

طراحی مدل فرایندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی

احمد کلهر^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}، محمود مدیری^۳

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

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۳۹۶، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۶، پذیرش: اسفند ۱۳۹۶

چکیده

هدف تحقیق حاضر، ارائه مدلی مناسب جهت دستیابی سازمان‌های دولتی ایران به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با توجه به ویژگی‌های خاص آن‌ها می‌باشد، که به کارگیری آن موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان و افزایش بهره‌وری و عملکرد اقتصادی بهتر و توسعه بیشتر منابع انسانی سازمان می‌شود. تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی-تحلیلی است. جامعه تحقیق گروه خبرگان شامل اساتید و مدیران مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت و مقایسات زوجی استفاده شد که روایی و پایایی آن تایید شد. مدل با نظرات خبرگان به روش دلفی فازی طراحی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی استفاده شد. از روش دیمتال فازی برای تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری استفاده شد و حل آن نشان داد که در بین معیارهای اصلی، "آموزش" تأثیرگذارترین مولفه در افزایش تعهد و بهره‌وری سازمان‌ها و "اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی" تأثیرپذیرترین معیار در این رابطه می‌باشد که باید بهبود یابد. از روش فرآیند تجزیه-و تحلیل شبکه فازی برای تعیین اهمیت اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در تعهد بالا استفاده شد و حل آن نشان داد که "رعایت مصلحت عامه" بیشترین اهمیت را در تعهد بالا دارد. و در نهایت یافته‌های رتبه بندی ویژگی‌های تعهد بالا با استفاده از روش تحلیل روابط خاکستری نشان داد که "تعهدسازمانی بالا" در بین ویژگی‌های تعهد بالا رتبه اول را دارد.

کلمات کلیدی: تعهد بالا، مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، تصمیم‌گیری چند معیاره فازی.

۱- مقدمه

بیشتر بهره‌وری، کیفیت و خدمت به مشتری می‌شود و دارای تأثیرات مطلوب و سطح بالاتری از مفید بودن است. مجموعه تعهد بالای سازمانی باهم نیروزایی از طریق همکاری با یکدیگر و ایجاد جذابیت برای کارکنان در سازمان قابل تصور است و موجب افزایش تعهد، افزایش انگیزش، افزایش بهره‌وری و افزایش عملکرد کارکنان می‌شود [۱۷، ۱۸، ۳۰]. منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر برای انجام وظایف قانونی دولت‌ها به حساب می‌آید و هنگامی می‌تواند مفید واقع شود که دارای شایستگی، توانمندی، تخصص و تجربه، تعهد و انگیزه بالا باشد [۲۰].

۲- مبانی نظری تحقیق

کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارمندان به سازمان را حفظ و پرورش دهند [۴]. برطبق مطالعات مدیریت منابع انسانی استراتژیک، محتوای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به هزینه پایین و تعهد بالا تقسیم شود [۱۶، ۱۳].

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته شده است و به طور کلی می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی سهم به‌سزایی در موفقیت سازمانی دارد [۱۷، ۱۱]. مدیریت منابع انسانی وظیفه طراحی سیستم‌های رسمی سازمان جهت کسب اطمینان از استفاده کارآمد و اثربخش از قابلیت‌های انسانی جهت تحقق اهداف سازمانی را برعهده دارد. بنابراین می‌توان گفت در یک سازمان، مدیریت منابع انسانی وظیفه جذب و استخدام، جبران خدمات، آموزش و توسعه و بهسازی منابع انسانی را برعهده دارد [۱۲، ۳]. مهم‌ترین دغدغه مسئولان سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری و کارایی نیروی کار می‌باشد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به کنترل و تعهد تقسیم شود که کنترل بر هنجارها، حمایت‌ها، پاداش‌ها و پایش رفتار کارکنان تمرکز دارد و تعهد بر تشویق کارکنان به تشخیص اهداف سازمان و انجام کار سخت برای کسب کارایی و بهره‌وری تمرکز دارد و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا یک استراتژی تعهد بالاست که در تعهد و انگیزش کارکنان مؤثر است. تعهد بالا موجب کاهش بیشتر در غیبت و ترک خدمت کارکنان و افزایش

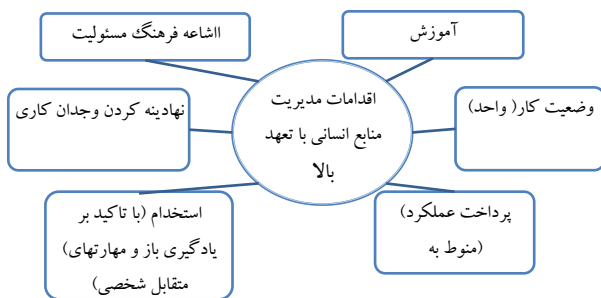
*gmemar@gmail.com

کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارمندان به سازمان را حفظ و پرورش دهند [۴]. جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق این است که، اغلب تحقیقاتی که در کشور ما انجام شده در مورد تعهد سازمانی است و در مورد منابع انسانی با تعهد بالا تحقیقات کمتری صورت گرفته است. لذا این تحقیق جدید می‌باشد و جنبه نوآور، آن عبارت است از این که متغیرهای نهادینه کردن وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آنها با توجه به تحقیقات انجام گرفته، سند چشم‌انداز، نظام تحول اداری، منابع ایرانی و اسلامی و مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی انتخاب شده و مدل طراحی شده است تا از این طریق بتوان بهره‌وری، کارایی و اثربخشی بالا در سازمان‌های دولتی ایجاد کرد و سطح کیفیت خدمت‌رسانی را افزایش داد. هدف آرمانی تحقیق، افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی با به کارگیری منابع انسانی با تعهد بالا، هدف کلی تحقیق، نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی و هدف ویژه و کاربردی تحقیق، ارائه راه‌های نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به منظور کسب عملکرد بالا و خدمت‌رسانی مطلوب به جامعه. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده، اصول مطرح شده در مورد مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام، برنامه‌های نظام تحول اداری، قانون خدمات کشوری و قانون تکریم ارباب رجوع لزوم توجه ویژه بر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا احساس می‌شود و نشان‌دهنده آن است که توجه به منابع انسانی و مدیریت درست آن به منظور افزایش تعهد، بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها، از وظایف اساسی دولت محسوب می‌شود. که چگونگی نائل شدن به این اهداف برای دولت یک مسئله است که برای حل و یافتن پاسخ آن نیاز به انجام تحقیقات کاربردی در زمینه کارآمدی و اثربخشی منابع انسانی و مدیریت صحیح بر آن می‌باشد. لذا داشتن مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با توجه به اهداف قانون خدمات کشوری و کارآمد کردن نظام اداری کشور یک ضرورت است و نیل به این هدف سوال اصلی تحقیق است. شیوه‌های منابع انسانی عملکرد بالا می‌تواند با تعهد سازمانی بالا و رفتار نوآورانه ارتباط داشته باشد و تعهد سازمانی بالا با شرایط و محیط نوآورانه رابطه دارد، شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا بر روی تعهد سازمانی، و جوسازمانی نوآورانه بر رفتار نوآورانه خدمت اثر می‌گذارد [۱۸، ۱۷]. مک دافی^۱ (۱۹۹۵) اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را به صورت زیر بیان می‌کند: ۱- استخدام با تاکید بر باز بودن یادگیری و مهارت‌های متقابل شخصی صورت گیرد. ۲- سیستم‌های پرداخت بر اساس عملکرد تغییر می‌کند. ۳- وضعیت واحد در محل کار ایجاد شود. ۴- آموزش اولیه سطح بالا برای کارکنان تازه وارد و آموزش ضمن خدمت سطح بالا برای کارکنان با تجربه در نظر گرفته شود [۲۰، ۱۸].

نهادینه کردن وجدان کاری در سازمان‌های دولتی در جهت پاسخ به نیازهای ارباب رجوع صورت می‌گیرد و خود کنترلی را تقویت می‌کند [۲۸، ۵].

