

# بررسی و تبیین نقش استراتژی‌های منابع انسانی در مشارکت کارکنان

سیدحسین ابطحی<sup>۱</sup>، اکبر حسن‌پور<sup>۲</sup>

## چکیده

هدف اساسی هر سازمانی بویژه سازمانهای تجاری جذب مشتری و به تبع آن جذب منابع در سطح جامعه و سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلف است در این راستا با توجه به اهمیت فزاینده منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانها تحقیقی با هدف بررسی نقش استراتژی‌های منابع انسانی در مشارکت کارکنان و ارایه راهکارهای لازم انجام شده است که نتایج آن در این مقاله ارایه گردیده است. برای انجام تحقیق از مدل هیوسی که چهار استراتژی منابع انسانی: وظیفه‌مدار، الگومدار، توسعه‌ای و تحول‌آفرین را مطرح نموده، استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های مختلف، ارتباط متغیرها مشخص شده‌اند. نتایج حاکی از آن است که چنانچه سازمان‌ها به دنبال مشارکت کارکنان و افزایش اثربخشی هستند می‌باید استراتژی منابع انسانی خود را در راستای مشارکت هرچه بیشتر کارکنان خود طراحی و به مرحله اجرا درآورند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی و مشارکت کارکنان

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

مستلزم و منوط به مشارکت کارکنان<sup>۶</sup> در امور سازمان‌هاست. به اعتقاد پرپرستون و پست<sup>۷</sup> انقلاب اول در مدیریت، سلسله‌مراتب سازمانی و انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت بود. اکنون مشارکت به عنوان سومین و مهمترین انقلاب در مدیریت مطرح شده است و به اعتقاد بنیس<sup>۸</sup> مهمترین چالشهای سازمانی در این دوره از زمان؛ عبارت از جهانی شدن، تغییر سریع تکنولوژی و از همه مهمتر توانمندسازی و درگیر کردن و مشارکت کارکنان در امور سازمان است

بروز تغییرات سریع در اوضاع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و غیره در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، استراتژی‌های سازمانی چه در سطح شرکت<sup>۳</sup>، چه در سطح کسب و کار<sup>۴</sup> و چه در سطح وظیفه‌ای<sup>۵</sup> را به شدت متحول نموده، تحت چنین شرایط متغیر و پیچیده ادامه بقا و ارایه عملکرد اثربخش از سوی سازمان‌ها

۱- استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

۲- دکتری مدیریت دولتی

6-Employees participation

7- Lee perston &james post

8- Warres Bennis

3- Corporate

4- Business

5- Functional

(Dachle & Wilpert, 1978, pp.1-32).

در تبیین این ارتباط همانگونه که قبلاً ذکر شد از مدل چهار استراتژی منابع انسانی دیوید هیوسی<sup>۹</sup> یعنی استراتژی وظیفه مدار<sup>۱۰</sup>، توسعه‌ای<sup>۱۱</sup>، تحول‌آفرین<sup>۱۲</sup> و الگومدار<sup>۱۳</sup> استفاده خواهد شد.

براساس نظریه پیچیدگی هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای رفتار پیچیده باشند روش استبدادی و تمرکزگرا آنقدر آسیب‌پذیر و ناکارآمد می‌شوند که نمی‌توانند بقای سازمان را در بلندمدت تضمین کنند و به عبارت دیگر نظام‌های پیچیده مستلزم مشارکت هوشمندانه تمامی افراد ذی‌ربط در سازمان است.

از طرف دیگر مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۹۰ به بعد هم از ویژگی کارمداری و انسان‌مداری برخوردار است. این ویژگی‌ها تأکید دارد که استراتژی‌های منابع انسانی باید در تار و پود سازمان تنیده شود و نیل به اهداف سازمان را مورد حمایت قرار دهد. اما ویژگی مذکور در عین حال این واقعیت را به رسمیت می‌شناسد که با منابع انسانی نمی‌توان همانند منابع دیگر رفتار کرد. مدیران بویژه مدیران منابع انسانی در واقع باید درکی عمیق از ارزش‌های انسانی داشته باشند و کارکنان را هدایت و با انگیزه سازند. تحقیقات گوناگونی نشان داده است که یکی از راههای انگیزشی کارکنان مدیریت مشارکتی است (آرمسترانگ، ترجمه ایبلی و موفق، ۱۳۸۰، ص ۵۰).

افزون بر پنجاه سال از آغاز تحقیق و بررسی درباره اهمیت مشارکت کارکنان در امور سازمان می‌گذرد، طی این دوره زمانی هریک از محققان و دانش‌پژوهان بر اساس نوع ارتباط و با علایق خویش، مقوله مشارکت کارکنان در امور سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در این تحقیقات برخی از عوامل و متغیرهای سازمانی که به نوعی بر مشارکت کارکنان در امور سازمان مؤثر بوده‌اند، مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته‌اند.

