Providing a human resources development model in line with organizational excellence

Alireza Soveidi[1]*-Mohammad Mohammadi[2]
Hamid Rezaiefar[3] - Mehdi Mahmoodzadeh[4]

Abstract

The present study was conducted with the aim of presenting a model of human resources development in line with organizational excellence. This study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of implementation method with a cross-sectional approach. The statistical population includes 132 people and the selected sample using Cochran's formula includes 99 managers of Iran's National Drilling Company. A questionnaire containing eight dimensions and 30 questions has been used to collect data for hypothesis testing. The validity of the questionnaire was confirmed by using the content and convergent validity methods and the reliability of the questionnaire was confirmed by calculating the Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. Partial least squares technique and Smart PLS software were used to test the hypotheses. The results of the research hypotheses test showed that the development of human resources has a positive and significant effect on the organization's culture and leadership, vision, purpose and strategy, stakeholder participation, sustainable value creation, advancing performance and transformation, strategic and operational performance, and stakeholders' perceptions.

Keywords:
organizational excellence, human resources development, sustainable value creation, stakeholder participation.

---

1. PhD student, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, d97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir
2. Assistant professor,management group,Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Mohammadi@iaubir.ac.ir
3. Assistant professor,management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir
4. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۶/۲۹ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۷/۰۴**

ارائهٔ الگوی توسعه منابع انسانی در راستای تعالی سازمانی در شرکت ملی حفاری ایران

علیرضا سویدی[۱] ـ محمد محمدی*[۲] ـ حمید رضایی‌فر[۳] ـ مهدی محمودزاده[۴]

چکیده

مطالعه حاضر با هدف ارائهٔ الگوی توسعه منابع انسانی در راستای تعالی سازمانی انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرا، توصیفی ـ پیمایشی با رویکرد مقطعی است. جامعهٔ آماری، شامل ۱۳۲ نفر و نمونه منتخب با استفاده از فرمول کوکران شامل ۹۹ نفر از مدیران شرکت ملی حفاری ایران است. برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیات از پرسشنامه‌ای شامل هشت بعد و ۳۰ سؤال استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی محتوا و همگرا و پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. برای آزمون فرضیات از تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد که توسعه منابع انسانی بر فرهنگ و رهبری سازمان، چشم‌انداز، مقصود و استراتژی، مشارکت ذینفعان، خلق ارزش پایدار، پیشبرد عملکرد و تحول، عملکرد استراتژیک و عملیاتی، برداشت ذینفعان، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلمات کلیدی: تعالی سازمانی، توسعه منابع انسانی، خلق ارزش پایدار، مشارکت ذینفعان

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.
d97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران Mohammadi@iaubir.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.،Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir

مقدمه

روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها شده و این موضوع در کنار عدم توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌های بزرگ جهانی را در خطر نابودی و اضمحلال قرار داده است. در همین راستا مهمترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، حصول به بهره‌وری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است. نکته قابل‌تأمل در این مقوله، اثر دوطرفه و تعاملی بهره‌وری سازمانی و تعالی سازمانی بر همدیگر است. به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت حصول به بهره‌وری سازمانی مستلزم حرکت به سمت تعالی و بهبود بوده و همچنین دستیابی به تعالی سازمانی منجر به بهره‌وری و بقاء سازمان می‌شود (محقر و همکاران، ۱۴۰۰). مدل تعالی سازمانی (EFQM) یک چارچوب، مدل و الگوی خودارزیابی و سنجش است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان‌ها در جهت بهبود مستمر می‌شود. این مدل به‌عنوان یکی از رویکردها و ابزارهای مدیریتی، سازمان‌ها را ارزیابی کرده و با اندازه‌گیری عملکرد آن‌ها و ارائه تصویر واقعی از فعالیت‌های سازمانی، تفاوت‌های موجود را با وضعیت مطلوب شناسایی می‌کند و باعث اقدام سازمان‌ها در جهت کاهش و از بین بردن این تفاوت‌ها می‌شود تا به سطوح عالی سازمانی دست یابند. مأموریت و هدف نهایی EFQM حمایت از مدیران به‌عنوان عامل و محرک اصلی حرکت کیفیت و همچنین یاری‌رساندن به همه شرکت‌ها جهت قرار گرفتن در مسیر افزایش بهره‌وری سازمانی است (فونسکا[1]، ۲۰۲۲).

مدیریت ممتاز و برجسته سازمان‌ها در تحقق نتایج عالی و عملکرد پایدار سازمانی همان تعالی یا سرآمدی سازمانی است. سازمان‌های متعالی، از رهبرانی با تفکر و اندیشه متعالی بهره می‌گیرند. مدل‌های سرآمدی در واقع ترکیبی از دانش و اعتقادات افراد اندیشمند در ارتباط با سرآمدی بنگاه‌های مختلف و آنچه در عمل اتفاق افتاده است، می‌باشد. ازجمله ویژگی‌های منحصربه‌فرد مدل تعالی سازمانی، طراحی متناسب آن با سطح بلوغ سازمان‌ها، سازگاری با فرهنگ ارتباطی مدیران و همخوانی با شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پیرامون محیط کار است (استویانوا[2] و همکاران، ۲۰۱۷). این مدل، محرکی برای یادگیری‌های فردی و سازمانی است؛ مسیر برتری و تعالی سازمانی، مسیر شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است این مدل جهت راهنمایی درک فاصله، بین اهداف،

1. Fonseca
2. Stoyanova

واقعیت‌ها و چشم‌انداز آرمانی یک سازمان متفکر با رهبرانی نخبه و تعالی‌اندیش است (ایمانی[1] و همکاران، ۲۰۱۸).

توسعه منابع انسانی، استفاده یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فرد یا گروه و همچنین اثربخشی کلی سازمان است. این رویکرد مدیریتی، شایستگی‌هایی را که کارکنان برای انجام مشاغل فعلی نیاز دارند، توسعه می‌دهد و از طریق برنامه‌ریزی‌های یادگیری، آن‌ها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند. توسعه منابع انسانی بر تطبیق نیازهای فرد و سازمان متمرکز است. درحالی‌که انتخاب فرد مناسب برای شغل و سپس حفظ آن‌ها همیشه موردتوجه بخش منابع انسانی بوده است، تأکید توسعه منابع انسانی بر ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان است. این امر مستلزم آن است که دپارتمان منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را ایجاد کنند که منجر به توسعه نیروی کار شود و به توسعه سازمان کمک کند (یارلستروم[2] و همکاران، ۲۰۱۸).

