

## یک مدل تحلیلی برای سنجش عوامل مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان

خداکرم سلیمی فرد\*، محبت جاویدفر\*\*، زهرا محمدی زاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۰

### چکیده

معماری منابع انسانی، فرایند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی برای ایجاد و ارائه نمایی از منابع انسانی سازمان است که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، مأموریت‌ها و اهداف سازمان، مشهود و محسوس باشد. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای معماری منابع انسانی در انتخاب کارکنان است. در این پژوهش با شناسایی معیارهای انتخاب کارکنان و تعیین وزن معیارها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، رویکردی تحلیلی برای انتخاب کارکنان را پیشنهاد می‌دهد. با مراجعه به ۱۰ تن از خبرگان مدیریت منابع انسانی که جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند، این معیارها وزن‌دهی شدند. این پژوهش، از دید هدف، کاربردی و از دید روش، توصیفی - پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. با به‌کارگیری روش تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن هر یک از معیارها و زیرمعیارها محاسبه شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که معیار پیشرانها در رتبه نخست جای می‌گیرد و پس از آن به‌ترتیب: نظام‌های منابع انسانی، عناصر پایه، رفتار کارکنان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و محصولات معماری منابع انسانی در رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** معماری منابع انسانی؛ مدیریت منابع انسانی؛ کارمند‌گزینی؛ تحلیل سلسله‌مراتبی

\* دانشیار تحقیق در عملیات، گروه پژوهشی هوش رایانشی و بهینه‌سازی هوشمند، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، نویسنده مسئول:

salimifard@pgu.ac.ir

javidfar.mohabbat@gmail.com

mohammadizadeh.zahra@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر

## مقدمه

در محیط پرچالش هزاره جدید، در عرصه رقابت میان سازمان‌ها و شرکت‌ها، یکی از مؤلفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت برای سازمان‌ها متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت راهبردی منابع انسانی است. کنترل منابع (مانند منابع فیزیکی، سازمانی، اطلاعاتی و انسانی)، مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند. در این میان، منابع انسانی به دلیل محدودیت آن و منابع اطلاعاتی به دلیل اهمیت آن در تصمیم‌گیری درست، از اهمیت بیشتری برخوردارند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۹). سازوکار انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغلمحور به دیدگاه نوین دانش‌محور، معماری منابع انسانی نامیده می‌شود. معماری منابع انسانی به دنبال تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است تا براساس مقتضیات نوین در تأکید بر انسان به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان، ترکیب و نمای انسانی سازمان را نشان دهد (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۵۳). به طور بالقوه، معماری منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک دارایی راهبردی برای سازمان و همچنین به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار، باشد (دلوی و کدخدایی، ۱۳۹۳: ۹۲). معماری منابع انسانی، سازوکاری برای دانش‌محور نمودن مدیریت منابع انسانی است. در معماری منابع انسانی از یک سو سازمان قرار دارد که تمام منابع خود را صرف تحقق مأموریت‌های خود می‌کند و از سوی دیگر، افراد قرار دارند که مزیت پایدار رقابتی برای سازمان فراهم می‌کنند. بنا بر آنچه شرح داده شد، معماری منابع انسانی مستلزم مطالعه و تعیین معماری وضع موجود منابع انسانی سازمان است و هدف آن برجسته نمودن وجه انسانی سازمان از طریق به کارگیری افراد شایسته از نظر ارزش آفرینی و دانش منحصربه‌فرد در سازمان متناسب با مأموریت‌ها و راهبردهای آن است، به گونه‌ای که افراد بتوانند نه صرفاً در قالب یک شغل مشخص، بلکه در چارچوب مأموریت‌ها و اهداف سازمان، از دانش منحصربه‌فرد خود در جهت ایجاد ارزش، بهره گیرند.

جذب کارکنانی که بتوانند ترکیب بهتری از سرمایه انسانی را بسازند، نیازمند تهیه سازوکارهای استعدادی ویژه‌ای است. از این رو، سازمان باید چگونگی جذب و ترکیب این منابع انسانی یا معماری منابع انسانی را شناسایی کند و به اجرا درآورد (نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۵۵).

معماری منابع انسانی شامل معیارهای متعددی است، اما اینکه کدام یک از معیارهای موردنظر در ارتباط با افراد از اهمیت بیشتری برخوردار است، موضوعی است که باید به آن پاسخ داده شود. از این رو، سازمان‌ها نیاز به ابزاری برای تعیین رتبه‌بندی معیارهای معماری منابع انسانی دارند. بنابراین، این پژوهش با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره و با مراجعه به خبرگان و استادان دانشگاهی رشته مدیریت، به بررسی معیارها و عامل‌های مهم در انتخاب منابع انسانی در سازمان با رویکردی یکپارچه پرداخته است. براساس آنچه مطرح شد پژوهش کنونی در پی آن است تا به دو پرسش اصلی، یعنی چیستی معیارهای معماری منابع انسانی و وزن هر یک از این معیارها پاسخ دهد که با استفاده از فن تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)<sup>۱</sup> برای پاسخگویی به پرسش دوم درخصوص وزن‌دهی به معیارهای معماری منابع انسانی به این مهم پرداخته می‌شود.

### پیشینه و ادبیات نظری پژوهش

امروزه سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که از زیرسیستم‌های بسیاری مانند افراد، فرایندها، واحدهای سازمانی و غیره تشکیل شده‌اند. برای افزایش کارایی سازمان و یا حفظ آن، شناخت، مهندسی و مدیریت این ابعاد اجتماعی، فنی و زیربنایی دارای اهمیت فراوان است (شمس علیی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۰). این ضرورت به پیدایش معماری سازمانی<sup>۲</sup> منجر شد. جان زکمن<sup>۳</sup>، خالق چارچوب معماری سازمانی، معماری را به صورت مجموعه‌ای از مدل‌هایی تعریف می‌کند که به تشریح سازمان از جنبه‌های مختلف پرداخته، بتواند منطبق بر نیازمندی‌های مدیریت سازمان، تولید شود و در دوره حیات سودمند آن نیز قابل نگهداری باشد (زکمن، ۲۰۰۲). فرانک ویدرا<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) با ارائه مدلی، معماری سازمانی را به سه دسته معماری اطلاعات<sup>۵</sup>، معماری منابع انسانی<sup>۶</sup> و معماری سنجشی<sup>۱</sup> تقسیم کرد و برای هر کدام، تعریف ارائه

1. Analytical Hierarchy process
2. Enterprise Architecture
3. John Zachman
4. Frank Wydra
5. Information Architecture (IA)
6. Human Resource Architecture (HRA)

کرده است:

- معماری اطلاعات: اتخاذ سیاست‌ها و انجام فعالیت‌هایی مانند گزارش‌گیری، نشست‌های اداری و سامانه‌های اطلاعاتی است که چگونگی درک و شناخت اشیا را تعیین می‌کنند.
- معماری سنجشی: دربرگیرنده سیاست‌ها و فعالیت‌هایی مانند سامانه‌های حسابداری و شاخص‌های کیفیت است که چگونگی سنجش اشیا را تعیین می‌کند.
- معماری منابع انسانی: فرایند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی برای ایجاد و ارائه‌نمایی از منابع انسانی سازمان است که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، نظام منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان مشهود و محسوس باشد (ویدرا، ۲۰۰۵: ۵).

زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید و دیگر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته، ناتوان تلقی می‌شوند، سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با چالش‌های فراوانی از جمله چگونگی ایجاد هماهنگی درونی و هم‌افزایی بین اقدامات مختلف نظام مدیریت منابع انسانی، مانند چگونگی تأمین منابع انسانی موردنیاز، نوع استخدام و مواردی مانند این، روبه‌رو هستند (سیدجوادین و حسین‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۶۱). یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند به جذب نیروی انسانی مناسب، مبادرت ورزند، استفاده از چارچوب معماری منابع انسانی است. موضوع معماری منابع انسانی، رابطه استخدامی افراد با سازمان و سپس شکل‌گیری و اعمال مدیریت منابع انسانی براساس این نوع روابط در سازمان است (لپاک و اسنل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۳۲).

مدیریت راهبردی منابع انسانی، الگوی برنامه‌ریزی‌شده روش‌های بهسازی منابع انسانی و فعالیت‌های موردانتظار است که سازمان را در دستیابی به هدف‌ها توانمند می‌سازد (محمودی، ۱۳۸۷: ۳۱). رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی به بررسی فرایندهای درگیر در هماهنگی جهت‌گیری راهبردی یک سازمان با معماری مدیریت منابع انسانی می‌پردازد (ریدر و مک-

1. Metrics Architecture (MA)  
2. Lepak & Snell

کاندلس، ۲۰۱۰: ۱۲۶). استعاره معماری به لیل برجسته کردن منبع ایجاد ارزش در مدیریت منابع انسانی، راهبردی دارای اهمیت فراوان است. مفهوم معماری منابع انسانی به عنوان یک سامانه مولد ارزش این پرسش را مطرح می کند که منبع مناسب ایجاد ارزش راهبردی چیست؟ در چارچوب معماری منابع انسانی، بر اهمیت منابع انسانی، به عنوان مهم ترین دارایی راهبردی تأکید می شود (بکر و هاسلید<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۹۰۰).

ساده ترین تصویر از مدل مدیریت منابع انسانی راهبردی، رابطه میان معماری منابع انسانی یک سازمان و عملکرد آن سازمان است (بکر و هاسلید، ۲۰۰۶: ۸۹۹). چپو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به این نتیجه رسید که بین شایستگی ها و دستاوردهای منابع انسانی، ارتباط نزدیکی وجود دارد (یوسف بروجردی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲۳). با استفاده از چارچوب معماری منابع انسانی می توان کارکنان شایسته ای را برگزید که عملکرد مطلوبی را در سازمان به نمایش بگذارند؛ زیرا عملکرد بالاتر کارکنان به نوبه خود، عملکرد سازمانی را افزایش خواهد داد؛ بنابراین، براساس نظریه هزینه مبادله، ویلیام<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) و لپاک و اسنل<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) استدلال کردند که منابع محدود سازمان باید برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنانی با مهارت های ارزشمند و منحصر به فرد سرمایه گذاری شود. به علاوه، این ظرفیت های بالا اساسی برای پر کردن ارزشمندترین مواضع راهبردی سازمان هستند (گلنز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۳۴۲)؛ بنابراین، اصل به کارگماری افراد مناسب در مشاغل مناسب ایجاد می کند که در امر انتخاب و گزینش متصدیان مشاغل از مسئولان گرفته تا کارکنان جزء، نهایت دقت به عمل آید. نتایج حاصل از انتخاب کارکنان، آینده و موفقیت سازمان را تضمین و یا تضعیف می کند. اجرای مؤثر فرایند انتخاب، به خودی خود منبع ایجاد ارزش است و می تواند مزیت رقابتی مناسبی برای سازمان باشد (بارنی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱: ۴۲). عدم استفاده از یک مدل جامع برای انتخاب کارکنان، علت شکست مدیریت منابع انسانی در این امر است. برای ارائه یک تحلیل چندبعدی از

1. Becker & Huselid
2. Chew
3. William
4. Lepak & Snell
5. Gelens
6. Barney

نظام منابع انسانی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سایر متغیرهای مرتبط، لازم است تا بتوانیم ادراک و شناخت خود را از رابطه مدل معماری منابع انسانی و فرایند انتخاب، افزایش دهیم. مدل این پژوهش برگرفته از پژوهش سیدنقوی و قاسمی (۱۳۸۵) است. آن دو پس از مطالعه ادبیات موضوع، شش عنصر اصلی در معماری منابع انسانی را شناسایی و تعیین کردند. سپس، برای تأیید ابعاد شناسایی شده، با کمک روش دلفی، نظر خبرگان دانشگاهی را (استادان حوزه مدیریت منابع انسانی) درباره مدل مفهومی، اتخاذ کردند. ابعاد این مدل به شرح زیر است.

### پیشران‌های معماری منابع انسانی

اثربرداری معماری منابع انسانی از محیط در قالب پیشران‌های<sup>۱</sup> معماری تبیین می‌شوند. پیشران‌های معماری منابع انسانی، نیروی رانش و مؤثری هستند که از محیط سازمان و عوامل راهبردی شکل‌دهنده آن تولید می‌شوند و سازمان را به‌پیش می‌برند. پیشران‌های معماری، تهدیدها و فرصت‌هایی هستند که سازمان از نظر خدمات و فناوری در معرض آنها بوده و مجموعه‌ای از نیازمندی‌ها یا عوامل محیطی را دربر می‌گیرد که در شکل‌گیری معماری نقش دارند. پیشران‌های معماری سه دسته پیشران‌های مأموریتی<sup>۲</sup>، پیشران‌های راهبردی<sup>۳</sup> و پیشران‌های فناوری<sup>۴</sup> هستند (دلوی و کدخدایی، ۱۳۹۳: ۹۸).

### عناصر پایه<sup>۵</sup> معماری منابع انسانی

معماری سازمانی تنها باتکیه بر اجزائی میسر است که قابلیت استفاده مجدد داشته، از استانداردهای عمومی پیروی کند و قابلیت ارتباط با هم را داشته باشند. این اجزا را پایه معماری می‌گویند (دلوی و کدخدایی، ۱۳۹۳: ۹۸). از مهم‌ترین عناصر پایه معماری منابع انسانی پنج عنصر را می‌توان نام برد که در ادامه به تشریح هر کدام پرداخته می‌شود.

- اطلاعات منابع انسانی: مبنای اصلی تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی، اطلاعاتی است که

1. Drivetrain
2. Mission Drivetrain
3. Strategic Drivetrain
4. Technology Drivetrain
5. Basic Elements

درباره جنبه‌های مختلف شناسنامه‌ای، تحصیلی، آموزشی، مهارتی، تجربی و امنیتی کارکنان سازمان و حتی منابع انسانی خارج از سازمان، گردآوری، پردازش، ذخیره و منتشر می‌شود.