در این تحقیق همانطور که از عنوان آن مشخص است. ارتباط و نقش استراتژی‌های منابع انسانی در میزان مشارکت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته که البته

## ۲- فرضیه‌های تحقیق

الف) فرضیه مهم: بین استراتژیهای منابع انسانی با میزان مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

ب) فرضیات فرعی:

- ۱- بین استراتژی وظیفه‌مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین استراتژی توسعه‌ای و میزان مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین استراتژی تحول‌آفرین و میزان مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین استراتژی الگومدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

## ۳- اهداف تحقیق

مهمترین اهداف تحقیق حاضر عبارتند از:

- ۱- تبیین ارتباط و نقش استراتژی‌های منابع انسانی بر مشارکت کارکنان در سازمان مورد مطالعه
- ۲- پیشنهاد و آرایه استراتژی منابع انسانی متناسب با اهداف سازمان مذکور

9 - David .E. Hussey

10-Task- Focused

11 -Developmented

12- Turn round

13- Paternalistic

## ۴- مبانی نظری تحقیق

مدیریت منابع انسانی استراتژیک در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ زمانی که منابع انسانی تحت تأثیر مدیریت استراتژیک قرار گرفت، پدیدار گشت قبل از آن تحقیقات مدیریت منابع انسانی بیشتر نگرش کل‌گرا داشت و تمام وظایف منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، جبران خدمات و غیره با هم مورد مطالعه قرار می‌دادند اما پس از مدتی تحت تأثیر مدیریت استراتژیک هرکدام از این وظایف موقعیت استراتژیک پیدا کردند و هرکدام به صورت جداگانه به عنوان استراتژی مورد بحث قرار گرفتند (Mcmahan, et al, 1998, pp.193-214).

به نظر می‌رسد که اولین حوزه‌ای که در تغییر و تحول مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأثیر گذاشت، حوزه مشارکت و درگیری کارکنان باشد (Lawler, 1986, pp. 197-204).

منابع انسانی شامل تلاش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی هستند که افراد به سازمان ارایه می‌دهند و باعث بقای آن می‌گردند، اگرچه تعریف مدیریت منابع انسانی مشکل است ولی عموماً به عنوان نگرش مشخص به اداره افراد است که دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار متعهد و توانا تأکید می‌گردد.

زیر بنای مدیریت انسانی استراتژیک تأکید بر انگیزش و تعهد کارکنان از طریق روابط متقابل و اعتماد دو جانبه بالا و اجازه مشارکت و درگیری آنها می‌باشد. پورتر<sup>۱۴</sup> مطرح می‌کند که مدیریت منابع انسانی یکی از فعالیتهای اصلی سازمانها تلقی می‌گردد و از موقعیت استراتژیک در همه فعالیتهای سازمان برخوردار می‌باشد

و این بحث دو گانه‌ای است که مطرح می‌کند فعالیت منابع انسانی علاوه بر اینکه خودش مزیت رقابتی ایجاد می‌کند به سایر فعالیتها هم اجازه می‌دهد که به مزیت رقابتی دست یابند.

این واقعیت که برای کسب مزیت رقابتی، کارکنان نقش اصلی را ایفا می‌کند باعث شده است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک به وجود آید (Lado & Wilson, 1994, PP. 699-727).

مدیریت مزبور را بدین گونه تعریف کرده اند: «مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی و استراتژیک، جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و نوآوری را تعریف نمود» (Truss & Gratton, 1994, p.663) به بیانی دیگر، آن عبارت است از: به کارگیری منابع انسانی برنامه‌ریزی شده و انجام دادن کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان جهت تأمین هدف‌های مورد نظر (Wright & McMahan, 1992 P.222).

اگرچه در مدیریت منابع انسانی استراتژیک به این مدیریت نقش شریک داده می‌شود تا در فرآیندهای استراتژیک مسیر را معین نماید، ولی استراتژی‌های منابع انسانی به معنی مسیرهایی است که مدیریت منابع انسانی سازمان، برای دستیابی به هدف‌های خود می‌پیماید.

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است.

## ۴-۱- مدیریت منابع انسانی استراتژیک و

### مشارکت و درگیری کارکنان

به منظور بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی و مشارکت کارکنان مفهوم‌سازی لاولر<sup>۱۵</sup> از نگرش پرورش و مشارکت به سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و بدین جهت عناصر مدل وی به طور مختصر مورد بحث قرار می‌گیرد (Lawler, 1986, pp.197-204).

۱- قدرت<sup>۱۶</sup>: قدرت به فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان اطلاق می‌گردد. در سازمان تصمیم‌های زیاد گرفته می‌شود می‌گردد - از تصمیمات استراتژیک گرفته تا تصمیم‌های روزانه عملیاتی - اگر تصمیمات توسط غیر از مدیریت عالی صورت گیرد می‌توان گفت، تصمیم‌گیری مشارکتی صورت می‌گیرد.

۲- اطلاعات<sup>۱۷</sup>: اطلاعات به انواع مختلفی از ارتباطات مشترک و تسهیم که در طیف عملکرد کسب و کار و باز داده واقعی کارکنان است و همچنین به انواع دانشی که انتقال می‌گردد، گفته می‌شود. اطلاعات منبع قدرتی برای هماهنگی می‌باشد.

۳- دانش<sup>۱۸</sup>: دانش به مهارت‌ها، توانایی‌ها و اطلاعات کارکنان اطلاق می‌گردد. عامل اصلی و محوری در درگیری و مشارکت کارکنان در تصمیمات تخصص و دانش آنها می‌باشد.