نکته قابل‌توجه در رابطه با توسعه منابع انسانی این است که علی‌رغم وجود حجم وسیعی از تحقیقات در این زمینه، رابطه آن با تعالی سازمانی تا حد زیادی مغفول مانده است. جستجوی نگارندگان در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی نیز آشکارا حکایت از آن دارد که تاکنون مطالعات بسیار اندکی جهت تبیین چگونگی تأثیر توسعه منابع انسانی بر تعالی سازمانی انجام شده است. در واقع علی‌رغم اهمیتی که علم مدیریت سازمان برای توسعه منابع انسانی و تعالی سازمانی قائل است؛ اما در اغلب تحقیقات پیشین، مفاهیم مذکور به‌صورت مجزا از یکدیگر موردبررسی قرار گرفته‌اند و تلاشی جدیدی برای برقراری یک لینک منطقی بین این مفاهیم انجام نشده است. از طرف دیگر، با نگاهی به مدل‌های تعالی سازمانی بالاخص مدل EFQM 2020 مشخص می‌شود که تمامی مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای تعالی سازمان تا حد زیادی به دانش، مهارت و مشارکت کارکنان سازمان بستگی دارد. بااین‌وجود، تعجب‌برانگیز است که رابطه بین توسعه منابع انسانی و تعالی سازمانی آن‌چنان‌که باید موردتوجه قرار نگرفته است. با در نظر گرفتن کمبود مطالعات جامع جهت تبیین رابطه بین تعالی سازمانی و توسعه منابع انسانی، در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر تعالی سازمانی پرداخته می‌شود. درعین‌حال باید در نظر داشت که تعالی سازمانی اگرچه مفهومی عمومی است و برای هر شرکت ــ صرف‌نظر از اندازه آن ــ اهمیت دارد؛ اما اهمیت این مقوله در صنایع مادر که دارای کارکنان زیادی بوده و عملکرد آن نیز بر بخش بزرگی از

1. Imani
2. Järlström

جمعیت تأثیر می‌گذارد، دوچندان می‌شود. لذا این پژوهش به‌صورت یک مطالعه موردی در شرکت نفت ایران انجام شد.

تعالی سازمانی به‌عنوان تلاش‌های مداوم برای ایجاد چارچوبی داخلی از استانداردها و فرآیندها تعریف می‌شود که هدف آن تعامل و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را در چارچوب انتظارات تجاری برآورده می‌کنند، است (آدیش[1] و همکاران، ۲۰۲۳). طی سالیان گذشته، ما با چالش‌هایی مانند همه‌گیری‌ها یا بحران‌های اقتصادی روبه‌رو بوده‌ایم. گذراندن زندگی یا راضی شدن با رسیدن به نیازهای اساسی دیگر کافی نیست. تنها سازمان‌هایی که برای تعالی تلاش می‌کنند می‌توانند راه‌حل‌هایی بیابند که فراتر از عملکرد عادی عمل کنند و به نتایج برجسته‌ای دست‌یافته و آن‌ها را حفظ کنند. این سازمان‌ها را الگو می‌نامیم. این سازمان‌ها همیشه به دنبال فرصت‌هایی برای بهبود و نوآوری هستند، زیرا می‌دانند که دنیا هرگز ساکن نیست (کمری و همکاران، ۱۴۰۱). برای اینکه سازمان‌ها عالی باشند، نمی‌توانند تلاش‌های خود را فقط در یک زمینه متمرکز کنند. آن‌ها باید بهره‌گیری و اثربخشی همه منابع خود را بهینه کنند. هرروز فرصت‌های جدید، فرایندهای جدید یا ابزارها و تکنیک‌های جدیدی ظاهر می‌شوند که از توسعه سازمان پشتیبانی می‌کنند (الزواتی[2] و همکاران، ۲۰۲۰).

مفاهیم اساسی تعالی چارچوب نظری است که پایه و اساس مدل تعالی سازمانی را تشکیل می‌دهد و «تعالی» را تعریف می‌کند. این چارچوب دارای هفت مفهوم کلی است که دستورالعمل‌هایی را ارائه می‌کند که هدایت‌کننده سازمان است. این مفاهیم بنیادی عبارت‌اند از: ۱. فرهنگ و رهبری سازمان، ۲. چشم‌انداز، مقصود و استراتژی، ۳. مشارکت ذینفعان، ۴. خلق ارزش پایدار، ۵. پیشبرد عملکرد و تحول، ۶. عملکرد استراتژیک و عملیاتی، ۷. برداشت ذینفعان (احمدپور و همکاران، ۱۴۰۱). استفاده از مدل EFQM این فرصت را فراهم می‌کند که کل سیستم را ببینیم، دیدگاهی کل‌نگر داشته باشیم و درک کنیم که یک سازمان، یک سیستم پیچیده و درعین‌حال سازمان‌یافته است. درست مانند جهان، یک سازمان را نباید خطی، مکانیکی و قابل پیش‌بینی دانست، بلکه آن را به‌عنوان یک سیستم سازگار، انطباق‌پذیر و پیچیده، متشکل از انسان‌های وابسته به هم در دنیای زنده پویا، بهتر درک کرد (دی ملو[3] و همکاران، ۲۰۲۱). یک سازمان گروهی است که تحت رهبری خاص جمع و ترکیب شده تا به‌عنوان یک موجودیت واحد برای یک هدف خاص عمل کند. تعالی معیاری برای عملکرد

1. Adish
2. Alzawati
3. de Melo

دائمی برتر است که از الزامات و انتظارات فراتر می‌رود بدون اینکه نقص یا ضایعات قابل‌توجهی را نشان دهد. تعالی سازمانی به پیشرفت ایجاد شده توسط بنیادی مانند مدیریت کیفیت جامع ادامه می‌دهد که در آن همه سطوح سازمان در بهبود مستمر مشارکت دارند. از این گزاره استنباط می‌شود که توسعه منابع انسانی همراستا با تعالی کل سازمان قرار دارد (سا[1] و همکاران، ۲۰۲۳).

توسعه منابع انسانی یک عامل مهم در دستیابی به اهداف و رسالت‌های هر سازمانی است. آموزش یک عنصر اساسی برای افزایش شایستگی و بهره‌وری کارکنان به‌منظور حفظ قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها است. دلیل اصلی تأکید سازمان‌ها بر آموزش کارکنان این است که از این طریق، دانش و مهارت کارکنان بر اساس الزامات شغلی توسعه یافته و مشکلات مربوط به عملکرد از بین می‌رود؛ بنابراین، پس از اتمام دوره آموزشی، کارآموزان قادر خواهند بود شرایط شغلی و خواسته‌های سازمان محل کار خود را درک کنند (جو[2]، ۲۰۱۹). برنامه‌های آموزشی معمولاً توسط شرکت‌ها برای توسعه عملکرد کارکنان انجام می‌شود و کارکنان جدید پس از استخدام نیز در این برنامه‌ها شرکت می‌کنند تا به قوانین، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت عادت کنند. این برنامه‌های آموزشی با هدف بهبود رفتار کارکنان نسبت به مقامات برتر، زیردستان و همکاران خود انجام می‌شود و آن‌ها را برای مشاغل آینده خود آماده می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، کارکنان شایسته ممکن است به سازمان در کسب یک جایگاه برتر در صنعت کمک کنند. با انجام آموزش، اعضا ممکن است بتوانند مهارت‌های لازم را برای هماهنگی با خواسته‌های شغلی به دست آورند. ارائه آموزش راهی است برای نشان دادن نحوه تعهد شرکت به کارکنان خود که به‌نوبه خود آن‌ها احساس قدردانی، چالش و رضایت بیشتری نسبت به مشاغل خود خواهند داشت؛ اما برای سازمان‌ها مناسب است که بهره‌وری و سودآوری خود را با ارائه آموزش‌های اجباری برای افزایش حداکثر ظرفیت کارکنان بهبود بخشند. این فعالیت‌های آموزشی منجر به افزایش مزیت رقابتی کارکنان می‌شود. بااین‌حال، هنگام ارائه برنامه‌های آموزشی، ضروری است که فعالیت‌های شغلی با نیازهای تیم‌ها و کارکنان فردی مطابقت داشته باشد. علاوه بر این، پس از آموزش، ممکن است مزایای عملی در محل کار مشاهده شود، به‌عنوان‌مثال، کارآموزان ممکن است بتوانند دانش و مهارت‌های جدید خود را به سایر کارکنان منتقل کنند (الحجار[3] و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Sá
2. Ju
3. EL Hajjar