برای نهادینه کردن وجدان کاری در سازمان‌های دولتی می‌توان از راهکارهای تقویت فرهنگ سازمانی و احترام به انسان، مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال افراد و واگذاری مسئولیت به آنان و ارزیابی منصفانه عملکرد استفاده نمود. اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی خود موجب تقویت فرهنگ سازمانی و احترام به انسان می‌شود. اصل مسئولیت‌پذیری می‌آموزد که هرکسی در هر مرتبه‌ای که باشد، نسبت به تمام امور و کارهای خود مسئول و پاسخ‌گو است. بر این مبنا، کسی حق کمترین اهانت کمترین اهانت و بی‌احترامی به مردم را ندارد و باید مصلحت عامه را رعایت کند و کار ارباب رجوع را سریعتر انجام دهد [۱۲].

اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری، اجتماعی به عنوان یکی از اصول اخلاق اداری معرفی شده است. پذیرش مسئولیت باید توأم با قابلیت انجام مسئولیت باشد. بنابراین کسی که مسئولیتی را می‌پذیرد، در قبال انجام امور مربوطه مسئول است [۲۹، ۲۷، ۶]. بنابراین الگوی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به صورت شکل ۱ ترسیم شد.



شکل (۱): الگوی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا

[۶، ۱۰، ۲۶، ۵، ۲۱، ۱۹]

از طرفی دیگر کارکنانی که دارای تعهد و پایبند هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارمندان به سازمان را حفظ و پرورش دهند [۴].

بیروهمکارانش^۲ (۱۹۸۴) و والتون (۱۹۸۵) روش‌های دستیابی به تعهد بالا را شامل توسعه و افزایش فرصت‌های مسیر شغلی و تاکید بر آموزش؛ تعهد سازمانی بالا؛ مهارت بالا؛ نوآوری بالا؛ اتکا و اعتماد زیاد بر ساختار تیمی به منظور انتشار و توزیع اطلاعات (گزارش‌دهی تیمی)، سازماندهی کار (کارتیمی) و حل مسئله (گروه‌های بهبود کار یا دوایر کیفیت) به‌عنوان ویژگی‌های ارزشمند کارکنان در تمام سطوح سازمان بر شمردند [۱۷، ۱].

² Beer

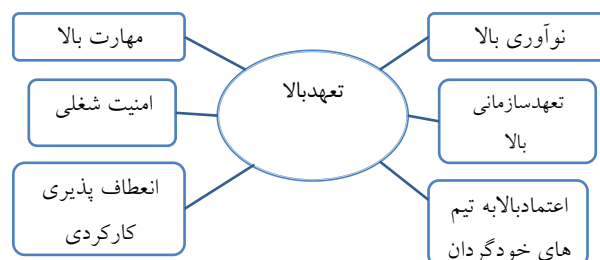
¹ McCuffie

سازگارنژاد گفت: یکی از مشکلات مهم در شرایط کنونی مسئله ترویج موضوع آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و مهارت‌های این حوزه بوده که نقش رسانه‌ها به ویژه رسانه ملی بسیار پررنگ است [۲۸،۱۵،۷].

وود و آلبانز^۱ (۱۹۹۵) نیز مورد سیاست عدم اجبار کارکنان به بازخردشان با تضمین استخدام دائم (امنیت شغلی) را به فهرست پیش گفته افزود. انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا (انعطاف‌پذیری استراتژیک) عبارت است از توانمندی سازمان در پاسخگویی وانطباق با تغییرات برخاسته از محیط رقابتی. تفاوت‌های محیطی بر استراتژی انعطاف‌پذیری تاثیر می‌گذارد، همان‌گونه که رایت واسنل بیان کرده‌اند، در محیطی پویا و پیش‌بینی ناپذیر، ممکن است سازمان‌ها نظام‌های ارگانیک منابع انسانی پدید آورند تا خزانه‌ای از سرمایه انسانی متشکل از افرادی را تولید کند که طیف گسترده‌ای از مهارت‌هایی را دارند که می‌تواند در انواع رفتارها به کار آید با تدوین "منشورهای رفتاری" و ترغیب افراد به رعایت آن در موقعیت‌های مختلف و در نظر گرفتن رفتار توأم با اختیار برای نقش‌های مناسب به انعطاف‌پذیری منابع دست یافت [۲۱،۱۹،۱] با توجه به مطالب ارائه شده، مدل تعهد بالا به صورت شکل ۲ ترسیم می‌شود.

اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا
۱- استخدام (با تأکید بر- یادگیری باز- تجربه- خلاقیت- مهارت‌های متقابل شخصی- تحصیلات- توانایی)
۲- وضعیت یکسان در محل کار (از طریق ایجاد- شرایط کار برابر- توانمندسازی- امکانات برابر- اعتماد متقابل- انطباق با محیط کار- فرصت برابر)
۳- جبران خدمت بر اساس عملکرد (از طریق- پرداخت حقوق و مزایای شغلی- ایجاد محط کار انگیزشی- پاداش- پرداخت انگیزشی بالا- دادن جوایز- دادن امکانات رفاهی)
۴- آموزش سطح بالا (از طریق- ارائه آموزش اولیه سطح بالا- آموزش ضمن خدمت سطح بالا- آموزش کارآفرینی- آموزش مهارت‌های تیمی- آموزش فراگیر- آموزش توسعه‌ای)
۵- نهادینه کردن وجدان کاری (از طریق- تقویت فرهنگ سازمانی مناسب- آموزش روشهای خودانگیزشی- استقلال کاری- مشارکت در تصمیم‌گیری- ارزیابی منصفانه عملکرد- رعایت مقررات سازمانی)
۶- اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی (از طریق- رعایت مصلحت عامه- تسریع کار ذینفعان- ارائه خدمات با کیفیت بالا- پاسخگویی نسبت به کار انجام شده- تکریم ذینفعان- تأمین رضایت ذینفعان)

مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا



شکل (۲): الگوی تعهد بالا [۲۰،۱]

براساس مطالعات انجام گرفته درمبانی پژوهش، مشخص شد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی بالا اثر می‌گذارد و در افزایش عملکرد سازمان‌ها مؤثر است. با توجه به الگوی شکل ۱ و ۲ ترسیم شده، مدل اولیه تحقیق که یک مدل اقتضائی می‌باشد به صورت شکل ۳ ترسیم شد.

معاون وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی و رییس سازمان آموزش فنی حرفه‌ای کشور گفت: آموزش‌های فنی و حرفه‌ای گفت: آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با هدف پاسخگویی به نیازهای بازار کار در بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد. وی با بیان این‌که همه آحاد جامعه به مهارت‌آموزی نیاز دارد، افزود: کل جامعه باید با مقوله مهارت آشنا شوند و این امر تنها مختص قشر خاصی از جامعه نیست. رییس سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور در بخش دیگری از سخنانش افزود: امروز تمام کسانی که دانش و مهارت دارند و می‌توانند در عرصه آموزش مهارتی تجربیات خود را عرضه کنند با کسانی که خواهان آموزش هستند در یک تعامل فعال قرار می‌گیرند. وی ادامه داد: با توجه به مشکل اشتغال در جامعه امروز نیاز به این داریم که مهارت‌آموزی ملی به عنوان پیش‌نیاز بهره‌وری، رشد و توسعه ملی در نظر گرفته شود.

شکل (۳): مدل مفهومی تحقیق، منبع یافته‌های [پژوهشگر]

رییس سازمان ملی بهره‌وری با بیان این‌که استفاده از منابع طبیعی و افزایش مبادلات بازرگانی از دیگر مؤلفه‌های مؤثر در رشد اقتصادی است، عنوان کرد: زمانی نفت جایگاه ویژه‌ای در منابع اقتصادی جهان و ایران داشت، اما با توجه به این‌که اکنون چشم‌انداز خوبی ندارد به نظر می‌رسد باید به بهره‌وری و ارتقاء آن چشم دوخته و از اهداف اصلی برای رشد اقتصادی قرار داد به گفته وی فرهنگ‌سازی، اخلاق در بهره‌وری، آینده‌پژوهی و توجه ویژه به محیط زیست از پیش‌نیازهای ارتقاء بهره‌وری و توسعه کشور است [۲۳،۱۳]. معاون وزیر کار در شهرکرد اعلام کرد: هرم مدیریت منابع انسانی اصلاح می‌شود و سهم نیروی کار از ارزش افزوده افزایش می‌یابد، معاون وزیر کار در حوزه کارآفرینی و اشتغال با اشاره به ضرورت بهبود وضعیت کارگران بیان کرد: سهم عامل کار از ارزش افزوده با استفاده از تدابیر و تصمیمات باید افزایش یابد، طائی خاطرنشان کرد: در طول ۱۵ سال گذشته با کاهش بهره‌وری سهم نیروی کار نیز کاهش

¹ Wood & Albanez

یافته استوی با اشاره به اجرای برنامه‌های توانمندسازی اشتغال گفت: برنامه‌های توانمندسازی اشتغال در راستای توانمندی نیروی کار اجرا می‌شود. معاون وزیر کار در حوزه کارآفرینی و اشتغال با اشاره به اصلاح نظام آموزش با رویکرد کارآفرینی بیان کرد: نظام آموزش عمومی، فنی و حرفه‌ای و آموزش عالی در راستای آموزش نسل تحصیل کرده و دانشگاهی با هدف استفاده از فرصت‌ها و تبدیل آن‌ها به نوآوری و پذیرش ریسک اصلاح می‌شود [۲۳، ۱۴].