۴- پاداش‌ها<sup>۱۹</sup>: پاداش از جمله عنصر مهم اثربخش مشارکت و تعهد کارکنان می‌باشد. بویژه کارکنان زمانی که احساس کنند مشارکت و درگیری آنها باعث

اثربخشی سازمان گردیده است، توقع پاداش بیشتری دارند.

در مفهوم‌سازی لاولر قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش بایستی به سطح پایین سازمان کشیده شود. عامل مهم دیگر درجه پراکندگی پرورش و توانمندسازی در درون سازمان می‌باشد. در واقع سطوح پایین سازمان در مسایل سازمان مشارکت داشته باشند. از آنجا که تأکید بیشتر مدیریت منابع انسانی استراتژیک، کارکنان و توجه زیاد به آنهاست لذا می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی استراتژیک از ادبیات مشارکت و درگیری کارکنان ناشی می‌گردد. امروزه آنچه مدیریت منابع انسانی استراتژیک نامیده می‌شود «نسل دوم»<sup>۲۰</sup> مشارکت و درگیری افراد و رابطه‌ای که با استراتژی و عملکرد شرکت دارد، می‌باشد (Ibid, pp.205).

با توجه به مباحث ذکر شده و اهداف تحقیق، برای بررسی نقش استراتژی‌های منابع انسانی در مشارکت کارکنان، طبقه‌بندی هیوسی از استراتژی‌های منابع انسانی به عنوان چهارچوب مفهومی مدنظر قرار گرفته است. دسته‌بندی وی عبارتند از (Hussey, 1996, p.870):

(۱)- استراتژی‌های وظیفه‌مدار منابع انسانی

(۲)- استراتژی‌های توسعه‌ای منابع انسانی

(۳)- استراتژی‌های تحول‌آفرین منابع انسانی

(۴)- استراتژی‌های الگومدار منابع انسانی

تأکید منابع انسانی سازمانهایی که استراتژی وظیفه‌مدار در پیش گرفته‌اند شامل بخش تجاری، تجدید طراحی گروه‌های کاری و شاغل و آموزش مهارت‌های کاربردی می‌باشد در حقیقت این شیوه با راه حل‌های ساختاری، تعریف نقش‌ها و توسعه مهارت‌های فنی منطبق‌تر است و به درگیری و مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌های فردی و تغییرات ساختاری در سطح

15 - Lawler

16 - power

17- Information

18- Knowledge

19 - Rewards

20-Second generation

انسانی نباید از دشواری‌های سازماندهی وجود مشاغل و نیروی کار اجتناب ورزند.

در استراتژی‌های تحول‌آفرین منابع انسانی نیز سازمانها به دنبال آرایه تعریف مجدد از تجارت و دگرگونی‌های گروهی بوده و بر تعیین مجدد، حذف بخش‌های مرکزی منابع انسانی و بازبینی سیاست‌ها و سیستم‌های منابع انسانی‌شان تأکید می‌کنند. آخرین استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی پدر سالارانه است که نشانگر سیاست‌های قدیمی و نظام مکانیستی در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ می‌باشد: این نوع استراتژی بشدت تحت تأثیر مدیریت علمی، شیوه‌های صنعتی مرتبط و تمایل به حفظ وضع موجود می‌باشد. این نوع استراتژی از یک شیوه منابع انسانی تمرکزگرا تبعیت کرده و تأکید آن بر مدیریت منابع انسانی بر اساس رویه‌ها و سنت‌ها، تکیه بیش از حد بر روی بررسی در مورد بهره‌وری کار در اشکال کنترل نیروی کار و ایجاد یک ارتباط بر اساس نظر هیوسی استراتژی‌های وظیفه‌مدار و توسعه‌ای متناسب با سازمانهایی با عملکرد متوسط یا قوی و استراتژی تحول‌آفرین با سازمانهایی با عملکرد مطلوب و استراتژی‌های الگومدار یا پدرسالارانه با سازمانهایی با عملکرد ضعیف هستند.

گروهی و تخصصی توجه کمتری دارد. بخصوص در همه موارد این نوع استراتژی منابع انسانی در سطح کلان و کلی با روش مدیریت دستوری ارتباط دارد.

سازمانهای که استراتژی توسعه‌ای منابع انسانی را اتخاذ نموده‌اند بر توسعه نیروی کار و ساختارها در زمینه‌هایی نظیر توسعه شخصی، گسترش مدیریت و مدیریت مشاغل و فرهنگ (بازاریابی داخلی، بررسی‌های فرهنگی، استراتژی‌های ارتباط و روابط کارکنان) تأکید بسیاری دارند.

