



Congruence Analysis of Competency-Based Human Resource Individual Development Models: A Multi-Case Study of Iran Khodro Industrial Group

 Ghodratollah Talaie ¹

Research Paper

Received:
2024/10/19
Revised:
2024/12/21
Accepted:
2025/01/01
Published:
2025/09/22

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

This research was conducted using a multi-case study method. The purpose of conducting a case study in this research is to test, adapt and localize the model obtained in the previous stage of the research (the previous stage is a systematic literature review of the individual development program, the result of which was published in my previous article), so the design of the case study In this research, it is an explanatory design. Blatter and Harold homogeneity analysis approach was used for data analysis. The first to fourth study cases are Iran Khodro, Iran Khodro Diesel, Isaco and Sapco, respectively. In this research, data was collected through the review of relevant documents and two stages of interviews, open and then structured. Participants were selected purposefully. The data of each case was analyzed with the help of Atlas TI9 software. . After coding, four models of individual development of competence-oriented human resources were formed in the studied companies. Examples of congruence and degree of congruence of each of the models obtained in the case study with the model developed in the systematic literature review were examined. The amount of inconsistency, cases of inconsistency and the cause of their inconsistency were also reported. Finally, a desirable and unique personal development program model needed for the success of the Iranian automobile industry was designed." this is an abstract of article please rewrite and improve it..

Keywords: Congruence Analysis, individual development of human resources, competence, multi-case study.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.5.9

1. Graduated with a PhD in Public Human Resources Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
g.talaei1388@gmail.com

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۳/۰۷/۲۸
تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۱۰/۰۱
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۱۰/۱۲
تاریخ انتشار:
۱۴۰۴/۰۶/۳۱شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.5.9

۱. فارغ التحصیل دکتری مدیریت دولتی منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

g.talaei1388@gmail.com

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial توزیع شده است.

تحلیل تجانس مدل‌های توسعه فردی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:
مطالعه چند موردی در گروه صنعتی ایران خودروقدرت اله طلایی^۱

چکیده

این پژوهش به روش مطالعه چندموردی انجام شد. دلیل انجام مطالعه موردی، ارزیابی، تطبیق و بومی‌سازی مدلی است که در مرور سیستماتیک ادبیات برنامه توسعه فردی به‌دست آمده است. بنابراین طرح مطالعه موردی در این پژوهش طرح تبیینی است. تجزیه تحلیل اطلاعات، به روش تحلیل تجانس روش بلاتر و هارولد انجام شده است. موردهای مطالعه اول تا چهارم به ترتیب شرکت ایران‌خودرو، ایران‌خودرو دیزل، ایساکو و ساپکو هستند. در این پژوهش، داده‌ها از طریق بررسی اسناد و مدارک مربوطه، هم‌چنین دو مرحله مصاحبه، به‌صورت باز و سپس ساختاریافته، جمع‌آوری گردید. مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌های هر یک از موردهای مطالعه با کمک نرم‌افزار اطلس تی آی ۹ تحلیل شد. پس از کدگذاری، چهار الگوی توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در شرکت‌های مورد مطالعه شکل گرفت. مصادیق تجانس و میزان تجانس هر یک از مدل‌های به‌دست‌آمده در مطالعه موردی با مدل توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند ادبیات، بررسی شد. میزان عدم تجانس، موارد عدم تجانس و علت عدم تجانس آن‌ها نیز گزارش داده شد. در نهایت یک الگوی برنامه توسعه فردی مطلوب و منحصر به فرد مورد نیاز برای موفقیت صنعت خودرویی ایران طراحی شد.

کلیدواژه‌ها: تحلیل تجانس؛ توسعه فردی منابع انسانی؛ شایستگی؛ مطالعه چند موردی

مقدمه و بیان مسئله

وجود فناوری های نوین، سازمان ها را ملزم می سازد تا تیم های توسعه منابع انسانی را تشکیل دهند تا به نیازهای متغیر پاسخ دهند. این امر به آن ها کمک می کند تا در شرایط رقابتی شدید نه تنها به بقای خود ادامه دهند، بلکه بتوانند شکوفا شوند (رتنیم، دوی^۱، ۲۰۲۳). سازمان ها با سرمایه گذاری در توسعه مهارت ها، دانش و توانایی های کارکنان خود می توانند اطمینان حاصل کنند که نیروی کارشان به خوبی برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان آماده است (پاراجولی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). این فرآیند شامل اجرای برنامه های یادگیری و توسعه، فراهم کردن فرصت های رشد و پیشرفت، و ترویج فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر است. علاوه بر این، توسعه منابع انسانی نقش کلیدی در ایجاد نیروی کار قوی و متعهد دارد (ردی^۳، ۲۰۱۷). درحالی که جذب یا خرید نیروی کار از خارج ممکن است در شرایط خاص مفید باشد، اما پرورش استعدادها از داخل سازمان مزایای بلندمدت و مؤثرتری به همراه دارد (رتنیم، دوی، ۲۰۲۳). پیشرفت های فناوری به سازمان ها این امکان را می دهد که داده های مربوط به نیروی کار خود را جمع آوری و تحلیل کنند، که به آن ها کمک می کند تا تصمیمات بهتری در زمینه مدیریت استعداد و توسعه سازمانی اتخاذ کنند (بنتون^۴، ۲۰۱۹). بنابراین، یکی از اهداف اصلی توسعه منابع انسانی همسویی اهداف فردی و سازمانی است (ردی، ۲۰۱۷) زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان برای توسعه آن ها سرمایه گذاری می کند، احتمالاً با ذهنیتی فعالانه به کار خود ادامه می دهند و به دنبال فرصت هایی برای ارائه راه حل های نوآورانه و پیشبرد موفقیت سازمان هستند. این امر در نهایت به افزایش بهره وری و نوآوری منجر می شود (اورسانو و همکاران^۵، ۲۰۲۲). در نتیجه، برنامه های مؤثر توسعه فردی می توانند به کارکنان کمک کنند تا مسیرهای شغلی خود را به خوبی طی کنند و اهداف شخصی خود را با اهداف استراتژیک سازمان هماهنگ کنند، که این امر برای تقویت تعهد و رضایت بلندمدت آن ها بسیار حائز اهمیت است (بالرستروز رودریگز^۶ و همکاران، ۲۰۲۰).

1. R1atnam & Devi

2. Parajuli

3. Reddy

4. banton

5. Aversano

6. Ballesteros-Rodríguez

امروزه تحقیقات در حوزه توسعه منابع انسانی به سطوح گوناگونی از جمله فردی، میان فردی و سازمانی توجه دارد. این پژوهش به تحلیل توسعه منابع انسانی در سطح فردی می‌پردازد و بر این نکته تأکید می‌کند که این توسعه باید بر مبنای مدل شایستگی سازمان انجام شود. از طرفی الگوی شایستگی به‌عنوان راهنمایی برای فرآیند توسعه فردی عمل می‌کند و انگیزه اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در این حوزه است. با این حال، بسیاری از مدل‌های موجود در این زمینه به نقش الگوی شایستگی سازمان توجه نکرده‌اند که این موضوع به‌عنوان یک خلأ نظری در نظر گرفته می‌شود.

همچنین در نظام اقتصادی جمهوری اسلامی، توجه ویژه‌ای به تقویت صنایع، به‌ویژه صنعت خودرو، معطوف شده است. شرکت ایران‌خودرو به‌عنوان بزرگ‌ترین خودروساز کشور، با چالش‌های متعددی از جمله تغییرات سریع محیطی و رقابت‌های داخلی و خارجی مواجه است. بنابراین، توسعه کارکنان در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با این حال، بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که در ایران‌خودرو، تحقیقی در زمینه سنجش سرمایه‌های فکری و شناسایی ابعاد توسعه مدیران صورت گرفته است، اما در هیچ‌یک از این مطالعات به توسعه فردی توجه نشده است. همچنین، پژوهشی با رویکرد شایسته‌محوری در زمینه توسعه فردی منابع انسانی در ایران‌خودرو یا سایر شرکت‌های خودروسازی انجام نشده است. و این خود دلیلی دیگر برای انجام تحقیق در حوزه توسعه منابع انسانی صنعت خودروسازی به شمار می‌رود.

همچنین بر اساس مصاحبه‌ها با مدیر مرکز آموزش ایران‌خودرو گزارش‌های عملکرد سالانه، مشخص شده است که آموزش‌ها غالباً بر اساس احساس نیاز انجام می‌شوند و ممکن است پس از صرف زمان، نیازها تغییر کنند. برخی آموزش‌ها نیز بر اساس برنامه‌ریزی ارتقای کارکنان و با توجه به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ (سیستم مدیریت مؤثر فرآیند آموزش) طراحی و اجرا می‌شوند، اما این استانداردها به‌طور کلی تنظیم شده و شرایط خاص شرکت را در نظر نمی‌گیرند. بنابراین، وجود یک دستورالعمل یکپارچه و بومی که مبتنی بر نیازها و شرایط خاص شرکت و در راستای استراتژی شرکت باشد، ضروری است.

تمامی مراحل این تحقیق بر اساس شرایط و نیازهای فعلی شرکت ایران خودرو طراحی شده است. در سطوح کلان مدیریتی، چه در زمینه نظری و استراتژیک و چه در سطح عملیاتی، وجود یک مدل توسعه منابع انسانی به عنوان مبنای یکپارچگی ضروری است.

بر همین اساس این سؤال مطرح است که مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد شایسته محوری در گروه صنعتی ایران خودرو به چه صورت است؟ میزان تجانس مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در ایران خودرو در مقایسه با چارچوب نظری به دست آمده از مرور ادبیات نظام مند چگونه است؟ و به طور کلی مدل توسعه منابع انسانی بومی باید دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی باشد تا چالش‌های موجود را برطرف سازد؟

توسعه منابع انسانی

توسعه کارکنان فراتر از صرفاً تشویق به یادگیری مداوم و آموزش است. این فرآیند شامل یک مأموریت جامع‌تر برای پرورش نیروی کاری پویا است که قادر به تفکر نوآورانه و همکاری مؤثر باشد و در نهایت به سلامت و کارایی کلی سازمان کمک کند (وردیازوتی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). توسعه سازمانی به عنوان یک مفهوم وسیع، شامل برنامه‌ریزی، گسترش، مدیریت و بهبود اثربخشی و رفاه کلی یک سازمان از طریق مجموعه‌ای از اقدامات برنامه‌ریزی شده است (شکری^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). این فرآیند نه تنها به کیفیت‌های فیزیکی و روانی افراد محدود نمی‌شود، بلکه جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی زندگی سازمانی را نیز در برمی‌گیرد. میزان اثربخشی یک سازمان به طور مستقیم تحت تأثیر اجرای این برنامه‌های عملیاتی قرار دارد. در میان تعاریف مختلف توسعه منابع انسانی، هدف مشترک آن استفاده از منابع انسانی برای موفقیت افراد و سیستم‌های سازمانی است و در نهایت هدف توسعه منابع انسانی بهبود است (اچ تی ام و تی تی^۳، ۲۰۲۱). توسعه منابع انسانی به عنوان عامل اصلی سودآوری سازمان شناخته می‌شود و به کمک آن می‌توان از تمامی منابع خلاقیت در سازمان بهره‌برداری کرد (نگوین^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). توسعه منابع انسانی به عنوان یک چارچوب جامع تعریف می‌شود که هدف آن حداکثر کردن استفاده از منابع انسانی، همسو کردن آرمان‌های فردی با اهداف سازمانی و پرورش فرهنگ همکاری و

1. Werdhiastutie

2. Shukree

3. H.T.M & T.T

4. Nguyen

سلامت در نیروی کار است (گنزالس استبان^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، رشد فردی کارکنان نقش حیاتی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند. برنامه‌های توسعه کارکنان که بر اساس نیازها و شرایط خاص سازمان طراحی می‌شوند، می‌توانند منافع قابل توجهی برای فرد و کل سازمان به همراه داشته باشند.