سامانتا و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل کلیدی موفقیت در ادغام مفاهیم صنعت ۴/۰ و شش سیگما در راستای تعالی سازمانی پرداختند. بر اساس نتایج به‌دست آمده از این مطالعه پیمایشی مشخص شد که افزایش دانش و مهارت نیروی انسانی در کنار مدیریت تکنولوژی نقش مؤثری در این زمینه ایفا می‌کنند.

روکو و همکاران (۲۰۲۳) در قالب یک مطالعه مروری به بررسی مفهوم توسعه منابع انسانی و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن بر سایر مقوله‌های سازمانی پرداختند. در این مقاله بیان شده است که یادگیری از طریق آموزش در قلب کلیه اقدامات توسعه منابع انسانی قرار دارد. همچنین توسعه منابع انسانی مسیر اصلی برای دستیابی به تعالی سازمانی و بالندگی کل سازمان است.

دانکوا[1] و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان مفاهیم مرتبط: پر کردن شکاف بین توسعه ظرفیت و توسعه منابع انسانی انجام دادند. این مقاله مروری بر مفهوم‌سازی، اهداف، سطوح، رویکردها، ارزیابی و تحلیل تعریفی ظرفیت‌سازی ارائه می‌دهد. سپس مقایسه‌ای بین مفاهیم ظرفیت‌سازی و توسعه منابع انسانی ارائه می‌کند و شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیدی را برجسته می‌کند. این مقاله با مفاهیمی برای پژوهش و عمل توسعه منابع انسانی به‌عنوان مرتبط با ظرفیت‌سازی و فراخوانی از محققان توسعه منابع انسانی برای حمایت از عمل و سیاست ظرفیت‌سازی از طریق پژوهش و یادگیری از دست‌اندرکاران ظرفیت‌سازی از نظر درک مکانیسم‌های توسعه ملی، منطقه‌ای و جهانی به پایان می‌رسد.

الخطیب و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی نقش مشارکت نیروی انسانی در تعالی سازمانی پرداختند. این مطالعه به‌صورت موردی در شرکت‌های عمرانی کشور اردن انجام شد. نتایج بیانگر آن است که یک سازمان باید در یک محیط مشارکتی و تعالی عملیاتی سرمایه‌گذاری کند و درعین‌حال سیستمی قوی و قابل‌اعتماد ایجاد کند که بتواند فرایندهای خود را حفظ کند که منجر به اجرای روان‌تر عملیات، افزایش بهره‌وری و رسیدن به اهداف سازمان شود.

دی ملو[2] و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان تحلیل مدل تعالی سازمانی از منظر مدیریت منابع انسانی انجام دادند. این تحقیق به‌صورت یک مطالعه کیفی ـ کمی و با دعوت از ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های بزرگ صنعتی در کشور برزیل انجام شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از سطح‌بندی مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی با روش ISM مشخص شد که سبک رهبری تحول‌گرا، یادگیری و نوآوری سازمانی، تطبیق‌پذیری (سازگاری) و اثربخشی

1. Danquah
2. de Melo

دستورالعمل‌ها از بیشترین اهمیت در تعالی سازمان‌های صنعتی موردبررسی برخوردار بوده‌اند.

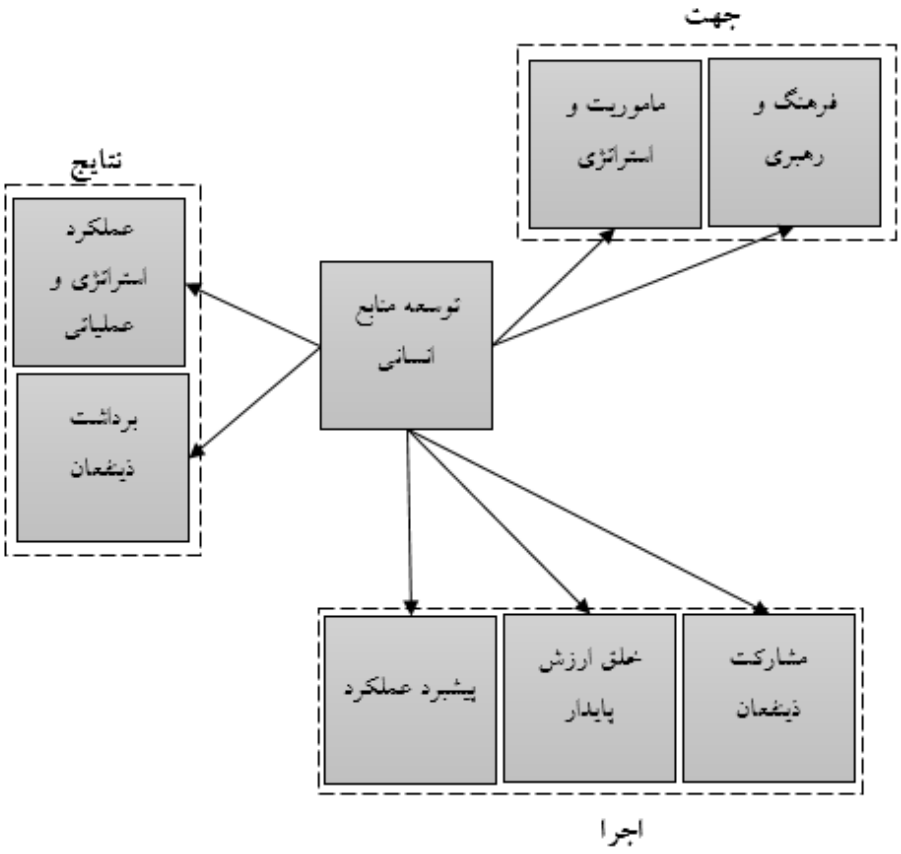
کمری و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان مدل علّی تعالی سازمانی بر اساس مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با نقش واسطه‌ای اشتیاق شغلی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که تمامی فرضیه‌های مطرح شده در پژوهش تأیید شد. مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و اشتیاق شغلی بر تعالی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارند. همچنین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی بر اشتیاق شغلی تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارند.

