



Development of Human Resource Management Strategy of Electricity Distribution Company of Ardabil Province using the Strategic Reference Points Technique

Esmail Ebrahimi*

Received: 2024/08/29

Accepted: 2024/11/21

Introduction: Human resource management strategy refers to a set of programs and actions designed and implemented to attract, develop, retain, and optimize human resources within an organization. A human resource management strategy can help the organization manage its workforce effectively and achieve its goals. This strategy should align with the overall objectives of the organization and contribute to improving performance and increasing productivity. Additionally, this strategy assists organizations in managing their human resources effectively, achieving long-term success, and taking essential actions to identify human resource needs based on organizational goals and anticipate future changes. Furthermore, having a strategy significantly contributes to creating a healthy and dynamic organizational culture and reducing turnover rates.

Methodology: The data collection tool in this study is a questionnaire that the first questionnaire is to analyze the current situation and the second questionnaire is the pairwise comparisons of research variables. At the inferential level, the analytical hierarchy (AHP) method is used using Expert Choice software.

Results and Discussion: The results obtained from the analysis of the data collected through the questionnaire indicated that the contractor strategy is the best strategy for the electricity company of Ardabil province in terms of optimizing human resources. Additionally, the findings from the research showed that the complexity of the type of work in the electricity company of the province, the need for autonomy for employees in organizational positions, the permanence of jobs for employees in organizational positions, and the usefulness and value of knowledge for the organization are the highest coefficients among the expected characteristics of employees

Keywords: Human Resource Strategy, Bamberger and Meshoulam strategies, Electricity Distribution Company of Ardabil Province, AHP Technique.

JEL Classification: O10, O32

* Associate professor, Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Crossponding Author), email: ebrahimi1374@gmail.com



نشریه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعت پایدار

تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل با استفاده از تکنیک نقاط مرجع استراتژیک

اسماعیل ابراهیمی*

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۸

چکیده

استراتژی مدیریت منابع انسانی به مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقداماتی اطلاق می‌شود که به منظور جذب، توسعه، نگهداشت و بهینه‌سازی نیروی انسانی در یک سازمان طراحی و اجرا می‌شود. استراتژی مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا نیروی انسانی خود را به بهترین نحو مدیریت کرده و به اهداف خود دست یابد. این استراتژی باید با اهداف کلی سازمان هم‌راستا باشد و به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کمک کند. همچنین این استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیروی انسانی خود را به بهترین نحو مدیریت کنند و به موفقیت‌های بلندمدت دست یابند و در راستای شناسایی نیازهای نیروی انسانی بر اساس اهداف سازمان و پیش‌بینی تغییرات آینده اقدامات اساسی را انجام دهد. همچنین داشتن استراتژی به ایجاد یک فرهنگ سازمانی سالم و پویا و کاهش نرخ ترک شغل کمک شایانی می‌کند. هدف کلی این تحقیق تدوین استراتژی منابع انسانی بامبرگر و مشولم (SRP) در شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل و اولویت‌بندی معیارهای آن بر اساس تکنیک AHP می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه پرسشنامه می‌باشد که پرسشنامه اول برای تحلیل وضع موجود و پرسشنامه دوم مقایسات زوجی متغیرهای تحقیق می‌باشد. در سطح استنباطی نیز از روش سلسله مراتب تحلیلی (AHP) با استفاده از نرم‌افزار انتخاب خبره (Expert Choice) استفاده می‌گردد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که استراتژی پیمانکارانه بهترین استراتژی برای شرکت برق استان اردبیل خواهد بود. همچنین یافته‌ها حاصل از پژوهش نشان داد میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان، نیاز به آزادی عمل شاغلین پستهای سازمانی، دایمی بودن شغل برای شاغلین پستهای سازمانی و مفید و باارزش بودن دانش برای سازمان بعنوان بالاترین ضرایب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان داراست.

واژگای کلیدی: استراتژی منابع انسانی، استراتژی بامبرگر و مشولم، شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل، تکنیک AHP

* استادیار گروه مدیریت واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران ایران.

۱. مقدمه

منابع انسانی هر سازمان را باید به عنوان مهمترین سرمایه آن دانست که نقش اساسی و مهمی در دستیابی سازمان به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت دارد. امروزه سازمانها هزینه‌های بالایی جهت جذب، آموزش و نگهداری منابع انسانی خود صرف می‌کنند تا در عرصه رقابتی جهان امروز از سایر رقیبان خود عقب نمانند. در عصر حاضر، به دلیل وجود فضای رقابتی بین سازمانها و شرکتها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود و استفاده بهینه از آن اهمیت ویژه‌ای یافته است. سازمانها اگر دارای بهترین نوع تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات نیز بهره‌مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد و بهره‌ور برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده صحیح و کارآمد از نیروهای موجود خود را نداشته باشند قادر نخواهند بود بر محیط درونی و بیرونی خود اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل نمایند (صفری و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۵۷۷). منابع انسانی هر سازمان این توانایی را دارد که سایر منابع موجود را پردازش کرده و خدمات و کالاهای جدیدی را پدید آورد که سازمان به خاطر آن کالاها یا خدمات تأسیس شده است. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی هر سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی کارآمد و اثربخش و بهینه می‌تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را پردازش کرده و یا تواناییهای نیروهای موجود را با استفاده از روشهای مختلفی ارتقاء بخشد. از این رو برای تداوم موجودیت هر سازمان و حصول به اهداف از پیش تعیین شده، برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برای سازمانها برخوردار باشد. باید توجه داشت که برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد نیروی انسانی و اصولاً هر نوع برنامه‌ریزی چه کوتاه‌مدت و چه بلندمدت به اطلاعات زیادی، از جمله اطلاعات پردازش شده نیاز دارد (رستگار، ۱۳۹۱).

