

گونه‌شناسی راهبردهای اقتضایی منابع انسانی در پرتو سازگاری با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در ناجا

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۴

ا قدم محمدلو^۱، مرتضی موسی‌خانی^۲، غلامرضا معمارزاده طهران^۳، نامر حمیدی^۴

از صفحه ۶۱ تا ۸۶

چکیده

زمینه و هدف: راهبردهای پایدار منابع انسانی باید به سازمان کمک کنند تا منابع انسانی‌اش را برای رسیدن به یک «شبکه بهینه» از اهداف سازمان و نیز جامعه‌ای پایدار، مدیریت کند. هدف از انجام این پژوهش، تعیین نوع راهبردهای اقتضایی منابع انسانی در پرتو سازگاری با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی است که در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کاربردی بوده و به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ناجا بودند که به تعداد ۴۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. همچنین از روش‌های آماری میانگین گیری از پاسخ‌ها و نمودارهای تار عنکبوتی و معادلات ساختاری جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده که به این منظور از نرم‌افزارهای اس پی اس اس ۲۲ و لیزرل ۸.۸ استفاده شده است. **یافته‌ها:** در ناجا راهبرد ثبات با میانگین ۷۰، ساختار بوروکراسی ماشینی با میانگین ۹۲.۶۶ و فرهنگ سازمانی، فرهنگ بوروکراتیک با میانگین ۲۷.۷۸ و جبران خدمت بیشتر به صورت پرداخت‌های حقوق ماهیانه با میانگین ۷۴.۸۸ و تشویقی مدیریتی و اجرایی با میانگین ۱۰.۶۶ بوده است.

نتیجه‌گیری: ناجا از نظر نیرویابی جهت پست‌های بالای سازمانی از نیرویابی و ارتقای درون‌سازمانی و جهت استخدام از نیرویابی برون‌سازمانی نیز استفاده می‌کند و نوع آموزش بیشتر از آموزش‌های درون‌سازمانی؛ مدیریت عملکرد بیشتر با هدف اداری و پاداش و جبران خدمت کارکنان به‌وسیله پرداخت‌های حقوق ماهانه و تشویقی‌های اجرایی انجام می‌شود. سازمان ناجا، دارای راهبرد ثبات و ساختار بوروکراتیک و فرهنگ بوروکراتیک است.

کلیدواژه‌ها

راهبردهای سازمان، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، راهبردهای منابع انسانی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، mohamadlooag@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (نویسنده مسئول)، Research.m@qiau.ac.ir

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۴. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

مقدمه

راهبرد، مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی، طراحی شده است (لیاوو^۱، ۲۰۰۵: ۲۹۵) و راهبرد در مدیریت منابع انسانی، به عنوان گزینه و راهکار انتخابی در جهت حصول اهداف سازمان و در راستای راهبرد و اهداف کلان سازمان، قابل تعریف است (میر سپاسی، ۱۳۸۰: ۵۴). در واقع راهبردهای منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی، تنظیم می‌کنند (آرمسترانگ^۲، ۱۳۸۶: ۱۱۹). راهبردهای پایدار منابع انسانی باید به شرکت کمک کنند تا منابع انسانی‌اش را برای رسیدن به یک «شبکه بهینه» از اهداف شرکت و نیز جامعه‌ای پایدار، مدیریت کند (ماریاپانادار^۳، ۲۰۰۳: ۹۰۶).

از سوی دیگر چون سازمان‌ها متفاوت هستند؛ راهبردهای منابع انسانی نیز تفاوت دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۱۲۱). تناسب راهبردی عبارت است از درجه ارتباط یا انسجام بین اولویت‌های رقابتی، سیستم توزیع و زیرساخت عملکرد (هیل براوون^۴، ۲۰۰۷: ۱۳۳۳) و مفهوم تناسب راهبردی بر مبنای نگرش ادغام شکل گرفته و توسط پیشگامان مدیریت راهبردی، کندلر^۵ (۱۹۶۲) و انسوف^۶ (۱۹۶۵) مطرح شده است. این مفهوم، رویکرد سیستم باز را منعکس می‌کند که در آن، سازمان به عنوان مجموعه‌ای از اجزای متعامل، به صورت یک کل، که در ارتباط متقابل با محیط‌های بزرگ‌تر قرار دارد، نگریسته می‌شود و چارچوب نظری آن، بر این مبنا استوار است که تناسب، انطباق یا سازگاری بین راهبرد شرکت و تناسبات سازمانی و محیطی، منجر به افزایش عملکرد کسب‌وکار می‌شود (سانتالپروین^۷، ۲۰۰۷: ۵۸۲).

-
1. Liao
 2. Armstrong
 3. Mariappanadar
 4. Hill, Alex & Brown, Steve
 5. Chandler
 6. Ansof
 7. Santala, Matti & Parvinen, Petri

اهمیت پرداختن به بحث مدیریت راهبردی منابع انسانی، از آن جهت است که جایگاه کلیدی و نقش راهبردی منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، هنوز برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی مشخص نشده است (جزنی، ۱۳۸۲: ۶۳). از سوی دیگر فضای تجاری امروز، به‌گونه‌ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی از راهبردهای تجاری سازمان باشد؛ بلکه راهبردهای منابع انسانی در سازمان باید نقش محوری در شکل‌دهی به راهبرد سازمان داشته باشد (وانگ شیو^۱، ۲۰۰۸: ۹۳-۹۲). راهبردهای پایدار منابع انسانی، باید به سازمان کمک کنند تا منابع انسانی‌اش را برای رسیدن به یک «شبکه بهینه» از اهداف سازمان و نیز جامعه‌ای پایدار، مدیریت کند (پاندار، ۲۰۰۳: ۹۰۶).

