

الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی

احمدرضا اسماعیلی^۱، میرعلی سید نقوی^۲، غلامرضا معمارزاده طهران^۳، ناصر حمیدی^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۳

از صفحه ۸۷ تا ۱۱۶

پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال دوازدهم،
شماره اول (پیاپی چهل و پنجم)، بهار ۱۳۹۸

چکیده

مقدمه: رویکرد سنتی طراحی شغل در سازمان‌ها پاسخ‌گوی نیازهای سازمان‌های امروزی نبوده و در رویکرد جدید با عنوان معماری منابع انسانی، اصالت به‌جای شغل به منابع انسانی داده شده است. در این پژوهش سعی شده تا منابع انسانی ناجا با استفاده از الگوی معماری منابع انسانی اسنل و لپاک (۲۰۰۷) معماری شده و ترکیب‌های مطلوب برنامه‌های تعادل برای آن‌ها تعریف شود.

روش: این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان نیروی انتظامی است که از این بین، ۴۰۰ نفر به روش خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. روش گردآوری داده و اطلاعات در این پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی با ابزار پرسشنامه می‌باشد.

یافته‌ها: پس از معماری کارکنان مورد مطالعه بر اساس الگوی معماری منابع انسانی با ویژگی‌های منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی، یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان صف از ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی بالاتری نسبت به کارکنان ستاد برخوردار هستند.

نتیجه‌گیری: بر اساس الگوی معماری شده منابع انسانی ناجا، اکثریت کارکنان از منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی بالاتر از میانگین برخوردار هستند که این میانگین در کارکنان صف بالاتر است؛ بنابراین به دلیل این ویژگی‌ها جایگزینی این کارکنان برای سازمان با هزینه‌های فراوانی مواجه بوده و به دلیل نقش پررنگ و ویژه کارکنان صف در ایجاد نظم و امنیت داخلی، اجرای برنامه‌های پرهزینه و راهبردی تعادل کار و زندگی برای این کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: معماری سازمانی، منابع انسانی، تعادل کار و زندگی، ارزش راهبردی، منحصربه‌فردی.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، miraliseyednaghavi@gmail.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): gmemar@gmail.com

۴- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها پیوسته در حال گسترش است، چراکه امروزه ارزش نیروی انسانی از یک منبع فراتر رفته و به‌عنوان سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفته است، کارکنان سازمان سرمایه انسانی آن را تشکیل می‌دهند، به‌طوری که می‌توانند در هر زمینه‌ای سرمایه‌گذاری شوند و به بازدهی برسند. علاوه بر این، سازمان‌ها به توان و نیروی جسمانی کارکنان خود مباحثات نمی‌کنند، بلکه آن‌ها را سرمایه‌های فکری خود می‌دانند که قابلیت تولید فکر و ایده و نهایتاً تولید دانش را دارند و از همین طریق است که سازمان‌ها می‌توانند صاحب مزیت باشند. شاخصی که می‌تواند میزان هماهنگی و ارائه رفتارهای مطلوب کاری و نیز استفاده از دانش در عمل توسط منابع انسانی را نشان دهد، بهره‌وری نیروی انسانی است. باین‌حال، بر اساس اطلاعات و آمار سازمان بهره‌وری آسیا، بهره‌وری نیروی انسانی ایران برابر ۱/۰۹۵ است. بدین معنی که نسبت برونداد نیروی انسانی به درونداد آن در ایران، تقریباً با هم برابر است و تنها نودوپنج هزارم ارزش‌افزوده فراهم می‌کند و شکاف بهره‌وری نیروی انسانی در ایران نسبت به ایالات‌متحده حدود منفی ۷۰ درصد است (ای.پی.او.^۱ ۲۰۱۳: ۹۸-۷۵). منابع انسانی بخش دولتی در ایران شرایط حادث‌تری نسبت به سایر بخش‌ها دارد، در این بخش بهره‌وری نیروی انسانی نسبت به بخش خصوصی نیز کمتر است، قدرت تصمیم‌گیری افراد و در نتیجه، نوآوری و اختیار عمل آن‌ها محدود است و نسبت کارآفرینی و تغییر پایین است. یکی از سازمان‌های بخش حاکمیتی در ایران، نیروی انتظامی (پلیس) است که با وظایف بسیار گسترده و متنوع خود، از منظر تعداد نیروی انسانی و تعدد وظایف می‌توان آن را با چند وزارتخانه برابر دانست.

این سازمان اکنون با تراکم نیروی انسانی در بخش‌های مدیریتی و درجات سازمانی بالا و همچنین عدم شکل‌گیری ساختار و تشکیلات مناسب با اهداف و مأموریت‌های جدید مواجه است. این در حالی است که برنامه‌ریزی مناسبی برای مواجهه با این شرایط نیز انجام نشده است. فقدان تناسب شرح وظایف کارکنان با موضوعات واقعی موردنیاز سازمان را می‌توان شاهدهی برای این موضوع دانست، از طرفی دیگر کارکنان سازمان

۱- Asian Productivity Organization (APO)

ناجا در برخی موارد دارای توانمندی‌هایی هستند که با استفاده از شرح وظایف فعلی سازمان، استفاده از این توانمندی‌ها تحقق نمی‌یابد.

مدیریت منابع انسانی نیز همانند هر موضوع علمی دیگر به منظور پاسخ‌گویی به چالش‌های خود و الزامات شرایط محیط کاری نوین که در محیط خاص پژوهش به بخشی از آن‌ها اشاره شد و همچنین نیازمندی‌های مختلف، با رویکردهای جدیدی مواجه می‌شود که ناشی از الزامات محیط کاری نوین (محوریت هرچه بیشتر نیروی انسانی متخصص و اولویت یافتن آن بر شغل محوری) است. یکی از مهم‌ترین این تغییرات، در حوزه طراحی شغل و چگونگی استقرار منابع انسانی در سازمان است. در بسیاری از سازمان‌ها، همچنان تأکید بر شغل و تعیین وظایف شغلی است. این رویکرد که میراث سازمان‌های بوروکراتیک وبر و مدیریت علمی تیلور است، اکنون یک نگاه سنتی به منابع انسانی تلقی می‌شود. «رویکرد شغل محور توفیق چندانی در عمل برای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های عمومی دربر نداشته است.» (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۵۵). شاهد این مدعا، عملکرد منابع انسانی در بخش دولتی کشور است. بر اساس این رویکرد، مشاغل نشان‌دهنده واقعیات ساختار تفصیلی و الزامات عملیاتی یک سازمان هستند و به‌عنوان اجزاء فرایندهای تولید و خدمات تلقی شده‌اند. امروزه این رویکرد در حال تغییر است و رویکرد نوینی در حال ظهور است که می‌توان آن را «معماری منابع انسانی» نامید.

این دیدگاه جدید اعتقاد دارد که هر سازمان به سرمایه انسانی مشخصی نیاز دارد که ارزش‌آفرینی راهبردی و منحصربه‌فردی بالایی داشته باشد و در این صورت، مدیریت منابع انسانی سازمان باید با این افراد کلیدی منطبق گردد، نه اینکه این افراد خود را با ساختار منابع انسانی سازمان منطبق کنند که در بیشتر موارد منجر به هدر رفت استعدادهای آن‌ها می‌شود. سازوکار انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش محور، معماری منابع انسانی نامیده می‌شود. معماری منابع انسانی به دنبال تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است تا بر اساس مقتضیات نوین در تأکید بر انسان به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان، ترکیب و نمای انسانی سازمان را نشان دهد. پژوهش حاضر بر مبنای این رویکرد نوین شکل می‌گیرد و سعی خواهد شد تا ضمن تطبیق ترکیب‌های مختلف معماری منابع انسانی برگرفته از مدل اسنل و



لیپاک^۱ (۲۰۰۷) در ناجا،^۲ این ترکیب را به‌عنوان پایه‌ای برای شناخت سایر ترکیب‌های تعادلی در قالب کارکردهای مدیریت منابع انسانی مفروض بداریم.

از طرفی دیگر، یکی از چالش‌های اساسی در شغل پلیس، عدم توانمندی در ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان از سوی سازمان و خود کارکنان می‌باشد، چراکه در این سازمان به دلیل تعداد زیاد مسئولیت‌های کارکنان و حساسیت آن‌ها به دلیل ارتباط مستقیم با مقوله امنیت داخلی، کارکنان زمان بسیار زیادی را در محیط کار سپری کرده و در زمان حضور در منزل نیز ارتباط آن‌ها با کار قطع نشده و هرلحظه باید آماده حضور در محل کار خود باشند. تاکنون اقدامات اجرایی هرچند محدود به‌منظور تلاش برای نزدیک شدن به این تعادل انجام شده است، اما به نظر می‌رسد که این اقدامات از موفقیت چندانی برخوردار نبوده‌اند. یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت این طرح‌ها، عدم توجه کافی به الزامات شغلی افراد و امکان‌سنجی اجرای هر یک از راهبردهای تعادل کار و زندگی در سطوح مختلف سازمان می‌باشد؛ بنابراین همان‌گونه که در بالا توضیح داده شد، در این پژوهش سعی می‌شود تا بر مبنای الگوی معماری منابع انسانی؛ وضعیت موجود معماری منابع انسانی ناجا مبتنی بر ترکیب‌های مختلف تعادل کار و زندگی ارائه گردد؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش این‌گونه است؛ «الگوی معماری شده منابع انسانی ناجا مبتنی بر تعادل کار و زندگی چگونه است؟»

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

پیشینه پژوهش

سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک» به بررسی در این حوزه در شرکت ملی نفت ایران پرداخته‌اند. در این پژوهش، طراحی و عرضه چارچوبی برای معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی در صنعت نفت کشور مورد توجه قرار گرفت. در این راستا پس از بررسی ادبیات نظری مربوط به این موضوع، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری چارچوب معماری منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، استخراج گردیده و با

۱ - Snell & Lepak

۲- نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

انجام مصاحبه‌های اکتشافی تکمیل گردید. در گام بعد برای ساخت مدل امکان‌سنجی مناسب، پانل از خبرگان تشکیل و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موردنیاز برای طراحی چارچوب معماری منابع انسانی مشخص گردیده است.

