

## تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل کلیدی شرکت‌های دولتی با استفاده از الگوی معماری منابع انسانی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶

علی مخصوصی<sup>۱</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۳</sup>، مجید جهانگیرفرد<sup>۴</sup>

از صفحه ۲۱۰ تا ۲۳۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل شرکت‌های دولتی با استفاده از الگوی معماری منابع انسانی است. پس از مطالعه مبانی نظری، الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل برای انجام پژوهش انتخاب شد. روش پژوهش از نوع آمیخته کیفی (مرحله اول) و کمی (مرحله نهایی) می‌باشد. در بخش نخست این پژوهش از خبرگان دانشگاهی و اجرایی (شرکت بیمه ایران) به‌عنوان جامعه آماری استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی برای انتخاب مناسب‌ترین افراد صاحب‌نظر دانشگاهی و اجرایی (۱۸ نفر) به‌کار گرفته شد. جامعه آماری پژوهش متشکل از کارکنان و مدیران واحدهای ستادی و شعب شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران بود که برای آزمون الگوی پیشنهادی با توجه به کمی بودن این مرحله از روش توصیفی-پیمایشی و نمونه‌گیری از نوع تصادفی-طبقه‌ای، استفاده شد؛ سپس پرسش‌نامه‌های استاندارد الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل میان مدیران و کارشناسان، در حوزه‌های چهارگانه مشاغل ماتریس معماری (۱۲۱ نفر) توزیع شدند. با توجه به نتایج، الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل به‌طور قابل قبولی توانسته است نحوه توزیع انواع مشاغل و کارکنان را در شرکت بیمه ایران بر حسب انواع حالت‌های همکاری توضیح دهد.

### کلمات کلیدی

الگوهای مدیریت منابع انسانی، معماری منابع انسانی، منحصر به فردی منابع انسانی، ارزش راهبردی منابع انسانی.

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

Makhsousi1979@yahoo.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره) (واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی)، تهران (فیروزکوه)،

ایران، (رایانامه نویسنده مسئول): asnagavi@yahoo.com

۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره) (واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی)، تهران (فیروزکوه)،

ایران، Sad.tsau@gmail.com

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران، Dr.jahangirfard@gmail.com

## مقدمه

شباهت‌ها و تفاوت‌های سازمان‌ها در بخش‌های مختلف به‌ویژه دولتی و غیردولتی می‌تواند متأثر از ویژگی‌های متفاوت اداری در این بخش‌ها بوده و بر خصوصیات الگوی معماری منابع انسانی و تفاوت‌های مشاهده شده مؤثر باشد. همهٔ سازمان‌ها چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی دارای ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و رسمی، نمودار سازمانی، اهداف روشن و از پیش تعیین شده، قوانین و مقررات تدوین شده، برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف، نظام‌های ارزیابی عملکرد، سازماندهی موقعیت‌های درونی سازمان برای تحقق اهداف و نظایر آن هستند. بنابراین اگرچه دو بخش عمومی و غیردولتی در زمینه‌هایی همچون؛ انگیزهٔ به‌دست آوردن سود، محصول انحصاری یا نیمه‌انحصاری، نحوهٔ فعالیت در چارچوب قانون و مقررات، چگونگی عملکرد و رفتار سازمان‌ها، عامل سیاست، حجم و وسعت قلمرو، نوع رهبری و ویژگی‌های لازم برای رهبران، دارای تفاوت‌های مهمی هستند اما شباهت‌هایی هم دارند به‌گونه‌ای که می‌توان گفت بخش عمومی در بعضی از مواقع مانند بخش خصوصی به کارهای تجاری و تولیدی مانند فعالیت‌های شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و بیمه‌ها می‌پردازد. از طرف دیگر بخش خصوصی نیز در بعضی از موارد به عملیات غیر تجاری می‌پردازد مانند مطالعات علمی و بررسی‌های اجتماعی یا امور خیریه که حداقل در کوتاه‌مدت سودآور نیستند؛ اما مسأله این است که هر دو بخش به موضوع بهره‌وری و مدیریت منابع انسانی توجه خاصی دارند.

یکی از حوزه‌های مورد توجه در همهٔ این سازمان‌ها موضوع تعهد و وفاداری کارکنان و تشریح چگونگی شکل‌گیری این پدیده است. پژوهشگران، مدیران و اداره‌کنندگان سازمان‌ها خواه سازمان‌های عمومی و خصوصی، سازمان‌های تولیدی و خدماتی یا سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی به موضوع تعهد سازمانی منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن علاقه‌مند هستند زیرا بر پایهٔ پژوهش‌های صورت گرفته این موضوعی است که می‌تواند بر بهره‌وری سازمان تأثیر به‌سزایی بگذارد؛ بدین منظور مطالعهٔ انواع تعهد سازمانی، الگوها و چگونگی ارزیابی و مقایسهٔ آن‌ها با یک‌دیگر می‌تواند برای محققان و مشاوران سازمان و مدیریت و مدیران اجرایی جذاب تلقی شود. البته بر پایهٔ پژوهش‌های صورت گرفته احتمالاً انواع و میزان تعهد کارکنان در دو بخش دارای تفاوت‌های مهمی نیز می‌باشد؛ در نتیجه برای مطالعهٔ دقیق‌تر انواع تعهد سازمانی و ارزیابی وضعیت آن‌ها ابتدا باید نوعی معیار تفکیک و طبقه‌بندی و سنجش را مد نظر قرار داد. البته این

گونه معیارها می‌توانند بسیار متنوع باشند ولی از جمله الگوهای مطرح طبقه‌بندی همان الگوهایی هستند که تحت عنوان الگوهای معماری سازمانی از آن‌ها یاد می‌شود.

معماری سازمانی<sup>۱</sup> رویکردی نسبتاً جدید است که می‌تواند موارد مذکور را از حالتی غیر-ملموس و مبهم خارج ساخته و در قالب مستندهای فنی و روشن به تصویر بکشد. در واقع هر جا که نیاز به طراحی موجودیت یا نظام باشد که ابعاد یا پیچیدگی آن از یک حد معمول فراتر رفته یا نیازمندی‌های خاصی را تحمل نماید، نگرش ویژه و همه‌جانبه‌ای را لازم خواهد داشت که در اصطلاح به آن «معماری» گفته می‌شود. معماری سازمانی یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و اطلاعات مورد نیاز سازمان و فناوری‌های لازم برای پشتیبانی از آن‌ها را تشریح کرده و فرایند گذار برای پیاده‌سازی هر گونه فناوری یا الگوی سازمانی را تعریف می‌کند. معماری سازمانی خود به چند نوع معماری تقسیم می‌شود که این معماری‌ها عبارتند از: معماری اطلاعات، معماری منابع انسانی و معماری سنجشی. معماری منابع انسانی<sup>۲</sup> یعنی توصیفی فنی و دقیق و یکپارچه از نظام منابع انسانی شامل؛ ساختار، اجزا، ارتباط میان اجزا، اصول و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل آن در گذر زمان (قاسمی و دیگران، ۱۳۸۸).

برای طراحی الگوی معماری در هر زمینه و هر سازمانی از جمله مؤسسه‌های دولتی باید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این مفهوم را شناسایی کرد. از میان الگوهای معماری سازمانی، یکی از مرتبط‌ترین الگوهای طبقه‌بندی، الگوی معماری منابع انسانی است. شاید بتوانیم مسأله اصلی مورد بررسی را این‌گونه مطرح کنیم که با استناد به یک معماری نوین شبیه به الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل بتوانیم انواع دیگری از طبقه‌بندی را در بستر چنین الگویی شناسایی و معرفی کنیم. در راستای این هدف، الگوی معماری منابع انسانی می‌تواند مبنای خوبی برای نیل به مقصود فوق باشد؛ همچنین کارکردهای مختلف منابع انسانی نیز احتمالاً در ارتباط با انواع مختلف معماری منابع انسانی متفاوت خواهند بود و اثرات متفاوتی نیز خواهند داشت. برای نمونه در هر حوزه معماری منابع انسانی تعهد نسبت به یک مسئله یا مقوله ممکن است بالا باشد؛ از جمله در حالات دانش‌محورانه و شراکتی، تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان می‌تواند پایین‌تر و تعهد نسبت به شغل و حرفه بالاتر باشد. شاید هم ابعاد و گونه‌های دیگری در این الگو شناسایی شوند و ترتیبات و الزامات و پیامدهای خاصی بر هر مورد مترتب گردد.

<sup>۱</sup>.Enterprise Architecture

<sup>۲</sup>.Human Resource Architecture

بنابراین برای پژوهش بیش‌تر در مورد بحث معماری منابع انسانی باید نوع و ماهیت آن در همه بخش‌ها بازشناسایی شود؛ یکی از بسترهای این تفکیک و بازشناسی، بهره‌گیری از الگوی اولیه لپاک و اسنل در بخش عمومی است که پیش‌تر بدان اشاره شد و در ادامه بیش‌تر راجع به آن بحث خواهیم کرد. به این ترتیب سؤالات اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به شرح زیر ارائه کرد؛ ابعاد مختلف الگوی معماری منابع انسانی کدام‌اند؟ چگونه می‌توان الگوی معماری منابع انسانی را در مؤسسه‌های بخش دولتی به کار گرفت و دسته‌بندی مشاغل صنعت بیمه با الگوی معماری منابع انسانی به چه صورت خواهد بود؟