با انجام این پژوهش، راهبردهایی که در سازمان‌های دولتی ایران بکار گرفته می‌شود و گونه‌های فرهنگ و ساختارهای سازمانی مورد استفاده این سازمان‌ها، مورد شناسایی قرار خواهد گرفت؛ بنابراین پژوهش در این زمینه به گسترش حوزه نظری این بحث در سازمان‌های دولتی ایران کمک خواهد کرد. همچنین از آنجا که نیروی انسانی، عاملی راهبردی در سازمان است و با عنایت به اینکه منابع انسانی هر سازمان سرآمد منابع آن سازمان هستند؛ لذا پرداختن به مباحث و موضوعات مرتبط با کارکنان از جمله راهبردهای منابع انسانی آنان، جایگاه ویژه‌ای دارد که ضرورت پژوهش در این خصوص را نمایان می‌کند که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. همچنین با توجه به نقش مهم سازمان‌های دولتی ایران در امور عمومی و رفاه اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی کشور، خصوصاً امور دفاعی مطالعه نقش راهبردی منابع انسانی آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ لذا این پژوهش در نظر دارد به گونه‌شناسی راهبردهای اقتضایی منابع انسانی در پرتو سازگاری با راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در ناجا بپردازد. با این توضیحات سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که گونه‌شناسی راهبردهای اقتضایی منابع انسانی در پرتو سازگاری با راهبرد،

1 . Wang Shio

فرهنگ و ساختار سازمانی در ناجا چگونه است؟

بیان مسئله: نحوه شکل‌گیری راهبرد از موضوعات مهم و کلیدی ادبیات مدیریت راهبرد است؛ به‌طوری‌که از سال‌های اولیه دهه ۱۹۷۰ به بعد، پژوهشگران این حوزه، نوع‌شناسی‌های گوناگونی را برای توضیح نحوه شکل‌گیری راهبردها، عرضه کرده‌اند. امروزه از این رویکردها به عنوان مکاتب حوزه راهبرد و شکل‌گیری آن (که دارای تفاوت‌هایی زیربنایی هستند) نام برده می‌شود. برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه‌ای، در کشورهای در حال توسعه است (وردی نژاد، ۱۳۸۷: ۲۴).

با توجه به نقش مهم ناجا در امنیت کشور و نقش راهبردهای منابع انسانی آن‌ها در این میان که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در شرایط مختلف از ساختار و راهبرد و فرهنگ سازمانی باید راهبردهای متناسب منابع انسانی شناسایی شود؛ شناسایی چنین راهبردهای اقتضائی، مدیران ناجا را قادر می‌سازد تا خود را به لوازم خاصی مجهز کنند؛ یعنی با شناختی صحیح از راهبردهای اقتضائی منابع انسانی در تناسب با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی ناجا، برنامه‌های مدیریتی، مدیریت راهبردی، تحول، بهبود، مدیریت عملکرد و سایر برنامه‌ریزی‌ها را برای آینده این سازمان‌ها به عمل آورند. لذا این پژوهش در نظر دارد؛ به گونه‌شناسی راهبردهای اقتضائی منابع انسانی در پرتو سازگاری با راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد. فقدان نگرش بلندمدت و راهبردی به منابع انسانی - در سازمان‌های دولتی ایران از جمله ناجا- تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جای خواهد گذاشت و عدم تناسب بین راهبردهای منابع انسانی سازمان با راهبردهای کلی سازمان و فرهنگ و ساختار سازمان، سبب کاهش عملکرد کارکنان و به دنبال آن کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت ناجا خواهد شد؛ همچنین راهبردهای منابع انسانی در سازگاری با راهبردهای سازمان و ساختار و فرهنگ سازمان، به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به این موضوع، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی ناجا، امری ضروری است؛ لذا دستیابی به بهره‌وری بیشتر و عملکرد مطلوب‌تر در ناجا، مستلزم

ایجاد سازگاری و هماهنگی و تناسب بهتر و بیشتر میان راهبرد منابع انسانی با راهبرد و فرهنگ و ساختار سازمان است (پور اسدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴). همچنین امروزه برای موفقیت در محیط‌های رقابتی بسیار متغیر، سازمان‌ها از جمله ناجا، باید طرح‌ها و ساختارهایی ارائه کنند که مطمئن شوند؛ مرزهای سازمانی منعطف‌تر و نفوذپذیرتر هستند و با راهبردها سازگار باشد؛ لذا در اجرای یک راهبرد به دقت تدوین شده، ساختار سازمانی اولویت عمده‌ای دارد. اگر فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط متقابل به صورت هماهنگ با راهبرد انتخاب شده ناجا سازمان داده نشود، شکل‌گیری راهبرد به حال خود رها شده است. اگر ساختار و راهبرد و فرهنگ سازمانی هماهنگ نباشند، حاصل آن ناکارایی و کوشش‌های پراکنده خواهد بود؛ بنابراین، با توجه به اهمیت به‌کارگیری راهبرد در عصر حاضر و همچنین تأثیر مؤلفه‌های ساختار، فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی این راهبرد، بررسی رابطه آن‌ها با یکدیگر، می‌تواند کمک شایانی جهت پیاده‌سازی مطلوب‌تر راهبردها در سازمان‌ها کند.

مبانی نظری: انواع راهبردهای رقابتی سازمان از نظر پورتر:

۱- راهبرد ثبات: راهبرد ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و در دو صورت اتفاق می‌افتد: سازمان وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نیست؛ امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را نمی‌دهد.

۲- راهبرد کاهش: در حالتی که بنا به هر دلیلی شرکت درصدد کاهش حجم فعالیت‌های موجود باشد، از این راهبرد استفاده می‌شود. انتخاب این راهبرد نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویت‌ها می‌توان تخصیص منابع را از خدمات دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل کرد و سازمان بخواهد کاهش نیرو داشته باشد.

۳- راهبرد توسعه: بر خلاف راهبرد کاهش بوده و در شرایطی است که سازمان به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد و بخواهد افزایش نیرو داشته باشد (دیوید، ۱۳۸۴: ۱۲۶).

فرهنگ سازمانی (دیدگاه ارزش‌های رقابتی کوئین): ارزش‌های رقابتی به عنوان چارچوبی بر ای مطالعه فرهنگ سازمانی، گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخصه اکثر پژوهش‌های فرهنگی محسوب می‌شود. بر مبنای دیدگاه ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها دائماً در حال ایجاد مصالحه بین نیروهای متضادی هستند که سازمان را به جهت‌های متفاوت و متضادی سوق می‌دهند. دو مورد از این تضادها را می‌توان در تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی مشاهده کرد که بر مبنای آن، سازمان‌ها از یک سو باید بین نیاز به یکپارچگی و انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرونی و از سوی دیگر، نیاز به ثبات و نیاز به آمادگی در ایجاد تغییر، مصالحه و توازن برقرار کنند (تسلاک و کوگلی^۱، ۲۰۰۲: ۴۴۹). بر مبنای چنین تفکری، کوئین و رورباخ در نتیجه مطالعات خود توانستند شواهدی را برای تأیید یک الگوی سه بعدی اثربخشی سازمانی پیدا کنند که گویای اهداف چندگانه‌ای است که سازمان‌ها به دنبال دستیابی به آن هستند. نتایج مشخصی که بر مبنای هر یک از این چهار بُعد قابل دستیابی است عبارت‌اند از (کوئین و رورباخ^۲، ۱۹۸۳: ۳۶۹):

۱- حفظ انسجام/ روحیه (مورد تأکید در فرهنگ روابط انسانی)؛

۲- حفظ انعطاف (مورد تأکید در فرهنگ سیستم‌های باز)؛

۴- کارایی/ بهره‌وری (مورد تأکید در فرهنگ عقلایی)؛

۵- حفظ وضع موجود و ثبات سازمانی (مورد تأکید در فرهنگ فرآیندهای داخلی).

