

بررسی تأثیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو

محمد رضا مشایخ^۱، شیرین مهدی زاده^۲

^۱ هیئت علمی دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب

چکیده

سازمان‌ها برای تداوم حیات خود در دنیای متلاطم امروز به یک مدل تعالی نیاز دارند تا حرکت آن‌ها را در مسیر چشم‌انداز سازمان هدایت کند. مدلی که تبیین‌کننده انسجام فرایندهای مدیریت منابع انسانی و ارتباطات میان آن‌ها باشد و با بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی، بتواند سازمان را در مقایسه با سازمان‌های هم‌تراز خود به نتایج دلخواه و مطلوب برساند. یکی از مدل‌های تعالی که در ساخت تابع عملکردی قوی و رقابتی به سازمان کمک می‌کند مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی است. لذا هدف اصلی این مقاله "بررسی تأثیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو" است. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. ابتدا با استفاده از مقالات، کتب و سایر منابع اطلاعاتی مرتبط فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ و پیشینه تحقیقات قبلی مطالعه گردید و در ادامه طراحی پرسشنامه و توزیع آن در بین ۱۶۶ نفر از جامعه آماری انجام گردید سپس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای spss25 و smart pls3 تحلیل شد که نتایج بدست آمده بیانگر تأیید تمام فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. در پایان با توجه به تأیید فرضیات و نتایج پژوهش پیشنهادات کاربردی برای سایر سازمان‌ها ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: بلوغ فرایند، مدل ۳۴۰۰۰، تعالی منابع انسانی، مدیریت عملکرد کارکنان

مقدمه

امروزه در سراسر جهان همه سازمان‌ها در هر اندازه و جایگاهی در پی ارتقاء و بهبودی مستمر عملکرد کارکنانشان هستند زیرا عملکرد مبنایی برای بلوغ و حتی افول سازمان است به همین دلیل شناسایی عوامل موثر بر عملکرد و تعدیل چالش‌ها و کاستی‌های ارزیابی عملکرد و در نهایت رسیدن به نظام مدیریت عملکرد اثربخش و کارآمد از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان است.

شاخص یا معیارهایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد پرسنل استفاده میکنند روی رفتار آن‌ها اثرگذار است، بطور کلی سه دسته از شاخص‌ها یا رویکرد اندازه‌گیری عملکرد در نظام مدیریت عملکرد عبارتند از: نتایج کار فردی، ویژگی‌ها و رفتارها، که هر کدام معایب و مزایای خاص خود را دارد برخی از سازمان‌ها نیز متناسب با ماهیت مشاغل تلفیقی از هر سه رویکرد را بکار می‌برند (رابینز، ۳۴۸، ۱۳۹۵).

متأسفانه علی‌رغم اهمیت روزافزون مدیریت عملکرد این نظام در سازمان‌ها موفقیت‌چندانی نداشته است، بسیاری از مدیران و کارکنان خاطرات خوبی از ارزیابی ندارند و آن را مفید و موثر تلقی نمی‌کنند. اصولاً ارزیابی و قضاوت از دشوارترین نقش‌ها و شغل‌هاست اما در بعضی فرهنگ‌ها و سازمان‌ها از جمله در کشور ما پیچیدگی‌ها و چالش‌های بیشتری دارد (ابوالعلائی، ۱۰۴، ۱۳۹۵). در اغلب نظام‌های مدیریت عملکرد ممکن است دو مشکل عمده روی دهد که عبارت است از تمرکز روی افراد و تمرکز روی فرایند. هنگام تمرکز روی افراد، ممکن است احساسات ارزیاب در نتایج ارزیابی دخالت داده شود که باعث می‌گردد اثربخشی و نتیجه لازم از نظام مدیریت عملکرد گرفته نشود. در هنگام تمرکز روی فرایند، سیاست‌ها و روش‌های سازمان می‌تواند مانع شوند که ارزیابی درستی صورت بگیرد به عنوان مثال در صورتی که در فرایند مدیریت عملکرد، آموزش ارزیابان به درستی انجام نشود، و یا بودجه در نظر گرفته شده برای پاداش عملکردی به میزانی نباشد که همه افراد واجد شرایط از آن بهره‌مند گردند، اعتماد افراد به نظام مدیریت عملکرد کاهش می‌یابد و نمیتوان انتظار داشت که نتیجه مطلوب را از آن دریافت نماییم (رسولی و همکاران، ۱۷۹، ۱۳۹۵).

اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها به اندازه‌ای است که بسیاری از سازمان‌های موفق ایران و جهان، قابلیت و مهارتی بنام مدیریت عملکرد کارکنان را در فهرست قابلیت‌های مدیریتی خود گنجانده‌اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد و رفتار کارکنان را با شایستگی و اثربخشی مطلوب مدیریت کنند. به عنوان نمونه سازمان ملل مدیریت عملکرد را یکی از ۶ قابلیت و شایستگی همه مدیران و سرپرستان خود معرفی کرده است (ابوالعلائی، ۱۳۹۵، ۲۲).

مبانی نظری

ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی یک ابزار مؤثر مدیریت منابع انسانی و یکی از عناصر اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمان‌هاست و چنانچه به شیوه صحیح و منطقی انجام گردد می‌تواند سازمان‌ها را به اهداف خود برساند و کارکنان را در مسیر تعالی و رشد قرار دهد. از آنجا که اغلب تصمیم‌گیریه‌ها در سازمان‌ها به ارزیابی وابسته است، به کمک نتایج ارزیابی میتوان ضمن پی بردن به نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی، متناسب با آن راه‌حلهایی برای نزدیک شدن به نقطه مطلوب ارائه داد. از طرفی نظر به اهمیت منابع انسانی و کارکنان سازمان‌ها، واحد منابع انسانی یکی از بخشهای بسیار مهم و قابل توجه در هر سازمان است که با اطمینان خاطر میتوان گفت که این واحد در موفقیت یا