سعیدی پارسا (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین معماری منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی» به مطالعه این موضوع در شرکت سیمان غرب کرمانشاه پرداخته است. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین معماری منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی است. مدل تحلیلی پژوهش بر اساس تلفیق مدل معماری منابع انسانی ریدر^۱ و همکاران (۲۰۱۲) و مدل بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت^۲ (۲۰۱۰) شکل گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات از روایی و پایایی لازم برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون سؤالات، نوع معماری منابع انسانی موجود در شرکت پتروشیمی بیستون کرمانشاه را شناسایی می‌کند و سپس رابطه این نوع معماری را با بهره‌وری نیروی انسانی موردبررسی قرار می‌دهد.

یوسف بروجردی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های الگوی معماری منابع انسانی در دانشگاه اصفهان» به بررسی در این حیطه پرداخته است. روش پژوهش توصیفی- پیمایشی بوده و جامعه آماری آن کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه اصفهان به تعداد ۵۶۱ نفر در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱ بوده که تعداد ۲۳۱ نفر عضو هیئت‌علمی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شده است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق ساخته الگوی معماری منابع انسانی استفاده گردیده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه اصفهان، این دانشگاه در میزان استفاده از الگوی معماری منابع انسانی در سازمان‌دهی فعالیت‌های خود از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. همچنین نتایج حاکی از آن است که بیشترین میزان کاربست مؤلفه‌های الگوی معماری منابع انسانی در دانشگاه اصفهان مربوط به مؤلفه فعالیت‌های منابع انسانی و کمترین میزان کاربست مؤلفه‌های الگوی معماری منابع انسانی در دانشگاه اصفهان مربوط به مؤلفه شایستگی‌های منابع انسانی می‌باشد.

۱- Ridder

۲- Hersey & Goldsmith



خورشیدی، طبرسا و خدابخش (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «معماری راهبردی سرمایه انسانی» به بررسی در این زمینه پرداخته‌اند. هدف پژوهش مذکور شناسایی عوامل تأثیرگذار بر چگونگی معماری راهبردی سرمایه انسانی به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی است. جامعه آماری شامل ۱۰۰ شرکت با فناوری بالا است که ۸۰ شرکت از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. در این پژوهش از چارچوب معماری منابع انسانی لپاک و اسنل (۱۹۹۹) استفاده گردیده است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که سازمان‌ها برای پر کردن منصب‌های محوری می‌توانند سرمایه انسانی را از درون یا بیرون جذب نمایند. جذب درون‌سازمانی، سرمایه انسانی ویژه و جذب بیرون‌سازمانی، سرمایه انسانی ضروری را تأمین می‌کند. سرمایه انسانی ویژه، منحصر به خود سازمان است و با معیارهای سابقه کار بالا و کارورزی (آموزش درون‌سازمانی) تعریف می‌شود.

خسروی (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی» به بررسی این موضوع در صنایع الکترونیک ایران پرداخته است. روش‌شناسی پژوهش در دسته‌بندی پژوهش‌های آمیخته اکتشافی جای دارد. الگوی طراحی‌شده شامل توانمندسازهای چابکی نیروی انسانی، قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی و دستگاه‌های مختلف چابکی نیروی انسانی می‌باشد. ابعاد توانمندساز چابکی نیروی انسانی بر اساس رتبه‌بندی شامل: ۱- مهندسی شغلی ۲- قواعد و رویه‌های سازمانی ۳- اختیار سازمانی ۴- هماهنگی ۵- ساختار؛ و همچنین ابعاد قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی نیز بر اساس رتبه‌بندی شامل: ۱- فرهنگ توانمندسازی ۲- سیستم اطلاعات ۳- مدیریت دانش ۴- شایستگی ۵- هوشمندی و آگاهی. با استفاده از نتایج این دو قسمت و با روش مصاحبه دستگاه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی نقش‌آفرین در چابکی، مورد شناسایی قرار گرفته است.

قاسمی (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی معماری منابع انسانی در جهاد کشاورزی» به بررسی این موضوع پرداخته است. این مدل دارای شش بعد پیش‌رانه‌ها، عناصر پایه، سیستم مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار افراد و پیامدهای معماری منابع انسانی است. در این مدل علاوه بر دو ویژگی ارزش‌آفرینی و دانش‌منحصره‌فرد سه دسته ویژگی فکری و ذهنی، مهارتی و رفتاری

نیز تعیین و مورد استفاده قرار گرفته است. ویژگی‌های الگوی ارائه‌شده در این پژوهش به این شرح است؛ الف) اولین الگوی معماری منابع انسانی است که تصویری منسجم از مدیریت منابع انسانی سازمان را ترسیم می‌کند. ب) تفاوت این مدل با مدل‌هایی که تاکنون در این زمینه ارائه شده در تعداد ابعاد و گستردگی آن‌ها است. پیش‌رانه‌ها پل ارتباطی منابع انسانی و محیط خارجی سازمان به شمار می‌روند. هر تغییری در مأموریت‌ها، راهبردها و فناوری‌های سازمان ناشی از تغییر در پیش‌رانه‌ها است. تغییر در راهبرد تجاری، منجر به تغییر در معماری منابع انسانی می‌شود و هماهنگی و هم‌راستایی راهبردی ایجاد می‌گردد. عناصر پایه معماری منابع انسانی شامل اطلاعات، راهبردها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی است. سیستم مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از اهداف سیستم، درونداد، میان‌داد، برونداد و بازداد. این سیستم، عناصر پایه معماری منابع انسانی را مورد پردازش قرار می‌دهد.

مسراسمیت^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت بین مشاغل: تأثیر آن بر کارکنان و عملکرد سازمان» به بررسی در حوزه مدیریت منابع انسانی متفاوت پرداخته‌اند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر به‌کارگیری دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت برای مشاغل مختلف در داخل سازمان و تأثیر آن بر پیامدهای کارکنان و عملکرد سازمان می‌باشد. جهت پاسخگویی دو مطالعه صورت گرفته است. مطالعه اول بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران نشان می‌دهد که به‌کارگیری دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت با عملکرد کارکنان و سازمان در ارتباط می‌باشد. مطالعه دوم بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان نشان می‌دهد کارکنانی که کمتر از بعد دستگاه‌های منابع انسانی به آن‌ها توجه شده است، درک پایین‌تری از برابری داشته و در نتیجه سطوح پایین‌تری از رفتار شهروندی و افزایش جابه‌جایی را به همراه داشته است.

موریس^۲ و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «چارچوب معماری برای مدیریت استعداد جهانی» به بررسی در حوزه مدیریت کارکنان متفاوت پرداخته‌اند. با در نظر گرفتن وجود تفاوت بین کارکنان این پژوهش با اتخاذ یک رویکرد معماری به شناسایی

۱- Messersmith

۲- Morris



تفاوت‌های بین کارکنان پرداخته است. تفاوت‌های کارکنان در سه سطح فردی، واحدی و سازمانی بررسی شده است. هماهنگ با راهبرد سازمان الگوهای متفاوتی از مدیریت استعداد جهت مدیریت کارکنان کلیدی معرفی گردیده است. با در نظر گرفتن دیدگاه مبتنی بر دانش و نظریه‌های سرمایه انسانی چارچوب معماری منابع انسانی جهت مدیریت استعداد در بستر جهانی و شرکت‌های چندملیتی ارائه شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده چهار نوع کارکنان در سازمان شناسایی گردیده است. انواع مختلف کارکنان با توجه به راهبرد سازمان در کسب مزیت رقابتی نقش ایفا می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد ایجاد هماهنگی بین راهبردهای اصلی سازمان و الگوهای متفاوت مدیریت منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی تأثیرگذار است.

