



## پایه سازی معماری سازمانی بر ساختار منابع انسانی؛ مطالعه موردی

مجید جهانگیر فرد<sup>۱\*</sup>، ارسلان نیک سیما<sup>۲</sup>، آرش گرگین کرگی<sup>۳</sup>

۱ و \* - نویسنده مسوول: دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیأت علمی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

فیروزکوه، ایران. [Dr.jahangirfard@gmail.com](mailto:Dr.jahangirfard@gmail.com)

۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، ایران

[arsalan.nik@chmail.ir](mailto:arsalan.nik@chmail.ir)

۳ - کارشناسی ارشد مدیریت ساخت

[arash.cm.eng@gmail.com](mailto:arash.cm.eng@gmail.com)

### چکیده

مدیریت منابع انسانی ابزاری برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود. که رفتارها، نگرشها و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند. معماری سازمانی چارچوبی برای تبیین، هماهنگ سازی و همسوسازی کلیه فعالیتها و عناصر سازمان در جهت نیل به اهداف راهبردی سازمان است اما برخلاف دیگر معماریها، معمار با سیستمی که اجزای آن اغلب غیر فیزیکی، غیر قابل لمس و مفهومی بوده؛ روابط حاکم بر آنها از روابط و فرهنگ کاری یا انسانی است مواجه میشود. جهت توصیف چنین سیستمی، نمیتوان از روشهای رایج برای دیگر معماریها استفاده نمود و نیاز به استفاده از مدل‌های مختلف دارد. میتوان معماری سازمانی را با مجموعه ای از مدل‌های بهم پیوسته و مرتبط نمایش داد. معماری سازمانی با بیان طرحی دقیق از وضعیت فعلی کلیه مولفه های اصلی سازمان و آنچه برای دستیابی به ماموریت سازمان ضروری است، کاستیهای فعلی را استخراج، و برنامه ای را جهت رفع این کاستی ها ارائه می کند. معماری سازمانی سازماندهی / ساختار بخشی مجدد، باز مهندسی فرآیندها یا برنامه ریزی استراتژیک را به تنهایی انجام داده که به منزله ارائه تصویر کامل انواع مدل‌های سازمانی و در نهایت رابطه آنها با یکدیگر است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده، روش و ماهیت تحقیق توصیفی - استنتاجی می باشد. در این پژوهش نمونه گیری تصادفی با روش جدول مورگان استفاده نمودیم. ابزار اصلی پرسشنامه است که بصورت میدانی مورد پیمایش قرار میگیرد.

واژگان کلیدی: معماری سازمانی، منابع انسانی، سازمان.

### The implementation of organizational architecture of the structure of human resources Case Study

#### Abstract

Human resource management as a system for the correct and proper using human resources to achieve the goals set out in an organization can be defined. As human resources policies,



practices, and systems that defined the behaviors, attitudes and affect their performance. A precious human resources and knowledge based, the advantages, the most important rarer source of competitive knowledge-based economies are now. Among the advantages of quality human resources and knowledge based can be desirable to provide differentiated products and services, reduce costs, increase innovation and competitiveness, are noted. An enterprise architecture framework to identify, coordinate and alignment all activities and elements of the organization to achieve the strategic goals of the organization. Architecture, like other architects involved with different parts of the system, but unlike the other architectures, system architects face with its components is often non-physical, non-palpable and they derive meaning and govern the relationships and cultural and human. To describe such a system could be common methods used for other architectures and the use of different models. Architecture can be integrated with a set of related models indicated that the choice of appropriate models for the architect. Architecture is stating the exact design of the current status of all the main components of what is necessary to achieve the organization's mission, and the shortcomings of the current mining plan to address the shortcomings of the present. The purpose of applied research with a view to the issue of the researcher wants to explain the current situation, and the nature of research is a descriptive - is derived. In this study, and stratified random sampling method we use to Morgan. The survey questionnaire using literature, goals, assumptions and formulating research questions, and the survey is the case.