عدم موفقیت هر سازمانی نقش بسزایی دارد. اگر ارزیابی واحد منابع انسانی و فرآیندهای آن به درستی انجام گیرد، به دنبال ارزیابی و ارائه راه حلها، زمینه تطبیق نیازهای فرد و سازمان نیز فراهم میشود، و این امر سازمان را نیز قادر به سازماندهی و هماهنگ کردن هر یک از کارکنان در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک خود می نماید و نیز میتواند ذهن هر یک از کارکنان را بر مأموریت، چشم‌اندازها و ارزش های اصلی سازمان متمرکز نماید. (سینترون و فالنیکین^۱، ۲۰۱۱: ۲۹) بنابراین با توجه به مزایای ارزیابی و همچنین اهمیت منابع انسانی هر سازمان، ارزیابی عملکرد امری ضروری به نظر میرسد. به منظور انجام این امر خطیر و برای رسیدن به اهداف و کاهش چالشهای سازمان، منابع انسانی نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن بتواند موفقیت خود را در دستیابی به مأموریت و استراتژیهای کسب‌وکار مورد ارزیابی قرار دهد. (صفری و برزگری، ۲۰۰۷: ۲۷)

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد تعبیر و مفهوم جامع و جدیدی است که بجای تعبیر ارزیابی عملکرد بکار می رود. در مدیریت عملکرد، اهداف و انتظارات عملکردی و رفتاری بصورت شفاف و روشن به ارزیابی شونده اعلام میشود و پس از گفتگوی اقناعی در مورد این اهداف و انتظارات، هر یک از دو طرف (ارزیابی کننده و ارزیابی شونده) بخشی از مسئولیت عملکرد را با رویکرد مسئولیت مشترک به عهده میگیرند. یک نظام مدیریت عملکرد خوب باید پنج ویژگی داشته باشد که عبارتند از ۱. سادگی و قابل درک بودن از دید کارکنان سازمان ۲. منصفانه بودن ۳. عینیت داشتن تا حدی که از قضاوتهای ذهنی و ارزیابی های سلیقه ای جلوگیری کند ۴. باز و گشوده بودن به نحوی که کارکنان از معیارها و شاخص های ارزیابی مطلع و آگاه باشند ۵. مفید بودن به این معنی که در طول زمان و پس از یک یا چند بار اجرا به بهبود رفتار و عملکرد کارکنان بینجامد. (ابوالعلائی، ۱۳۹۵)

مدل تعالی منابع انسانی

مدل تعالی منابع انسانی با بهره گیری از مدل های تعالی سازمانی (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۲، دمنینگ^۳، بالدريج^۴ به همت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و با همکاری و تلاش جمعی از دانشمندان این حوزه در طول چند سال تحقیق و کار مداوم طراحی و آماده اجرا گردید، اولین دوره جایزه تعالی منابع انسانی به همت انجمن مدیریت منابع انسانی و موسسه مطالعات بهره وری منابع انسانی از سال ۸۷ آغاز شد و با مراسم اعطای جوایز برگزیدگان در تیرماه ۸۸ به پایان رسید. این مدل یک چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه ای از ارزش های محوری، معیارها، و شاخص ها در حوزه منابع انسانی سازمان است که به مدیران منابع انسانی کمک میکند با ارزیابی مستمر فعالیت ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی سازمان نقاط قوت و ضعف را شناسایی و برای بهبود آن و رسیدن به سازمان یادگیرنده و توسعه یافته برنامه ریزی نماید. (انجمن مدیریت منابع انسانی، ۱۳۹۴)

این مدل شامل نه معیار و سی زیر معیار است که معیارهای آن عبارتند از:

۱. رهبری منابع انسانی

۲. استراتژی منابع انسانی

۳. برنامه ریزی و تامین منابع انسانی

¹ Cintron & Flaniken

² MFQM

³ Deming

⁴ Malcom Baldrige

۴. جبران خدمت منابع انسانی

۵. توسعه منابع انسانی

۶. روابط کار و کارکنان

۷. نتایج ادراکی منابع انسانی

۸. نتایج عملکردی منابع انسانی

۹. نتایج سازمان. (انجمن مدیریت منابع انسانی، ۱۳۹۴).



شکل ۱: مدل تعالی منابع انسانی

فلسفه زیر بنایی و اصول اساسی حاکم بر مدل ۳۴۰۰۰

مدل ۳۴۰۰۰ نقشه راهی برای تعالی سیستم های منابع انسانی در جهت تحقق استراتژی های سازمان است. از آنجا که نمی توان همه فرآیندهای منابع انسانی را در زمان کوتاه مستقر کرد، از این رو مدل ۳۴۰۰۰ به صورت تدریجی و مرحله ای طراحی شده است (زایم^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). هر مرحله تکاملی یک تغییر منحصر به فرد را در فرهنگ سازمانی می طلبد تا بتوان زمینه مناسب را برای جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی فراهم کرد. یکی از ویژگی های جالب مدل ۳۴۰۰۰ آنست که به عنوان یک سیستم یکپارچه در راستای اهداف و استراتژی ها و نیازهای سازمانی، بلوغ ایجاد می کند. مدل زیربنایی مدل ۳۴۰۰۰ در سال ۲۰۰۱ برای اولین بار در شرکت های بزرگ و بویژه شرکت های دانش محور به کار گرفته شد و تاکنون در شرکت های بسیاری اجرا شده است (سرفرازی و فاتحی، ۱۳۹۸).

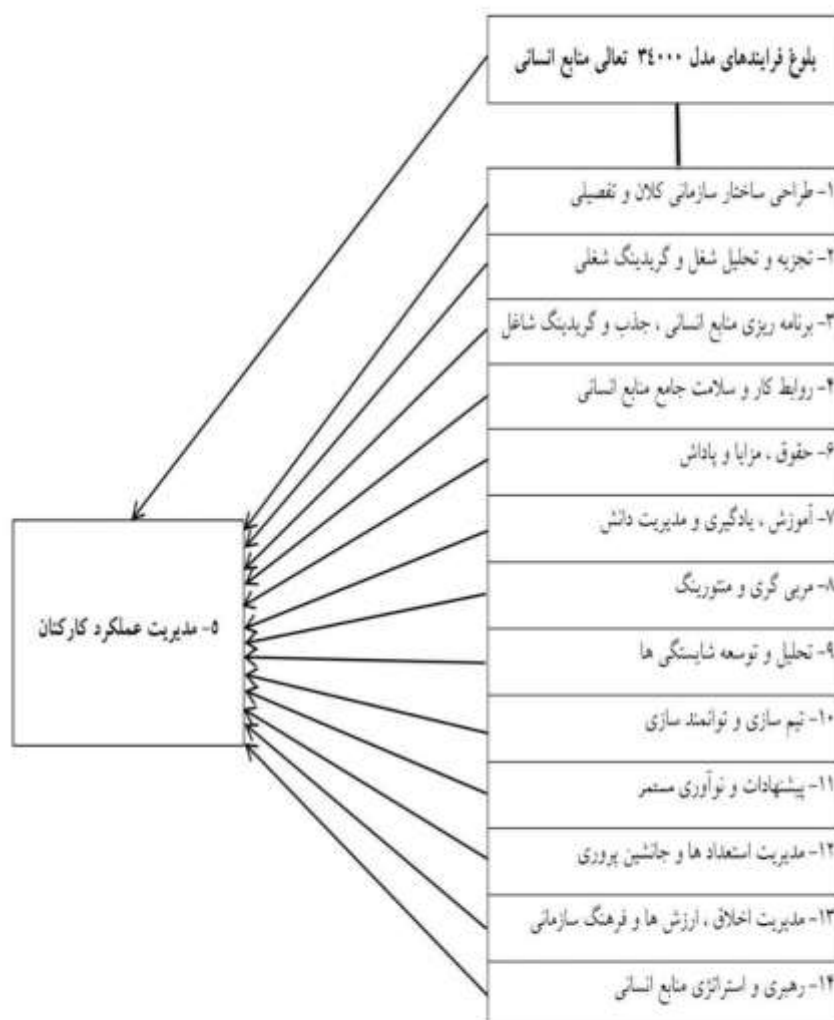
فلسفه زیر بنایی و اصول اساسی حاکم بر مدل ۳۴۰۰۰ عبارتند از:

- در سازمان های موفق، شایستگی های منابع انسانی به طور مستقیم به عملکرد تجاری و سودآوری آن ها مرتبط است و منابع انسانی یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است.
- شایستگی منابع انسانی باید متناسب با اهداف استراتژیک سازمان باشد و همچنین این شایستگی ها، باید قابل اندازه گیری و قابل بهبود باشند.

⁵ Zaim

- منابع انسانی یک سرمایه تجدیدپذیر است. سازمان مسئول زمینه سازی برای توسعه منابع انسانی و شکوفایی انسان هاست و منابع انسانی مسئول بهره گیری از فرصت ها برای توسعه سازمانست.
- سازمان باید در آن نوع از شایستگی های منابع انسانی سرمایه گذاری کند که در راستای شایستگی محوری سازمان است. از آنجا که شرایط در حال تغییر و تکامل می باشد. سازمان باید به طور مداوم فرآیندهای انسانی را تکامل داده و شایستگی های منابع انسانی جدیدی را توسعه دهد.
- مدیران عملیاتی (صفی) با راهنمایی مدیران منابع انسانی مسئول اصلی بهبود شایستگی های منابع انسانی هستند. بهبود شایستگی های منابع انسانی باید به صورت یک فرآیند مشخص شامل اقدامات ملموس و دستورالعمل های کاربردی صورت گیرد (زایم و همکاران، ۲۰۱۸).

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

پیشینه تحقیق

در مورد تحقیقات انجام شده در کشور تاکنون هیچ تحقیقی در خصوص موضوع پژوهش صورت نگرفته و به جرات می توان گفت نوآوری و جدید بودن این موضوع بسیار ملموس است. لیکن چند مورد از تحقیقاتی که به نوعی مرتبط با موضوع پژوهش هستند بطور خلاصه تشریح میگردد:

احمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "آسیب شناسی توسعه منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰" انجام داده که نتایج به دست آمده نشان دهنده نامناسب بودن وضعیت متغیرهای توسعه منابع انسانی شامل: توسعه از طریق آموزش های رسمی، توسعه از طریق تقویت تجربیات شغلی، توسعه از طریق روابط مریب گری و منتورینگ، توسعه از طریق مدیریت عملکرد و توانایی ها، توسعه از طریق مدیریت استعدادها، توسعه از طریق جانشین پروری و توسعه از طریق خود توسعه ای می باشد. نتایج به دست آمده از این تحقیق می تواند در جهت بهبود اثربخشی نظام توسعه منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران مورد استفاده قرار گیرد.

طاوولی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای مدل ۳۴۰۰۰ با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه های آزاد بر مبنای مدل ۳۴۰۰ انجام داده اند و در نهایت مشخص گردید که این مدل با هدف مورد نظر در سطح دانشگاه های آزاد قابلیت ارزیابی دارد. غلامی (۱۳۹۸) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی "شناسایی راه های ارتقای دانشگاه فردوسی مشهد در نظام های رتبه بندی بر اساس توانمندسازها و نتایج منابع انسانی مدل تعالی سازمانی EFQM" پرداخته است. نتایج حاصله نشان میدهد که دانشگاه فردوسی مشهد برای ارتقای رتبه در نظام های رتبه بندی، نیازمند بهبود حوزه های توانمندسازهای منابع انسانی از جمله دوره های آموزش توانمندسازی منابع انسانی، کیفیت پژوهش و فعالیت های حرفه ای است. علاوه بر وضعیت توانمندسازها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت دانشگاه؛ مزیت جغرافیایی دانشگاه و جایگاه علمی و نواحی قابل بهبود آن از جمله فضای اداری حاکم بر دانشگاه و نیاز به بهبود انگیزش، نیاز به بهبود سیستم جذب و استخدام منابع انسانی، وجود خلاء در نیازسنجی منابع انسانی، ضرورت بهبود در ارتباط با جامعه و صنعت، نیاز به اقدام برای ارتقا در نظام شایسته سالاری و نیز بهبود در اثربخشی در اقتصاد و سیاست شناسایی شد. علاوه بر این با بهره گیری از نتایج ارزیابی دانشگاه، راه های ارتقا در نظام های رتبه بندی بین المللی، به صورت مرجعیت علمی، بومی سازی رتبه بندی، ساختار سازمانی، توانمندسازهای منابع انسانی، کسب درآمد اقتصادی و ارتباطات پیشنهاد شد.

از آنجا که مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی رویکردی نوین با قابلیت اجرا در فضای بومی کشور و متناسب با شرایط منابع انسانی داخل کشور می باشد، تا کنون پژوهشی بطور مستقیم پیرامون موضوع پیشنهادی این پایان نامه در خارج از کشور انجام نشده است لیکن به برخی از پژوهش ها در زمینه دیگر مدل های تعالی منابع انسانی، فرایند های منابع انسانی و همینطور ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان (که به متغیر های مستقل و وابسته پژوهش حاضر شباهت دارند) اشاره میشود. پاشوگلو^۶ (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی رابطه میان فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از دیدگاه استراتژیک: یافته هایی از صنعت بانکی" با جمع آوری داده از ۳۰۴ نفر مشارکت کننده در اسکی شهیر که برای صنعت بانکی کار میکردند به این نتیجه دست یافت که متغیرهای مورد نظر (انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، ارتقا، پاداشهای مبتنی

^۶ Pashaoglu

بر عملکرد، اشتراک‌گذاری اطلاعات، امنیت شغلی و سیستم مدیریت منابع انسانی) از یافته‌های پژوهش حمایت میکنند؛ مبنی بر اینکه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی به صورت منفرد و سیستمی اثرگذارند.