نوریس^۱ (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «مشارکت کارکنان در مدیریت منابع انسانی: توزیع رفتاری و معماری منابع انسانی شرکت» در این خصوص بررسی نموده است. هدف این مطالعه که صورت دلفی انجام شده است، بررسی تأثیر سبک‌های استخدام بر انتظارات کارکنان در ارتباط با آینده تعدادی از وظایف، انگیزاننده‌های مالی و منعطف بر اساس مشارکت کارکنان می‌باشد. در این پژوهش از کارکنان خواسته شده است تا سیستم مناسب خود را تعیین نموده و انتظارات آینده خود را مشخص سازند. در این راستا از روش دلفی و فن‌های پیش‌بینی استفاده شده است. یافته‌های کمی این پژوهش نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین انتظارات کارکنان در آینده از دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس سبک‌های استخدام وجود ندارد. تحلیل کیفی داده‌ها نشان می‌دهد الگویی که کارکنان در آینده انتظار دارند، رویه‌های استاندارد و سیاست‌های منابع انسانی پیشگیرانه می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

معماری منابع انسانی: در هر سازمان مجموعه‌ای از پیامدهای مرتبط به هم وجود دارد که بر کنترل رفتار انسان تأثیر می‌گذارد. برخی از این نتایج در سیاست‌های رسمی، برنامه‌ها و رویه‌ها قرار دارند، اما بسیاری از آن‌ها بخش نانوشته‌ای از فرهنگ سازمانی هستند. این مجموعه نتایج مرتبط به هم می‌تواند معماری منابع انسانی نامیده شود

(اسماعیلی، ۱۳۹۸: ۸۳). فعالیت‌های منابع انسانی معمولاً در سیاست‌های منابع انسانی یک سازمان تعریف می‌شوند و در یک سازمان بزرگ‌تر به‌احتمال بیشتر اجزاء معماری منابع انسانی مدون‌تر و سازمان‌یافته‌تر است؛ اما آنچه مدون می‌شود، اغلب پیامدهای واقعی که رفتار را به دنبال دارند، منعکس نمی‌کند. به همین ترتیب، برخلاف آنچه کارکنان بیان می‌کنند، رفتار مخرب به‌طور سازمان‌یافته تقویت می‌شود، درحالی‌که رفتار مناسب نیز به‌طور سازمان‌یافته تنبیه می‌شود. مثلاً به افراد گفته می‌شود که نوآوری داشته باشند، اما هنگامی که آن‌ها کارها را به‌گونه‌ای متفاوت انجام می‌دهند، توبیخ یا سرزنش می‌شوند. رفتار افراد در سازمان‌ها بخش بزرگی از وظیفه فرهنگی یا کلیت الگوهای رفتاری رایج است. نمای ظریف فرهنگ خاص یک سازمان که چرایی رفتار افراد را آن‌گونه که هست توضیح می‌دهد، معماری منابع انسانی نام دارد. در هر فرهنگ رفتارهای خاصی تقویت می‌شوند درحالی‌که رفتارهای دیگری منسوخ یا سرکوب می‌شوند (زارع و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۴).

معماری منابع انسانی قدرتمندترین معماری سازمانی است، زیرا محور اصلی تمام تغییرات سازمانی در رفتار تغییر یافته افراد نهفته است. معماری منابع انسانی عبارت است از تعیین وظایف منابع انسانی، طراحی سیستم منابع انسانی و عرضه منابع انسانی به سازمان، به‌عبارت‌دیگر، معماری منابع انسانی، یعنی توصیفی فنی از سیستم منابع انسانی شامل؛ ساختار، اجزاء، ارتباط میان اجزاء، اصول و قواعد حاکم بر طراحی آن و تکامل آن در گذر زمان. به نظر استانیوسکی^۱ (۲۰۰۳؛ به نقل از قاسمی، ۱۳۸۸) معماری منابع انسانی دارای سه عنصر اصلی، وظیفه یا کارکرد منابع انسانی، موضوعات منابع انسانی و ابزار منابع انسانی است. او این عناصر را در قالب تعریفی از معماری منابع انسانی مطرح می‌کند و می‌گوید؛ «معماری منابع انسانی عبارت است از؛ یک ترکیب‌بندی از کارکرد، موضوعات و ابزار منابع انسانی که به سمت خلق و ارائه ارزش برای مشتریان، کارکنان و سهامداران و نیز جامعه جهت‌گیری شده است.» معماری منابع انسانی، مستلزم مطالعه و تعیین معماری وضع موجود منابع انسانی سازمان است، لذا در این پژوهش نیز وضعیت موجود معماری منابع انسانی ناجا مبتنی بر مدل اسنل و لپیاک (۲۰۰۷) ارائه شده است.



مدل معماری منابع انسانی: مدل‌های مختلفی برای معماری منابع انسانی ارائه شده‌اند، معماری منابع انسانی در این پژوهش با استفاده از مدل اسنل و لپاک (۲۰۰۵) مفهوم‌سازی می‌شود. مهم‌ترین دلیل استفاده از این مدل به‌عنوان مبنای این پژوهش در حوزه معماری منابع انسانی، کثرت استفاده از آن در تحقیقات داخلی و خارجی و همچنین استفاده از این مدل در چند پژوهش با زمینه سازمان‌های دولتی می‌باشد. به‌محض اینکه صحبت از جذب منابع انسانی می‌شود، همه نگاه‌ها به بیرون سازمان متمایل است. در صورتی که جذب در حالت عادی از دو بخش کلی تشکیل شده است؛ جذب از داخل و جذب از خارج. به نوع اول ایجاد^۱ و به دومی خرید^۲ گفته می‌شود؛ یعنی زمانی که شما نیاز به یک نیرو پیدا می‌کنید یا از قبل برنامه‌ریزی کرده‌اید و بنا به شرایطی ترجیح داده‌اید از گزینه‌های داخلی استفاده کنید که برای آن افرادی را داخل سازمان آموزش و توسعه داده‌اید و یا اینکه به‌محض خالی شدن پستی به بازار مراجعه کرده و به تعدادی که نیاز دارید، جذب می‌کنید. جذب از داخل به‌نوعی جانشین‌پروری هم محسوب می‌شود، ولی نه فقط برای سمت‌های مدیریتی، بلکه برای سمت‌هایی که در یک تعریف خاص می‌گنجد. سؤالی که مطرح می‌شود این است که چه زمانی بخریم و چه زمانی ایجاد کنیم؟ این شرایطی که از آن صحبت می‌کنیم که تعیین می‌کنند چه زمانی بخریم و چه زمانی ایجاد کنیم، چه مواردی هستند؟

دو دانشمند منابع انسانی به نام‌های لپاک و اسنل (۲۰۰۷)، پاسخ خیلی خوبی به این سؤال داده‌اند. این دو مبتنی بر دو بُعد ارزش راهبردی و منحصربه‌فرد بودن، مدلی را طراحی کرده‌اند که در ادامه توضیح داده شده است. چارچوبی که در ادامه تشریح می‌شود در ادبیات نظری منابع انسانی تحت عنوان مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل معروف است.

۱- Make

۲-Buy

ویژگی‌های سرمایه انسانی و حالت‌های استخدامی

زیاد منحصربه‌فرد دی کم	۴- شراکت / هم‌بیمانی ترکیب همکاری محوری HR	۱- استخدام دانش‌محور ترکیب تعهد محوری HR
	۳- ترتیبات کاری قراردادی ترکیب مطلوب محوری HR	۲- استخدام شغل محور ترکیب بهره‌ور محوری HR

زیاد ارزش راهبردی کم

نمودار ۱: الگوی معماری منابع انسانی اسنل و لپاک (۲۰۰۷)

آن‌ها معتقدند که تفاوت در استخدام ناشی از تفاوت در سرمایه انسانی است که همراه با تفاوت‌هایی در ترکیبات منابع انسانی مورد استفاده در مدیریت کارکنان است. همین تفاوت در سرمایه انسانی که بر اساس نظر این دانشمندان منجر به تفاوت در استخدام شده است، منجر به تفاوت در سایر فرایندهای منابع انسانی مانند تعادل کار و زندگی نیز خواهد شد، در این پژوهش به دنبال دستیابی به این الگو هستیم. بدین منظور، آن‌ها بر ارزش راهبردی و منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی به‌عنوان پیشران‌های اصلی حالت‌های استخدام و ترکیبات منابع انسانی تأکید کردند.

ارزش راهبردی سرمایه انسانی؛ اشاره به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه محیطی دارد. اعتقاد بر این است که هر چه ارزش راهبردی سرمایه انسانی افزوده شود، احتمال استخدام داخلی آن توسط سازمان نیز افزایش می‌یابد. به زبان ساده، برای پُر کردن برخی مشاغل، آدم‌هایی با شرایط احراز پیچیده‌تری مورد نیاز است که می‌توانند و باید ارزش راهبردی بیشتری برای سازمان ایجاد کنند؛ بنابراین در این پژوهش نیز می‌توان این‌گونه استدلال نمود که با توجه به اینکه تضاد کار و زندگی در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری، از دست دادن کارکنان و... می‌شود، لذا برنامه‌های بیشتری برای ایجاد تعادل کار و زندگی این افراد در نظر گرفته خواهد شد و به این افراد آزادی عمل



بیشتری داده خواهد شد، چراکه جایگزینی آن‌ها با هزینه و زمان بیشتری برای سازمان قابل انجام است.