توسعه فردی منابع انسانی

در دنیای کسب و کار سریع‌الوقوع امروز، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای ارزش سرمایه‌گذاری در رشد شخصی و حرفه‌ای کارکنان خود را درک می‌کنند (یاداو^۲، ۲۰۲۳). یکی از تصورات غلط اساسی این است که توسعه منابع انسانی صرفاً معادل آموزش و توسعه است. درواقع، اهداف اصلی توسعه منابع انسانی شامل پرورش ذهنیت سازنده و شخصیت کلی کارکنان، ارتقای سلامت، فرهنگ و اثربخشی سازمانی و توسعه روابط انسانی پویا و به‌طور کلی توسعه فردی منابع انسانی است (ردی، ۲۰۱۷). در نهایت، توسعه فردی منابع انسانی می‌تواند تأثیر چشمگیری بر اثربخشی و عملکرد کلی سازمان داشته باشد. یکی از استراتژی‌های کلیدی برای توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو سایر سازمان‌ها این است که با کارکنان به‌عنوان سرمایه فکری برخورد شود و توسعه منابع انسانی در تمام فرآیندهای توسعه گنجانده شود (فو تراکل^۳، ۲۰۱۴). این می‌تواند شامل ایجاد حس روحیه تیمی، بهبود فرهنگ سازمانی و اثربخشی، و تولید اطلاعات منابع انسانی نظام‌مند باشد (ردی، ۲۰۱۷). اگرچه این رویکرد ممکن است چالش‌های اخلاقی و عملی را در سازمان‌هایی ایجاد کند که به منابع مالی خارجی وابسته هستند، اما مزایای سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان برای موفقیت بلندمدت سازمان بسیار مهم است. فرآیندهای برنامه توسعه فردی ممکن است از نظر ظاهری و کاربرد متفاوت باشند، اما به‌طور کلی شامل سه مرحله است: (۱) ارزیابی خودکارآمدی، (۲) تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت حرفه‌ای و شغلی، و (۳) طراحی استراتژی برای دستیابی به این اهداف (هیلل^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). از طرفی، یکی از جنبه‌های حیاتی مدیریت منابع انسانی، توسعه کارکنان بر اساس شایستگی‌های فردی آن‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز سازمان است. با ارزیابی شایستگی‌های کارکنان و مقایسه آن‌ها با شایستگی‌های موردنظر، سازمان‌ها می‌توانند

1. González-Esteban

2. Yadav

3. Phutrakhul

4. Hillel

شکاف‌ها را شناسایی کرده و برنامه‌های توسعه‌ای متناسب برای رفع آن‌ها طراحی کنند (گانی و سلیم^۱، ۲۰۲۰).

شایستگی

شایستگی به ویژگی‌های اساسی یک فرد اشاره دارد که شامل ویژگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی است که به عملکرد شغلی برتر کمک می‌کنند (اوویی^۲، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر، طیفی از مهارت‌ها، دانش ویژگی‌هایی که نه تنها برای عملکرد فردی ضروری هستند، بلکه برای دستیابی به اهداف سازمانی نیز ضروری بوده و در نتیجه اثربخشی و سازگاری کلی را در یک محیط رقابتی افزایش می‌دهند (بالستروز و رودریگز، ۲۰۲۰).

اهمیت شایستگی‌ها در توسعه منابع انسانی چندبعدی است. اولاً، شایستگی‌ها به عنوان یک چارچوب راهنما برای سازمان‌ها در شناسایی مهارت‌ها و دانش خاص مورد نیاز برای نیروی کار خود جهت برتری در نقش‌های مربوطه عمل می‌کنند و امکان استخدام هدفمند، آموزش و ابتکارات توسعه را فراهم می‌سازند (اوتو^۳، ۲۰۱۸). این رویکرد هدفمند نه تنها نیروی کار را با اهداف استراتژیک سازمان همسو می‌کند، بلکه فرهنگ بهبود مستمر را با اطمینان از اینکه کارکنان دارای ابزارها و شایستگی‌های لازم برای انطباق با تقاضاها و چالش‌های در حال تغییر در محیط کار هستند، پرورش می‌دهد (والدس، لکاروز^۴، ۲۰۲۳). علاوه بر این، تأکید بر توسعه شایستگی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا روشی دقیق برای ارزیابی عملکرد کارکنان در برابر معیارهای تعیین شده ایجاد کنند، که یک رویکرد نظام‌مند برای اندازه‌گیری و افزایش اثربخشی نیروی کار را ممکن می‌سازد، که برای حفظ بهره‌وری بالا و رشد سازمانی در محیط پویای امروزی حیاتی است (موریتزن و آپستراپ^۵، ۲۰۲۰). شایستگی‌ها صرفاً فهرستی از مهارت‌ها نیستند، بلکه یک تعامل پویا از ابعاد رفتاری هستند که عملکرد مؤثر را پایه‌ریزی می‌کنند (بالستروز و رودریگز^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). شایستگی‌ها، ویژگی‌های کل گرایانه‌ای است که در

1. Gani, Salim

2. Owoeye

3. Otto

4. Valdés & Lecaros

5. Mouritzen & Opstrup

6. Ballesteros-Rodríguez

طول زمان برای برآوردن نیازهای سازمانی و ایجاد موفقیت می‌توان اصلاح نمود و پرورش داد (گنزالز استبان^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

توسعه فردی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

ماهیت در حال تغییر سازمان‌ها و الزامات مهارتی که با آن مواجه هستند، نیاز به انتقال از آموزش‌های مبتنی بر برنامه‌ریزی سنتی به رویکردی مبتنی بر شایستگی برای توسعه کارکنان را ضروری کرده است (هاوس، تیلور^۲، ۲۰۲۰). این تغییر بر اهمیت کسب مهارت‌های خاص تأکید می‌کند که به‌طور مستقیم با اهداف سازمانی هم‌راستا بوده و اثربخشی حرفه‌ای کارکنان را در شرایط واقعی افزایش می‌دهد (یاداو^۳، ۲۰۲۳). یک طرح توسعه فردی مبتنی بر شایستگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که شایستگی‌های حیاتی مورد نیاز برای موفقیت در نقش‌های خاص را شناسایی کرده و سپس با کارکنان برای توسعه این شایستگی‌ها از طریق آموزش هدفمند، راهنمایی و تجارب عملی همکاری کنند. این چارچوب نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کند، بلکه فرهنگ یادگیری و سازگاری مداوم را نیز تقویت می‌سازد که در دنیای کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر امروز ضروری است (زایکا^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). علاوه بر این، ادغام برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر شایستگی در شیوه‌های سازمانی به هم‌راستایی شایستگی‌های فردی با استراتژی‌های گسترده‌تر سازمانی کمک می‌کند و در نتیجه عملکرد کلی را بهبود بخشیده و نیروی کار ماهرتری را پرورش می‌دهد که می‌تواند به‌طور مؤثر پیچیدگی‌های چشم‌اندازهای تجاری مدرن را مدیریت کند (اورسانو^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). این رویکرد نه تنها توسعه شخصی کارکنان را تسهیل می‌کند، بلکه به‌عنوان ابزاری حیاتی برای سازمان‌ها عمل می‌کند تا شکاف بین برنامه‌های آموزشی و نیازهای واقعی محل کار را پر کنند و بدین ترتیب نیروی کار شایسته‌تری را تضمین نمایند که برای پاسخگویی به تقاضاهای صنعت و کمک به اهداف استراتژیک سازمان آماده شده است (شارما^۶، ۲۰۲۳). مؤلفه‌های برنامه‌ریزی توسعه فردی شامل نیازهای مرتبط با علم و مهارت کارکنان (نیازهای یادگیری)، نتایج مورد انتظار پس از اتمام مراحل توسعه (نتایج مورد

1. González-Esteban

2. Howes & Taylor

3. Yadav

4. Zaika

5. orsano

6. Sharma

انتظار)، نوع توسعه مورد نیاز برای برآورده کردن الزامات شایستگی سازمان (فعالیت‌های یادگیری برای تأمین شایستگی‌ها)، طرف‌های درگیر (مسئولیت‌های یادگیری) و همچنین زمان لازم برای انجام مراحل توسعه توسط کارمند (زمان‌بندی) است (رحمه اله، دزیانا^۱، ۲۰۱۹).

روش پژوهش

وجود کارکنان ماهر به یک ضرورت استراتژیک برای موفقیت در اقتصاد جهانی تبدیل شده است (زایکا^۲ و همکاران، ۲۰۲۲) به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها در سطح جهانی به اجرای برنامه‌های توسعه فردی منابع انسانی پرداخته‌اند. بررسی الگوهای موجود در این زمینه می‌تواند به رفع چالش‌های الگوی توسعه فردی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران کمک کند. در این پژوهش، ابتدا به جمع‌آوری و بررسی الگوهای توسعه فردی منابع انسانی سازمان‌ها در پژوهش‌های پیشین پرداخته شد. این مطالعه مرور نظام‌مند ادبیات طی چندین ماه انجام شد و از روش (هیلل و همکاران، ۲۰۲۰) اقتباس گردید. در نهایت، ۳۷ پژوهش به‌طور عمیق موردبررسی قرار گرفت که این فاز از تحقیق منجر به خلق یک الگوی جدید و جامع گردید که شامل مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عناصر الگوی توسعه فردی منابع انسانی است. نتایج این پژوهش در مقاله قبلی این جانب منتشر شده است.

اکنون در فاز دوم این پژوهش، الگوی توسعه فردی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی از طریق مطالعه‌ی چند موردی طرح تبیینی در چند شرکت زیرمجموعه گروه صنعتی ایران‌خودرو به دست خواهد آمد. دلیل انجام مطالعه موردی، ارزیابی و تطبیق مدل توسعه فردی به‌دست‌آمده از مرور نظام‌مند ادبیات است و همچنین بومی‌سازی آن برای شرایط خاص. بنابراین طرح مطالعه موردی در این پژوهش طرح تبیینی است. پس از کدگذاری، چهار الگوی توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در شرکت‌های مورد مطالعه شکل گرفت. پس از آن، مدل‌های به‌دست‌آمده با مدل استخراج‌شده از مرور نظام‌مند ادبیات با روش تحلیل تجانس، مقایسه خواهد شد. تحلیل تجانس روشی از تحلیل متن است که الگوها و روابط بین کلمات را در یک متن مشخص، بررسی می‌کند (کیویو^۳، ۲۰۲۰). تحلیل تجانس ابزار ارزشمندی برای محققان مطالعه موردی ارائه می‌کند، که

1. Rahmatillah & Desiana

2. Zaika

3. Qu

برای کشف بینش‌های ظریف، شناسایی روابط پنهان، و افزایش عمق تحلیل در بررسی پدیده‌های پیچیده دنیای واقعی مفید است (فابریگز فترز^۱، ۲۰۱۹). طی جداولی کدهای متجانس میزان تجانس و دلیل تجانس ذکر می‌شود سپس طی جداولی و کدهای نامتجانس هر مقوله از دو مدل مورد مقایسه، ذکر شده و میزان عدم تجانس، موارد عدم تجانس و علت عدم تجانس آن‌ها گزارش داده خواهد شد. سپس طی جدولی یک مقایسه کلی میان موردهای مطالعه در مقوله‌های حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات انجام خواهد شد. در ادامه به بررسی تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه برنامه توسعه فردی پرداخته تا در جدولی دیگر این پژوهش‌ها با پژوهش حاضر مقایسه شود. در نهایت، از این مقایسه‌ها، یک الگوی مطلوب برای توسعه فردی منابع انسانی مبتنی بر چارچوب شایستگی در صنعت خودروسازی ایران طراحی خواهد شد که می‌تواند به بهبود فرآیندهای توسعه فردی در این صنعت کمک کند.

منطق انتخاب مطالعه موردی طرح تبیینی: مطالعه موردی به سه روش اکتشافی، توصیفی و تبیینی انجام می‌شود. (یین^۲، ۲۰۰۳) هدف از انجام این پژوهش مطالعه عمیق و همه‌جانبه شرکت‌های موردنظر و کشف الگوی برنامه توسعه فردی آن‌ها و سپس، آزمودن، انطباق و بومی‌سازی مدل به دست آمده در مرحله قبلی پژوهش است بنابراین روش مطالعه موردی طرح تبیینی اتخاذ شد.