**Key words:** enterprise architecture, Human Resources, organization.

#### ۱- مقدمه :

در طول نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان آنچنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت میتوان اندک شباهتی میان ساختار روابط افراد و سازمانها در زمان حال و گذشته یافت. تغییر پر شتاب در همه ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی نه تنها امکان هرگونه خام اندیشی را از افراد، سازمانها و جوامع سلب کرده است، بلکه حیات و بقای آنها را نیز تحت تأثیر خود قرار داده است. سازمانها، به منزله پدیده تکامل یافته قرن حاضر، بستر واقعی این تحولات به شمار می روند و مدیران، رهبران و متفکران هر جامعه یا سازمانی، تعدیل کننده جهت های دوگانه آن هستند. بزرگترین مسئولیت آنها چیزی نیست مگر تفکر در مورد گشودن دشواریها، هموار کردن راه آینده و در نهایت اخذ تصمیم بهینه. آینده متعلق به کسانی است که اکنون با همه توان، همت، مجاهدت و خستگی ناپذیری بر روی چالشها و مسائل مبتلا به مجموعه سازمانی خود کار می کنند و همه منابع و امکانات بالقوه و بالفعل را برای رویارویی با چالشهای جدید به خدمت می گیرند. عباسپور، (۱۳۸۷). نیروی انسانی با ارزش و دانش مدار، مهمترین مزیت، رقابتی سازمانها و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. نظر به افزایش روزافزون بکارگیری فناوری اطلاعات در سازمان ها و پیشرفت و تغییر سریع این فناوری مدیریت آن در سازمان ها امروزی به یک مبحث راهبردی تبدیل شده است معماری سازمانی فناوری اطلاعات یا به اختصار معماری سازمانی با توصیفی کل نگر و جامع از کارکردهای فناوری اطلاعات در سازمان سعی می نماید که پیچیدگی استفاده این فناوری را کاهش داده و موجب بازدهی بیشتر این ابزار در راستای نیل به اهداف سازمانی شود معماری سازمانی شامل مجموعه ای از مدل های توصیف کننده عملکرد مولفه های مختلف این فناوری با جنبه های گوناگون کاربرد آنها در یک سازمان میباشد بدین شکل مدیریت توسعه و نگهداری معماری سازمانی در سازمان بهتر انجام می شود. ( کرمی سرخه چقایی، ۱۳۹۰) در معماری رفتار به ساختار مقدم بوده و با یک ساختار می توان رفتارهای گوناگونی داشت، به لحاظ اینکه سبک معماری علاوه بر تغییر در رفتار معماری بر خصوصیات معماری نیز تاثیرگذار خواهد بود، که علاوه بر کنترل صحت رفتار معماری برخی نیازمندیهای غیر وظیفه مندی معماری را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. یکی از این نیازمندیهای غیر وظیفه مندی مهم معماری، کارایی آن است. برای آنکه رفتار معماری مورد ارزیابی قرار گیرد، یکی از بهترین گزینه ها استفاده از مدل قابل اجرا می باشد. اما این مدل قابل اجرا چگونه ایجاد گردد که علاوه بر کنترل رفتار معماری، کارایی آنرا نیز مورد ارزیابی قرار دهد. (جوادیپور،

(۱۳۸۵). «معماری سازمانی» یعنی هنر مدیریت و هدایت تغییرات سازمانی. اینکار سابقه ای به قدمت تمدن بشری دارد. هر جا که سازمان موفقی وجود داشته، بدون شک «معماری سازمانی» نیز در آن نقش داشته است. دولتها، سازمانهای بزرگ، و شرکتهای موفق همگی دارای مدل‌های سازمانی، قوانین، روشها، و فرایندهای کاری تعریف شده و روشنی بوده و هستند. امروزه اداره چنین سازمانهایی بدون داشتن دیدی کلان و معمارانه ممکن نخواهد بود. (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴)

معماری سازمانی چارچوبی برای تبیین، هماهنگ سازی و همسوسازی کلیه فعالیتها و عناصر سازمان در جهت نیل به اهداف راهبردی سازمان است. معمار سازمانی همانند دیگر معماران با بخشهای مختلف سیستم درگیر می‌شود، اما برخلاف دیگر معماریه‌ها، معمار با سیستمی مواجه است که اجزای آن اغلب غیر فیزیکی، غیرقابل لمس و مفهومی بوده و روابط حاکم بر آنها منبعث از روابط و فرهنگ کاری و یا انسانی است. (دانشنامه ویکی پدیا، ۲۰۱۲). معماری سازمانی با بیان طرحی دقیق از وضعیت فعلی کلیه مولفه های اصلی سازمان و آنچه برای دستیابی به مأموریت سازمان ضروری است، کاستیهای فعلی را استخراج نموده و برنامه ای را جهت رفع این کاستی ها ارائه می کند. (شکرمن جپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). «هزینه و موفقیت کسب و کار، به طور روزافزون به سیستمهای اطلاعاتی کسب و کار و رویکرد نظام مند برای مدیریت این سیستمها، بستگی دارد». (زاگمن، ۱۹۹۹). معماری سازمانی معرفی شده در این پژوهش، ادغام یا تفکیک واحدها به منظور بهبود ساختار سازمانی می باشد که قبل از بیان موضوع لازم دیده شد تا بطور مختصر مأموریت و چشم انداز معاونت توسعه نیروی انسانی شهرداری منطقه ۵ که مطالعه موردی این تحقیق می باشد بیان گردد.

- ۱- مأموریت: جذب و استخدام نیروی انسانی از داخل و خارج از سازمان، استعدادیابی و آموزش کارکنان
  - ۲- چشم انداز براساس مأموریت: تبدیل شهرداری از سازمان خدماتی به نهاد اجتماعی، برنامه ریزی جامع و استراتژیک منابع انسانی، ارتقاء سلامت اداری و مقابله با فساد
  - ۳- استراتژی: با عنایت به استراتژی و تصمیم اتخاذ شده معاونت توسعه نیروی انسانی شهرداری منطقه ۵ تهران و طبق مطالعات بعمل آمده در خصوص موضوع، این تحقیق بدنبال بررسی معماری سازمانی و مطالعه روشها و راهکارهای پیش رو می باشد که انتظار می رود با توجه به برخورداری از معماری و مستندات مربوطه، جایگاه افراد، وظایف، ابزار، شاخصها و تعاملها شفاف و آشکار خواهد شد. بر همین اساس مدیریت و کنترل روانتر و گسترده تر انجام خواهد شد. ارزیابی مدیران از مجموعه به مراتب دقیق و مبتنی بر واقعیات انجام خواهد شد و افراد سازمان بر همین اساس قادر به ارزیابی از خودشان خواهند بود.
- این پژوهش با هدف بررسی وضعیت معماری سازمانی در معاونت توسعه نیروی انسانی شهرداری منطقه ۵ انجام خواهد گرفت اهداف این تحقیق عبارتند از: سنجش اثربخشی معماری سازمانی، فراهم شدن امکان کنترل و هدایت موثر سازمان، شناسایی عوامل موثر بر معماری سازمان، ارتقاء سطح آماری منطقه، ورود و خروج منظم پرسنل، ارتقا و بهبود وضعیت معیشت و رفاه، تسریع در صدور احکام کارگرنی. در پایان راهکارهایی برای ارتقاء وضعیت آن پیشنهاد خواهد شد