ساختار سازمانی از نظر مینتزبرگ^۳: ساختار ساده: ساختاری است که در آن هیچ نوع مهارت یا تخصصی به کار نرفته و متخصصی وجود ندارد. چنین سازمانی فاقد هرگونه پیچیدگی است. فعالیت‌های آن رسمی نیست؛ کارها معیار استاندارد ندارد و همه اختیارات در دست یک نفر است و همه تصمیمات بر عهده‌ی اوست (اعرابی، ۱۳۸۵: ۲۱). از این نوع ساختارهای منعطف، معمولاً در سازمان‌های کارآفرین کوچک

1. Tesluk, P., Hofmann, D. & Quigley, N

2. Quinn, R.E. & Rohrbaugh

3. Mintzberg

استفاده می‌شود. در این نوع سازمان دهی، به دلیل سادگی و اندازه کوچک سازمان؛ مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قائل می‌شوند؛ به‌طور متمرکز آن‌ها را کنترل کنند. در صورت نیاز، معمولاً افراد معدودی نیز برای انجام کارهای ستادی استخدام می‌شوند. ساختارهای ساده به خوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول محیط‌هایی که خیلی پیچیده نیستند، انطباق پیدا کنند (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۳۶).

ساختار ادھوکراسی (متخصص سالاری): ادھوکراسی، ساختار افقی گسترده و بسیار وسیعی دارد و سطوح مدیریت در آن اندک است؛ فعالیت‌ها و کارها استاندارد نیست؛ سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و از انعطاف‌پذیری در سطح بالایی برخوردار است. سازمانی با این ساختار، مسئولیت‌پذیر است؛ از این‌رو باید ساختار مزبور را مترادف با ساختار ارگانیک دانست (اعرابی، ۱۳۸۵: ۲۳). در این نوع ساختار، ضوابط و مقررات در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند. برای انجام وظایف کلی سازمان، از واحدهای کوچکی استفاده می‌شود که در جوی مردمی و دوستانه، به‌طور خودگردان فعالیت می‌کنند. این واحدها برحسب ضرورت به صورت گروه‌های کاری کوچک تشکیل می‌شوند و برای انجام مأموریت‌های ویژه اعزام می‌شوند. از خصوصیات این ساختار، آن است که در آن همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها تقویت می‌شود و اختیارات به کسانی تفویض می‌شود که برای انجام یک کار ویژه و معین در شرایط بهتری قرار دارند. در واقع در این نوع طراحی، بر این اصل تأکید می‌شود که فقط هنگامی می‌توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابتکارات و ابداعات و برانگیخته شدن حس مسئولیت‌طلبی و همکاری آنان فراهم آید. به دلیل آنکه روابط کاری نزدیک‌تری بین کارکنان برقرار می‌شود؛ تمایز میان نیروهای صفی و ستادی تا حد زیادی از بین می‌رود (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۳۸).

ساختار بوروکراسی حرفه‌ای^۱: انفجار اطلاعات موجب شده است که طبقه‌ای کامل از سازمان به وجود آید که تنها افراد متخصص و حرفه‌ای می‌توانند در آن کار کنند و در

1. Professional bureaucracy

نتیجه، سازمان از نظر ماهیت کاری، هسته‌ی عملیات خود را از میان متخصصان بسیار آزموده برمی‌گزیند. در چنین حالتی، فعالیت‌های سازمان، رسمی؛ کارها، استاندارد و سیستم‌تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است (اعرابی، ۱۳۸۵: ۳۲). افراد حرفه‌ای، معمولاً به گونه‌ی تربیت شده‌اند که با استقلال نسبتاً زیادی کار کنند و تصمیم‌گیری در زمینه‌ای تخصصی بر عهده آنان است. این نوع ساختار برای استفاده در محیط‌های نسبتاً پایدار ولی پیچیده مناسب است (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۳۳).

ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل (ساختاربخشی)^۱: در سازمان‌هایی که ساختار آن‌ها مبتنی بر واحدهای مستقل است؛ قدرت در دست مدیران رده میانی سازمان می‌باشد. ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل، در واقع چیزی نیست جز مجموعه‌ای از واحدهای مستقل که ساختار هر یک، از نوعی دیوان‌سالاری مکانیکی برخوردار است و فعالیت‌های همه آن‌ها را دفاتر مرکزی هماهنگ می‌کنند. از آنجا که هر بخش دارای استقلال است؛ بنابراین مدیران رده میانی می‌توانند کنترل خود را به میزان قابل توجهی اعمال کنند (اعرابی، ۱۳۸۵: ۲۳). بخش‌های مستقل بر اساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند. استفاده از این نوع ساختار، برای شرکت‌های بزرگ و گسترده‌ای که در بازار متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب است (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۳۴).

ساختار بوروکراسی ماشینی: در این نوع ساختار، کارها بسیار یکنواخت و استاندارد شده است. هر واحد وظیفه‌ای خاص دارد. اختیارات متمرکز بوده و در عرصه‌ی تصمیم‌گیری یک زنجیره فرماندهی وجود دارد. سلسله مراتب اختیارات رعایت می‌شود. نیروهای صف و ستاد از هم تفکیک شده‌اند و سازمان دارای ساختاری است که از روی تدبیر و آگاهانه تنظیم شده است (اعرابی، ۱۳۸۵: ۲۱). استفاده از این نوع ساختار، اغلب در سازمان‌های تولیدکننده (در مقیاس انبوه) و سازمان‌های دولتی متداول است. در این ساختار، معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای صفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود؛ این نوع

1. Divisionalized form

ساختار در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارند (رضائیان، ۱۳۸۳: ۲۳۴).

راهبرد حوزه‌های مختلف منابع انسانی

۱- مدیریت عملکرد

راهبردهای مدیریت عملکرد، اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند:

- کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد؛ توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی؛ استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان؛ مشارکت و تشویق کارکنان؛ گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان؛ کشف نقاط قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای بهبود آن‌ها (دسلر^۱، ۲۰۰۵: ۲۵).