- راهبردهای مدیریت منابع انسانی: راهبردها از عناصر اساسی در موفقیت مدیریت منابع انسانی است. راهبردهای منابع انسانی دربرگیرنده راهبردهای جذب، به کارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی است.

- سیاست‌های مدیریت منابع انسانی: سیاست‌ها، بایدها و نبایدها و نیز خطوط راهنمای اجرای فعالیت‌ها و وظیفه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی را دربر می‌گیرد. سیاست‌ها تعیین‌کننده راهنمای عمل مدیران منابع انسانی در جذب، به کارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی هستند.

- برنامه‌های مدیریت منابع انسانی: برنامه‌ها جزئیات تفصیلی و عملیاتی سیاست‌ها و راهبردها را دربر می‌گیرند. برنامه‌ها؛ هدف‌گذاری، تخصیص منابع، راه‌های دستیابی به هدف‌ها، تقسیم کار و مواردی مانند این را برای جذب، به کارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی تعیین می‌کنند.

- فرایندهای مدیریت منابع انسانی: فرایندهای منابع انسانی عملیاتی هستند که مدیر منابع انسانی در سازمان همواره و زنجیره‌ای انجام می‌دهد تا مطمئن شود که منابع انسانی، براساس راهبردها، سیاست‌ها و در چارچوب برنامه‌های تدوین‌شده، در راستای مأموریت‌های سازمان جذب، به کارگیری، حفظ و بهسازی شده‌اند (رنجریان و عزیزی، ۱۳۹۳: ۳).

### نظام منابع انسانی

نظام مدیریت منابع انسانی، اجزای اساسی منابع انسانی را به‌عنوان یک کل مربوط به هم با توجه به راهبرد و ارزش‌های سازمان منعکس می‌کند. نقش سیستم، در معماری منابع انسانی، تبدیل‌کننده عناصر پایه به فعالیت‌ها و رفتارهای منابع انسانی است. هدف‌ها، درون‌دادها، میان‌دادها، برون‌دادها و بازداد، اجزای نظام منابع انسانی هستند (دلوی و کدخدایی، ۱۳۹۳: ۹۹).

### فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل

می‌دهند. این فعالیت‌ها به تولید و کارایی بیشتر، افزایش کیفیت زندگی کارکنان و ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان منجر می‌شود (امیدوار، ۱۳۸۴: ۵). در زیر، ده فعالیت اصلی از مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود:

- طراحی شغل: طراحی شغل عبارت است از تعریف روشی که یک کار باید انجام شود و فعالیت‌هایی که در یک شغل مفروض مورد نیاز است.

- آموزش و بهسازی: افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، افزون بر دانشی که از پیش دارند، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای هم نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف واگذار شده را به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در دستیابی به هدف‌های سازمان ایفا کنند (سعادت، ۱۳۸۹: ۱۷۵).

- تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل شغل، فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌شود و اطلاعات کافی درباره آنها گردآوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است (سعادت، ۱۳۸۹: ۲۳).

- ارزشیابی مشاغل: ارزشیابی مشاغل، فرایند مقایسه مشاغل با یکدیگر است و به عنوان مبنایی برای تعیین حقوق و دستمزد به کار می‌رود (ماهونی، ۱۹۹۱: ۱۵۵).

- مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد یکی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که اجرا و کنترل آن برعهده مدیران خط اول است و برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی طراحی می‌شود (درانسفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۶۹).

- برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان

1. Dransfield



غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند (سعادت، ۱۳۸۹: ۵۸).

- جبران خدمات: جبران خدمات، مفهوم گسترده‌ای است که فرایند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل و همچنین تنظیم جدول حقوق و پاداش را پوشش می‌دهد (حکمی شلمزاری و همکاران، ۱۳۹۳: ۷).

- استخدام: استخدام، فرایند یافتن، انتخاب و استخدام کسانی است که بیشترین شایستگی را برای احراز مشاغل در سازمان دارند (سعادت، ۱۳۸۹: ۵).

- ایمنی و بهداشت: معمولاً سازمان‌ها برای ارائه خدمات درمانی و بهداشتی و ایمنی، طرح‌ها و برنامه‌هایی را اجرا می‌کنند و دسته‌ای از اقدامات را متناسب با نوع و فعالیت سازمان انجام می‌دهند. مجموعه این امور، مبحث بهداشت و ایمنی را در مدیریت منابع انسانی تشکیل می‌دهد.

- انضباط: انضباط وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف شده است که کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری معقول و مقبول و در چارچوب قوانین و مقررات سازمان درپیش گیرند. امروزه این تعبیر - که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد - قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد (سعادت، ۱۳۸۹: ۳۰۶).

### رفتار کارکنان

رفتار افراد در سه قالب بروز پیدا می‌کند. رفتار فردی برآیند نگرش‌ها، بینش‌ها و دانش وی است. رفتار گروهی برآیند ترکیب، انسجام، هنجار و نقش گروهی است. رفتار سازمانی برآیند رهبری، فرهنگ سازمانی، ارتباطات و ساختار سازمانی است (دلوی و کدخدایی، ۱۳۹۳: ۹۹).

### محصولات معماری منابع انسانی

کارکرد و محصول اصلی معماری منابع انسانی، نمایش بعد انسانی سازمان است. این نما از چند زاویه قابل دیدن است: توصیف مردم، توصیف دولت، توصیف مدیران، توصیف کارکنان و توصیف سازمان‌ها. به عبارت دیگر، نمای انسانی سازمان از دیدگاه همه بهره‌وران اهمیت دارد

(دلوی و کدخدایی، ۱۳۹۳: ۹۹).

با توجه به آنچه گفته شد، این پژوهش در پی آن است تا با بررسی هریک از متغیرهای یادشده در بالا و همچنین با بررسی دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران در حیطه منابع انسانی، آنها را اولویت‌بندی کند. هدف از این اولویت‌بندی، تعیین درجه اهمیت ابعاد معماری منابع انسانی و نیز متغیرهای هریک از آن ابعاد است.

### بازخوانی پیشینه پژوهش

در برخی از پژوهش‌ها، معماری منابع انسانی و رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی به کار برده شده است. گانونا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی کاربرد هم‌زمان و ترکیبی روش‌های مدیریت راهبردی از جمله بهترین روش کار، بهترین تناسب و روش مبتنی بر منابع پرداختند. ریدر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) پژوهشی را در سازمان‌های دولتی انجام داد. وی چارچوبی تحلیلی از چهار نوع مدیریت منابع انسانی مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی اداری، راهبردی، انگیزشی و مبتنی بر ارزش ارائه می‌دهد که به درک بهتر ارتباط میان ویژگی‌های خاص سازمان‌های غیرانتفاعی و معماری مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند.