### تاریخچه و مروری بر ادبیات موضوع:

در اواخر دهه نود میلادی، چارچوبی برای معماری سیستمهای اطلاعاتی توسط زاگمن پایگذاری گردید. در این مقاله زاگمن به چالش و چشمانداز معماریهای سیستمهای اطلاعاتی اشاره میکند، چالش به مدیریت سیستمهای توزیع شده همراه با پیچیدگی در حال افزایش، مربوط است و چشم انداز آن بود که ارزش و چالاکی کسب و کار میتواند بوسیله رویکرد همه جانبه برای معماری سیستمها بهتر درک شود. یعنی هر موضوع از هر منظری نگاه گردد. رویکردهای چند بعدی برای معماری سیستمهایی که زاگمن توضیح میدهد ابتدا «چارچوب معماری سیستمهای اطلاعاتی» نام گرفت و به سرعت به «چارچوب معماری سازمانی» تغییر نام یافت (زاگمن، ۱۹۹۹). لزوم معماری سازمانی را می توان در ظهور سازمانهای بزرگ، نیاز به طراحی و توسعه سیستمهای اطلاعاتی پیچیده، ظهور سیستمهای اطلاعاتی با منظورهی خاص و اهمیت انعطاف پذیری سازمانها در برابر فشارهای بیرونی نظیر تغییر مأموریتها و ساختارهای سازمانی و تغییرات سریع فناوری ارزیابی کرد. (زاگمن، ۱۹۸۷)

<sup>۱</sup> . Schekkerman Jaap





سازمانی در اولویت قرار گرفت، دستاوردهای کمیته فنی (esoa.ir) را میتوان محرک اصلی در نهادینه شدن دانش و تخصص معماری سازمانی در کشور دانست، بگونه ای که بر اساس ارزیابی نهادهای مرجع بین المللی در حوزه معماری سازمانی، جایگاه ایران به رده ۹ ام و بالاتر از بسیاری از کشورهای صنعتی رسیده بود. (سازمان فناوری اطلاعات ایران، ۱۳۹۴)

فرایند تدوین معماری سازمانی که در آغاز به عنوان الگویی برای برنامه ریزی فناوری اطلاعات ابداع شده بود، رفته رفته دامنه کاربرد وسیع تری می یابد و درحوزه هایی مانند مدل سازی، برنامه ریزی استراتژیک سازمانی و بهبود فرآیندهای کسب و کار نیز مورد استفاده قرار می گیرد. دراین پژوهش پس از معرفی کلیات و ادبیات معماری سازمانی، ارتباط میان چارچوبها، مراحل و دستاوردهای فرآیند معماری سازی با فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سازمانی، تشریح می گردد. سپس با بررسی تفصیلی موردی شرکت ملی حفاری ایران، نحوه همسوسازی پروژه معماری سازمانی با فرایند کلی تدوین استراتژی این شرکت تشریح شده و از این رهگذر الگویی برای همسوسازی و تلفیق فرایند معماری سازمانی با رویکرد «راهی به تعالی» پیشنهاد می گردد (کرمی، ۱۳۹۲)

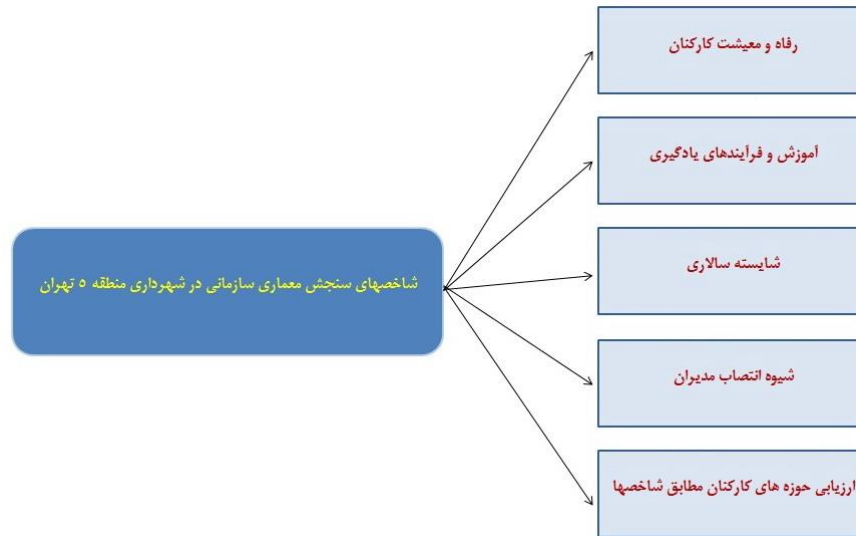
#### • پرسشها و فرضیه های پژوهش:

پرسشی که مطرح میشود عبارتست از: " آیا معماری سازمانی می تواند با بهبود عملکرد و جنبه های مختلف آن در بین کارکنان شهرداری منطقه ۵ رابطه داشته باشد؟" و اگر چنین است، نوع این رابطه چگونه است؟ در نتیجه، با توجه به این مباحث به سوالات پژوهش خواهیم رسید مبنی بر اینکه:

- چه روشهایی با توجه به ماموریت معاونت توسعه نیروی انسانی مناسب تر است؟
- نگرش کارکنان به مولفه ها و اجزاء چارچوب چگونه است؟
- مولفه های موثر در معماری سازمانی کدامند؟

در راستای سوالات طرح شده، اهداف این تحقیق عبارتند از: سنجش اثر بخشی معماری سازمانی، فراهم شدن امکان کنترل و هدایت موثر سازمان، شناسایی عوامل موثر بر معماری سازمان، ارتقاء سطح آماری منطقه، ورود و خروج منظم پرسنل، ارتقا و بهبود وضعیت معیشت و رفاه، تسریع در صدور احکام کارگزینی.

مدل مفهومی برگرفته از مبانی نظری تحقیق:



شکل ۲- مدل مفهومی فرضیه های تحقیق

این مدل با استفاده از ادبیات موضوع، راهبردها و خط مشی سازمانی تدوین شده است. عموماً برای پیاده سازی کاربردی از چارچوب یا مدل ثابت استفاده نمیشود و با توجه به شرایط، فرهنگ و روابط سازمانی مدل‌های نظری ویرایش شده، متناسب با اهداف تعیین شده ترسیم و بکار گرفته میشود.

روش تحقیق :

الف- روش گردآوری اطلاعات:

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده و نظر به این موضوع که محقق قصد دارد وضعیت موجود را بیان کند، روش و ماهیت تحقیق توصیفی - استنتاجی می باشد. در این پژوهش برای نمونه گیری و طبقه بندی تصادفی از روش جدول مورگان استفاده می کنیم. ابزار اصلی پرسشنامه است که بصورت میدانی مورد پیمایش قرار میگیرد. به منظور تکمیل مبانی نظری، کلیات و مفاهیم تحقیق از روش کتابخانه ای استفاده میشود. در این پژوهش برای نمونه گیری و طبقه بندی تصادفی از روش جدول مورگان استفاده می کنیم و معاونتهای شهرداری را بصورت خوشه ای و نمودار درختی ترسیم کرده و از زیرشاخه های هر کدام از معاونتها و زیربخش های آنها تعداد تصادفی پرسنل انتخاب نمودیم. در بخش اول پس از طراحی پرسشنامه و انجام آزمونهای روایی، برای جمع آوری داده های تحقیق از روش میدانی و بصورت پیمایشی بهره می گیریم.

ب- جامعه آماری:

در این مقاله، با عنایت به اینکه نتایج آن می تواند مورد استفاده مدیران و تصمیم گیران معاونت توسعه نیروی انسانی شهرداری منطقه ۵ در برنامه ریزی و تدوین مجدد ساختار قرارگیرد، جامعه آماری را تمام کارکنان رسمی شهرداری منطقه ۵ تهران در نظر گرفته و بعنوان نمونه آماری حوزه معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری منطقه ۵، مورد بررسی قرار دادیم. نمونه آماری، کارکنانی هستند در سه حوزه برنامه ریزی، منابع انسانی، مالی و اقتصاد شهری از جامعه آماری ذکر شده فعالیت میکنند. مطابق جدول مورگان تعداد کل کارکنان هر سه حوزه ۸۸ نفر بوده ( دارای ارتباط مستقیم با معماری سازمانی) و نمونه های آماری شامل ۷۷ نفر از پرسنل رسمی منطقه ۵ است که ۱۸ نفر در حوزه برنامه ریزی- ۲۵ نفر در حوزه منابع



انسانی و ۴۱ نفر در حوزه مالی مشغول به خدمت هستند که بر اساس جدول مورگان به ترتیب ۱۷،۲۴ و ۳۶ نمونه بطور تصادفی و در دسترس انتخاب می شوند.

#### • فرضیات تحقیق:

- رفاه و معیشت کارکنان پس از شکل گیری معاونت توسعه در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است
- آموزش کارکنان و فرایندهای یادگیری با کیفیت بالاتری انجام می شود
- ساختار جدید معاونت منابع انسانی و تفکیک آن در مسیر شایسته سالاری گام موثری برداشته است
- شیوه انتصاب مدیران در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است.
- ارزیابی حوزه های کارکنان بر طبق شاخصها انجام می گیرد.