انواع راهبردهای مدیریت ارزیابی عملکرد: الف) توسعه‌ای: فراهم کردن بازخور عملکرد، شناسایی نقاط ضعف و قوت فردی و کمک به شناخت اهداف، ارزیابی میزان دستیابی به هدف، شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی، تقویت ساختار اختیار، اجازه دادن به کارکنان برای گفتگو کردن در مورد نگرانی‌ها، بهبود ارتباطات، فراهم کردن مجمعی برای رهبران جهت کمک کردن؛ ب) راهبردی: استانداردهای عملکرد مطابق با شایستگی‌ها و اهداف و راهبردهای سازمانی تدوین شده باشند؛ ج) اداری: مستند کردن تصمیمات کارکنان، تعیین افرادی که پیشرفت داشته‌اند، تعیین انتقال‌ها و تخصیص مأموریت‌ها، شناسایی عملکرد ضعیف، تصمیم در مورد نگه‌داری یا اتمام خدمت کارکنان، تأیید معیار گزینش کارکنان، تطبیق دادن با الزامات قانونی، ارزیابی میزان پیشرفت برنامه‌های آموزشی، برنامه‌ریزی کارکنان، تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمت کارکنان (اسنل^۲، ۲۰۱۵: ۲۳۵).

۲- راهبردهای تأمین منابع انسانی: تأمین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیت‌های سازمان است. کیپ^۳ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای راهبردهای جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل

1. Desler
2. Snell
3. Keep

لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند؛ باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند، باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۲۳). به بیان دیگر، برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرایند بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های موردنظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند (دسلر، ۲۰۰۵). جذب نیرو با نیرویابی از داخل سازمان و نیرویابی از خارج سازمان انجام می‌شود (اسنل، ۲۰۱۵: ۳۲۵). جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان، به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیت‌ها است:

۱- تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری؛

۲- تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان (صامعی، ۱۳۸۸: ۳۰).

۳- راهبردهای آموزش منابع انسانی: پیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و راهبردهای جدید سازمان‌ها، آن‌ها را ناگزیر می‌سازد؛ برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۱۱). والتون^۱ (۱۹۹۹) توسعه راهبردی منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه راهبردی منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۱۲). هدف از توسعه راهبردی منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه، برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی، متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شوند. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی،

1. Walton

شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند؛ اما تأکید این فعالیت‌ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان، باید به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد که به دو روش در سازمان‌ها انجام می‌گیرد: الف) آموزش‌های درون‌سازمانی؛ ب) آموزش‌های مبنی بر شایستگی برون‌سازمانی (اسنل، ۲۰۱۵: ۳۲۷).

۴- راهبردهای پاداش و جبران خدمت: راهبردهای پاداش، بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان که به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان‌گونه که گومز مجیا و بالکین^۱ (۱۹۹۲) معتقدند؛ راهبرد پاداش عبارت است از: «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به عنوان یک سازوکار یکپارچه ساز کلیدی که از راه آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آن‌ها به سمت تحقق اهداف راهبردی یک سازمان جهت داده می‌شود»؛ راهبرد پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنانهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش، باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این راهبرد باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. راهبرد پاداش، می‌تواند از تغییر حمایت کند؛ فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد. راهبرد پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاست‌های پاداش با راهبرد رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این راهبرد باید باعث تقویت ارزش‌های سازمان، به‌ویژه ارزش‌هایی مانند: خلاقیت، کارگروهي، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده و نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت راهبرد پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۲۳).

1. Gomez mejia balkin

راهبرد پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد:

- جذب و حفظ نیروی انسانی؛

- ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد؛

- ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان (صامعی، ۱۳۸۸: ۳۰).

سیستم حقوق و جبران خدمت شامل: پرداخت‌های ساعتی، پرداخت‌های قطعه کاری، پرداخت‌های گروهی، پرداخت‌های حقوق ماهیانه، تسهیم سود (مشارکت در سود)، دادن سهام، پرداخت‌های گروهی، طرح‌های تشویقی فروش، تشویقی مدیریتی و اجرایی (اسنل، ۲۰۱۵: ۳۲۷).

پیشینه پژوهش: حاجی پور و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود تحت عنوان «گونه‌شناسی شکل‌گیری راهبرد در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی»؛ الگوهای مطرح برای نوع شناسی فراگرد شکل‌گیری راهبرد، را شناسایی کرد. این الگو، به‌طور کلی چهار رویکرد عام کلاسیک، تحولی، فراگردی و سیستمی را در قالب دو محور اندیشیده بودن یا نوظهور بودن راهبردها و تک‌هدفی یا تکثرگرا بودن آن‌ها، به منظور تشریح انواع فراگردهای شکل‌گیری راهبردها، معرفی می‌کند. در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات لازم جمع‌آوری و در دو مرحله تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش بنیادی که از نوع پیمایشی است؛ در وهله نخست، از فنون آمار ناپارامتریک (آزمون فریدمن^۱ و کندال^۲) و در مرحله دوم، از فنون آمار پارامتریک (تحلیل واریانس) استفاده شد و نتیجه این شد که فراگرد شکل‌گیری راهبرد در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران به ترتیب از رویکردهای فراگردی، تحولی، سیستمی و کلاسیک تبعیت می‌کند. سلطانی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی عملیاتی ارزیابی و اندازه‌گیری میزان همسویی راهبردهای منابع انسانی» به این نتایج دست یافت که تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای منابع انسانی در سازمان، زمانی موفق است که با سایر راهبردها

1.Fridman
2.Kenedal

همسو شود. همسوسازی در کسب‌وکار دنیای فعلی، به‌عنوان منبع اقتصادی مطرح و عامل ارزش‌آفرینی است. همسوسازی مجموعه اقدامات ریز، عمده و متنوع با راهبردهای منابع انسانی و کسب‌وکار عامل صرفه‌جویی، کسب مزیت رقابتی، سودآوری و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده است. هم‌راستایی درون نظام منابع انسانی، موجب ارتقای سطح اثربخشی و یکپارچگی آن شده، سازگاری آن با چشم‌انداز، اهداف کسب‌وکار و یکپارچگی سازمان را به دنبال دارد. ایجاد یکپارچگی درون و برون در راهبردهای منابع انسانی، نیازمند تعیین سطح و میزان آن است؛ بنابراین ابتدا باید با سازوکارهای مناسبی، وضعیت همسویی راهبردهای منابع انسانی اندازه‌گیری شود تا بتوان اقدامات بهبود را دنبال کرد. در این مقاله سعی شده تا الگوی عملیاتی در خصوص اندازه‌گیری همسویی برونی، درونی، درون بخشی منابع انسانی و میزان همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی و اثربخشی آن ارائه شود.

نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق غلامزاده و همکاران (۱۳۹۱)، تحت عنوان «تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)»؛ حاکی از آن است که راهبرد مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی راهبرد رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند؛ راهبرد متعهدانه و برای مشاغل خدماتی، راهبرد ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود؛ کارکنان و مدیران سازمان، هردو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.

نتایج پژوهش ویلسون^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، با عنوان «راهبردهای ایجاد شده به وسیله تناسب راهبردی بین راهبردهای شرکت و راهبردهای منابع انسانی در شرکت‌های چای کنیا»؛ نشان داد که ایجاد تناسب راهبردی بین راهبرد سازمان و راهبردهای منابع انسانی، باعث هم‌افزایی در سازمان و افزایش تعهد، انعطاف‌پذیری کارکنان و بهره‌وری کارکنان می‌شود و از همه مهم‌تر، برای مزیت رقابتی بسیار حائز اهمیت است؛ همچنین نتایج این پژوهش برای برنامه‌ریزان، محققان، مشاوران،

1. Wilson J& Osito Odiyo

مدیریت و دانشجویان مدیریت و اقتصاد و دولت بسیار مفید می باشد.

میشل دیکمن^۱ (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «گونه شناسی راهبردها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی بین الملل»، چارچوبی را ارائه کرد که در آن مدیریت منابع انسانی بین الملل، تحت راهبرد و ساختاری که متمرکز بر فرایندها بود، توسعه می یافت و نتایجی که به دست آورد این بود که ۶ شرکت بین المللی آلمانی - در سه کشور مختلف- سیاستها و گونه های راهبردهای منابع انسانی متفاوتی داشتند.

وی زنگ^۲ و همکاران (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «پیوند بین راهبرد سازمان، فرهنگ سازمان و ساختار سازمان با نقش میانجی مدیریت دانش»، ۳۰۱ سازمان دولتی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتایج دست یافتند که مدیریت دانش به طور کامل، نقش واسطه در تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی و تا حدی واسطه تأثیر بین ساختار و راهبرد و اثربخشی سازمانی و شکل گیری راهبردهای منابع انسانی را دارد.

الگوی مفهومی پژوهش

جدول ۱: ماتریس الگوی مفهومی پژوهش

استراتژی سازمان		استراتژی تباد						استراتژی توسعه						استراتژی کاهش								
ساختار سازمان	ساختار ساده	بروکراسی	بروکراسی	سی حره	سی حره	بخشی	ادوگرا	ساختار ساده	بروکراسی	بروکراسی	سی حره	سی حره	بخشی	ادوگرا	ساختار ساده	بروکراسی	بروکراسی	سی حره	سی حره	بخشی	ادوگرا	
فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان	فرهنگ سازمان
استراتژی های انتظامی																						
منابع انسانی																						
ناجا																						

الگوی پژوهش شامل جدول شماره (۱) به صورت یک ماتریس ۶۰ خانه ای است که با استفاده از ادبیات پژوهش و تأیید خبرگان ساخته شده و هدف این پژوهش، آزمون الگو جهت یافتن محل تناسب راهبردهای منابع انسانی ناجا با راهبرد، ساختار و فرهنگ ناجا است.

1. Michael Dickmann a & Michael Müller-Camen
2. V. zang & David Z

سؤال اصلی پژوهش

راهبردهای اقتضایی منابع انسانی در پرتو سازگاری با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در ناجا کدام‌اند؟

سؤالات فرعی

- ۱- گونه راهبردهای سازمانی ناجا کدام است؟
- ۲- گونه ساختار سازمانی ناجا کدام است؟
- ۳- گونه فرهنگ سازمان ناجا کدام است؟
- ۴- گونه راهبردهای اقتضایی منابع انسانی ناجا کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و حوزه کاربردی آن مدیریت منابع انسانی است و جامعه آماری منتخب، سازمان ناجا می‌باشد. اندازه نمونه، با توجه به جامعه آماری ناجا، با استفاده از جدول مورگان برابر با ۴۵۰ نفر برآورد شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ، برای سؤال‌های مربوط به هر کدام از متغیرها، به صورت جداگانه بوده و ضریب آلفای کرونباخ برای کل محاسبه شد. تمامی ضرایب بزرگ‌تر از ۰.۷ به‌دست‌آمده است؛ بنابراین پرسشنامه به کار رفته از قابلیت اعتماد (پایایی) لازم برخوردار است.

یافته‌های تحقیق

الف) یافته‌های توصیفی

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش حاضر شامل؛ متغیرهای جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، درجه یا رتبه بوده و خلاصه‌ای از وضعیت پاسخ‌دهندگان در این ویژگی‌ها در قالب یافته‌های آماری توصیفی که با هدف بررسی پارامترهای جامعه محاسبه می‌شود؛ در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

جدول ۲: سیمای آرمودنی‌ها (یافته‌ها بر اساس درآمد پاسخ‌دهندگان ارائه شده است)

سازمان	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	جنسیت	سابقه کار	ناجا
	۲۰-۳۰ سال	کاردانی	افسری ارشد	مرد	۲۰-۳۰ سال	۱۴،۳۰
	۱۱-۲۰ سال	دیپلم	افسری جزء	زن	۱۱-۲۰ سال	۴۵،۲۱
	۱-۱۰ سال	۵۱ سال و بالاتر	رتبه دار		۱-۱۰ سال	۴۰،۴۹
	۴۱-۵۰ سال	کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی ارشد و بالاتر			۷۴،۴
	۳۱-۴۰ سال					۲۵،۶
	۲۱-۳۰ سال					۲۷،۲
						۳۰
						۴۲،۸
						۹،۲
						۵۴،۳۶
						۲۴،۴۱
						۱۲،۳۳
						۱۴،۱
						۳۸
						۲۹،۴۹
						۱۷،۵۱

ب) یافته‌های استنباطی

سؤال اول پژوهش: گونه راهبرد سازمانی ناجا کدام است؟

جدول ۳: نتایج میانگین پاسخ‌های مربوط به تشخیص گونه راهبرد سازمان

میانگین	تعداد پاسخ‌گویان	بدون پاسخ	تعداد کل
راهبرد ثبات	۷۰	۰	۴۵۰
راهبرد کاهش	۸۸۹	۰	۴۵۰
راهبرد توسعه	۲۱،۱۱	۰	۴۵۰

جدول (۳)، میانگین کل نمرات انواع راهبرد سازمانی در جامعه آماری سازمان ناجا با نمونه آماری ۴۵۰ نفری، بیانگر این است که در سازمان ناجا بیشترین تأکید بر وجود راهبرد ثبات با میانگینی معادل (۷۰) و کمترین میانگین به وجود راهبرد کاهش با میانگینی معادل (۸۸۹) داده شده و راهبرد توسعه با میانگینی معادل (۲۱،۱۱) در میان این طیف قرار دارند.



