن‌ها و بروشورهای اطلاعاتی برای کارکنان،
۹. تقویت شبکه‌ها و فضای ارتباطی غیررسمی،
۱۰. اجرای آموزش‌های توسعه مهارت‌های رهبری مانند مربی‌گری و استاد-شاگردی،
۱۱. توسعه استانداردها و ارزش‌های اخلاقی در سازمان و بیان پیشرفت‌ها در مسئولیت‌های اجتماعی،
۱۲. بیان آشکار چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی برای کارکنان،
۱۳. استفاده از سناریو و برنامه‌ریزی استراتژیک برای تحقق اهداف توسعه‌ی منابع انسانی،
۱۴. الگوبرداری از بهترین تجربیات صنعت و اشاعه آن،
۱۵. برون‌سپاری آموزش‌ها به شرکت‌های مشابه و فراهم آوردن امکان دسترسی آسان به اطلاعات محیطی در سازمان.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. اعرابی، سیدمحمد و مرجان فیاضی (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی، تهران: انستیتو ایزایران.
۳. بامبرگر، پیتر و لن مشولم (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
4. American Society for Training and Development (2002). **The HR Wheel (Online)** Available at: http://www.astd.org/virtual_community/comm_careers/competencies/hrwheel.html
5. Becker, G. (1964). **Human Capital**. University of Chicago Press, First Edition, Chicago.
6. Callahan, Jamie L. and Dávila Tiffany Dunne De (2004). An Impressionistic Framework for Theorizing About HRD, **Human Resource Development Review**. 3, 75.
7. Garavan, T. (1991). Strategic HRD, **Journal of European Industrial Training**. Vol. 15, No. 1, p. 17
8. Garavan, Thomas N. (2004). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach, **Human Resource Development Review**. Vol. 3, No. 4, pp. 417-441.
9. Gilley, J. & S. Egglund (1992). **Principle of Human Resource Development**. Nj: Addison-Wesley, First Edition, Malden-Head, pp. 12-13
10. Hart, O. (1989). An Economist Perspective on the Theory of the Firm, **Colombia :Aw Review**, No. 89, pp. 1757-1774
11. Hitt, Michael A; C. Chet Miller & Colella Adrienne (2006). **Organizational Behavior A Strategic Approach**. John Wiley & Sons, Inc First Published, America
12. Katz, D. & R. Kahn (1978). **The Social Psychology of Organization**. John Willy, 2nd Edition, New York.
13. Lajara, B. M.; F. G. Lillo & V. S. Sempere (2002). Human Resource Management in the Formulation and Implementation of Strategic Alliance, **Human Systems Management**. No. 21, pp. 205-215
14. Louma, Mi Kko (1999). "The Essence of Human Resource Development Orientation: Evidence from the Finish Metals Industry, **Journal of European Industrial Training**. Vol. 23, No. 3, p. 114.
15. _____ (2000). "Investigating the Link Between Strategy and Human Resource Development, **Journal of Personnel Review**, Vol. 29, No. 6, p. 771.
16. Lynham, S. A. (2000). Theory Building in the Human Resource Development Profession. **Human Resource Development Quarterly**. 11(2), pp. 159-178.
17. McCracken, Martin & Marry Wallace (2000). "Towards a Redefinition of Strategic Human Resource Development, **Journal of European Industrial Training**. Vol. 24, No. 5, pp. 281-282.

18. McLean, G. N. (2006). National Human Resource Development: A Focused Study in Transitioning Societies in the Developing World. **Advances in Developing Human Resources**, 8(1), pp. 3-11.
19. Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). **Developing Human Resource**. Jossey-Bass Press, First Edition, San Francisco, p. 4.
20. Nissley, N. (1999). **Viewing Corporate Art Through the Paradigmatic Lens of Organizational Symbolism: An Exploratory Study**. Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
21. Nissley, N. & A. Casey (2002). The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory. **British Journal of Management**, 13(2), pp. 35-46.
22. Reio, T. (2000). Field Investigation of the Relationship Among Adult Curiosity, Workplace Learning, and Job Performance. **Human Resource Development Quarterly**. 11(1), 5-30.
23. Rouna, W. & A. Root (2000). An Investigation into Core Beliefs Underlying the Profession of Human Resource Development, University of Minnesota, **Human Resource Development Research Center**. St. Paul, MN, .
24. Torraco, R. & R. Swanson (1995). The Strategic Roles of Human Resource Development, **Human Resource Planning**. Vol. 18, No. 4, p. 11.
25. Woodwick, Amy L. Batiste (2002). Improving Practitioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic Competence and its Role in Human Resource Development Practice, **Vanderbilt University**. p. 1.
26. Xiaohui, Wang & N. McLean Gary (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development, **Human Resource Development Review**. Vol. 6, No. 1, p. 96-108