#### ج- روش تجزیه تحلیل داده ها:

روش تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق با استفاده از نرم افزار (SPSS) صورت پذیرفته است که شامل جداول فراوانی، نمودارهای ساده، نمودارهای دوبعدی می باشد. برای آزمون فرضیه ها از آزمون T و آزمون آلفا کرونباخ برای بررسی پایایی تحقیق استفاده میشود. در پیش فرض برنامه را با ۹۵٪ اطمینان و ۵٪ خطا تنظیم می کنیم. روایی تحقیق از بکارگیری پرسشنامه استاندارد بر اساس روش قضاوتی حاصل میگردد. در این بخش، به روش تحقیق، جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری، ابزارهای پژوهش (چگونگی بررسی روایی و پایایی ابزارها) و روشهای تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته می شود (مقالات غیر پژوهشی از این چارچوب مستثنی هستند).

#### • یافته های پژوهش:

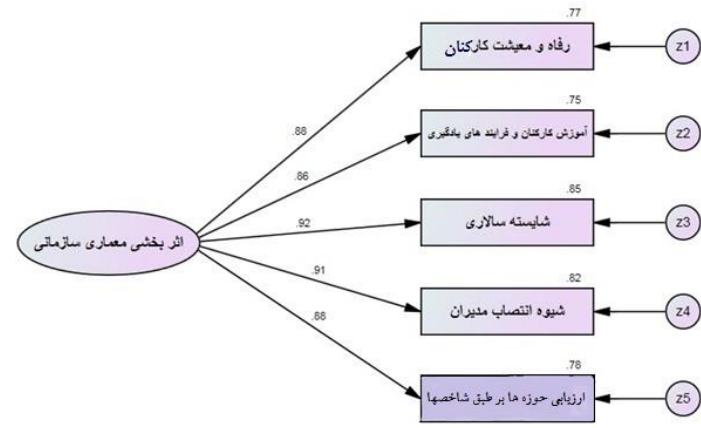
تجزیه تحلیل آماری در این مقاله؛ شامل دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی است. با تجزیه تحلیل سئوالات عمومی در بخش آمار توصیفی؛ از نظر پاسخ دهندگان در خصوص جامعه آماری اطلاعات مفیدی را کسب کردیم و در بخش آماری استنباطی نتایج حاصل شده از تجزیه تحلیل پرسشها- فرضیه ها و آزمونها بدست آمد که به اختصار اشاره میشود:

#### • آمار توصیفی:

توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آنست که: ۶،۵ درصد از پاسخگویان میزان تحصیلات خود را دیپلم و پایین تر، ۱۳ درصد کاردانی، ۵۸،۴ درصد کارشناسی و ۲۰،۸ درصد کارشناسی ارشد و ۱،۳ درصد نیز میزان تحصیلات خود را دکترای تخصصی گزارش نموده اند. توزیع فراوانی واحد فعالیت پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آنست که: ۲۴ نفر معادل ۳۱،۲ درصد از پاسخگویان در واحد توسعه منابع انسانی، ۳۶ نفر معادل ۴۶،۸ درصد در واحد مالی و اقتصاد شهری و ۱۷ نفر معادل ۲۲،۱ درصد نیز واحد فعالیت خود را واحد هماهنگی و برنامه ریزی گزارش نموده اند.







شکل ۳- مدل عاملی تأییدی مرتبه اول - بررسی میزان همبستگی و تبیین میزان اثربخشی معماری سازمانی با ۵ متغیر

جدول وزن های رگرسیونی

وضعیت شاخص	مقادیر استاندارد	نقاط بحرانی	سطح معناداری
رفاه و معیشت کارکنان	۱	۴۴	۴۴
آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری	۰٫۹۶	۱۰٫۵۷	۰٫۰۰۰۱
شایسته سالاری	۱٫۱۳	۱۲٫۲۲	۰٫۰۰۰۱
شیوه انتصاب مدیران	۱٫۶۰	۱۱٫۷۹	۰٫۰۰۰۱
ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها	۱٫۰۷	۱۱٫۰۲	۰٫۰۰۰۱

جدول ۳- وزنه های رگرسیونی

مدل فوق نشان می دهد که:

میزان همبستگی مولفه رفاه و معیشت کارکنان ۰/۸۸ و ضریب تعیین آن برابر با ۰/۷۷ می باشد.  
 میزان همبستگی مولفه آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری ۰/۸۶ و ضریب تعیین آن برابر با ۰/۷۵ می باشد.  
 میزان همبستگی مولفه شایسته سالاری ۰/۹۲ و ضریب تعیین آن برابر با ۰/۸۵ می باشد.  
 میزان همبستگی مولفه شیوه انتصاب مدیران ۰/۹۱ و ضریب تعیین آن برابر با ۰/۸۲ می باشد.  
 میزان همبستگی مولفه ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها ۰/۸۸ و ضریب تعیین آن برابر با ۰/۷۸ می باشد.

