

تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی سبک رهبری^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸

مهدی علی‌زاده^۲، مرتضی محمودپور^۳

از صفحه ۲۱۷ تا ۲۴۶

چکیده

زمینه و هدف: از منظر نظری، معماری منابع انسانی مفهوم جدیدی است که در چارچوب تحولات حاصل از راه‌های هدایت نظام مدیریت منابع انسانی و طرح رویکردهای جدید رابطه بین کارکنان و سازمان قابل بحث است. در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی وجود ارتباطات اثربخش و سبک رهبری مناسب مؤثر است؛ زیرا بستر مناسب برای پیاده‌سازی آن را فراهم می‌آورد. پژوهش حاضر نیز با توجه به مبانی نظری پژوهش با هدف شناسایی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی سبک رهبری انجام گرفت.

روش‌شناسی: روش پژوهش در این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. هم‌چنین یافته‌های پژوهش حاضر، حاصل مطالعه‌ای است که توسط مطالعات کتابخانه‌ای و با توجه به دیدگاه ۳۳۲ نفر کارکنان فرماندهی انتظامی که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند، صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد و از تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه‌ها استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS و PLS صورت گرفت.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان داد که تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند و تأثیر مستقیم ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی بسیار کم‌تر از تأثیر غیرمستقیم آن از طریق سبک رهبری است.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات سازمانی اثربخش، معماری مدیریت منابع انسانی و سبک رهبری.

^۱ این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی است.

^۲ - استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین، نویسنده مسئول، alizadehmehdi98@gmail.com

^۳ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین

مقدمه

یکی از مشکلات مهمی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند مشخص نبودن نقش واقعی منابع انسانی در تحقق مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان است (دلوی و کدخدایی الیادرائی، ۱۳۹۳). سازمان‌های امروزی برای هم‌گامی با تغییرات مختلف محیطی درصدد راه‌هایی هستند که به شکل اثربخش و کارا، کسب و کار خود را مدیریت کنند و معماری منابع انسانی رویکرد جدیدی است که می‌تواند سازمان‌ها را در این مسیر هم‌یاری کند (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴). معماری منابع انسانی به‌عنوان رویکردی نوین برای هدایت و تغییر هم‌گام با پیچیدگی محیط مطرح شده است (آیر^۱، ۲۰۱۲) و موجب دستیابی و رسیدن به بهره‌وری و اثربخشی سازمانی می‌شود (تام^۲ و همکاران، ۲۰۱۱) و به‌عنوان یک منبع خلق ارزش برای سازمان محسوب می‌شود (اسچمیت و بوکسمن^۳، ۲۰۱۱). معماری منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک دارایی راهبردی برای سازمان و هم‌چنین به‌عنوان یک منبع مزیت پایدار باشد (ریت^۴، ۲۰۰۹)؛ بنابراین عدم توجه به این مقوله می‌تواند مسائل و مشکلات فراوانی را در سازمان به جا بگذارد. معماری مدیریت منابع انسانی در ابتدا بیش‌تر برای سازمان‌های انتفاعی و برای سودآوری مطرح شد (ریدر^۵ و همکاران، ۲۰۱۲) و مطالعات کمی در حوزه بررسی معماری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است (هالی لوک و کروزیچ^۶، ۲۰۱۲).

از این‌رو با توجه به مسئله بازسازی و بهبود در پیکربندی منابع انسانی سازمان‌های دولتی، یکی از مدل‌های مطرح‌شده در خصوص تغییر در ساختار منابع انسانی، معماری مدیریت منابع انسانی است که برای تسهیل در پیاده‌سازی آن به ارتباطات سازمانی اثربخش نیاز است. ارتباطات سازمانی مسئله مهمی در سازمان‌ها است و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر، توسعه سیستم ارتباطات سازمانی اثربخش است (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴). در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به منزله منبع ارزش‌آفرین توجه شود؛ زیرا ارتباطات اثربخش بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد

۱- Aier

۲- Tamm

۳- Schmidt, Buxmann

۴- Riet

۵- Ridder

۶- Haley-Lock, Kruzich

محسوب می‌شود (لاندتا^۱، ۲۰۰۶). اثربخشی ارتباطات زمانی رخ می‌دهد که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق باشد و در یک راستا قرار گیرد (چون هوا^۲ و همکاران، ۲۰۰۵).

از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها از طریق اتخاذ سبک رهبری مناسب می‌توانند فرآیندهای داخلی و خارجی سازمانی را در جهت کسب اهداف سازمانی تسهیل کنند و اثربخشی سازمان را افزایش دهند (عسکری و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج به‌دست آمده از تحقیقات مختلف حاکی از وجود ارتباط میان مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک‌های رهبری مدیران است (لارسون و وینبرگ^۳، ۲۰۱۰؛ ساکیرو^۴ و همکاران، ۲۰۱۳؛ اسمیت^۵ اسمیت^۵ و همکاران، ۲۰۱۲). سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در سلامت سازمانی و کارکنان بوده و موجب بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود. الگوی رفتار مناسب برای هر سازمان باعث به‌وجود آوردن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و موجب افزایش رضایت آنان از شغل و حرفه است. سلامت سازمانی و کارکنان یکی از شاخص‌های اثربخشی مدیریت و رهبری در سازمان‌ها است (تی سای^۶، ۲۰۰۸). سبک رهبری عمدتاً به دو طریق رابطه مدار و وظیفه‌مدار اجرا می‌شود. در رهبری وظیفه‌مدار، رهبران به پیروان انگیزه می‌دهند و با شفاف کردن وظایف و نقش و نیازهای کاری، آنان را در جهت نیل به اهداف تعیین‌شده هدایت می‌کنند. در حالی که رهبران رابطه‌مدار قادرند نفوذ عمیقی بر پیروان خود داشته باشند و آن‌ها ترغیب کنند که به خاطر سازمان از اهداف خود بگذرند (نورث هاوس^۷، ۲۰۱۲).

با توجه به این‌که پژوهش‌گران خود در فرماندهی نیروی انتظامی مشغول به فعالیت هستند، از نزدیک با مشکل ضعف ارتباطات سازمانی، نداشتن راهبرد مشخص منابع انسانی، عدم هم‌سویی اقدامات منابع انسانی و هم‌چنین عدم تناسب سبک رهبری در سازمان به اقتضای محیط و موقعیت در نیروی انتظامی مواجه شده است. مدیران فرماندهی نیروی انتظامی علاوه بر داشتن وظایف عمومی و تعریف‌شده، دارای

۱- Landeta

۲ -Choon Hua

۳- Larsson, Vinberg

۴ -Sakiru

۵- Smith

۶ -Tsai

۷- Northouse

مسئولیت‌های مهم دیگری نیز هستند که از پاسخ‌گویی به تقاضاهای امنیتی و حمایتی افراد جامعه و ارتقای سطح زندگی آنان نشأت می‌گیرد. به همین دلیل برقراری ارتباطات اثربخش و داشتن مهارت‌های ارتباطی و سبک رهبری متناسب در سازمان نیروی انظمایی بیش‌تر مورد تأکید است و عدم توجه به این مقوله می‌تواند مشکلاتی را در خدمات‌رسانی سازمان فراهم کند. فرماندهی انظمایی برای پاسخ‌دهی مناسب به الزام‌ها و وظایف محوله نظام مدیریت کشور نیازمند حرکتی نظام‌مند و یکپارچه در تمام ارکان مدیریتی و اجرایی خود است که ضمن پاسخ‌گویی به الزامات کشور، اهداف و نیازهای سرمایه انسانی خود را نیز مرتفع کند؛ بنابراین کانون توجه این پژوهش، مدل معماری منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن است؛ به‌گونه‌ای که مدل مذکور بتواند زمینه تصمیم‌گیری‌های کلان مدیران کشور را در مواجهه با چالش‌ها و صیانت از سرمایه‌های انسانی فراهم کند. با توجه به موارد مطرح شده، مسئله اساسی این پژوهش پاسخ‌گویی به این سؤال است که ارتباطات سازمانی اثر بخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری تأثیرگذار است؟

مبانی نظری: ارتباطات سازمانی اثربخش؛ ارتباط اثربخش یعنی کل آن‌چه را که پیام فرستاده شده است به هر طریق کلامی یا غیرکلامی، مقصد یا گیرنده پیام دریافت کند. طوری که دریافت‌کننده پیام آن را همان‌گونه تفسیر کند که مورد نظر فرستنده باشد و انتظار فرستنده و گیرنده پیام با یکدیگر منطبق باشد (هویدا و همکاران، ۱۳۹۴). ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت بتواند مؤثر واقع شود و نقش کلیدی خود را ایفا کند. در واقع ارتباط مؤثر می‌تواند به‌عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود (کروگ و نوناکا^۱، ۲۰۰۲). آن‌چه هر مدیری در سازمان قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است. ارتباطات کارآمد به زمان و منابع کم‌تری نیاز دارد (بلویسی^۲ و همکاران، ۲۰۰۳).