معاون توسعه کارآفرینی و اشتغال وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی در این باره فرمودند موضوع قاعده‌گذاری از کلاس به کار در سطح فراگیر طراحی شده است و یکی از برنامه‌های آن مهارت و تخصص معطوف به کسب و کار است [۲۳، ۱۵].

سازندگی‌های بالاتر، سازندگی انسانی است؛ یعنی سازندگی انسان‌ها، سازمان‌های انسانی و تشکیلات بشری، مثل نیروهای مسلح. ثانیاً، اگر کشوری نتواند اقتدار خود را در عرصه سازندگی نیروهای مسلح نشان دهد، دیگر سازندگی‌های او زیر سؤال خواهد رفت و مورد تردید قرار خواهد گرفت. زیرا آن که از موجودیت، کیفیت، پیشرفت و سازندگی دفاع می‌کند، نیروهای مسلح است [۹].

و با توجه به دیدگاه‌های مقام معظم رهبری و مسئولین کشور، اصول مطرح شده در مورد مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام، برنامه‌های نظام تحول اداری، قانون خدمات کشوری و قانون تکريم ارباب رجوع لزوم توجه ویژه بر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا احساس می‌شود و نشان دهنده آن است که توجه به منابع انسانی و مدیریت درست آن به منظور افزایش تعهد، بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها، از وظایف اساسی دولت محسوب می‌گردد. که چگونگی نائل شدن به این اهداف برای دولت یک مسأله است که برای حل و یافتن پاسخ آن نیاز به انجام تحقیقات کاربردی در زمینه کارآمدی و اثربخشی منابع انسانی و مدیریت صحیح بر آن می‌باشد. لذا داشتن مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با توجه به اهداف قانون خدمات کشوری و کارآمد کردن نظام اداری کشور یک ضرورت است و نیل به این هدف سؤال اصلی تحقیق است.

هدف این تحقیق طراحی مدلی با ساختار فرایندی برای نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. بنابراین تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی-تحلیلی می‌باشد و حل مسئله با روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی^۱ (F. MCDM) و مدل با ساختاردهی است. جامعه تحقیق گروه خبرگان شامل اساتید مدیریت منابع انسانی شاغل در دستگاه‌های دولتی ایران و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. گروه خبرگان دو گروه می‌باشد. گروه اول شامل ۲۰ نفر برای طراحی مدل به روش دلفی فازی انتخاب شدند. گروه دوم نیز شامل اساتید مدیریت منابع انسانی شاغل در دستگاه‌های دولتی که دارای تحصیلات دکتری و سابقه کار رسمی بالاتر از ۱۵ سال و نیز مدیران منابع انسانی

سازمان‌های دولتی که دارای تحصیلات فوق لیسانس و دکترا و سابقه کار رسمی بالاتر از ۱۵ سال که قدرت تشخیص و پاسخ‌گویی دقیق و درست به سوالات پرسشنامه را داشتند، به تعداد ۱۱ نفر انتخاب شدند. انتخاب خبرگان به صورت قضاوتی در دسترس بود. روایی محتوایی معیارها و زیرمعیارها توسط خبرگان تایید شد. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و روش گردآوری داده‌ها مصاحبه و میدانی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه می‌باشد. پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای برابر با ۰/۹۴۳ محاسبه شد. پس سوالات تحقیق از پایایی لازم برخوردار است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و تئوری خاکستری بنابر دلیل عدم قطعیت در پاسخگویی می‌باشد. از آنجایی که بین معیارها و زیرمعیار طبق نظرات خبرگان روابط وجود دارد و با توجه به هدف وزن‌دهی آن معیارها، از روش DEMATEL^۲ فازی برای تعیین روابط و اثرگذاری و اثرپذیری معیار، و از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای^۳ (ANP) فازی برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی معیار و زیرمعیارها استفاده شد. همچنین برای رتبه‌بندی گزینه‌های مدل از روش تحلیل رابطه خاکستری^۴ (GRA) فاصله‌ای بهره گرفته شد.

DEMATEL روشی جامع برای طراحی و تحلیل نقشه شبکه روابط میان عوامل یک سیستم پیچیده است. روش DEMATEL توانایی این را دارد که شدت تعاملات و روابط میان عوامل را به صورت کمی نشان داده و میزان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل از یکدیگر را با یک عدد نشان دهد [۲۱]. روش ANP یک تئوری ریاضی است که به طور سیستماتیک وزن عوامل را هنگامی که با هم در ارتباط هستند محاسبه و مسائلی که میان عوامل ارزیابی وابستگی و بازخورد وجود دارد را اولویت‌بندی می‌کند [۲۵]. از تکنیک تحلیل رابطه خاکستری برای انتخاب گزینه برتر براساس تعدادی معیار استفاده می‌شود. این روش از نظر ریاضی برای پردازش داده‌های غیردقیق، ذهنی و غیرقطعی در مورد سیستم کاملاً مفید و منطقی است. برای افزایش بهره‌وری و بهبود سطح دقت فرآیند تحلیل در فرآیند تصمیم‌گیری در نظر گرفته شده است [۲۲]. در تجزیه و تحلیل داده‌ها برای طراحی مدل با ساختار شبکه‌ای جهت نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی ایران، از روش دلفی فازی استفاده شد. بدین‌گونه که در ابتدا با مروری بر ادبیات نظری تحقیق و مدل‌ها، مهم‌ترین معیارها شناسایی و سپس با نظردهی ۲۰ خبره بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت و در طی سه مرحله، خبرگان در میزان اهمیت هر یک از معیار و حل به روش دلفی فازی به اجماع رسیدند. در روش دلفی هنگامی که میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل اول بادوم و یا دوم با سوم کمتر از حد آستانه ۰/۲ بودند، نظرسنجی متوقف و معیارهایی که بیشتر از ۸ امتیاز میانگین نظرات خبرگان را کسب کردند در مدل باقی ماندند. بنابراین معیارهای توانایی، تحصیلات، امکانات برابر، جویز، آموزش کارآفرینی، آموزش و توسعه روش‌های خودانگیزی، ارائه خدمات باکیفیت بالا و رضایت ارباب رجوع حذف شد

² Decision Making Trial And Evaluation (DEMATEL)

³ Analytical Network Process (ANP)

⁴ Gray Relational Analysis

¹ Fuzzy Multi-Criteria Decision Making (MCDM)

مستقیم فازی برای ابعاد (جدول ۲) و ماتریس روابط نرمالیزه بین ابعاد (جدول ۳) به دست آمد.

سپس با استفاده از این فرمول‌ها ماتریس‌های نرمالیزه فازی به دست می‌آید:

$$X=KA \quad (2)$$

$$k=\min \left[\frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n A_{ij}}, \frac{1}{\max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n A_{ij}} \right] \quad i, j=1, 2, \dots, n$$

و در نهایت ماتریس روابط کل (T) فازی شکل گرفت. ماتریس روابط کل (T) فازی با توجه به این فرمول‌ها به دست آمد:

$$T=\lim_{k \rightarrow \infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H_1 \times (I - H_1)^{-1} \quad (3)$$

$$T=\lim_{k \rightarrow \infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H \times (I - H)^{-1}$$

گام بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است.

$$T(D_i)_{1 \times n} = [\sum_{j=1}^n T_{ij}]_{1 \times n} \quad \text{محاسبه سطر ماتریس}$$

$$(R_i)_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n T_{ij}]_{n \times 1} \quad \text{محاسبه ستون ماتریس}$$

ومدل با ساختار شبکه‌ای برای نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی ایران به صورت شکل (۳) شکل گرفت. در این مدل، روابط میان تمام معیارها و زیرمعیارها وجود دارد.