از سوی دیگر، **منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی** اشاره به درجه و میزانی دارد که آن سرمایه کمیاب، تخصصی و مختص سازمان است. سرمایه انسانی که به‌طور آماده در بازار کار در دسترس نیست و به‌آسانی توسط سایر سازمان‌ها به دست نمی‌آید، منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان به وجود می‌آورد. سازمان‌ها به‌احتمال زیاد زمانی روی تحصیلات، آموزش و توسعه مهارت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند که غیرقابل جابجایی باشند. افراد انتظار دارند که سرمایه‌گذاری خود را روی مهارت‌های عمومی (قابل انتقال و جابجایی) انجام دهند. سازمان‌ها نیز به‌احتمال زیاد سرمایه انسانی عمومی را از خارج سازمان و با پرداخت دستمزدهای بازار کار تأمین می‌کنند. در مورد این بُعد نیز استدلال بالا قابل قبول است، چراکه سازمان‌ها برای نگهداری و بهبود عملکرد افراد با منحصربه‌فردی بیشتر، حاضر به ارائه هزینه‌ها و برنامه‌های تعادل کار و زندگی بیشتر بوده و در مقابل افرادی قرار می‌گیرد که امکان جابجایی راحت آن‌ها فراهم است. از ترکیب این ویژگی‌ها، چهار حالت استخدامی با ویژگی‌های زیر قابل ارائه می‌باشد.

- **ترکیب تعهدمحوری/استخدام دانش‌محور:** وقتی که سرمایه انسانی در حد بالایی هم ارزشمند و هم منحصربه‌فرد است، بنابراین به راحتی در بازار کار به دست نخواهد آمد. این افراد کسانی هستند که در خلق ارزش، بیشتر از فکر خود استفاده می‌کنند تا از دستان خود. در مقابل سازمان سعی می‌کند، با قراردادهای بلندمدت مانند استخدام مادام‌العمر، دادن وام‌های کلان و روش‌های این‌چنینی تعهد بلندمدتی هم برای خود و هم برای فرد ایجاد کند (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۶۱).

- **ترکیب بهره‌ور محور/استخدام شغل محور:** سرمایه انسانی که ارزش راهبردی دارد اما منحصربه‌فرد نیست در این ترکیب قرار می‌گیرد. نقش فرد در سازمان راهبردی است ولی همین مهارت و شایستگی به راحتی و وفور در بازار کار قابل دستیابی است؛ بنابراین سازمان برنامه زیادی برای توسعه این افراد ندارد، چون لزومی ندارد آن‌ها را توسعه دهد. اصطلاح شغل محور این واقعیت را

منعکس می‌کند که کارکنان برای اجرای وظایف از قبل تعیین شده در این ترکیب، استخدام (خرید از بیرون) و به کار گرفته می‌شوند (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۶۱).

- **ترکیب مطلوب محور/استخدام پیمانی:** ترکیب سوّم شامل سرمایه انسانی است که به‌طور مشخص نه ارزش راهبردی بالایی دارد و نه برای سازمان منحصربه‌فرد است. کارکنان در این حالت، داوطلبان اولیه برون‌سپاری هستند؛ یعنی اولین گروهی هستند که سازمان آن‌ها را برون‌سپاری خواهد کرد. سازمان‌ها به‌احتمال زیاد به دنبال ترتیبات استخدامی کوتاه‌مدت و قراردادی برای اجرای وظایفی در یک حوزه مشخص با مدت و منظور مشخص هستند (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۶۲).

- **ترکیب همکاری محور/شراکت/متحدان:** سازمان‌ها در این ترکیب بر شرکا/متحدانی متکی هستند که منحصربه‌فردند، اما ارزش راهبردی قابل توجیهی برای به‌کارگیری به‌طور داخلی را ندارند. در این حالت، کارکنان بیرونی خدمات به‌شدت دانشی غیرثابت به سازمان‌های مشتری ارائه می‌کنند (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۶۲).

تعاریف تعادل کار-زندگی

دستیابی به تعریفی از تعادل کار و زندگی که در تمامی شرایط زمانی و مکانی قابل استناد باشد، امکان‌پذیر نیست، بنابراین در این بخش سعی خواهد شد با مرور تعاریف ارائه‌شده از سوی اندیشمندان، به تعریف مورد استناد در این پژوهش دست یافت. تعادل کار و زندگی واژه‌ای عمومی است که برای توصیف فعالیت‌های سازمانی به‌منظور بهبود تجربه کارکنان از زمینه‌های کاری و غیرکاری به کار برده می‌شود. کاسکیو^۱ (۲۰۰۰: ۱۷) برنامه‌های تعادل کار و زندگی را این‌گونه تعریف می‌کند؛ هرگونه منافع یا شرایط کاری که کارفرمایان برای کارکنان فراهم می‌آورند تا کارکنان بتوانند بین نیازهای کاری و غیر کاری خود تعادل برقرار کنند؛ بنابراین فعالیت‌ها و برنامه‌های تعادل کار و زندگی به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که سازمان‌ها برای تسهیل در امر مصالحه و تلفیق



بین زندگی شخصی و کاری، در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. برخی از این اقدامات و حمایت‌های سازمانی عبارت‌اند از؛ خدمات مشاوره‌ای به کارکنان، برنامه‌های یاری‌رسان به کارکنان، آموزش مدیریت زمان، آموزش مدیریت استرس و تسهیلات نگهداری از فرزندان کارکنان چه در داخل و چه در بیرون سازمان، همچنین طرح‌هایی مانند تغییرات موقتی که به کارکنان امکان می‌دهد ساعات کاری خود را کاهش دهند (برای مثال تقسیم شغلی)؛ برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر که به کارکنان امکان می‌دهد درحالی‌که در ساعات اصلی در محل کار حضور دارند، شروع و پایان ساعات کاری خود را منطبق بر نیازهای شخصی خود انتخاب کنند؛ دورکاری، کار در خانه و کار اینترنتی که کارکنان انعطاف مکانی را در انجام کارهایشان تجربه می‌کنند.

کرکمایر^۱ (۲۰۰۰: ۱۳) یک زندگی متعادل را این‌گونه تعریف کرده است: «داشتن یک زندگی رضایت‌بخش در کلیه زمینه‌ها که برای دستیابی به آن، افراد باید منابع شخصی‌شان مانند انرژی، زمان و تعهد را به‌صورت مناسبی بین همه زمینه‌ها توزیع کنند». همچنین گرینهاوس و آلن^۲ (۲۰۰۶: ۳۶) در تعریف تعادل بین کار و زندگی گفته‌اند: میزانی که اثربخشی و رضایت فرد در نقش‌های کاری و خانوادگی‌اش با اولویت‌های زندگی او سازگاری دارند. تعادل بین کار و زندگی عبارت است از؛ فن‌آوری و طراحی کاری^۳ که بر اساس علوم بیولوژی،^۴ انسانی،^۵ آناتومی،^۶ فیزیولوژی^۷ و روانشناسی،^۸ پایه‌ریزی شده است و دانش میان‌رشته‌ای است که ارتباط بین انسان و محیط پیرامون را بررسی می‌کند (به نقل از نیک‌پور و زارع کاسب، ۱۳۹۰: ۱۰). هملی^۹ و همکاران (۲۰۱۴: ۱۱۳) تعادل کار و زندگی را به‌عنوان انجام انتظارات مرتبط با نقشی تعریف می‌کنند که مورد مذاکره و مشترک بین یک فرد و شرکای مرتبط با

۱- Kirchmeyer

۲- Greenhaus & Allen

۳- Designing Work & Technology

۴- Biology

۵- Humanism

۶- Anatomy

۷- Physiology

۸- Psychology

۹- Helmle

نقش‌هایشان در دو حوزه کار و خانواده می‌باشد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، تعادل کار- زندگی را حالت توازن بین کار فردی و زندگی شخصی تعریف می‌کند (کیم و ویندسور،^۱ ۲۰۱۵: ۲۳). در این خصوص گفته می‌شود که تعادل مثبت نشان‌دهنده سطح بالایی از رضایت به‌طور مساوی در نقش‌های کاری و خانوادگی است و تعادل منفی نشان‌دهنده سطح پایینی از رضایت به‌طور مساوی در همان دو نقش است (گرین هاووس^۲ و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۱۸). در این پژوهش با توجه به محیط مطالعه و اهداف موردنظر، تعادل کار و زندگی این‌گونه تعریف می‌شود؛ تعادل بین نقش‌های کاری و غیر کاری (خانوادگی و اجتماعی) به‌نحوی که حداکثر رضایت و اثربخشی را برای فرد و سازمان ایجاد نماید. در این پژوهش بر اساس اندیشه‌های جان لاک، اصالت زندگی به محیط غیرکاری داده خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال استفاده از نتایج برای پاسخ‌گویی به برخی مشکلات سازمانی می‌باشد، از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که از بین آن‌ها و با استفاده از فرمول کوکران، ۴۰۰ نفر از کارکنان (معاونت طرح و برنامه و معاونت نیروی انسانی از بین واحدهای ستادی یا پشتیبانی و پلیس پیشگیری و پلیس راهور از بین واحدهای صف) به روش خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. روش گردآوری داده و اطلاعات در این پژوهش، کتابخانه‌ای به‌منظور گردآوری مبانی نظری و پیشینه پژوهش با ابزار فیش‌نویسی و میدانی به‌منظور گردآوری داده‌ها برای پاسخ به سؤالات پژوهش با ابزار پرسشنامه محقق ساخته، می‌باشد. در پرسشنامه پژوهش مبتنی بر مدل اسنل و لپاک (۲۰۰۷)، از خود فرد (خودارزیابی)، سرپرست مستقیم و مسئول نیروی انسانی رده مربوطه خواسته شده است تا نظرات خود را در مورد میزان منحصربه‌فردی تخصص و ارزش راهبردی خلق‌شده توسط فرد را در یک طیف ده‌تایی مشخص اعلام نمایند و میانگین نمرات این افراد با