در این پژوهش برای بررسی ارتباطات سازمانی اثربخش از مدل رابینز (۱۹۹۳) استفاده شده است. رابینز شش عامل را برای برقراری ارتباطات اثربخش در سازمان به‌کار می‌گیرد که شامل گوش دادن فعال، ساده‌سازی، مجاری ارتباطی چندگانه،

۱- Krog, Nonaka

۲- Bloisi

شبکه‌های غیررسمی، بازخور و کنترل هیجانان است.

گوش دادن فعال: گوش دادن فعال باعث می‌شود فرستنده احساس کند که گیرنده پیام با او هم‌دلی می‌کند و این هم‌دلی درک و محتوای حقیقی پیام را ساده‌تر می‌کند.

ساده‌سازی: ساده‌سازی باعث می‌شود ارتباط به‌صورت واضح و قابل فهم برقرار شود.

مجاری ارتباطی چندگانه: استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه به دو دلیل باعث وضوح منظور فرستنده پیام می‌شود. نخست، تعدادی از احساسات گیرنده درگیر می‌شود و دوم، افراد توانایی‌های متفاوتی در جذب اطلاعات دارند.

شبکه‌های غیررسمی: اگرچه گاهی ممکن است شایعات، اثربخشی ارتباطات رسمی را کاهش دهد. ولی استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی باعث انتقال سریع اطلاعات و ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آن‌ها می‌شود و به‌عنوان منبعی ارزشمند برای بازخور استفاده می‌شود.

بازخور: استفاده از بازخور باعث رفع سوء تفاهم و بی‌دقتی‌ها می‌شود که ممکن است گفتاری، نوشتاری یا غیرکلامی باشد. وقتی افراد از وجود چرخه‌های بازخور در فرآیند ارتباطات مطمئن باشند این مشکلات کم‌تر پیش می‌آید.

هیجانان: عدم برقراری ارتباط در زمانی که فرد دارای هیجان است، باعث می‌شود که گیرنده مفهوم پیام‌های دریافت شده را خوب درک نکند (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴).

موانع ارتباطات سازمانی اثربخش: مانع ارتباطی عبارت است از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می‌توان به دو گروه موانع خارجی و موانع داخلی تقسیم کرد:

الف) موانع خارجی: به عوامل فیزیکی اطلاق می‌شود که در محیط خارج بر فرآیند ارتباطی تأثیر گذارده و آن را مختل می‌کند. عوامل خارجی مانند سروصدا، گرما، نور و غیره.

ب) موانع داخلی: عبارتند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرآیند ارتباطی، به‌طور داخلی اثر کرده و جریان ارتباط را قطع کنند. احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباطات، آنان، طرز تلقی و نگرش هایشان، همه می‌توانند عوامل درونی بوده و جریان ارتباطی را مختل کند (الوانی، ۱۳۹۵).

به طور کلی هر عاملی که در جریان ارتباط مداخله کرده و آن را مبهم و غیرقابل درک کند، مزاحم تلقی می شود. عوامل اختلال گر در هر مرحله از ارتباط ممکن است دخالت کنند؛ عدم توجه به کدگذاری و کدبرداری، بلند صحبت کردن، خیلی آهسته صحبت کردن، سروصداهای مزاحم ضمن انتقال پیام مانند پارازیت رادیویی که حواس شنونده را پرت می کند، دستورات مبهم مدیر در ارتباط با زیردست و غیره از جمله این عوامل است (علاقه بند، ۱۳۹۶).

نقص سیستم های ارتباطی یا فقدان آن در محل های کار، ناشی از موانع عدیده ای است که در راه ایجاد آن وجود دارد. موانع ارتباطی را به طریق مختلف طبقه بندی کرده اند. بعضی از متخصصان به عوامل سازمانی و فنی تأکید بیشتری دارند و بعضی دیگر عامل انسانی را مانع اصلی می دانند. موانع عمده برقراری ارتباط را می توان به سه دسته، تحت عنوان موانع انسانی، سازمانی و فنی طبقه بندی کرد (پرداختچی، ۱۳۷۳).

در خصوص نقش ارتباطات در مدیریت سازمانی تأکید بسیاری وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که برخی از نظریه‌پردازان مدیریت را مترادف با ارتباطات تعریف می‌کنند. مدیران با برقراری ارتباطات در کارکنان هدف‌مندی، ایجاد انگیزه و بهبود و توسعه را ترغیب می‌کنند. از آنجایی که معماری سازمانی شامل فعالیت‌های مداوم توصیف عناصر ضروری سازمان اجتماعی-فنی، ارتباطات عناصر با یکدیگر و با محیط برای درک پیچیدگی و مدیریت تغییر است، ارتباطات نقش مهمی دارد. معماری منابع انسانی به‌عنوان یکی از شاخه‌های معماری سازمانی از این مستثنی نبوده و تدوین و پیاده‌سازی آن مستلزم برقراری ارتباطات اثربخش است. معماری منابع انسانی یکی از مدل‌های اعمال تغییر در خصوص ساختار منابع انسانی است و جهت تسهیل و اعمال این تغییر ارتباطات اثربخش ضروری است (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۳).

رهبری: رهبری عبارت است از عمل اثرگذاری بر افراد به‌طوری که از روی تمایل و علاقه برای دست یافتن به هدف‌های گروهی تلاش کنند (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۹۳). مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. همان‌طور که در تعارف رهبری مشاهده می‌شود مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. مسئله نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن‌ها سرچشمه می‌گیرد ارتباط پیدا می‌کند. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت است از اعمالی که مستقیم و غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شوند. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با هم درآمیخته‌اند و رهبری با هر دوی آن‌ها در ارتباط است؛ زیرا رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد (الوانی، ۱۳۹۵). نویسندگان منابع گوناگونی را به‌عنوان منشأ قدرت برشمرده‌اند و شاید کامل‌ترین فهرست از منابع قدرت، طبقه‌بندی پنج‌گانه قدرت باشد (فرنچ^۱ و همکاران، ۱۹۵۹).

در این پژوهش برای بررسی سبک رهبری از مدل لیکرت^۲ (۱۹۶۱) استفاده شده است. لیکرت چهار نوع سیستم رهبری آمرانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی را در قالب دو سبک وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار در نظر گرفتند. در این نظریه سبک‌های رهبری

۱- French

۲- Likert

به چهار نوع سبک در قالب دو سبک وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار تقسیم شده و از هر یک به‌عنوان یک سیستم نام برده شده است (لیکرت، ۱۹۶۱):

سبک و سیستم یک (آمرانه): در این سبک که کاملاً آمرانه و وظیفه‌مدار است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی ندارند و روابط رهبر و پیرو بر ترس و ارباب است؛ این سبک وظیفه‌مدار است.

سبک و سیستم دو (خیرخواهانه): در این سبک، رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان هم‌چنان برقرار است، ولی رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و با نوعی رابطه مرحمت‌پدرانه همراه است. در این‌جا تصمیم‌گیری هم‌چنان به‌طور کامل بر عهده رهبر است؛ این سبک وظیفه‌مدار است.