قابل توجه است که براساس تحقیق هیوسی می‌توان گفت که استراتژی‌های وظیفه‌دار و توسعه‌ای دسته‌های جداگانه‌ای نیستند و اغلب سازمان‌هایی که استراتژی منابع انسانی حاکم بر آنها وظیفه‌مدار می‌باشد در استراتژی‌های کلی منابع انسانی‌شان عواملی از استراتژی توسعه‌ای منابع انسانی مشاهده می‌شود و معکوس این امر نیز صادق است. بنابراین استراتژی‌های توسعه‌ای و وظیفه‌مدار منابع انسانی به جز تفاوت در تأکیدات نمی‌توانند تفاوت‌های آشکار دیگر در شیوه‌های منابع انسانی را نشان دهند. بدین معنا که حتی در زمان پیگیری شدید استراتژی وظیفه‌مدار منابع انسانی ایجاد برخی از فرهنگ‌ها و توسعه مدیریت می‌تواند ضروری و لازم باشد. به طور مشابه یک استراتژی توسعه‌ای منابع

#### جدول شماره (۱): ویژگی‌های استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس طبقه‌بندی هیوسی

الف) استراتژی‌های وظیفه‌مدار منابع انسانی
این استراتژی بر بخش تجاری تمرکز و افری دارد. خصوصیات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تأکید بر برنامه‌ریزی نیروی کار، طراحی مجدد شغل و بازبینی روش‌های کار</li> <li>◀ تمرکز بر ساختارهای قابل ملاحظه پاداش</li> <li>◀ استخدام داخلی و خارجی</li> <li>◀ آموزش مهارت‌های کاربردی و شکل‌دهی مهارت‌های چندگانه فرهنگ قوی در بخش تجاری</li> </ul>

### ادامه جدول شماره (۱): ویژگی‌های استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس طبقه‌بندی هیوسی

ب) استراتژی‌های توسعه‌ای منابع انسانی
این استراتژی به طور پیوسته توسط بخش منابع انسانی سازمان و بخش‌های تجاری اجرا می‌گردند. خصوصیات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تمرکز بر توسعه فرد و گروه</li> <li>◀ استخدام داخلی در صورت امکان</li> <li>◀ برنامه‌های گسترده توسعه‌ای</li> <li>◀ استفاده از پاداش‌های درونی</li> <li>◀ اولویت بخشی به توسعه ساختارهای گروهی</li> <li>◀ تأکید وافر بر فرهنگ گروهی</li> </ul>
ج) استراتژی‌های تحول‌آفرین منابع انسانی
این استراتژی توسط مدیران اجرایی در یک دوره کوتاه‌مدت هدایت می‌شود و ویژگی‌های به خصوص آن شامل به تجدید ساختاری، حذف سیستم‌ها، ساختارها و روش‌های جاری منابع انسانی است. خصوصیات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تغییرات عمده ساختاری مؤثر بر ساختارهای شغلی و کل سازمان</li> <li>◀ کوچک‌سازی</li> <li>◀ استخدام جنبی مسئولان اجرای اصلی از خارج سازمان</li> <li>◀ تشکیل گروه‌های اجرایی و ایجاد ذهنیات و بینش‌های جدید</li> <li>◀ طرد فرهنگ قدیمی</li> </ul>
د) استراتژی‌های الگومدارانه
در این استراتژی منابع انسانی به صورت متمرکز اداره می‌گردد. خصوصیات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ پرسنل تمرکزگرا</li> <li>◀ تأکید بر رویه‌ها، سنوات خدمت و یکنواختی امور منابع انسانی</li> <li>◀ مطالعات و تحقیقات سازمانی و بررسی روشها</li> <li>◀ وضع خط‌مشی‌های منعطف داخلی</li> <li>◀ تأکید بر آموزش‌های نظارتی و عملیاتی</li> <li>◀ توافق‌ها و پاداش‌های صنعتی چهار چوب منابع انسانی را شکل می‌دهند.</li> </ul>

Source: Hussey, 1996, p.873

## ۵- متدولوژی تحقیق

همچنین از آنجا که برای انجام تحقیق مراجعه مستقیم به سازمان مورد مطالعه و مصاحبه با روسای ادارات کل، معاونین کل، رؤسای ادارات، معاونین ادارات و کارشناسان ضروری می‌باشد، لذا تحقیق حاضر، از نوع تحقیق کاربردی - توسعه‌ای و روش تحقیق توصیفی تحلیلی از شاخه پیمایشی است.

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش، بررسی نقش استراتژی‌های منابع انسانی در میزان مشارکت کارکنان می‌باشد، به همین دلیل روش تحقیق، توصیفی تحلیلی است. در این روش، محقق می‌تواند در صورت لزوم، روابط بین متغیرهای مورد مطالعه را بررسی نموده و به توصیف و تشریح آن بپردازد.

## ۶- روش جمع‌آوری اطلاعات

$$n = \frac{[N * Z^2 * \alpha/2 * P(1-P)]}{[(N-1)E^2 + Z^2 * \alpha/2 * P(1-P)]} = \frac{90 * 1.96^2 * .5 * .5}{89 * .07^2 + 1.96^2 * .5 * .5} = 60$$

بدین ترتیب ۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که بین آنها پرسشنامه توزیع گردیده است.

## ۸- روش سنجش پایایی<sup>۱۹</sup> پرسشنامه

برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. با استفاده از این آزمون به محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها و یا آزمون‌های که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب «آلفای کرونباخ» باید واریانس نمره‌های زیر مجموعه سؤالات پرسشنامه و واریانس کل سؤالات پرسشنامه را محاسبه کرد و سپس با استفاده از فرمول ذیل مقدار ضریب آلفا را محاسبه نمود. (سرمد و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۱۶۶)

$$\gamma_A = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$

در جایی که:

$$J = \text{تعداد سؤالات پرسشنامه}$$

$$S_j^2 = \text{واریانس سؤال } j \text{ ام}$$

$$S^2 = \text{واریانس کل آزمون}$$

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های پایلوت (به تعداد ۳۰) آلفا محاسبه گردید که مقدار آن برابر با ۰/۸۰۵۷ می‌باشد. از آنجا که ضریب آلفا بزرگتر از ۰/۷۰ می‌باشد، بنابراین پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

### الف) روش کتابخانه‌ای:

در این روش از ابزارهایی مثل کتب، نشریات و متون تخصصی از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی (ایترنت)، کتابخانه‌ها و ... به منظور دستیابی به مبانی نظری و در عین حال، استفاده از تجربه‌های گوناگون محققان دیگر استفاده گردیده است.