منزوی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان ارائۀ الگوی توسعۀ کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی در صنایع خلّاق فرهنگی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که با توجه به مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده و انجام فرایند تحلیل مضمون ابعاد شامل ۱. توسعه روحی ـ روانی کارکنان، ۲. توسعه رفتاری کارکنان، ۳. توسعه مهارتی کارکنان، ۴. توسعه تحلیلی کارکنان و ۵. توسعه حمایتی کارکنان است که در قالب یک الگوی شبکه‌ای ارائه شد.

دباغ و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی انجام دادند. عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی شناسایی شدند و سپس با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره دیمتل و فرایند شبکه عصبی فازی ارتباطات تعاملی بین عوامل اصلی و فرعی و اهمیت وزنی آن‌ها تعیین شدند. از میان عوامل، به ترتیب اولویت ۴ عامل اصلی شامل رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و انگیزه کاری و تعهد سازمانی و ۲۱ عامل فرعی ازجمله رضایت از شرایط و تسهیلات کاری، رضایت از ارزیابی عملکرد، داشتن امنیت شغلی و آرامش روانی، رضایت از ارتقای شغلی و شناسایی و قدردانی کارکنان، رضایت از آموزش و داشتن سرپرست لایق (دارای ۵۱ درصد اهمیت وزنی) هستند. نخستین نتیجه از بررسی ادبیات پژوهش این است که مسئله مدیریت منابع انسانی به‌طور عام و توسعه منابع انسانی به شکل خاص موضوعی جذاب برای بسیاری از محققان بوده و پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام شده است همچنین تعالی سازمانی نیز موردبررسی محققان مختلفی قرار گرفته است؛ اما آنچه کاملاً مشهود به نظر می‌رسد بررسی تعالی سازمانی و توسعه منابع انسانی به‌صورت مجزا بوده است و تاکنون کمتر مطالعه‌ای وجود داشته که نقش بسترسازی توسعه منابع انسانی برای دستیابی به تعالی سازمانی را برجسته کرده باشد. لذا در این پژوهش تأثیر توسعه منابع انسانی بر تعالی سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به مدل EFQM 2020 به‌عنوان یک مدل پذیرفته شده تعالی سازمانی، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر توسعه داده شده است:

- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ و رهبری سازمان دارد.
- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چشم‌انداز، مقصود و استراتژی دارد.
- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت ذینفعان دارد.
- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلق ارزش پایدار دارد.
- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر پیشبرد عملکرد و تحول دارد.
- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی دارد.
- توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر برداشت ذینفعان دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در راستای تعالی سازمانی انجام شده است.

روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع توصیفی ـ همبستگی است و با توجه به کاربرد نتایج در بهبود عملکرد سازمان، از لحاظ هدف کاربردی بوده و از لحاظ زمانی به شکل مقطعی انجام می‌شود. جامعهٔ آماری پژوهش، شامل ۱۳۲ نفر از مدیران شرکت ملی حفاری ایران هستند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه موردنیاز ۹۹ نفر محاسبه شد و از طریق روش نمونه‌برداری طبقه‌ای تصادفی، نمونه‌های نهایی انتخاب شد.

$$n = \frac{\frac{z^2pq}{d^2}}{1+\frac{1}{N}\left[\frac{z^2pq}{d^2}-1\right]} = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.5^2}}{1+\frac{1}{132}\left[\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}-1\right]} \approx 99$$

بنابراین نمونه‌ای به حجم ۹۹ نفر انتخاب شده است. طبقات انتخابی شامل واحد مدیریت عملیات حفاری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی، مدیریت تعمیرات و نگهداری، مدیریت مالی، مدیریت امور حقوقی و مدیریت خدمات بوده است.

داده‌های لازم برای پاسخ دادن به سؤالات تحقیق از طریق پرسشنامه‌ای شامل هشت بعد و ۳۰ سؤال جمع‌آوری شد. با توجه به اهداف پژوهش برای تدوین سؤالات مربوط به تعالی سازمانی از گویه‌های مربوط به مدل ای.اف.کیو.ام ۲۰۲۰ و برای سنجش توسعه منابع انسانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه در چند مرحله متوالی بر اساس نظرات خبرگان (اساتید دانشگاه و مدیران شرکت ملی حفاری ایران) بازنویسی و اصلاح شد. روایی پرسشنامه با روش صوری ـ محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. روش‌های آماری مورداستفاده در این پژوهش را می‌توان به دو دسته روش‌های آماری استنباطی و روش‌های آماری توصیفی تقسیم کرد. برای بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و از روش‌های آماری استنباطی و تکنیک حداقل مربعات جزئی برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. همچنین تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss23 و Smart PLS صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

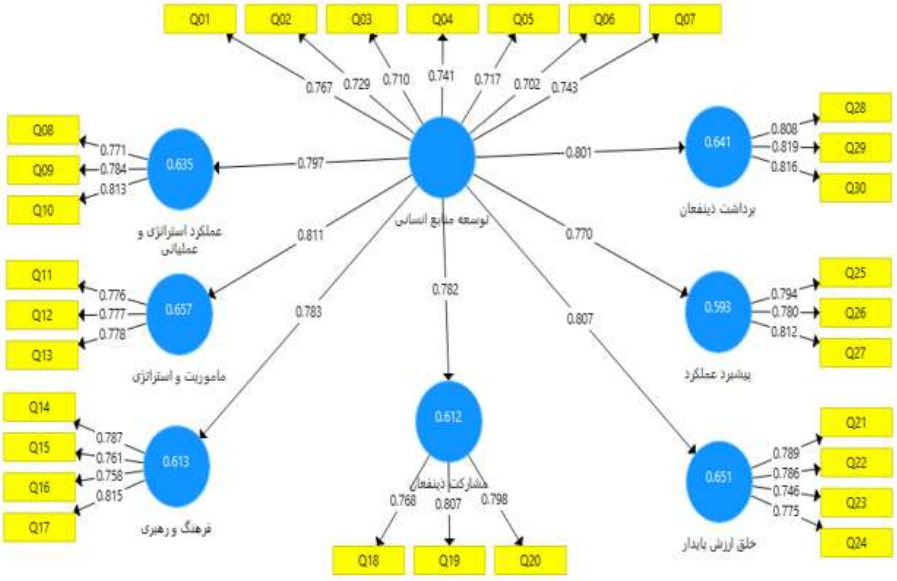
در نخستین گام از تحلیل داده‌ها، به ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. مقادیر پایایی و روایی پرسشنامه