**پیشینه پژوهش**



الف) داخلی

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

محقق سال	عنوان پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
سارا شاکری ۱۳۹۷	تأثیر تعهد کارکنان بر عملکرد شغلی آن‌ها بر اساس الگوی معماری منابع انسانی	سازمان شهرداری منطقه ۲ تهران	توصیفی - پیمایشی	تعهد کارکنان هر چهار گروه بر عملکرد شغلی آنان اثر مثبت دارد. تحلیل‌ها بیانگر آن است که بالاترین میزان تعهد سازمانی مربوط به کارکنان دانش‌محور و کم‌ترین میزان تعهد سازمانی در کارمندان شراکتی می‌باشد همچنین بیش‌ترین عملکرد شغلی در کارکنان دانش‌محور و کم‌ترین میزان عملکرد شغلی در کارکنان شراکتی است. کارکنان قراردادی و شراکتی دارای پایین‌ترین سطح تعهد بین کارکنان می‌باشند و مدیران می‌توانند با ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان قراردادی و آموزش‌های تخصصی و عمومی، فرصت‌هایی برای رشد و موفقیت آنان در سازمان ایجاد نمایند. همچنین با برنامه‌های تشویقی برای کارکنان شغل‌محور، میزان تعهد آنان نسبت به شغلشان را افزایش داده و میزان عملکرد آنان افزایش یابد و شرایطی فراهم شود که کارکنان دانش‌محور بتوانند به‌صورت داوطلبانه برای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند.
رضایی میرقائد ۱۳۹۶	الگوی معماری منابع انسانی دانش‌محور بر اساس بهره‌مندی از مزیت شبکه‌ها	شرکت‌های تام و ساپکو ایران خودرو	پیمایشی - توصیفی	مشاغل دانش‌محور دارای تراکم و هم‌گنی متوسط هستند ولی اعتماد درون‌گروهی و برون‌گروهی بالایی دارند. مشاغل قرار گرفته در گونه معماری شغل‌محور دارای تراکم، هم‌گنی و اعتماد درون‌گروهی بالایی هستند. در نهایت میان کارکنان موجود در گونه هم‌پیمانان نیز تراکم و هم‌گنی پایین و اعتماد برون‌گروهی بالا به‌دست آمد که با تشخیص ویژگی هر کدام از انواع معماری، مدیران قادر خواهند بود با آگاهی بیش‌تری برای کارکنان خود برنامه‌ریزی کنند. همچنین مشخص شد که در انواع مختلف شبکه باید کارکردها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مخصوص همان‌گونه استفاده شود تا به تسهیل دوجانبه‌گرایی در سازمان کمک نماید.
دلوی ۱۳۹۳	الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان	کارکنان شاغل در شرکت شاهسوند	توصیفی - پیمایشی	رابطه‌ی مثبت و مستقیمی بین ابعاد شش‌گانه‌ی الگوی معماری منابع انسانی با ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران وجود دارد. در نهایت، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ابعاد الگوی معماری منابع انسانی تأثیر به‌سزایی بر ارتقای ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران این شرکت داشته است.



## ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

محقق سال	عنوان پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
کوشکی چهرمی ۱۳۹۳	الگوی هم‌رديني نظام‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه یادگیری دو جانبه در سازمان	شرکت‌های دارویی	آمیخته	هدف اصلی از انجام این پژوهش شناسایی ابعاد الگوی یادگیری دوجانبه و ارائه راهکارهایی برای توسعه این الگو بود. برای توسعه الگو از دو مفهوم نظام‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه فکری استفاده شد؛ ۹ نظام مدیریت منابع انسانی و ۳ بُعد سرمایه فکری به‌عنوان مفاهیمی در نظر گرفته شدند که هم‌ردیفی آن‌ها با یادگیری دوجانبه‌گرا موجب توسعه این مفهوم در شرکت‌های دارویی می‌شود. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سه حوزه مفهومی یادگیری دوجانبه‌گرا، نظام‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه فکری برای اجماع و تأیید الگو، از تکنیک دلفی استفاده و با ۱۵۴ شاخص الگوی پژوهش نهایی شد؛ سپس ابعاد الگوی یادگیری دوجانبه با ۶ بُعد شناسایی شد و نحوه تعامل و هم‌ردیفی آن‌ها با دو مفهوم نظام‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه فکری نیز مشخص شد. بعد از انجام روش دلفی برای پاسخ‌گویی به فرضیات پژوهش از روش پژوهش آمیخته هم‌زمان استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل بخش کمی از نرم‌افزارهای آماری SPSS و MATLAB استفاده شد و از آزمون‌های آماری مقایسه میانگین نمونه‌های مستقل، تحلیل واریانس، آزمون‌های تعقیبی و رگرسیون چند متغیره و روش پیمایش استفاده شد. برای بخش کیفی پژوهش از نرم‌افزارهای MAXQDA و MATLAB و روش تحلیل محتوای قیاسی استفاده شد. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها و در مقایسه بین روش کیفی و کمی پژوهش ۸ شرکت مورد اختلاف واقع شدند که این ۸ شرکت دارویی در ۲۳ مفهوم با یک‌دیگر تفاوت داشتند.
اسماعیلی، سیدتقی، معمارزاده و حمیدی ۱۳۹۷	ارائه الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی	منابع کتابخانه‌ای مکتوب و خبرگان انتظامی که در حوزه مطالعات تعادل کار و زندگی فعالیت علمی و... پژوهش‌های انجام داده‌اند و افراد مرتبط در حوزه سیاست‌گذاری	روش کتاب‌خانه‌ای با ابزار فیش‌نویسی و پیمایش میدانی با ابزار مصاحبه	با توجه به نتایج پژوهش و بر حسب ترکیبی از منحصر به فردی و ارزش راهبردی افراد سازمان، چهار نوع تعادل در الگوی نهایی این پژوهش شناسایی شد. در این چهار تعادل، دو عامل تنوع و هزینه برنامه‌ها و همچنین گستره برنامه‌های تعادل نیز تعیین‌کننده برنامه‌های تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا بوده است. تعادل آرمانی، تعادل مستمر، تعادل مقطعی و تعادل نمایی چهار حالت تعادلی موجود در سازمان بر حسب معماری منابع انسانی را تشکیل می‌دهند.



(ب) خارجی

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های خارجی

محقق سال	عنوان پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
لپاک و اسنل (۲۰۱۶)	تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌تواند فرسودگی شغلی را تحت تأثیر قرار دهد	بیش از ۲۵۰۰ شرکت آمریکایی	روش‌های پژوهش ترکیبی و مشاهدات و مصاحبه‌های طولی	کارکنان دانشی، کلیدی‌ترین منابع انسانی یک سازمان محسوب می‌شوند زیرا به‌علت دارا بودن دانش ویژه و مورد نیاز سازمان و همین‌طور داشتن ارزش راهبردی از موقعیت ممتازی نسبت به بقیه شاغلین سازمان برخوردار هستند و نقش ویژه‌ای را در پیش‌برد اهداف و مأموریت‌های سازمانی ایفا می‌کنند؛ از این دیدگاه، الگوی توسعه و تقویت کارکنان دانشی منجر به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی خواهد شد، بنابراین مسئولیت مدیریت منابع انسانی در این زمینه عبارت است از؛ توسعه و آموزش‌های بلندمدت، توسعه و تقویت تعهد و وجدان کاری و افزایش تنوع پاداش‌ها برای حفظ و نگه‌داشت و به‌کارگیری مؤثر این دسته از کارکنان
جانث چپو (۲۰۱۰)	عوامل تشکیل‌دهنده معماری منابع انسانی در محیط کسب‌وکار استرالیایی‌ها	استرالیا	توصیفی- کاربردی دلفی	در مقاله‌ای که به روش دلفی و با اقتباس از الگوی آمریکایی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل در محیط کسب‌وکار استرالیایی‌ها انجام شد به این نتیجه دست‌یافتند که پنج عامل اثرگذار بر معماری منابع انسانی در محیط کسب‌وکار استرالیایی‌ها وجود دارند که شامل؛ تمرکز راهبردی سازمان، ساختار سازمان، رقابت‌پذیری صنعت، نوع صنعت و نوع کارکنان است که در الگوی آمریکایی دیده نشده‌اند.
کومبی (۲۰۱۰)	تفاوت‌ها و تشابهاتی میان چهار حالت منابع انسانی بر اساس ویژگی‌های سازمان دو جانبه‌گرا	چهار شرکت بزرگ آمریکایی	توصیفی- پیمایشی (مصاحبه و توزیع پرسشنامه)	کومبی از دانشگاه توونت، به بررسی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط که دارای ویژگی‌های سازمان دو جانبه‌گرا بودند پرداخت. سوال اساسی پژوهش وی این بود که «چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی میان چهار نوع منابع انسانی بر اساس ویژگی‌های سازمان دو جانبه‌گرا وجود دارد؟» این پژوهش در میان چهار شرکت بزرگ آمریکایی و از طریق مصاحبه و توزیع پرسش‌نامه با مدیران منابع انسانی این شرکت‌ها انجام گرفت. نتیجه پژوهشات او به این یافته منجر شد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی از طریق دو جانبه‌گرایی ساختاری و زمینه‌ای و همین‌طور اجتماعی‌سازی، منجر به نوآوری و خلق دانش درون سازمان می‌شود.
کانگ و همکاران (۲۰۰۳)	توسعه ادبیات یادگیری دو جانبه‌گرا	دانشگاه کرنل	توصیفی- پیمایشی	با الهام از الگو لپاک واسنل به توسعه ادبیات یادگیری دو جانبه‌گرا در الگوی معماری پرداختند. آن‌ها با معرفی دو نوع معماری کارآفرینانه و همکاری-گونه، به تبیین نحوه ارتباط مشاغل هم‌پیمان و مشاغل بهره‌ور (سنتی) با مشاغل دانشی سازمان پرداختند. براساس پژوهش این محققین، معماری کارآفرینانه با هدایت دانش بیرونی به درون سازمان امکان بهره‌گیری از تجارب دیگران را فراهم می‌کند و معماری همکاری‌گونه، تأکید بر استفاده از دانش درون سازمان داشته و به نوعی دانش بومی سازمان را در اولویت قرار می‌دهد.