تئو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر رویکرد راهبردی بر مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های خدماتی پرداختند و رویکردهای مختلف در شرکت‌های گوناگون را با هم مقایسه کردند. پالس و کوزک<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) یک نوع‌شناسی از خرده‌فرهنگ‌های سازمانی را بسط دادند (کارمندمدار، وظیفه‌مدار و نوآرمدار). آنها استدلال می‌کنند که این خرده‌فرهنگ‌ها باید با چهار سبک استخدامی لپاک و اسنل (۲۰۰۲) سازگار باشند تا به‌طور مؤثر راهبرد منابع انسانی را به اقدامات و فعالیت‌ها منتقل نمایند.

لپاک و اسنل (۲۰۰۲) به بررسی ویژگی‌های سرمایه انسانی و ساختاربندی منابع انسانی

1. Gannon
2. Ridder
3. Teo
4. Palthé

پرداختند. در مجموع، چهار حالت استخدام دانش محور، استخدام شغل محور، استخدام پیمانی و مشارکت، برای استخدام کارکنان وجود دارد. نتایج پژوهش آنها نشان داد که ارزش راهبردی و منحصربه‌فرد سرمایه انسانی در این چهار حالت با هم تفاوت دارند. هاسلید<sup>1</sup> (۱۹۹۵) در پژوهش خود رابطه میان روش‌های معماری منابع انسانی و عملکرد را بررسی کرد. براساس نتایج تحقیق وی، سازمان‌هایی که از رویه‌های مناسب منابع انسانی مانند انتخاب، طراحی شغل، نظام‌های ارتقا، ارزیابی عملکرد، سنجش نگرش‌ها و رسیدگی به شکایات استفاده کرده‌اند، عملکرد مالی بهتری را از خود نشان می‌دهند.

دلوی و کدخدایی (۱۳۹۳) به این نتیجه دست یافتند که ابعاد الگوی معماری منابع انسانی، تأثیر بسزایی بر ارتقای ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران دارد. سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به طراحی و عرضه چارچوبی برای معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی در صنعت نفت پرداختند. آنها مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری چارچوب معماری منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی را استخراج و با انجام مصاحبه‌های اکتشافی، آن را تکمیل کردند. مرادی و زنجانی (۱۳۹۲) با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره و با مراجعه به خبرگان به بررسی معیارها و مؤلفه‌های مهم در انتخاب مدیران در پنج حوزه اصلی سازمان (مدیر منابع انسانی، مدیر فروش، مدیر مالی، مدیر فنی مهندسی و مدیر فناوری اطلاعات) پرداختند.

خائف الهی و باباشاهی (۱۳۹۰) برای تدوین راهبرهای منابع انسانی، از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده کردند. یافته‌های آن پژوهش نشان می‌دهد که با وجود برخی مزیت‌ها در درون و فرصت‌ها در بیرون سازمان، ضعف‌های منتج از باورهای مدیریتی وجود دارد. رضایت و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با هدف توسعه دانش و مفاهیم مربوط به تدوین الگوهای شایستگی در ابعاد نظری و عملی (طراحی و اعتباریابی چارچوب مفهومی برای تدوین و به‌کارگیری الگوهای شایستگی) در سازمان‌ها و

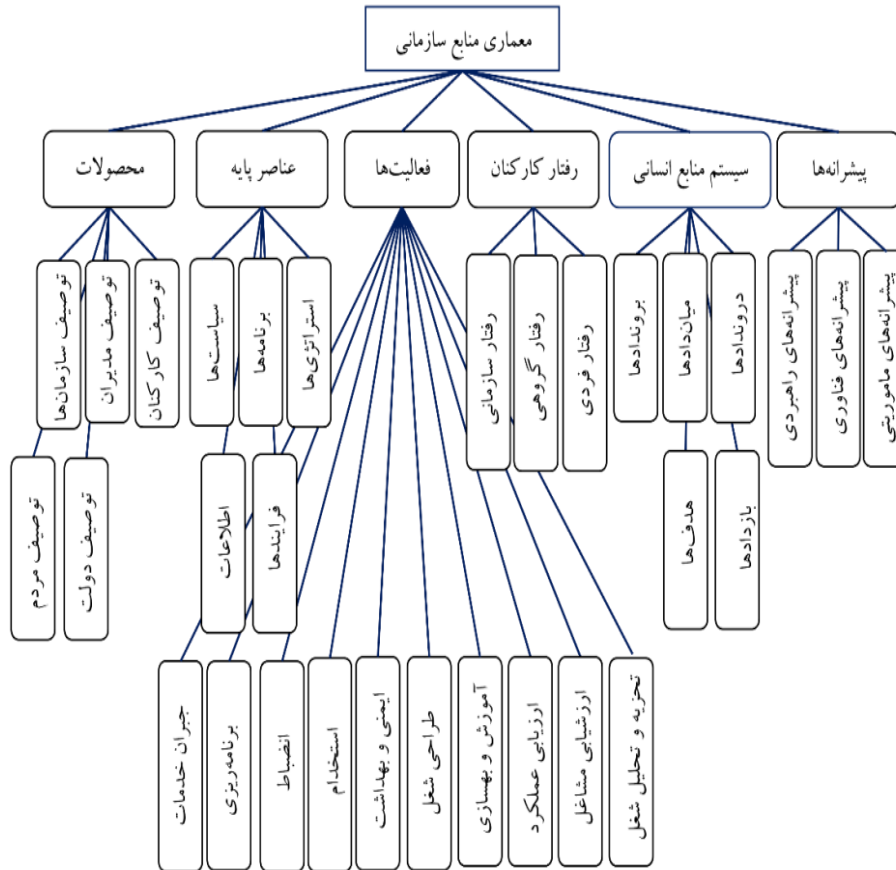
1. Huselid

مؤسسات ایرانی انجام دادند. یافته‌های پژوهش آنها، فرایند پیش‌بینی شده، برای تدوین الگوهای شایستگی و فرایند شناسایی شایستگی‌ها را مورد تأیید قرار داد.

## مدل مفهومی پژوهش

مدل ارائه‌شده این پژوهش، برگرفته از مدل سیدنقوی و قاسمی (۱۳۸۵) است که نخستین الگوی معماری منابع انسانی است و تصویری منسجم از مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد، به گونه‌ای که همه ابعاد تعیین‌کننده منابع انسانی، در یک نظم منطقی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.