نمودار تار عنکبوتی ۱: مربوط به تشخیص راهبرد غالب ناجا

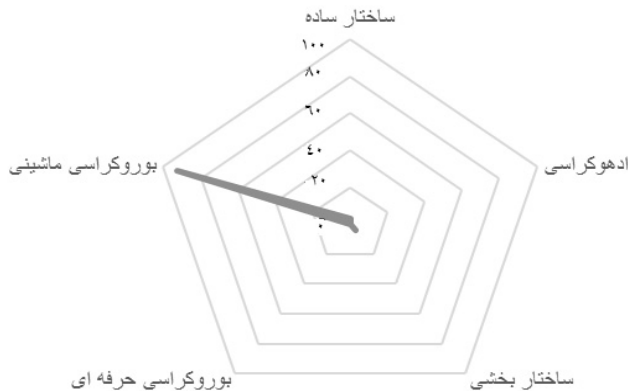
در نمودار تار عنکبوتی (۱) نیز راهبرد غالب سازمان (راهبرد ثبات) نشان داده شده است.

سؤال دوم پژوهش: گونه ساختار سازمانی ناجا کدام است؟

جدول ۴: نتایج میانگین پاسخ‌های مربوط به تشخیص گونه ساختار سازمان

تعداد کل به نفر	بدون پاسخ	تعداد پاسخگویان	میانگین	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۰	ساختار ساده
۴۵۰	۱	۴۴۹	۹۲.۶۶	بوروکراسی ماشینی
۴۵۰	۰	۴۵۰	۲.۸۸	بوروکراسی حرفه‌ای
۴۵۰	۱	۴۴۹	۴.۴۴	ساختار بخشی
۴۵۰	۰	۴۵۰	۰	ادهوکراسی

جدول (۴) میانگین کل نمرات انواع ساختار سازمانی در جامعه آماری سازمان ناجا با نمونه آماری ۴۵۰ نفری؛ بیانگر این است که در سازمان ناجا بیشترین تأکید بر وجود ساختار بوروکراسی ماشینی با میانگینی معادل (۹۲.۶۶) و کمترین میانگین به وجود ساختار ادهوکراسی و بروکراسی حرفه‌ای با میانگینی معادل (۰) داده شده و ساختار بخشی با میانگینی معادل (۴.۴۴) در میان این طیف قرار دارند.



نمودار تار عنکبوتی ۲: مربوط به تشخیص ساختار غالب سازمان

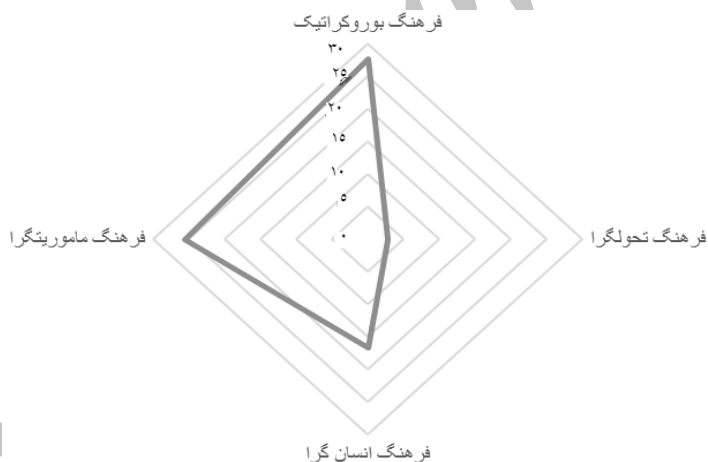
در نمودار تار عنکبوتی (۲) نیز ساختار غالب سازمان ساختار بوروکراسی ماشینی نشان داده شده است.

سؤال سوم پژوهش: گونه فرهنگ سازمانی ناجا کدام است؟

جدول ۵: نتایج میانگین پاسخ‌های مربوط به تشخیص گونه ساختار سازمان

تعداد کل	بدون پاسخ	تعداد پاسخگویان	میانگین	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۲۷.۷۸	فرهنگ بوروکراتیک
۴۵۰	۳	۴۴۷	۲۵.۶۶	فرهنگ مأموریت‌گرا
۴۵۰	۰	۴۵۰	۱۶.۶۷	فرهنگ انسان‌گرا
۴۵۰	۱	۴۴۹	۲.۸۹	فرهنگ تحول‌گرا

جدول (۵) میانگین کل نمرات انواع فرهنگ سازمانی در جامعه آماری سازمان ناجا با نمونه آماری ۴۵۰ نفری؛ بیانگر این است که است که در سازمان ناجا، بیشترین تأکید بر فرهنگ بوروکراتیک با میانگینی معادل (۲۷.۷) و کمترین اهمیت به فرهنگ انسان‌گرایی با میانگینی معادل (۱۶.۶۸) داده شده و فرهنگ مأموریتی با میانگینی معادل (۲۵.۶۶) و فرهنگ تحول‌گرا با میانگینی معادل (۲.۸۹) در میان این طیف قرار دارند.



نمودار تار عنکبوتی ۳: مربوط به تشخیص فرهنگ غالب ناجا

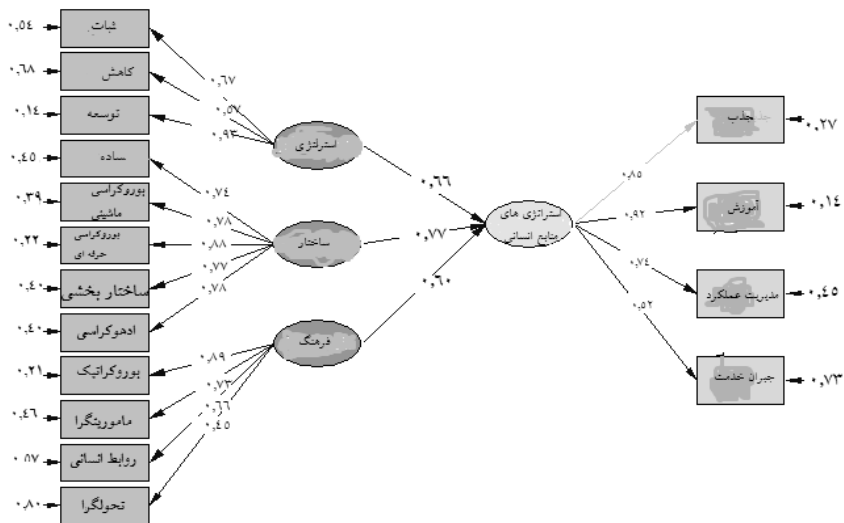
در نمودار تار عنکبوتی (۳) نیز فرهنگ غالب فرهنگ بوروکراتیک نشان داده شده است.