### ب) روش میدانی:

در این روش ابزارهای پرسش‌نامه و مصاحبه برای دستیابی به داده‌های مورد نظر به کار گرفته شده است.

### ج) روش مطالعه اسناد و مدارک:

در این روش از مطالعات آرشیوی و تحلیل مستندات موجود در سازمان مورد مطالعه گردیده است.

## ۷- جامعه و نمونه آماری

در تحقیق حاضر کارکنان بخش منابع انسانی سازمان مورد مطالعه در تهران جامعه آماری مورد پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. البته لازم به ذکر است که بخش منابع انسانی شامل ادارات کل رفاه و پرداخت‌های داخلی، امور کارکنان، آموزش و اداره کل سازمان و بهبود روشها می‌باشد و در ضمن منظور از کارکنان در این پژوهش روسای ادارات کل، معاونین کل، روسای ادارات، معاونین ادارات و کارشناسان هستند.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری تحقیق ناگزیر به نمونه‌گیری است و با استفاده از روش نمونه‌گیری از جامعه محدود، با فرمول ذیل حجم نمونه تعیین شد.

## ۹- بررسی روایی پرسشنامه

برای تهیه پرسشنامه و برای اطمینان از اجرایی آن (یعنی بررسی توانایی پرسشنامه در سنجش آن چیزی که باید بسنجد) از نظرات متخصصین منابع انسانی و مدیران استفاده شد و از نظر افراد مذکور، این پرسشنامه توانایی لازم را در سنجش نقش استراتژی‌های منابع انسانی در مشارکت کارکنان را دارا می‌باشد.

## ۱۰- روش نمونه‌گیری

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده استفاده شده است. لذا هر اداره کل به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شده و به طور نسبی میزان نمونه در هر طبقه تعیین شد و در نهایت روش تصادفی در انتخاب افراد نمونه در هر طبقه مورد استفاده قرار گرفت.

## ۱۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در دو قسمت مجزا شامل تحلیل جمعیت شناختی و آزمون فرضیات ارائه شده است.

### ۱۱-۱- تحلیل جمعیت شناختی

در این پژوهش ویژگی‌های جمعیتی افراد نمونه آماری از نظر جنسیت، سن، سابقه کاری، پست سازمانی و سطح تحصیلات مورد بررسی قرار گرفته است که در اینجا به تشریح هر یک از آنها می‌پردازیم.

بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان حاکی از آن است که از مجموع ۶۰ نفر پاسخ‌دهنده ۴۱ نفر (۶۸/۳ درصد) مرد، ۱۹ نفر (۳۱/۷ درصد) زن بوده و ۱ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال (۱/۷ درصد)، ۲۵ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۱/۷ درصد)

در صد)، ۲۶ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۳/۳ درصد) و ۸ نفر بیشتر از ۵۰ سال (۱۳/۳ درصد) سن داشته‌اند.

در ضمن از مجموع ۶۰ نفر پاسخ‌دهنده ۵ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال (۸/۳ درصد)، ۱۹ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۱/۷ درصد)، ۱۰ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال (۳۶/۷ درصد)، ۴ نفر بین ۲۱ تا ۲۵ سال (۶/۷ درصد) و ۲۲ نفر بیشتر از ۲۵ سال (۳۶/۷ درصد) سابقه کار داشته و از لحاظ پست سازمانی ۳ نفر (۵/۰ درصد) مدیر کل، ۶ نفر (۱۰/۰ درصد) معاون کل، ۱۴ نفر (۲۳/۳ درصد) رئیس اداره، ۲۱ نفر (۳۵/۰ درصد) معاون اداره و ۱۶ نفر (۲۶/۷ درصد) کارشناس بوده‌اند.

از طرف دیگر از مجموع ۶۰ نفر پاسخ‌دهنده ۱۴ نفر (۲۳/۳ درصد) دیپلم، ۷ نفر (۱۱/۷ درصد) فوق دیپلم، ۳۲ نفر (۵۳/۳ درصد) لیسانس و ۷ نفر (۱۱/۷ درصد) فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

### ۱۱-۲- آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش برای بررسی صحت یا سقم فرضیه‌ها از آزمون اسپیرمن استفاده شده است.