مدل مفهومی دارای سه سطح اصلی هدف، معیارها و زیرمعیارهاست. از آنجا که هدف از به‌کارگیری فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در این پژوهش، اولویت‌بندی ابعاد معماری منابع انسانی است، این هدف به‌عنوان سطح نخست درخت سلسله‌مراتبی تصمیم، جای می‌گیرد. در سطح دوم، پیشران‌های معماری منابع انسانی، عناصر پایه معماری منابع انسانی، نظام منابع انسانی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار کارکنان و محصولات معماری منابع انسانی که به‌عنوان ابعاد معماری منابع انسانی هستند، جای می‌گیرند. در سطح سوم، متغیرهای هر یک از ابعاد جای می‌گیرند. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

یکی از فن‌های معتبر و قوی تصمیم‌گیری چندمعیاره، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است که توسط ساعتی<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۷۰ ابداع شد. در این مقاله از این فن برای رتبه‌بندی و وزن‌دهی معیارها

1. Saaty

استفاده شده است. این پژوهش از دیدگاه هدف، پژوهشی کاربردی و از نوع نگرش‌سنجی و از دیدگاه روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را استادان و نخبگان حوزه منابع انسانی و همچنین عضوهای هیئت‌علمی رشته‌های مدیریت دانشگاه خلیج فارس به‌عنوان خبرگان تشکیل می‌دهند که با توجه به دانش لازم در حوزه منابع انسانی و معیارهای موردنظری که برای بخش‌بندی دارند، انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری، غیرتصادفی هدفمند است. پرسشنامه این پژوهش را ۱۰ تن از استادان یادشده پاسخ گفته‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مربوط به روش تحلیل سلسله‌مراتبی است و براساس مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر معیار مطرح شده است. این روش از نام‌آورترین روش‌های تصمیم‌گیری است و توسط آن می‌توان تصمیم‌هایی که وابسته به معیارهای مختلف و چندمعیاره است، اتخاذ نمود و به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا اولویت‌ها را براساس هدف‌ها، دانش و تجربه خود تنظیم نمایند، به گونه‌ای که قضاوت‌های خود را به‌طور کامل در نظر بگیرند (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰: ۱۳۰). برای وزن‌دهی متغیرها و دسته‌بندی براساس روش تحلیل سلسله‌مراتبی از خبرگان و استادان حوزه منابع انسانی مصاحبه شد. در مصاحبه با ارائه پرسشنامه، از آنها خواسته شد که متغیرها را براساس جدول راهنمای روش پژوهش نسبت به یکدیگر و به‌صورت مقایسه زوجی، ارزیابی کنند. در پرسشنامه، درجه اهمیت از ۱ تا ۹ تعریف شده است که عدد ۱ نشان‌دهنده اهمیت یکسان در مقایسه زوجی متغیرها و عدد ۹ نشان‌دهنده بیشترین اهمیت یا به‌عبارتی ارجحیت است. برای مشخص کردن متغیر A نسبت به متغیرهای B از اعداد ۱ تا ۹ استفاده می‌شود. آنچه روشن است، در صورتی که متغیرهای گروه B نسبت به گروه A ارجحیت داشته باشد، از معکوس اعداد ۱ تا ۹ استفاده می‌شود. سپس با استفاده از نرم‌افزار Excel اولویت‌های موردنظر برای هر گروه از زیرمعیارها و همچنین معیارها به‌دست آمد. نتایج به‌دست آمده در جدول‌های ۱-۷ آورده شده است.

### الگوریتم تحلیل سلسله‌مراتبی

پس از آنکه گزینه‌ها و شاخص‌ها مشخص شد، از پاسخگویان خواسته شد تا براساس قضاوت خود، مقایسه‌های جفتی میان شاخص‌ها انجام دهند. برآیند این گام، ماتریس D است که

در آن هر درایه  $a_{ij}$  بیانگر میزان ترجیح عامل  $i$  نسبت به عامل  $j$  است.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & \cdots & a_{mn} \end{bmatrix}; a_{ii} = 1, a_{ij} \in \{1, \dots, 9\}, a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, j \neq i$$

در مدل مفهومی پژوهش شش معیار تعریف شده است که یک ماتریس  $D$  برای مقایسه میان معیارها تهیه می‌شود. همچنین، شش ماتریس  $D$  نیز برای مقایسه جفتی میان زیرمعیارهای هر یک از این شش معیار نیاز است؛ بنابراین، در این پژوهش، هر یک از خبرگان، هفت ماتریس تصمیم  $D$  را تولید خواهند نمود.

پس از بهنجارسازی هر ماتریس  $D$ ، میانگین سطرهای آن، بیانگر بردار وزن‌های نسبی ( $W$ ) است. سپس، از الگوریتم زیر برای محاسبه وزن (اولویت) معیارها استفاده می‌شود.  
گام ۱. محاسبه بردار مجموع وزنی ( $WSV$ ): با استفاده از رابطه ۱ ماتریس مقایسه‌های زوجی ( $D$ ) در بردار وزن نسبی ضرب می‌شود.

$$WSV = D \times W \quad \text{رابطه (۱)}$$

گام ۲. محاسبه بردار سازگاری ( $CV$ ): عناصر بردار مجموع وزنی بر وزن‌های نسبی تقسیم می‌شود.

$$CV = \frac{WSV}{W} \quad \text{رابطه (۲)}$$

گام ۳. محاسبه مقدار ویژه و ویژه ماتریس مقایسه‌های زوجی ( $\lambda_{max}$ ): برای محاسبه این مقدار، میانگین عناصر بردار سازگاری محاسبه می‌شود.

گام ۴. محاسبه شاخص ناسازگاری (II): این شاخص با استفاده از رابطه ۳ محاسبه می‌شود:

$$\text{II} = \frac{\lambda \max - n}{n - 1} \quad \text{رابطه (۳)}$$

گام ۵. محاسبه نرخ ناسازگاری (CR): از رابطه ۴ استفاده می‌شود:

$$\text{CR} = \frac{\text{II}}{\text{IRI}} \quad \text{رابطه (۴)}$$

در رابطه ۴، شاخص ناسازگاری، تصادفی است که از جدول مربوطه استخراج می‌شود. در صورتی که نرخ ناسازگاری، کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ باشد، در مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد و می‌توان کار را ادامه داد، در غیراین صورت، از تصمیم‌گیرنده خواسته می‌شود تا در مقایسه‌های زوجی (ماتریس D) تجدیدنظر کند (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰: ۱۳۳ - ۱۳۱).

## یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری داده‌های موردنیاز و به کارگیری روش تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن و اهمیت عامل‌های چهارگانه و نیز زیرعامل‌های آنها به دست آمد.

### زیرمعیارهای پیشران‌های معماری منابع انسانی

نتایج حاصل از رتبه‌بندی زیرمعیارهای پیشران در جدول ۳ آورده شده است. پیشران راهبرد نسبت به دو زیرمعیار دیگر ارجحیت بیشتری دارد و پیشران فناوری در این دسته، از کم‌ترین اهمیت برخوردار است.

جدول ۳. اولویت‌بندی زیرمعیارهای پیشران‌ها

رتبه	وزن	زیرمعیارها
۱	۰/۵۹۹	پیشران‌های راهبرد
۲	۰/۳۱۱	پیشران‌های مأموریتی
۳	۰/۰۹	پیشران‌های فناوری



### زیرمعیارهای رفتار کارکنان

همان گونه که در جدول ۴ دیده می‌شود، رفتار گروهی در رتبه یکم در میان زیرمعیارهای رفتاری جای دارد. پس از آن به ترتیب رفتار فردی و رفتار سازمانی، جای می‌گیرد.