شاخص های ارزیابی کلیت مدل

وضعیت شاخص	CMIN/DF	CFI	PCFI	RMSEA
حد مطلوب	کوچکتر از ۵	بزرگتر از ۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۵۰	کوچکتر از ۰/۰۸
وضعیت گزارش شده	۲/۴۱	۰/۹۸	۰/۴۹	۰/۰۷
بعد از اصلاح مدل	۴۴	۴۴	۴۴	۴۴
کلیت مدل	مدل مطلوب است			

جدول ۴- شاخصهای ارزیابی کلیت مدل

با توجه به ضرایب تعیین فوق میتوان چنین استنباط نمود که: به ترتیب مهمترین عوامل تبیین کننده میزان اثر بخشی معماری سازمانی عبارتند از:

۱. شایسته سالاری
۲. شیوه انتصاب مدیران
۳. ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها



۴. رفاه و معیشت کارکنان

۵. آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری

شاخصهای ارزیابی کیفیت مدل نیز نشان داده است که؛ وضعیت شاخصهای بدی برازش مدل (RMSEA و CMIN/DF) و شاخصهای خوبی برازش مدل (CFI و PCFI) در حد مطلوب و استاندارد مدل می باشد و نیازی به اصلاح مدل نمی باشد. کلیه مقادیر سطوح معناداری (P-Value) در خروجی وزن های رگرسیونی از ۰/۰۵ کوچکتر است که بیانگر آنست که: کلیه ضرایب همبستگی بین متغیر های آشکار و متغیر پنهان در مدل فوق دارای تفاوت معناداری می باشد.

یافته های جانبی:

نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داده است که: جز در متغیر های شیوه انتصاب مدیران، ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها و شایسته سالاری در متغیر های رفاه و معیشت کارگران، آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری شاهد تفاوت معناداری در میانگین پاسخ های پرسنل واحد های مختلف مشاهده می شود. در متغیر رفاه و معیشت کارگران به ترتیب پرسنل واحد توسعه منابع انسانی، مالی و اقتصاد شهری و هماهنگی و برنامه ریزی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده و در بحث آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری به ترتیب پرسنل واحد های مالی و اقتصاد شهری، هماهنگی و برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده اند.

آزمون تحلیل واریانس برای بررسی وضعیت متغیر های پژوهش با واحد فعالیت پرسنل

آزمون تحلیل واریانس (رفاه و معیشت کارکنان)						
متغیر	میانگین	تحرک معیار	مقدار F	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
واحد فعالیت	توسعه منابع انسانی	۳,۸۹	۰,۷۰	۴,۳۲	۰,۰۱	دارای تفاوت معنادار
	مالی و اقتصاد شهری	۳,۷۳	۱,۰۱			
	هماهنگی و برنامه ریزی	۳,۱۱	۰,۶۳			
آزمون تحلیل واریانس (آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری)						
متغیر	میانگین	تحرک معیار	مقدار F	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
واحد فعالیت	توسعه منابع انسانی	۳,۰۹	۰,۶۷	۳,۵۵	۰,۰۳	دارای تفاوت معنادار
	مالی و اقتصاد شهری	۳,۶۵	۰,۹۵			
	هماهنگی و برنامه ریزی	۳,۴۱	۰,۷۵			
آزمون تحلیل واریانس (شایسته سالاری)						
متغیر	میانگین	تحرک معیار	مقدار F	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
واحد فعالیت	توسعه منابع انسانی	۳	۰,۸۲	۴,۷۴	۰,۰۷	عدم تفاوت معنادار
	مالی و اقتصاد شهری	۳,۷۰	۱,۰			
	هماهنگی و برنامه ریزی	۳,۲۹	۰,۷۱			
آزمون تحلیل واریانس (شیوه انتصاب مدیران)						
متغیر	میانگین	تحرک معیار	مقدار F	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
واحد فعالیت	توسعه منابع انسانی	۳,۵۷	۰,۸۹	۰,۷۸	۰,۴۵	عدم تفاوت معنادار
	مالی و اقتصاد شهری	۳,۶۱	۱,۷۷			
	هماهنگی و برنامه ریزی	۳,۷۵	۰,۷۲			
آزمون تحلیل واریانس (ارزیابی حوزه های اساسی شاخصها)						
متغیر	میانگین	تحرک معیار	مقدار F	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
واحد فعالیت	توسعه منابع انسانی	۳,۰۴	۰,۹۰	۱,۴۴	۰,۲۳	عدم تفاوت معنادار
	مالی و اقتصاد شهری	۳,۸۷	۱,۰۵			
	هماهنگی و برنامه ریزی	۳,۵۲	۰,۷۷			

جدول ۵- آزمون تحلیل واریانس برای بررسی موقعیت متغیرها/واحد فعالیت

• آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق:

با توجه به مقدار آلفا در متغیرهای فوق چون این مقدار از سطح ۰/۷۰ بالاتر می باشد، نشان میدهد که گویه های ابزار تحقیق ما (پرسشنامه) از همبستگی درونی بالایی برخوردارند و بیانگر این است که: ابزار تحقیق ما از پایایی مناسبی برخوردار می باشد و آنچه را که در صدد سنجش آن بوده ایم، سنجیده است.

آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

مقدار آلفا	متغیر مورد بررسی
۰/۸۲	رفاه و معیشت کارکنان
۰/۸۶	آموزش کارکنان و فرایندهای یادگیری
۰/۸۳	شایسته سالاری
۰/۹۳	شیوه انتصاب مدیران
۰/۹۳	ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها
۰/۹۷	کل

#### جدول ۶- آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

#### • بحث و نتیجه گیری:

همانگونه که در قسمت اول آمار توصیفی اشاره شد؛ جدولهای توزیع فراوانی بدست آمده از پیمایش پرسشنامه های میدانی، اطلاعات ارزشمندی در خصوص جامعه آماری حاصل کرد و میانگین های اکتسابی در متغیرهای پژوهش، کلیه متغیرها از حد متوسط جامعه (۳) بیشتر بدست آمده است و میانگینی بالاتر از حد متوسط جامعه بخود اختصاص داده که به ترتیب از کمترین تا بیشترین میانگین مربوط به:

۱. ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها
۲. آموزش کارکنان و فرایندهای یادگیری
۳. شایسته سالاری
۴. رفاه و معیشت کارکنان
۵. شیوه انتصاب مدیران

#### ▪ نتایج آمار استنباطی:

این پژوهش در پاسخ به ۵ فرضیه صورت پذیرفته است:

۱. رفاه و معیشت کارکنان پس از شکل گیری معاونت توسعه در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است.
۲. آموزش کارکنان و فرایندهای یادگیری با کیفیت بالاتری انجام می شود.
۳. شایسته سالاری در منطقه برپا شده است.
۴. شیوه انتصاب مدیران در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است.
۵. ارزیابی حوزه ها بر طبق شاخص ها انجام می گیرد.

#### ✓ نتیجه فرضیه اول:

" رفاه و معیشت کارکنان پس از شکل گیری معاونت توسعه در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است " این فرضیه تأیید شده است. با توجه به آزمون تی تک نمونه ای که برای بررسی این فرضیه استفاده شده است، رفاه و معیشت کارکنان پس از شکل گیری معاونت توسعه در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است. جدول آمار توصیفی فوق نشان می دهد که



میانگین اکتسابی نمونه برابر با  $3/64$  می باشد که از میانگین جامعه ( $3$ ) با اختلاف  $0/64$  بالاتر از حد متوسط گزارش شده است.

✓ نتیجه فرضیه دوم:

" آموزش کارکنان و فرایندهای یادگیری با کیفیت بالاتری انجام می شود." این فرضیه تأیید شده است. با توجه به آزمون تی تک نمونه ای که برای بررسی این فرضیه استفاده شده است، آموزش کارکنان و فرایندهای یادگیری با کیفیت بالاتری انجام می شود. جدول آمار توصیفی فوق نشان می دهد که میانگین اکتسابی نمونه برابر با  $3/74$  می باشد که از میانگین جامعه ( $3$ ) با اختلاف  $0/74$  بالاتر از حد متوسط گزارش شده است.

Archive of SID



## نتیجه فرضیه سوم: ✓

" ساختار جدید معاونت منابع انسانی و تفکیک آن در مسیر شایسته‌سالی گام موثری برداشته است " این فرضیه تأیید شده است. با توجه به آزمون تی تک نمونه ای که برای بررسی این فرضیه استفاده شده است، شایسته‌سالی در منطقه برپا شده است. جدول آمار توصیفی فوق نشان می دهد که میانگین اکتسابی نمونه برابر با ۳/۷۰ می باشد که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۷۰ بالاتر از حد متوسط گزارش شده است.

## نتیجه فرضیه چهارم: ✓

" شیوه انتصاب مدیران در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است " این فرضیه تأیید شده است. با توجه به آزمون تی تک نمونه ای که برای بررسی این فرضیه استفاده شده است، شیوه انتصاب مدیران در وضعیت مطلوبتری قرار گرفته است. جدول آمار توصیفی فوق نشان می دهد که میانگین اکتسابی نمونه برابر با ۳/۵۱ می باشد که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۵۱ بالاتر از حد متوسط گزارش شده است.

## نتیجه فرضیه پنجم: ✓

" ارزیابی حوزه ها بر طبق شاخصها انجام می گیرد " این فرضیه تأیید شده است. با توجه به آزمون تی تک نمونه ای که برای بررسی این فرضیه استفاده شده است، ارزیابی حوزه ها بر طبق شاخصها انجام می گیرد. جدول آمار توصیفی فوق نشان می دهد که میانگین اکتسابی نمونه برابر با ۳/۵۸ می باشد که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۵۸ بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. نتایج مدل عملی تأییدی مرتبه اول در این پژوهش نشان داده است که: به ترتیب مهمترین عوامل تبیین کننده میزان اثر بخشی معماری سازمانی عبارتند از:

۱. شایسته‌سالی
۲. شیوه انتصاب مدیران
۳. ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها
۴. رفاه و معیشت کارکنان
۵. آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری

با توجه به یافته های جانبی پژوهش و نتایج آزمون تحلیل واریانس برای بررسی وضعیت متغیر های پژوهش با واحد فعالیت پرسنل نیز می توان استنباط نمود که: جز در متغیر های شیوه انتصاب مدیران، ارزیابی حوزه ها بر اساس شاخصها و شایسته‌سالی در متغیر های رفاه و معیشت کارکنان، آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری شاهد تفاوت معناداری در میانگین پاسخ های پرسنل واحد های مختلف مشاهده می شود. در متغیر رفاه و معیشت کارکنان به ترتیب پرسنل واحد توسعه منابع انسانی، مالی و اقتصاد شهری و هماهنگی و برنامه ریزی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده و در بحث آموزش کارکنان و فرایند های یادگیری به ترتیب پرسنل واحد های مالی و اقتصاد شهری، هماهنگی و برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده اند.