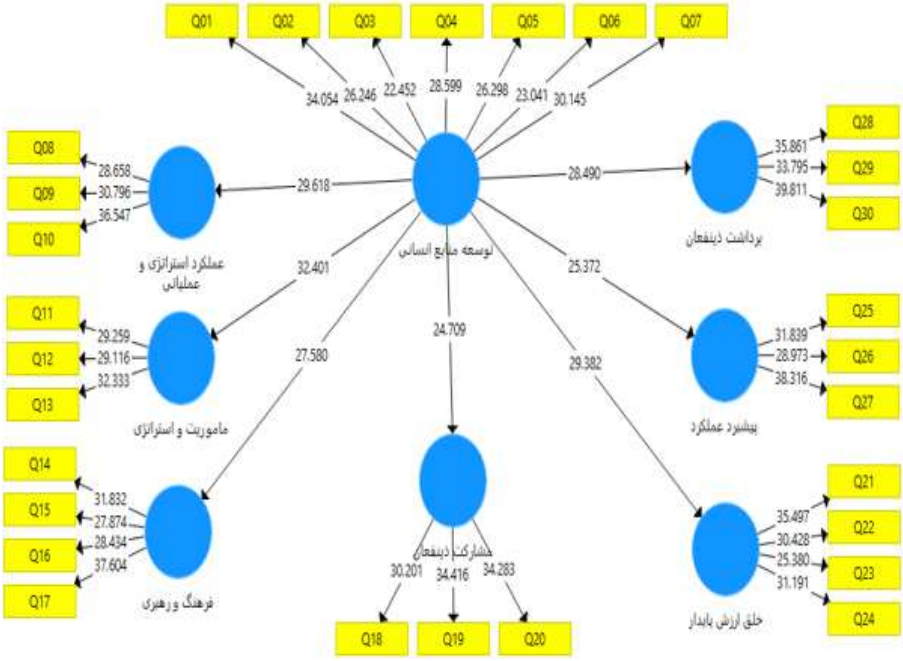
سازه	AVE	آلفای کرونباخ	(CR) پایایی ترکیبی	RHO
توسعه منابع انسانی	۰/۸۸۹	۰/۸۵۴	۰/۹۰۸	۰/۸۵۴
عملکرد و استراتژی	۰/۸۳۲	۰/۶۹۷	۰/۸۷۱	۰/۶۹۸
مأموریت و استراتژی	۰/۸۲۱	۰/۶۷۲	۰/۹۰۹	۰/۶۷۳
فرهنگ و رهبری	۰/۸۶۲	۰/۷۸۶	۰/۹۱۵	۰/۷۸۵
مشارکت ذینفعان	۰/۸۳۴	۰/۷۰۲	۰/۸۱۷	۰/۷۰۴
خلق ارزش پایدار	۰/۸۵۷	۰/۷۷۷	۰/۹۴۲	۰/۷۷۸
پیشبرد عملکرد	۰/۸۳۸	۰/۷۱۰	۰/۸۰۱	۰/۷۱۱
برداشت ذینفعان	۰/۸۵۵	۰/۷۴۶	۰/۹۴۰	۰/۷۴۶

میزان روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ به دست آمده است. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز از ۰/۷ بزرگ‌تر است. با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس یک ساختار علّی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ۲ آمده است رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است.

شکل ۱. نتایج اعتبارسنجی (تخمین استاندارد)



شکل ۳. معناداری الگو (بوت‌استراپینگ)



توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد و استراتژی عملیاتی دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد و استراتژی عملیاتی مقدار ۰/۷۹۷ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲۹/۶۱۸ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد و استراتژی عملیاتی دارد.

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مأموریت و استراتژی دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر مأموریت و استراتژی مقدار ۰/۸۱۱ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۳۲/۴۰۱ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مأموریت و استراتژی دارد.

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ و رهبری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر فرهنگ و رهبری مقدار ۰/۷۸۳ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲۷/۵۸۰ به دست آمده است که از مقدار بحرانی

۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ و رهبری دارد.

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت ذینفعان دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر مشارکت ذینفعان مقدار ۰/۷۸۲ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲۴/۷۰۹ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت ذینفعان دارد.

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلق ارزش پایدار دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر خلق ارزش پایدار مقدار ۰/۸۰۷ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲۹/۳۸۲ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلق ارزش پایدار دارد.

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر پیشبرد عملکرد دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر پیشبرد عملکرد مقدار ۰/۷۷۰ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲۵/۳۷۲ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر پیشبرد عملکرد دارد.

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر برداشت ذینفعان دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر توسعه منابع انسانی بر برداشت ذینفعان مقدار ۰/۸۰۱ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲۸/۴۹۰ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر برداشت ذینفعان دارد.

درنهایت برازش مدل بیرونی موردبررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برازش مدل ساختاری با استفاده از شاخص ضریب تعیین $(\boldsymbol{R^2})$، شاخص $(\boldsymbol{Q^2})$ و شاخص GOF استفاده شده است. **ضریب تبیین،** معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری در اینجا این است که R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زا

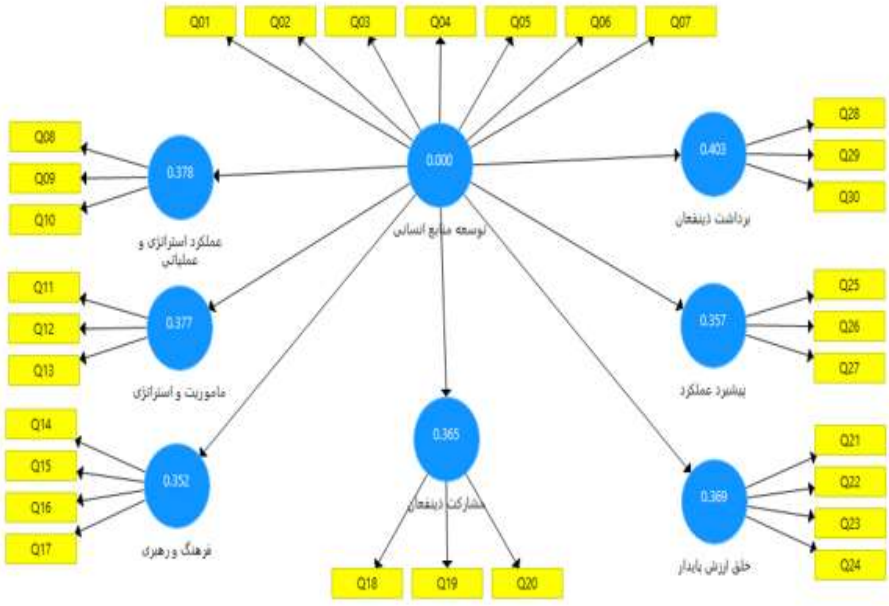
(وابسته) مدل محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هرچقدر مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است.

مقدار R^2 برای سازه عملکرد و استراتژی ۰/۸۱۲، مأموریت و استراتژی ۰/۷۴۲، فرهنگ و رهبری ۰/۷۶۱، مشارکت ذینفعان ۰/۷۰۹، خلق ارزش پایدار ۰/۸۰۳، پیشبرد عملکرد ۰/۷۷۴ و برداشت ذینفعان ۰/۷۳۶ است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن، برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

معیار استون ـ گیزر[1] یا شاخص Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. بلایندفولدینگ یک تکنیک استفاده مجدد از نمونه است. این تکنیک امکان محاسبه شاخص استون-گیزر (Q^2) را فراهم می‌کند.

اعداد مثبت نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همان‌طور که در جدول ۲ قابل‌مشاهده است این مقادیر برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت به دست آمده است. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج بزرگ‌تر از ۰/۲۵ به دست آمده است؛ بنابراین قدرت پیش‌بینی سازه‌های پژوهش به‌صورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود.