ایزورچیان و همکارانش^۷ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "تأثیر منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع بر شرکت" به اثر متقابل مدیریت کیفیت جامع، مدیریت منابع انسانی، رقابت‌پذیری و ISO9000 و اثر مثبت آن بر پایداری و ماندگاری شرکت می‌پردازد. نتیجه پژوهش ادعا میکند که مدل‌های مفهومی آن کمک میکند تا کارکنان سازمان‌ها درک بهتری از این داشته باشند که رابطه میان فرایندها و اجرای گام به گام آن‌ها عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌دهد.

لوبانووا و اوزلینا-اوزال^۸ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی مقایسه‌ای نواحی فرآیندی مدیریت منابع انسانی در لتونی و لیتوانی" جنبه‌های با اهمیت فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را در زمینه مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بررسی کرده است. این پژوهش نتایج ارزیابی متخصصان از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های لتونی و لیتوانی را از نظر مجموعه‌ای از فرآیندهای توسعه‌دهنده عملکرد مدیریت منابع انسانی ارائه میکند. ارزیابی متخصصان بر مبنای 18 فرایند مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که برای عملکرد سازمانی با اهمیت شناخته شده بودند.

روش تحقیق

این مقاله از نظر هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. ابتدا با استفاده از مقالات، کتب و سایر منابع اطلاعاتی مرتبط با حوزه به شناسایی و بررسی فرایندهای مطرح شده در مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی پرداخته، در ادامه با طراحی پرسشنامه فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفته و نهایتاً با تجزیه و تحلیل نتایج، پیشنهاداتی در جهت بهبود شرایط فعلی سازمان مزبور و سایر سازمان‌ها ارائه می‌گردد. در این مقاله در ابتدا به منظور بررسی پیشینه تحقیق و مطالعات انجام شده از روش کتابخانه‌ای استفاده گردید و از این طریق داده‌های مورد نیاز از اسناد و مدارک، مقالات و پایان نامه‌ها و کتب و منابع اینترنتی بدست آمد. سپس به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. و در نتیجه روش میدانی نیز مورد استفاده قرار گرفت. جهت توصیف داده‌ها از جداول فراوانی و درصد فراوانی استفاده به عمل آمده است. و در تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی نیز استفاده شده است که بدین قرارند:

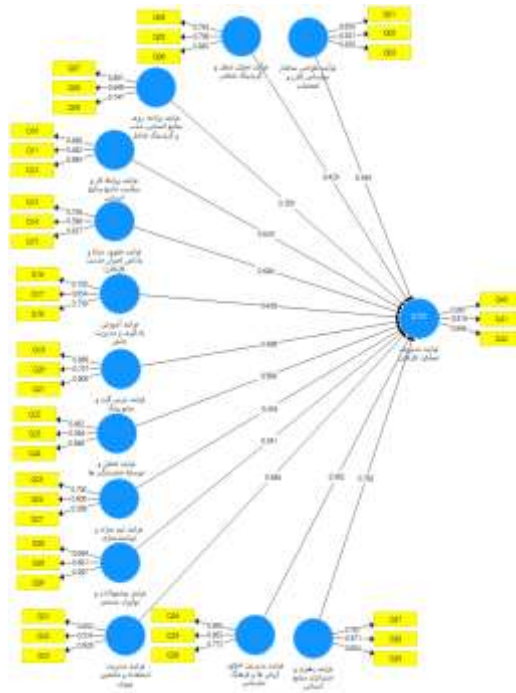
۱. از آلفای کرونباخ به منظور تعیین پایایی ابزار استفاده شده است
۲. بمنظور آزمون فرضیات پژوهش از آزمون‌های آماری پارمتریک و ناپارمتریک استفاده شده است.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در

⁷ Izvercian at al

⁸ Lobanova & Ozolina - Ozola

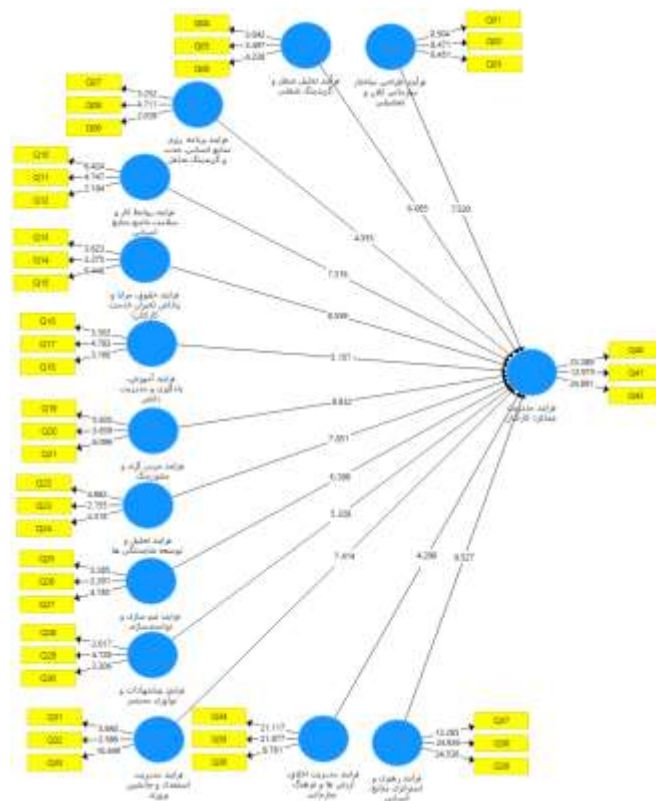


اندازه‌گیری (رابطه هر یک از پنهان) و مدل مسیر (روابط محاسبه شده است. برای سنجش تکنیک بوت استرپینگ محاسبه است. در این مدل که خروجی نرم

شکل ترسیم شده است مدل متغیرهای قابل مشاهده با متغیر متغیرهای پنهان با یکدیگر) معناداری روابط نیز آماره t با شده و در جداول ارائه شده

افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط متغیرهای تحقیق در ارائه شده است. آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس روابط هر یک از متغیرها به تفکیک نیز ارائه شده است.