**فرضیه اول:** بین استراتژی وظیفه‌مدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مشارکت کارکنان		استراتژی وظیفه‌مدار
۰/۵۹۹	ضریب همبستگی	
۰/۰۱	سطح معنی‌داری	
۶۰	تعداد نمونه	

جدول شماره (۲): نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول

از آنجا که سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمده است لذا می‌توان ادعا کرد که فرضیه  $H_0$  رد شده و بین استراتژی وظیفه‌مدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و شایان



مشارکت کارکنان		استراتژی الگومدار
۰/۷۸۲	ضریب همبستگی	
۰/۰۱	سطح معنی‌داری	
۶۰	تعداد نمونه	

جدول شماره (۵): نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم

با توجه به جدول شماره (۵) از آنجا که سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمده لذا می‌توان ادعا کرد که فرضیه  $H_0$  رد شده و بین استراتژی الگومدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و شایان ذکر است که چون ضریب همبستگی ( $r = 0/782$ ) بزرگتر از ۰/۵ است لذا می‌توان گفت که بین دو متغیر مذکور رابطه معنادار قوی وجود دارد.

در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی اولویت استراتژی‌های منابع انسانی در هر اداره کل از آزمون فریدمن استفاده شده است که باتوجه به این آزمون می‌توان نتیجه گرفت که در تمام ادارات کل (رفاه و پرداخت‌های داخلی، امور کارکنان، آموزش و سازمان و بهبود روشها) استراتژی‌های منابع انسانی وظیفه‌مدار، الگومدار به ترتیب در اولویت قرار دارند یا به عبارت دیگر ادارات کل مذکور بیشتر استراتژی‌های وظیفه‌مدار و الگومدار را در پیش گرفته‌اند.

در ضمن برای بررسی میزان مشارکت در هر یک از ادارات کل و مقایسه آنها از نظر متغیر مشارکت کارکنان آزمون توکی<sup>۲۱</sup> به کار گرفته شده است که با توجه به این آزمون ادارات کل در دو دسته قرار گرفتند:

۱- ادارات کل رفاه و پرداخت‌های داخلی و امور کارکنان به عنوان دسته اول از لحاظ مشارکت کارکنان در سطح پایین قرار داشتند.

ذکر است که چون ضریب همبستگی ( $r = 0/599$ ) بزرگتر از ۰/۵ است لذا می‌توان گفت که بین دو متغیر مذکور رابطه معنادار قوی وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین استراتژی توسعه‌ای منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. فرضیات آماری:

$H_0$ : بین استراتژی توسعه‌ای منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیات آماری:

$H_0$ : بین استراتژی وظیفه‌مدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین استراتژی وظیفه‌مدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

$H_1$ : بین استراتژی تحول‌آفرین منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مشارکت کارکنان		استراتژی تحول‌آفرین
-۰/۰۷۰	ضریب همبستگی	
۰/۵۹۵	سطح معنی‌داری	
۶۰	تعداد نمونه	

جدول شماره (۴): نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم

از آنجا که سطح معنی‌داری بزرگتر از ۰/۰۵ به دست آمده لذا می‌توان ادعا کرد که فرضیه  $H_0$  پذیرفته شده و بین استراتژی تحول‌آفرین منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد و شایان ذکر است که ضریب همبستگی ( $r = -0/070$ ) است.

**فرضیه چهارم:** بین استراتژی الگومدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. فرضیات آماری:

$H_0$ : بین استراتژی الگو‌مدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین استراتژی الگو‌مدار منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

انسانی سازمان مورد مطالعه است که از نوع وظیفه‌مدار می‌باشند.

در نتیجه‌گیری از فرضیه دوم تحقیق که عبارت بود از اینکه؛ «بین استراتژی توسعه‌ای منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد» لازم به ذکر است که این فرضیه با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش همبستگی اسپیرمن مورد پذیرش واقع نشد این با توجه به فرضیه اول منطقی هم به نظر می‌رسد زیرا زمانی که در یک سازمان استراتژی وظیفه‌مدار در اولویت بالای باشد و مورد تأکید قرارگیرد جایی برای طراحی و اجرای استراتژی توسعه‌ای در سازمان باقی نخواهد ماند البته این موضوع بیانگر این نیست که در هر سازمان و شرکتی فقط یک نوع استراتژی منابع انسانی می‌تواند اجرا گردد بلکه ممکن است در یک سازمان یا شرکتی استراتژی‌های منابع انسانی مختلفی مد نظر باشد و مورد اجرا قرار بگیرد لذا منظور این نیست که در سازمان مورد مطالعه اثری از استراتژی توسعه‌ای نیست بلکه آنچه مدنظر ماست این است که استراتژی منابع انسانی وظیفه‌مدار در سازمان مورد مطالعه غالب می‌باشد. در ضمن جای ذکر دارد که پایین بودن مشارکت و عدم ارتباط معنی‌دار بین استراتژی توسعه‌ای و مشارکت کارکنان در سازمان مورد مطالعه منطقی به نظر می‌رسد چون با توجه به ادبیات و تحقیقات انجام شده استراتژی توسعه‌ای با مشارکت کارکنان همراه می‌باشد.

**فرضیه سوم** تحقیق حاضر که عبارت بود از اینکه؛ «بین استراتژی تحول‌آفرین منابع انسانی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد» با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد پذیرش واقع نشد به عبارتی در سازمان مورد مطالعه بین استراتژی تحول‌آفرین و

۲- ادارات کل آموزش و سازمان و بهبود روشها به عنوان دسته دوم از لحاظ مشارکت کارکنان در سطح بالایی قرار داشتند یا به عبارت دیگر این ادارات در وضعیت بهتر و مطلوب‌تر از ادارات دسته اول قرار دارند. در آخر برای تعیین میزان مشارکت در نمونه آماری آزمون تی<sup>۲۲</sup> مورد استفاده قرار گرفت که میانگین مشارکت کارکنان ۲/۸۱ به دست آمد چون این مقدار کوچکتر از ۳ است در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که میزان مشارکت در نمونه مورد نظر در وضعیت مطلوب قرار ندارد البته شایان ذکر است که از آزمون دو جمله‌ای هم استفاده شد که همین نتیجه حاصل شد.