برای تعیین روابط میان معیار و زیرمعیارها از روش DEMATEL فازی استفاده شد. بدین منظور از خبرگان خواسته شد تا میزان تأثیر هر یک از معیارها بر دیگر معیار بر اساس طیف جدول (۲) مشخص کنند.

جدول (۱): گزینه‌های زبانی و اعداد فازی مثلثی

گزینه‌های زبانی	اعداد قطعی	اعداد فازی مثلثی
تأثیر خیلی زیاد	۴	(۰/۷۵, ۱, ۱)
تأثیر زیاد	۳	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
تأثیر کم	۲	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
تأثیر بسیار کم	۱	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
بدون تأثیر	۰	(۰, ۰, ۰/۲۵)

منبع: [۲۲]

برای منظور نمودن نظر همه خبرگان از آن‌ها میانگین حسابی می‌گیریم.

$$Z = \frac{X^1 + X^2 + X^3 + \dots + X^p}{p} \quad (1)$$

سیس میانگین نظرات ۱۱ خبره در بیان تأثیر هر یک از معیار بر معیار دیگری محاسبه شد و نتیجه نهایی از این مقایسات زوجی ماتریس روابط

جدول (۲): ماتریس روابط مستقیم فازی بین ابعاد

	۱C			۲C			۳C			۴C			۵C			۶C		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
۱C	.	.	.	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۰۵	۰/۱	۰/۱۵	۰/۰۳	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲
۲C	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۱۱	.	.	.	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۲	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۱۹
۳C	۰/۰۵	۰/۱	۰/۱۵	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷	.	.	.	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷
۴C	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۲	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲	.	.	.	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۲	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲
۵C	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۲	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۲	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۶	۰/۲	.	.	.	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۱۸
۶C	۰/۰۳	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۱۱	۰/۰۴	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۷	.	.	.

منبع (پژوهشگر)

جدول (۳): ماتریس روابط نرمالیزه بین ابعاد

	۱C			۲C			۳C			۴C			۵C			۶C		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
۱C	.	.	.	۰/۰۸	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۲۶	۰/۵۱	۰/۷۶	۰/۱۷	۰/۴۲	۰/۶۷	۰/۳۶	۰/۶۱	۰/۸۳	۰/۷۲	۰/۹۷	۱
۲C	۰/۰۳	۰/۲۸	۰/۵۳	.	.	.	۰/۷۲	۰/۹۷	۱	۰/۶۷	۰/۹۲	۱	۰/۳۵	۰/۶	۰/۸۵	۰/۶۹	۰/۹۴	۰/۹۷
۳C	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۸۳	.	.	.	۰/۳۸	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۳۵	۰/۶	۰/۸۳
۴C	۰/۶۷	۰/۹۲	۱	۰/۶۹	۰/۹۴	۱	۰/۶۹	۰/۹۴	۱	.	.	.	۰/۶۱	۰/۸۶	۱	۰/۶۹	۰/۹۴	۱
۵C	۰/۷۲	۰/۹۷	۱	۰/۶۴	۰/۸۹	۱	۰/۳۶	۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۵۴	۰/۷۹	۱	.	.	.	۰/۳۹	۰/۶۴	۰/۸۹
۶C	۰/۱۴	۰/۳۹	۰/۶۴	۰/۱	۰/۳۵	۰/۶	۰/۰۷	۰/۳۲	۰/۵۷	۰/۲۲	۰/۴۷	۰/۶۹	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۸۳	.	.	.

منبع (پژوهشگر)

در نهایت مقادیر اثرگذاری (\bar{D}_i) (اثرپذیری (\bar{R}_i))، تعامل $(\bar{D}_i + \bar{R}_i)$ شد تاثرگذاری و اثرپذیری خالص $(\bar{D}_i - \bar{R}_i)$ در جدول شماره ۵ و ۴ آمده است. اگر $(\bar{D}_i - \bar{R}_i) > 0$ باشد معیار مربوطه اثرگذار (علی) و اگر $(\bar{D}_i - \bar{R}_i) < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر (معلول) است. بنابر نتایج جدول ۵، معیارهای جبران خدمت، استخدام و اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی متغیرهای تأثیرپذیر (معلول) بوده و معیارهای آموزش،

در نهایت مقادیر اثرگذاری (\bar{D}_i) (اثرپذیری (\bar{R}_i))، تعامل $(\bar{D}_i + \bar{R}_i)$ شد تاثرگذاری و اثرپذیری خالص $(\bar{D}_i - \bar{R}_i)$ در جدول شماره ۵ و ۴ آمده است. اگر $(\bar{D}_i - \bar{R}_i) > 0$ باشد معیار مربوطه اثرگذار (علی) و اگر $(\bar{D}_i - \bar{R}_i) < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر (معلول) است. بنابر نتایج

جدول (۵): مقادیر \bar{D} ، \bar{R} ، $\bar{D} + \bar{R}$ ، $\bar{D} - \bar{R}$ مربوط به مولفه‌ها