سبک و سیستم سه (مشورتی): در این حالت اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود، اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی هم‌چنان به‌وسیله رهبر بررسی می‌شوند؛ این سبک رابطه‌مدار است.

سبک و سیستم چهار (مشارکتی): در این سیستم اعتماد و اطمینان به مرئوسان در حد کمال و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمامی امور میان آنان برقرار است. در این سبک، تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته‌اند؛ این سبک رابطه‌مدار است.

از آن‌جایی که معماری منابع انسانی به‌دنبال ایجاد هم‌سویی و هم‌راستایی در میان سیستم‌ها، رویه‌ها، رفتارهای منابع انسانی است، سبک مدیریت و تناسب با این زیرسیستم‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ زیرا در صورت عدم رعایت تناسب تعارض و تضاد ساختاری و بین فردی ایجاد می‌شود. برپایه مدیریت منابع انسانی راهبردی تأیید می‌شود که بین سبک‌های رهبری و گروه‌های مختلف منابع انسانی تناسب وجود دارد؛ زیرا این سبک‌ها با هدف‌های زیربنایی و تعهدات روان‌شناختی گروه‌های مختلف کارکنان انتخاب می‌شوند. گونه‌شناسی مربوط به سبک‌های رهبری و مدل‌های استخدامی در شکل شماره یک ارائه شده است (علیزاده و باقرسلیمی، ۱۳۸۶).



شکل شماره ۱: گونه‌شناسی تلفیقی تناسب سبک رهبری و شکل استخدامی (علیزاده و باقرسلیمی، ۱۳۸۶)

معماری منابع انسانی: یکی از شاخه‌های اصلی معماری سازمانی، معماری منابع انسانی است که کم‌تر مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. مبنای نظریه معماری منابع انسانی از مفاهیم اقتصادی هزینه مبادلات، نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه مبتنی بر منبع استوار است که دیدگاه مدیریت منابع انسانی را با نظریه‌های اقتصادی مرتبط ساخته و رویکرد مدیریت سرمایه‌های انسانی را در سازمان مطرح می‌کند. معماری منابع انسانی سازمان را به‌عنوان سازه‌ای فیزیکی در نظر می‌گیرد که می‌تواند ابعاد غیرفیزیکی داشته باشد. همان‌گونه که باید بین عناصر تشکیل‌دهنده یک سازه و نوع کاربرد و استفاده از آن ارتباط نزدیکی وجود داشته باشد، میان عناصر تشکیل‌دهنده یک سازمان و اهداف و مأموریت‌های آن نیز باید تناسب و هماهنگی برقرار باشد (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴).

همان‌طور که نظریه‌های مدیریت راهبردی به سمت دیدگاه‌های منابع‌محور و دانش‌محور شرکت تغییر داده شده‌اند و به‌دنبال دستیابی به منابع مزیت رقابتی و ایجاد ارزش درونی بوده‌اند، مسلماً متمایزترین و بی‌نظیرترین منابع در دسترس برای شرکت‌ها، سرمایه انسانی آنهاست (هیت^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). زیرا سرمایه انسانی در

۱- Hitt

سازمان و در دسترس بودن این سرمایه در بازار یک مزیت رقابتی مهم است (لیپاک و اسنل^۱، ۱۹۹۸). معماری منابع انسانی از چند جزء سلسله‌مراتبی شامل اصول منابع انسانی، سیاست‌های منابع انسانی، برنامه منابع انسانی و عملیات منابع انسانی تشکیل شده است (ریدر و همکاران، ۲۰۱۲). پیچیدگی یک برنامه منابع انسانی به میزان سرمایه‌گذاری منابع انسانی به‌عنوان مثال نسبت کارکنان منابع انسانی به کل کارکنان، تعداد، کیفیت و شدت عمل منابع انسانی (لیپاک و اسنل، ۲۰۰۲)، پیکربندی عمودی و افقی منابع انسانی (گوئست^۲، ۱۹۹۷)، درصد نیروی کار تحت پوشش منابع انسانی (گوئست و همکاران، ۲۰۰۳) بستگی دارد.

معماری مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه وظایف و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است که رفتارهای خاصی را در کارکنان با توجه به تفاوت در ویژگی‌های آنان ایجاد می‌کند (رنجبران، ۱۳۹۲). معماری منابع انسانی سیستم‌ها، رویه‌ها، ساختارها و رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود و در واقع آینه تمام‌نمای عناصر و عواملی است که در مدیریت منابع انسانی درگیر هستند (آرمسترانگ و تیلور^۳، ۲۰۱۴). معماری منابع انسانی یک ترکیب منحصر به فرد از ساختار عملیاتی، الگوها و سیستم‌های منابع انسانی و رفتارهای راهبردی کارکنان است (هیرد^۴ و همکاران، ۲۰۱۰) که در صورت تناسب با قابلیت‌های راهبردی سازمان و فرآیندهای کسب و کار می‌تواند منجر به مزیت رقابتی شود (بکر و هاسلید^۵، ۲۰۰۶). معماری منابع انسانی عبارت است از ترکیبی از کارکرد، موضوعات و ابزارهای منابع انسانی که به سمت خلق ارزش برای مشتریان، کارکنان، سهامداران و نیز جامعه جهت‌گیری شده است. 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 یا رویه‌ها قرار دارند. اما بسیاری از آن‌ها بخش نانوشته‌ای از فرهنگ سازمان هستند. این مجموعه نتایج مرتبط به هم معماری منابع انسانی سازمان نامیده می‌شوند. فعالیت‌های منابع انسانی در سیاست‌های منابع انسانی یک سازمان تعریف می‌شود و در یک سازمان بزرگ‌تر اجزای منابع انسانی با احتمال بیشتری مدون تر و

۱- Lepak, Snell

۲- Guest

۳- Armstrong & Taylor

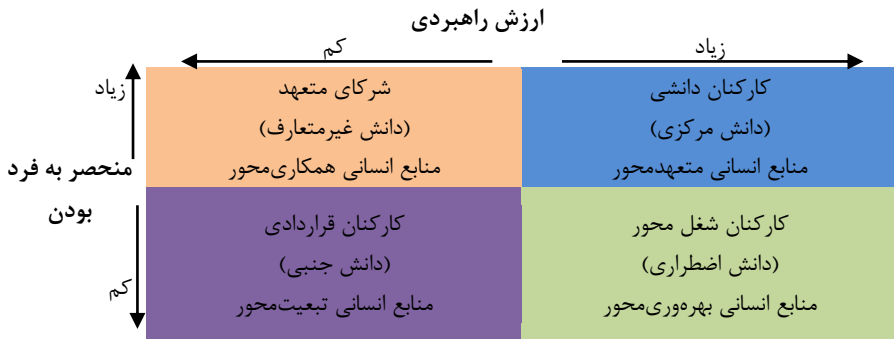
۴- Hird

۵- Becker & Huselid

سازمان یافته‌تر است (رضایی میرقائد و همکاران، ۱۳۹۶). معماری منابع انسانی شامل سامانه‌ها، اقدامات، شایستگی‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان است که منعکس‌کننده توسعه و مدیریت سرمایه انسانی راهبردی شرکت است (اینیانگ^۱، ۲۰۱۰).