سؤال چهارم پژوهش: گونه راهبردهای اقتصادی منابع انسانی ناجا کدام است؟

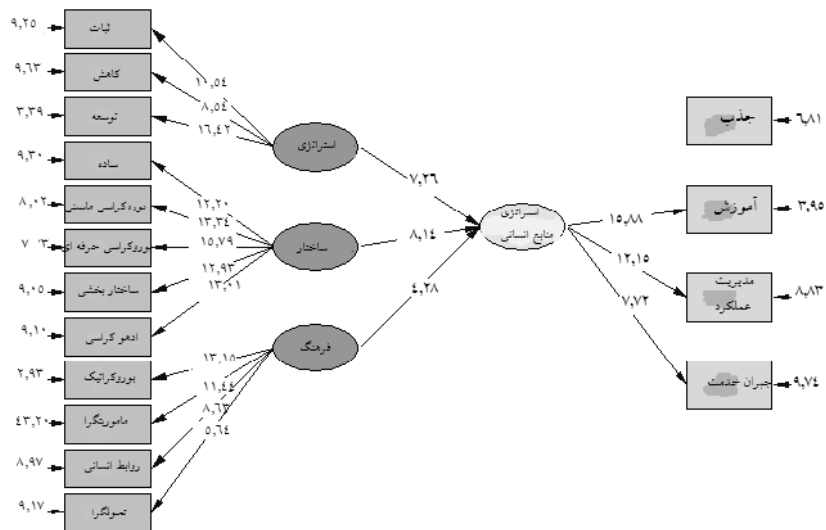
جدول ۶: راهبردهای منابع انسانی ناجا

تعداد کل	بدون پاسخ	تعداد پاسخگویان	میانگین		
۴۵۰	۰	۴۵۰	۵۰.۸۹	نیرویابی از درون	نیرویابی
۴۵۰	۰	۴۵۰	۴۹.۱۱	نیرویابی از بیرون	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۷۲.۶۷	آموزش‌های درون‌سازمانی	آموزش و توسعه
۴۵۰	۰	۴۵۰	۲۷.۳۳	آموزش‌های برون‌سازمانی	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۱۴.۸۹	توسعه‌ای	مدیریت عملکرد
۴۵۰	۴	۴۴۶	۱۱.۷۸	راهبردی	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۶۴.۴۴	اداری	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۹.۵۵	پرداخت‌های ساعتی	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۰	پرداخت‌های قطعه کاری	سیستم حقوق و جبران خدمت
۴۵۰	۰	۴۵۰	۰	پرداخت‌های گروهی	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۷۴.۸۸	پرداخت‌های حقوق ماهیانه	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۰	تسهیم سود	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۰	دادن سهام	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۲.۶۶	پرداخت‌های گروهی	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۲.۲۲	طرح‌های تشویقی	
۴۵۰	۰	۴۵۰	۱۰.۶۶	تشویقی مدیریتی و اجرایی	

جدول (۶) نشان می‌دهد که ناجا از نظر نیرویابی جهت پست‌های بالای سازمانی از نیرویابی و ارتقای درون‌سازمانی با میانگین (۵۰.۸۹) و جهت استخدام نیز از نیرویابی برون‌سازمانی استفاده می‌کند. همچنین از نظر نوع آموزش، بیشتر از آموزش‌های درون‌سازمانی با میانگین (۷۲.۶۷) استفاده می‌کند. همچنین مدیریت عملکرد در ناجا بیشتر با هدف اداری با میانگین (۶۴.۴۴) از جمله مستند کردن تصمیمات کارکنان؛ تعیین افرادی که پیشرفت داشته‌اند؛ تعیین انتقال‌ها و تخصیص مأموریت‌ها؛ شناسایی عملکرد ضعیف؛ تصمیم در مورد نگهداری یا اتمام خدمت کارکنان؛ تأیید معیار گزینش کارکنان؛ تطبیق دادن با الزامات قانونی؛ ارزیابی میزان پیشرفت برنامه‌های آموزشی؛ برنامه‌ریزی کارکنان؛ تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمت کارکنان انجام می‌شود و همچنین جبران خدمت بیشتر به صورت پرداخت‌های حقوق ماهیانه با میانگین (۷۴.۸۸) و تشویقی مدیریتی و اجرایی با میانگین (۱۰.۶۶) استفاده می‌شود.



الگوی ۱: الگوی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



الگوی ۲: الگوی پژوهش در حالت اعداد معناداری

جدول ۷: شاخص‌های نیکویی برازش الگو

شاخص‌های نیکویی برازش	مقادیر شاخص‌ها	دامنه موردقبول
خی دو ^۱	۹۹۰.۷۹	-
معناداری ^۲	۰.۰۰۰	۰.۰۵
درجه آزادی ^۳	۹۳	-
تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا ^۴	۰.۰۵۸	بزرگ‌تر از ۰.۰۵ و کوچک‌تر از ۰.۱
نیکویی برازش ^۵	۰.۹۱	بزرگ‌تر از ۰.۹
تعدیل شده نیکونی برازش ^۶	۰.۹۶	بزرگ‌تر از ۰.۹
برازش مقایسه‌ای ^۷	۰.۹۷	بزرگ‌تر از ۰.۹

طبق جدول (۷) به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات پژوهش ذکر شده بودند؛ از الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد. این کار علاوه بر اینکه قدم نهایی تحلیل عاملی تأییدی است؛ روی مقیاس‌های سنجش تحقیق انجام گرفته است و از طریق شاخص‌های برازش الگو، اعتبار الگو مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود؛ اعتبار و برازندگی مناسب و نسبت کای دو به تقریب ریشه میانگین مجذورات خطای الگوها تأیید می‌شود (بالای ۰.۰۵)؛ چراکه مقدار کای دو، مقدار تعدیل شده نیکویی برازش و نیکویی برازش بالای ۰.۹۰ است.

میزان رابطه علی در قالب الگو ضرایب استاندارد، بین متغیرهای مکنون راهبردهای سازمان و راهبردهای اقتضایی منابع انسانی سازمان برابر با ۰.۶۶، ساختار سازمان و راهبردهای اقتضایی منابع انسانی سازمان ۰.۷۷ و فرهنگ سازمان و راهبردهای اقتضایی منابع انسانی سازمان ۰.۶۰ است که به دلیل داشتن تی ویو^۸ یا عدد معناداری (با توجه به الگوی شماره ۲) به ترتیب برابر با ۷.۲۶، ۸.۱۴ و ۴.۲۸ می‌باشد که بیشتر از ۱.۹۶ است و نشان از وجود روابط معنادار بین ساختار و راهبرد و فرهنگ سازمان با راهبردهای اقتضایی منابع انسانی سازمان دارد و الگو مورد تأیید واقع می‌شود.