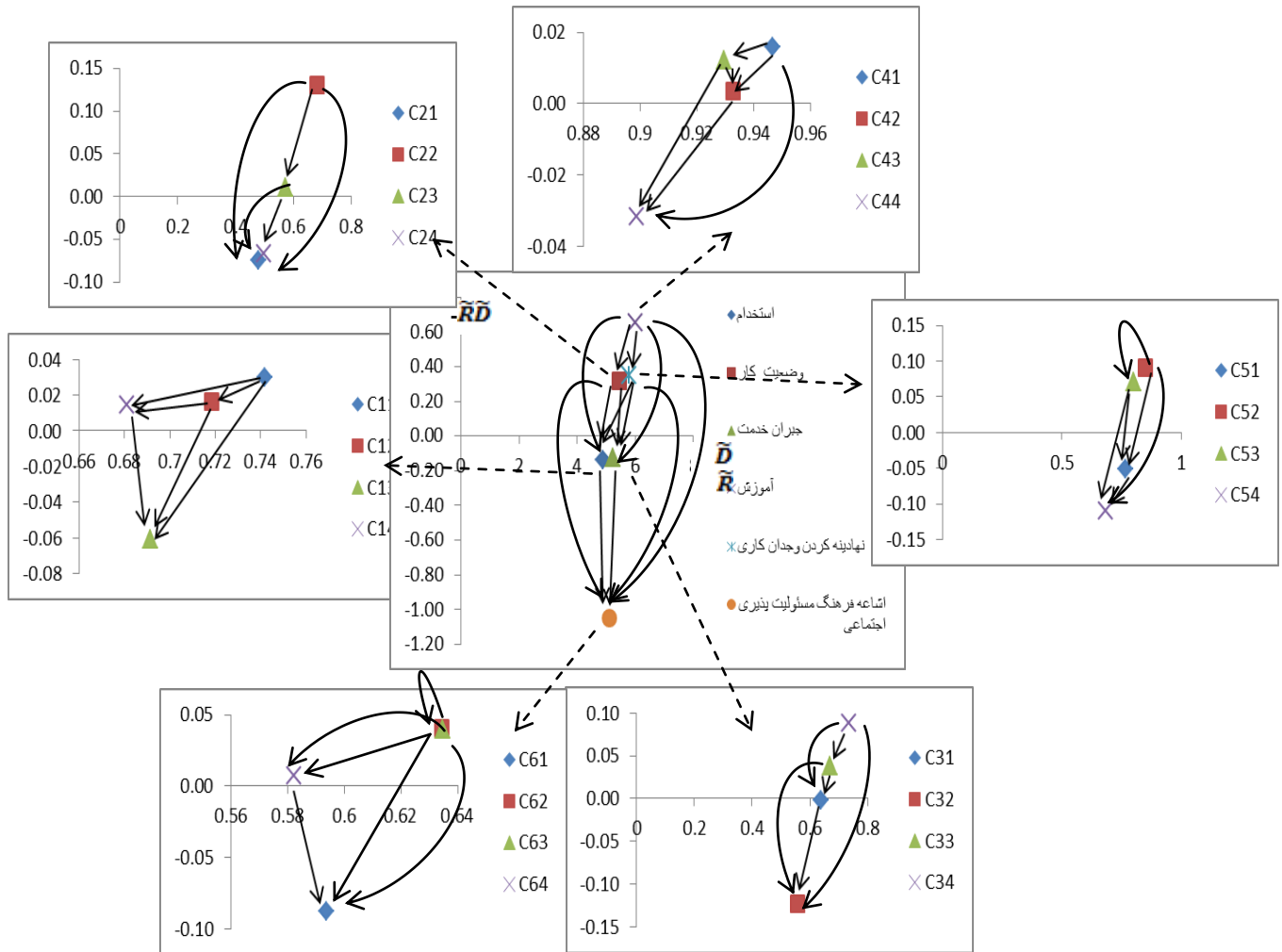
عامل	معیار	کد	D-R	D+R	R	D
استخدام	یادگیری باز	C _{۱۱}	۰/۳۸۶	۰/۳۵۶	۰/۷۴۲	۰/۰۲۹۸
	تجربه	C _{۱۲}	۰/۳۶۷	۰/۳۵۱	۰/۷۱۸	۰/۰۱۶۴
	خلاقیت	C _{۱۳}	۰/۳۱۵	۰/۲۷۶	۰/۶۹۱	-۰/۰۶۱
	مهارتهای متقابل شخصی	C _{۱۴}	۰/۳۴۸	۰/۳۳۳	۰/۶۸۱	۰/۰۱۴۷
وضعیت کار	فرصت برابر	C _{۲۱}	۰/۲۰۳	۰/۲۷۷	۰/۴۸	-۰/۰۷۴
	توانمند سازی	C _{۲۲}	۰/۴۰۵	۰/۲۷۵	۰/۶۸۱	۰/۱۳
	انطباق بامحیط	C _{۲۳}	۰/۲۹۲	۰/۲۸۱	۰/۵۷۴	۰/۰۱۱۱
	شرایط کاربرابر	C _{۲۴}	۰/۲۱۵	۰/۲۸۲	۰/۴۹۷	-۰/۰۶۷
جبران خدمت	حقوق ومزایای شغلی	C _{۳۱}	۰/۳۱۹	۰/۳۲۱	۰/۶۴	-۰/۰۰۲
	محیط کارانگیزشی	C _{۳۲}	۰/۲۱۷	۰/۳۴	۰/۵۵۷	-۰/۱۲۳
	امکانات رفاهی	C _{۳۳}	۰/۳۵۳	۰/۳۱۶	۰/۶۶۹	۰/۰۳۷۷
	پاداش	C _{۳۴}	۰/۴۱۲	۰/۳۲۴	۰/۷۳۶	۰/۰۸۷۴
آموزش	آموزش اولیه سطح بالا	C _{۴۱}	۰/۴۸۱	۰/۴۶۵	۰/۹۴۷	۰/۰۱۶
	آموزش مهارت های تیمی	C _{۴۲}	۰/۴۶۸	۰/۴۶۵	۰/۹۳۳	۰/۰۰۳۴
	آموزش ضمن خدمت	C _{۴۳}	۰/۴۷۱	۰/۴۵۹	۰/۹۲۹	۰/۰۱۲۲
	آموزش فراگیر	C _{۴۴}	۰/۴۳۴	۰/۴۶۵	۰/۸۹۹	-۰/۰۳۲
نهادینه کردن وجدان کاری	مشارکت در تصمیم گیری	C _{۵۱}	۰/۳۵۸	۰/۴۱	۰/۷۶۸	-۰/۰۵۲
	استقلال افراد و واگذاری	C _{۵۲}	۰/۴۷	۰/۳۷۹	۰/۸۴۹	۰/۰۹۱
	تقویت فرهنگ سازمانی	C _{۵۳}	۰/۴۳۷	۰/۳۶۶	۰/۸۰۲	۰/۰۷۱
	ارزیابی منصفانه عملکرد	C _{۵۴}	۰/۲۸۶	۰/۳۹۶	۰/۶۸۳	-۰/۱۱
اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی	رعایت مصلحت عامه	C _{۶۱}	۰/۲۵۳	۰/۳۴۱	۰/۵۹۴	-۰/۰۸۸
	پاسخ گویی نسبت به کار	C _{۶۲}	۰/۳۳۸	۰/۲۹۷	۰/۶۳۴	۰/۰۴۰۸
	تسریع کار ارباب رجوع	C _{۶۳}	۰/۳۳۷	۰/۲۹۸	۰/۶۳۵	۰/۰۳۹۶
	تکریم ارباب رجوع	C _{۶۴}	۰/۲۹۵	۰/۲۸۷	۰/۵۸۲	۰/۰۰۷۵

نهادینه کردن وجدان کاری و وضعیت کار تاثیرگذار (علی) است. هم چنین تاثیرگذارترین و تاثیرپذیرترین معیار نیز در جدول (۵) و (۶) مشخص شده است.

جدول (۴): مقادیر \bar{D} ، \bar{R} ، $\bar{D} + \bar{R}$ ، $\bar{D} - \bar{R}$ مربوط به ابعاد

عامل	D	R	D+R	D-R	اولویت اثرگذاری
استخدام	۲/۳۷	۲/۵۱	۴/۸۹	-۰/۱۴	پنجم
وضعیت کار	۲/۸۸	۲/۵۶	۵/۴۳	۰/۳۱۸	سوم
جبران خدمت	۲/۵۵	۲/۶۸	۵/۲۳	-۰/۱۲۸	چهارم
آموزش	۰/۳۳	۰/۶۸	۶/۰۱	۰/۶۴۹	اول
نهادینه کردن	۳/۰۷	۲/۷۲	۵/۷۹	۰/۳۵	دوم
اشاعه فرهنگ	۲/۰۳	۳/۰۸	۵/۱۲	-۱/۰۴۹	ششم

در نهایت روابط اثرگذاری (علت) و اثرپذیری (معلول) از طریق رسم نقاطی با مختصات $(\bar{D}_i + \bar{R}_i)$ و $(\bar{D}_i - \bar{R}_i)$ بر اساس ماتریس T در یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم شد (شکل ۴). در این شکل پیکان‌ها نحوه تاثیرگذاری را مشخص می‌کند. بر طبق شکل (۴)، در بین معیارهای اصلی سیاست منابع انسانی برای تعهد بالا، معیار "آموزش" به ترتیب بر "نهادینه کردن وجدان کاری"، "وضعیت کار"، "جبران خدمت"، "استخدام" و "اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی" اثر می‌گذارد.



شکل (۴): نمودار علی و معلولی و نقشه شبکه‌ی روابط بین مولفه‌ها و شاخص‌ها. منبع: (یافته‌های پژوهشگر)

مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به تعهد بالا می‌باشند. با استفاده از روش ANP، وزن معیارها و زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی موثر در تعهد بالا مشخص شد. در ادامه، سوال تحقیق این است که معیاری منابع انسانی منجر به چه نوع تعهدی در سازمان می‌شود؟ بنابراین بر اساس مدل با ساختار شبکه‌ای (شکل ۱) شش نوع تعهد در سازمان شامل تعهد سازمانی بالا (A_1)، مهارت بالا (A_1)، نوآوری بالا (A_1)، اعتماد بالا به تیمهای خودگردان (A_1)، انعطاف‌پذیری کارکردی (A_1) و امنیت شغلی (A_1) وجود خواهد داشت که نیاز به رتبه‌بندی این تعهدها با توجه به معیارهای منابع انسانی می‌باشد که به عنوان گزینه در مدل ساختاری شناخته شده است. این گزینه‌ها به روش GRA با اعداد خاکستری فاصله‌ای رتبه‌بندی شدند. در ابتدا باید میزان اهمیت هر یک از معیارها در انتخاب گزینه‌ها مشخص شود. از خبرگان خواسته شد با توجه به جایگاه خود در سازمان، احساس خود را مبنی بر میزان اهمیت هر یک از معیارها (سیاست‌های منابع انسانی) در انتخاب هر یک از گزینه‌ها (تعهد بالا) بر اساس متغیرهای زبانی جدول (۸) مشخص کنند.