در حال حاضر این سازمان یکی از بزرگترین سازمانهای ارائه دهنده خدمات انرژی به مردم ایران است و خدمات متعددی در بخشهای مختلف ارائه می‌کند. بر اساس ارزیابی واحد مطالعات و پژوهش سازمان مذکور، به دلیل عدم آگاهی یا آگاهی پایین مدیران در خصوص مدیریت منابع انسانی، وجود ساختار بوروکراتیک و ثابت بودن روند کار، نیروی انسانی موجود در سازمان کارا و خلاق عمل نمی‌کند. از این رو با توجه به جمعیت عظیم تحت پوشش، پرداختن به موضوع تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل و اولویت‌بندی معیارهای آن از این جهت که قبلاً هیچ مطالعه‌ای در این باره صورت نگرفته، واجد اهمیت است. با این توضیحات به نظر می‌رسد که برای بررسی تدوین استراتژیهای منابع انسانی در

شرکت توزیع نیروی برق می‌بایست از روش‌ها و مدل‌های دقیق و قابل قبول علمی با کاربرد و روایی مناسب استفاده نمود که استراتژی مدیریت منابع انسانی بامبرگر و مشولم یکی از این مدل‌های علمی است. بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک دو گونه‌شناسی تک بعدی را با یکدیگر ادغام کردند و گونه‌شناسی جدیدی از استراتژی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد دادند. ایشان با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار (منابع)، ماتریس چهارخانه‌ای را برای انتخاب استراتژی مدیریت منابع انسانی مطرح کرده‌اند که دارای چهارگونه استراتژی پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه است. با این توضیح در این پژوهش محقق به دنبال یافتن پاسخ مناسبی به این سؤال است که استراتژی مناسب برای مدیریت منابع انسانی و اولویت‌های آن در شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل چیست؟

۲. مروری بر ادبیات

امروزه در بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی هر کشور، بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی به یک ضرورت مهم کسب و کار تبدیل گردیده و از آن به عنوان بقای سازمان و عامل دست‌یابی به عملکرد بهتر و اثربخش نام برده می‌شود. در حقیقت عدم بهره‌وری منابع و امکانات موجود و صدا البته منابع و امکانات محدود، تمام ابعاد زندگی انسان را بویژه در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم تحت تأثیر قرار داده که موجبات شکاف و فاصله‌ی بیشتر آنان نیز گردیده است. بر اساس گفته لستر تارو، مبنای ثروت آفرینی و رشد و شکوفایی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص نیروی انسانی است. تارو از انقلابی در عرصه نیروی انسانی خبر می‌دهد که نیروی حرکتی خود را از مغزها و دانش افراد می‌گیرد و ارزش مغزها را بالا می‌برد (علی و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۹). بی تردید عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها و منابع انسانی هستند. افرادی که خود به واسطه‌ی اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر و تعقل، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت، بالندگی و رشد سازمانها را پدید آورند. از همین روست که در عصر حاضر، منابع انسانی پردازشگر و دانشگر و متخصص، به عنوان مهمترین قابلیت هر سازمانی در جهت کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود آنها قلمداد می‌شود (چن، ۲۰۱۷، ۲۰۶). در این بین هدف اصلی تدوین استراتژیهای مدیریت منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی در هر سازمان است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان و منابع انسانی را فراهم آورد. استراتژی منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم به ویژه در عرصه کاربردی، دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن، به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد (صفری و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۵۸۰). استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی

پایدار می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای سازمان از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاستهای منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود. دای و هولدر بر این باورند که استراتژیهای مدیریت منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی و یکپارچه ایجاد کند (اعرابی و موسوی، ۱۳۹۴). صنعت برق یکی از زیر ساختهای حیاتی و بنیادین سایر صنایع بشمار رفته و نقش مهمی در توسعه صنعتی و اقتصادی کشورهای در حال توسعه، بدلیل ضرورت نیاز در فرآیند تولید کالا و محصولات و در نهایت تولید ناخالص داخلی، ایفا می‌کند. در واقع انرژی برق ضمن آنکه سبب رشد کیفی زندگی مردم می‌شود، رابطه مستقیمی با توسعه پایدار، رونق و جهش بخش تولید در جوامع مختلف دارد. از مهم‌ترین چالشهای موجود در صنعت برق کشورمان می‌توان به عدم توازن درآمدها با هزینه‌های بهره برداری و سرمایه‌گذاری و روشهای نامناسب قیمت‌گذاری برق و محدودیت شدید منابع مالی و بدهی‌های قبلی و کاهش شدید میزان سرمایه‌گذاریهای جدید بخش‌های دولتی و خصوصی در تولید اشاره کرد. افزون بر بدهی‌های موجود وزارت نیرو به پیمانکاران صنعت برق می‌توان به رشد پر شتاب مصرف برق به دلیل افزایش رفاه اجتماعی و گسترش برق‌رسانی، عدم بهره‌گیری از منابع عظیم انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های نوین، سهم بسیار بالای مصرف سوخت‌های مایع به‌ویژه گازوئیل در نیروگاه‌های کشور، پایین بودن بازده نیروگاه‌ها و بالابودن اتلاف انرژی در شبکه‌های انتقال و به‌ویژه توزیع، به عنوان چالش‌های فنی این حوزه اشاره کرد که بر مشکلات صنعت برق افزوده است. در این میان صنعت برق برای رفع تمام مشکلات و چالشهای یاد شده، نیازمند تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری‌های جدید است که مستلزم تدوین یک استراتژی مناسب برای غلبه بر این مشکلات است که باید با عزمی ملی برای تحقق آن کوشید.