منطق انتخاب رویکرد تحلیل تجانس: در یک مطالعه موردی با طرح تبیینی، سه رویکرد مختلف برای تحلیل اطلاعات وجود دارد: رویکردهای کوواریانسی، ردیابی فرآیند و تحلیل تجانس (بلاتر و هارولد^۳، ۲۰۱۲). در مطالعه بلاتر و هارولد، ۲۰۱۲ طی جدولی خصوصیات پژوهش‌هایی که باید هر یک از این رویکردها را اتخاذ کنند شرح داده شده است با توجه به این پژوهش دلایل انتخاب رویکرد تحلیل تجانس به شرح زیر است:

۱- هدف پژوهش حاضر مقایسه شایستگی مدل مشخص از منظر جامعیت و قدرت تبیین با سایر مدل‌هاست.

۲- تمرکز بر نظریه‌های جامعی که با یکدیگر رقابت و یا مکمل یکدیگرند است.

1. Fàbregues & Fettes

2. Yin

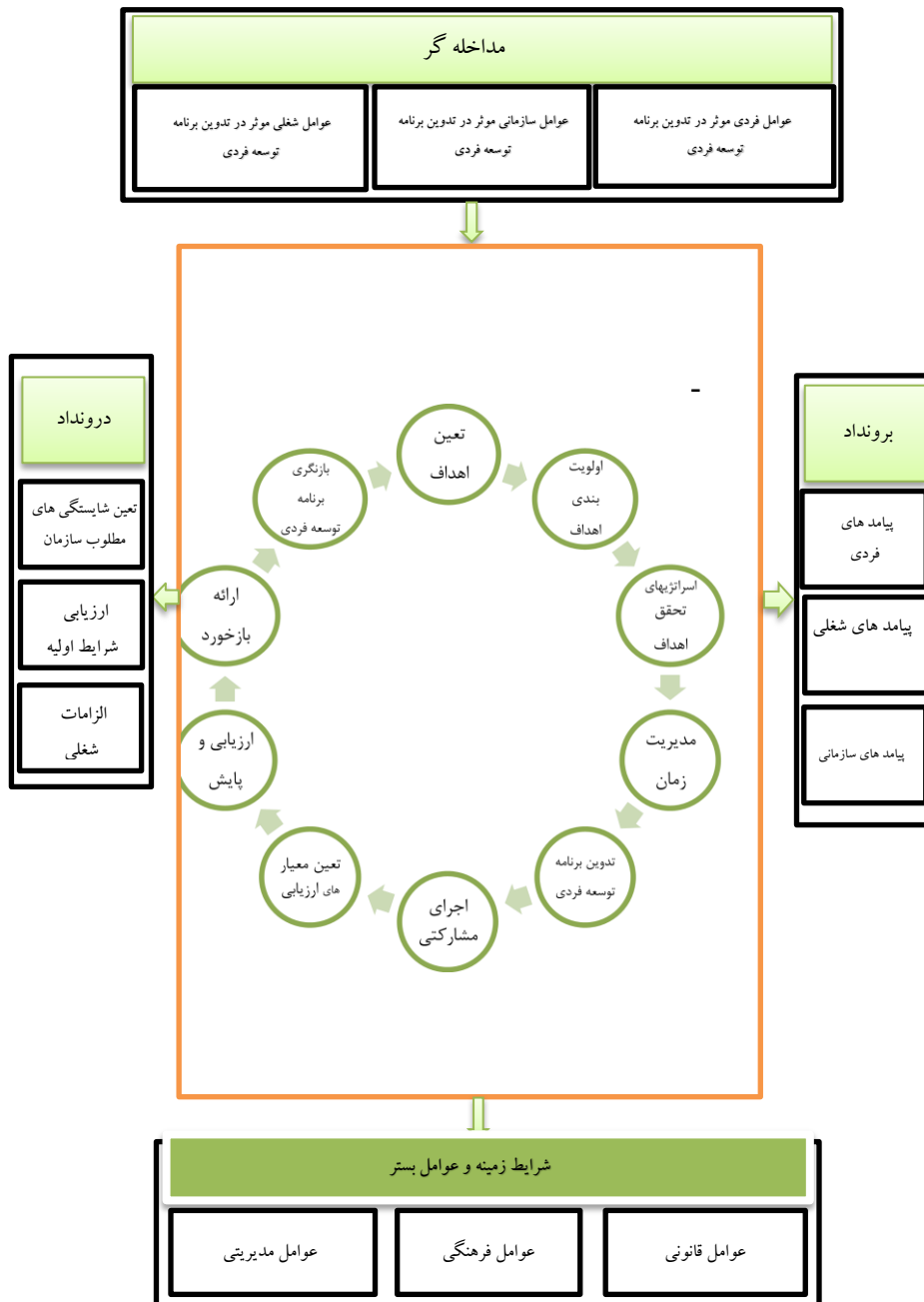
3. Blatter & Haverland

- ۳- مطالعه چند موردی است و بر مبنای مشابهت با مدل و قدرت تائید آن انتخاب می‌شود.
- ۴- هدف از گردآوری داده‌ها بررسی، تائید یا رد گزاره‌های نظریه اولیه است.
- ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به بررسی همخوانی نظریه اولیه (به‌دست آمده از بخش مرور نظام‌مند) و شرایط سازمانی می‌شود.
- ۶- نتیجه مورد انتظار در مورد مطابقت مدل موجود با انتظارات ناشی از نظریه‌های مختلف می‌باشد.

ارائه یافته‌ها

روش انجام این پژوهش در فاز اول مرور نظام‌مند ادبیات است و بدین منظور از مطالعه (هیلل و همکاران، ۲۰۲) استفاده شد. این روش، از فرایند (کیچنهام، چارترز^۱، ۲۰۰۷)، اقتباس شده و دارای ۱۰ مرحله است. در این جستجو ۷۳۲۲ سند شناسایی شد. پس از اعمال معیارهای شمول و عدم شمول، ۴ مرحله پالایش صورت گرفت و ۳۷ سند که کاملاً تناسب محتوایی داشتند برای بررسی عمیق به نرم‌افزار Atlas ti 9 وارد شد. در نتیجه ۳۵۹ روایت استخراج شد و در ۱۷۷ کد و ۲۲ مقوله دسته‌بندی شدند. این پژوهش منجر به خلق مدل جدید و جامعی شده است که به شکل ذیل می‌باشد.

1. Kitchenham & Charters



شکل ۱. مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (بدست آمده از مرور نظام مند ادبیات)

فرایند انجام مطالعه چند موردی تبیینی

۱. تعیین هدف و سؤالات تحقیق

هدف روشن پژوهش، تلفیق نظریه‌های موجود در زمینه برنامه توسعه فردی و بومی‌سازی و استخراج نظریه توسعه فردی در ایران خودرو است. سؤال اصلی پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی کارکنان در ایران خودرو کدام‌اند؟ هدف از پژوهش حاضر مقایسه کردن تئوری با شواهد تجربی و توسعه آن در زمینه تحقیق است.

۲. انتخاب تئوری اولیه و انتخاب مورد‌های مطالعه

در این پژوهش تئوری، از مرور ادبیات نظام‌مند به دست می‌آید و مورد‌های مطالعه نیز شرکت‌های تابعه و معاونت‌های زیرمجموعه‌ی ایران خودرو انتخاب شده است.

جدول ۱. انتخاب مورد‌های مطالعه

مورد مطالعه	توضیح	معیار انتخاب
مورد مطالعه اول	شرکت ایران خودرو	تجربه عینی و عملی از اجرای برنامه توسعه فردی در شرکت امکان دسترسی پژوهشگر به آن فراهم است.
مورد مطالعه دوم	شرکت ایران خودرو دیزل	مشابهت مدل توسعه فردی طراحی شده در سازمان با چارچوب مفهومی
مورد مطالعه سوم	شرکت ایساکو (تهیه و توزیع لوازم یدکی ایران خودرو)	تجربه عینی و عملی از اجرای برنامه توسعه فردی در شرکت امکان دسترسی پژوهشگر به آن فراهم است.
مورد مطالعه چهارم	شرکت سایکو طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو	امکان دسترسی پژوهشگر به آن فراهم است. تجربه عینی و عملی از اجرای برنامه توسعه فردی در شرکت

۳. جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق بررسی اسناد و مدارک مربوط به برنامه‌های توسعه فردی کارکنان، مصاحبه‌های باز و تعدادی مصاحبه ساختاریافته با کارشناسان ارشد معاونت توسعه منابع انسانی و سایر معاونت‌های مختلف سازمان و شرکت‌های تابعه گروه صنعتی ایران خودرو به دست می‌آید.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های به دست آمده از طریق اسناد و مدارک سازمانی و مصاحبه‌های باز و ساختاریافته در رابطه با هر یک از مورد‌های مطالعه با کمک نرم‌افزار اطلس تی آی ۹ تحلیل شد. پس از کدگذاری، چهار الگوی توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در شرکت‌های مورد مطالعه شکل گرفت.

تحلیل تجانس به صورت زیر است:

اطلاعات تجربی (مجموعه مشاهدات) با انتظارات استنباط شده از یک نظریه (A) مقایسه می‌شود. مقایسه‌ای که اغلب شامل جهش‌های استنباطی بین سطوح مختلف انتزاع است، مبتنی بر تفسیر است و نیاز به تأمل و توجیه صریح دارد. این مقایسه می‌تواند به نتایج زیر منجر شود:

(الف) مشاهدات مطابق با انتظارات است.

(ب) مشاهدات با انتظارات متناقض است.

(ج) مشاهدات مطابق با انتظارات نیستند، اما هم‌چنین با انتظارات منافات مستقیم ندارند. در عوض، آن‌ها خارج از مجموعه انتظاراتی هستند که می‌توانند با تئوری A مرتبط شوند. (بلاخره و هارولد ۲۰۱۲)

۵. ارائه یافته‌های مطالعه موردی

مروری بر زمینه مطالعه موردی شماره یک

شرکت ایران خودرو بیش از نیم قرن تجربه در تولید انواع خودروها دارد. بر اساس اسناد به دست آمده، اقدامات ایران خودرو در جهت توسعه منابع انسانی به شرح زیر است.

اغلب آموزش‌های داده شده در درون سازمان و با همکاری مرکز آموزش ایران خودرو با بهره‌گیری از اساتید مجرب صورت می‌پذیرد. مرکز آموزش و کتابخانه مرکزی ایران خودرو دو بازوی مهم طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان هستند. مرکز آموزش ایران خودرو از ۳۳ هزار مترمربع فضا برخوردار است که به صورت متمرکز فعالیت‌های آموزشی کارکنان را تحت پوشش دارد. اما در راستای توسعه امکانات و تجهیزات آموزشی و نزدیک شدن آموزش به محیط عملیاتی تعداد ۲۹ کلاس آموزشی در سطح شرکت و ۱۱ مدرسه

مهارت در سالن های تولیدی با الگوبرداری از شرکت های موفق بین المللی تجهیز و مورد بهره برداری قرار می گیرد. بر اساس گزارش سالانه عملکرد پایدار در سال ۱۳۹۶ به طور رسمی ۸۷۴۷۸۷ نفر ساعت دوره آموزشی برگزار شده که از این میان ۵۱ درصد آموزش ها مختص گروه کارگری، ۱۷ درصد سرپرستی، ۲۲ درصد کارشناسی و ۱۰ درصد مدیریتی بوده است. همچنین هزاران مرجع آموزشی جدید شامل کتاب، پرونده های صوتی و تصویری، مجله، پایان نامه و مقاله به صورت چاپی و دیجیتال در دسترس کارکنان قرار گرفته است. در سال ۱۳۹۷، با توجه به محدودیت هایی که برای تولید و شرایط اقتصادی شرکت به وجود آمد، شرکت با اندکی کاهش در سرانه آموزشی روبرو شد؛ اما باین حال، برای هر نفر از همکاران به طور متوسط، ۴ ساعت دوره آموزشی تدارک دیده شد. در حدود نیمی از این آموزش، برای سطوح کارگری و کارمندی بوده است و سپس سطوح کارشناسی و تکنیسینی با ۱۲ درصد، سرگروهی با ۶۱ درصد، و مدیریتی با ۲۱ درصد، باقی سهم آموزش ها را به خود اختصاص دادند.

همچنین معاونت منابع انسانی اقدام به تعیین شایستگی های کارشناسان و سطح سرپرستان سازمان نموده است. بدین منظور به بررسی مدل های شایستگی موجود، از جمله مدل انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، مدل هی گروپ، مدل SHRM و مدل CIPD پرداخته است در نهایت کامل ترین مدل موجود که سازگاری با ساختار سازمانی و مأموریت و اهداف سازمانی را دارد، انتخاب نموده است.