لیپاک و اسنل در سال ۱۹۹۹ مدیریت منابع انسانی را به‌طور مستقیم در این عرصه وارد کردند و معتقدند که سرمایه انسانی سازمان‌ها بر اساس دو ویژگی کلیدی ارزش‌آفرینی و منحصر به فردی، به چهار نوع دسته‌بندی می‌شود که عبارتند از کارکنان دانشی، شرکای عملیاتی، شرکای حرفه‌ای و کارکنان قراردادی (دلوی و کدخدایی الیادرائی، ۱۳۹۳). از دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع انسانی هنگامی ارزشمند هستند که در پیش‌برد اثربخشی در استفاده از فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدات نقش داشته باشند. از دیدگاه مبتنی بر مدیریت راهبردی، ایجاد ارزش عبارت است از تمرکز بر افزایش سود مشتری در مقایسه با هزینه‌ها. در این رابطه اگر سرمایه انسانی در کاهش هزینه‌ها و فراهم کردن خدمات و محصولات نقش داشته باشد، می‌تواند ارزش افزوده ایجاد کند. هم‌چنین از دید اقتصادی، نظریه معامله _ هزینه بر این دلالت دارد که شرکت‌ها مزیت رقابتی را هنگامی کسب می‌کنند که منابع خاصی داشته باشند که به راحتی قابلیت کپی برداری توسط رقبای نداشته باشد؛ بنابراین منظور از منحصر به فرد بودن منابع انسانی، میزان وجود سرمایه انسانی مخصوص در یک شرکت است (رنجبران، ۱۳۹۲). در مدل معماری منابع انسانی لیپاک و اسنل (۲۰۰۲) انتخاب یکی از اشکال استخدامی ملاحظات راهبردی به ملاحظات هزینه/منفعت در ارزش‌آفرینی مهارت‌ها و منحصر به فرد بودن بستگی دارد و ویژگی‌های سرمایه انسانی و هم‌چنین ترکیب منابع انسانی مورد استفاده برای کارکنان در چهار حالت مختلف اشتغال (استخدام مبتنی بر دانش، استخدام مبتنی بر شغل، کار قراردادی و کار شراکتی _ هم پیمانی) مورد بررسی قرار می‌گیرد. ارزش راهبردی و منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی در این چهار حالت اشتغال متفاوت است. علاوه بر این، هر حالت اشتغال با نوع خاصی از ترکیب منابع انسانی مرتبط است (مبتنی بر تعهد، مبتنی بر بهره‌وری، مبتنی بر مطلوبیت و مبتنی بر همکاری و مشارکت). در شکل شماره دو مدل معماری انسانی پژوهش ارائه شده است:

۱- Inyang



شکل شماره ۲: مدل معماری منابع انسانی (بوکسال، پارسل و رایت، ۲۰۰۷)

استخدام دانش محور: سرمایه انسانی در این حالت هم ارزشمند و هم منحصر به فرد است و به‌عنوان هسته مرکزی محسوب می‌شود. به دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف راهبردی سازمان را دارند. سازمان‌ها در این حالت به استخدام دانش محور اتکا می‌کنند که در آن بر توسعه داخلی و تعهد بلندمدت کارکنان تأکید می‌شود و اصطلاحاً به این حالت استخدامی «توسعه داخلی» می‌گویند. این نوع استخدام همراه با جهت‌گیری در مسیر آموزش، تحصیلات و سایر فعالیت‌های بهبود مهارت است. بنابراین این حالت استخدامی بیش‌تر حول محور مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان است تا اجرای وظایف و روال‌های شغلی از قبل برنامه‌ریزی شده.

استخدام شغل محور: سرمایه انسانی در این حالت ارزش راهبردی دارد؛ اما منحصر به فرد نیست. هم‌چون حالت استخدامی قبلی، در این حالت نیز ارزش سرمایه انسانی انگیزه‌ای برای خدمت گرفتن کارکنان به‌طور داخلی فراهم می‌کند. در عین حال مهارت این کارکنان برای سازمان منحصر به فرد نیست و نمی‌توانند به‌عنوان یک مزیت رقابتی متمایزکننده محسوب شوند. استخدام شغل محوری این واقعیت را منعکس می‌کند که کارکنان برای اجرای وظایف از پیش تعیین‌شده استخدام شده‌اند.

استخدام قراردادی: در این حالت کارکنان نه منحصر به فرد هستند و نه ارزش راهبردی بالایی دارند. کارکنان در این حالت داوطلبان اولیه برون‌سپاری هستند. در این شرایط سازمان‌ها به‌دنبال ترتیبات استخدامی کوتاه‌مدت و قراردادی هستند که برای اجرای وظایف در یک حوزه مشخص با مدت معین هستند. زمانی که ارزش افزوده پایین و مهارت عمومی باشد، تصمیمات استخدامی بر کاهش هزینه متمرکز است. در چنین

مواردی سازمان‌ها در پی کاهش هزینه‌های استخدام و در عین حال افزایش انعطاف‌پذیری از طریق انعقاد قرارداد هستند.

استخدام شراکتی / هم پیمانی: در این حالت کارکنان منحصر به فرد هستند اما ارزش راهبردی برای سازمان ندارند. در این حالت کارکنان بیرونی خدمات دانشی غیرثابت به سازمان‌های مشتری ارائه می‌دهند. این فرآیند ادامه می‌یابد و دو طرف در برخی از دستاوردهای خاص سهیم می‌شوند. به‌عنوان مثال مشاوران حقوقی، سازمان‌های حسابداری و اطلاعاتی و ... که توسط سازمان‌ها برای ارائه خدمات بلندمدت مورد استفاده قرار می‌گیرند (رنجیران، ۱۳۹۲).

در جدول شماره یک اشاره مختصری به چارچوب نظری پژوهش شده است.

جدول شماره ۱: چارچوب نظری پژوهش

محقق	عنوان نظریه	ابعاد و مؤلفه‌ها
فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳	نظریه‌های ارتباطات سازمانی	رویکرد مظلوفی: این رویکرد به ارتباطات به منزله آنچه در ساختار سازمانی مادی و ملموس است، می‌نگرد. رویکرد تولیدی: عبارت است از راه‌هایی که سازمان‌ها ارتباطات را ایجاد می‌کنند یا به‌صورت برعکس ارتباطات، سازمان‌ها را به‌وجود می‌آورند. رویکرد برابری: این رویکرد سازمان‌دهی و ارتباطات را پدیده‌ای واحد می‌داند که به شیوه‌های ارتباطی مختلفی بیان شده‌اند. یعنی ارتباطات، سازمان‌دهی است و سازمان‌دهی ارتباطات است و هر دو فرآیند هم شکل هستند.
مزروعی و همکاران، ۱۳۸۹	الگوی ارتباطات سازمانی برای یک سازمان نظامی	ابعاد مربوط به ارتباطات سازمانی سه دسته‌اند: بعد ارتباطی (مجاری ارتباط، سبک ارتباط، مسیر ارتباط، محتوای ارتباط) بعد انسانی (ویژگی فردی، ویژگی اجتماعی، مهارت ارتباطی) بعد سازمانی (ساختار سازمان و فرهنگ سازمان)
دادمهر، ۱۳۸۹	استعاره‌های هفت‌گانه ارتباطات سازمانی	استعاره‌های مجرا، عدسی، پیوند، عملکرد، نماد، صدا و گفتمان
رایبیز، ۱۹۹۳	ارتباطات سازمانی اثربخش	گوش دادن فعال، ساده‌سازی، مجاری ارتباطی چندگانه، شبکه‌های غیررسمی، بازخور و کنترل هیجانات
استاگدیل، ۱۹۸۴	نظریه خصوصیات فردی رهبری	زمینه‌های فرهنگی (تحصیلات و تجربیات)، شخصیت شغلی (پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار)، خصوصیات اجتماعی (مرتب اجتماعی و سیاسی هوش)، شخصیت (برون‌گرایی)، خصوصیات ظاهری و فیزیکی (قد، سیما و حرکات دست).
لیکرت، ۱۹۶۱	نظریه رفتار رهبری	سبک‌های رهبری به چهار نوع سبک (آمرانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی) در قالب دو سبک وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار تقسیم شده و از هر

محقق	عنوان نظریه	ابعاد و مؤلفه‌ها
		یک به‌عنوان یک سیستم نام برده شده است.
فیدلر، ۱۹۶۵	تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری	بر اساس این نظریه در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب است، رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثربخش است و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد، سبک رهبری انسان‌گرا بیش‌ترین اثربخشی را دارد.
هاوس، ۱۹۷۱	نظریه مسیر-هدف	سبک‌های رهبری در این نظریه به چهار نوع (آمرانه، حمایتی، مشارکتی، توفیق‌گرا) تقسیم می‌شود.
لیپاک و اسنل، ۲۰۰۲	معماری منابع انسانی	سرمایه انسانی سازمان‌ها بر اساس دو ویژگی کلیدی ارزش‌آفرینی و منحصر به فردی، به چهار نوع دسته‌بندی می‌شود که عبارتند از کارکنان دانشی، شرکای عملیاتی، شرکای حرفه‌ای و کارکنان قراردادی.
بیتی و هاسلید، ۲۰۰۷	معماری منابع انسانی	بر اساس روش کارت امتیاز متوازن فرآیندی برای معماری منابع انسانی پیشنهاد کردند متشکل از چهار مرحله (شایستگی، فعالیت‌ها، طراحی سیستم، دستاوردها).
ریدر و همکاران، ۲۰۱۲	پیکربندی مدیریت منابع انسانی	چهار نوع مختلف معماری منابع انسانی (مبتنی بر ارزش، انگیزشی، راهبردی و اداری) در یک سازمان به‌وجود می‌آید.