اعرابی و موسوی در سال ۱۳۸۸ در مقاله‌ای به ارائه الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاهها پرداختند در این پژوهش، مفهوم مدیریت دانش از منظر دیدگاه سوم مدنظر بوده و فرضیه اصلی پژوهش به این شکل تعریف شده است که هماهنگی بین استراتژیهای دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش در پژوهشگاهها با توجه به استراتژی کار پژوهشگاهها به ارتقای عملکرد آنان منجر می‌شود (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۸، ۲۶). حمیدی در سال ۱۳۹۰ در تحقیق خود به طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی پرداخته است. پژوهش و مطالعات انجام شده در برنامه‌ریزی استراتژیک بویژه در حوزه استراتژیک منابع انسانی حاکی از آن است که برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی تضمین‌کننده افزایش بهره‌وری، سودآوری و شأن و منزلت اجتماعی سازمان است. این پژوهش برای طراحی استراتژی‌های مطلوب فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی انجام گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی مطلوب منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه برای فرآیند ورودی منابع انسانی محافظه‌کارانه و تهاجمی و تدافعی، فرآیند نگهداری و فرایند خروجی حالت تدافعی است (حمیدی، ۱۳۹۰). موسی‌خانی و مجرد (۱۳۹۲)

در تحقیقی با موضوع «شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP» به این نتیجه رسیدند که در مورد اعضای هیأت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیأت علمی (کارمندان آموزشی، پژوهشی و اداری - مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه به عنوان استراتژی برتر انتخاب شدند (۵). در خارج از کشور هم تحقیقاتی در این مورد انجام گرفته است (موسی‌خانی و مجرد، ۱۳۹۲). چن (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسید که استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. در واقع فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک سازمان است. در این مقاله فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در شرکت پروفیل چین تشریح شده است. مبنای مدل به‌کارگرفته شده در این پژوهش مدل یکپارچه (بامبرگر و مشولم) می‌باشد. این پژوهش با استفاده از الگوی پژوهش پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت تشکیل می‌دهند که به عنوان خبرگان (افراد صاحب نفوذ سازمان) اندازه هر یک از متغیرهای تعیین‌کننده نقاط مرجع استراتژیک را برای هر یک از مشاغل استراتژیک شرکت اندازه‌گیری نمودند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان، هر دو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است (چن، ۲۰۱۷، ۲۱۰). فالک (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان استراتژی مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسید که در سالهای اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به‌شمار می‌رود. پژوهش حاضر، به‌منظور تدوین استراتژی‌های مطلوب منابع انسانی در یکی از سازمان‌های معنوی کشور انجام گرفته است. داده‌های تحقیق از طریق پرسش‌نامه، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز مطالعه‌ی گزارش‌های موجود استخراج گردیده است. برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و PEST استفاده شده است. یافته‌های تحقیق، مبین این نکته است که سازمان مورد مطالعه با اجرای موفق استراتژی‌های پیشنهادی می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌ها و ایجاد انسجام و هماهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلی گردد (فالک، ۲۰۱۴).

از میان این دسته محققین، مطالعات بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) از دیگران کاملتر و جامع‌تر بوده است. این محققین با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک دو گونه‌شناسی تک بعدی را با یکدیگر ادغام کردند و گونه‌شناسی جدیدی از استراتژی منابع انسانی پیشنهاد دادند. پیتز بامبرگر و ایلن مشولم (۲۰۰۰) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار یک مدل دو بعدی را با عنوان نگرش یکپارچه معرفی کردند که بر اساس آن مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع

انسانی دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) است. با پاسخگویی به این دو پرسش چهارگونه استراتژی مختلف منابع انسانی مطابق جدول ۱ بدست می‌آید.

جدول ۱: مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی

نقاط مرجع استراتژیک (SRPs)		SRP ^۲	SRP ^۱
استراتژیهای منابع انسانی (HRSs)		آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است؟	آیا سازمان بر فرآیند تولید با ارائه خدمت تسلط دارد؟
ثانویه	HRS ^۱	بلی	بلی
پدرانه	HRS ^۲	خیر	
پیمانکارانه	HRS ^۳	بلی	خیر
متعهدانه	HRS ^۴	خیر	

منبع: (Ali, ۲۰۱۵)

فرآیند تدوین این مدل مبتنی بر نگرش فزاینده است ولی برخی از ابزارهای نگرش عقلایی نیز در آن مورد استفاده قرار گرفته است. مطابق نمودار زیر نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) به عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی عملی به استراتژی منابع انسانی تبدیل می‌کنند. این نقاط در برگیرنده ویژگیهای نوع مشاغل، ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان، ویژگیهای زیر سیستمهای منابع انسانی می‌شود (۳). ایشان با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار (منابع)، ماتریس چهارخانه‌ای را برای انتخاب استراتژی منابع انسانی مطرح کرده‌اند که دارای چهارگونه استراتژی پدرانه، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه است که در جدول ۲ مشخص شده است.