## ۱۲- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### الف: نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر بر اساس چهار فرضیه پایه‌ریزی شده بود که در اینجا نتیجه هر کدام از فرضیه‌ها به طور جداگانه تبیین و تشریح می‌شود.

**فرضیه اول** اینکه «بین استراتژی وظیفه‌مدار و مشارکت کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد» مورد پذیرش واقع شد. در تشریح و نتیجه‌گیری از این فرضیه باید گفت که میزان مشارکت کارکنان که از طریق آزمون تی و دو جمله‌ای در نمونه آماری تعیین شد وضعیت بهتری نداشت. به عبارتی دیگر اگر نتایج به دست آمده از نمونه را به جامعه آماری تعمیم بدهیم مشارکت کارکنان در سازمان مورد مطالعه در سطح پایین قرار دارد و از طرفی چون رابطه بین استراتژی وظیفه‌مدار و مشارکت کارکنان معنی‌دار به دست آمد می‌توان اظهار نمود که از جمله عامل مهمی که باعث مشارکت پایین کارکنان شده استراتژی و برنامه‌ها و سیاست‌های منابع

پس اگر سازمان مورد مطالعه در صدد ارتقای مشارکت کارکنان باشد بایستی تغییرات و تحولاتی در کارکردهای منابع انسانی که در حال حاضر خصوصیات استراتژی وظیفه‌مدار را دارا هستند، ایجاد نموده و در جهت استراتژی تحول‌آفرین و گنجانیدن خصوصیات این نوع استراتژی در کارکردهای منابع انسانی گام‌هایی بردارد.

برای تبیین و تشریح پیشنهاد لازم است کارکردهای منابع انسانی ذکر و ویژگی‌های دو استراتژی وظیفه‌مدار و تحول‌آفرین را در آنها بیان گردد.

در استراتژی وظیفه‌مدار کارمندیابی به صورت داخلی و خارجی، پاداش بیشتر مادی، آموزش وسیع و متنوع هر دو مورد تأکید است و کارکرد ارزیابی عملکرد نیز بیشتر مبتنی بر قضاوت و نظرات شخصی مدیران می‌باشد ولی بر خلاف این در استراتژی تحول‌آفرین کارمندیابی به صورت خارجی، پاداش دهی مادی و معنوی و آموزش متنوع ولی مرتبط مدنظر می‌باشد. و در ارزیابی عملکرد نیز هم به معیارهای مدون و هم به نظرات و قضاوت‌های مدیران اهمیت داده می‌شود. لذا با توجه به توضیحات بالا پیشنهاد می‌گردد که تک‌تک کارکردهای منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه بررسی شود و با شرایط خصوصیات استراتژی تحول‌آفرین جهت ارتقاء مشارکت کارکنان تطابق داده شوند.

۱-۲- در سازمانهای جهان سومی بخصوص سازمانهای دولتی ارتباط چندان واضح و محکمی بین

مشارکت رابطه معنی‌داری وجود ندارد. تشریح و توضیح این فرضیه هم مثل فرضیه دوم است و عدم پذیرش آن هم با توجه به ادبیات موضوع به واقعیت نزدیک می‌باشد.

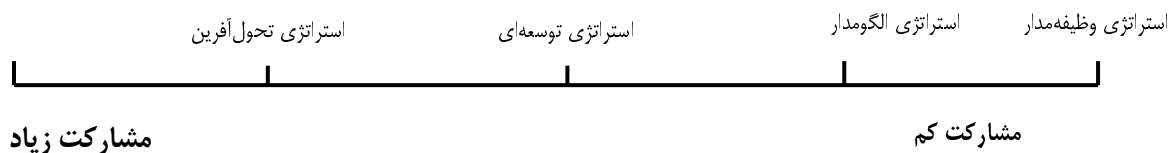
**فرضیه چهارم** این تحقیق که عبارت بود از اینکه «بین استراتژی الگومدار و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد» با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد پذیرش واقع شد یعنی بین استراتژی الگومدار و مشارکت کارکنان در سازمان مورد مطالعه ارتباطی است البته تشریح این فرضیه مثل فرضیه اول است.

همانطور که قبلاً اشاره شد از آزمون توکی نیز در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد که بدین وسیله می‌توان بیان کرد که در ادارات کل آموزش و سازمان بهبود روشها سطح مشارکت کارکنان نسبت به ادارات کل امور کارکنان و رفاه و پرداخت‌های داخلی بالاست البته این موضوع باعث کنجکاوی محقق گردید لذا محققین طی مطالعه و مصاحبه با متخصصان به این نتیجه دست یافت که ویژگی و خصوصیات وظایف و کارهای این ادارات کل آموزش و سازمان بهبود روشها طوری است که کارها بیشتر گروهی و تیمی صورت می‌گیرد.