جدول ۴. اولویت‌بندی زیرمعیارهای رفتار کارکنان

رتبه	وزن	زیر معیارها
۱	۰/۴۸۳	رفتار گروهی
۲	۰/۳۱	رفتار فردی
۳	۰/۲۰۶	رفتار سازمانی

### زیرمعیارهای نظام منابع انسانی

براساس آنچه در جدول ۵ نشان داده شده است، در میان زیرمعیارهای نظام منابع انسانی، هدف‌ها، دارای بالاترین درجه اهمیتند. پس از هدف‌ها به ترتیب درون‌داد، بازداد، برون‌داد و میان‌داد، جای می‌گیرند.

جدول ۵. اولویت‌بندی زیرمعیارهای نظام منابع انسانی

رتبه	وزن	زیر معیارها
۱	۰/۳۵۸	هدف‌ها
۲	۰/۲۷۲	درون‌داد
۳	۰/۱۳۱	بازداد
۴	۰/۱۲۲	برون‌داد
۵	۰/۱۱۷	میان‌داد

### زیرمعیارهای عناصر پایه معماری منابع انسانی

جدول ۶ نشان‌دهنده وزن زیرمعیارهای عناصر پایه است. راهبردها با وزن ۰/۴۷۳ در درجه نخست اهمیت است. پس از آن به ترتیب برنامه‌ها، سیاست‌ها، اطلاعات و فرایندها از اهمیت برخوردار هستند. همان گونه که دیده می‌شود، فرایندها با وزن ۰/۰۷۸ در پایین‌ترین درجه اهمیت جا گرفته است.

جدول ۶. اولویت‌بندی زیرمعیارهای عناصر پایه

رتبه	وزن	زیرمعیارها
۱	۰/۴۶۳	راهبردها
۲	۰/۲۰۹	برنامه‌ها
۳	۰/۱۴۴	سیاست‌ها
۴	۰/۱۰۵	اطلاعات
۵	۰/۰۷۸	فرایندها

### زیرمعیارهای محصولات معماری منابع انسانی

جدول ۷ نشان‌دهنده نتایج مربوط به اولویت‌بندی محصولات معماری منابع انسانی است. در میان این زیرمعیارها، توصیف کارکنان با وزن ۰/۴۵۴ از بالاترین درجه اهمیت برخوردار است. پس از توصیف کارکنان، به ترتیب توصیف مدیران، توصیف مردم، توصیف سازمان‌ها و توصیف دولت، جای می‌گیرند. در این میان، توصیف دولت با وزن ۰/۰۶۳ دارای کم‌ترین درجه اهمیت است.

جدول ۷. اولویت‌بندی زیرمعیارهای محصولات معماری منابع انسانی

رتبه	وزن	زیرمعیارها
۱	۰/۴۵۴	توصیف کارکنان
۲	۰/۱۹۳	توصیف مدیران
۳	۰/۱۸۱	توصیف مردم
۴	۰/۱۱	توصیف سازمان‌ها
۵	۰/۰۶۳	توصیف دولت

### زیرمعیارهای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

نتایج حاصل از زیرمعیارهای فعالیت مدیریت منابع انسانی در جدول ۸ آورده شده است. مدیریت عملکرد با وزن ۰/۲۷۱، برنامه‌ریزی منابع انسانی با وزن ۰/۲۲۸، و جبران خدمت با وزن ۰/۱۳۷ به ترتیب و نسبت به دیگر زیرمعیارها ارجحیت بیشتری دارند. همچنین، انضباط از معیارهایی است که با وزن ۰/۰۲۳ در این دسته از کم‌ترین اهمیت برخوردار است.

جدول ۸. اولویت‌بندی زیرمعیارهای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

رتبه	وزن	زیرمعیارها	رتبه	وزن	زیرمعیارها
۶	۰/۰۵۲	ارزشیابی مشاغل	۱	۰/۲۷۱	مدیریت عملکرد
۷	۰/۰۵۲	استخدام	۲	۰/۲۲۸	برنامه‌ریزی منابع انسانی
۸	۰/۰۴۷	آموزش و بهسازی	۳	۰/۱۳۷	جبران خدمات
۹	۰/۰۳	ایمنی و بهداشت	۴	۰/۰۸۴	تجزیه و تحلیل شغل
۱۰	۰/۰۲۳	انضباط	۵	۰/۰۷۶	طراحی شغل

وزن هر یک از معیارهای شش‌گانه نیز در جدول ۹ نشان داده شده است. براساس وزن‌های به‌دست‌آمده، معیارهای پیش‌رانه با وزن ۰/۳۲ در درجه نخست اهمیت و پس از آن به ترتیب معیارهای نظام منابع انسانی، عناصر پایه معماری منابع انسانی، رفتار کارکنان و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، جای می‌گیرند. در آخرین درجه اهمیت نیز محصولات معماری منابع انسانی با وزن ۰/۰۷۴ جای دارد. پیش‌رانه‌های راه‌برد به‌عنوان زیرمعیار پیش‌رانه، مهم‌ترین و توصیف دولت به‌عنوان زیرمعیار محصولات از نظر ارجحیت در درجه آخر اهمیت قرار دارند.

جدول ۹. رتبه‌بندی معیارهای شش‌گانه

رتبه	وزن	معیارها
۱	۰/۳۲	پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی
۲	۰/۱۷۸	نظام منابع انسانی
۳	۰/۱۷۲	عناصر پایه معماری منابع انسانی
۴	۰/۱۴۱	رفتار کارکنان
۵	۰/۱۱۵	فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
۶	۰/۰۷۴	محصولات معماری منابع انسانی

## بحث و نتیجه‌گیری

محور اصلی رویکرد معماری منابع انسانی بر روابط استخدامی میان سازمان به‌عنوان استخدام‌کننده و افراد به‌عنوان استخدام‌شونده، استوار است. منابع انسانی نه تنها به‌عنوان منبع

مزیت رقابتی، اهمیت دارد، بلکه نوع منابع انسانی و ترکیب سرمایه انسانی نیز مهم است. جذب کارکنانی که بتوانند ترکیب بهتری از سرمایه انسانی را بسازند، نیازمند تهیه سازوکارهای استخدامی ویژه‌ای است که می‌تواند برای سازمان هزینه‌های زیادی را دربر داشته باشد. از این‌رو، سازمان باید چگونگی جذب و ترکیب این منابع انسانی یا معماری منابع انسانی را شناسایی کند و به‌اجرا درآورد (نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۵۵).

به‌کارگیری صحیح کارکنان برای دستیابی موفقیت‌آمیز به هدف‌های سازمانی، دارای اهمیت فراوان است. این امر میسر نیست مگر اینکه نیروی انسانی از طریق مدیریت راهبردی، اداره شوند؛ بنابراین، معماری منابع انسانی با موضوعات راهبردی سازمان ارتباط نزدیک دارد. عوامل محیطی سازمان تعیین‌کننده مأموریت و هدف‌های آن است و هم‌راستایی همه بخش‌ها و واحدهای سازمان با این مأموریت‌ها و اهداف، تضمین‌کننده سازگاری سازمان با شرایط محیطی و نیز تضمین‌کننده ادامه‌مانایی سازمان است (رنجیریان، ۱۳۹۲: ۲۱).