علاوه بر این برای هر یک از معاونت ها نیز از الگوی شایستگی کارکنان تعاریفی وجود دارد که طی انجام مصاحبه ها ابعاد و مؤلفه های مدل شایستگی کارکنان نیز جمع آوری شد. این مصاحبه ها همراه با مدل شایستگی به دست آمده از اسناد سازمانی به عنوان یک سند وارد نرم افزار شده و ابعاد و مؤلفه های شایستگی مطلوب به عنوان پیش زمینه ای برای تعیین اهداف توسعه فردی به کار می رود.

بر اساس مصاحبه انجام شده با مدیر مرکز آموزش ایران خودرو برنامه توسعه فردی منابع انسانی در این شرکت در دو سطح الف- توسعه کارکنان و ب- توسعه مدیران قابل تقسیم است.

الف- توسعه کارکنان: شامل توسعه در ۱- سطح کارگری و کارمندی ۲- سطح کارشناسی

است

در سطح کارگری و کارمندی رویه ارتقاء مبتنی بر سنوات و عملکرد است و توسعه و آموزش از دو روش یکی در مدارس مهارت‌آموزی و دیگری آموزش حین خدمت و در محیط کار توسط سرپرستان انجام می‌شود. در سطح کارشناسی نیز رویه‌های ارتقاء کارشناسی از کارشناس پنج تا یک بر اساس سنوات و عملکرد صورت می‌گیرد و از کارشناس یک به بالاتر یعنی کارشناس ارشد سه تا یک و نهایتاً کارشناس خبره، علاوه بر سنوات و عملکرد مصاحبه نیز صورت می‌گیرد. برنامه‌های آموزشی کارشناسان نیز به صورت الف آموزش‌های تخصصی ب آموزش‌های مبتنی بر مشخصه‌های شغلی کارشناسان سازمانی و ج مبتنی بر عملکرد فردی است.

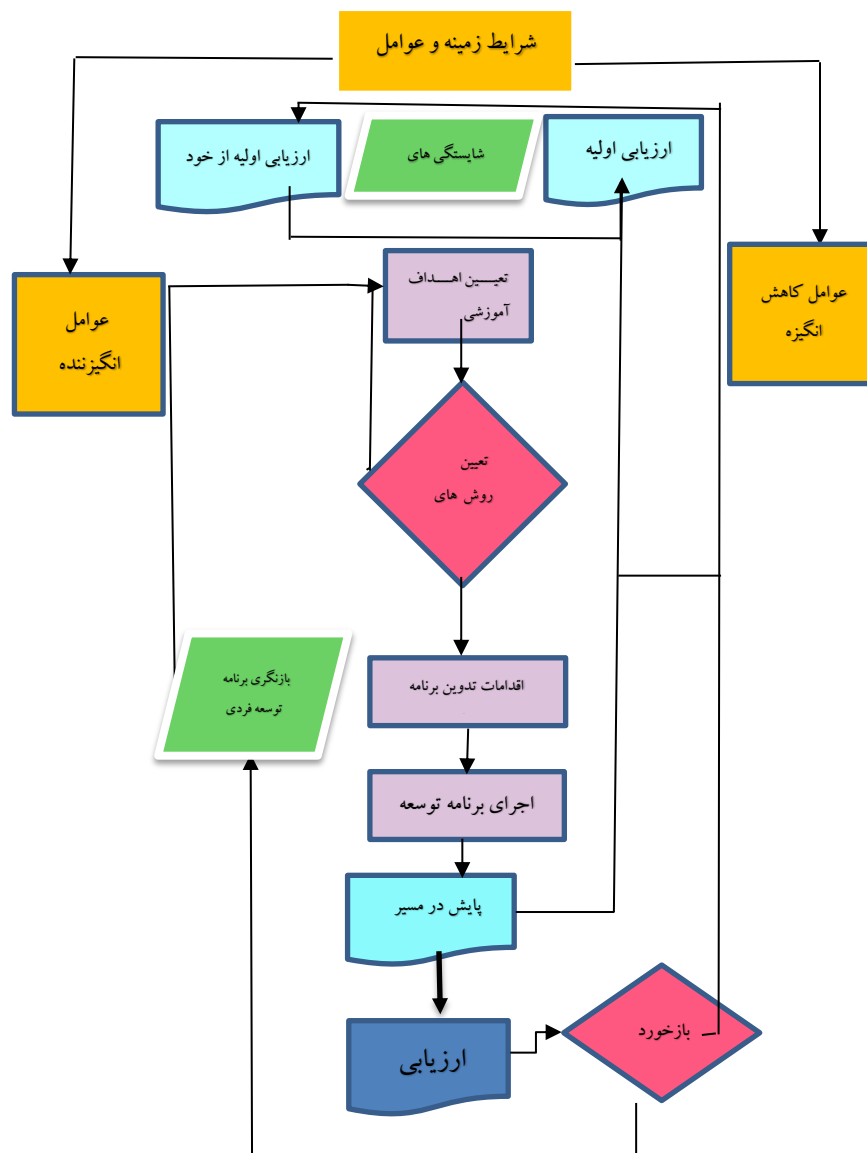
ب- توسعه مدیران: شامل توسعه ۱- سرگروه‌ها و سرپرست‌ها ۲- مسئول‌ها و رئیس‌ها ۳- مدیران است.

توسعه مدیران بر اساس مدل شایستگی مدیران و ۳۶۰ درجه طراحی شده است. بسته آموزشی IKPS یک بسته ۱۳ تایی شایستگی است و شامل آموزش‌های استاندارد است. البته شرکت ایران خودرو، کانون ارزیابی و توسعه نیز دارد که اغلب در خصوص فرآیندهای پیش از انتصاب فعالیت می‌کند.

متن مصاحبه‌ها که برخی تایپ شده و برخی به صورت دستی نوشته شده بودند با فرمت‌های پی‌دی‌اف و عکس، به عنوان اسناد اولیه وارد نرم‌افزار شدند. مدل شایستگی بکار گرفته شده در هر شرکت نیز به عنوان یک سند وارد نرم‌افزار شد. از میان این اسناد، بخش‌هایی که حاوی نکات ارزشمندی برای تکمیل الگوی توسعه فردی در ایران خودرو بودند به عنوان روایت انتخاب شدند و به هر یک از آن‌ها کد یا کدهایی اختصاص داده شد تا به زبان پژوهش نزدیک‌تر شوند. کدگذاری اولیه و ثانویه با کمک نرم‌افزار تقریباً هم‌زمان انجام شد تا رفت و برگشت در کدها کاهش می‌یابد. در انتها نیز با بررسی مجدد کدها، مواردی که از نظر محتوایی قرابت داشتند باهم ادغام شدند. در مرحله بعد مقوله‌ها به مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. این عملیات در قسمت شبکه‌سازی نرم‌افزار انجام شده است.

فرایند جمع‌آوری اسناد و کدگذاری باز محوری و انتخابی، در مورد همه شرکت‌های مورد مطالعه به همین صورت انجام گرفت که از تکرار این قسمت برای هر مورد مطالعه خودداری شده است.

تعداد روایت های استخراج شده از مصاحبه ها و اسناد شرکت ایران خودرو ۲۸۳ روایت است و تعداد کدهای اختصاص یافته به این روایت ها ۱۲۷ کد است که در ۱۳ مقوله دسته بندی شده اند.



شکل ۲. الگوی توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در شرکت ایران خودرو

در ادامه تحلیل تجانس الگوی توسعه فردی شایسته محور شرکت ایران خودرو با چارچوب توسعه داده شده در مرور نظام‌مند ادبیات انجام شد.

جدول ۲. بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام‌مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران خودرو

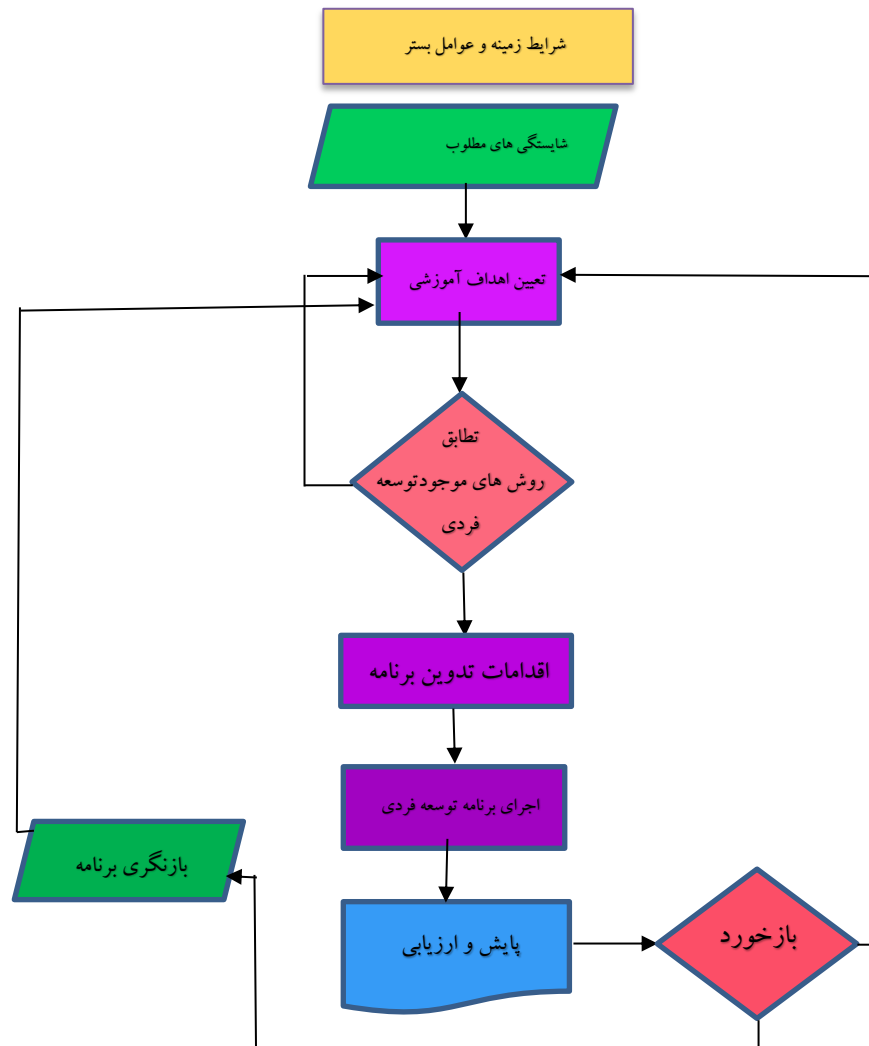
درجه تجانس			مصادیق تجانس		مطالعه موردی شرکت ایران خودرو	
تا حدودی	تا حدودی	خوان	متناظر سازی مصادیق تجانس با عوامل موثر در چارچوب نظری	مصادیق بدست آمده از متن مصاحبه ها و استاد شرکت ایران خودرو	ID	مقولات چارچوب توسعه داده شده توسعه فردی منابع انسانی
	P		ارزیابی اولیه توانایی ها	شناخت فرد و جایگاه مرتبط	6:1	ارزیابی شرایط اولیه
			تعیین نقاط ضعف و قوت فرد	تعیین نقاط قوت و نقاط قابل بهبود کارشنان	6:3	
				نقاط قوت و قابل بهبود	21:2	
			خود ارزیابی	شناخت از خود	20:16	
			خود ارزیابی اولیه	تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی خود شامل توانمندی ها	21:1	

این جدول چند صفحه است که بخشی از آن اینجا آورده شده است. مقولات مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در شرکت ایران خودرو به ترتیب حروف الفبا بررسی می‌شوند. ID کد متناظر با هر روایت در نرم‌افزار اطلس می‌باشد که نشان‌دهنده شماره سند (مصاحبه یا اسناد سازمانی وارد شده در نرم‌افزار) و شماره سطر متناظر با آن روایت است. منظور از متناظر سازی مصادیق تجانس چارچوب نظری، روایت‌های به دست آمده در فاز اول پژوهش، مرور نظام‌مند

ادبیات است که آن‌ها نیز وارد نرم‌افزار اطلس شده و مدل جامعی خلق نمودند که در فاز دوم به عنوان چارچوب نظری به کار گرفته شده است.