پیشینه پژوهش: منفرد و لگزیان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی» بیان کردند که معماری مدیریت منابع انسانی یکی از مفاهیم نوینی است که در عرصه معماری سازمانی مطرح سازمانی مطرح است. تأکید معماری منابع انسانی در سازوکار انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل‌محور به دیدگاه نوین دانش‌محور است. در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به‌عنوان منبع ارزش‌آفرینی توجه کرد؛ زیرا ارتباطات سازمانی بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد محسوب می‌شود. این پژوهش با اهداف بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی صورت گرفت. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری مدیران و کارشناسان خبره بودند. تحلیل داده‌ها نشان داد که ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبت و معنی‌داری داشته و در پیاده‌سازی آن نقش دارد.

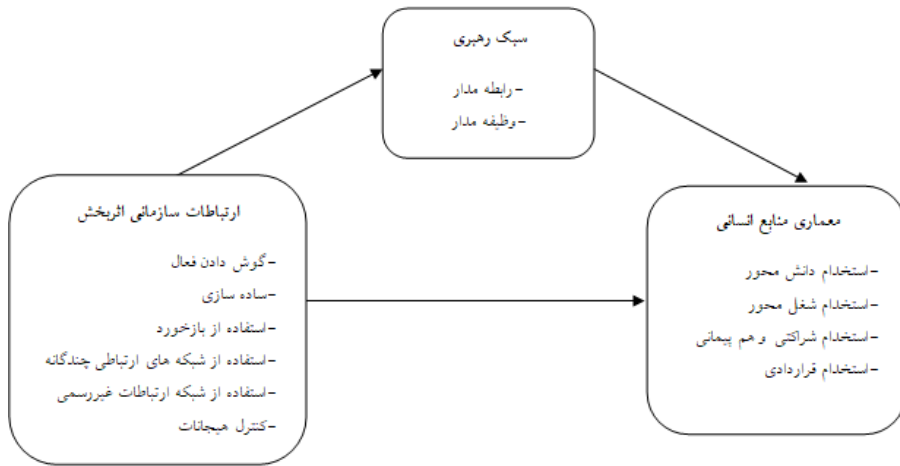
دلوی و کدخدایی الیادارانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان»، به بررسی تأثیر ابعاد شش‌گانه الگوی معماری منابع انسانی بر ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران

شرکت شاهشوند در شهرهای مشهد و اصفهان پرداختند. روش پژوهش توصیفی و هم‌بستگی بوده و داده‌ها از مدیران و کارکنان جمع‌آوری شده است. نتایج پژوهش بیانگر وجود رابطه مثبت و مستقیم بین ابعاد شش گانه الگوی معماری منابع انسانی با ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران است.

نظری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران ورزشی»، انجام داد. روش پژوهش توصیفی و جامعه آماری پژوهش مدیران ورزشی سازمان‌های منتخب ورزشی ایران بودند. نتیجه پژوهش نشان داد که رابطه معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اثربخشی سازمانی وجود دارد. از آنجا که رهبران تحول‌گرا، به واسطه سطح قابل قبولی از مهارت‌های ارتباطی که به‌صورت بالقوه در آنها نهفته است یا کسب کرده‌اند، به‌صورت غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر روی اثربخشی سازمانی دارد؛ بنابراین توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی، به‌عنوان یکی از فاکتورهای اثرگذار در انتخاب مدیران ورزشی در سازمان‌های ورزشی مد نظر متولیان قرار گیرد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به نقش کلیدی ارتباطات سازمانی در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی و نقش میانجی سبک رهبری در آن، در این پژوهش از مدل لپاک و اسنل (معماری منابع انسانی)، رابینز (ارتباطات سازمانی اثربخش) و فیدلر (سبک رهبری) استفاده شده است.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان فرماندهی انتظامی است. اعضای نمونه نیز با توجه به تعداد کل اعضای جامعه و متناسب با آن بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران با جامعه محدود به تعداد ۳۳۲ نفر در نظر گرفته شد و به دلیل آن که کلیه کارکنان دارای شانس مساوی برای انتخاب شدن باشند، به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و پرسش‌نامه پژوهش بین آنان توزیع شد. پرسش‌نامه مورد استفاده برای سنجش متغیرهای پژوهش، دارای سؤال‌های ساختارمند و بسته با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای می‌باشد. در مطالعه حاضر، برای سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش از مدل رابینز (۱۹۹۳) با ابعاد (گوش دادن فعال با ۲ گویه، ساده‌سازی با ۲ گویه، مجاری ارتباطی چندگانه با ۲ گویه، شبکه‌های غیررسمی با ۲ گویه، بازخور با ۲ گویه و کنترل هیجانات با ۲ گویه)؛ برای سنجش سبک رهبری از مدل لیکرت (۱۹۶۱) با ابعاد (وظیفه‌مدار با ۵ گویه و رابطه‌مدار با ۵ گویه) و برای سنجش معماری مدیریت منابع انسانی از مدل لیاک و اسنل (۲۰۰۲) با ابعاد (استخدام مبتنی بر دانش با ۳ گویه، استخدام مبتنی بر شغل با ۳ گویه، کار قراردادی با ۳ گویه و کار شراکتی _ هم پیمانی با ۳ گویه) استفاده شد.

برای بررسی روایی صوری و محتوایی ابزار سنجش، ابتدا پرسش‌نامه بین ۱۵ نفر از مدیران فرماندهی استان گیلان توزیع شد و نظرات اصلاحی و تکمیلی آن‌ها در آن لحاظ شد. هم‌چنین پرسش‌نامه پژوهش حاضر با نظر خبرگان و اساتید حوزه منابع انسانی، روایی محتوایی آن تأیید شد. روایی سازه پرسش‌نامه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس مورد سنجش قرار گرفت و نتایج تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه پرسش‌نامه را تأیید کرده‌اند (تمامی بارهای عاملی به‌دست آمده بالای ۰/۳ می‌باشد و آماره تی آن‌ها نیز بیش‌تر از ۱/۹۶ شده است).

هم‌چنین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ است و تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمد و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری دارد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

در جدول شماره دو به شاخص‌های توصیفی اشاره شده است. توصیف متغیرها از آن جهت دارای اهمیت است که نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس داده‌ها و شاخص‌های این متغیرها استخراج می‌شود. با توجه به انتخاب طیف لیکرت پنج‌تایی برای سؤالات پرسش‌نامه، در صورتی که مقدار میانگین به‌دست‌آمده برای متغیرها کم‌تر از ۳ باشد، نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه در آن حوزه وضعیتی نامطلوب دارد. توصیف متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای پژوهش دارای میانگین در حد مقدار متوسط برآورد شده‌اند و نشان می‌دهد از دید افراد شرکت‌کننده در این پژوهش این متغیرها دارای وضعیت بحرانی نیستند، اما هنوز جای بهتر شدن در سازمان را دارا هستند و می‌توان آن‌ها را بهبود بخشید.