با توجه به مرور نظری و همین‌طور پیشینه پژوهش، در نهایت الگوی لپاک و اسنل به‌عنوان الگوی مفهومی برای بررسی و تجزیه و تحلیل بیش‌تر در میدان پژوهش ارائه می‌شود؛ به‌عبارت بهتر به‌منظور هر گونه تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی مدیریتی به‌ویژه در زمینه مشاغل فعال در شرکت‌های دولتی استفاده از الگوهای اولیه برای طبقه‌بندی آن‌ها ضرورت دارد؛ الگوی معماری منابع انسانی بر پایه دو ویژگی ارزش‌آفرینی و کمیابی منابع انسانی است و این کار را به سادگی انجام می‌دهد. البته این محورها می‌توانند مبنای دسته‌بندی‌های دیگری از جمله تعادل کار و زندگی یا دیگر هم‌ردیفی‌ها و روابط نیز قرار گیرند یا از دیگر الگوها هم استفاده شود اما به‌دلیل انطباق بهتر در این پژوهش برای گروه‌بندی مشاغل به چهار دسته اصلی، از این الگو بهره‌برداری می‌شود. نیاز به طراحی الگوی اولیه و وجود طبقه‌بندی انواع حالت‌های استخدامی و منابع انسانی در الگوی لپاک و اسنل، محقق را بر آن داشته که طراحی الگوی خود را بر اساس الگوی شناخته شده لپاک و اسنل قرار بدهد. پژوهش‌های گذشته به‌ویژه در بخش داخلی کم‌تر این شیوه را مورد استفاده قرار داده است و در مورد تعهد سازمانی نیز تاکنون چنین الگویی به‌کار نرفته است؛ از سوی دیگر با مطالعه پژوهش‌های گذشته هیچ مورد خاصی از چنین پژوهشی پیرامون شرکت‌های بیمه‌ای مشاهده نشده است. در واقع شاید صنعت بیمه از جمله بخش‌های اجرایی باشد که در پژوهش‌های پیشین کم‌تر به آن پرداخته شده و به‌همین خاطر انجام پژوهش در حوزه بیمه‌ای دارای مزایای خاصی از جمله فقدان نمونه‌های مشابه می‌باشد. نکته دیگر در جمع‌بندی پیشینه این است که محققان معمولاً بیش‌تر در زمینه شرکت‌های بازرگانی و نظایر آن فعالیت داشته‌اند و به‌همین علت اگر پژوهش‌های دیگر از جمله پژوهش فعلی در زمینه سازمان‌های دولتی انجام شوند، احتمالاً نتایج دیگری هم حاصل شود.

### مبانی نظری

**معماری سازمانی:** معماری سازمانی<sup>۱</sup> رویکردی جامع و یک‌پارچه است که جنبه‌ها و عناصر مختلف سازمان (نظام) را با نگاهی مهندسی تفکیک و تحلیل می‌نماید و شامل مجموعه مستندات، الگوها، استانداردها، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی برای تحول از وضعیت موجود به وضعیت

<sup>۱</sup>.Enterprise Architecture





مطلوب با محوریت فناوری اطلاعات است که در قالب طرحی مشخص اجرا شده و سپس به صورت پایدار توسعه و به روزرسانی می‌شود. در واقع چارچوبی برای تبیین، هماهنگ‌سازی و همسوسازی کلیه فعالیت‌ها و عناصر سازمان برای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان است و تمام جنبه‌های سازمان نظیر کاربران، موقعیت جغرافیایی نظام‌ها، نحوه توزیع آن‌ها، فرایندهای حرفه‌ای، انگیزه کارها، راهبردها، مأموریت‌های سازمان و نظایر آن‌ها را در نظر می‌گیرد. در معماری سازمانی مؤلفه‌ها و ابعاد مختلفی وجود دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از؛ پیش‌رانه‌های معماری سازمانی به‌عنوان عامل تأثیرگذار و تعیین‌کننده محیطی سازمان، عناصر پایه معماری سازمانی به‌عنوان اجزا و مصالح اصلی تشکیل‌دهنده سازمان، محصولات معماری سازمانی به‌عنوان بیان‌کننده دیدگاه‌ها و خواسته‌های افراد و ذی‌نفعان سازمان و رفتار، وظایف و نظام کلی منابع انسانی (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۸۷-۸۶). معماری سازمانی ریشه در مدیریت راهبرد دارد و تحت تأثیر عوامل محیطی و درونی سازمان قرار می‌گیرد؛ به‌همین ترتیب تأثیرپذیری مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل و مؤلفه‌های معماری سازمانی از محیط را نیز می‌توان پیش‌بینی کرد.

**معماری منابع انسانی:** معماری منابع انسانی یکی از انواع سه‌گانه معماری سازمانی است؛ در هر سازمان مجموعه‌ای از متغیرها، علل و پیامدهای مرتبط به هم وجود دارند که بر کنترل رفتار انسان‌ها تأثیر می‌گذارند. برخی از این نتایج در سیاست‌های رسمی، برنامه‌ها یا رویه‌ها قرار دارند؛ اما بسیاری از آن‌ها بخش نانوخته‌ای از فرهنگ سازمان هستند. این مجموعه نتایج و متغیرهای مرتبط به هم که بر کنترل و جهت‌دهی رفتار منابع انسانی تأثیر می‌گذارند می‌توانند الگوی معماری منابع انسانی سازمان نامیده شوند (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۸۱). معماری منابع انسانی عبارت است از؛ تعیین وظایف منابع انسانی، طراحی نظام منابع انسانی و عرضه منابع انسانی به سازمان. به‌عبارت دیگر معماری منابع انسانی یعنی توصیفی فنی از نظام منابع انسانی شامل؛ ساختار، اجزا، ارتباط میان اجزا، اصول و قواعد حاکم بر طراحی آن و تکامل آن در گذر زمان. به‌نظر استانیوسکی (۲۰۰۳)، معماری منابع انسانی دارای سه عنصر اصلی است؛ وظیفه یا کارکرد منابع انسانی، موضوعات منابع انسانی و ابزار منابع انسانی؛ در تلفیق این سه عنصر، «معماری منابع انسانی عبارت است از یک ترکیب‌بندی از کارکرد، موضوعات و ابزار منابع انسانی که به‌سمت خلق و ارائه ارزش برای مشتریان، کارکنان، سهام‌داران و جامعه جهت‌گیری شده است.» (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۸۳).

در معماری منابع انسانی مفاهیمی چون «منبع‌محوری»، «شایستگی‌های اصلی»<sup>۱</sup>، «قابلیت‌های اصلی»، «یادگیری» و «دانش» مفاهیمی پرکاربرد و آشنا هستند طوری که با ترکیب همه آن‌ها، معماری منابع انسانی پدید می‌آید. در دیدگاه معماری منابع انسانی، افراد اهمیت راهبردی دارند و باید هم‌راستا با راهبرد سازمان، رفتارها و فعالیت‌های آن‌ها را نیز تنظیم نمود، افراد به‌عنوان سرمایه انسانی سازمان محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه‌گذاری قرار گیرند تا بتوانند شایستگی‌های کلیدی سازمان را به وجود آورند؛ کارکنان، منابع دانشی سازمان هستند و نوع رابطه آن‌ها با سازمان، بر مبنای ارزش‌آفرینی و دانش راهبردی و منحصر به فرد بودن آن‌ها تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، معماری منابع انسانی بر مفاهیمی چون «مدیریت راهبندی منابع انسانی»، «سرمایه انسانی»، «مدیریت دانش» و «معماری سازمانی» بنا شده است؛ نظریه‌های متنوعی برای پیش‌بینی معماری منابع انسانی بر اساس ویژگی‌های سرمایه انسانی تدوین شده است (لپاک و اسنل، ۱۹۹۹؛ ماتوسیک و هیل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). این نظریه‌ها پیشنهاد می‌دهند که معماری‌های منابع انسانی تابعی از ارزش و منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی، محیط سازمانی، ماهیت و نوع دانش هستند (بریانت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

**ارزش سرمایه سازمانی و منحصر به فرد بودن آن در روش استخدام:** بنا به نظر لپاک و اسنل (۱۹۹۹) ارزش سرمایه انسانی را می‌توان با توانایی آن در کمک به مزیت رقابتی و توانایی اصلی شرکت سنجید و منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی را میزان خاص بودن آن برای یک شرکت تعریف کرد. منحصر به شرکت بودن با توجه به دو بعد سرمایه انسانی و معماری منابع انسانی پیش‌بینی می‌شود (بریانت، ۲۰۰۹). بنا به نظر لپاک و اسنل (۱۹۹۸ و ۱۹۹۹) شرایط منحصر به فرد بودن و ارزش بالای سرمایه انسانی منجر به روش‌های استخدامی پرورش در داخل، روابط استخدامی سازمان‌محور و ترکیبات منابع انسانی تعهد محور می‌شوند. سرمایه انسانی دارای ارزش بالا که برای شرکت منحصر به فرد نباشد، منجر به منابع انسانی روش‌های استخدامی جذب از بیرون سازمان، روابط استخدامی هم‌زیستی و ترکیبات بازارمحور منابع انسانی می‌شود؛ هنگامی که سرمایه انسانی، ارزش و منحصر به فرد بودن پایینی داشته باشد. از نظر آن‌ها معماری

<sup>۱</sup>.Core Competencies

<sup>۲</sup>.Matusik & Hill

<sup>۳</sup>.Bryant



منابع انسانی شامل روش‌های استخدامی قراردادی، روش‌های استخدامی تعاملی و ترکیبات منابع انسانی سازگار محور می‌باشد. سرمایه انسانی که خیلی منحصر به فرد باشد اما ارزش بالایی نداشته باشد منجر به یک معماری منابع انسانی خواهد شد که شامل روش استخدامی اتحادی، رابطه استخدامی مشارکتی و ترکیب منابع انسانی مشارکتی می‌شود. آن‌ها پیشنهاد داده‌اند که برای هر روش استخدام یک رابطه استخدامی و یک ترکیب منابع انسانی متناسب وجود دارد که تمامی آن‌ها از منحصر به فردی و ارزش سرمایه انسانی تبعیت می‌کنند.