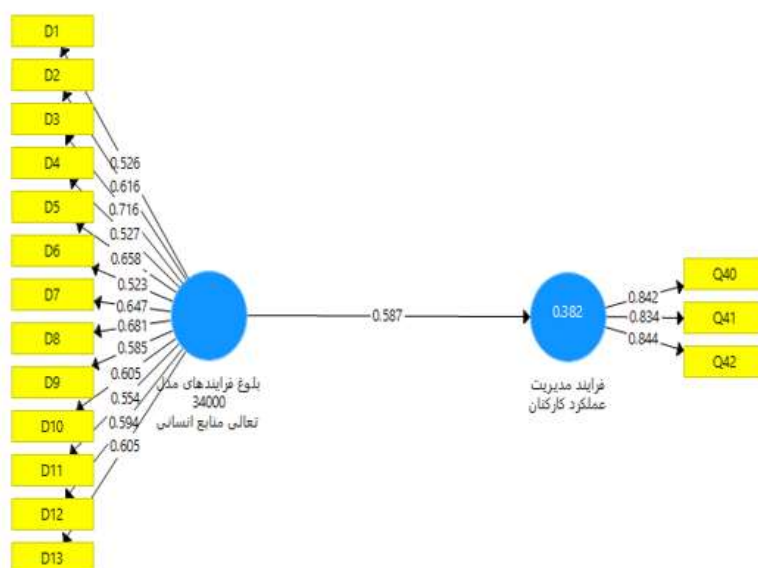
شکل ۳: تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۴: آماره t-value مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

معیار R squares یا R2:

معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می گذارد. نکته ی ضروری در اینجا این است که R^2 تنها برای سازه های درون زا (وابسته) مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برون زا مقدار این معیار صفر است. هر چه قدر مقدار R^2 مربوط به سازه های درون زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. چین ۱۹۹۸ سه مقدار ۰,۱۹-، ۰,۳۳-، ۰,۶۷- را به عنوان ضعیف، متوسط، قوی بودن مدل را تعیین می کنند. (داوری-۱۳۹۲-ص ۹۱)



شکل ۵ : R^2

مقدار R^2 برای سازه 0.382 که در شکل مشخص شده است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می سازد.

برازش کلی مدل (معیار GOF):

این معیار مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تیننهاس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می گردد:

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

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹، ۱۸۷) سه مقدار ۰,۰۱-، ۰,۲۵-، ۰,۳۶- را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده اند.

محاسبه معیار GOF :

$$R^2=0.382$$

$$GOF = \sqrt{0.677 \times 0.382} = 0.508$$

فرضیه اول: بلوغ فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفضیلی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفضیلی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۵۴۴ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۷/۵۲۰ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفضیلی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۱: تأثیر بلوغ فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفضیلی بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۷,۵۲۰	۰,۵۴۴	بلوغ فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفضیلی بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه دوم: بلوغ فرایند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۴۲۰ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۶/۰۸۵ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۲: تأثیر بلوغ فرایند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۶,۰۸۵	۰,۴۲۰	بلوغ فرایند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه سوم: بلوغ فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۳۵۰ محاسبه شده است. آماره آزمون نیز ۴/۵۵۳ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶

بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریندینگ شاغل بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۳: تأثیر بلوغ فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریندینگ شاغل بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۴,۵۵۳	۰,۳۵۰	بلوغ فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریندینگ شاغل بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه چهارم: بلوغ فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۶۲۴ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۷/۳۱۶ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۴: تأثیر بلوغ فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۷,۳۱۶	۰,۶۲۴	بلوغ فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه پنجم: بلوغ فرایند حقوق، مزایا و پاداش بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر حقوق، مزایا و پاداش بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۶۸۴ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۸/۵۵۹ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند حقوق، مزایا و پاداش بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۵: تأثیر بلوغ فرایند حقوق، مزایا و پاداش بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۵,۵۵۹	۰,۶۸۴	حقوق، مزایا و پاداش بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه ششم: بلوغ فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر $0/408$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $5/157$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% بلوغ فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۶: تأثیر بلوغ فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۵,۱۵۷	۰,۴۰۸	بلوغ فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه هفتم: بلوغ فرایند مربی‌گری و منتورینگ بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند مربی‌گری و منتورینگ بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر $0/686$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $8/832$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% بلوغ فرایند مربی‌گری و منتورینگ بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۷: تأثیر بلوغ فرایند مربی‌گری و منتورینگ بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۸,۸۳۲	۰,۶۸۶	بلوغ فرایند مربی‌گری و منتورینگ بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه هشتم: بلوغ فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر تحلیل و توسعه شایستگی‌ها بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر $0/588$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $7/851$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% بلوغ فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۸: تأثیر بلوغ فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۷,۸۵۱	۰,۷۵۶	بلوغ فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه نهم: بلوغ فرایند تیم سازی و توانمند سازی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند تیم سازی و توانمند سازی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر $0/541$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $6/398$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% بلوغ فرایند تیم سازی و توانمند سازی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۹: تأثیر بلوغ فرایند تیم سازی و توانمند سازی بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۶,۳۹۸	۰,۵۴۱	بلوغ فرایند تیم سازی و توانمند سازی بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه دهم: بلوغ فرایند پیشنهادات و نوآوری ها بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند پیشنهادات و نوآوری ها بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر $0/541$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $5/328$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% بلوغ فرایند پیشنهادات و نوآوری ها بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۱۰: تأثیر بلوغ فرایند پیشنهادات و نوآوری ها بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۵,۳۲۸	۰,۵۴۱	بلوغ فرایند پیشنهادات و نوآوری ها بر مدیریت عملکرد کارکنان

فرضیه یازدهم: بلوغ فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر $0/646$ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز $7/414$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان 95% بلوغ فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۱۱: تأثیر بلوغ فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری بر مدیریت عملکرد کارکنان

سازه	ضریب تأثیر	آماره T
بلوغ فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری بر مدیریت عملکرد کارکنان	۰,۶۴۶	۷,۴۱۴

فرضیه دوازدهم: بلوغ فرایند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۳۶۲ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۴/۲۹۸ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنا دار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۱۲: تأثیر بلوغ فرایند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد کارکنان

سازه	ضریب تأثیر	آماره T
بلوغ فرایند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد کارکنان	۰,۳۶۲	۴,۲۹۸

فرضیه سیزدهم: بلوغ فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۷۹۲ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۹/۵۲۷ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنا دار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۱۳: تأثیر بلوغ فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان

سازه	ضریب تأثیر	آماره T
بلوغ فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان	۰,۷۹۲	۹,۵۲۷

فرضیه اصلی: بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

قدرت تاثیرمتغیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان برابر ۰/۵۸۷ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی است. آماره آزمون نیز ۷/۲۸۳ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی

۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد.