مورد مطالعه شرکت ایران خودرو دیزل

در نمودارهای به دست آمده از نرم‌افزار اطلس تی آی ۹ فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران خودرو دیزل به صورت زیر است. این الگو از میان مصاحبه‌ها، برنامه شایستگی شرکت و سایر اسناد سازمانی، ۱۱۸ روایت استخراج شده از مصاحبه‌ها و اسناد و ۸۴ کد اختصاص یافته به آن‌ها و در نهایت ۹ مقوله وجود دارد. در ادامه این فرایند به صورت خلاصه آمده است.



شکل ۳. فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران خودرو دیزل

در جدول ذیل تحلیل تجانس الگوی توسعه فردی شایسته محور شرکت ایران خودرو دیزل با الگوی توسعه داده شده در مرور نظام مند ادبیات انجام شده است. این جدول نیز چندین صفحه است که به عنوان نمونه دو سطر آن آورده شده است.

جدول ۳ بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران خودرو دیزل

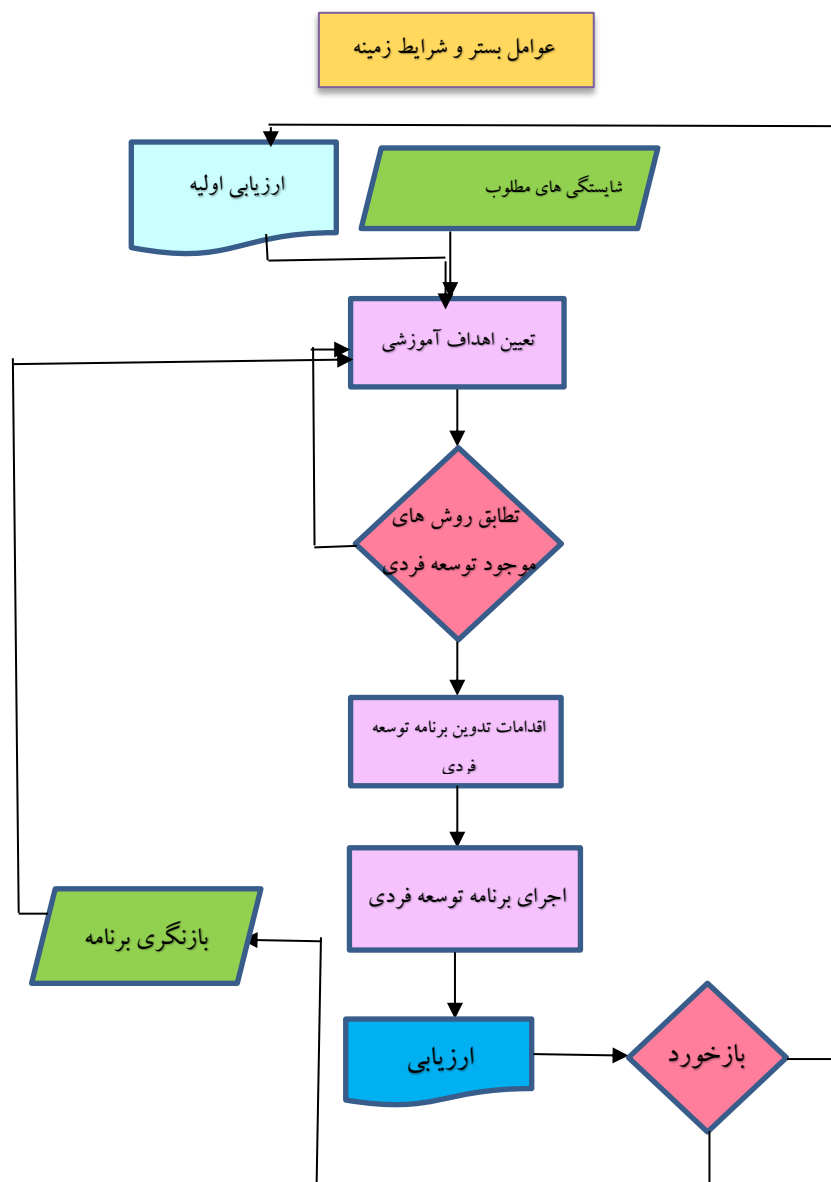
درجه تجانس			مصادیق تجانس		مطالعه موردی شرکت ایران خودرو دیزل	
	تا حدودی هم خوان	هم خوان	متناظر نمودن مصادیق تجانس با عوامل موثر در چارچوب نظری جامع	مصادیق بدست آمده از متن مصاحبه ها و اسناد شرکت ایران خودرو دیزل	IB	مقولات چارچوب توسعه داده شده توسعه فردی منابع
			رنه بازخورد	ثبت بازخورد	۲:۷	ارائه بازخورد
			بازخورد بعد از ارزیابی جهت ارتقا	ارزیابی های کارشناسی و مدیریتی در قبال جداول استاندارد با دگر نمره یا سطح عملکرد و نوع ویژگی های فردی با تعیین نقاط قوت و قابل بهبود اعلام می گردد .	۲:۴۲	
			باز خورد به عنوان اقدام بعد از عدم رضایت از نتایج ارزیابی	بسته به امتیاز ارزیابی و سطح کاستی های استخراج شده دارد. در مواردی با تعریف یک بازه زمانی کوتاه برای تکمیل برنامه و ترمیم کاستی موضوع حل و فصل می شود.	۱:۴۰	
		C	بازخورد مستقیم و پیوسته	ارائه بازخورد جزئی لینفک از فرایند DP میباشد از این رو ۱:۳۸ بر اساس چارچوب و مکانیزم پیش بینی شده نیز ارائه بازخورد مستقیم و پیوسته پیش بینی شده	۱:۳۸	
				ارزیابی کارایی مستقیما به فرد اعلام می گردد	۲:۴۱	

جدول ۳ بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام‌مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران خودرو دیزل

درجه تجانس			مصادیق تجانس	مطالعه موردی شرکت ایران خودرو دیزل	
			فرصت مجدد وابسته به سهم فرد در عدم تحقق	۱:۴۱	بستگی به میزان کاستی و سطح انحراف از برنامه و مهم تر از آن علت انحراف دارد.
			فرصت مجدد، اقدام بعد از عدم رضایت از ارزیابی	۲:۴۳	بعد از ارزیابی کارکنان میتوانند درباره علت آن با مدیر صحبت کنند
			مداخله برای بهبود	۱:۱۵	سهم افراد دخیل تعیین شده و حسب لزوم توصیه ها و مداخله هایی برای بهبود صورت می گیرد
			وقفه در فرایند ارتقا - باز خورد	۲:۴۴	وقفه در فرایند ارتقاء به عنوان نوعی بازخورد

مورد مطالعه شماره سه: شرکت ایساکو

در مطالعه‌ی شرکت ایساکو ۹۲ روایت از میان مصاحبه‌ها، برنامه شایستگی شرکت و سایر اسناد سازمانی، به دست آمد که ۶۹ کد به آن‌ها اختصاص یافت و در ۹ مقوله دسته‌بندی شدند. در ادامه به‌طور خلاصه این فرایند نشان داده می‌شود.



شکل ۴. الگوی توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور شرکت ایساکو

در جدول ذیل تحلیل تجانس الگوی توسعه فردی شایسته محور شرکت ایساکو با الگوی توسعه داده شده در مرور نظام‌مند ادبیات انجام شده است. این جدول نیز چندین صفحه است که به عنوان نمونه دو سطر آن آورده شده است.

جدول ۴ بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام‌مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایساکو

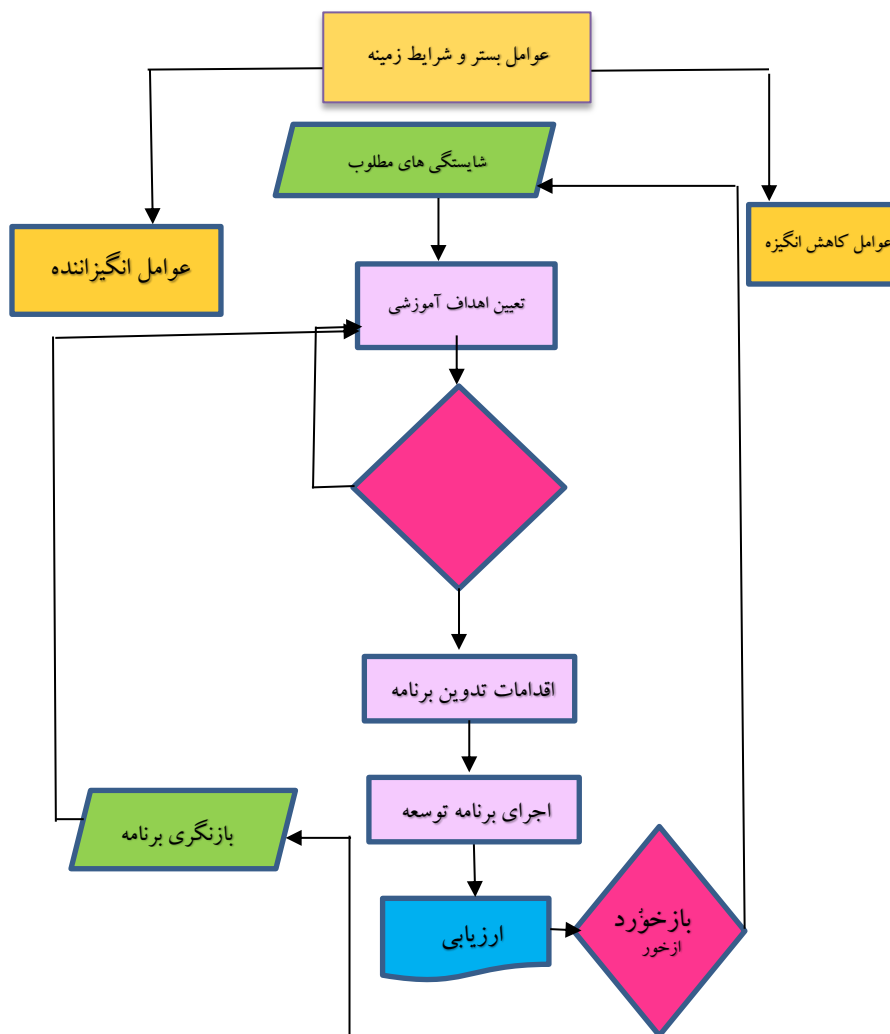
درجه تجانس			دیزلمصادیق تجانس		مطالعه موردی شرکت ایساکو	
تا حدودی همخوان	هم خوان	نا همخوان	متناظر نمودن مصادیق تجانس با عوامل موثر در چارچوب جامع نظری	مصادیق بدست آمده از متن مصاحبه ها و استاد شرکت ایساکو	ID	مقولات چارچوب جامع توسعه داده شده از توسعه فردی منابع انسانی
	P		برنامه عملیاتی جهت اجرای برنامه توسعه فردی	برنامه عملیاتی سالانه خود را بر اساس اهداف استراتژی شرکت تدوین مصوب و ابلاغ نماید.	1:14	اجرا
			ثبت برنامه آموزشی در پرونده فردی	هر فرد دارای پرونده خصوصیات فردی می باشد از ترکیب این دو برنامه آموزش سالانه افراد تعیین و ابلاغ و اجرا میشود.	1:7	
		C	در قالب نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه در زمان انتصابات به صورت ارایه بازخورد به ارزیابی ۳۶۰ درجه صورت	در قالب نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه در زمان انتصابات به صورت ارایه بازخورد به ارزیابی ۳۶۰ درجه کتبی به فرد و مافوق	2:14	ارائه بازخورد

جدول ۴ بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایساکو

درجه تجتس			دیزلمصادیق تجانس		مطالعه موردی شرکت ایساکو
			کتابی	وی اعلام می شود.	
			بازخورد ارزیابی ها در جداول استاندارد با ذکر نمره	ارزیابی های کارشناسی و مدیریتی در قبال جداول استاندارد با ذکر نمره یا سطح عملکرد و نوع ویژگی های فردی با تعیین نقاط قوت و قابل بهبود اعلام می گردد.	1:34
			فرصت مجدد ۶ ماهه	جهت ارزیابی دوره بعد (در حدود ۶ ماه) و ارزیابی مجدد	1:36
				جهت ارزیابی دوره بعد (در حدود ۶ ماه) و ارزیابی مجدد.	2:23
			فرصت مجدد سه ماهه برای مدیران در ۲:۲۵	خصوص مسئولین ، روسا و مدیران به صورت مشروط یک دوره سه ماهه مجددا مورد ارزیابی قرار گرفته و	1:38
				فرصت مجدد سه ماهه برای مدیران ۲:۲۵ در سه ماهه مجددا مورد ارزیابی قرار گرفته	فرصت مجدد سه ماهه برای مدیران در ۲:۲۵

مورد مطالعه شماره چهار شرکت ساپکو

در مطالعه‌ی شرکت ساپکو کل روایت‌های استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها و اسناد شرکت و برنامه شایستگی شرکت، ۸۵ عدد است، همچنین ۶۲ کد به روایت‌ها اختصاص یافته کدها نیز در مقوله ۱۱ دسته‌بندی شده‌اند.