۱ - Kim & Windsor

۲ - Greenhaus



وزن یکسان به‌عنوان نمره فرد در مورد این شاخص در نظر گرفته می‌شود. در این پژوهش برای پاسخ‌گویی به سؤالات، از آمار توصیفی (میانگین، میانه، مد و نمودارهای مربوطه) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

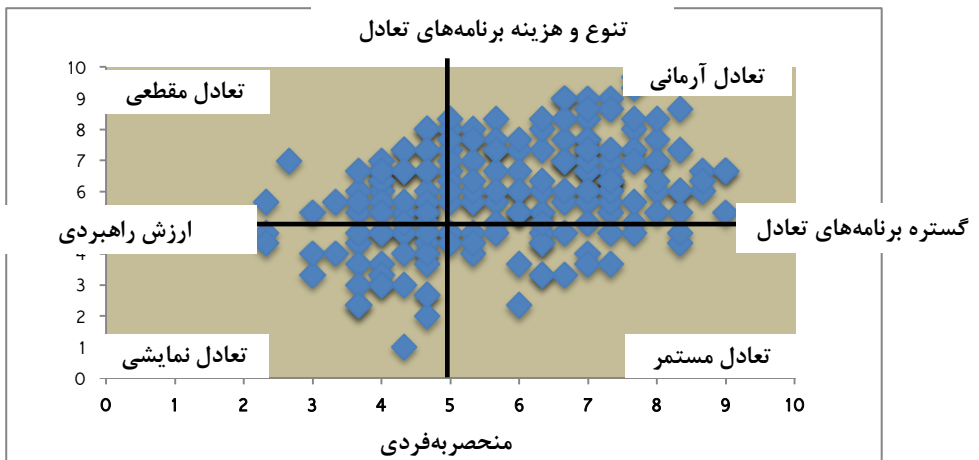
با توجه به اینکه الگوی معماری منابع انسانی اسنل و لیپاک (۲۰۰۷) ترکیبات مختلف نیروی انسانی برحسب ویژگی‌های منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی را در قالب ماتریس ذکر کرده است، لذا در این پژوهش نیز سعی شد تا الگوی معماری شده یا به‌عبارت‌دیگر، وضعیت جانمایی کارکنان ناجا در قالب این الگو نیز در قالب الگوی ماتریسی ذکر شود. همان‌گونه که در نمودار زیر قابل‌مشاهده است، بر اساس ترکیب‌های مختلف کارکنان مبتنی بر ویژگی‌های ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی و دو ویژگی برنامه‌های تعادل کار و زندگی در سازمان، چهار وضعیت؛ تعادل آرمانی، تعادل مستمر، تعادل مقطعی و تعادل نمایشی به‌منظور برقراری تناسب وضعیت معماری نیروی انسانی سازمان با برنامه‌های تعادل مورد شناسایی قرار گرفته است که در ادامه و در قالب نمودار شماره یک شرح داده می‌شود.

حداقل هزینه در برنامه‌ها		حداکثر هزینه در برنامه‌ها	
هزینه برنامه‌های تعادل			
کیار	منحصر به فردی تخصصی	تعادل مستمر ترکیب همکاری محوری HR	تعادل آرمانی ترکیب تعهد محوری HR
		تعادل نمایشی ترکیب مطلوب محوری HR	تعادل مقطعی ترکیب بهره‌ور محوری HR
در دسترس			گستره برنامه‌های تعادل
			تابکاری
ارزش استراتژیک کارکنان			
ارزش استراتژیک کم		ارزش استراتژیک زیاد	

نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق برآمده از نظرات خبرگان و مبانی نظری

وضعیت موجود سازمان از حیث قرارگیری کارکنان در ترکیب‌های مختلف الگوی مفهومی تحقیق به‌عنوان هدف اصلی پژوهش مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت تا از این طریق بتوان الگوی معماری شده منابع انسانی ناجا مبتنی بر تعادل کار و زندگی را ارائه نمود. این کار به سازمان کمک خواهد کرد تا با شناخت فراوانی کارکنان سازمان در هر یک از ترکیبات مختلف ارائه‌شده در الگوی نهایی پژوهش، بتواند برای اجرای برنامه‌های تعادل با توجه به تحلیل هزینه فایده و سایر مشخصات مندرج در الگو، برنامه‌ریزی و اقدام کند.

در همین راستا، افراد حاضر در سازمان برحسب ماهیت شغلشان به دو دسته صف (به نمایندگی پلیس راهور و پلیس پیشگیری) و ستاد (معاونت نیروی انسانی و معاونت طرح و برنامه) تقسیم شده و از هر خوشه، ۲۰۰ نفر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. واضح است که وضعیت هر فرد در نمودار، نشان‌دهنده ترکیب حاصل از نمره منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی با وزن یکسان می‌باشد که در ادامه، نتایج در قالب نمودار و جداول مربوطه نشان داده شده است.

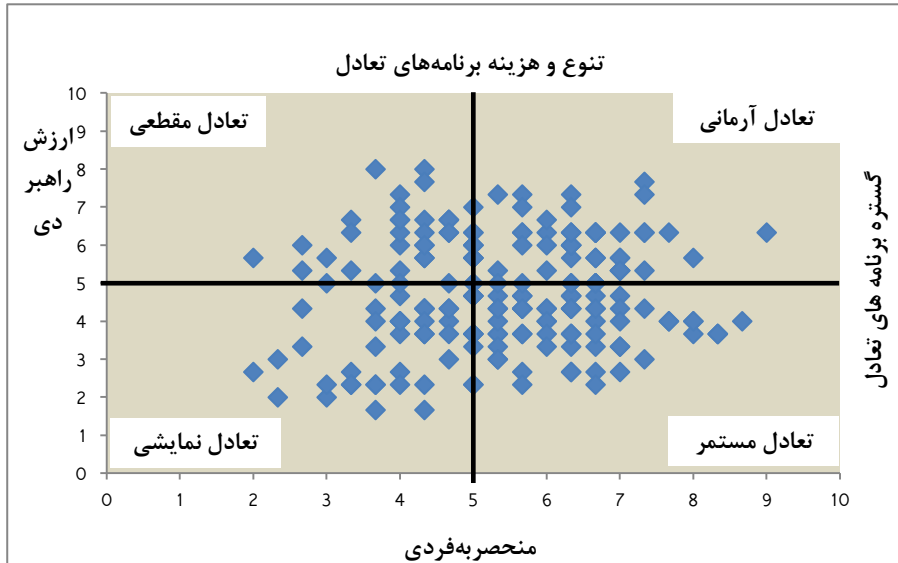


نمودار ۳: ترکیب موجود کارکنان ناجا برحسب الگوی پژوهش در واحدهای صف

همان‌گونه که در جدول بالا قابل مشاهده است، بیشتر کارکنان در واحدهای صف ناجا از میزان ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی تخصص بالایی برخوردار هستند و به‌تبع در سطح تعادل آرمانی قرار می‌گیرند که در آن باید بیشترین هزینه و همچنین تنوع برنامه‌های تعادل کار و زندگی از سوی سازمان در نظر گرفته شده و همچنین برنامه‌های



تعالدل دارای گستره بلندمدت هستند. همان گونه که مشخص است، کمترین فراوانی در ناحیه تعادل مستمر قرار دارد، یعنی جایی که کارکنان باوجود اینکه دارای تخصص با منحصر به فردی بالا هستند اما ارزش راهبردی پایینی را برای سازمان ایجاد می کنند.



نمودار ۴: ترکیب موجود کارکنان ناجا بر حسب الگوی پژوهش در واحدهای ستاد

همان گونه که در نمودار بالا قابل مشاهده است، پراکندگی کارکنان در واحدهای ستادی بیش از واحدهای صف می باشد و تناسب بیشتری در بین حالت های مختلف تعادل کار و زندگی مبتنی بر معماری منابع انسانی وجود دارد. کاملاً مخالف با واحدهای صف، پراکندگی زیادی در ترکیب تعادل مستمر وجود دارد؛ بنابراین می توان گفت تعداد افرادی که دارای تخصص با منحصر به فردی بالا و ارزش راهبردی پایینی هستند، در واحدهای ستادی بسیار بیشتر از واحدهای صف می باشد که این امر ضرورت برنامه ریزی در این خصوص توسط مدیران منابع انسانی ناجا را بیش از پیش مشخص خواهد کرد. در ادامه به منظور مقایسه دقیق تر فراوانی و میانگین نمرات مربوط به منحصر به فردی و ارزش راهبردی در نمونه مورد مطالعه، فراوانی و درصد تجمعی مقادیر ویژگی ها به تفکیک ذکر شده است.