جدول ۱۴: تأثیر بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان

آماره T	ضریب تأثیر	سازه
۷,۲۸۳	۰,۵۸۷	بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شرکت داروسازی تهران دارو و نوع نمونه گیری از نوع تصادفی ساده می‌باشد. نمونه آماری تحقیق با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه کوکران از میان کارکنان در همه رده های سازمانی و رسته های شغلی شرکت داروسازی تهران دارو که برابر با ۱۶۶ نفر بوده اند انتخاب شده است.

اطلاعات توصیفی این پژوهش حاکی از آن است حدود ۴۴٪ نمونه آماری متعلق به سن ۳۰ الی ۳۹ سال می‌باشد که بیشترین درصد سن پاسخ دهندگان است. همچنین ۷۵٪ نمونه آماری را مردان تشکیل می‌دهند. از لحاظ تحصیلات مقطع کارشناسی با داشتن ۳۴٪ بیشترین فراوانی را در بین مقاطع دیگر دارند و از نظر سابقه کاری بیشترین فراوانی ۳۲٪ است که بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند.

نتایج آمار استنباطی نیز حاکی از این است که بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد بر این اساس همه ۱۳ فرضیه فرعی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین با قطعیت میتوان گفت مدل ۳۴۰۰۰ می تواند بطور یکپارچه و منسجم، همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب شناسی و اثر بخشی آن‌ها را ارزیابی و سازمان را در جهت ایجاد نظام مدیریت عملکرد کارآمد و مطلوب و بهبود مستمر یاری نماید. مدل ۳۴۰۰۰ مبتنی بر سنجش فرایند ها و شایستگی ها جهت رسیدن به درجه بلوغ تعالی می‌باشد لذا برای اجرا و پیاده سازی آن، روش های غیر مکانیزه جوابگو نخواهد بود از طرفی برای گذر از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد در سازمان، نیازمند گردآوری، تحلیل و واکاوی شاخص ها و سنجش فرایند ها و شایستگی های کارکنان می باشیم و عدم بکارگیری یک مدل تعالی منسجم برای بررسی تک به تک فرایند ها، می تواند سنجش و آسیب شناسی مدیریت عملکرد را به مخاطره و سلیقه گرایی بکشاند و ما را از غایت مورد انتظار دور نماید.

در حال حاضر بسیاری از شرکت‌ها با درک این مهم در مسیر ارتقای سطح و جایگاه حوزه‌ی منابع انسانی هستند. اما باید توجه داشت که حرکت در این مسیر نیازمند توجه به چند نکته کلیدی به شرح زیر است:

- * حوزه منابع انسانی دارای ابعاد بسیار متنوع و مهم می‌باشد و در هر شرکتی کم و بیش برخی از ابعاد آن مورد توجه بوده و در حال اقدام می‌باشد. طبعاً شناخت دقیق جایگاه فعلی و همچنین وضعیت مطلوب برای برنامه ریزی بسیار ضروری است.
- * توجه به منابع انسانی با تعریف های روز جهانی، نیازمند عنایت به تمامی فرایندهای کلیدی در این حوزه است و شناسایی این فرایندها نیز در وهله اول بسیار مهم می‌نماید.
- * با توجه به ابعاد مختلف و تعدد فرایندهای منابع انسانی برای حرکت به سمت تحقق استانداردهای این حوزه در تراز جهانی، ایجاد یکپارچگی و اولویت بندی فرایندها از مسائل کلیدی می‌باشد.

امروزه در شرکت‌های پیشروی دنیا، از مدل‌های مختلفی در جهت ارتقای سطح حوزه‌ی منابع انسانی استفاده می‌گردد که از این میان می‌توان به مدل‌هایی نظیر مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی، مدل سرمایه‌گذاری انسانی، مدل فیلیپس و... اشاره نمود. طبیعتاً این مدل‌ها بسته به وضعیت شرکت با اهداف مختلفی به کار گرفته می‌شوند. در این راستا علاوه بر انسجام فرایندی، یکی از دغدغه‌های مهم برای استفاده از مدل‌های مطرح در کشور ما، انطباق مدل با وضعیت بومی شرکت‌ها و نگاه‌های اقتصادی ملی است. این انطباق با توجه به نوع و سطح صنایع و همچنین ساختارها و شرایط اقتصادی کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است و مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی از این حیث نیز برای سازمان‌های داخل کشور بسیار مناسب است.

پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- **فرضیه اول** بیان می‌کند: بلوغ فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفویضی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می‌شود روابط حاکم بر افراد و واحدها و روشن ساختن ارتباطات و هماهنگی بین واحدها و مشاغل و تعداد پست‌ها در هر شغل به صورت مشخص در سازمان تدوین گردد.
- **فرضیه دوم** بیان می‌کند: بلوغ فرایند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها که این فرضیه تأیید شده است. لذا از آنجا که کوچکترین عنصر هر سازمان شغل است پیشنهاد می‌شود برای انجام موثر کارها در راستای استراتژی‌ها طی این فرایند، مشاغل استراتژیک و غیر استراتژیک شناسایی و تجزیه و تحلیل شده و گریدینگ شغل و طبقه‌بندی مشاغل صورت گیرد.
- **فرضیه سوم** بیان می‌کند: بلوغ فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها این پژوهش نشان می‌دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می‌شود به گریدینگ شاغل و تخصیص گرید شخصی به تک تک افراد سازمان توجه شود و درصدی از حقوق و مزایا به این زمینه تخصیص یابد.
- **فرضیه چهارم** بیان می‌کند: بلوغ فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها این پژوهش نشان می‌دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می‌شود ایجاد نظام مشخصی برای روابط کار و سلامت جامع کارکنان و استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب در نظر گرفته شود تا ابزارها و تجهیزات لازم را برای منابع انسانی فراهم شود و کارکنان در محیط مساعد و با تجهیزات مناسب به کار خود بپردازند و سلامت جامع (فیزیکی، فیزیولوژی، روانشناختی و روحی) فراهم شود.
- **فرضیه پنجم** بیان می‌کند: بلوغ فرایند حقوق، مزایا و پاداش بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها این پژوهش نشان می‌دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می‌شود لذا پیشنهاد می‌شود نظام مشخصی برای پرداخت حقوق و مزایای انگیزاننده، شفاف و عادلانه در سازمان ایجاد شود.
- **فرضیه ششم** بیان می‌کند: بلوغ فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها این پژوهش نشان می‌دهد که این

فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود آموزش دانش و مهارت های جدید به کارکنان و ایجاد و بهبود مستمر شایستگی ها بصورت جدی در سازمان پیگیری شود.