شکل ۴. شاخص برازش مدل (Q^2)



1. Stone-Geisser

جدول ۲. مقادیر Q^2

متغیر	Q^2
عملکرد و استراتژی	۰/۳۷۸
مأموریت و استراتژی	۰/۳۷۷
فرهنگ و رهبری	۰/۳۵۲
مشارکت ذینفعان	۰/۳۶۵
خلق ارزش پایدار	۰/۳۶۹
پیشبرد عملکرد	۰/۳۵۷
برداشت ذینفعان	۰/۴۰۳

شاخص GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تِننهاس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\mathrm{GOF} = \sqrt{Avg(\mathrm{Communalities}) \times \mathrm{R}^2}$$

وتزِلس و همکاران سه مقدار ۰/۰۱ - ۰/۲۵۰ - ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند.

شاخص GOF نیز ۰/۴۵۲ به دست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

آزمون فرضیه نخست نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ و رهبری سازمان دارد. رهبری مؤثر، سازمان را به هدف و چشم‌انداز خود وفادار نگه می‌دارد. به همین دلیل است که مدل EFQM از رویکرد «رهبران در هر سطح» برای اطمینان از تصمیم‌گیری قوی، مشارکت و کار گروهی در هر تیم و پروژه حمایت می‌کند. بر اساس نتیجه به‌دست‌آمده در این آزمون نیز معلوم شد که توسعه منابع انسانی بر فرهنگ و رهبری سازمان تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد. این نشان می‌دهد که توسعه منابع صرفاً مقوله‌ای مرتبط با بهبود عملکرد شغلی کارکنان نیست؛ بلکه می‌تواند کل فرهنگ سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد. مهمتر از آن، نتیجه به‌دست‌آمده اثرگذاری توسعه منابع انسانی بر رهبری سازمان را نشان می‌دهد که شاید دلیل این امر، تأثیرپذیری رهبران (در هر سطحی از سازمان) از جو و

فرهنگ توسعه‌محور کل سازمان باشد. در مطابقت با نتیجه به دست آمده، یوسلیم و همکاران (۲۰۲۲) گزارش کردند که برنامه‌های توسعه منابع انسانی یک استراتژی نه‌تنها مؤثر بر کارکنان بلکه بر مدیران و رهبران سازمان است. همچنین در مطالعه روکو و همکاران (۲۰۲۳) نیز این محققان یک رابطه دوجانبه بین فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی را مورداشاره قرار دادند که این یافته‌ها با نتیجه به‌دست‌آمده در فرضیه نخست پژوهش همسویی زیادی دارد.

آزمون فرضیه دوم نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چشم‌انداز، مقصود و استراتژی دارد. در مدل EFQM 2020، چشم‌انداز و استراتژی شامل جزءمعیارهای «تعریف مبنای وجودی و چشم‌انداز»، «شناسایی و درک نیازهای ذینفعان»، «شناخت اکوسیستم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اصلی»، «توسعه استراتژی» و «طرح‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت حاکمیت و عملکرد» است. اکنون با توجه به این معیارها به شکل بهتری می‌توان نتیجه به‌دست‌آمده در فرضیه دوم را درک کرد. توسعه منابع انسانی باعث خواهد شد که شناخت کارکنان از اکوسیستم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اصلی سازمان ارتقاء یابد. درعین‌حال از طریق برنامه توسعه منابع انسانی می‌توان درک بهتری راجع به مبنای وجودی و چشم‌اندازهای سازمانی به دست آورد. آگاهی از قابلیت‌های خود و همچنین درک اهداف کلان و چشم‌اندازهای اصلی سازمان باعث خواهد شد که عملکرد کارکنان همسویی بیشتری با مقاصد و استراتژی‌های اصلی سازمانی از خود نشان دهد و این امر بستر لازم برای بالندگی و تعالی سازمانی را فراهم می‌کند. با نگاهی به ادبیات پژوهش نیز می‌توان چنین گزاره‌ای ــ یا گزاره‌های مشابه ــ را مشاهده کرد. در مطالعه تایت (۲۰۲۲) اگرچه این محقق بر حوزه توسعه دیجیتال منابع انسانی متمرکز بوده است اما اشاره کرده است که توسعه منابع انسانی در عصر امروزی باعث درک بهتر کارکنان از توانایی‌های شخصی خود شده و سپس همین کارکنان عملکرد خود را با اهداف اصلی سازمان همراستا می‌سازند. دی ملو و همکاران (۲۰۲۱) نیز به‌درستی به این مطالب اشاره کرده‌اند که تعالی در مدیریت سازمان از مسیر توسعه و بالندگی کل کارکنان سازمان ــ و نه‌فقط مدیران ــ می‌گذرد.

آزمون فرضیه سوم نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مشارکت ذینفعان دارد. مشارکت ذینفعان شامل جزءمعیارهای «مشتریان: ایجاد روابط پایدار»، «کارکنان: جذب، مشارکت دادن، حفظ و توسعه»، «ذینفعان دولتی و کسب‌وکار ـ تأمین و حفظ حمایت مداوم»، «جامعه: کمک به توسعه، رفاه و شکوفایی» و «شرکا و تأمین‌کنندگان:

ساختن روابط و تضمین حمایت برای ایجاد ارزش پایدار» است. بر اساس شاخص‌های تعریف شده در مدل EFQM 2020 مشخص می‌شود که جذب، مشارکت دادن، حفظ و توسعه یکی از ارکان اصلی تعالی سازمانی است؛ یعنی همان چیزی که فرضیه حاضر نیز بر آن صفحه می‌گذارد. از سوی دیگر بهبود دانش، قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان از طریق برنامه‌های توسعه‌ای باعث می‌شود که نحوه مواجهه و تعامل کارکنان با مشتریان (به‌عنوان یکی از ذینفعان اصلی سازمان) بهبود چشمگیری پیدا کند. از طرف دیگر در تمامی برنامه‌های نوین توسعه منابع انسانی، توجه به منافع جامعه و به عبارت دقیق‌تر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت یکی از ارکان اصلی برای بالندگی کارکنان قلمداد می‌شود. تحت چنین شرایطی و با بهبود دیدگاه اجتماعی کارکنان از طریق توسعه منابع انسانی می‌توان انتظار داشت که چنین برنامه‌هایی نقش کلیدی در مشارکت ذینفعان ایفا کنند. مک‌دونالد و همکاران (۲۰۲۳) یکی از کنشگری‌های اصلی توسعه منابع انسانی را در بهبود روابط بین سازمان با ذینفعان در نظر گرفته‌اند. این محققان اعتقاد دارند که در غیاب برنامه‌های حساب شده توسعه منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت میسر نخواهد شد. همین‌طور، سا و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی تعالی سازمانی در راستای توسعه پایدار نیز به اهمیت توسعه منابع انسانی جهت همسویی با پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی اشاره کرده‌اند.