شکل ۵. الگوی توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور شرکت ساپکو

در جدول ذیل تحلیل تجانس الگوی توسعه فردی شایسته محور شرکت ساپکو با الگوی توسعه داده شده در مرور نظام مند ادبیات انجام شده است. این جدول نیز چندین صفحه است که به عنوان نمونه دو سطر آن آورده شده است.

جدول ۶ بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایساکو

درجه ی تجانس			مصادیق تجانس		مطالعه موردی شرکت ساپکو	
ناهم خوان	تا حدودی هم خوان	هم خوان	متناظر سازی مصادیق تجانس با عوامل مؤثر در چارچوب جامع نظری	مصادیق به دست آمده از متن مصاحبه ها و اسناد شرکت ساپکو	ID	مقولات چارچوب توسعه داده شده از توسعه فردی منابع انسانی
	P		سطح بندی آموزش ها برای سطوح مختلف کارشناسی	به صورت سطح بندی بود یعنی آموزش های کارشناسان آموزش های مسئولین آموزش های کارمندان	2:32	اجرا
		C	بازخورد موجب بازنگری مستمر برنامه توسعه	بازخورد باعث می شود برنامه مجدداً بررسی شود ممکن است تغییر کنند.	2:7	ارائه بازخورد
			توقف ارتقا سازمانی	عقب افتادن ارتقا	2:23	
				فریز کردن دریافت ارتقاء کارشناسی -	2:22	
			جریمه مالی	اخذ جریمه مالی	2:27	
			جریمه مالی برای بی اثر بودن دوره آموزشی	اگر آموزش ها را فرانگرفته باشند، از حقوق مدیران کم می شود	2:28	
			فرصت مجدد برای	دوباره می توان در	2:40	

جدول ۶ بخشی از تحلیل تجانس الگوی حاصل از مرور نظام‌مند با فرایند توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایساکو

درجه ی تجانس			مصادیق تجانس		مطالعه موردی شرکت ساپکو
			شرکت در برنامه توسعه فردی	آموزش‌ها شرکت کرد	2:39
				برای آموزش دیدن بلافاصله می‌توان شرکت کرد	
			کاهش امتیاز	از طریق دریافت امتیاز کم فرد متوجه آن می‌شود	2:42

تحلیل یافته‌های مطالعه موردی

در ابتدا در هر مورد مطالعه، با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده و اسناد جمع‌آوری‌شده، و فارغ از الگوی توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند ادبیات، الگوی توسعه فردی شایسته محور ترسیم گردید. و در ادامه این الگو با الگوی حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات تحلیل تجانس شد. در الگوی توسعه فردی به‌دست‌آمده از موردهای مطالعه بعضی از مقولات چارچوب مفهومی به‌عنوان مقوله اصلی وجود ندارد اما به این معنا نیست که کلاً در شرکت اجرا نمی‌شود بلکه به دلیل اینکه این مؤلفه چندان جدی گرفته نمی‌شود و در مصاحبه‌ها افراد کمی به آن اشاره کرده‌اند، کدهای مربوط به آن به‌صورت یک مقوله فرعی یا یک مؤلفه تعریف شدند و جز مقولات اصلی قرار نگرفتند. به همین دلیل در تحلیل تجانس تا حدودی هم‌خوان در نظر گرفته شده است.

مصادیق توسعه فردی نیز به دلیل وسعت شرکت و تنوع وظایف و شغل‌ها مصادیق بسیار متنوعی پیدا می‌کرد هم‌چنین در پژوهش‌های جمع‌آوری‌شده در بخش مرور نظام‌مند ادبیات نیز طیف گسترده‌ای داشت و در تمامی مدل‌های به‌دست‌آمده از مطالعه موردی به‌عنوان یک مقوله از الگو در نظر گرفته نشده بود، به همین دلیل ناهمخوان تشخیص داده شد.

برای بررسی دلایل تجانس یا عدم تجانس این دو الگو، در جدول زیر کدهای نامتجانس هر مقوله از مدل توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران‌خودرو با مدل توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند ادبیات ارائه می‌شود.

جدول ۷ بخشی از بررسی تجانس مدل توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران خودرو با مدل توسعه داده شده در مرور نظام مند ادبیات

مقوله	کد	میزان عدم تجانس	علت عدم تجانس	مواردی که عدم تجانس دارند
			عدم وجود در مورد مطالعه	
اجرا	اجرا و پیاده سازی	تا حدودی	ر	با توجه به اینکه تعدادی از کدهای تحت مقوله اجرا در مورد مطالعه بدست نیامد و دو مورد از کدهای مورد مطالعه نیز در مدل چارچوب مفهومی وجود نداشت مقوله
	ثبت اقدامات انجام شده	کاملاً	X	
	تبیین برنامه عملیاتی رسیدن به هر یک از اهداف	کاملاً	X	
	اجرای مشارکتی	کاملاً	X	اجرا تا حدودی همخوان در نظر گرفته شد.
ارائه بازخورد	پیاده سازی و تصحیح	تا حدودی	X	با وجود اینکه تعدادی از کدهای تحت مقوله ارائه بازخورد در مورد مطالعه بدست نیامد و دو مورد از کدهای مورد مطالعه نیز در مدل چارچوب مفهومی وجود نداشت مقوله ارائه بازخورد کاملاً همخوان در نظر گرفته شد. زیرا پژوهشگر دریافت که این مقوله در شرکت مورد نظر اجرا می شود فقط در مصاحبه ها اشاره مستقیمی به
	اثر بخشی درک شده	کاملاً	ر	
	توقف ارتقا درجه	کاملاً	X	
	باز خورد آموزش	تا حدودی	X	
	باز خود مافوق	تا حدودی	X	
	بازخورد از	کاملاً	X	

جدول ۷ بخشی از بررسی تجانس مدل توسعه فردی شایسته محور در شرکت ایران‌خودرو با مدل توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند ادبیات

				دستور العمل
	X		تا حدودی	بازخورد از مربی
این کدها نشد و روایتی از آن در دست نبود تا کدی شکل بگیرد.	X		تا حدودی	بازخورد عملکردی
	X		کاملاً	بازخورد ناظران هم‌تایان و مشتریان
		X	کاملاً	ممانعت از تصدی سمت
	X		کاملاً	تحریک انگیزه با کمک بازخورد

گزارش کدها و مقولات مطالعه موردی و مرور نظام‌مند در پروتجهای اکسل ثبت شده است. برای هر مقوله دو پروتجه اکسل مقایسه می‌شوند، کدهای غیرمشترک در هر مقوله تشخیص داده‌شده و در جدول جداگانه‌ای جمع‌آوری می‌شوند. کدهای غیرمشترک معرف عدم تجانس این دو مدل در آن مقوله هستند. کدهایی که در مرور نظام‌مند ادبیات به دست نیامده باشند در ستون «عدم جامعیت چارچوب مفهومی» علامت می‌خورند و کدهایی که در مطالعه موردی وجود ندارند در ستون «عدم وجود در مورد مطالعه» علامت می‌خورند. این جدول نیز چندین صفحه است که به‌عنوان نمونه دو سطر آن آورده شده است. در ادامه دلایل عدم تجانس در کنار هر یک نوشته می‌شود.

دلایل عدم تجانس مدل مفهومی مرور نظام‌مند ادبیات با الگوی توسعه فردی به‌دست‌آمده در مطالعه موردی یکی از موارد زیر است:

- در پژوهش های بررسی شده در مرور نظام مند، مدل های ارائه شده اغلب شامل مقولات اصلی هستند و کدهای فرعی در مقالات نیامده است به همین دلیل جزئیات اجرای فرایند توسعه فردی را در بر نمی گیرند. به طور مثال ثبت اهداف توسعه فردی در سیستم هر واحد، ارائه بازخورد از واحد آموزش به ناظر مربوطه، هماهنگی با مدیر مربوطه برای شرکت در دوره آموزشی، هماهنگی با مدیر خدمات مدیران در رابطه با برنامه های توسعه فردی مدیران، این ها اغلب روال های اداری انجام هریک از بخش های فرایند توسعه است.
- هر یک از پژوهش های بررسی شده در مرور نظام مند، در یک شرایط محیطی و سازمانی بررسی شده و برخی از کدها که به اقتضا شرایط سازمان، شرایط فرد، شرایط شغل یا شرایط محیطی، به وجود می آیند در این مقایسه نامتجانس هستند. به طور مثال شایستگی های مطلوب سازمان، تعیین سرانه ساعات آموزشی برای هر یک از کارکنان، بهبود زیرساخت های فناوری سازمان هر یک از این کدها اگرچه ممکن است در هر یک از مدل ها باشد اما برای هر سازمان اقتضایی است و نامتجانس تشخیص داده می شود.
- برخی از کدهای ارائه شده در مرور نظام مند چون از روی متن اصلی ترجمه شده اند، دقت لازم را ندارند و کدها نامتجانس هستند با وجود این مقوله ناهم خوان در نظر گرفته نمی شود زیرا از نظر مفهوم به هم بسیار نزدیک هستند و نمی توان آن ها را دو مفهوم جدا در نظر گرفت.
- مصادیق توسعه فردی به دلیل وسعت شرکت و تنوع وظایف و شغل ها مصادیق بسیار متنوعی پیدا می کند و در هیچ یک از مدل های به دست آمده از مطالعه موردی به عنوان یک مقوله از الگو در نظر گرفته نشده است هم چنین در چارچوب مفهومی به دست آمده در بخش مرور نظام مند ادبیات به دلیل متفاوت بودن مشاغل، طیف گسترده ای دارد. این مقوله در تمامی موردهای مطالعه ناهم خوان در نظر گرفته شده است.

• برخی از مقوله‌ها در موردهای مطالعه وجود دارند اما چندان اهمیتی به آن‌ها داده نمی‌شود بنابراین در مصاحبه‌ها اشاره‌ای به آن‌ها نشده است و یا کمتر اشاره شده است اغلب یک یا دو کد بیشتر از آن وجود ندارد، به همین دلیل به عنوان یک گروه یا یک مقوله جداگانه در نظر گرفته نشده است و در مدل مربوط به مطالعه موردی این مقوله جزئی از فرایند توسعه فردی ذکر نشده است اما این بدان معنی نیست که اصلاً اجرا نمی‌شود.

با توجه به دو دلیل ذکر شده و با توجه به اینکه فرایند توسعه فردی در ایران خودرو سایر شرکت‌های تابعه آن در کلیات مدل تقریباً شبیه هستند، از گزارش عدم تجانس در سایر شرکت‌ها که تقریباً تکراری خواهد بود، صرفه نظر شده است. جهت ایجاد یک مقایسه کلی میان موردهای مطالعه در مقوله‌های حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات جدول زیر ترتیب داده شده است.