پس از شناسایی و دسته‌بندی معیارها و زیرمعیارهای مهم برای انتخاب کارکنان با توجه به پژوهش‌های پیشین در این زمینه، این معیارها در قالب ۶ معیار کلی و جامع طبقه‌بندی شدند که هرکدام از این معیارها خود دارای زیرمعیارهایی هستند. درنهایت، می‌توان این گونه نتیجه گرفت که با استفاده از مدل و وزن‌های ارائه‌شده در این پژوهش، مهم‌ترین معیارهای معماری منابع انسانی در انتخاب کارکنان چیست. با استفاده از این مدل، می‌توان به لایه دوم؛ یعنی، زیرمعیارها رفت و نسبت به طراحی آزمون‌ها و ارزیابی‌های مربوط به هر معیار براساس وزن داده‌شده اقدام کرد. مدل موردآزمون در این پژوهش، برگرفته از مدل معماری منابع انسانی سیدنقوی و قاسمی (۱۳۸۵) است. آن دو در پژوهش خود، ابعاد شش‌گانه یادشده در شکل‌گیری الگوی معماری منابع انسانی را براساس روش دلفی رتبه‌بندی کردند. بعدها یادشده به ترتیب پیش‌رانه‌ها، عناصر پایه، نظام منابع انسانی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار کارکنان و درنهایت محصولات معماری منابع انسانی است. از آنجا که هدف این پژوهش رتبه‌بندی معیارهای معماری منابع انسانی برای تصمیم‌گیری برای استخدام کارکنان است، رتبه‌بندی متفاوتی حاصل شد. در راستای این موضوع،

در پژوهشی دیگر دلوی و کدخدایی (۱۳۹۳) تأثیر ابعاد شش گانه الگوی معماری منابع انسانی را بر ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که ابعاد الگوی معماری منابع انسانی، تأثیر بسزایی بر ارتقای ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران دارد. این در حالی است که بروجردی (۱۳۹۱) مؤلفه‌های معماری منابع انسانی را، شایستگی‌های منابع انسانی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، نظام منابع انسانی و دستاوردهای منابع انسانی در نظر می‌گیرد. بیتی و هاسلید<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) چهار جزء را در معماری منابع انسانی مشخص کردند و به بررسی آنها پرداختند. نتایج پژوهش آنها حاکی از این موضوع است که دانش، تخصص و مهارت‌های افراد تأثیر مثبتی بر شاخص‌های مربوط به شیوه‌های مختلف منابع انسانی از جمله طراحی شغل، انتخاب، پاداش و آموزش و توسعه دارد.

پژوهش کنونی، مدل معماری منابع انسانی را به کار گرفته است تا بتواند بهره‌وری را بهبود بخشد و اثربخشی سرمایه‌های انسانی را نیز افزایش دهد. بازخوانی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌هایی با رویکرد تحلیلی سلسله‌مراتبی در انتخاب مدیران انجام گرفته است (مرادی و زنجانی، ۱۳۹۲: ۲۵). پژوهش کنونی، این فن را برای انتخاب و استخدام کارکنان بررسی کرده است و از این دید با دیگر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه رویکرد متفاوتی دارد. در پژوهشی دیگر (رضائیان و لطیفی، ۱۳۸۴: ۴۷)، رتبه‌بندی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بررسی شده است.

پس از گردآوری داده‌ها و واکاوی آنها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی مشخص شد که معیار پیش‌رانه از بیشترین وزن و بالاترین رتبه برخوردار است و دیگر معیارها به ترتیب اهمیت، نظام‌های منابع انسانی، عناصر پایه، رفتار کارکنان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و محصولات معماری منابع انسانی هستند. هر تغییری در مأموریت‌ها، راهبردها و فناوری سازمان ناشی از تغییر در پیش‌رانه‌هاست (نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۷۱). تغییر در مأموریت‌ها، راهبردها و فناوری به تغییر در معماری منابع انسانی منجر می‌شود. شمس (۱۹۹۶) بیان می‌کند که از میان عوامل مؤثر بر

1. Beaty & Huselid

معماری منابع انسانی، تغییرات محیطی از دیگر عوامل مهم‌تر است و به‌عنوان یک شرط ضروری و اساسی برای تعیین راهبرد و فناوری سازمان عمل می‌کند (یوسف بروجردی و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۱۶).

براساس یافته‌های پژوهش کنونی، پیش‌رانه‌های راهبردی از میان زیرمعیارهای مربوط به پیش‌رانه‌ها، از بیشترین رتبه و اهمیت برخوردارند، از این‌رو، پیشنهاد می‌شود برای پاسخ‌گویی بهینه به تغییرات محیطی، مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد هماهنگی میان راهبردهای سازمان و خط‌مشی‌های استخدام منابع انسانی، امکان بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم کرده و به سازمان برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی کمک کند. کم‌اهمیت‌ترین معیار الگوی معماری منابع انسانی، محصولات هستند. محصولات این الگو، توصیف دیگران از سازمان است. بدین‌معناکه برداشت دیگران از عملکرد سازمان نمی‌تواند تأثیر زیادی در فرایند استخدام داشته باشد. در میان زیرمعیارهای محصولات، توصیف دولت، کم‌ترین اهمیت را داراست.

برای واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی همیشه نیازی به استخدام کارکنان جدید نیست و ما می‌توانیم با بهبود توانمندی‌های کارکنان خود، هزینه‌های سازمان را کاهش دهیم. این الگو دارای محدودیت‌هایی است که در استفاده کاربردی از این الگو در جهت تصمیم‌گیری راجع به استخدام باید به آنها توجه شود. این محدودیت‌ها عبارتند از:

- در نظر گرفتن متغیرهایی که خارج از حوزه منابع انسانی است اما بر فرایند جذب و استخدام تأثیر می‌گذارند، از قبیل تأثیر متغیرهای اقتصادی بر تصمیمات سازمان (افزایش دستمزدها و هزینه‌ها و...)

- محدودیت‌های قانونی وزارتخانه متبوع در جذب یا جابه‌جایی نیروی انسانی و تابعیت از سازمان بالادست؛

- تأثیر بودجه کل سازمان بر فرایند استخدام و نوع آن.

## پیشنهاد‌های کاربردی

یافته‌های این پژوهش می‌تواند در گزینش و انتخاب کارکنان سازمان‌ها، کمک شایان کند. از این رو، پیشنهاد می‌شود تا یافته‌های آن در فرایند جذب نیروی انسانی، مدنظر قرار گیرد. در واقع، باتوجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان، با مدنظر قراردادن معیارهای تعیین شده این پژوهش، سازمان می‌تواند انتخاب خود را در زمان مناسب‌تر و به گونه‌ای بهتر انجام دهد. همچنین، می‌توان از مدل‌های دیگر تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند فن تجزیه و تحلیل شبکه‌ای (ANP)<sup>۱</sup> نیز استفاده کرد و نتایج مقایسه شود. تجزیه و تحلیل شبکه‌ای یکی دیگر از فن‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی را با جایگزینی «شبکه» به جای «سلسله‌مراتب» بهبود می‌بخشد.