جدول ۱: فراوانی ویژگی منحصربه‌فردی در کارکنان واحدهای صف و ستاد

منحصربه‌فردی کارکنان صف			منحصربه‌فردی کارکنان ستاد		
مقادیر	فراوانی	درصد تجمعی	مقادیر	فراوانی	درصد تجمعی
۲/۳۳	۳	۱/۵	۲	۲	۱
۲/۶۷	۱	۲	۲/۳۳	۲	۲
۳	۳	۳/۵	۲/۶۷	۴	۴
۳/۳۳	۲	۴/۵	۳	۴	۶
۳/۶۷	۱۰	۹/۵	۳/۳۳	۶	۹
۴	۱۴	۱۶/۵	۳/۶۷	۸	۱۳
۴/۳۳	۱۳	۲۳	۴	۱۵	۲۰/۵
۴/۶۷	۲۲	۳۴	۴/۳۳	۱۶	۲۸/۵
۵	۱۳	۴۰/۵	۴/۶۷	۱۱	۳۴
۵/۳۳	۱۱	۴۶	۵	۲۰	۴۴
۵/۶۷	۱۱	۵۱/۵	۵/۳۳	۱۲	۵۰
۶	۱۰	۵۶/۵	۵/۶۷	۱۶	۵۸
۶/۳۳	۱۳	۶۳	۶	۱۰	۶۳
۶/۶۷	۱۱	۶۸/۵	۶/۳۳	۲۴	۷۵
۷	۱۸	۷۷/۵	۶/۶۷	۱۸	۸۴
۷/۳۳	۱۵	۸۵	۷	۱۳	۹۰/۵
۷/۶۷	۱۰	۹۰	۷/۳۳	۷	۹۴
۸	۷	۹۳/۵	۷/۶۷	۳	۹۵/۵
۸/۳۳	۷	۹۷	۸	۴	۹۷/۵
۸/۶۷	۳	۹۸/۵	۸/۳۳	۳	۹۹
۹	۳	۱۰۰	۸/۶۷	۱	۹۹/۵
مجموع	۲۰۰		مجموع	۲۰۰	۱۰۰
میانگین کل	۵/۷۹۳۴		میانگین کل	۵/۴۳۹۸	

همان‌گونه که در جداول بالا قابل‌مشاهده است، با توجه به نظرات پاسخ‌گویان ۳۴ درصد از کارکنان واحدهای صف دارای منحصربه‌فردی تخصص زیر میانگین هستند، منحصربه‌فردی تخصص به این معنی است که تخصص فرد تا چه میزان در درون سازمان و یا در سطح جامعه در دسترس می‌باشد و سازمان می‌تواند به راحتی جایگزینی برای این فرد پیدا کند و بیش از ۶۰ درصد این افراد دارای تخصص‌هایی هستند که بر اساس نظر



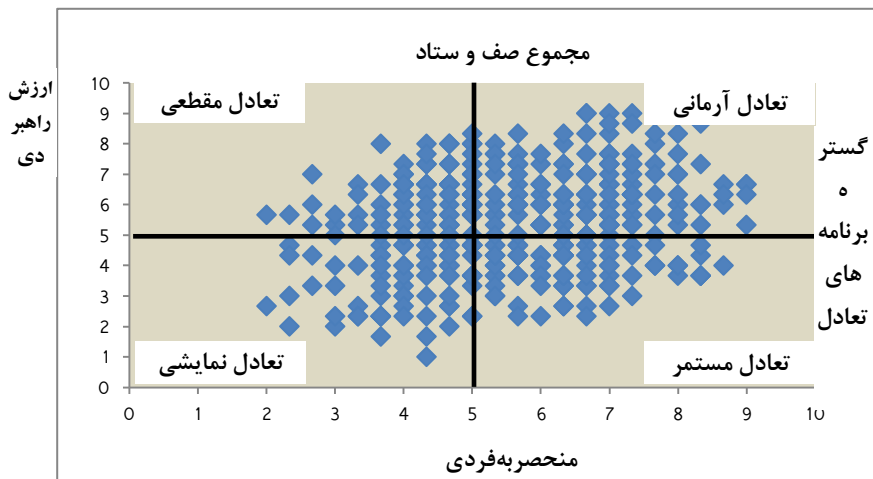
پاسخ‌گویان، منحصربه‌فردی بالایی دارند، میانگین منحصربه‌فردی برای کارکنان صف نیز ۵/۷۹ می‌باشد. با توجه به مقادیر موجود در جدول، کارکنان ستادی ناجا نیز دارای تخصص با منحصربه‌فردی بالایی هستند اما میزان آن کمتر از کارکنان واحدهای صف می‌باشد. بر این اساس میانگین منحصربه‌فردی برای کارکنان ستادی ۵/۴۴ است. ۴۴ درصد از کارکنان ستادی مورد مطالعه در این پژوهش نمره پنج و پایین‌تر برای منحصربه‌فردی تخصص و بیش از ۵۰ درصد از این افراد نمره بالاتر از ۵ گرفته‌اند.

جدول ۲: فراوانی ویژگی ارزش راهبردی در کارکنان واحدهای صف و ستاد

ارزش راهبردی کارکنان صف			ارزش راهبردی کارکنان ستاد		
مقادیر	فراوانی	درصد تجمعی	مقادیر	فراوانی	درصد تجمعی
۱	۱	۰/۵	۱/۶۷	۲	۱
۲	۱	۱	۲	۲	۲
۲/۳۳	۳	۲/۵	۲/۳۳	۱۱	۷/۵
۲/۶۷	۲	۳/۵	۲/۶۷	۸	۱۱/۵
۳	۴	۵/۵	۳	۵	۱۴
۳/۳۳	۵	۸	۳/۳۳	۹	۱۸/۵
۳/۶۷	۶	۱۱	۳/۶۷	۲۰	۲۸/۵
۴	۷	۱۴/۵	۴	۱۶	۳۶/۵
۴/۳۳	۸	۱۸/۵	۴/۳۳	۲۳	۴۸
۴/۶۷	۱۷	۲۷	۴/۶۷	۱۲	۵۴
۵	۶	۳۰	۵	۱۴	۶۱
۵/۳۳	۱۶	۳۸	۵/۳۳	۱۰	۶۶
۵/۶۷	۱۵	۴۵/۵	۵/۶۷	۱۳	۷۲/۵
۶	۱۸	۵۴/۵	۶	۱۳	۷۹
۶/۳۳	۱۲	۶۰/۵	۶/۳۳	۲۱	۸۹/۵
۶/۶۷	۱۸	۶۹/۵	۶/۶۷	۸	۹۳/۵
۷	۱۲	۷۵/۵	۷	۴	۹۵/۵
۷/۳۳	۱۷	۸۴	۷/۳۳	۵	۹۸
۷/۶۷	۹	۸۸/۵	۷/۶۷	۲	۹۹
۸	۷	۹۲	۸	۲	۱۰۰
۸/۳۳	۷	۹۵/۵	مجموع	۲۰۰	
۸/۶۷	۳	۹۷			
۹	۴	۹۹			

ارزش راهبردی کارکنان ستاد			ارزش راهبردی کارکنان صف		
درصد تجمعی	فراوانی	مقادیر	درصد تجمعی	فراوانی	مقادیر
			۹۹/۵	۱	۹/۳۳
			۱۰۰	۱	۹/۶۷
			مجموع	۲۰۰	
میانگین کل	۴/۷۴۸۱		۵/۹۲۶۷	میانگین کل	

با توجه به جدول فوق در خصوص شاخص ارزش راهبردی و ایجاد ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان می‌توان گفت که تفاوت تقریباً زیادی در بین کارکنان واحدهای صف و ستاد وجود دارد. چراکه میانگین ارزش راهبردی در واحدهای صف برابر با ۵/۹۲ و در واحدهای ستادی، ۴/۷۵ می‌باشد. بر این اساس ۶۱ درصد از کارکنان مورد مطالعه در واحدهای ستادی نمره ۵ و پایین‌تر برای ارزش راهبردی اخذ کرده‌اند، این در حالی است که افراد دارای نمره ارزش راهبردی پنج و پایین‌تر در واحدهای صف، ۳۰ درصد هستند. در ادامه نمودار مربوط به اجرای مدل پژوهش در نمونه قابل‌تعمیم به کارکنان ناجا و یا به عبارتی مدل نهایی پژوهش، آورده شده است.



نمودار ۵: الگوی معماری شده منابع انسانی ناجا مبتنی بر تعادل کار و زندگی

همان‌گونه که در مدل نهایی پژوهش قابل‌مشاهده است، بیشتر نمونه مورد مطالعه به سمت راست نمودار یعنی جایی که منحصر به فردی تخصص کارکنان بالا است، گرایش داشته و همچنین می‌توان این‌گونه مشاهده نمود که بیشترین فراوانی در بخش ترکیب



آرمانی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا قرار دارد. برحسب این مدل، تعادل مقطعی شامل افرادی که منحصربه‌فردی پایین اما ارزش راهبردی بالایی دارند، فراوانی کمی در این پژوهش داشته است.