1. λ2
 2. Sig
 3. Df
 4. RMSEA
 5. GFI
 6. AGFI
 7. CFI
 8. T-value

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش در خصوص وجود گونه راهبرد ثبات در ناجا، پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد تفکر راهبردی در ناجا و اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت و چشم‌انداز این سازمان و تمامی فعالیت‌های ناجا صورت پذیرد؛ همچنین از انواع راهبردهای مناسب استفاده شود و با متناسب‌سازی راهبرد با فعالیت‌های کلیدی ناجا عملکرد این سازمان ارتقا یابد. با توجه به نتایج سؤال دوم پژوهش، در مورد فرهنگ سازمانی ناجا که از بعد انسان‌گرایی در رتبه پایینی قرار دارد و از آنجایی که ویژگی‌های فرهنگی ناجا در افق تحقق سند چشم‌انداز ناجا، برای ابعاد فرهنگی و انسان‌گرایی یا نیروی انسانی و ارزشی، اهمیت بسیاری قائل شده است؛ بنابراین ناجا باید در راستای تحقق چشم‌انداز- با توجه به ویژگی‌ها ارزشی و فرهنگی- فرهنگ سازمانی خود را در راستای آن اهداف سوق دهد؛ همچنین از سایر ساختارهای حاکم بر سازمان‌ها برای انجام روان کارها و ایجاد چابکی سازمانی و در راستای مأموریت ناجا استفاده شود. در پایان، متناسب‌سازی بین راهبردهای منابع انسانی ناجا با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی صورت گیرد و در مدیریت عملکرد از سایر راهبردهای آن، مانند توسعه‌ای و راهبردی استفاده شود؛ همچنین آموزش‌های مبتنی بر شایستگی برون سازمانی به عنوان راهبردهای مناسب منابع انسانی، به کارگیری شود.

منابع

- اعرابی، سیدمحمد و احمد حج‌فروش (۱۳۸۴). طراحی ساختار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایران، الگویی برای طراحی ساختار سازمان‌های مشابه. **فصلنامه نوآوری آموزشی**، سال چهارم، شماره ۱۲.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). **مدیریت راهبردی منابع انسانی**. ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). **مدیریت منابع انسانی در عمل**. ترجمه ابوالفضل سهرابی، قم: نوای دانش.

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**. ترجمه خدایار ایبلی، حسن موفقی، تهران: فرا.
- جزنی، نسرین (۱۳۸۲). **تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی**. **فصلنامه تحول اداری**، ویژهنامه دوره هفتم، شماره ۴۱، پائیز ۱۳۸۲.
- حاجی پور، بهمن و ماجده ناجی (۱۳۹۳). **گونه‌شناسی شکل‌گیری راهبرد در سازمان های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران**. **مجله اندیشه مدیریت راهبردی**، بهار و تابستان، شماره ۹ (۱۲۴ - ۹۹).
- دیوید، فردآر (۱۳۸۴). **مدیریت راهبردی**. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، **فرهنگ و مدیریت**، شماره ۱۴، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳). **مبانی سازمان و مدیریت**. تهران: انتشارات سمت، چاپ ششم.
- سلطانی، ایرج و آزاده عسگری انارکی (۱۳۹۲). **ارائه الگوی عملیاتی ارزیابی و اندازه‌گیری میزان همسویی راهبردهای منابع انسانی**.
- صامعی، غلامرضا (۱۳۸۸). **استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی**. **مجله تدبیر**. شماره ۲۰۴، اردیبهشت ۱۳۸۸.
- غلامزاده، داریوش و سونیا جلالی (۱۳۹۱). **تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)**. **دانشکده مدیریت دانشگاه تهران**، دوره ۴، شماره ۱۰، تابستان، ۱۵۲-۱۳۷.
- وردی نژاد، فریدون (۱۳۸۷). **نوآوری در مدیریت راهبردی منابع انسانی**. شماره ۷۰.

-Dessler, Gary, (2005). *Human Resource Management*, Prentice Hall, 2005
 -Michael Dickmann a & Michael Müller-Camen bA, (2011) *typology of international human resourcemanagement strategies and processes*.
 a Cranfield University, School of Management, Leadership and Organization,
 Cranfield, Bedford, MK43 0AL, UK Phone: 44 – 1234 751122.

- Hill, Alex & Brown, Steve, (2007). "Strategic Profiling, A Visual Representation of Internal Strategic Fit in Service Organizations", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol 27, No 12, 2007, pp 13331361.
- Liao, YaoSheng, (2005). "Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control", *Personnel Review*, Vol 34, No 3, 2005, pp294309.
- Mariappanadar, Sug Umar, (2003). "Sustainable Human Resource Strategy, the sustainable and unsustainable dilenmas of retrenchment", *international journal of social economics*, vol 30, no 8, 2003, pp 906923.
- Murray, Janet y& Kotabe, Massaki, (2005). " Performance Implication of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms", *Journal of Business Research*, 58, 2005,15251533
- Quinn. R (1999). "Diagnosing culture and changing organizational culture. "Newyork: Addison Wesley.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983)."A spatial model of effectiveness criteria:Towards a competing values approach to organizational analysis ", *Management Science*, 29, 363-77.
- Santala, Matti & Parvinen, Petri, (2007). "From Strategic Fit to Customer Fit", *Management Decision*, Vol 45, No 3, 2007, pp 582601.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing Human resources*(16th ed.). New York: South-Western, Cengage Learning. 832 p.
- Tesluk, P., Hofmann, D. & Quigley, N. (2002). "Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work ", In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*: 442-469.
- Ulrich, D. (2011). A new mandate for human resources.*Harvard Business Review*, January- February, 124-134.
- V. zang & David Z. (2010). "Towards theory building in agile manufacturing strategies - case studies of an Agility taxonomy ", *International Journal of Production Economics*.
- Waya, S. A, Johnson, D. E, (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management ,*Human Resource Management Review*, Vol.2005, 15.
- Wang,Danshang&Shyu, ChiLih, (2008). "Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance ?", *International Journal of Manpower*, vol 26, No 2, 2008, pp92110.
- Wilson J& Osito Odiyo, (2014).*Synergies Created by a Strategic Fit between Business and Human Resource Strategies:An Assessment of Transnational Tea Firms in Kenya* ISBN (10): 1-4438-4843-3, ISBN (13): 978-1-4438-4843-5.