آزمون فرضیه چهارم نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلق ارزش پایدار دارد. ارزش‌آفرینی پایدار: شامل جزءمعیارهای «طرح‌ریزی ارزش و نحوهٔ ایجاد آن»، «ارتباطات و فروش ارزش»، «تحویل ارزش» و «تعریف و پیاده‌سازی تجربیات کلی» است. در این رویکرد، ذینفعان هم در فرایند نوآوری مشارکت داده می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر، تمامی اتکای سازمان به واحدهای R&D نیست و از خروجی‌هایی بهره‌گیری می‌شود که ظرفیت اجرای آن‌ها در داخل سازمان وجود داشته باشد. در واقع مدل EFQM 2020 و حتی نسخه‌های قدیمی‌تر تعالی به‌وضوح بر این نکته تأکید دارند که خلق ارزش پایدار و تحویل چنین ارزشی به مشتری (و سایر ذینفعان) کلید اصلی برای دستیابی به تعالی سازمانی است. خلق چنین ارزشی تنها در صورتی میسر خواهد بود که اساساً کارکنان سازمان با مفهوم ارزش پایدار و نحوه ایجاد آن آشنایی داشته باشند؛ مقوله‌ای که از طریق برنامه‌های توسعه منابع انسانی محقق خواهد شد. به‌عبارتی‌دیگر نتیجه به‌دست‌آمده در این فرضیه نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در ایجاد ارزش پایدار و عرضه آن به مشتریان سازمان تأثیر مثبت و قابل‌ملاحظه‌ای دارد. در مطابقت با نتیجه به‌دست‌آمده پیش از این ایمانی و همکاران (۲۰۱۸) گزارش کردند که توسعه منابع انسانی یکی از عواملی است که بر خلق ارزش پایدار از طریق

مشارکت با مشتریان و ذینفعان سازمانی تأثیر دارد. کریم و حسین (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی نیز به این نتیجه رسیدند که توسعه منابع انسانی نقش معنی‌داری در شکل‌گیری ارزش پایدار و عرضه آن به مشتریان سازمان ایفا می‌کند.

آزمون فرضیه پنجم نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر پیشبرد عملکرد و تحول دارد. پیشبرد عملکرد و تحول: شامل جزءمعیارهای «پیشبرد عملکرد و مدیریت ریسک»، «تحول سازمان برای آینده»، «پیشبرد نوآوری و استفاده از فناوری»، «بهره‌گیری از داده‌ها، اطلاعات و دانش» و «مدیریت دارایی‌ها و منابع» است. شاید این فرضیه یکی از واضح‌ترین حوزه‌هایی است که درهم تنیدگی توسعه منابع انسانی و تعالی سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که از شاخص‌های تعریف شده در مدل EFQM 2020 مشخص می‌شود، توسعه منابع انسانی نقشی بسیار اساسی در بهبود توانایی کارکنان در استفاده از دانش و اطلاعات، خلاقیت و نوآوری، یادگیری چگونگی استفاده از فناوری و درمجموع آماده شدن برای پذیرش تحولات سازمانی ایفا می‌کند. از طریق آموزش و یادگیری است که کارکنان اولاً به ارزش دانش و فناوری پی می‌برند و مهمتر آن‌که یاد می‌گیرند چگونه از چنین دانش و مهارت‌های تکنولوژیک برای پیشبرد اهداف سازمانی استفاده کنند. آدیش و همکاران (۲۰۲۳) بر تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهبود عملکرد دانش‌محور کارکنان اشاره کرده‌اند. به همین ترتیب مک‌دونالد و همکاران (۲۰۲۳) نیز خاطرنشان کرده‌اند که در دوره مدرن که مملو از تغییرات سریع تکنولوژیک است؛ برنامه‌های توسعه منابع انسانی عامل اصلی در همراستاسازی کارکنان با تحولات سریع امروزی است.

آزمون فرضیه ششم نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی دارد. این یافته از جنبه مدیریتی و کاربردی حائز اهمیت زیادی است چراکه نشان می‌دهد عملکرد سازمان اعم از استراتژیک یا عملیاتی به میزان دانش و مهارت‌های فنی کارکنان (که خود از طریق توسعه منابع انسانی حاصل می‌شود) بستگی دارد. با نگاهی به مدل EFQM 2020 مشخص می‌شود که عملکرد استراتژیک و عملیاتی: شامل «دستاوردهای تحقق مبنای وجودی و ایجاد ارزش پایدار»، «عملکرد مالی»، «تحقق انتظارات ذینفعان کلیدی»، «دستاورد اهداف استراتژیک»، «دستاوردها در پیشبرد عملکرد»، «دستاوردها در پیشبرد تحول» و «سنجه‌های پیشگویانه برای آینده» است. در اینجا نیز مجدداً مشخص می‌شود که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تحقق انتظارات ذینفعان کلیدی دارد و از سوی دیگر افزایش مهارت‌های فنی و دانش کارکنان به شکل بهبود عملکرد مالی سازمان

ترجمه می‌شود. از سوی دیگر نتیجه به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که برنامه‌های تحقق انتظارات ذینفعان کلیدی مسیر لازم برای آینده‌نگری و پذیرش تحولات را فراهم می‌سازد که این جنبه از توسعه منابع انسانی از لحاظ مدیریت سازمان می‌تواند حائز اهمیت زیادی باشد. تأثیرگذاری توسعه منابع انسانی بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی بعضاً در پژوهش‌های دیگر نیز مورداشاره قرار گرفته است. به‌عنوان‌مثال کریم و حسین (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند که توسعه منابع انسانی به شکل مثبتی باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. ماکوتی و همکاران (۲۰۲۲) نیز به تأثیر شگرف توسعه منابع انسانی بر عملکرد استراتژیک سازمان به‌خصوص از لحاظ عملکرد اجتماعی سازمان اشاره کرده‌اند که این یافته‌ها با نتیجه به‌دست‌آمده در فرضیه ششم این پژوهش همسویی زیادی دارد.

آزمون فرضیه هفتم نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر برداشت ذینفعان دارد. برداشت‌های ذینفعان شامل «نتایج برداشتی مشتریان»، «نتایج برداشتی کارکنان»، «نتایج برداشتی ذینفعان حاکمیتی و کسب‌وکار»، «نتایج برداشتی جامعه» و «نتایج برداشتی تأمین‌کنندگان و شرکا» است. از یک‌سو فرضیه حاضر نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی باعث بهبود ادراکات کارکنان سازمان شده و همچنین عملکرد شغلی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. از طرف دیگر برنامه‌های توسعه منابع انسانی باعث خواهد شد که برداشت سایر ذینفعان (اعم از مشتریان، جامعه، نهادهای رسمی و غیره) نیز بهبود یابد که دلیل این امر را می‌توان تأثیر توسعه منابع انسانی بر خلق ارزش پایدار و عرضه آن به ذینفعان در نظر گرفت (نتیجه فرضیه چهارم تحقیق). در برخی از تحقیقات پیشین در رابطه با توسعه منابع انسانی نیز می‌توان نتایج نسبتاً مشابهی را مشاهده کرد. الحجار و همکاران (۲۰۱۸) به این مسئله اشاره کرده‌اند که توسعه منابع انسانی به نحو مثبتی باعث بهبود برداشت‌های کارکنان یک سازمان می‌شود. همچنین یارلستروم (۲۰۱۸) نیز تأثیرگذاری توسعه منابع انسانی بر کلیه ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را مورداشاره قرار داده‌اند.