جدول ۳: فراوانی ویژگی ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی در کارکنان مورد مطالعه

منحصربه‌فردی			ارزش راهبردی		
مقادیر	فراوانی	درصد تجمعی	مقادیر	فراوانی	درصد تجمعی
۲	۲	۰/۵	۱	۱	۰/۲
۲/۳۳	۵	۱/۸	۱/۶۷	۲	۰/۸
۲/۶۷	۵	۳	۲	۳	۱/۵
۳	۷	۴/۸	۲/۳۳	۱۴	۵
۳/۳۳	۸	۶/۸	۲/۶۷	۱۰	۷/۵
۳/۶۷	۱۸	۱۱/۲	۳	۹	۹/۸
۴	۲۹	۱۸/۵	۳/۳۳	۱۴	۱۳/۲
۴/۳۳	۲۹	۲۵/۸	۳/۶۷	۲۶	۱۹/۸
۴/۶۷	۳۳	۳۴	۴	۲۳	۲۵/۵
۵	۳۳	۴۲/۲	۴/۳۳	۳۱	۳۳/۲
۵/۳۳	۲۳	۴۸	۴/۶۷	۲۹	۴۰/۵
۵/۶۷	۲۷	۵۴/۸	۵	۲۰	۴۵/۵
۶	۲۰	۵۹/۸	۵/۳۳	۲۶	۵۲
۶/۳۳	۳۷	۶۹	۵/۶۷	۲۸	۵۹
۶/۶۷	۲۹	۷۶/۲	۶	۳۱	۶۶/۸
۷	۳۱	۸۴	۶/۳۳	۳۳	۷۵
۷/۳۳	۲۲	۸۹/۵	۶/۶۷	۲۶	۸۱/۵
۷/۶۷	۱۳	۹۲/۸	۷	۱۶	۸۵/۵
۸	۱۱	۹۵/۵	۷/۳۳	۲۲	۹۱
۸/۳۳	۱۰	۹۸	۷/۶۷	۱۱	۹۳/۸
۸/۶۷	۴	۹۹	۸	۹	۹۶
۹	۴	۱۰۰	۸/۳۳	۷	۹۷/۸
مجموع	۴۰۰		۸/۶۷	۳	۹۸/۵
			۹	۴	۹۹/۵
			۹/۳۳	۱	۹۹/۸
			۹/۶۷	۱	۱۰۰
			مجموع	۴۰۰	

پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال دوازدهم، شماره اول (پیاپی چهل و پنجم)، بهار ۱۳۹۸

منحصر به فردی		ارزش راهبردی	
مقادیر	فراوانی	مقادیر	فراوانی
میانگین کل	۵/۶۱۶۶	۵/۳۳۷۴	میانگین کل

همان‌گونه که در جدول بالا قابل مشاهده است، میانگین منحصر به فردی تخصص کارکنان ناجا (۵/۶۲)، بیشتر از میانگین ارزش راهبردی (۵/۳۴) آن‌ها می‌باشد؛ بنابراین استفاده از روش‌های با گستره بلندمدت مانند برنامه‌های تعریف شده در قالب تعادل آرمانی و مستمر باید نسبت بیشتری از فعالیت‌های ناجا در راستای ایجاد تعادل کار و زندگی را شامل شود.

با توجه به ماهیت مأموریت‌های کارکنان ناجا در راستای ایجاد نظم و امنیت، ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان به چالشی اساسی تبدیل شده است که در صورت عدم مدیریت می‌تواند به صورت غیرمستقیم و در طول زمان تأثیرات مخربی در اجرای مأموریت‌های ناجا داشته باشد. چراکه از بین رفتن این تعادل ضمن اینکه بنیان خانواده را با تهدید جدی مواجه می‌کند، از طرفی دیگر سازمان و اجرای مأموریت‌های آن نیز با چالش اساسی مواجه خواهد شد، چراکه ناگفته پیداست که عنصر اصلی در اجرای مأموریت‌های ناجا به‌عنوان سازمانی انسان‌محور، نیروی انسانی می‌باشد؛ بنابراین ایجاد تعادل کار و زندگی به‌ویژه در بین کارکنان واحدهای صف ناجا که به دلیل مأموریت‌های طولانی‌مدت، نوبت‌های متعدد شبانه، آماده‌باش‌های طولانی و پرتکرار، گوش به فرمان بودن در منزل و ... با چالش اساسی مواجه شده است، می‌تواند تأثیرات پرننگی بر روی عملکرد کارکنان صف ناجا داشته باشد. در این پژوهش با شناخت و معماری کارکنان ناجا در ترکیب‌های مختلف نیروی انسانی و ارائه برنامه‌های تعادل متناسب با هر یک از این ترکیب‌ها و توجه ویژه به کارکنان واحدهای صف ناجا، سعی شده است تا این چالش مدیریت شده و از آثار سوء آن در راستای ایجاد نظم و امنیت داخلی به‌عنوان وظیفه اصلی سازمان ناجا کاسته شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با شناسایی واحدهای صف و ستاد در سازمان ناجا، چهارصد نفر از کارکنان سازمان ناجا برحسب الگوی معماری منابع انسانی اسنل و لپاک (۲۰۰۷) و



ویژگی‌های منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی، در ماتریس مربوطه به تفکیک صف و ستاد و به‌صورت کلی، جانمایی و یا به‌عبارت‌دیگر معماری شدند و بر مبنای دو ویژگی هزینه برنامه‌های تعادل و گستره برنامه‌های تعادل، سیاست‌های سازمان در مورد این تعادل کار و زندگی کارکنان سازمان نیز معماری گردید و چهار تعادل آرمانی، مقطعی، مستمر و نمایشی برحسب ویژگی‌های معماری منابع انسانی و تعادل کار و زندگی ذکرشده، شناسایی گردید. همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش قابل‌مشاهده است، منحصربه‌فردی در کارکنان صف به مفهوم کمیابی تخصص مشابه افراد در سطح سازمان و یا جامعه، بیشتر از کارکنان ستاد می‌باشد و یا به‌عبارت‌دیگر تخصص کارکنان ستاد دارای عمومیت بیشتری می‌باشد، البته این موضوع با توجه به ماهیت صرفاً پلیسی مشاغل صف و فقدان مابه‌ازای بیرونی این مشاغل در سازمان‌های دیگر قابل تفسیر می‌باشد، چراکه بسیاری از مهارت‌های مورد‌استفاده در مشاغل عملیاتی سازمان ناجا دارای منحصربه‌فردی بسیار بالایی می‌باشند. حتی در بسیاری از تخصص‌هایی که مابه‌ازای برون سازمان دارند، برای موفقیت در مشاغل پلیسی نیاز به طی کردن دوره‌های تکمیلی و تخصصی مختلف و همچنین تجربیات مختلف می‌باشد، به‌عنوان مثال یک کارشناس روانشناسی زمانی می‌تواند در حوزه رهایی‌گروگان موفق باشد که در کنار مباحث روانشناسی که در سطح عمومی قابل‌ارائه می‌باشد، احاطه کاملی بر موضوعاتی مانند؛ سلاح‌شناسی، روانشناسی جنایی، مکان و زمان جرم و... نیز داشته باشد. البته باید به این موضوع توجه داشت که با توجه به محدودیت‌های پژوهش، از بین مشاغل صف ناجا در این پژوهش مشاغل عملیاتی پلیس پیشگیری (افراد شاغل در کلانتری‌ها) و پلیس راهور (کارکنان شاغل در واحدهای اجرایی) موردبررسی قرار گرفتند و این امکان وجود دارد که با بررسی واحدهای صف دیگر مانند یگان ویژه، مرزبانی و... حتی میزان منحصربه‌فردی تخصص کارکنان بیش از میزان ثبت‌شده در این پژوهش باشد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که میزان منحصربه‌فردی کارکنان انتظامی نیز با حدنصاب بالاتر از میانگین، فاصله چندانی با این میانگین در کارکنان صف ندارد. شاید بتوان این نتیجه را در ارتباط با خاص و منحصربه‌فرد بودن تخصص‌های مشاغل حتی در حوزه ستادی ناجا موردبحث قرار داد. در مشاغل ستادی مورد مطالعه در این پژوهش (معاونت نیروی انسانی و معاونت طرح و برنامه ناجا)، شرایط خاص موجود در سازمان

انتظامی را می‌توان یکی از دلایل عمده افزایش منحصربه‌فردی در بین کارکنان برشمرد. به‌عنوان مثال؛ یک کارشناس منابع انسانی در مفهوم عام خود اطلاعاتی را در مورد سازمان‌دهی و انتصابات فراگرفته است، اما طرح‌های تقسیم کارکنان وظیفه در سازمان انتظامی دارای چندین صفحه شرایط می‌باشد که لازم است تا یک کارشناس سازمان‌دهی به‌تمامی این موارد تسلط داشته باشد و دشواری و زمان‌بر بودن ایجاد این تسلط باعث خواهد شد تا منحصربه‌فردی این مشاغل به‌صورت ویژه در سازمان انتظامی افزایش پیدا کند؛ بنابراین با توجه به بالا بودن میزان منحصربه‌فردی در دو جامعه کارکنان صف و ستاد، می‌توان گفت که بخش زیادی از کارکنان ناجا باید از برنامه‌های تعادل با گستره راهبردی استفاده کنند. گستره راهبردی در این پژوهش به زمان تأثیر و اجرای بلندمدت برنامه‌ها اشاره دارد، البته باید به این نکته نیز توجه کرد که این گستره برای کارکنان با منحصربه‌فردی بالاتر حداکثری است و این کارکنان می‌توانند از طیفی از برنامه‌های کوتاه تا بلندمدت استفاده کنند اما کارکنان با منحصربه‌فردی تخصص پایین، تنها از طیف برنامه‌های با گستره زمانی عملیاتی برخوردار می‌شوند.