جدول ۲: گونه‌شناسی ترکیبی استراتژی منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

SRP ^۱		SRP ^۲
توجه		
داخل	خارج	
گونه استراتژی متعهدانه	گونه استراتژی پیمانکارانه	توجه داخلی
گونه استراتژی پدرانه	گونه استراتژی ثانویه	

منبع: (Ali, ۲۰۱۵)

بصورت مفهومی و عملیاتی هم استراتژی‌های مدل نقاط استراتژیک مرجع SRP به این صورت تعریف شده‌اند:

استراتژی پیمانکارانه؛ استراتژی پیمانکارانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این استراتژی، بر بکارگیری افرادی است که مهارتهای تخصصی مورد نیاز را دارند اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد. سازمانهایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند.

مشاغل خود را به گونه‌ای طراحی می‌نمایند که آزادی عمل لازم برای انجام کارها به کارکنان داده شود. در این استراتژی از تعهد بلندمدت اجتناب می‌شود و هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان انجام نمی‌گیرد. پاداشهای کوتاه‌مدت بسیار رایج و در سطح بالایی به افراد پرداخت می‌شود (علی و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۲).

استراتژی متعهدانه؛ استراتژی متعهدانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کار داخل است. هدف این استراتژی، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است. سازمانهایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، به کارکنان خود آزادی عمل بسیاری می‌دهند تا برای ایجاد و بهبود روشهای کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. در این استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی هموار است و کارکنان می‌توانند در مشاغل مشابه ارتقاء یابند. آموزشهای بلندمدت بسیار مورد توجه است تا تخصص و مهارت مورد نیاز کارکنان به آنها آموزش داده شود (فالک، ۲۰۱۴).

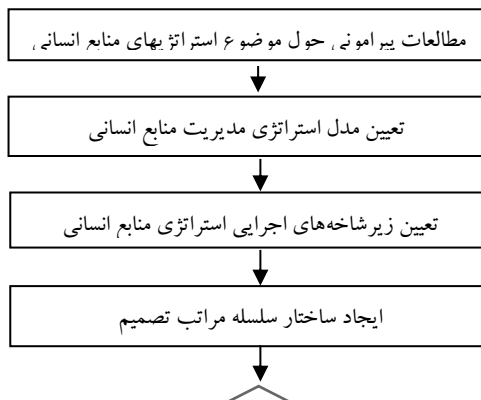
استراتژی ثانویه؛ این استراتژی برای مشاغل ساده و تکراری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. به عبارت دیگر در صورت عدم نیاز یا عدم رضایت از هریک از کارکنان به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و در صورت نیاز کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل بکار گمارد (فالک، ۲۰۱۴).

استراتژی پدرانیه؛ این استراتژی نیز برای مشاغل ساده و تکراری بکار گرفته می‌شود؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. بنابراین در صورت وجود پستهای خالی با ارتقاء کارکنان موجود به پر کردن این پستها اقدام می‌شود (علی و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۴). با توجه به آنچه که گفته شد و همچنین با توجه به مدل مفهومی سوالاتی به صورت زیر برای این تحقیق تدوین شده است:

۱. استراتژیهای مناسب منابع انسانی بر اساس مدل بامبرگر و مشولم (SRP) در شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل کدامها هستند؟

۲. اولویت‌بندی معیارهای آنها با استفاده از تکنیک AHP چگونه است؟

در نهایت بر اساس استدلال‌های ارائه شده مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق
منبع: (Bahadori, ۲۰۱۳)

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. چرا که قصد بر این است که تا از نتایج آن در مدت زمان کوتاهی استفاده شود و هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه‌ی خاص است. روش پژوهش بدلیل این که به تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل با استفاده از تکنیک نقاط مرجع استراتژیک می‌پردازد، از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و همچنین از نوع علی بوده و نظر به این که در بازه زمانی خاصی صورت گرفته، مقطعی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل و شعب آن به تعداد ۶۹۰ نفر می‌باشد. تعداد نمونه مورد نظر هم با قابلیت اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۵ درصد برابر ۲۴۷ نفر می‌باشد. شیوه نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی ساده می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه پرسشنامه می‌باشد که پرسشنامه اول برای تحلیل وضع موجود و

پرسشنامه دوم مقایسات زوجی متغیرهای تحقیق می‌باشد. بر این اساس مقدار آلفای کروناخ جهت بررسی پایایی این پرسشنامه برای متغیرهای تحقیق $0/877$ بدست آمده است. بر این اساس می‌توان گفت سؤالات پرسشنامه همبستگی با یکدیگر دارند و همچنین پرسشنامه از پایایی بالایی (قابلیت اعتماد لازم برای ابزار اندازه‌گیری) برخوردار می‌باشد. در سطح استنباطی نیز از روش سلسله مراتب تحلیلی (AHP) با استفاده از نرم‌افزار انتخاب خبره (Expert Choice) استفاده می‌گردد. در حالت کلی روش تحلیل سلسله مراتبی بر اساس سه اصل زیر استوار است:

الف) اصل ترسیم درخت سلسله مراتبی

ب) اصل تدوین و تعیین اولویتها

ج) اصل سازگاری منطقی داده‌ها.

پس از تبدیل ماتریس مقایسات زوجی فازی به ماتریس مقایسات زوجی قطعی، نوبت به بررسی سازگاری پاسخ‌های خبرگان می‌رسد.