**الگوی لپاک و اسنل:** به اعتقاد لپاک و اسنل (۲۰۰۲، ۱۹۹۹) سرمایه انسانی کانون اصلی خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی سازمان است. این دو صاحب‌نظر چارچوبی ایجاد کردند که معماری منابع انسانی نامیده شد؛ آن‌ها معتقدند که تفاوت در استخدام ناشی از تفاوت در سرمایه انسانی است که همراه با تفاوت‌هایی در ترکیبات منابع انسانی مورد استفاده در مدیریت کارکنان است. بدین منظور آن‌ها بر ارزش راهبردی و منحصر بفرد بودن سرمایه انسانی به‌عنوان پیش‌رانه‌های اصلی حالت‌های استخدام و ترکیبات منابع انسانی تأکید کردند. (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۹۹). ارزش راهبردی سرمایه انسانی به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه محیطی اشاره دارد. اعتقاد بر این است که هر چه ارزش راهبردی سرمایه انسانی افزوده شود، احتمال استخدام داخلی آن توسط سازمان نیز افزایش دارد (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۹۹). از سوی دیگر، منحصر به فردی سرمایه انسانی اشاره به درجه و میزانی دارد که آن سرمایه کمیاب، تخصصی و مختص سازمان است؛ سرمایه انسانی‌ای که به‌طور آماده در بازار کار در دسترس نیست و به آسانی توسط سایر سازمان‌ها به‌دست نمی‌آید، منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان به‌وجود می‌آورد؛ سازمان‌ها به احتمال زیاد زمانی روی تحصیلات، آموزش و توسعه مهارت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند که آن‌ها غیرقابل جابه‌جایی باشند. افراد انتظار دارند که سرمایه‌گذاری خود را روی مهارت‌های عمومی (قابل انتقال و جابجایی) انجام دهند. سازمان‌ها نیز به احتمال زیاد سرمایه انسانی عمومی را از خارج سازمان و با پرداخت دست‌مزدهای بازار کار تأمین می‌کنند. در حالی که تمایز میان «ساخت و خرید»<sup>۱</sup> روشن‌ترین دلیل استخدام داخلی است، سازمان‌ها بیش‌تر در توسعه و بهبود روابط با کارکنان بیرون سازمانی و در مواردی که شرکای آن‌ها بر خلق و انتقال دانش شخصی

<sup>۱</sup>. Make and Buy

تأکید دارند، سرمایه‌گذاری می‌کنند. البته توسعه سرمایه انسانی منحصر به فرد، یک مسیر وابستگی است و نیاز به دانش نهانی دارد که بر حسب موقعیت خلق می‌شود. نمودار زیر الگوی لپاک و اسنل را نشان می‌دهد (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۹۹).

زیاد	۴. شراکت / هم پیمانی ترکیب همکاری محوری منابع انسانی	۱. استخدام دانش محوری ترکیب تعهد محوری منابع انسانی
منحصر بفردی	۳. استخدام کاری قراردادی ترکیب مطلوب محوری منابع انسانی	۲. استخدام شغل محوری ترکیب بهره‌وری محوری منابع انسانی
کم	ارزش راهبردی	زیاد

شکل ۱. الگوی معماری منابع انسانی (لپاک و اسنل، ۲۰۰۲)

**حالت (۱) استخدام دانش محور<sup>۱</sup>:** لپاک و اسنل استدلال می‌کنند که سرمایه انسانی در این حالت به‌عنوان هسته مرکزی سازمان محسوب می‌شود؛ به دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف راهبردی سازمان را دارند. وقتی که سرمایه انسانی در حد بالایی هم ارزشمند و هم منحصر به فرد است، یک بنیان دانشی ارائه می‌دهد که بر مبنای آن می‌توانند راهبردهای خود را تدوین کنند. این افراد کسانی هستند که در خلق ارزش، بیش‌تر از فکر خود استفاده می‌کنند تا از دست‌ان خود. در مقابل، سازمان‌ها به یک حالت استخدامی دانش محور اتکا می‌کنند که در آن بر توسعه داخلی و تعهد بلندمدت کارکنان تأکید می‌شود. لپاک و اسنل اصطلاح «توسعه داخلی» را برای تشریح این حالت استخدامی به کار می‌برند؛ بدین معنی که 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.

<sup>۱</sup>. Knowledge-Based

**حالت (۲) استخدام شغل محور<sup>۱</sup>:** سرمایه انسانی که ارزش راهبردی دارد اما منحصر به فرد نیست در این حالت استخدامی قرار می‌گیرد. همانند حالت استخدامی قبلی، در این حالت نیز ارزش سرمایه انسانی انگیزه‌ای برای به خدمت گرفتن کارکنان به‌طور داخلی فراهم می‌کند؛ در عین حال مهارت این کارکنان برای سازمان منحصر به فرد نیست، بنابراین نمی‌توانند به‌عنوان یک منبع رقابتی متمایزکننده محسوب شوند و کارکنان در این حالت توانایی مشارکت بالا در سازمان را دارند اما مهارت‌هایی دارند که به‌طور گسترده قابل جابجایی است. اصطلاح شغل محوری این واقعیت را منعکس می‌کند که کارکنان برای اجرای وظایف از قبل تعیین شده استخدام و به‌کار گرفته می‌شوند.

**حالت (۳) استخدام پیمانی<sup>۲</sup>:** مربع سوم شامل سرمایه انسانی است که به‌طور مشخص نه ارزش راهبردی بالایی دارد و نه برای سازمان منحصر به فرد است. کارکنان در این حالت، داوطلبان اولیه برون‌سپاری هستند؛ در سناریوهایی که متصدی یک شغل بسیار بهتر از متصدی دیگر است، سازمان‌ها به احتمال زیاد به دنبال ترتیبات استخدامی کوتاه‌مدت و قراردادی برای اجرای وظایفی در یک حوزه مشخص، با مدت و منظور مشخص هستند. در عمل، زمانی که ارزش افزوده پایین و مهارت عمومی بالا باشد، تصمیمات استخدامی بر کاهش هزینه‌ها متمرکز است؛ در چنین مواردی، سازمان‌ها در پی کاهش هزینه‌های استخدامی هستند و در عین حال خواهان افزایش انعطاف‌پذیری از طریق انعقاد قرارداد هستند.

**حالت (۴) شراکت‌ها / متحدان<sup>۳</sup>:** لپاک و اسنل بیان می‌کنند که سازمان‌ها بر شرکا یا متحدانی متکی هستند که منحصر به فردند اما ارزش راهبردی قابل توجهی برای به‌کارگیری به‌طور داخلی را ندارند؛ در این حالت، کارکنان بیرونی خدمات به‌شدت دانشی غیرثابت به سازمان‌های مشتری ارائه می‌کنند. این فرآیند به‌طور مکرر انجام می‌شود و هر دو طرف در برخی از دستاوردهای خاص سهیم می‌شوند؛ به‌عنوان مثال آزمایشگاه‌های پژوهش و توسعه، مشاوران حقوقی، سازمان‌های حسابداری و نظام‌های اطلاعاتی، بانک‌داران سرمایه‌گذار، و... اغلب توسط سازمان‌ها برای ارائه خدمات بلندمدت استفاده می‌شوند. (قاسمی و سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۱۰۰-۹۹)

<sup>۱</sup>.Job-Based

<sup>۲</sup>.Contracting

<sup>۳</sup>.Alliances/Paternship

در نهایت هنگامی که ابعاد منحصر به فرد بودن و ارزش راهبردی نیروی کار به‌طور هم‌زمان در نظر گرفته می‌شوند؛ انواع حالات همکاری منابع انسانی با سازمان بر پایه الگوی مفهومی لپاک و اسنل (شکل ۱) عبارتند از؛ مشارکت پیمان‌کارانه، استخدام نیروی کار دانش‌بنیان، همکاری قراردادی و حالت استخدام مبتنی بر شغل محوری. این چارچوب مفهومی در واقع نوعی طبقه‌بندی برای انواع نیروی کار شاغل در سازمان‌ها است که مبتنی بر ویژگی‌های سرمایه انسانی و روش‌های همکاری میان سازمان و کارکنان طراحی شده است. همان‌طور که در مقدمه اشاره شد در پژوهش حاضر از این الگوی مفهومی به‌عنوان مبنایی برای طبقه‌بندی انواع کارکنان شرکت و سپس ارزیابی انواع و میزان تعهد هر گروه و مقایسه آن‌ها با یکدیگر بهره‌برداری خواهد شد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است چون نتایج آن مبنایی برای طرح‌ریزی برنامه‌ها و اقدامات عملیاتی مؤسسات دولتی در آینده خواهد بود؛ برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از منابع مطالعات کتابخانه‌ای و آزمون میدانی و به‌منظور تحلیل متغیرهای مهم پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شد. لازم به ذکر است که در سنجش متغیرها عمدتاً از پرسش‌نامه‌های استاندارد مبتنی بر طیف لیکرت استفاده شد؛ البته از مصاحبه‌های موردی با خبرگان نیز در مراحل مختلف پژوهش بر حسب نیاز در هر مرحله، بهره‌گیری شد که تا حدی به طراحی بهتر و بالاتر رفتن دقت ابزار پرسش‌نامه کمک شود. پژوهش حاضر از نظر زمانی نیز از انواع مقطعی محسوب می‌شود و راهبرد آن پیمایشی است؛ قلمرو مکانی مطالعه، واحدهای ستادی شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران و بازه زمانی آن محدوده سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹ بود. پس از اصلاح و بومی‌سازی پرسش‌نامه‌ها و اطمینان از روایی و پایایی اولیه آن‌ها داده‌های میدانی بر اساس الگوی مفهومی مورد آزمون قرار گرفت. در هنگام تحلیل الگوی مفهومی با توجه به کمی بودن این مرحله از روش تحقیقی توصیفی-پیمایشی و نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای، استفاده شد تا همه نمایندگان جامعه آماری در پاسخ‌گویی و قضاوت نهایی مشارکت داده شوند و بر اعتبار نتایج پژوهش افزوده شود. پرسش‌نامه‌های نهایی مرتبط با الگوی معماری منابع انسانی میان مدیران و کارشناسان در همه دواير منتخب معرفی شده در مرحله نخست با ملاک قرار دادن اصل توزیع طبقه‌ای پخش شدند. جامعه آماری در بخش اجرایی و میدانی محل پژوهش تعداد

۱۲۱ نفر از کارشناسان خبره و مدیران واحدهای ستادی و شعب شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران بودند که همگی مورد آزمون واقع شدند.