به منظور به دست آمدن وزن هر یک از معیارهای مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به تعهد بالا از روش ANP به کمک DEMATEL فازی استفاده شد. بدین ترتیب که ماتریس روابط کلی که میزان اثرگذاری و اثرپذیری معیارها را نشان می‌دهد اقدام به حل ANP فازی می‌شود. در این قسمت ابتدا ماتریس روابط کلی نرمالیزه شده و سپس سوپر ماتریس موزون به دست آمد. سوپر ماتریس موزون در توان ۱۳ همگرا شده و ماتریس حددار تشکیل شد و بر اساس آن وزن معیار و زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به تعهد بالا در جدول (۶) آمده است. همانگونه که جدول (۶) نشان می‌دهد بیش‌ترین وزن مربوط به زیرمعیار "رعایت مصلحت عامه" می‌باشد که اولویت اول را کسب کرد. زیرمعیار "تسریع کارآرباب رجوع" اولویت دوم، "تکریم ارباب رجوع" اولویت سوم، "مشارکت در تصمیم‌گیری" اولویت چهارم و "پاسخ‌گویی نسبت به کار انجام شده" اولویت پنجم و در نهایت "آموزش اولیه سطح بالا" اولویت ششم در بین ۲۴ زیرمعیار کسب کردند که تقریباً ۲۸/۶٪ از وزن کل زیرمعیارها را به خود اختصاص دادند و این نشان از اهمیت بسیار این زیرمعیارها است. به عبارتی این زیرمعیارها به ترتیب مهم‌ترین معیار

جدول (۶): وزن و اولویت معیارها و زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی موثر در تعهد بالا

وزن و اولویت معیار		کد	وزن و اولویت نسبی زیرمعیار	وزن و اولویت نهایی زیرمعیار	
0.1516 (6)	استخدام C ₁	C ₁₁	0.2416 (4)	0.0366 (23)	یادگیری باز
		C ₁₂	0.2472 (3)	0.0375 (20)	تجربه
		C ₁₃	0.2604 (1)	0.0395 (17)	خلافت
		C ₁₄	0.2507 (2)	0.038 (19)	مهارت‌های متقابل
0.1538 (5)	وضعیت کار C ₂	C ₂₁	0.2331 (4)	0.0359 (24)	فرصت برابر
		C ₂₂	0.269 (1)	0.0414 (12)	توانمند سازی
		C ₂₃	0.2549 (2)	0.0392 (18)	انطباق با محیط
		C ₂₄	0.2431 (3)	0.0374 (21)	شرایط کاربرابر
0.1602 (4)	جبران خدمت C ₃	C ₃₁	0.2535 (2)	0.0406 (13)	حقوق و مزایای شغلی
		C ₃₂	0.2637 (1)	0.0422 (8)	محیط کار انگیزشی
		C ₃₃	0.2319 (4)	0.0371 (22)	امکانات رفاهی
		C ₃₄	0.251 (3)	0.0402 (15)	پاداش
0.1671 (3)	آموزش C ₄	C ₄₁	0.2576 (1)	0.043 (6)	آموزش اولیه سطح بالا
		C ₄₂	0.2532 (2)	0.0423 (7)	آموزش مهارت های
		C ₄₃	0.2379 (4)	0.0398 (16)	آموزش ضمن خدمت
		C ₄₄	0.2513 (3)	0.042 (9)	آموزش فراگیر
0.1716 (2)	نهادینه کردن وجدانکاری C ₅	C ₅₁	0.2758 (1)	0.0473 (4)	مشارکت در تصمیم
		C ₅₂	0.2436 (3)	0.0418 (11)	استقلال
		C ₅₃	0.2362 (4)	0.0405 (14)	تقویت فرهنگ
		C ₅₄	0.2445 (2)	0.042 (10)	ارزیابی منصفانه
0.1956 (1)	اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی C ₅	C ₆₁	0.2732 (1)	0.0535 (1)	رعایت مصلحت عامه
		C ₆₂	0.234 (4)	0.0458 (5)	پاسخ گویی نسبت به
		C ₆₃	0.2493 (2)	0.0488 (2)	تسریع کار ارباب رجوع
		C ₆₄	0.2434 (3)	0.0476 (3)	تکریم ارباب رجوع

منبع: (یافته های پژوهشگر)

در ادامه ضریب رابطه خاکستری ماتریس تصمیم خاکستری محاسبه شد. در این پژوهش همه معیارها از نوع سود می‌باشد. درجه رابطه خاکستری با ضرب وزن‌های به دست آمده در ضریب رابطه خاکستری و جمع ارزش زیرمعیارها برای هر یک از گزینه‌ها محاسبه شد. مقدار ارزشی Q_k برای هر یک از گزینه‌ها محاسبه شد. مقدار Q نشان دهنده درجه رضایتمندی یک گزینه می‌باشد. بهترین گزینه بالاترین مقدار اولویت وزنی مقدار Q را دارا می‌باشد.

با توجه به نتایج جدول (۹)، گزینه A_1 (تعهدسازمانی بالا) رتبه اول را کسب کرد. به عبارتی معیارهای مدیریت منابع انسانی منجر به تعهد سازمانی بالا در سازمان‌های دولتی ایران می‌شود.

جدول (۷): متغیرهای زبانی رتبه‌بندی گزینه‌ها

متغیرهای زبانی	اعداد خاکستری متناظر
خیلی ضعیف (VP)	(۱و۲)
کمی تا نسبتاً ضعیف	(۲و۳)
ضعیف (P)	(۳و۴)
کمی ضعیف (MP)	(۴و۵)
متوسط (P)	(۵و۶)
کمی خوب (MG)	(۶و۷)
کمی تا نسبتاً خوب	(۷و۸)
خوب (G)	(۸و۹)
خیلی خوب (VG)	(۹و۱۰)

منبع: [۱۸]

سپس ماتریس تصمیم‌گیری رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس نظرات تصمیم‌گیرندگان و بعد از تجمیع هندسی نظرات ۱۱ خبره به دست آمد که در جدول (۹) مشاهده می‌شود.

جدول (۸): ماتریس تصمیم خاکستری گزینه‌ها به شاخص‌ها

	۱A		۱A		۳A		A...	۵۶A		۵۷A	
۱A	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	...	۵/۴۷۷	۶/۴۸۱	۵/۴۷۷	۵/۴۸۱
۲A	۶/۴۸۱	۷/۴۸۳	۶/۴۸۱	۷/۴۸۳	۷/۴۸۳	۸/۴۸۵	...	۴/۴۷۱	۵/۴۷۷	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷
۳A	۳/۴۶۴	۴/۴۷۲	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	۸/۴۸۵	۹/۴۸۷	...	۵/۴۷۷	۶/۴۸۱	۵/۴۷۷	۵/۴۸۱
۴A	۳/۴۶۴	۴/۴۷۲	۳/۴۶۴	۳/۴۷۲	۳/۴۶۴	۴/۴۷۲	...	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷
۵A	۳/۴۶۴	۴/۴۷۲	۴/۴۷۲	۳/۴۷۷	۶/۴۸۱	۷/۴۸۳	...	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷
۶A	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	۳/۴۶۴	۴/۴۷۲	۴/۴۷۲	۵/۴۷۷	...	۷/۴۸۳	۸/۴۸۵	۸/۴۸۵	۹/۴۸۷

منبع (یافته‌های پژوهشگر)