درمجموع نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی بر کلیه ابعاد تعالی سازمانی تأثیر دارد. این ابعاد در مدل EFQM 2020 شامل جهت (فرهنگ و رهبری، چشم‌انداز، مقصود و استراتژی)، اجرا (مشارکت ذینفعان، خلق ارزش پایدار، پیشبرد عملکرد و تحول) و نتایج (عملکرد استراتژیک و عملیاتی و برداشت ذینفعان) تأثیرگذار است. با عنایت به شاخص‌های تعریف شده در مدل تعالی سازمانی، نگارندگان این مقاله اعتقاد دارند که توسعه منابع انسانی نه‌تنها تأثیر مثبتی بر تعالی سازمانی دارد؛ بلکه نوعی درهم‌تنیدگی بین توسعه منابع انسانی و تعالی سازمانی وجود دارد؛ چراکه برخی از شاخص‌های تعریف شده

در مدل EFQM 2020 در واقع همان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی هستند که می‌توان برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفت. با عنایت به نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- سرپرستان واحدهای سازمان می‌توانند در فواصل زمانی معین، بازخوردهایی از سیاست‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی را فراهم نموده و در اختیار مدیران ارشد قرار دهند.

- می‌توان در سیستم ترفیع شغلی کارکنان، به میزان مشارکت آن‌ها در برنامه‌های توسعه منابع انسانی (به‌عنوان‌مثال حضور فعالانه در کارگاه‌های آموزشی و غیره) توجه نمود.

- کلیه برنامه‌های توسعه منابع انسانی در شرکت، متناسب با استراتژی‌های بلندمدت این سازمان باشد.

- تعریف معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس مأموریت و چشم‌انداز سازمان از دیگر پیشنهادات قابل‌ارائه در رابطه با ارزیابی عملکرد است.

- برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناسب برای آموزش به کارکنان در سطوح مختلف تا از این طریق بتوان سطح مهارت‌های فنی کارکنان را بهبود بخشید.

- استفاده از سبک رهبری خیرخواهانه برای نهادینه‌سازی عواملی چون توسعه شخصی در کارکنان.

- استفاده از سیستم مربیگری برای آموزش مهارت‌های خودکنترلی و خودشناسی به کارکنان.

- استفاده از مشاوران روان‌شناسی شغلی جهت ارائه مشاوره به کارکنان می‌تواند راهکار مناسبی برای توسعه معطوف به خود در نظر گرفته شود.

منابع

احمدپور، مرضیه، جهانیان، رمضان و ایران‌نژاد، پریسا. (۱۴۰۱). بررسی تعالی هوش سازمانی در سازمان‌های آموزش‌وپرورش بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (مطالعه‌ای موردی). *فصلنامه تعالی تعلیم و تربیت و آموزش*، ۱(۱)، ۵۶-۶۹.

دباغ رحیم، رئیسی دیبا، علی خانلوی صانع (۱۳۹۹). بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (موردمطالعه شرکت توزیع برق آذربایجان شرقی). *نشریه کیفیت و بهره‌وری صنعت برق ایران*. ۹ (۴): ۸۳-۹۹

کمری، افسانه، شریعتی، فرهاد و شاهمحمدی، انور. (۱۴۰۱). مدل علّی تعالی سازمانی بر

اساس مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با نقش واسطه‌ای اشتیاق شغلی. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۳(۳)، ۱۰۱-۱۲۰.

محقر، علی، اصغری‌زاده، عزت‌الله، قدسی‌پور، سید حسن و ثمررخی، امیر. (۱۴۰۰). ارائه مدل مفهومی تأثیر استراتژی‌های مدیریت تولید و عملیات بر مزیّت رقابتی پایدار در صنعت خودرو ایران (موردمطالعه: شرکت‌های خودروسازی تهران). *مدیریت بهره‌وری*، ۱۵ (۱ (۵۶) بهار)، ۱۶۳-۱۸۷.

منزوی ایلیا، سید مهدی شریفی و فرشته امین، (۱۴۰۱)، «ارائهٔ الگوی توسعهٔ کارکنان مبتنی‌بر رویکرد شناختی در صنایع خلّاق فرهنگی (موردمطالعه: سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران)»، *آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۳۵، ۱-۲۲

Adish, M. A., Alikhan Gorgani, R., & KiaKojouri, K. (2023). Organizational Excellence Status of Iranian Hospitals with Emphasis on EFQM Model: A Meta-Analysis Study. *Journal of Police Medicine*, *12*(1), 1-22.

Alzawati, O. K., Bashir, H., & Alsyouf, I. (2020). Modelling and analyzing of critical success factors for implementing UAE's Government Excellence Model in the public sector: an ISM and Fuzzy-MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, *11*(6), 1107-1132.

Danquah, J. K., Crocco, O. S., Mahmud, Q. M., Rehan, M., & Rizvi, L. J. (2022). Connecting concepts: bridging the gap between capacity development and human resource development. *Human Resource Development International*, 1-18.

de Melo, F. J. C., & de Medeiros, D. D. (2021). Applying interpretive structural modeling to analyze the fundamental concepts of the management excellence model guided by the risk-based thinking of ISO 9001: 2015. *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal*, *27*(3), 742-772.

EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the factors that affect employee training effectiveness: A Case Study in Bahrain. *Sage Open*, *8*(2), 2158244018783033.

El Khatib, M., Kherbash, A., Al Qassimi, A., & Al Mheiri, K. (2022). How Can Collaborative Work and Collaborative Systems Drive Operational Excellence in Project Management?. *Journal of Service Science and Management*, *15*(3), 297-307.

Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(9-10), 1011-1038.

Imani, M. R., Nazem, F., & Karimzadeh, S. (2018). Identifying Dimensions of Organizational Excellence with Emphasis on EFQM Model in Islamic Azad University. *Educational Administration Research*, *9*(36), 177-205.

Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective.

Journal of Business Ethics, 152(3), 703-724.

Ju, B. (2019). The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development. *European Journal of Training and Development*.

Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *7*(3/25), 307-322.

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Taylor & Francis.

Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, *31*(5), 2068-2081.

Rocco, T. S., Plakhotnik, M. S., McGill, C. M., Huyler, D., & Collins, J. C. (2023). Conducting and writing a structured literature review in human resource development. *Human Resource Development Review*, *22*(1), 104-125.

Sá, J. C., Oliveira, A. R., Carvalho, J. D., Santos, G., & Silva, F. (2023). A New Conceptual Model for Excellence in Business Towards Sustainable Development. *Quality Innovation Prosperity*, *27*(2), 33-60.

Samanta, M., Virmani, N., Singh, R. K., Haque, S. N., & Jamshed, M. (2023). Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and Industry 4.0 for organizational excellence. *The TQM Journal*.

Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, *10*(1), 23-29.

Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?. *Human Resource Development International*, *25*(1), 87-103.

Yuslem, N., Sugianto, S., & Ichsan, R. N. (2022). The human resource development strategies in improving employee performance in cooperatives. *Jurnal Akta*, *9*(3), 270-289.