همان طور که اشاره شد پرسش نامه بسته استاندارد و بومی سازی شده الگوی معماری منابع انسانی در سازمان تدوین شده توسط لپاک و اسنل در این پژوهش به عنوان پرسش نامه اصلی مورد استفاده قرار گرفت. متغیر ارزش راهبردی در پرسشنامه فوق شامل ۱۲ گویه و متغیر منحصر به فردی نیز شامل ۱۰ گویه می باشند. استاندارد بودن پرسش نامه های مورد استفاده و تأیید و اصلاحات اساتید خبره به روایی نسبی پرسش نامه ها کمک کرد؛ با این حال از بررسی روایی صوری و محتوایی نیز برای اصلاحات نسبی در نحوه نگارش سؤالات و شاخص های آن بهره گیری لازم صورت گرفت. به منظور تعیین پایایی آزمون نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد؛ این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود؛ با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می کنیم.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{S^2} \right)$$

در این فرمول :

$J$  = تعداد زیر مجموعه های سوال های پرسش نامه یا آزمون

$s_j^2$  = واریانس زیر آزمون ام

$S^2$  = واریانس کل پرسش نامه یا آزمون

اندازه گیری قابلیت اعتماد، با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسش نامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ به دست آمد. چون میزان آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ به دست آمد، بنابراین پرسش نامه تحقیق، از قابلیت اعتماد بالا و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسش نامه در بخش آمار استنباطی از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و نیز R نسخه ۴,۰,۲ استفاده شد.

جدول شماره ۳. سنجش پایایی

مقدار الفای کرونباخ	متغیر
۰,۹۰۵	پرسش‌نامه لپاک و اسنل

### یافته‌ها

تحلیل جایگاه رده‌های شغلی و نمونه مشاغل اصلی در چارچوب الگوی معماری منابع انسانی: تحلیل مهمی که در زمینه‌ی معماری منابع انسانی مشاغل می‌توان انجام داد از منظر رده‌ی شغلی یا مشاغل اصلی در سازمان می‌باشد. فراوانی رده‌های شغلی و مشاغل معرف نمونه مورد مطالعه در شرکت در جدول نشان داده شده است که به تفکیک به تشریح نوع معماری آن پرداخته خواهد شد.

جدول ۴. توزیع فراوانی عنوان پست سازمانی مورد بررسی در بیمه ایران

		فراوانی	فراوانی نسبی	درصد معتبر	درصد تجمعی
جایگاه شغلی	رئیس اداره ستاد	۲۱	۴.۱۷	۴.۱۷	۴.۱۷
	رئیس اداره شعبه	۵	۱.۴	۱.۴	۵.۲۱
	سرپرست اداره	۳	۵.۲	۵.۲	۰.۲۴
	عضو شورای فنی	۱۰	۳.۸	۳.۸	۲.۳۲
	کارشناس امور بیمه	۱۱	۱.۹	۱.۹	۳.۴۱
	کارشناس خسارت	۷	۸.۵	۸.۵	۱.۴۷
	کارشناس صدور	۱۲	۹.۹	۹.۹	۰.۵۷
	کارشناس مسئول امور بیمه	۲۰	۵.۱۶	۵.۱۶	۶.۷۳
	کارشناس ارشد (خبیره)	۶	۰.۵	۰.۵	۵.۷۸
	مدیر کل	۵	۱.۴	۱.۴	۶.۸۲
	معاون اداره ستاد	۱۷	۰.۱۴	۰.۱۴	۷.۹۶
	معاون اداره شعبه	۴	۳.۳	۳.۳	۱۰۰
	تعداد کل	۱۲۱	۱۰۰	۱۰۰	



- ۱- رئیس اداره ستاد: با آزمون تی‌استیودنت و علامت مشخص شد **Sig** آزمون منحصر به فردی و ارزش راهبردی کم‌تر از ۰/۰۵ است و از سوی دیگر با توجه به این که میانگین منحصر به-فردی برابر با ۳,۸۱ و ارزش راهبردی برابر با ۳,۹۴ هست، نوع معماری دانش‌محور خواهد بود؛
- ۲- رئیس اداره شعبه‌های اجرایی: با آزمون تی‌استیودنت و علامت مشخص مشخص شد که **Sig** منحصر به فردی کم‌تر از ۰/۰۵ است ولی ارزش راهبردی بیش‌تر از ۰/۰۵ است این نشان دهنده عدم تفاوت ارزش راهبردی با عدد معیار است. از طرف دیگر با توجه به این که میانگین منحصر به فردی ۳,۵۶ و ارزش راهبردی ۳,۶۵ است نوع معماری شراکتی است؛
  - نکته: برخی افراد هستند که در ستاد اصلی رئیس یک بخش هستند مثل رئیس واحد آتش‌سوزی که به امور آتش‌سوزی کل بیمه ایران رسیدگی می‌کند و افرادی هستند که در شعب رئیس هستند و مسئول کارکنان آن شعبه می‌باشند.
- ۳- سرپرست اداره: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که **Sig** آزمون‌های انجام شده بیش‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۳,۶۷ و میانگین ارزش راهبردی ۳,۸۶ است و این نشان‌دهنده نوع معماری قراردادی است؛
- ۴- عضو شورای فنی: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که **Sig** آزمون منحصر به فردی و ارزش راهبردی کم‌تر از ۰/۰۵ است و از سوی دیگر با توجه به این که میانگین منحصر به فردی برابر با ۳,۸۸ و ارزش راهبردی برابر با ۳,۸۳ هست، نوع معماری دانش‌محور خواهد بود؛
- ۵- کارشناس امور بیمه: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که **Sig** آزمون‌های انجام شده بیش‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۲,۹۹ و میانگین ارزش راهبردی ۳,۲۳ است و این نشان‌دهنده نوع معماری قراردادی است؛
- ۶- کارشناس خسارت: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که **Sig** آزمون تی‌تست برای منحصر به فردی کم‌تر از ۰/۰۵ ولی میانگین منحصر به فردی ۲,۲۴ و **Sig** آزمون علامت برای ارزش راهبردی بیش‌تر از ۰/۰۵، میانگین ارزش راهبردی ۲,۴۴ است و این نشان‌دهنده نوع معماری قراردادی است؛

- ۷- کارشناس صدور: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که Sig آزمون تی تست کم‌تر از ۰/۰۵ و Sig آزمون علامت بیش‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۱،۹۱ و میانگین ارزش راهبردی ۲،۸۶ است و این نشان‌دهنده نوع معماری قراردادی است؛
- ۸- کارشناس مسئول امور بیمه: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که Sig آزمون منحصر به فردی بیش‌تر از ۰/۰۵ و Sig آزمون ارزش راهبردی کم‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۲،۹۵ و میانگین ارزش راهبردی ۳،۴۷ است و این نشان‌دهنده نوع معماری شغل محور است؛
- ۹- کارشناس ارشد (خبره): با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که Sig آزمون منحصر به فردی و ارزش راهبردی کم‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۴،۰۳ و میانگین ارزش راهبردی ۳،۹۶ است و این نشان‌دهنده نوع معماری دانش محور است؛
- ۱۰- مدیرکل: با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که Sig آزمون تی تست و آزمون علامت بیش‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۳،۸۸ و میانگین ارزش راهبردی ۴،۱۵ است و این نشان‌دهنده نوع معماری قراردادی است؛
- نکته: در انجام آزمون‌های برابری میانگین، دو شاخص تأثیرگذار وجود دارد؛ نخست میانگین که مقدار آن هرچه از میانگین تحت فرض صفر دورتر باشد، احتمال رد فرض صفر بیش‌تر است و شاخص دوم واریانس، که مربوط به پراکندگی متغیر است و ممکن است با وجود داشتن میانگین بالا به دلیل پراکندگی زیاد در جواب‌هایی که داده می‌شود، آزمون تی در سطح معنی‌داری خاص (فرض صفر) رد نشود؛ در این مورد میانگین، متغیرهای بحث شده بالا هستند ولی پراکندگی آن‌ها نیز بالا است که مانع از رد فرض صفر شده‌اند.
  - چنانچه فرض صفر را به معنای عدم تفاوت با میانگین مفروض بدانیم در واقع باید نقطه تقریبی قرارگیری این شغل را در حدود میانگین هر دو محور بدانیم که تقریباً محدوده مرکزی ماتریس لپاک و اسنل را پوشش می‌دهد و از نظر هر دو معیار در حد متوسط می‌باشد. شاید یکی از علل این موضوع عدم ثبات نسبی پست‌های مدیریت میانی در مقایسه با دیگر پست‌های مشابه کارشناسی و تخصصی بیمه باشد که همین چرخش و تعویض‌های مکرر در

طول زمان‌های نه‌چندان بلندمدت از سویی و اتکای سنتی مدیران کل و میانه‌بالایی سازمان به کارشناسان متخصص باسابقه در هر حوزه، یکی از دلایل چنین یافته‌ای باشد!