جدول شماره ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
گوش دادن فعال	۳/۳۸	۱/۰۱	-۰/۳۹	-۰/۳۳
ساده‌سازی	۲/۹۳	۱/۰۷	-۰/۰۴	-۰/۷۹
مجاری ارتباطی چندگانه	۳/۵۳	۰/۸۹	-۰/۵۳	-۰/۳۸

-۰/۲۸	-۰/۵۰	۱/۰۰	۳/۶۶	شبکه‌های غیررسمی
-۰/۶۷	-۰/۱۵	۱/۰۴	۳/۳۰	بازخور
-۰/۵۸	۰/۰۰	۰/۹۹	۳/۱۰	کنترل هیجانات
-۰/۲۶	-۰/۳۹	۰/۷۵	۳/۳۱	ارتباطات سازمانی اثربخش
-۰/۴۷	-۰/۴۵	۰/۹۲	۳/۶۱	وظیفه‌مدار
-۰/۳۴	-۰/۴۷	۰/۷۳	۳/۶۸	رابطه‌مدار
-۰/۸۱	-۰/۱۶	۰/۶۵	۳/۶۴	سبک رهبری
-۰/۶۶	-۰/۰۷	۰/۹۰	۳/۲۱	استخدام مبتنی بر دانش
-۰/۶۵	-۰/۲۵	۰/۸۵	۳/۴۳	استخدام مبتنی بر شغل
-۰/۳۰	-۰/۲۸	۰/۷۱	۳/۵۲	کار شراکتی _ هم پیمانی
-۰/۰۴	-۰/۷۱	۰/۸۶	۳/۸۷	کار قراردادی
-۰/۴۵	-۰/۳۳	۰/۷۲	۳/۵۱	معماری منابع انسانی

قدرمطلق ضرایب چولگی و کشیدگی همان‌طور که مشخص است برای برخی از متغیرهای پژوهش خارج بازه (۰/۵ و -۰/۵) است که بیانگر انحراف توزیع و منحنی متغیر در مقایسه با یک توزیع نرمال است. برای بررسی نرمال بودن متغیرها علاوه بر آزمون چولگی و کشیدگی، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نیز استفاده شد و نتایج نشان داد که مقدار سطح معنی‌داری اکثر متغیرها از مقدار خطای ۰/۰۵ کم‌تر است؛ بنابراین فرض صفر (فرض نرمال بودن) در مورد این متغیرها تأیید نمی‌شود و نمی‌توان نرمال بودن آن‌ها را پذیرفت و باید از روش‌های آماری ناپارامتریک استفاده کرد.

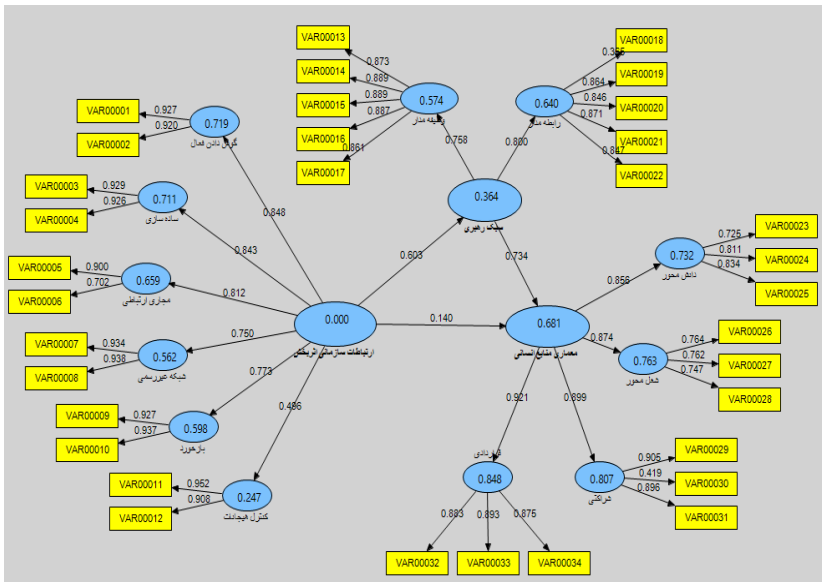
اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری

نمودارهای شماره سه و چهار، مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین و معناداری ضرایب استاندارد نشان می‌دهد.

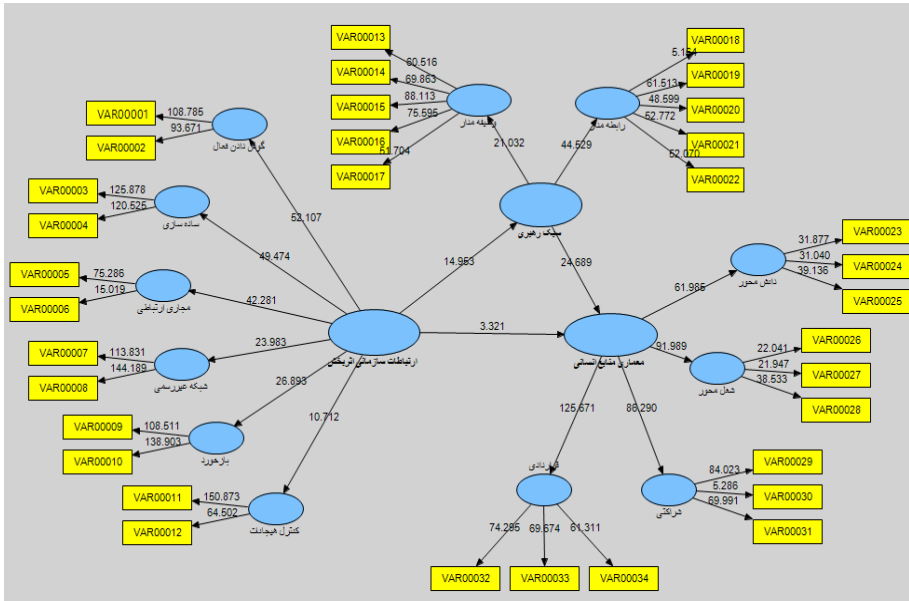
در نمودار شماره سه، اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ دسته اول تحت عنوان «معادلات اندازه‌گیری» و بارهای عاملی هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار (سؤال‌های پرسش‌نامه) می‌باشند. دسته دوم «معادلات ساختاری» و ضرایب مسیر هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند.

به‌منظور تحلیل ساختار پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه از بارهای عاملی استفاده شده است. همان‌طور که مشخص است تمامی بارهای عاملی گویه‌های پرسش‌نامه بیش‌تر از ۰/۳ می‌باشد و مطلوب است؛ برای مثال نتایج بارهای عاملی نشان می‌دهد که برای مثال متغیر گوش دادن فعال (۰/۹۲) دارای هم‌بستگی با سؤال اول خود است و نتایج ضریب مسیر نشان می‌دهد که برای مثال متغیر ارتباطات اثربخش با ضریب مسیر (۰/۱۴) بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی مؤثر است.

هم‌چنین در نمودار شماره چهار، آماره تی برای بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است و تمامی آن‌ها بالاتر از حد قابل قبول ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده این است که تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مورد تأیید هستند.