با توجه به نتایج پژوهش، میزان ارزش راهبردی کارکنان صف نشان‌دهنده بالاترین حدنصاب در بین دو متغیر و دو جامعه متفاوت در این پژوهش می‌باشد، واضح است که مأموریت اصلی سازمان ناجا مبنی بر ایجاد نظم و امنیت عمومی و تأمین آسایش فردی و عمومی به‌طور مستقیم توسط این دسته از کارکنان اجرا می‌شود. نکته قابل توجه در این‌بین، حضور کارکنان پلیس پیشگیری (کلانتری‌ها) و پلیس راهور به‌عنوان نمایندگان واحدهای صف در این پژوهش است که به‌صورت مستقیم در اجرای مأموریت‌های ذکر شده نقش دارند؛ بنابراین با توجه به نرخ بالای ارزش‌آفرینی در کارکنان صف، می‌توان گفت که بخش زیادی از کارکنان صف باید از برنامه‌های تعادل کار و زندگی با هزینه بالا برخوردار باشند، البته باید به این نکته توجه کرد که منظور از برنامه‌های با هزینه بالا، طیف وسیعی از برنامه‌های با هزینه پایین تا هزینه بالا می‌باشد که در مورد کارکنان با ارزش راهبردی پایین، این طیف تنها شامل بخشی از برنامه‌هایی خواهد بود که هزینه پایینی دارند. ضمناً ارزش‌آفرینی یا ارزش راهبردی کارکنان ستاد نیز با توجه به نقش عمدتاً غیرمستقیم آن‌ها در اجرای مأموریت‌های اصلی سازمان ناجا یا به‌عبارت‌دیگر، مأموریت‌هایی که مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کنند، پایین‌تر از



میزان میانگین بوده است که بر این اساس، بخش عمده کارکنان ناجا در واحدهای ستادی از برنامه‌های تعادل کار و زندگی با هزینه پایین برخوردار خواهند شد.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش و همچنین بحث و نتیجه‌گیری انجام‌شده، پیشنهاد‌های زیر به‌منظور بهبود وضعیت ناجا در متغیرهای موردبحث در این پژوهش ارائه می‌شود.

- با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر اینکه کارکنان واحدهای صف، هم در ویژگی منحصربه‌فردی و هم در ویژگی ارزش راهبردی دارای میانگین بالاتری از کارکنان واحدهای ستاد هستند و همچنین با توجه به اینکه این کارکنان نقش مستقیم و اصلی را در اجرای مأموریت‌های ناجا در راستای استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی دارند، لذا پیشنهاد می‌گردد که سیاست‌های استخدام بلندمدت مانند استخدام پایور از بدو خدمت این دسته از کارکنان بعد از بررسی و تهیه آیین‌نامه مربوطه به اجرا گذاشته شود.

- با توجه به اینکه بر اساس نتایج پژوهش، اکثریت کارکنان ناجا (در واحدهای صف و ستاد) از منحصربه‌فردی تخصص بالاتر از میانگین برخوردار هستند و این امر جایگزینی این افراد را برای سازمان ناجا با چالش مواجه می‌کند، لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌های ویژه نگهداشت کارکنان توسط کارگروهی به سرپرستی معاونت نیروی انسانی ناجا، تدوین و پس از بررسی و تأیید به اجرا گذاشته شود.

- با توجه به اینکه بر اساس نتایج پژوهش، کارکنان واحدهای صف ناجا ارزش راهبردی بالا و یا به عبارتی مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کنند؛ لذا پیشنهاد می‌شود ابتدا طرح تفکیک مشاغل صف و ستاد، صرف‌نظر از یگانگی که شغل مربوطه در آن قرار گرفته اجرا شود و پس از استخراج این مشاغل، سیستم حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و... با اولویت اعتبار و جایگاه به مشاغل صف با توجه به ویژگی ارزش‌آفرینی این مشاغل، به‌منظور افزایش رضایت شغلی این کارکنان تدوین شود.

- با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش اثربخشی برنامه‌های تعادل کار و زندگی و جلوگیری از هدر رفت منابع سازمان پیش از پیاده‌سازی برنامه‌های تعادل کار و زندگی در سازمان ناجا، میزان ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی کارکنان هدف موردبررسی قرار گرفته و با جایگذاری در مدل ارائه‌شده در این پژوهش، برنامه‌های تعادل کار و زندگی منحصربه‌فرد برای کارکنان اجرا و از ارائه برنامه‌های یکسان برای عموم کارکنان با ویژگی‌های مختلف خودداری شود.



منابع

- ابطحی، حسین؛ زاهدی، شمس السادات؛ سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۰). «معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی». دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۸). «ارائه الگوی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی». (رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی)، به راهنمایی میرعلی سید نقوی و غلامرضا معمارزاده طهران، قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- خسروی، ابوالفضل (۱۳۹۰). «معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی». (رساله دکتری رشته مدیریت دولتی)، به راهنمایی سید حسین ابطحی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- خورشیدی، غلامحسین؛ طبرسا، غلامعلی؛ خدابخش، عباس (۱۳۹۰). «معماری راهبردی سرمایه انسانی». فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره هفت، صص ۳۶-۱۵.
- دلوی، محمدرضا؛ کدخدایی الیادرائی، مژگان (۱۳۹۳). «الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال ششم، شماره سوم، صص ۹۱-۱۱۳.
- زارع، سید محسن؛ شائمی برزکی، علی؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ ابزری، مهدی (۱۳۹۷). «بررسی ابعاد اقتصادی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره چهارم، صص ۱۰۰-۷۵.
- سعیدی پارسا، زهرا؛ محرابی، جواد؛ منجذب، محمدرضا (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین معماری منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی بیستون استان کرمانشاه)». دومین اجلاس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم: دانشگاه پیام نور.
- سید جوادین، سید رضا؛ شهباز مرادی، سعید؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ داوری، علی (۱۳۸۹). «سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی». نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره دوم، شماره پنجم.
- سید جوادین، سید رضا؛ شهباز مرادی، سعید؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳). «چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران)». فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ششم، شماره اول، صص ۱۰۶-۸۹.
- سید نقوی، میرعلی؛ قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۵). «الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی». فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره پنجم، شماره چهاردهم، صص ۱۷۷-۱۵۳.

- سید نقوی، میرعلی؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۴). «رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی پیشرفته». تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- شمس، فریدون، (۱۳۸۳). «مفاهیم پایه معماری سازمانی». مجله تکفآ، شماره سوم، سال دوم.
- قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «طراحی الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی». (رساله دکتری رشته مدیریت دولتی)، به راهنمایی میرعلی سید نقوی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- قدردان، اکبر؛ داوری، علی؛ شهبازی مرادی، سعید (۱۳۹۱). «ارزیابی معماری سازمانی شرکت ملی نفت ایران از دیدگاه کارشناسان منابع انسانی». ماهنامه اکتشاف و تولید، شماره ۹۲، ۹۴.
- نیک‌پور، امین؛ زارع کاسب، معصومه (۱۳۹۰). «تعادل بین کار و زندگی از دیدگاه سازمانی و نقش آن در کارایی کارکنان». ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۳، صص ۹۹-۹۴.
- یوسف بروجردی، راضیه (۱۳۹۱). «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های الگوی معماری منابع انسانی در دانشگاه اصفهان». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، به راهنمایی سید علی سیادت، اصفهان: دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- APO (۲۰۱۳): Annual Report of ۲۰۰۵, Asian Productivity Organization.
- Cascio, W. (۲۰۰۰). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations. Thompson Learning, Boston
- Cohen, J. (۲۰۰۹). Your work, your life your way: ۷ keys to work-life balance. Julie Cohen Publisher Good, W. (۱۹۶۳). World Revolution and Family Patterns, London: Glencoe.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (۱۹۹۹). The conservation of resource model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, ۵۴, ۳۵۰-۳۷۰.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (۲۰۰۶). Work-family balance: Exploration of a concept. Paper presented at the Families and Work Conference, Provo, UT.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (۲۰۰۳). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, ۶۳ (۳):۵۱۰-۵۳۱.
- Helmle, J., Botero, I., & Seibold, D. (۲۰۱۴). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, ۴(۲), ۱۱۰-۱۳۲. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Kim, Miyoung, RN, Windsor, Carol, RN (۲۰۱۵). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* ۹ (۲۰۱۵) ۲۱-۲۷.
- Kirchmeyer, C. (۲۰۰۰). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding work's time?. Eng:and: John Wiley and Sons



- Lepak, david & Snell, scott (۱۹۹۹). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, ۲۴: ۳۱-۴۸.
- Merton, R. K. (۱۹۳۸). Social Theory and Social Structure. New York: The Free Press.
- Messersmith, J. G., Kim, K. Y., and Patel, P. C, (۲۰۰۱), Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high- performance work systems, Human Resource Management, ۱۶(۰), ۰۴۶-۰۲۲.
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (۲۰۰۵), An architectural framework for global talent management, Journal of International Business Studies, ۳۶(۵), ۶۴۲-۶۲۶.
- Norris, S. (۲۰۰۱), The Future of Employee Involvement in Human Resource Management: Idiosyncratic Deals and the HR Architecture of the Firm (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Ridder H., Mccandless A., Piening E. (۲۰۱۲) "The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters", Leibniz University of Hannover, Germany, Journal Homepage, www.elsevier.com/locate/humres
- Snell, S. A & Lepak, D. P. (۲۰۰۷). Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition, Chapter ۱۵ of Strategic Human Resource Management, Second Edition, Blackwell Publishing.
- Staniewski, M. (۲۰۰۳), Polis HR Architecture. Academy of Entrepreneurship and Management, Poland.