فرض کنید که n عامل C_1 و C_2 و ... و C_n باید با یکدیگر مقایسه شده تا پس از تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری، وزن هر کدام محاسبه گردد. اگر هنگام مقایسه زوجی دو عامل C_i و C_j تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری محدودیت‌های زیر حاکم باشد:

$$\begin{aligned} a_{ij} &= 1/a_{ji} & i \neq j \\ a_{ii} &= 1 \forall i \end{aligned} \quad (1)$$

آن‌گاه ماتریس تصمیم‌گیری حاصل را ماتریس تصمیم‌گیری دوسویه (متقابل) می‌نامند، که موجب به دست آوردن اوزانی سازگار خواهد شد. در صورتی که رابطه زیر برقرار باشد، آنگاه اوزان کاملاً سازگار خواهد بود. در واقع عناصر ماتریس تصمیم‌گیری باید گذرا باشند. در صورتی که ماتریس تصمیم‌گیری دوسویه (متقابل) باشد و عناصر آن کاملاً گذرا باشند، آن‌گاه اوزان کاملاً سازگار خواهند شد و می‌توان اوزان را از طریق رابطه زیر بدست آورد.

$$CFCS(\tilde{A}) = ([w_i/w_j])_{n \times n} \quad (2)$$

با این حال در دنیای واقعی، تصمیم‌گیری‌های ذهن انسان موجب بدست آمدن ماتریس تصمیم‌گیری‌ای که عناصر آن کاملاً گذرا باشد، نخواهد شد. بنابراین همواره وجود مقدار عدم سازگاری در ماتریس تصمیم‌گیری بلامانع است. هنگامی که ماتریس تصمیم‌گیری کاملاً سازگار نیست از روابط زیر می‌توان برای بدست آوردن اوزان استفاده نمود:

$$[CFCS(\tilde{A}) - \lambda_{\max}] \cdot W = 0 \quad (3)$$

$$\sum w_i = 1$$

$CFCS(\tilde{A})$ ماتریس تصمیم‌گیری قطعی، λ_{\max} بزرگترین مقدار ویژه ماتریس تصمیم‌گیری قطعی، W ماتریس واحد و W ماتریس ستونی اوزان است. در صورتی که ماتریس تصمیم‌گیری قطعی کاملاً

سازگار باشد $\lambda_{\max} = n$ خواهد بود. هرچه ماتریس تصمیم‌گیری قطعی نزدیک به حالت کاملاً سازگار باشد مقدار λ_{\max} به n ، تعداد عواملی که با یکدیگر مقایسه می‌شوند، نزدیک‌تر خواهد بود. بر اساس این اصل معیاری با نام شاخص سازگاری طراحی شده است. نحوه محاسبه این شاخص به قرار زیر است:

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (۴)$$

این شاخص میزان سازگاری ماتریس تصمیم‌گیری قطعی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌کنید، این شاخص به n وابسته است. برای مستقل نمودن این شاخص از n آن را بر شاخص دیگری که شاخص تصادفی (RI) نام دارد تقسیم می‌نماییم. این شاخص از میانگین شاخص سازگاری ماتریس‌های تصمیم‌گیری که به صورت تصادفی تولید شده‌اند بدست می‌آید. مقادیر RI را به ازای مقادیر مختلف نشان می‌دهد. شاخص جدید را CR می‌نامیم و رابطه آن در ادامه آمده است.

$$CR = CI / RI \quad (۵)$$

جدول ۳. مقادیر شاخص تصادفی RI به ازای n ، برگرفته از مرجع

n	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰/۵۸	۰/۹۰	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹	۱/۵۹

منبع: (Bahadori, ۲۰۱۳)

حد بالای CR برای سازگار بودن ماتریس مقایسات زوجی به قرار جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. حد بالای CR برای سازگاری بودن ماتریس مقایسات زوجی

N	۲	۳	بیش از ۳
Cr ≤	۰/۰۶	۰/۱۰	۰/۱۱

منبع: (Bahadori, ۲۰۱۳)

۴. برآورد مدل و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش به توصیف شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود. جدول ۵ شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

SRP ۱: این بخش، دارای هشت شاخص در پرسشنامه است که دو شاخص اول، ویژگیهای مشاغل و شاخص‌های سوم تا هشتم، ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان هستند.

جدول ۵. مؤلفه‌های SRP ۱

انحراف معیار	میانگین	متغیرهای تحقیق
۱/۶۲	۸/۱۱	میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان
۱/۰۶	۵/۴۵	تأثیر تغییرات تکنولوژیکی بر پیچیدگی مشاغل سازمانی
۱/۰۴	۸/۲۳	نیاز به خلاقیت و نوآوری برای شاغلین پستهای سازمانی
۱/۷۸	۸/۵۵	نیاز به آزادی عمل شاغلین پستهای سازمانی
۱/۰۹	۷/۳۰	نیاز به تنوع مهارت کارکنان سازمان
۱/۷۳	۸/۲۹	نیاز به تحصیلات عالی
۱/۶۸	۷/۵۴	نیاز به تجربه و مهارت خاص
۱/۸۴	۷/۲۸	نیاز به انعطاف‌پذیری در کارکنان

منبع: محاسبات نگارنده

برای مثال مقدار میانگین برای متغیر میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان برابر با ۸/۱۱ می‌باشد که نشان می‌دهد بیشتر داده‌ها حول این نقطه تمرکز یافته‌اند. انحراف معیار یکی از مهمترین پارامترهای پراکندگی است و معیاری است برای میزان پراکندگی مشاهدات از میانگین است. مقدار این پارامتر برای متغیر میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان برابر با ۱/۶۲ است. در حالت کلی می‌توان اذعان داشت که میانگین مشاهده‌شده متغیرها از میانگین نظری یعنی مقدار ۵ بیشتر بوده و این دلالت بر این موضوع دارد که پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤالات متغیرها بیشتر گزینه‌های متوسط و زیاد را انتخاب نموده‌اند. عبارتی سطح متغیرهای تحقیق از سطح متوسط بالاتر می‌باشد.