- همان‌طور که در الگوریتم خوشه‌بندی **K-means** نیز ملاحظه خواهد شد ما در پژوهش حاضر توانستیم یک دسته تازه در طبقه‌بندی سنتی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل شناسایی نماییم که در ادامه بحث بیش‌تر بدان خواهیم پرداخت. در واقع می‌توان استنباط کرد که مشاغلی نظیر این در زمره عوامل و متغیرهای شکل‌دهنده دسته جدید می‌باشند که در محدوده میانی بینابین قرار گرفته و با هیچ یک از دسته‌های کلاسیک پیشین انطباق کامل ندارند. در نتیجه می‌توان متوسط دو محور افقی و عمودی را برای شغل مربوط در حدود میانگین در نظر گرفت که باز هم در دایره‌ای در وسط ماتریس خواهد افتاد و از این منظر اطلاق عنوان قراردادی و کم‌تر از حد متوسط برای هر دو محور قابل تعدیل است. بر این اساس در مورد این‌گونه مشاغل می‌توان جایگاهی در نقطه وسط ماتریس و تلاقی خانه‌های چهارگانه ماتریس را در نظر گرفت که برای شغل مزبور جایگاهی بینابین و متوسط را نشان می‌دهد؛

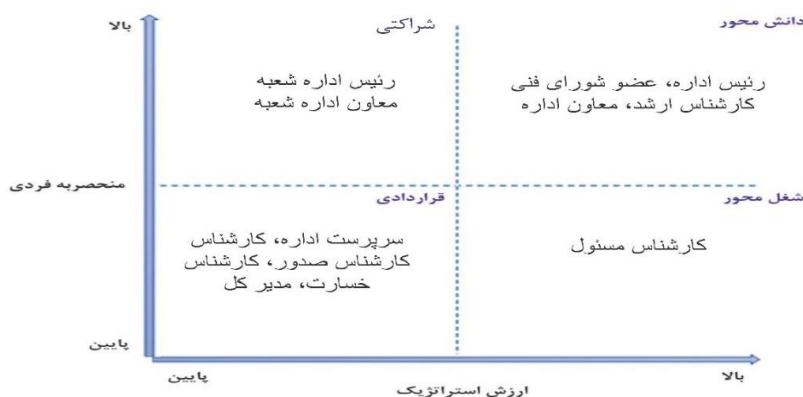
۱۱- **معاون اداره ستادی:** با توجه به اطلاعات موجود در جداول مبنی بر این که **Sig** آزمون منحصر به فردی و ارزش راهبردی کم‌تر از ۰/۰۵، میانگین منحصر به فردی ۴,۰۲ و میانگین ارزش راهبردی ۴,۰۸ است و این نشان‌دهنده نوع معماری دانش‌محور است؛

۱۲- **معاون اداره شعب اجرایی:** با آزمون تی‌استیودنت و علامت مشخص مشخص شد که **Sig** منحصر به فردی کم‌تر از ۰/۰۵ است ولی ارزش راهبردی بیش‌تر از ۰/۰۵ است این نشان‌دهنده عدم تفاوت ارزش راهبردی با عدد معیار است. از طرف دیگر با توجه به این که میانگین منحصر به فردی ۴,۴۵ و ارزش راهبردی ۴,۴۲ است نوع معماری شراکتی است.

جدول ۵. نوع‌شناسی معماری سمت‌های اصلی شغلی

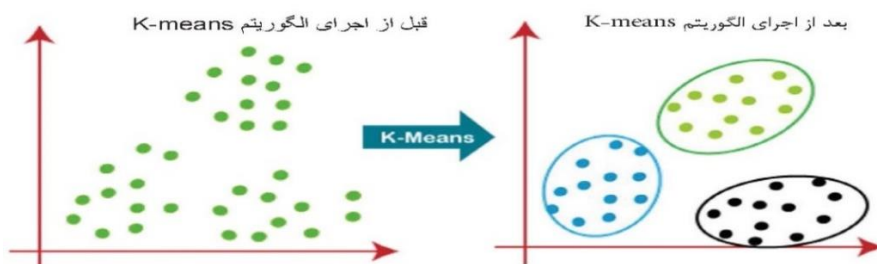
نوع معماری	sig	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	میانگین	تعداد	ابعاد معماری	مشاغل
دانش‌محور	۰	۸۰۹۵۲.	۸۰۹۵.۳	۲۱	منحصر به فردی	رئیس اداره
	۰	۹۴۰۵.	۹۴۰۵.۳	۲۱	ارزش راهبردی	ستاد
شراکتی	۰۲۳.	۵۶۰۰۰.	۵۶۰۰.۳	۵	منحصر به فردی	رئیس اداره
	۰۶۳.	۶۵۰۰۰.	۶۵۰۰.۳	۵	ارزش راهبردی	شعبه‌های اجرایی
قراردادی	۱۷۱.	۶۶۶۶۷.	۶۶۶۷.۳	۳	منحصر به فردی	سرپرست
	۲۵۰.	۸۶۱۱.	۸۶۱۱.۳	۳	ارزش راهبردی	اداره
دانش‌محور	۰	۸۸۰۰۰.	۸۸۰۰.۳	۱۰	منحصر به فردی	عضو
	۰۰۴.	۸۳۳۳.	۸۳۳۳.۳	۱۰	ارزش راهبردی	شورای فنی
قراردادی	۹۴۶.	۰۰۹۰۹.	۹۹۰۹.۲	۱۱	منحصر به فردی	کارشناس
	۵۴۹.	۲۳۴۸.	۲۳۴۸.۳	۱۱	ارزش راهبردی	امور بیمه
قراردادی	۰۰۳.	۷۵۷۱۴.	۲۴۲۹.۲	۷	منحصر به فردی	کارشناس
	۱۲۵.	۵۵۹۵.	۴۴۰۵.۲	۷	ارزش راهبردی	خسارت
قراردادی	۰	۰۹۱۶۷.۱-	۹۰۸۳.۱	۱۲	منحصر به فردی	کارشناس
	۰۰۰.۱	۱۳۸۹.	۸۶۱۱.۲	۱۲	ارزش راهبردی	صدور
شغل‌محور	۸۴۱.	۰۴۲۱۱.	۹۵۷۹.۲	۱۹	منحصر به فردی	کارشناس
	۰۱۳.	۴۷۳۷.	۴۷۳۷.۳	۱۹	ارزش راهبردی	مسئول امور بیمه
دانش‌محور	۰	۰۳۳۳۳.۱	۰۳۳۳.۴	۶	منحصر به فردی	کارشناسی
	۰۳۱.	۹۵۸۳.	۹۵۸۳.۳	۶	ارزش راهبردی	ارشد (خبیره)
قراردادی	۰۸۸.	۸۸۰۰۰.	۸۸۰۰.۳	۵	منحصر به فردی	مدیر کل
	۰۶۳.	۱۵۰۰.۱	۱۵۰۰.۴	۵	ارزش راهبردی	(سرپرست اداره کل)
دانش‌محور	۰	۰۱۷۶۵.۱	۰۱۷۶.۴	۱۷	منحصر به فردی	معاون اداره
	۰۱۳.	۰۸۳۳.۱	۰۸۳۳.۴	۱۷	ارزش راهبردی	ستادی
شراکتی	۰۱۲.	۴۵۰۰۰.۱	۴۵۰۰.۴	۴	منحصر به فردی	معاون اداره
	۱۲۵.	۴۱۶۷.	۴۱۶۷.۴	۴	ارزش راهبردی	شعبه‌های اجرایی

با توجه به جداول و مطالب بالا مشاغل اصلی و معرف بر اساس توزیع سمت‌های شغلی در الگوی معماری منابع انسانی در شکل زیر جایگزین شد.



شکل ۲. معماری منابع انسانی سمت شغلی

رده‌بندی و تحلیل ارزش راهبردی و منحصر به فردی با استفاده از الگوریتم **K-means** رده‌بندی یکی از کاربردی‌ترین الگوریتم‌های آماری است که گروه‌هایی که اعضای آن بیش‌ترین شباهت را با یک‌دیگر دارند گروه‌بندی می‌کند؛ رده‌بندی تقریباً یک مؤلفه مهم در تمام پژوهش‌های علمی است. فنون آماری مربوط به رده‌بندی اساساً دو نوع هستند؛ در نوع اول هدف آشکارسازی گروه‌هایی از مشاهدات از روی داده‌هایی است که در ابتدا رده‌بندی نشده‌اند و در نوع دوم با داده‌هایی که از قبل گروه‌بندی شده‌اند کار می‌کند تا قواعد رده‌بندی افراد جدید را بر پایه مقادیر مشاهده شده استخراج کند. بهترین روش‌های رده‌بندی تحلیل **K-means** و تحلیل ممیزی فیشر می‌باشند.

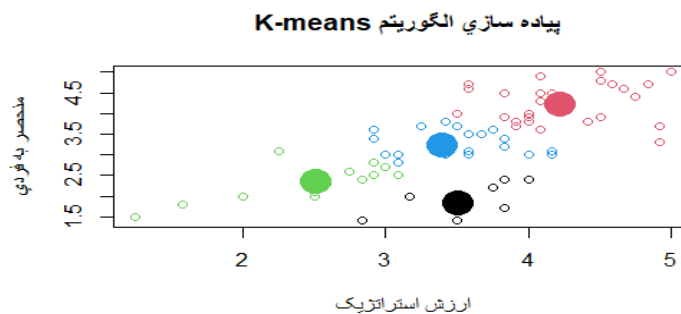


شکل ۳. نمایشی از الگوریتم رده‌بندی **K-means**

اساس روش **K-means** بر بیشینه‌کردن فاصله‌ی بین خوشه‌ها و کمینه‌کردن فاصله‌ی درون خوشه‌ها استوار است.

پیاده‌سازی الگوریتم **K-means** با استفاده از نرم افزار **R** انجام شده است؛ نرم افزار **R**، یک زبان برنامه‌نویسی و محیط نرم‌افزاری برای محاسبات آماری و علم داده است که براساس زبان‌های اس و اسکیم پیاده‌سازی شده است.

**تحلیل خروجی K-means:** خروجی اجرای این کدها در **R** به این صورت است که داده‌ها به چهار رده تقسیم شده‌اند. در شکل بعدی نمایشی از داده‌های تقسیم شده همراه با مراکز هر رده (با دایره‌های پر رنگ) نشان داده شده است.



شکل ۴. پیاده‌سازی الگوریتم **Kmeans**

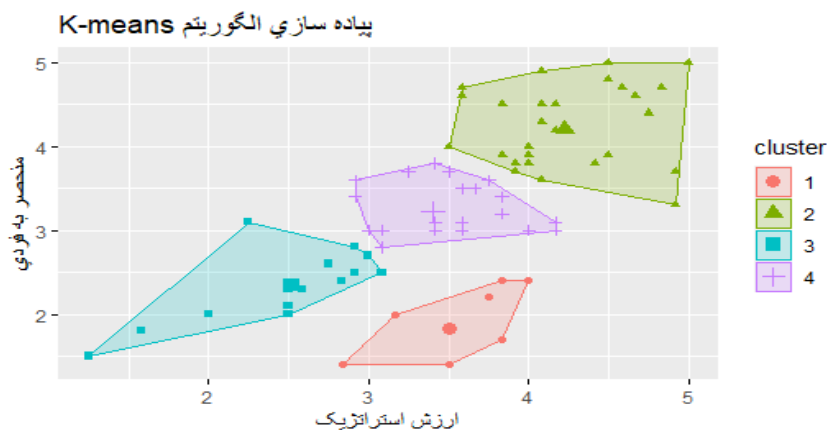
مشاهده‌ها در هر یک از گروه‌ها به نزدیک‌ترین مرکز رده‌بندی شده‌اند و اطلاعات مربوط به هر رده در جدول نشان داده شده است.