## منابع:

- ۱- ابطحی، حسین، ۱۳۸۹. مدیریت منابع انسانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ویرایش اول، چاپ هفتم، تهران.
- ۲- استیفی پی رابینز، ۱۳۷۳. رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، نوبهار، چاپ اول، تهران.
- ۳- امید، م. (۱۳۸۷). طراحی نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور آموزش کارگزاران خصوصی بیمه کشاورزی ایران. رساله دکتری واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.



- ۴- جواد پور، روح اله، ۱۳۸۵، ارزیابی کارایی معماری شهر الکترونیکی با استفاده از شبکه های پتری رنگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- ۵- دسترنج، نسربین، ۱۳۸۹. ارائه مدل مفهومی معماری فناوری اطلاعات سازمانی برای سازمانهای مشتری محور، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت - فناوری اطلاعات، دانشگاه الزهرا.
- ۶- دلاور، علی، ۱۳۹۳. مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی؛ نشر رشد، تهران.
- ۷- رمضانیان، محمدرحیم، پور بخش، سیدحامد، ۱۳۸۶. ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند، ماهنامه تدبیر شماره ۱۸۷..
- ۸- ساعتچی، محمود. کامکاری؛ کامبیزعسکریان، مهناز، ۱۳۸۹. آزمونهای روان شناختی، نشر ویرایش، تهران.
- ۹- صمدی اوانسر، عسگر، ۱۳۸۴. مقدمه ای بر معماری سازمان (ویژه مدیران) تهران: شورای عالی اطلاع رسانی.
- ۱۰- عباس پور، عباس، ۱۳۸۲. مدیریت منابع انسانی پیشرفته، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، تهران.
- ۱۱- کرمی، رضا، دقایقی، علی، ۱۳۹۳. نقش معماری سازمانی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، مطالعه موردی شرکت ملی حفاری ایران، تهران.
- ۱۲- کرمی سرخه چقایی، فریبا، ۱۳۹۰، بررسی و مقایسه روشهای ارزیابی و تحلیل معماری سازمانی، اولین همایش منطقه ای رویکردهای نوین در مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات، تهران.
- ۱۳- میرزایی، خلیل، ۱۳۸۸. کتاب پژوهش، پژوهشگری و پژوهشنامه نویسی، نشر: جامعه شناسان، تهران.
- ۱۸- نادری، عزت ا...، سیف نراقی، مریم، ۱۳۹۱. روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، نشر ارسباران، تهران.

#### منابع لاتین:

- ۱- Anne laokin, " Gartners Century Architecture Process and frame work help meet ۲۱۵ st. Challenges", ۲۰۰۵ Gartner, ID Number : G۰۰۱۳۳۱۳۲.
- ۲- Blinkered, Borosk. Dyer. (۱۹۹۶). Key competencies for a transformed. . Human resource organization: Results Of a field study, Human. Resource management. ۳۵, ۳۸۳-۴۰۳.
- ۳- Cronbach, L. J. (۱۹۵۱). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. ۱۶, ۲۹۷-۳۳۴.
- ۴- Diener, E , Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (۱۹۸۵). The satisfaction with life scale. Journal of Personality Assessment, ۴۹, ۷۱-۷۵ .
- ۵- Enterprise architecture development Tool-Kit v ۳.۰. National association of state chief information officer , ۸۲-۱۲۶.
- ۶- Green P.C. (۱۹۹۹). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: yossey – Bass. Competency modelling ۳۵
- ۷- Lee, Feng-Hui; Lee, Tzai-Zang; Wu, Wann-Yih; (۲۰۱۰), the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel



industry in Taiwan; The International Journal of Human Resource Management, ۲۱: ۹, ۱۳۵۱-۱۳۷۲.

۸- Lee, K. & Allen, N. J. (۲۰۰۲). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognition. Journal of Applied Psychology, ۸۷: ۱۳۱-۱۴۲.

۹- Lord, F. M. & Novick, M. R. (۱۹۶۸). Statistical theories of mental test scores. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.

۱۰- Mayer's. (۱۹۹۶). Competencies and organizational success.

۱۱- Schekkerman Jaap, How to survive in the jungle of Enterprise Architecture Frameworks, published January ۲۰۰۴.

۱۲- Roger sessions, "A comparison of the top four enterprise – Architecture Methodologies", msdn, may ۲۰۰۷.

۱۳- Roger Sessions , Controlling Complexity in Enterprise Architectures , Object watch Inc , june ۲۰۰۷.

۱۴- Zachman ,John, "A Framework for Information Systems Architecture" , ۱۹۸۷ , IBM Systems Journal, vol۲۶

۱۵- zechman, J. ۱۹۹۹ "A framework for information systems architecture", IBM Systems Journal, VOL ۳۸, NOS۲&۳, ۱۹۹۹.

منابع اینترنتی :

<http://region۵.tehran.ir/>

وب سایت شهرداری منطقه ۵

<http://itc.ir/Default.aspx?tabid=۴۵۳&language=fa-IR>

[soea.sbu.ac.ir](http://soea.sbu.ac.ir)

وب سایت سازمان فناوری اطلاعات ایران

<http://www.enterprise-architecture.info>

<http://www.irantahgig.ir/>