SRP^۲: این بخش، دارای هفت شاخص در پرسشنامه است که سه شاخص نخستین، ویژگیهای مشاغل و شاخص‌های چهارم تا هفتم، ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان هستند که در جدول ۶ به توصیف آنها پرداخته شده است.

جدول ۶. مؤلفه‌های SRP^۲

انحراف معیار	میانگین	متغیرهای تحقیق
۲/۱۱	۵/۹۷	وجود نیروی کار مناسب برای سازمان در بازار کار
۲/۱۵	۴/۷۵	وجود محدودیت قانونی برای واگذاری مشاغل و پروژه‌ها به پیمانکاران
۲/۳۰	۸/۰۷	اهمیت دایمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی
۱/۹۴	۷/۷۶	نیاز به تطابق افراد با فرهنگ و ارزش سازمانی

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار
میزان نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان پستهای سازمانی	۸/۳۵	۲/۶۵
میزان نیاز به یادگیری سازمانی با توجه به پتانسیلهای آموزشی سازمان و نهادهای آموزشی	۷/۵۴	۱/۸۴
مفید و باارزش بودن دانش برای سازمان	۸/۳۴	۲/۲۷

منبع: محاسبات نگارنده

مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۶ می‌توان اذعان داشت که میانگین مشاهده شده متغیرها از میانگین نظری یعنی مقدار ۵ بیشتر بوده (به استثنای متغیر وجود محدودیت قانونی برای واگذاری مشاغل و پروژه‌ها به پیمانکاران) و این دلالت بر این موضوع دارد که پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤالات متغیرها بیشتر گزینه‌های متوسط و زیاد را انتخاب نموده‌اند. بعبارتی سطح متغیرهای تحقیق از سطح متوسط بالاتر می‌باشد.

جدول ۷. مقادیر مختصات SRPهای اصلی مشاغل

متغیرهای تحقیق	میانگین مجموع امتیازات	میانگین بر مبنای طیف لیکرت
SRP ۱	۶۲/۷۸۸	۶/۹۷۶
SRP ۲	۵۲/۵۴۶	۵/۸۳۸

منبع: محاسبات نگارنده

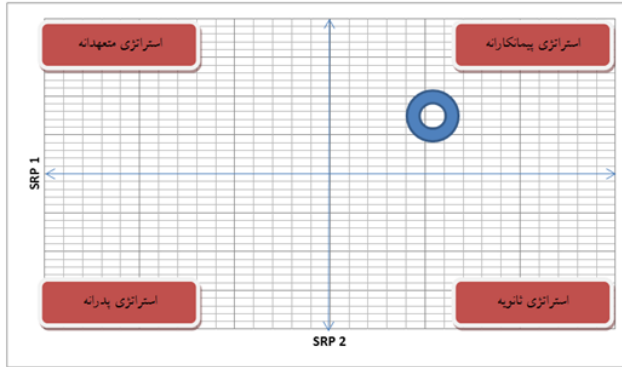
با توجه به مجموع نمرات حاصل از پرسشنامه در هر مورد از SRPها، که مقدار هر SRP بیش از ۵۰ درصد نمره می‌باشد، نشان از این است که وجود هر یک از شاخصهای فوق بالای حد متوسط است.

جدول ۸. مختصات استراتژیک مشاغل در مدل یکپارچه

SRP ۲			
امتیاز بین ۵ تا ۹	امتیاز بین ۱ تا ۵		
استراتژی ثانویه	استراتژی پدرا نه	امتیاز بین ۱ تا ۵	SRP ۱
استراتژی پیمانکاری	استراتژی متعهدانه	امتیاز بین ۵ تا ۹	

منبع: محاسبات نگارنده

با توجه به مقادیر ارایه شده در جدول ۷ و جدول ۸، نمودار زیر گویای نتایج به دست آمده از این پژوهش است.



نمودار ۱. استراتژی منابع انسانی منتخب

منبع: محاسبات نگارنده

نمودار ۱ نشان می‌دهد که استراتژی پیمانکارانه بهترین استراتژی برای سازمان تأمین اجتماعی خواهد بود و البته پراکندگی آن نیز کم است و با سایر استراتژیها تداخل ندارد. همچنین در این پژوهش پرسشنامه‌ها با توجه به مفهوم روش سلسله مراتبی طراحی شده است و هدف پرسشنامه مقایسه زوجی معیارها در هر سطح با توجه به معیار موجود در یک سطح بالاتر می‌باشد. تعیین وزن نسبی معیارها نسبت به همدیگر بر اساس جدول ۹ می‌باشد:

جدول ۹. تعیین اهمیت معیارها وزیر معیارها نسبت به همدیگر

شرح	مقدار
اهمیت یکسان	۱
اهمیت کم	۳
اهمیت نسبتاً زیاد	۵
اهمیت زیاد	۷
اهمیت خیلی زیاد	۹
قضاوت بین فاصله‌های فوق	۲، ۴، ۶، ۸