جدول شماره ۶: اطلاعات مربوط به رده‌بندی **K-means**

شماره رده	مقدار ارزش راهبردی (محور X)	مقدار منحصر به فردی (محور Y)	تعداد اعضای رده
۱	۲,۳۴۲	۲,۵۱۷	۱۹
۲	۱,۸۳۳	۳,۵۰۶	۱۲
۳	۳,۲۲۷	۳,۴۰۳	۳۷
۴	۴,۲۱۶	۴,۲۲۴	۵۲



با بررسی اطلاعات ارائه شده در جدول می‌توان دید که رده‌ی اول از مشاهده‌ها که دارای میانگین ارزش راهبردی ۲,۳۴۲ و متوسط منحصر به فردی ۲,۵۱۷ هستند شامل مشاغل قراردادی می‌شوند؛ این گروه از مشاهدات ۱۹ تن از خبرگان را شامل می‌شود. رده‌ی دوم از مشاغل که دارای ارزش راهبردی کم با میانگین ۱,۸۳۳ و منحصر به فردی بالا ۳,۵۰۶ هستند مشاغلی که شراکتی هستند را دربرمی‌گیرند؛ این گروه از افراد شامل ۱۲ خیره هستند. رده‌ی سوم از مشاغل دارای متوسط ارزش راهبردی ۳,۲۲۷ و منحصر به فردی ۳,۴۰۳ بوده و نمی‌توان آن‌ها را به راحتی در رده‌ی شغل محور یا دانش محور قرار داد به عبارت دیگر این گروه از اشخاص بین شراکتی تا دانش محوری هستند و تفکیک بین گروه‌ها به صورت واضح و صریح انجام نگرفته است؛ این گروه از افراد ۳۷ تن از خبرگان اجرایی را شامل می‌شود. در نهایت رده‌ی چهارم که دارای متوسط ارزش راهبردی ۴,۲۱۶ و منحصر به فردی ۴,۲۲۴ است در گروه مشاغل دانش محور قرار گرفته است؛ در این گروه از مشاغل ۵۲ پاسخ‌دهنده قرار دارند. با بررسی نتایج به دست آمده در بالا می‌توان دید که تفکیک بین گروه‌های شغلی دارای درهم آمیختگی است و به صورت صریح نمی‌توان شغلی را دانش محور یا شغل محور قرار داد در شکل مربوط نمودار نحوه دسته‌بندی مشاغل نشان داده شده است.



شکل ۵. پراکندگی ارزش راهبردی و منحصر به فردی در هر رده

با دسته‌بندی انجام شده می‌توان به تحلیل بهتر مشاغل اصلی موجود در شرکت‌های بیمه پرداخت. در ادامه نیز جدول حاصل از گروه‌بندی مشاغل شرکت نشان داده شده است.

جدول شماره ۷. گروه‌بندی مشاغل شرکت با استفاده از الگوریتم K-means

گروه ۴ (دانش محور)	گروه ۳ (بین شراکتی تا دانش محوری)	گروه ۲ (شراکتی)	گروه ۱ (قراردادی)	شغل
۱۲	۹	۰	۰	رئیس اداره
۲	۳	۰	۰	رئیس اداره شعبه‌ها
۱	۲	۰	۰	سرپرست اداره
۸	۲	۰	۰	عضو شورای فنی
۱	۷	۰	۳	کارشناس امور بیمه‌ای
۰	۰	۱	۶	کارشناس خسارت
۰	۰	۶	۶	کارشناس صدور
۳	۷	۵	۴	کارشناس مسئول
۵	۱	۰	۰	کارشناسان ارشد (خبره)
۳	۲	۰	۰	مدیر کل (سرپرست اداره کل)
۱۳	۴	۰	۰	معاون اداره
۴	۰	۰	۰	معاون اداره شعبه‌ها

### بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله در پی بررسی این موضوع بود که مشاغل کلیدی شرکت‌ها و مؤسسات دولتی فعال در صنعت بیمه را چگونه می‌توان بر پایه الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل دسته‌بندی، تحلیل و مدیریت نمود. البته به دلیل گستردگی طیف مشاغل موجود در شرکت‌های مذکور و رعایت برخی محدودیت‌های خاص و اختصار مقالات علمی پژوهشی و بهره‌گیری بهتر مخاطبان از اصل موضوع، نویسندگان در این نوشتار به بررسی و تحلیل نمونه‌ای از مشاغل عمده این گونه مؤسسات به عنوان راهنمای کار بسنده نموده‌اند. مبنای الگوی مورد بررسی این است که ارزش و منحصر به فردی سرمایه انسانی دو بُعد راهبردی در طبقه‌بندی حالت‌های ارتباطی استخدامی هستند. طبق فرض لپاک و اسنل هنگامی که ارزش و منحصر به فردی با هم ترکیب شوند، چهار رابطه همکاری متمایز شامل استخدام دانش‌بنیان، استخدام سنتی یا شغل محوری، کار قراردادی و شراکت راهبردی بروز خواهند یافت. دیدگاه اغلب محققان این است که



سرمایه‌های انسانی در هر یک از روش‌های فوق باید با استفاده از سبک‌ها و ترکیب‌هایی متفاوت و شیوه‌های خاص خودشان مدیریت شوند. معماری سازمانی و معماری منابع انسانی عمدتاً توسط لپاک و اسنل بیان شده است؛ البته معماری‌های دیگر در مدیریت منابع انسانی همچون الگوی اقتصادی نوردهاگ (۲۰۰۴)، الگوی بامبرگر و مشولم (۱۳۹۳) و الگوی استوارت و براون نیز در نوع خود به غنای ادبیات رشته افزوده‌اند. به‌منظور تعیین ساختار الگوی معماری منابع انسانی با الگو گرفتن از الگوی معماری و استفاده از پرسش‌نامه معماری لپاک و اسنل (۱۹۹۸ و ۱۹۹۹) مشاغل موجود در واحدهای مختلف و گوناگون ستادی و عملیاتی شرکت بیمه ایران براساس معماری منابع انسانی دسته‌بندی شد که طبق این دسته‌بندی مشاغل کلیدی موجود در واحدهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته و یک جایگاه نسبی کلی برای موقعیت آن‌ها در ماتریس لپاک و اسنل تعیین شد؛ برای نمونه رؤسای ادارات اجرایی شعب بیمه‌ای به دلیل سطح تجربیات عملیاتی عمدتاً پرسنلی منحصر به فرد هستند اما برای شرکت از ارزش راهبردی خیلی بالایی برخوردار نمی‌باشند (حالت شراکتی یا پیمان‌کارانه). در عین حال سرپرستان موقت و کارشناسان ساده مانند کارشناس ثبت و صدور بیمه‌نامه هم در بُعد منحصر به فردی و هم در بعد ارزش راهبردی در سطح پایینی قرار می‌گیرند و نوع حالت استخدامی یا همکاری آن‌ها بیش‌تر مبتنی بر سبک قرارداد ساده همکاری است.

اعضای شورای فنی بیمه و کارشناسان خبره یا ارشد با دانش فنی و سابقه اجرایی بالا جملگی در الگوی لپاک و اسنل جزو مشاغل دانش‌محور صنعت بیمه قرار دارند که هم ارزش راهبردی و هم منحصر به فردی بالایی برای شرکت بیمه ایران خواهند داشت. در نهایت باید به مشاغلی هم‌چون کارشناسان مسؤل با سطح تجربه متوسط در هر حوزه از دوایر صنعت بیمه اشاره نمود که اگر چه به لحاظ توان کارشناسی متوسط در هر بخش و اندوختن تجربه نسبی دارای ارزش راهبردی نسبی برای سازمان هستند اما به دلیل وضعیت نابه‌سامان بازار کار و کارشناسان مشابه در دیگر شرکت‌های بیمه‌ای خصوصی یا داوطلبان کار از منحصر به فردی خاصی برخوردار نبوده و چندان بی‌همتا نیز به‌شمار نمی‌روند.

در یک جمع‌بندی باید گفت که الگوی لپاک و اسنل تقریباً به‌طور قابل قبولی توانسته است نحوه توزیع مشاغل در صنعت بیمه دولتی را بر حسب انواع حالات همکاری پوشش داده و توضیح دهد. توجه به چنین الگویی می‌تواند نقشه راه مدیران منابع انسانی و طراحان ارشد شرکت‌های

صنعت بیمه برای باز توزیع و مدیریت بهتر منابع انسانی و تقویت و به‌روزرسانی کارکردهای مختلف حوزه HR در هر بُعد از ماتریس حالات استخدامی باشد.

به‌عنوان نمونه کارکنان دانش‌محور بر اساس یافته‌های الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل، می‌توانند برای ایجاد ارزش در سازمان مهم باشند؛ مشارکت آن‌ها احتمالاً به مرزهای شغلی آن‌ها محدود نمی‌شود و پرداختی به این کارکنان بر مبنای بهره‌وری، استفاده از دانش و کمک به دیگران برای انتفاع از دانش است. مدیران بیمه ایران باید فضایی را ایجاد کنند تا کارکنان دانشی بتوانند از تمام ظرفیت علمی خود استفاده کنند؛ بدین منظور آن‌ها باید با در نظر گرفتن هر یک از بخش‌های معماری منابع انسانی، جریان آزاد دانش و اطلاعات، توجه به مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری و همچنین توانمندسازی آن‌ها به تعهد و تعالی شان کمک کنند. با توجه به ارزش سرمایه انسانی دانشی، می‌توانیم ببینیم زمانی که میزان ارزش بالا است احتمال استفاده شرکت‌ها از روش‌های تعاملی دانش‌بنیان بیش‌تر از شراکت راهبردی یا چیدمان کار قراردادی است. در ارتباط با منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی، نتایج حاکی از آن است که هنگامی که سطح منحصر به فرد بودن بالا باشد، بیش‌تر شرکت‌ها به دنبال شراکت راهبردی یا روابط دانش‌بنیان هستند تا چیدمان‌های کارهای قراردادی یا روابط استخدامی سنتی.