### ب: پیشنهادها

#### ۱- پیشنهادها بر اساس فرضیات تحقیق

۱-۱- با توجه به نتایج این تحقیق می‌توان استراتژی‌های منابع انسانی را از لحاظ اهمیت مشارکت کارکنان در یک طیف قرار داد.



پخش اختیار میان گروه بیشتری از کارکنان صورت گیرد، پایه‌های مدیریت مشارکت جو استحکام یافته و راه و فرصت مناسب‌تری برای آنها فراهم می‌آید.

۳- مدیران باید از زیردستان به طور خصوصی انتقاد کرده و نزد همکاران زیردستان را تحسین کنند. زیرا اگر از کارهای خوب دیگران در حضور جمع تمجید شود اثر دوجانبه خواهد داشت در فرد ایجاد خشنودی نموده و در دیگران نیز انگیزه ایجاد می‌کند.

۴- مدیران باید به کوچک‌ترین پیشنهادها هم توجه کنند. پذیرش عقیده بسیار عالی و جالب هنر نیست بلکه رهبر و مدیر شایسته کسی است که به نظرهای ساده نیز توجه کند چون ممکن است که عقیده ساده و ضعیف وقتی که بیشتر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت نتیجه‌های مفیدی در برداشته باشد.

۵- مشارکت باید سیاستی همه جانبه و متکی به آموزش کارکنان سطوح مختلف سازمان باشد و در این زمینه برنامه‌ریزی آموزشی جامع و همه جانبه ضروری است.

۶- اهداف و مزایا مشارکت آحاد کارکنان باید برای مدیران سازمان تشریح گردد و آموزش‌های لازم به اینها داده شود.

۷- بایستی یک فضای دولتی توأم با اعتماد و احترام متقابل در سازمان در زمینه مشارکت ایجاد گردد و طرفین به منافع و علائق یکدیگر احترام بگذارند و هر یک ارزش و اهمیت طرف دیگر را در سازمان درک کنند.

۸- قرار دادن فضا، ابزار اطلاعات، مستندات و سایر امکانات در اختیار کارکنان.

۹- جهت ارتقاء مشارکت کارکنان طراحی و استقرار نظام‌هایی مثل نظام پیشنهادها، سیستم ساماندهی و آرایش و سیستم انتقادات به طور دقیق و عملی ضروری است.

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی من جمله سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و حقوق و دستمزد و غیره وجود ندارد لذا طراحی و تدوین یک سیستم منابع انسانی جامع و کامل لازم و ضروری است که این ارتباط برقرار شده و سیستم‌های مذکور را در سازمان شفاف سازد تا بدینوسیله می‌توان به سوی ارتقاء مشارکت کارکنان و در نهایت رشد سازمان اقدام نمود چون سازمان یک نهاد اجتماعی پیچیده است و عوامل بسیاری روی مشارکت کارکنان اثر می‌گذارد.

## ۲- پیشنهادات برای محققان آینده:

۱- تحقیقات و پژوهش‌های نظری در خصوص مشارکت نشانگر این است که در کشور ما مشکلات متعددی در راه گسترش مدیریت مشارکتی در سازمان‌های مختلف حاکم است لذا پیشنهاد می‌گردد که تحقیقات گسترده‌ای در رابطه با آسیب‌شناسی مدیریت مشارکتی صورت گیرد.

۲- مطالعات گسترده در زمینه راهکارهای ارتقای نظام مشارکتی در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور.

## ۳- سایر پیشنهادها

۱- در اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های مشارکتی باید دقت کرد که مشارکت نباید به عنوان ابزار تبلیغاتی به گونه‌ای مطرح شود که توقعات کاذب در کارکنان ایجاد کند بنابراین در آموزش مشارکت باید این برداشت کاذب را برداریم که مشارکت راه حل تمامی مسایل سازمانها نیست.

۲- ساختار کنونی سازمانهای کشور بر اصل اقتدار مدیران قوام گشته است باید به سوی توزیع قدرت و اختیار میان کارکنان از وضع هرمی بلند به افقی کم‌لایه تبدیل گردد. بی‌گمان هر اندازه رده‌های سازمانی و

## ۱۳- منابع

1. Dachler H.peter & wilpert bernhard, conceptual dimensions & boundaries of participation in organizations : A critical evaluation , administrative science quarterly , 1978,vol.23,No.1
2. Hussey ,David .E, The implementation challenge first edition , England , John wiley ,1996
3. Lawler E. choosing an involvement strategy , Acadmey of management executive ,1986
4. Lado & Mary wilson ,human resource systems and sustained competitive advantage : A competency – based perspective , Academy of management review , 1994,Vol.19,No.4
5. Macmaham ,Gary C.Bell.P.Mytle,meghnavirich,SHRM: Employment involvement diversity and international issues ,Human resource management review ,1998,Vol.8,No.3
6. Truss,C & Gratton ,L. starategic HRM :A conceptul approach , international journal of human resource management ,1994,Vol.5
7. Wright, P. M & Snell, A.Toward aunifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management , Academy of management Review ,1998,Vol.23

۸. آرمسترانگ، مایکل، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مترجمان: دکتر خدایار ابیلی، حسن موفقی،

انتشارات فرا، ۱۳۸۰