• **فرضیه هفتم** بیان می کند: بلوغ فرایند مربی گری و منتورینگ بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود هدایت کارکنان کم تجربه و داوطلبین رشد به سمت یادگیری دانش، مهارت ها و توانایی های پیشرفته تر در دستور کار سازمان قرار گیرد.

• **فرضیه هشتم** بیان می کند: بلوغ فرایند تحلیل و توسعه شایستگی ها بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود ضمن شناسایی دانش، مهارت و توانایی های لازم برای انجام فعالیت های سازمان، این شایستگی ها مبنای لازم برای اقدامات توسعه ای منابع انسانی قرار گیرد.

• **فرضیه نهم** بیان می کند: بلوغ فرایند تیم سازی و توانمندسازی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود در طی فرایند تیم سازی جهت نیل به اهداف تیمی، نقش هایی بین اعضای تیم توزیع شود. با کارکردن در تیم ها کارکنان سازمان رشد پیدا کرده و بویژه در تیم های خودگردان توانمند می شوند.

• **فرضیه دهم** بیان می کند: بلوغ فرایند پیشنهادات و نوآوری ها بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود نظام پیشنهادات برای ظهور ایده های خلاق کارکنان استفاده شود. چنانچه این نظام بطور موثر اجرا گردد میتواند موجب ساخت قابلیت سازمانی شود. به عبارت دیگر این فرایند به معنای بهبود مستمر محصولات، فرایندها و تکنولوژی ها و روش های انجام کار، شناسایی و ارزیابی بهبود و نوآوری در اقدامات منابع انسانی و تکنولوژیست که منجر به بهبود کاری در همه فعالیت ها می شود.

• **فرضیه یازدهم** بیان می کند: بلوغ فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود جانشین پروری، شناسایی مشاغل و پست های کلیدی سازمان و پرورش افراد مناسب برای این مشاغل در اولویت اقدامات منابع انسانی سازمان قرار گیرد.

• **فرضیه دوازدهم** بیان می کند: بلوغ فرایند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود تدوین منشور اخلاقی و کدهای رفتاری، شناسایی ارزش های مطلوب و ساخت فرهنگ سازمانی مطلوب و کارآمد به منظور افزایش عملکرد و ایجاد بهترین مکان کاری و توسعه تصویر بیرونی مثبت از سازمان در دستور کار سازمان قرار گیرد.

• **فرضیه سیزدهم** بیان می کند: بلوغ فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنا دار دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می دهد که این فرضیه تأیید شده است. لذا پیشنهاد می شود منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان باشند و همه اقدامات منابع انسانی در همه واحدهای سازمان، در راستای استراتژی سازمان قرار گیرند.

• **فرضیه اصلی** بیان می کند: بلوغ فرایندهای مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت داروسازی تهران دارو تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به اینکه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها این پژوهش نشان می

دهد که تمام فرضیات تأیید گردیده است پیشنهاد میگردد که مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی جهت کاهش چالش های نظام مدیریت عملکرد در سایر سازمان ها پیاده سازی و اجرا گردد.

پیشنهادها برای محققین آتی

- بر اساس یافته های بدست آمده از این پژوهش می توان برای محققین آتی این پیشنهادها را ارائه کرد:
۱. با توجه به محدود بودن زمان انجام این تحقیق، تحقیق حاضر در یک مقطع زمانی انجام شده است لذا شایسته است که تحقیقات آتی با توجه به متغیرها و شاخص های این تحقیق در دوره های زمانی دیگر نیز به اجرا گذاشته، و نتایج حاصل از استفاده از چارچوب پیشنهادی تحقیق را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند.
 ۲. با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، استفاده از پرسشنامه بوده است و از آنجایی که پرسشنامه فقط نظر افراد را می سنجد و نمی تواند رفتار افراد را مورد آزمون قرار دهد لذا پیشنهاد می شود محققین آتی به بررسی رفتار افراد با توجه به شاخص های این تحقیق بپردازند. و از سایر ابزارها از جمله مصاحبه و گزارش های شخصی نیز استفاده کنند.
 ۳. بررسی وضعیت موجود فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در سایر سازمانها.
 ۴. بررسی وضعیت نتایج و نگرش های مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در سایر سازمانها.
 ۵. بررسی ساز و کار پیاده سازی مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در سازمان های ایرانی.
 ۶. بررسی سطوح بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل های مختلف تعالی منابع انسانی جهت سنجش و مقایسه نتایج آنها.
- فرایند مدیریت دانش موضوع نسبتاً جدیدیست که در کشور ما آنطور که باید هنوز جایگاه خود را در سازمانها نیافته است. بنابراین پیشنهاد میشود که محققان برای مطرح کردن بیشتر این موضوع و شناساندن اهمیت آن برای مدیران سازمانها، فرایند مدیریت دانش را مورد توجه قرار دهند و رابطه آن را با بلوغ دیگر فرایندها و نگرش های مطرح شده در مدل ۳۴۰۰۰ بررسی کنند.

منابع و مأخذ

۱. ابوالعالایی، بهزاد (۱۳۹۵) مدیریت عملکرد، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. احمدی، منیژه؛ اسماعیل اسدی؛ صمد بارانی و سارا رضایی، ۱۳۹۸، آسیب شناسی توسعه منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران براساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، هفتمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران.
۳. استیفن پی.رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان علی و اعرابی سیدمحمد (۱۳۹۵) تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. اصلی، لیلیا و محمد قاسمی، ۱۳۹۸، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی درونی سازمانی، همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی، زاهدان.
۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۹۶، روش های تحقیقی در علوم اجتماعی، نشر مدیران.
۶. آذر، عادل، ۱۳۸۳، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت، تهران، چاپ سوم.
۷. بازرگان، عباس و همکاران، ۱۳۷۶، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.