جدول ۸. مقایسه کلی میان موردهای مطالعه در مقوله‌های حاصل از مرور نظام‌مند

مقوله‌های قیاس	شرکت ایران خودرو	شرکت ایران خودرو دیزل	شرکت ایساکو	شرکت ساپکو
اجرا	P	P	P	P
ارائه بازخورد	C	C	C	C
ارزیابی شرایط اولیه	P	D	C	D
ارزیابی و پایش فرد	C	P	C	C
افراد یا بخش‌های مؤثر در تدوین برنامه توسعه فردی	C	C	C	C
اولویت‌بندی اهداف	C	C	C	D
بازنگری برنامه توسعه فردی	P	P	C	P
تدوین برنامه توسعه فردی	P	C	D	D
تعیین اقدامات دستیابی به اهداف	P	C	P	C
تعیین اهداف	C	C	C	C
تعیین شایستگی‌های مطلوب	C	C	C	C
تعیین محدوده زمانی	C	C	P	P

جدول ۸. مقایسه کلی میان موردهای مطالعه در مقوله‌های حاصل از مرور نظام‌مند

مقوله‌های قیاس	شرکت ایران خودرو	شرکت ایران خودرو دیزل	شرکت ایساکو	شرکت ساپکو
تعیین معیارهای ارزیابی	D	P	C	D
روش‌های توسعه فردی	C	C	C	C
شرایط زمینه‌ای و عوامل بستر	C	C	C	C
مصادیق توسعه فردی	D	D	D	D

مقایسه یافته‌های تحقیق با تحقیقات پیشین

برای مقایسه نتایج پژوهش مقوله‌های به‌دست آمده در پژوهش مرور نظام‌مند ادبیات با مقوله‌های تعدادی از مدل‌های توسعه فردی موجود در سازمان‌های دیگر متناظر شده است.

جدول ۹. مقایسه یافته‌های تحقیق با تحقیقات پیشین

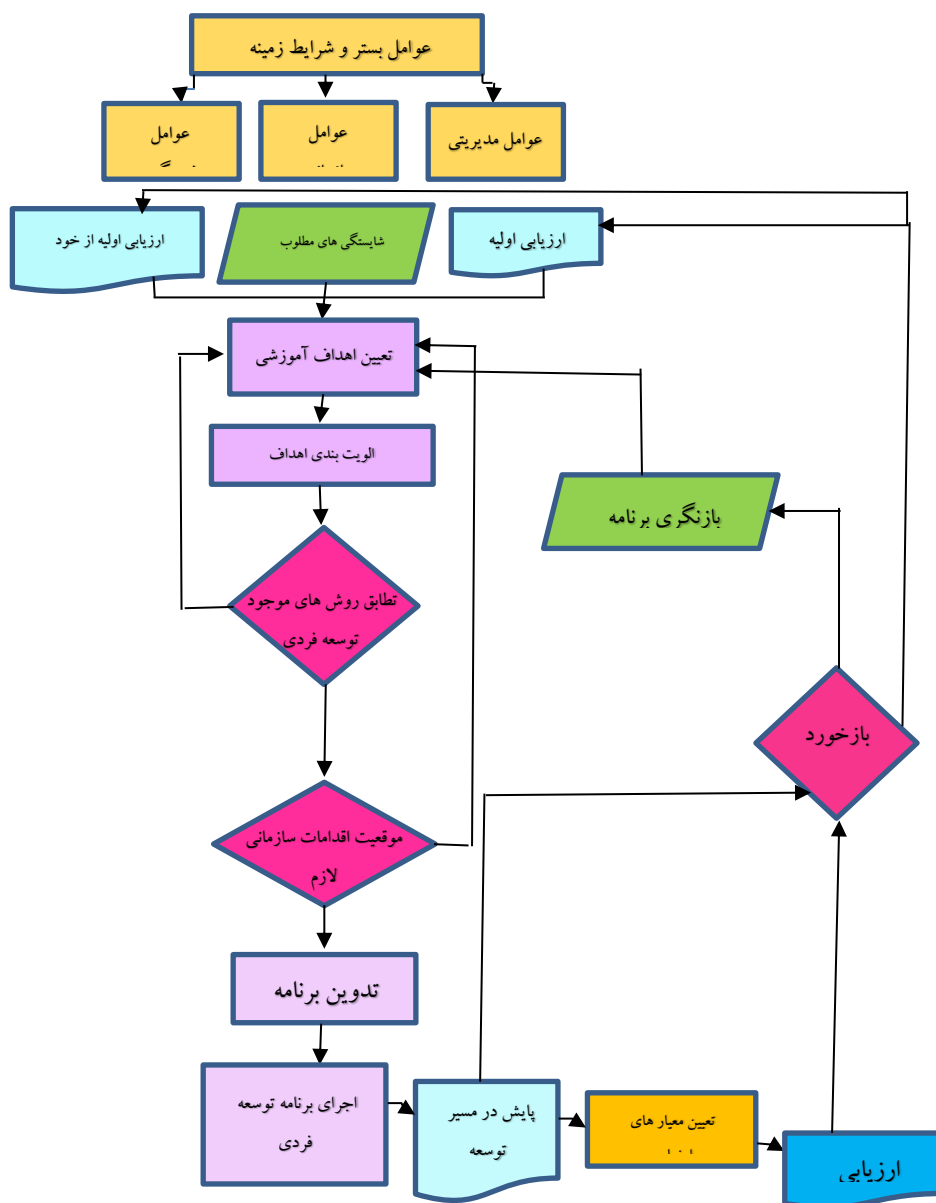
مقوله‌های چارچوب توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند	اداره گارد ملی آمریکا	سازمان ناسا	دانشگاه سن دیاگو	دانشگاه نبراسکا-لینکلن	مدل برایسون	دانشگاه سینسیناتی
اجرا	×	✓	×	✓	✓	×
ارائه بازخورد	×	×	×	×	×	✓
ارزیابی شرایط اولیه	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ارزیابی و پایش فرد	×	✓	✓	✓	✓	✓
افراد یا بخش‌های مؤثر در تدوین برنامه توسعه فردی	✓	✓	×	×	×	×
اولویت‌بندی اهداف	×	×	×	×	×	×
بازنگری برنامه توسعه فردی	×	×	✓	×	×	×
تدوین برنامه توسعه فردی	✓	✓	×	×	×	✓
تعیین اقدامات دستیابی به اهداف	✓	✓	×	×	✓	✓
تعیین اهداف	×	✓	✓	✓	×	✓
تعیین شایستگی‌های مطلوب	✓	×	✓	✓	×	×

جدول ۹. مقایسه یافته‌های تحقیق با تحقیقات پیشین

مقوله‌های چارچوب توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند	اداره گارد ملی آمریکا	سازمان ناسا	دانشگاه سن دیاگو	دانشگاه نبراسکا-لینکلن	مدل برایسون	دانشگاه سینسیناتی
تعیین محدوده زمانی	✓	×	×	×	×	×
تعیین معیارهای ارزیابی	×	×	×	×	×	×
روش‌های توسعه فردی	×	×	×	×	×	×
شرایط زمین‌هایی و عوامل بستر	×	×	×	×	×	×
مصادیق توسعه فردی	×	×	×	×	×	×

مدل نهایی پژوهش

هدف از این پژوهش دستیابی به درک عمیقی از توسعه فردی منابع انسانی و توسعه این مفهوم است. مدل به‌دست‌آمده در مرور نظام‌مند می‌تواند راهنمایی باشد تا با توجه به این مدل و با توجه به کلیه شرایط داخلی و خارجی شرکت‌های گروه صنعتی ایران‌خودرو، یک مدل جامع و کاربردی برای این شرکت‌ها پیشنهاد شود. این مدل تلفیقی از مدل به‌دست‌آمده در مرور نظام‌مند ادبیات و مدل‌های به‌دست‌آمده در مطالعه موردی است. این مدل تنها مجموعه‌ای از مراحل کاری سازمان نیست بلکه یک برنامه است برای چگونگی ارتباط کارکنان با شغل خود و همسویی با دنیای اطراف، برای کمک به ایجاد یک زندگی کامل و معنادار. این دیدگاه گسترده، آغازی است برای شناخت شایسته همه توانایی‌های افراد و کارمندی که برای بازآفرینی زندگی انسان در جهت تعالی، خارج از محل کار سنتی و در دل سازمان‌های پیشرفته امروزی انجام می‌شود. بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور برای شرکت‌های گروه صنعتی ایران‌خودرو به‌طور کلی به شکل زیر است.



شکل ۶. فرایند توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور

اعتباربخشی صحت یافته‌ها

چند روش برای بررسی صحت یافته‌ها وجود دارد در این پژوهش از روش لینکن و گوبا استفاده شده است. (لینکن و گوبا^۱، ۱۹۸۵)

قابلیت اعتبار کثرت‌گرایی در مآخذ داده‌ای

برای افزایش اعتبار پژوهش مصاحبه‌ها در چند مرحله جمع‌آوری شده است در مرحله اول هنگام نگارش بیان مسئله جهت بررسی کلیات برنامه توسعه فردی و شکاف آن با نظریات موجود، مصاحبه‌های باز با معاون منابع انسانی، مدیر آموزش و تعدادی از مدیران معاونت منابع انسانی صورت گرفت. در مرحله بعد مصاحبه‌ها در سطحی گسترده‌تر با اکثر معاونت‌ها و شرکت‌های تابعه انجام گرفت.

پژوهشگر سال‌ها در سازمان مورد مطالعه (گروه صنعتی ایران خودرو) حضور داشته است. و از نزدیک شاهد عملکرد حوزه منابع انسانی گروه صنعتی ایران خودرو به‌خصوص در زمینه اجرای جزئیات برنامه توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور در این گروه صنعتی بوده است. همچنین جهت جمع‌آوری مصاحبه‌ها در مرحله نخست به تدریج و به صورت هدفمند به بخش‌های مختلف سازمان مربوطه مراجعه نموده و این پروسه زمان زیادی به طول انجامید. با وجود اینکه برنامه توسعه فردی در تمام سازمان به صورت یکپارچه اجرا می‌شود معاونت منابع انسانی در این مورد به صورت متمرکز عمل می‌کند، تلاش بر آن بود که مصاحبه‌شوندگان از معاونت‌های مختلف و از شرکت‌های تابعه و از میان مطلع‌ترین افراد در زمینه منابع انسانی انتخاب شوند تا تفاوت‌ها و ضعف‌های احتمالی در اجرا نیز لحاظ شود. همان‌طور که در مرحله پیش اشاره شد، جهت بازبینی مدل به دست آمده مراجعات بعدی صورت گرفت. سعی شده است تا مسئله توسعه فردی کارکنان در شرکت ایران خودرو از تمامی جوانب بررسی شود و اطلاعاتی در این زمینه باقی نمانده باشد که در پژوهش لحاظ نشده باشد.

قابلیت ثبات

بر اساس گفته‌های لینکولن و گوبا، قابلیت اطمینان یا ثبات به میزان پایداری داده‌ها در شرایط و زمان مشابه و تغییراتی که ممکن است در تصمیمات پژوهشگر در طول فرآیند تحقیق ایجاد

1. Lincoln, Guba

شود، اشاره دارد. برای دستیابی به این هدف، تلاش شد تا زمان جمع آوری داده‌ها (مانند انجام مصاحبه‌ها) به حداقل برسد. همچنین، سؤالات مطرح شده برای تمامی مشارکت کنندگان یکسان بوده است.

تأیید پذیری

تأیید پذیری به معنای ارتباط اطلاعات با منابع و ظهور نتایج و تفسیرهایی است که از این منابع استخراج می‌شود. برای اطمینان از قابلیت تأیید، می‌توان روند تحقیق را به گونه‌ای ارائه کرد که قابل پیگیری باشد. در حقیقت، این معیار نشان‌دهنده این است که نتایج تحقیق ناشی از فرضیه‌ها و دانش قبلی پژوهشگر نیستند. برای افزایش تأیید پذیری، ممیزی انجام می‌شود. جهت افزایش اعتبار پژوهش، مدل نهایی برای برخی از مصاحبه‌شوندگان فرستاده شد و برخی از کدها تغییر نام پیدا کردند، برخی در هم ادغام شدند، برخی از کدها به زیرمجموعه مقوله دیگری انتقال یافتند و تعدادی کد نیز اضافه شدند. تعداد کدها در مرحله نخست ۹۷ کد بود بعد از پایش مرحله دوم به ۱۰۴ کد رسید و در پایش مرحله سوم به ۱۲۵ کد رسید.