نمودار شماره ۳: مدل اصلی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار شماره ۴: مدل اصلی پژوهش در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب استاندارد

جدول شماره سه، شاخص های روایی، پایایی و نیکویی برازش را برای متغیرها و مدل پژوهش نشان می دهد:

جدول شماره ۳: شاخص های اعتبار همگرا، سازگاری درونی و برازش مدل

GOF	$\sqrt{R^2}$	\sqrt{AVE}	R	CR	AVE	ابعاد
			۰/۷۱	۰/۹۲	۰/۸۵	گوش دادن فعال
			۰/۷۱	۰/۹۲	۰/۸۶	ساده سازی
			۰/۶۵	۰/۷۸	۰/۶۵	مجاری ارتباطی چندگانه
			۰/۵۶	۰/۹۳	۰/۸۷	شبکه های غیررسمی
			۰/۵۹	۰/۹۲	۰/۸۶	بازخور
			۰/۲۴	۰/۹۲	۰/۸۶	کنترل هیجانات
۰/۶۳	۰/۷۶	۰/۸۲	-	۰/۹۱	۰/۴۷	ارتباطات سازمانی اثربخش
			۰/۵۷	۰/۹۴	۰/۷۷	وظیفه مدار
			۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۶۱	رابطه مدار
			۰/۳۶	۰/۸۷	۰/۴۱	سبک رهبری
			۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۶۲	استخدام مبتنی بر دانش
			۰/۷۶	۰/۸۰	۰/۵۷	استخدام مبتنی بر شغل
			۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۵۹	کار شراکتی - هم پیمانی

GOF	$\sqrt{R^2}$	\sqrt{AVE}	R	CR	AVE	ابعاد
			۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۷۸	کار قراردادی
			۰/۶۸	۰/۹۱	۰/۵۰	معماری منابع انسانی

شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۱ (روایی همگرا) در جدول نشان می‌دهد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۴ هستند و بیانگر این است که هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری می‌کند و ترکیب آن‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به‌خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. شاخص نیکویی برازش^۲ مدل نیز در این جدول آورده شده است. این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن \overline{AVE} و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R^2 است. بالا بودن مقدار شاخص از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۳ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

هم‌بستگی، رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت‌دار و ماهیت این نوع رابطه به‌وسیله تحلیل هم‌بستگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جدول شماره چهار، ضرایب هم‌بستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرهای پنهان را به‌صورت دو به دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس عدد یک واقع شده است. به این منظور که هر متغیر با خودش هم‌بستگی کامل دارد. تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کم‌تر از ۱ درصد می‌باشد). ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. هر چه قدر مقدار ضریب هم‌بستگی بزرگ‌تر باشد، شدت رابطه بین دو متغیر بیش‌تر و قوی‌تر است.

۱- AVE

۲- GOF

جدول شماره ۴: ضرایب همبستگی پیرسون

ردیف	متغیرهای پنهان	((۱)	((۲)	((۳)
۱	ارتباطات سازمانی اثربخش	۱		
۲	سبک رهبری	۰/۶۰	۱	
۳	معماری منابع انسانی	۰/۵۸	۰/۸۱	۱

نتایج ضرایب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین متغیرهای پژوهش رابطه معناداری وجود دارد (تمامی ضریب همبستگی‌ها معنادار است)؛ به طوری که ارتباطات سازمانی اثربخش با سبک رهبری و معماری منابع انسانی دارای ارتباط مثبت به میزان (۰/۶۰) و (۰/۵۸) است. این بدین مفهوم است که بهبود ارتباطات سازمانی موجب بهبود پیاده‌سازی سبک رهبری و معماری منابع انسانی می‌شود. همچنین سبک رهبری نیز به نوبه خود دارای ارتباط مثبت با پیاده‌سازی معماری منابع انسانی به میزان (۰/۸۱) است.

اعتبارسنجی مدل ساختاری

پس از اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به بررسی مدل ساختاری (درونی) پژوهش می‌رسد. جدول شماره پنج، نتایج اعتبارسنجی مدل ساختاری را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۵: نتایج معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

جهت رابطه	وضعیت فرضیه	t	B	فرضیه‌های پژوهش
مثبت	تأیید	۱۰/۷۹	۰/۴۳	ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری تأثیرگذار است.
مثبت	تأیید	۳/۳۲	۰/۱۴	۱ ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است.
مثبت	تأیید	۱۴/۹۵	۰/۶۰	۲ ارتباطات سازمانی اثربخش بر سبک رهبری تأثیرگذار است.
مثبت	تأیید	۲۴/۶۸	۰/۷۳	۳ سبک رهبری بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است.

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار آماره تی و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۴۳) می‌توان گفت ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری تأثیر مثبت معناداری دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار آماره تی و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۱۴) می‌توان گفت ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت معناداری دارد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار آماره تی و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۶۰) می‌توان گفت ارتباطات سازمانی اثربخش بر سبک رهبری تأثیر مثبت معناداری دارد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار آماره تی و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۷۳) می‌توان گفت سبک رهبری بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که مطرح شد هدف اصلی این پژوهش شناسایی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری منابع انسانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری است. نتایج پژوهش نشان داد:

الف) فرضیه ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری منابع انسانی با توجه به نقش سبک رهبری تأثیر معناداری دارد، با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر ۴۳ درصدی می‌توان گفت تأثیر مثبت معناداری دارد. بر مبنای مدل نظری و الگوی حاصل شده در راستای تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری می‌توان گفت که نتایج این فرضیه در راستای بخشی از یافته‌های تحقیقاتی هم‌چون: (عسکری و همکاران، ۱۳۹۶؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۲) و (اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶، تی‌سای، ۲۰۰۸، لارسون و وینبرگ، ۲۰۱۰؛ نورث‌هاوس، ۲۰۱۲، اسمیت و همکاران، ۲۰۱۲، ساکیرو و همکاران، ۲۰۱۳) بوده است. این تحقیقات وجود ارتباطات اثربخش را با انتخاب سبک رهبری مناسب را در پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی ضروری می‌دانند.

ب) فرضیه ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد، با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر ۱۴ درصدی می‌توان گفت تأثیر مثبت معناداری دارد. بر مبنای مدل نظری و الگوی حاصل شده در راستای تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی می‌توان گفت که نتایج این فرضیه در راستای بخشی از یافته‌های تحقیقاتی هم‌چون: (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴)، (کروگ و نوناکا، ۲۰۰۲، فورستر^۱، ۲۰۰۵، لاندتا^۲، ۲۰۰۶) بوده است. این تحقیقات وجود ارتباطات سازمانی اثربخش را پیاده‌سازی معماری منابع انسانی تأیید می‌کنند.

ج) فرضیه ارتباطات سازمانی اثربخش بر سبک رهبری تأثیر معناداری دارد، با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر ۶۰ درصدی می‌توان گفت تأثیر مثبت معناداری دارد. بر مبنای مدل نظری و الگوی حاصل شده در راستای تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر سبک رهبری می‌توان گفت که نتایج این فرضیه در راستای بخشی از یافته‌های تحقیقاتی هم‌چون: (عسکری و همکاران، ۱۳۹۶؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۲) و (لارسون و وینبرگ، ۲۰۱۰؛ اسمیت و همکاران، ۲۰۱۲، ساکیروول و همکاران، ۲۰۱۳) بوده است. این تحقیقات ارتباطات سازمانی اثربخش را در سبک رهبری مؤثر می‌دانند.

د) سبک رهبری بر پیاده‌سازی معماری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد، با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر ۷۳ درصدی می‌توان گفت تأثیر مثبت معناداری دارد. بر مبنای مدل نظری و الگوی حاصل شده در راستای تأثیر سبک رهبری بر پیاده‌سازی معماری منابع انسانی می‌توان گفت که نتایج این فرضیه در راستای بخشی از یافته‌های تحقیقاتی هم‌چون: (عسکری و همکاران، ۱۳۹۶) و (اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶، تی سای، ۲۰۰۸، نورث هاوس، ۲۰۱۲) بوده است. این تحقیقات داشتن سبک رهبری مناسب را اجرای معماری منابع انسانی ضروری می‌دانند.

همان‌طور که نتایج نشان داد تأثیر مستقیم ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری منابع انسانی بسیار کم‌تر از تأثیر غیرمستقیم آن از طریق سبک رهبری است. ضریب

۱- Forster

۲- Landeta

تعیین نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی اثربخش به‌طور مستقیم درصد بسیار ناچیزی (۲ درصد) از تغییرات پیاده‌سازی معماری منابع انسانی و به‌طور غیرمستقیم از طریق سبک رهبری ۱۸ درصد از تغییرات پیاده‌سازی معماری منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش در راستای فرضیه‌های مطرح شده پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

پیشنهادهای مربوط به فرضیه اول: ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است.