منبع: محاسبات نگارنده

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی روشی است منعطف، قوی و ساده که برای تصمیم‌گیری در شرایطی که معیارهای تصمیم‌گیری متضاد انتخاب بین گزینه‌ها را با مشکل مواجه می‌سازد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش ارزیابی چند معیاری، ابتدا در سال ۱۹۸۰ به وسیله توماس ال‌ساعتی پیشنهاد گردید و تاکنون کاربردهای متعددی در علوم مختلف داشته است. انتخاب معیارها، بخش اول تجزیه و تحلیل AHP است. سپس براساس معیارهای شناسائی شده کاندیداها ارزیابی می‌شوند. مقایسه زوجی معیارهای مختلف با توجه به هدف و تعیین وزن نسبی این معیارها گام سوم، جمع‌آوری داده در ارتباط با تمامی معیارها به تفکیک هر یک از گزینه‌ها گام چهارم، مقایسه زوجی گزینه‌های مختلف به تفکیک

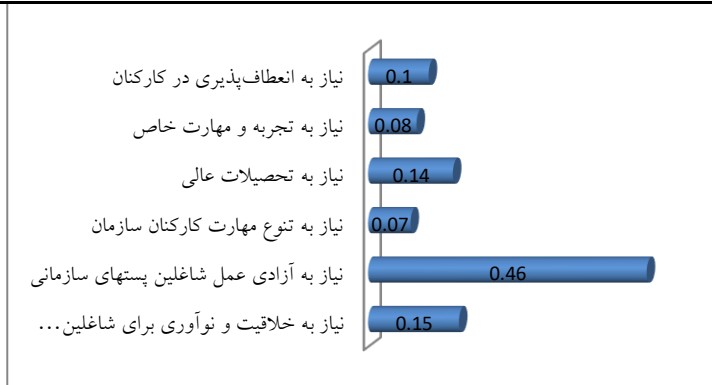
هر یک از معیارها و تعیین وزن نسبی گزینه‌ها به تفکیک هر یک از معیارها گام پنجم، تحلیل نتایج، تعیین وزن نهایی هر یک از گزینه‌ها و تعیین اولویت هر یک از آنها یکی از مهمترین کاربردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره، کاربرد آنها در تصمیم‌گیری گروهی است. ماتریس مقایسات زوجی و وزن SRP مطابق جدول ۱۰ می‌باشد.

جدول ۱۰. اوزان ویژگیهای مشاغل

	میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان	تأثیر تغییرات تکنولوژیکی بر پیچیدگی مشاغل سازمانی	W	CR
میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان	۱	۶/۰۳۴	۰/۶۷	۰/۰۵
تأثیر تغییرات تکنولوژیکی بر پیچیدگی مشاغل سازمانی	۰/۱۶۶	۱	۰/۳۳	

منبع: محاسبات نگارنده

مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود اوزان (وزن نهایی استاندارد یا ارجعیت نهایی) بدست‌آمده برای هر شاخص نسبت به شاخص یا شاخصهای بعدی در ستون W مشخص می‌باشد. طبق اطلاعات این جدول میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان با وزن ۰/۶۷ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای شاغل را داراست. عبارتی میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان از منظر پاسخگویان بالاترین وزن را در ویژگیهای مشاغل دارا می‌باشد. از سویی اعداد داخل جدول (۶/۰۳۴) نشان می‌دهد که نسبت ارجعیت میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان نسبت به تأثیر تغییرات تکنولوژیکی بر پیچیدگی مشاغل سازمانی از منظر پاسخگویان مطابق طیف لیکرت بالای حد متوسط (۵) می‌باشد. بعد از آزمون نسبت سازگاری، تصمیمات پاسخگویان بنا به رویکرد مقایسات زوجی باید نسبت سازگاری کمتر از ۰/۱ (CR < ۰/۱) باشد (این نسبت، سازگاری شاخص‌ها در تصمیم‌گیری گروهی و یا بعبارت ساده دقت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی بدست‌آمده از نتایج را نشان می‌دهد)، می‌توان اطمینان حاصل کرد که سازگاری مناسبی در تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد و تصمیمات قابل اطمینان هستند. ضریب اهمیت ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان مطابق نمودار ۲ می‌باشد.



نمودار ۲. ضریب اهمیت ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان

منبع: محاسبات نگارنده

مطابق اطلاعات مندرج در نمودار ۲ مشاهده می‌شود نیاز به آزادی عمل شاغلین پستهای سازمانی با وزن ۰/۴۶ بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان را داراست. ماتریس مقایسات زوجی و وزن SRP^۲ برای ویژگیهای مشاغل مطابق جدول ۱۱ می‌باشد.