همچنین نتایج پژوهش برای اعضای پنل خبرگان متشکل از تعدادی از اعضای هیئت علمی فرستاده شد الگوهای منطقی و سازگاری مضامین با کمک خبرگان مورد بازبینی قرار گیرد و نظر ایشان نیز در این پژوهش لحاظ گردد. در جدول ذیل اعضای پنل خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. نخبان ارزیاب فرایند کدگذاری

رتبه علمی	تخصص	سابقه علمی / حرفه‌ای
استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	روش پژوهش، مدیریت منابع انسانی	۲۰ سال
استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	روش پژوهش، مدیریت دولتی	۸ سال
دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال

قابلیت انتقال پذیری

انتقال پذیری به این نکته اشاره دارد که چقدر نتایج یک تحقیق می‌تواند در گروه‌ها یا حوزه‌های پژوهشی دیگر مورد استفاده یا به کار گرفته شود (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). برای افزایش ثبات، یک توصیف کامل از روش‌های اجرایی ارائه شده است تا امکان اجرای آن در مکان‌ها و زمان‌های مختلف و توسط افراد دیگر نیز فراهم شود.

نتیجه‌گیری

در مرحله اول این پژوهش، یک مدل جامع از توسعه فردی منابع انسانی با مرور نظام‌مند ادبیات ایجاد گردید که مراحل کلیدی فرآیند توسعه منابع انسانی را شناسایی کرد. در مرحله دوم، مدل توسعه فردی از مطالعات چندموردی در شرکت‌های تابعه گروه صنعتی ایران‌خودرو استخراج شد تا کاربرد عملی این برنامه‌ها در دنیای واقعی روشن شود. این مرحله اهمیت همسویی قابلیت‌های فردی با نیازهای سازمانی و تأثیر آن بر برنامه‌های آموزشی را تقویت کرد. سپس، مدل‌های به‌دست‌آمده از هر دو مرحله با استفاده از روش تحلیل تجانس بلاتر و هارولد مقایسه شدند. تحلیل مقایسه‌ای مدل‌های به‌دست‌آمده از هر دو مرحله، نه تنها ارتباط رویکرد مبتنی بر شایستگی را تأیید می‌کند، بلکه تفاوت‌های ظریف و چالش‌های خاصی را که صنعت خودروسازی ایران با آن مواجه است، نشان می‌دهد و نیاز به الگوهای سفارشی‌سازی شده را نمایان می‌کند. بنابراین، این مطالعه، با پیشنهاد یک الگوی مناسب، کمک قابل توجهی به مجموعه دانش موجود در مدیریت منابع انسانی می‌کند. این الگو نشان‌دهنده برنامه توسعه فردی منحصر به فرد مورد نیاز برای موفقیت صنعت خودروی ایران در یک بازار جهانی پیچیده است.

مدل توسعه داده‌شده در مرور نظام‌مند ادبیات می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده گیرد. اما الگوهای توسعه فردی با توجه به شرایط و توانایی‌های کارکنان، ساختار سازمان، اهداف سازمانی و شرایط محیطی سازمان طراحی می‌شوند بنابراین نیاز است که برای هر سازمان به صورت اختصاصی طراحی شود و با توجه به شرایط متغیر کسب و کارها نیازمند به‌روزرسانی است.

محدودیت‌ها

محدودیت‌های نظری این پژوهش به کمبود ادبیات توسعه فردی در پژوهش‌های ایرانی اشاره دارد. در مقایسه با پژوهش‌های گسترده لاتین، مطالعات فارسی در این زمینه بسیار محدود و جامع نیستند. پژوهش‌های لاتین به موضوع توسعه فردی از زوایای مختلف پرداخته‌اند، اما بیشتر آن‌ها به شرایط زمینه‌ای و سازمانی مرتبط با پژوهش حاضر نمی‌پردازند و عمدتاً در حوزه‌های بهداشت و آموزش و پرورش متمرکز هستند. همچنین، بیشتر این پژوهش‌ها به روش کمی انجام شده‌اند، در

حالی که این تحقیق به روش مطالعه موردی صورت گرفته است و بنابراین تعمیم پذیری نتایج باید با احتیاط انجام شود.

محدودیت های اجرایی نیز ناشی از شرایط همه گیری ویروس کرونا بود که ورود به سازمان ها و انجام مصاحبه ها را دشوار کرد. شرکت ها به سختی اجازه ورود می دادند و کاهش نیروی کار باعث شد تا افراد حاضر در محل کار، مشغول انجام وظایف دیگران باشند و تمایل کمتری به پاسخگویی داشته باشند. این وضعیت منجر به تغییر در روش جمع آوری داده ها شد و تعداد مشارکت کنندگان از ۸۰ نفر به ۳۱ نفر کاهش یافت. جمع آوری اطلاعات در چندین مرحله انجام شد که زمان زیادی را صرف کرد، اما این امر به پژوهشگر فرصتی داد تا شناخت عمیق تری نسبت به مسئله پژوهش پیدا کند.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می شود که بر اساس الگوهای توسعه فردی شایسته محور شناسایی شده، مدل های کاربردی و عملیاتی در صنعت خودروسازی ایران توسعه داده شوند. این مدل ها باید شامل استراتژی های متناسب با نیازها و چالش های خاص این صنعت باشند. در پروسه پیاده سازی این الگوها باید به ویژگی های فرهنگی و اجتماعی جامعه کارمندان توجه ویژه ای صورت گیرد تا این فرآیندها به طرز مؤثرتری انجام شود. برگزاری کارگاه های آموزشی برای مدیران و متخصصان منابع انسانی به منظور بهبود توانمندی های فردی و تطبیق این الگوها در سازمان های مربوطه توصیه می شود. همچنین نظارت و ارزیابی مستمر بر فرآیندهای توسعه فردی در سازمان ها انجام گردد تا از بروز مشکلات و عدم تجانس در مراحل بعدی جلوگیری شود. این نظارت می تواند به بهبود مستمر الگوها و فرآیندها کمک کند. ایجاد شبکه هایی برای تبادل تجربه و دانش بین سازمان های مختلف در زمینه توسعه فردی و منابع انسانی می تواند به بهبود عملکرد و سایر جنبه های سازمان ها کمک نماید. توصیه می شود که در هر سازمان، واحدهای تخصصی منابع انسانی ایجاد شود که به طور خاص بر روی توسعه فردی کارکنان متمرکز باشند. این واحدها می توانند مسئول شناسایی نیازهای آموزشی و برنامه ریزی برای دوره های مناسب باشند. طراحی برنامه های مشاوره و راهنمایی برای کارکنان با هدف انتقال تجربیات مدیران و افراد با تجربه تر به

کارکنان جدید و جوان‌تر، به منظور تسریع در فرآیند یادگیری و پیشرفت آن‌ها نیز می‌تواند مفید باشد. همچنین بهره‌برداری از فناوری‌های نوین مانند سامانه‌های یادگیری آنلاین و پلتفرم‌های مدیریت یادگیری می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد که به راحتی به محتوای آموزشی و توسعه فردی دسترسی پیدا کنند. این پیشنهادات می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا به شکلی مؤثرتر و عملی‌تر، الگوهای توسعه فردی کارکنان خود را پیاده‌سازی کنند و در نتیجه به موفقیت پایدار در صنعت خودروسازی ایران دست یابند.

پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده به بررسی تأثیر الگوهای توسعه فردی در دیگر صنایع و سازمان‌های بزرگ کشور پرداخته و مدل‌های به دست آمده را در زمینه‌های مختلفی مانند فناوری اطلاعات، خدمات، و تولید بررسی کنند. نیاز به تحقیقات بیشتری در زمینه عوامل عدم تجانس و شرایطی که ممکن است بر کیفیت پیاده‌سازی این الگوها تأثیر بگذارد، وجود دارد. این کار می‌تواند به شناسایی چالش‌های جدید در پیاده‌سازی الگوها کمک کند.

فهرست منابع

- طلایی، سیدجوادین، نرگسیان، & امیری. (۲۰۲۲). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور (مروار نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۳۹-۱۱.
- Aversano, N., Nicolò, G., Sannino, G., & Polcini, P. T. (2020). The Integrated Plan in Italian public universities: new patterns in intellectual capital disclosure. **Emerald Publishing Limited**, 28(4), 655-679. <https://doi.org/10.1108/medar-07-2019-0519>
- Ballesteros- Rodríguez, J. L., Pérez, P. D. S., García-Carbonell, N., Alcázar, F. M., & Sánchez- Gardey, G. (2020). Exploring the determinants of scientific productivity: a proposed typology of researchers. **Emerald Publishing Limited**, 23(2), 195-221. <https://doi.org/10.1108/jic-07-2019-0178>
- Banton, C. L. (2019). *Advancing technologies in human resource development (HRD)*. In *Advances in the Technology of Managing People: Contemporary issues in business*. **Emerald Publishing Limited**.
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing case studies: Explanatory approaches in small-N*. **Springer**.
- Fàbregues, S., & Feters, M. D. (2019). Fundamentals of case study research in family medicine and community health. **BMJ**, 7(2), e000074-e000074. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000074>
- González-Esteban, E., Feenstra, R. A., & Camarinha-Matos, L. M. (2023). *Ethics and Responsible Research and Innovation in Practice: The ETHNA System Project*. **Springer Nature**.
- H.T.M, V., & T.T, P. (2021). National Human Resource Development in Vietnam: A Review Study. In T. H.T, P. T.T, V. H.T.M, M. G.N, & A. M.A (Eds.), **Human Resource Development in Vietnam**. **Palgrave Macmillan Asian Business Series**. Palgrave Macmillan. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1_2
- Hillel, T., Bierlaire, M., Elshafie, M., & Jin, Y. (2020). A systematic review of machine learning classification methodologies for modelling passenger mode choice. **Journal of Choice Modelling**, 100221.
- Howes, C. S., & Taylor, R. W. (2020). Building technical, commercial and soft skills in evolving organizations. **International Petroleum Technology Conference** (pp. D013S019R003). IPTC.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering version 2.3. **Engineering**, 45(4ve), 1051.
- Lincoln, Y. S. (1985). **Naturalistic inquiry** (Vol. 75). sage.
- Mouritzen, P. E., & Opstrup, N. (2020). **Performance management at universities**. Springer International Publishing.
- Nguyen, D. T., Ha, V. D., & Dang, T. T. N. (2020). The impact of human resource management activities on the compatibility and work results. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(9), 621-629. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.vol7.no9.621>
- Otto, M. (2018). Staphylococcal biofilms. **Microbiology spectrum**, 6(4), 10-1128.
- Owoeye, I. (2018). Competence-Enhancing Interventions and Organisational Performance: A Theoretical Review. **Faculty of Management at Comenius University in Bratislava**, 6(2), 67-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180602.14>
- Parajuli, S. K., Mahat, D., & Kandel, D. R. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on

- Organizational Performance. **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**, 5.
- Phutrakul, P. (2014). Human Resource Development Strategy in Automotive Industry (Eco-Car)r. **ASEAN Hub**, 8(10), 3228-3231. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.1096383>
- Qu, J. (2020). Case studies towards the analysis of total social construction. **SAGE Publishing**, 6(3), 457-493. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2057150x20942969>
- Rahmatillah, D. D., & Desiana, P. M. (2019). *Developing Employee's Competency through the Implementation of an Individual Development Plan (IDP) for Isra Presisi Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)*.
- Ratnam, D. S., & Devi, V. R. (2023). Addressing impediments to HR analytics adoption: guide to HRD professionals. **Human Resource Development International**, 27(1), 142–151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2195986>
- Reddy, D. S. (2017). Significance of Human Resource Development in Globalised Scenario. **Rekha Patel**, 1(6), 488-490. <https://doi.org/https://doi.org/10.31142/ijtsrd3536>
- Sharma, G. D. (2023). External Financing of Higher Education: The Practice in Search of Theory. In **Financing of Higher Education: Traditional Approaches and Innovative Strategies** (pp. 199-210). Springer Nature Singapore.
- Shukree, A. S. C. M., Arshad, M. M., Ismail, I. A., & Alias, S. N. (2020). Sustainability of Non-Profit Organisations. **Organizational Development Process Model**, 10(16). <https://doi.org/https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i16/8313>
- Valdés, E., & Lecaros, J. A. (2023). **Handbook of Bioethical Decisions**. Springer.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume**, 3, 747-752.
- Yadav, S. K. (2023). Intellectual honesty and research integrity. In *Research and Publication Ethics* (pp. 59-79). **Springer International Publishing**.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design And Methods*, sage publications international educational and professional publisher (Third ed.). thousand oaks.
- Zaika, K., Pochtovyuk, A., Pryakhina, K., & Kushch, O. (2022). Formation of Human Resources within an Enterprise under Conditions of Globalization Changes. **EDP Sciences**, 135, 01020-01020. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/shsconf/202213501020>