- ارائه بازخور مناسب به کارکنان، تسهیل دریافت بازخور از جانب مدیران و عدم وجود نگرانی در کارکنان نسبت به پاسخ‌های احتمالی مدیر می‌تواند در این حوزه مفید باشد.
- کارکنان باید از طریق دوره‌های آموزشی یاد بگیرند که تمرکز خود را در کار افزایش دهند و با دقت کامل به مافوق و ارباب رجوعان به‌صورت فعال گوش دهند و موجب اثربخشی ارتباطات شوند.

پیشنهادهای مربوط به فرضیه دوم: ارتباطات سازمانی اثربخش بر سبک رهبری تأثیرگذار است.

- مدیران و کارکنان باید از طریق برقراری ارتباطات غیررسمی در سازمان و تقویت ارتباطات دیداری موجب بهبود اثربخشی ارتباطات در سازمان شوند و موجبات ایجاد سبک‌های رهبری رابطه‌مند را فراهم آورند.
- از طریق برگزاری دوره‌های کنترل خشم و هیجانات، باید کارکنان سازمان را به‌صورت افرادی تربیت کرد که بتوانند در نبود رهبر دموکراتیک و اجبار از سمت مدیران، به وظایف خود به‌درستی و با اخلاق‌مداری مناسب عمل کنند.

پیشنهادهای مربوط به فرضیه سوم: سبک رهبری بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است.

- از طریق ایجاد جو مشارکتی و حمایتی در سازمان، امکان تبادل نظر و گفت‌وگوی راحت و بی‌پرده درباره طرز فکر و تلقی کارکنان در امور کاری و سازمانی به وجود آید.
- مدیران باید اعتماد لازم و در حد منطقی را به کارکنان داشته باشند و تا حدی نظارت بر انجام کارها بر اساس مسئولیت هر فرد را به کارکنان بسپارند و به آنها در انجام کار آزادی نسبی دهند.

منابع

- الوانی، م. (۱۳۹۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، چاپ پنجاه و دوم.
- ایران نژاد پاریزی، م؛ ساسان گهر، پ. (۱۳۹۳). سازمان و مدیریت و تئوری تا عمل. تهران: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، مؤسسه بانکداری ایران، چاپ دوازدهم.
- پرداختچی، م. ح. (۱۳۷۳). نقش ارتباطات در سازمان و مدیریت. مجله انجمن مدیریت ایران، صص ۱۲-۲۰.
- دلوی، م. ر؛ کدخدایی الیادرائی، م. (۱۳۹۳). الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶ (۳): ۹۱-۱۱۳.
- رایبیز، ا. پ؛ جاج، ت. ا. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع، انتشارات نص.
- رضایی میرقائد، ع؛ سیدنقوی، م. ع؛ دهقانیان، ح؛ امیری، م. (۱۳۹۶). الگوی معماری منابع انسانی دانش‌محور بر اساس بهره‌مندی از مزیت شبکه‌ها. راهبرد، ۲۶ (۸۵): ۲۳-۵۳.
- رنجبران، ر. (۱۳۹۲). معماری منابع انسانی. کار و جامعه، صص ۱۵-۲۲.
- عسکری، ر؛ رفیعی، س؛ منتظرالفرج، ر؛ فلاح‌زاده، ح؛ کی‌قبادی، ن؛ دشت‌آبادی، م. (۱۳۹۶). نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران با سبک رهبری و اثربخشی سازمانی: تحلیل مسیر. دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ۲۱ (۶): ۵۶-۶۳.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۹۶). مدیریت عمومی. انتشارات روان، چاپ سی‌ام.
- علیزاده، م؛ باقرسلیمی، س. (۱۳۸۶). تطبیق سبک‌های رهبری و مدل‌های استخدامی. فصلنامه تحول اداری صص ۶۷-۴۰.
- منفرد، م؛ لگزیان، م. (۱۳۹۴). تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی. پژوهشی در استناداری خراسان رضوی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵ (۴): ۲۲۵-۲۵۲.
- هویدا، ر؛ چوپانی، ح؛ خوران، ع؛ غلام‌زاده، ح. (۱۳۹۴). نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵ (۲): ۱۱۷-۱۴۶.
- Aier, S. (۲۰۱۲). The role of organizational culture for granding management guidance and effectiveness of enterprise architecture principles. Institute of Information Management, University of st. Gallen .

- Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۱۴). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (۲۰۰۶). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, ۳۲ (۶): ۸۹۸-۹۲۵.
- Bloisi, w., cook, c. w.; hunsaker, p. L. (۲۰۰۳). management and organizational behavior. new york : McGrow Hill , euoropean edition.
- Choon Hua, G., Sher, W., & Sui Pheng, L. (۲۰۰۵). Factors affecting effective communication between building clients and maintenance contractors. *Corporate Communications: An International Journal*, ۱۰ (۳): ۲۴۰-۲۵۱.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (۱۹۵۹). The bases of social power. *Classics of organization theory*, ۳۱۱-۳۲۰.
- Guest, D. E. (۱۹۹۷). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, ۸ (۳): ۲۶۳-۲۷۶.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (۲۰۰۳). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, ۴۱ (۲): ۲۹۱-۳۱۴.
- Haley-Lock, A., & Kruzich, J. (۲۰۰۸). Serving workers in the human services: The roles of organizational ownership, chain affiliation, and professional leadership in frontline job benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, ۳۷ (۳): ۴۴۳-۴۶۷.
- Hird, M., Sparrow, P., & Marsh, C. (۲۰۱۰). HR structures: are they working?. In *Leading HR* (pp. ۲۳-۴۵). Palgrave Macmillan, London.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (۲۰۰۱). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, ۴۴ (۱): ۱۳-۲۸.
- Inyang, B. J. (۲۰۱۰). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. *International Bulletin of Business Administration*, ۷ (۲۲): ۲۱۵-۲۴۳.
- Landeta, J. (۲۰۰۶). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, ۷۳ (۵): ۴۶۷-۴۸۲.

- Larsson, J., & Vinberg, S. (۲۰۱۰). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent?. *Quality control and applied statistics*, ۵۵ (۳): ۲۱۷-۲۱۸.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (۱۹۹۸). *Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the ۲۱st Century*, *Human Resource Management Review*, ۸ (۳): ۲۱۵-۲۳۴.
- Likert, R., (۱۹۶۱). *New Patterns Of Management*, N. Y.: Mcgraw-Hill.
- Northouse, P. G. (۲۰۱۸). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. ۷th ed. California: Thousand Oaks: Sage publication; p. ۴۸۵.
- Ridder, H. G., Baluch, A. M., & Piening, E. P. (۲۰۱۲). The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review*, ۲۲ (۱): ۱-۱۴.
- Riet, M. (۲۰۰۹). *Building an HR architecture: a case study in the healthcare sector in the East of the Netherlands*, Master's thesis, University of Twente, pp. ۱-۱۱۲.
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., Silong, A. D., & Busayo, A. T. (۲۰۱۳). Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, ۸ (۱۳): ۱۶-۲۲.
- Schmidt, C., & Buxmann, P. (۲۰۱۱). Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: empirical insight from the international financial services industry. *European Journal of Information Systems*, ۲۰ (۲): ۱۶۸-۱۸۵.
- Smith, M. B., Koppes Bryan, L., & Vodanovich, S. J. (۲۰۱۲). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, ۱۵ (۳): ۱۷۴.
- Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G. G., & Reynolds, P. (۲۰۱۱). How does enterprise architecture add value to organisations?, *Communications of the Association for Information Systems*, pp. ۱۴۱-۱۶۸.
- Tsai, C. W. (۲۰۰۸). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. In *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, ۲ (۱): ۲۹۳-۳۳۲.

- Vollmuth, J. (۲۰۱۶). Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries. International Journal of Civil Service Reform and Practice.