از سوی دیگر پاداش، اولین منبع ایجاد انگیزه در کارکنانی است که برای سازمان‌های دارای راهبرد پیمان‌کارانه کار می‌کنند. البته سازمان‌ها از برنامه‌های پاداش مبادله‌ای متغیر استفاده می‌کنند که برای افراد دارای عملکرد بالا، پاداش‌های مالی بهتری در نظر می‌گیرد. در مورد مشاغل قراردادی نیز البته عامل پاداش تا حد زیادی مهم و تعیین‌کننده است. آموزش نیروی کار قرارداد محور معمولاً در حد ضرورت و در چارچوب ارزش راهبردی و توان جذب آن‌ها و نیاز سازمان ملاک قرار می‌گیرد و ارزیابی‌ها نیز حالت مشخص و یک‌نواخت‌تری خواهد داشت. نمونه‌های فوق از جمله محورهایی هستند که با شناسایی عملیاتی و مستند مشاغل در چارچوب الگوی لپاک و اسنل می‌توان در حوزه مدیریت بهتر منابع انسانی مد نظر قرار داد. با نگاه دقیق‌تر به یافته‌ها شناخت خوبی درباره نحوه مدیریت کردن تعهد منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس رویکرد معماری به‌دست خواهیم آورد. بنابراین می‌توانیم چارچوبی را ببینیم که به محل قرارگیری هر

یک از انواع حالات استخدامی، میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌ها روی این‌گونه روابط و ماهیت آن‌ها در قالب ترکیب‌های استخدامی در چارچوب الگوهای معماری اشاره دارد. لازم به ذکر است که الگوی معماری لپاک و اسنل تقریباً با الگوی استوارت و براون و راهبرد چهارگانه متعهدانه، سرباز وفادار و ... که حاصل ترکیب راهبردی تمایز (کنترل بازده) و بازار کار داخل است و نیز الگوی راهبردهای متعهدانه-پدرانه بامبرگر و مشولم (۱۳۹۳) که حاصل ترکیب دو محور بنیادین کنترل بر محصول و تأمین نیرو از بازار داخل است، انطباق نسبی نشان می‌دهد (میرقاند، ۱۳۹۶).

بدون شک همه شرکت‌ها از یک ترکیب برای مدیریت ارتباط با کارکنان اصلی خود استفاده نمی‌کنند و برای این کار همچنان بر رویکردهای سنتی تکیه دارند. البته ممکن است فرسودگی و کندی ساختار سازمان و فرهنگ آن نیز توانایی یا تمایل آن برای به‌کارگیری رویکردهای نوین در مورد کارکنان دانش‌بنیان و کلیدی و تفاوت‌بخشی میان منابع انسانی را کاهش دهد ولی به‌طور منطقی با کاهش میزان منحصر به فرد بودن مهارت‌های کارکنان، احتمال این‌که شرکت‌ها زمان یا تلاش خود را صرف ایجاد و حفظ روابط با آن‌ها کنند کاهش پیدا می‌کند؛ این موضوع زمانی که ما توجه داشته باشیم که برای کارهای دولتی استانداردهای کاری واضح بوده و تشخیص توانایی‌های مناسب کارکنان بسیار ساده است، منطقی به نظر می‌رسد.

### پیشنهادها

- ✓ الگوی لپاک و اسنل شیوه‌های خاصی را برای مشاغل و کارکنان با ماهیت گوناگون به‌کار می‌گیرد. توجه به این نکته کلیدی در برنامه‌ریزی و اقدام برای ارتقا و بهبود بهره‌وری حوزه منابع انسانی مؤثر است. مدیران سازمان‌های مشابه صنعت بیمه می‌توانند خصوصیات نظام اداری خود را در هر یک از انواع چهارگانه الگوی معماری منابع انسانی، مطابق یافته‌های حاصل به‌روزرسانی و تعدیل نمایند و نسبت به ایجاد تناسب تازه در هر کدام از بخش‌های ماتریس با دستاوردهای پژوهش تلاش لازم را صورت دهند؛
- ✓ به‌دلیل رقابتی بودن این صنعت مدیران و سازمان‌هایی که با نیروهای دانشی، بیش‌تر در ارتباط هستند؛ باید با شناخت ویژگی‌های آن‌ها برای افزایش مشارکت و ایجاد تعهد برای انتقال دانش خود به سازمان، عملکرد آن‌ها را ارزیابی کرده و پاداش‌های خود را بر مبنای

میزان تسهیم اطلاعات و افزایش تعهد قرار داده و همچنین ارزیابی خود را به صورت نتیجه-محور در آورند. باید عواملی که به احساس شایستگی کارمند در شغل کمک می‌کند مانند؛ استقلال عمل در کار، منصفانه بودن پاداش مبتنی بر عملکرد، چالش شغلی، فرصت پیشرفت و ارتقای شغلی، فراهم بودن فرصت کافی ابراز عقاید و نظرات شخصی، مشارکت در تصمیم‌گیری و اهمیت شخصی برای سازمان مورد دقت قرار بگیرند؛

✓ در شرکت‌های فعال در صنعت بیمه با توجه به نسبت ستاد و شعبه‌ها بهتر است با شناخت ویژگی‌های سازمانی مربوط به بخش‌های قراردادی یا شغل‌محور، عملکرد آن‌ها ارزیابی شود و در خصوص جبران خدمات و برنامه‌ریزی نیروی کار در این حوزه‌ها اقدام شود؛ مثلاً در بخش قراردادی و شغل‌محوری آموزش‌ها در راستای پایدارسازی و بهبود تدریجی دانش آنان و با توجه به سطح رابطه استخدامی تعریف شده صنعت بیمه با آنان باشد و متناسب با نیاز اجرایی شرکت، دانش و تجربه آن‌ها به‌روزرسانی شود. البته برای به‌روزرسانی مهارت پایه مورد نیاز کارکنان قراردادی، باید آموزش‌های تخصصی و عمومی به‌صورت جدی پیگیری شود و دوره‌های حین خدمت کاربردی و مفید در عملیات اجرایی شرکت‌های بیمه، برای کارکنان تعریف شود؛

✓ با ارائه راهکارهایی از جمله تفویض اختیار به کارکنان حرفه‌ای و دانشی و اعطای تسهیلات رفاهی مبتنی بر عملکرد واقعی بر پایه شایسته‌سالاری به دیگر کارکنان، آن‌ها را به سازمان پای‌بند نموده و میل به ترک سازمان را در آن‌ها کاهش دهند؛

✓ ایجاد ترکیب‌های موردی و هوش‌مندانه تیمی منابع انسانی در محیط کار به‌گونه‌ای که مکمل یک‌دیگر باشند و با همکاری یک‌دیگر میزان دانش، تجربه و عملکرد نهایی افزایش یابد؛

✓ استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد و تقدیر شایسته از کارکنانی که بیش از حدود وظایف سازمانی تعریف‌شده خود فعالیت می‌کنند، می‌تواند بر سطح تعهد عموم کارکنان تأثیر گذارد؛

✓ به‌طور خاص برای کارکنان رسمی بلندمدت توصیه می‌شود برای انتصاب پست‌های سازمانی آزمون‌هایی برای ارزیابی دانش و تخصص و مهارت‌های کارکنان انجام شود و به افرادی که واجد شرایط بوده و مهارت و شایستگی واقعی را برخوردارند بر مبنای شایسته‌سالاری بها داده شود تا حس عدالت سازمانی ایجاد شود؛

- ✓ پژوهش بر روی نقش در عوامل مختلف مثلاً عوامل فرهنگی در تغییر دیدگاه مدیران نسبت به گونه‌های مختلف معماری نیز تأثیرگذار است که برای همه کارکنان، مشاغل و واحدهای کاری تصمیمات و برنامه‌های یکسان و مشابهی درپیش‌گیرند و از آموزه‌های این پژوهش در این راه استفاده شود؛
- ✓ مطالعه بر روی دیگر الگوهای معماری منابع انسانی می‌تواند مد نظر محققان باشد. کار بر روی دیگر شرکت‌ها و صنایع و یا گسترش جامعه آماری پژوهش پیشنهاد دیگری است که می‌توان به محققان بعدی ارائه نمود.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همکاری شرکت بیمه ایران به‌ویژه جناب آقای دکتر خادمی مدیر منابع انسانی شرکت و کلیه مدیران و کارشناسانی که در شرایط همه‌گیری بیماری کرونا ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، سپاس‌گزاری نمایند.

### منابع

- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۱۳۹۳). تدوین، اجرا و آثار راهبردی منابع انسانی (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- قاسمی، حمیدرضا و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۸۹). معماری منابع انسانی سیدنقوی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی (ره).
- رضایی میرفانده، علی. (۱۳۹۶). الگوی معماری منابع انسانی دانش‌محور بر اساس بهره‌مندی از مزیت شبکه‌ها. رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی - منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- اسماعیلی، احمدرضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۷). ارائه الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۴(۶)، ۸۳-۱۱۰.
- کوشکی، علیرضا. (۱۳۹۳). الگوی هم‌ردیفی نظام‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان. رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره).
- دلوی، محمدرضا و کدخدایی، مژگان. (۱۳۹۳). الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۳)، ۹۱-۱۱۳

شاکری، سارا. (۱۳۹۷). تأثیر تعهد کارکنان بر عملکرد شغلی آن‌ها بر اساس الگوی معماری منابع انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت امور شهری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (ره).

- Combee, G. J. (2010). Human Resource Management in Small Size Ambidextrous Organizations. M.A. Thesis. University Of Twente.
- Kang, S., Morris, S.S., & Snell, S.A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32: 236-256
- Kang, S., & Morris, S. (2003). *Extending the Human Resources Architecture: Relational Archetypes & Value Creation*, Cornell.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Bryant, P. C. (2009). *The human resource architecture of emerging organizations: a process perspective*, A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree The University of Memphis
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543
- Lepak, David P. (1998). *Managing the human resources architecture: employment modes and human resources configurations*. Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University
- Matusik, S.F., & Hill, C.W.L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, & competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- Nordhaug, O. (2004). Contributions to an Economic Theory of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 14(1), 383-393.