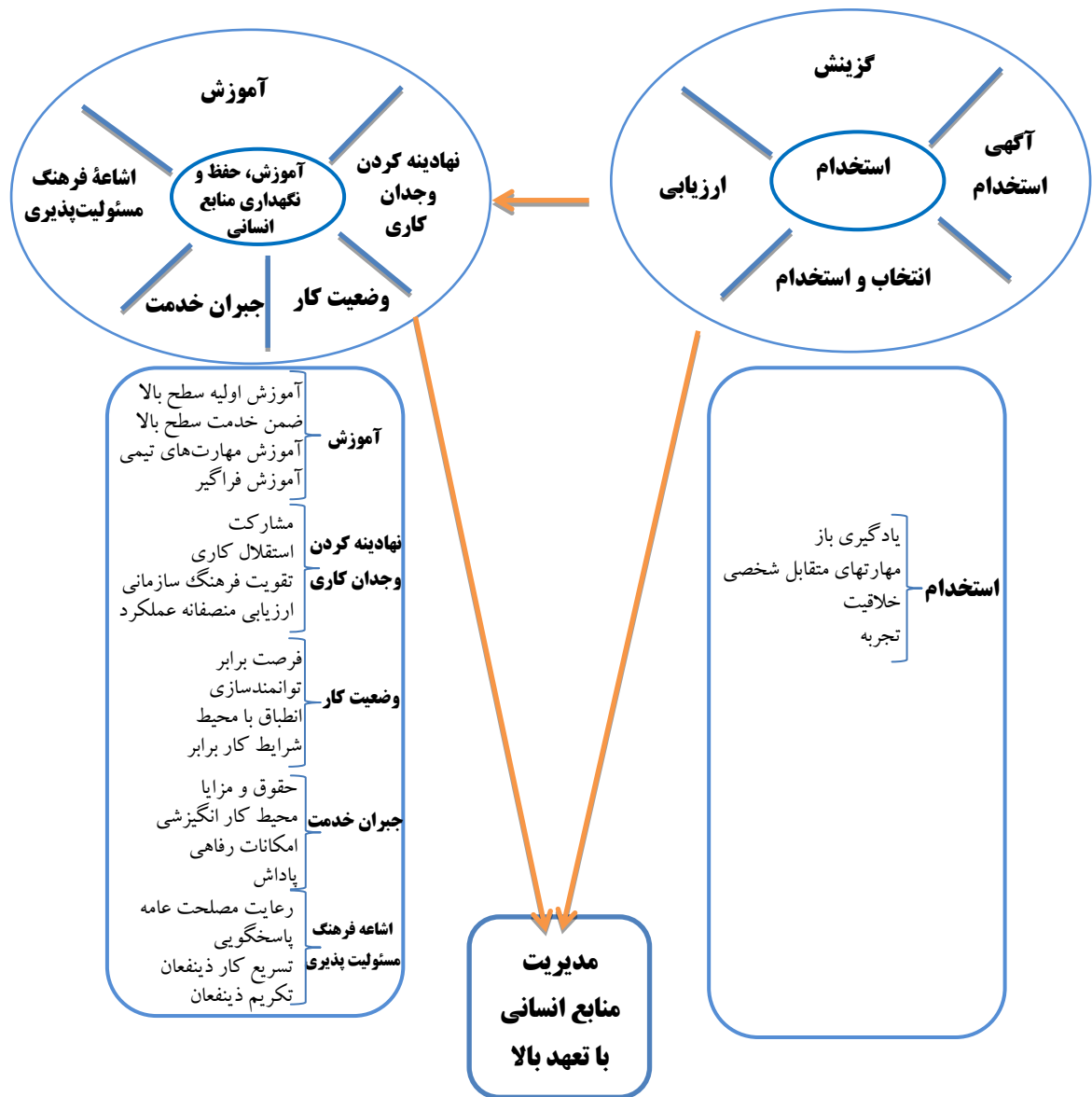
جدول (۹): درجه رابطه خاکستری برای معیارها

	۱A		۱A		۳A		A...	۵۶A		۵۷A	
۱A	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵	...	۰/۶۱۴	۰/۵۲۲	۰/۶۱۴	۰/۵۲۲
۲A	۰/۷۰۵	۰/۶۲۱	۰/۷۰۵	۰/۶۲۱	۰/۸۲۷	۰/۷۵۶	...	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵
۳A	۰/۴۸۸	۰/۳۹۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۱	۱	...	۰/۶۱۴	۰/۵۲۲	۰/۶۱۴	۰/۵۲۲
۴A	۰/۴۸۸	۰/۳۹۵	۰/۴۸۸	۰/۳۹۵	۰/۴۸۸	۰/۳۹۵	...	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵
۵A	۰/۴۸۸	۰/۳۹۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۰/۷۰۵	۰/۶۲۱	...	۰/۵۴۴	۰/۴۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵
۶A	۰/۵۴۴	۰/۴۸۸	۰/۴۸۸	۰/۳۹۵	۰/۵۴۴	۰/۴۵	...	۰/۸۲۷	۰/۷۶۶	۱	۱

منبع (یافته‌های پژوهشگر)

۳-مدل نهایی پژوهش

مدل نهایی مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق و ارتباط آنها با یکدیگر و چگونگی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از متغیرها به صورت فرایندی ترسیم می‌گردد.



شکل (۵): مدل نهایی (فرایندی) تحقیق. منبع (یافته‌های پژوهشگر)

شیوه‌های صحیح فنی و تکنولوژیکی مناسب استفاده صحیح و درستی کرد لیکن استفاده مطلوب از منابع انسانی و ایجاد انگیزش و روحیه، تشریح مساعی و همکاری به سهولت میسر نیست بنا براین بهبود بهره‌وری منابع انسانی باید یکی از اهداف مهم هر کشور، سازمان و یا نهاد تلقی شود و برای آن برنامه‌ریزی دقیق و صحیحی را تدارک ببینند. امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد و برای برخی از سازمان‌ها آموزش امری مداوم قلمداد می‌گردد، آموزش خوب نارضایتی شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می‌دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند، یک چنین هدف‌های

۴- نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار EXCEL و حل به روش F. DEMATEL نشان داد که در بین معیارهای اصلی، "آموزش" تأثیرگذارترین معیار در تعهد بالا و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که آموزش موجب بهبود و افزایش تعهد سازمانی در کارکنان می‌شود و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. نظام اداری و مدیریت در جوامع در حال توسعه مانند ایران به دلیل محدودیت‌های ناشی از کمبود منابع انسانی ماهر، نقش و اهمیت ویژه‌ای می‌یابد، شاید بتوان از منابع موجود فیزیکی با انتخاب و به کارگیری

سازمان‌های دولتی اقدامات مربوط به استخدام، آموزش، وضعیت کار، جبران خدمت و نهادینه کردن وجدان کاری را براساس سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا انجام دهند تا فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های دولتی اشاعه پیدا کند و اشاعه آن موجب رعایت مصلحت عامه، پاسخگویی نسبت به کار انجام شده، تسریع در کار ارباب رجوع و تکریم ارباب رجوع از سوی کارکنان سازمان‌های دولتی خواهد شد و زمینه را برای ارائه خدمت به مردم که با رسالت این گونه سازمان‌ها مرتبط است فراهم خواهد ساخت و موجب بهره‌وری بالا در سازمان‌های دولتی خواهد شد. براساس یافته‌های پژوهش، بیشترین وزن مربوط به زیرمعیار "رعایت مصلحت عامه" می‌باشد و در بین زیرمعیارهای پژوهش اولویت اول را کسب کرده است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی به معیارهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و به ویژه این معیارها توجه بیشتری داشته باشند و اهمیت آن‌ها را از طریق ارائه‌ی آموزش‌های مناسب به کارکنان خود یاد آور شوند و رعایت آن‌ها را از سوی سازمان‌ها و کارکنان آنها ضروری بدانند و در ترویج آن‌ها بکوشند تا بهره‌وری در سازمان‌ها افزایش یابد. با توجه به ارزیابی معیارها مشخص شد که "تعهد سازمانی بالا" رتبه اول را کسب کرد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی برای نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به متغیرهای تعهد بالا به ویژه تعهد سازمانی بالا توجه خاصی داشته باشند و آن رادر سازمان‌ها نهادینه کنند. زیرا مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، موجب سازمانی با تعهد سازمانی بالا می‌شود که رابطه مستقیمی با بهره‌وری بالا در سازمان‌های دولتی دارد همچنین براساس مدل نهایی تحقیق سازمان‌های دولتی در استخدام، آموزش، وضعیت کار، جبران خدمت، نهادینه کردن وجدان کاری و اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی به مولفه‌های مطرح شده در مدل توجه ویژه داشته باشند و سرمایه‌گذاری نمایند تا به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا دست یابند.