- باتوجه به اینکه نظر مدیران اجرایی با دیدگاه صاحب‌نظران و استادان در تعیین میزان اهمیت معیارها تفاوت دارد، می‌توان مطالعه تطبیقی در این زمینه انجام داد و نظر آنها را مقایسه کرد.  
- برای رسیدن به نتایج بهتر و دقیق‌تر، این الگو در صنایع مختلف به صورت تجربی به آزمون گذاشته شود.

- معماری منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان یک واحد مستقل در نظر گرفته شود تا بتواند وظایف خود را به شکلی تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر انجام دهد.  
- افزون بر توجه به معیارهای الگوی معماری منابع انسانی، قوانینی وضع شود که با استفاده از آن قانون، نیروهای توانمند و کارآمد و با رویکرد راهبردی جذب شوند و فرایند جذب نخبگان و جابه‌جایی مدیران توانمند، آسان‌سازی شود.

## منابع

- آذر، عادل و عبدیان، مهدی (۱۳۸۰)، طراحی مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه با رویکرد AHP به منظور انتخاب بهینه سیستم ارايه فرود هواپیمای فجر، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۵(۱): ۱۲۹ - ۱۴۸.
- امیدوار، مجید (۱۳۸۴)، مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، *دانشنامه رشد*: ۱ - ۸.
- حکمی شلمزاری، بهنام، شیروانی، علی‌رضا و انصاری، محمداسماعیل (۱۳۹۳)، *بررسی تأثیر جنبه‌های درونی راهبردهای جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری*، سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی: ۱ - ۲۴.
- خائف‌الهی، احمدعلی و باباشاه، جبار (۱۳۹۰)، «ساختن» یا «خریدن»: دغدغه فراروی مدیریت منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳(۱): ۷۵ - ۹۲.
- دلوی، محمدرضا و کدخدایی الیادراتی، مژگان (۱۳۹۳)، الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶(۳): ۹۱ - ۱۱۴.
- رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید و شهرآئینی، سعید (۱۳۹۳)، *بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بازار بورس تهران*، سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی: ۱۱۹ - ۱۴۴.
- رضایت، غلامحسین؛ یمینی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علی‌رضا، و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳(۲): ۴۹ - ۸۱.
- رضاییان، علی و لطیفی، میثم (۱۳۸۴)، رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای وزندهی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی، *پیام مدیریت* (۱۳ - ۱۴): ۳۱ - ۶۰.
- رنجبریان، رسول (۱۳۹۲)، معماری منابع انسانی، *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه* (۱۶۶): ۱۵ - ۲۲.
- رنجبریان، رسول و عزیزی، سمیه (۱۳۹۳)، *نقش معماری منابع انسانی در توسعه سازمانی*، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، مرکز همایش‌های بین‌المللی صداوسیما: ۱ - ۶.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹)، *مدیریت منابع انسانی*، قم: انتشارات مهر.



- سیدجوادین، سیدرضا و حسین‌زاده، ماشاءالله (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران، *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۲ (۱): ۱۵۹-۱۸۸.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ شهنازمرادی، سعید؛ حسنگلی‌پور، طهمورث و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران)، *مدیریت بازرگانی*، ۶ (۱): ۸۹-۱۰۶.
- سیدنقوی، میرعلی و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۵)، الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی، *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، ۵ (۱۴): ۱۵۳-۱۷۵.
- شمس‌علی، فریدون؛ رضوی داودی، مهسا و بدیع، کامبیز (۱۳۸۹)، ارائه روشی جهت ارزیابی ویژگی‌های کیفی معماری سازمانی مبتنی بر Fuzzy AHP، *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۲ (۴): ۷۹-۹۸.
- مرادی، محمود و زنجانی، بهناز (۱۳۹۲)، مدل مبتنی بر مهارت در انتخاب مدیران با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۵ (۲): ۱-۳۰.
- یوسف‌بروجردی، راضیه (۱۳۹۱)، *بررسی میزان کاربرد مؤلفه‌های الگوی معماری منابع انسانی در دانشگاه اصفهان*، به راهنمایی: سیدعلی سیادت، دانشگاه اصفهان (کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت آموزشی).
- Barney, Jay B. (2001). Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *Academy Of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Beatty, Richard W., & Huselid, Mark A. (2003). New HR Metrics: Scoring On The Business Scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(2), 107-121.
- Becker, Brian E., & Huselid, Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal Of Management*, 32 (6), 898-925.
- Dransfield, Robert (2000). *Human Resource Management*. Portsmouth: Heinemann.
- Gannon, Judie M., Roper, Angela, & Doherty, Liz (2015). Strategic Human Resource Management: Insights From The International Hotel Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Gelens, Jolyn, Dries, Nicky, Hofmans, Joeri, & Pepermans, Roland (2013). The Role Of Perceived Organizational Justice In Shaping The Outcomes Of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353.
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *The Academy Of Management Journal*, 32 (1225), 635-632.

- Inyang, Benjamin J. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage In Organization. **Eurojournals** (7), 23-36.
- Lepak, David P. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. **Human Resource Management Review**, 8(3), 215-234.
- Lepak, David P., & Snell, Scott A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation And Development, **Academy Of Management Review**, 24 (1), 31-48.
- Lepak, David P., & Snell, Scott A. (2002). Examining The Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, And Human Resource Configurations. **Journal of Management**, 28 (4), 517-543.
- Mahoney, Thomas A. (1991). Job Evaluation: Endangered Species Or Anachronism? **Human Resource Management Review**, 1(2), 155-162.
- Palthe, Jennifer, & Kossek, Ellen E. (2003). The Role Of Organizational Subcultures And Employment Modes In The Translation Of HR Strategy Into HR Practice. **Journal Of Organizational Change Management**, 16 (2), 287-308.
- Ridder, Hans-Gerd (2012). The Whord Is More Than The Sum Of The Parts? How HRM Is Configured In Nonprofit Organizations And Why It Matters. **Human Resources Manegment Review**, 22, 1-14.
- Ridder, Hans-Gerd, & McCandless, Alina (2010). Influences On The Architecture Of Human Resource Management In Nonprofit Organizations. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, 39 (1), 124-141.
- Teo, Stephen T.T., Lakhani, Bhavini, Brown, David, & Malmi, Teemu (2008). Strategic Human Resource Management And Knowledge Workers. **Management Research News**, 31 (9), 683-696.
- Wydra, Frank T. (2005). **Human Resource Architecture**. USA: Consultants To Management Inc.
- Yosof Boroujerdi, Raziye, Siadat, Seyed Ali, & Hoveida, Reza (2013). Study Of The Amount Of Human Resources Architecture Archetype Application At University Of Isfahan. **Journal Of Public Administration And Governance**, 3 (2), 211-218.
- Zachman, John A. (2002). **The Zachman Framework: A Primer For Enterprise Engineering And Manufacturing**. Canada: Zachman International.