۸. حاتمی کیان، پریسا (۱۳۹۴) ارزیابی فرایندها و نتایج منابع انسانی شرکت اندیش پارس بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی.
۹. خاکی، غلامرضا، ۱۳۷۸، روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، تهران.
۱۰. خلیلی، ناصر و دانشوری، ابراهیم، ۱۳۸۷، روش تحقیق و کاربردهای آن در مدیریت، نشر آذین.
۱۱. دلاور، علی، ۱۳۹۷، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد، چاپ اول.
۱۲. رسولی، رضا، صالحی، علی (۱۳۹۵) مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۳. زینالی، رضا (۱۳۹۵) ارزیابی وضعیت موجود فرایندهای مدیریت منابع انسانی بانک رفاه کارگران بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی.
۱۴. سرفرازی، مهرداد و اسداله فاتحی، ۱۳۹۸، بررسی استقرار نظام نوین عملکرد در حوزه منابع انسانی و نقش آن در توسعه منابع انسانی، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
۱۵. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۴) مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.
۱۶. شاهسوندی، پیمان و زهره موسوی، ۱۳۹۷، بررسی نقش پیش بینی کننده تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده بر استرس شغلی مدیران یک مجتمع صنعتی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰، پنجمین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران (با رویکرد فرهنگ مشارکتی)، تهران.
۱۷. شریفی، بهاره، ۱۳۹۷، ارزیابی وضعیت فرآیندها و نگرش های استراتژیک منابع انسانی در شرکت همراه اول: مطالعه ای بر اساس مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی ارشاد دماوند.
۱۸. شوقی سینی، مریم، ۱۳۹۸، آسیب شناسی اجرای مدل تعالی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۹. غلامی، اکرم، ۱۳۹۸، راه های ارتقای دانشگاه فردوسی مشهد در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها بر اساس توانمندسازها و نتایج منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۲۰. قلی پور، آریین (۱۳۹۵) مدیریت منابع انسانی (مفاهیم تئوریکها و کاربردها)، تهران، انتشارات سمت.
۲۱. قلی پور، آریین (۱۳۹۷) استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، تهران، انتشارات مهربان نشر.
۲۲. قلی پور، آریین، محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۷) استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، تهران، انتشارات مهربان نشر.
۲۳. قلی پور، آریین، محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۸) مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰۰) تهران، انتشارات نشر مهربان.
۲۴. معصوم خانی، زهرا و داود عبدالهی، ۱۳۹۸، عوامل موثر در توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی در پست مدیریت مدارس، ششمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
۲۵. مودن جمشیدی، میرهادی و فاضل قنبری قلعه رودخانی، ۱۳۹۸، نقش نیروی انسانی در تعالی سازمان با تاکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران.

۲۶. نساری، علی رضا، ۱۳۹۷، بررسی تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی بر تعالی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز استان ایلام)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

۲۷. هاشمی، سید ذبیح الله و حانیه مرادزاده، ۱۳۹۴، بررسی و رتبه بندی مولفه های شاخص های نگرش های شغلی بر اساس مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس)، اولین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، گیلان.

۲۸. قلی پور آرین و تکتیم نجفی، ۱۳۹۵، آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه شرکت تامین سرمایه امین) نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، ستال دهم، ص ۱۷۸ تا ۱۵۹

۲۹. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲) "مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول

۳۰. امانی، جواد، خضری آذر، هیمن، محمودی، حجت (۱۳۹۱) "معرفی مدل یابی ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی PLS-PM و کاربرد آن در پژوهش های رفتاری"، مجله بر خط دانش روان شناختی، سال اول، شماره ۷.

1. Aktar, A. and Pangil, F. (2018), "Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 38 No. 7-8, pp. 606-636.
2. AL-Abrow, H., Abdullah, H. and Atshan, N. (2019), "Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 4, pp. 972-985.
3. Almarzooqi, A.H., Khan, M. and Khalid, K. (2019), "The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 7, pp. 1272-1292.
4. Chillakuri, B. and Vanka, S. (2020), "Understanding the effects of perceived organizational support and high-performance work systems on health harm through sustainable HRM lens: a moderated mediated examination", *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
5. Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. and Ibrahim, H.M.H. (2019), "Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
6. Lasrado, F. and kassem, R. (2020), "Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
7. Liboni, L.B., Cezarino, L.O., Jabbour, C.J.C., Oliveira, B.G. and Stefanelli, N.O. (2019), "Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM", *Supply Chain Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 124-146.

8. Patel, P., Boyle, B., Bray, M., Sinha, P. and Bhanugopan, R. (2019), "Global staffing and control in emerging multinational corporations and their subsidiaries in developed countries: Indian IT EMNCs in Australia", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 1022-1044.
9. Taamneh, A., Alsaad, A.K. and Elrehail, H. (2018), "HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 13 No. 3, pp. 315-334.
10. Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A. and Kastrati, S. (2018), "The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization", *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 310-328.
11. Zare, M.S., Tahmasebi, R. and Yazdani, H. (2018), "Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study", *Business Process Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 610-634.
13. Wold, H. (1997). "Estimation of principal components and related models by iterative least squares". In P.R. Krishnaiah (Ed.). *Multivariate Analysis.*, New York, Academic Press. pp.391-420.
14. Wold, H. (1973). "Nonlinear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) Modeling: Some Current Developments", in P.R. Krishnaiah [ed.]. *Multivariate Analysis II, Proceedings of an International Symposium on Multivariate Analysis held at Wright State University, Dayton, Ohio, June 19-24, 1972*, New York: Academic Press, pp. 383-407.
15. Wu, C.F.J. (1986). Jackknife, bootstrap and other resampling methods in regression analysis (with discussions). *Annals of Statistics*, 14, 1261-1350
16. Moss, S., Prosser, H., Costello, H., et al (1998) Reliability and validity of the PAS-ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42, 173- 183.
17. Nunnally, J. C. (1978). *Assessment of Reliability*. In: *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
18. Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
19. Barclay, D., Thompson, R., and Higgins, C. 1995. "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration," *Technology Studies* (2:2), pp. 285-309.
21. Ringle, C. M., Sarstedt, M & Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in *MIS Quarterly*. *MIS Quarterly* (MISQ, 36).
22. Chin, W. W. (1988). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration". *MIS quarterly*, 177-195.