منابع و مأخذ

- [۱] آرمسترانگ، مایکل، صائبی، محمد، (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ اول، ۷۶-۷۲.
- [۲] آرمسترانگ، مایکل، اعرابی، محمد، امید، مهدیه، (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مرکز مطالعات فرهنگی، تهران، چاپ اول، ۱۲۶-۱۲۲.
- [۳] ابطحی، سیدحسین، (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ۶-۵.
- [۴] الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۷)، مدیریت عمومی، سمت، تهران، ۲-۱.
- [۵] الوانی، سیدمهدی، (۱۳۹۳)، تئوری‌های مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ۲۷-۲۵.
- [۶] دلشادتهرانی، مصطفی، (۱۳۷۹)، اخلاق اداری و ارباب‌امانت، دریا، تهران، چاپ دوم، ۴۸-۴۵.
- [۷] سازگارنژاد، محمدمبین، (۱۳۹۶)، تربیت و آموزش نیروی انسانی، پایگاه اطلاع‌رسانی سازمان فنی و حرفه‌ای کل کشور، ۳-۵.

مهمی تحقق نمی‌یابد مگر آن که تمام سلسله مراتب سازمانه اهمیت آموزش آگاه باشند. بنا براین می‌توان گفت یکی از عوامل که تاثیر زیادی بر بهره‌وری داشته و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفاء کند آموزش منابع انسانی است، تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون منابع انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور موثر ایجاد و یا به کار گرفته شود. برخی از مطالعات نشان داده است که همبستگی مثبت بسیار قوی بین آموزش و بهره‌وری وجود دارد، حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف، نشان دهنده این امر بوده که هرکشوری دارای منابع انسانی آموزش دیده بوده از بهره‌وری ورشد اقتصادی بالا تری برخوردار بوده است. معیار اصلی "اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی" تأثیرپذیرترین معیار است که خود تحت تاثیر و بهبود معیاری اثرگذار می‌باشد. همچنین این معیار موجب موفقیت در تعهد سازمانی بالا در کارکنان می‌شود یکی از منافع اساسی و عمده مدیریت بهره‌وری فراگیر ایجاد محیطی است که در آن گروه‌های کاری در سازمان با مسئولیت‌پذیری و تعهد بالا تشکیل یابند. مدیریت بهره‌وری فراگیر جوی را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن احترام متقابل، اعتماد، خودجوشی و انگیزه زیاد به انجام کار وجود دارد به این علت که مدیریت بهره‌وری فراگیر ایجاد محیط انسانی فنی که در آن نگرش‌های مثبت و پرورش‌دهنده نیروی کار در هدف خود دارد و این کار با توجه به بهبود روش‌های فنی و علوم رفتاری انجام می‌پذیرد. همچنین وزن‌دهی و اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی موثر در تعهد سازمانی بالا با روش F. ANP نشان داد که بیشترین وزن مربوط به معیار اصلی "اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی" و زیر معیار "رعایت مصلحت عامه" می‌باشد و اولویت اول را کسب کردند که در افزایش بهره‌وری نقش به سزایی دارند. این نتیجه نشان داد که برای سازمان‌های دولتی رعایت مصلحت عامه به منظور ترجیح دادن منافع عامه و حفظ بیت المال و منابع عامه برای رسیدن به تعهد سازمانی بالا و افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان بیشترین اهمیت را دارد. در نهایت رتبه‌بندی تعهدات با روش G.R.A با توجه به ارزیابی زیرمعیاری مدیریت منابع انسانی نشان داد که "تعهد سازمانی بالا" رتبه اول را کسب کرد و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، موجب پدید آمدن سازمان‌هایی با تعهد بالا و بهره‌وری بالا می‌شود.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه شد:

براساس یافته‌های پژوهش، در بین معیارهای اصلی "آموزش" تأثیرگذارترین معیار برای بهبود سیستم و افزایش بهره‌وری می‌باشد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند و درگسترش آن تلاش کنند و در جهت توسعه آن سرمایه‌گذاری بیشتری کنند و از آموزش‌های اولیه و ضمن خدمت سطح بالا، فراگیر و مهارت‌های تیمی استفاده کنند که موجب بهره‌وری بالا در سازمان‌ها می‌شوند و با استفاده از آنها سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را به اجرا در آورند و کارآمدی سازمان‌ها را افزایش دهند و اهداف آنها را به ویژه در بلندمدت محقق سازند. براساس یافته‌های پژوهش، در بین معیارها "اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری" تأثیرپذیرترین معیار می‌باشد پیشنهاد می‌شود

- [25] Saty, T. L., (2008), **Decision making with the analytic hierarchy process**, service sciences, Vol (1),83-9.
- [26] Schirin, S., (2014),**The effect of a high commitment work system on innovative behavior of employees**, university of wente, the Netherlands,pp.15-29.
- [27] sklair, L., Miller, D., (2010),**Capitalist globalization, corporate social Responsibility and society**.
- [28] Suhaimi, A. W., (2014),**The relationship between emotional intelligence and interpersonal communication skills in disaster management context: A proposed framework, social and behavioral sciences**,No.155,pp.110-114.
- [29] Takano, K., (2011), **Relationship with interpersonal skills and emotional reactivity under interpersonal stress, personality and individual differed**, journal, No.51,pp 515-520.
- [30] Torelli, C., (2014), **Cultural determinants of Status: Implications for workplace evaluations and behaviors, organizational Behavior and human decision processes**, No .123, pp.34-48.
- [31] Z hang, X., (2012),**Venture Capital Investment Base on Grey relational Theory international conference on Medical Physics and Biomedical Engineer physics Procedia**,3(99).
- [۸] سازمان امور اداری و استخدامی، (۱۳۷۷)، **نظام تحول اداری**، تهران، چاپ دوم، ۲۵-۲۱.
- [۹] سایت مقام معظم رهبری (khamanei.ir).
- [۱۰] سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴، مجمع تشخیص مصلحت نظام، (۱۳۸۴)، تهران، ۳-۱.
- [۱۱] کلهر، منوچهر، (۱۳۸۳)، **مقدمات رفتار اداری و تکریم ارباب رجوع**، حدیث، تهران، چاپ اول، ۱۱۴۵-۱۰۹.
- [۱۲] میس، رابرت ال، جکسون، جان، (۱۳۹۳)، **مدیریت منابع انسانی**، ترجمه ناصر میرسپاسی، انتشارات میر، تهران، چاپ اول، ۵۵۵-۵۵۲.
- [۱۳] منصوری، عیسی، (۱۳۹۵)، **آموزش نیروی انسانی کارآفرین**، خبرگزاری تسنیم، ۲.
- [۱۴] منصوری، عیسی، (۱۳۹۵)، **تربیت نیروی کارآفرین**، خبرگزاری مهر، ۳-۲.
- [15] Ahouari, Z., (2012), **Algerian adults attitudes engaged in an ongoing training towards conthnuing education,social and behavioral sciences**,No.69,pp.206-212.
- [16] Becker, B., Gerhart, B., (1996), **The impact of human Resource Management on organizational performance**, Academy of Management journal, 39(4) T779-801.
- [17] Hsin chiang, H., (2011), **The relationship between high commitment hrn and knowledge sharing behavior its mediators**, Work, pp.105-107.
- [18] Holman, D., (2005), **The essentials of the new workplace, University of Sheffield International journal of manpower**,Volume,32,issue,5/6.
- [19] Hsin chiang, H., (2014),**High commitment work system, transactive memory system, and new product performance**, journal of business research,pp.105-122.
- [20] Macduffie, j., (1995), **Human resource bundles and manufacturing Performance**. International journal of manpower, Volume, 32, issue: 5/6, organizational logic and flexible production systems, 48(2).197-221.
- [21] Marchington, M., Willkinson, A., (2005),**High commitment HRM and performance**, published CIPD.71-73.
- [22] Opricovic, S., Tzeng, G. H., (2004), **Compromise solution by MCDM methods**, European journal of production Research, Vo156 (2), pp445-455.
- [23] Romera, A., Martin, (2015), **Comprehensive labor skills in initial training programmers for secondary education teachers, social and behavioral sciences**, No 197,pp 2151-2158.
- [24] Romera, A., Martin, (2015), **Comprehensive labor skills in initial training programmers for secondary education teachers, social and behavioral sciences**, No 197,pp 2151-2158.