جدول ۱۱. اوزان ویژگیهای مشاغل

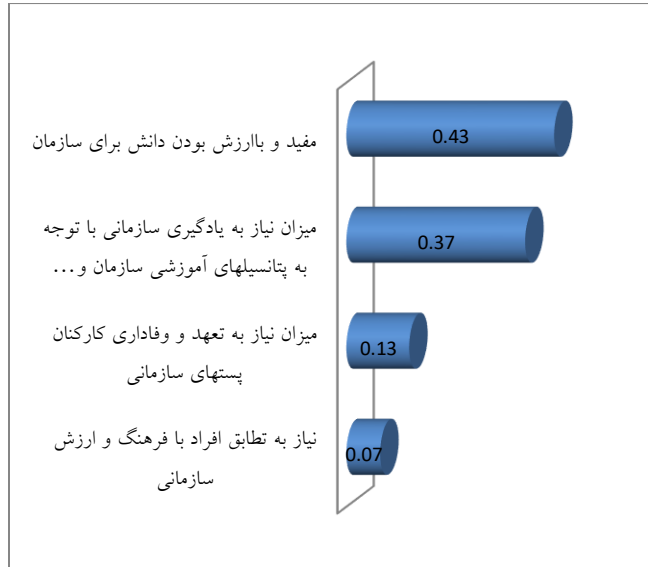
	میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان	تأثیر تغییرات تکنولوژیکی بر پیچیدگی مشاغل سازمانی	دایمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی	W	CR
وجود نیروی کار مناسب برای سازمان در بازار کار	۱		۵/۹۹۹	۰/۳۱	۰/۰۸
وجود محدودیت قانونی برای واگذاری مشاغل و پروژه‌ها به پیمانکاران	۰/۱۶۷	۱	۰/۱۴۲	۰/۱۶	
دایمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی	۶/۰۵۵	۷/۰۲۵	۱	۰/۵۳	

منبع: محاسبات نگارنده

مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود اوزان (وزن نهایی استاندارد یا ارجعیت نهایی) بدست آمده برای هر شاخص نسبت به شاخص یا شاخصهای بعدی در ستون W مشخص می‌باشد. مطابق اطلاعات مندرج در همین جدول مشاهده می‌شود اهمیت دایمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی با وزن ۰/۵۳ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مشاغل را داراست. بعبارتی دایمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی از منظر پاسخگویان بالاترین وزن را در ویژگیهای مشاغل دارا می‌باشد.

از سویی اعداد داخل جدول برای دو متغیر وجود نیروی کار مناسب برای سازمان در بازار کار و وجود محدودیت قانونی برای واگذاری مشاغل و پروژه‌ها به پیمانکاران (۵/۹۹) نشان می‌دهد که نسبت

ارجعیت وجود نیروی کار مناسب برای سازمان در بازار کار نسبت به وجود محدودیت قانونی برای واگذاری مشاغل و پروژه‌ها به پیمانکاران از منظر پاسخگویان مطابق طیف لیکرت بالای حد متوسط (۵) می‌باشد. بعد از آزمون نسبت سازگاری، تصمیمات پاسخگویان بنا به رویکرد مقایسات زوجی باید نسبت سازگاری کمتر از $0/1$ ($CR < 0/1$) باشد (این نسبت، سازگاری شاخصها در تصمیم‌گیری گروهی و یا بعبارت ساده دقت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی بدست آمده از نتایج را نشان می‌دهد)، می‌توان اطمینان حاصل کرد که سازگاری مناسبی در تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد و تصمیمات قابل اطمینان هستند. ضریب اهمیت ویژگیهای موردانتظار از کارکنان مطابق نمودار ۳ می‌باشد.



نمودار ۳. ضریب اهمیت ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان

منبع: محاسبات نگارنده

مطابق اطلاعات مندرج در نمودار ۳ مشاهده می‌شود مفید و بارز بودن دانش برای سازمان با وزن $0/43$ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان را داراست.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در فصل چهارم نشان داد که استراتژی پیمانکارانه بهترین استراتژی برای شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل خواهد بود و البته پراکندگی آن نیز کم است و با سایر استراتژیها تداخل ندارد. همچنین یافته‌ها نشان داد میزان پیچیدگی نوع کار در سازمان با وزن $0/67$ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مشاغل، نیاز به آزادی عمل شاغلین پستهای سازمانی با وزن $0/46$ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان، دایمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی با وزن $0/53$ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مشاغل و مفید و بارز بودن دانش برای سازمان با وزن $0/43$ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان را داراست.

بر اساس مدل یکپارچه مشولم و بامبرگر که از ترکیب دو SRP یعنی بازار کار برای تأمین نیرو و کنترل فرآیند و بازده بدست می‌آید و با فرض مقیاس‌بندی هر کدام از معیارها بر اساس درصد، مختصات مشاغل استخراج می‌گردد. مختصات حاصل از درصدها اشاره به این دارد که استراتژی مناسب برای مدیریت شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل استراتژی پیمانکارانه می‌باشد. تمایل عمومی شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل در مشاغل سازمانی به بازار کار بیرون سازمان می‌باشد. بطوری که در تأمین این قبیل نیروها از بازار خارجی استفاده گردد و نیازی به آموزش‌های تخصصی و سرمایه‌گذاری سازمان در این مشاغل وجود ندارد، چرا که به دلیل شرایط خاص محیط کسب و کار و در دسترس بودن فراوان این نیروها توجه به تأمین این نیروها از بازار خارجی است و درباره نحوه کنترل نیز اعتقاد بر کنترل بازده و نتیجه می‌باشد، چرا که به زعم پاسخ‌دهندگان، نتیجه کار این عده از مشاغل، مهم است. استراتژی پیمانکارانه دارای شاخصهای متعددی است که در پاسخهای حاصل از پرسشنامه‌ها، آن شاخصها شناسایی شدند.

بنابراین برای اینکه استراتژی پیمانکارانه در این سازمان بتواند کارساز باشد باید به این مؤلفه‌ها اهمیت بیشتری داده شود: خلاقیت و نوآوری، شایستگی، انعطاف‌پذیری، میزان مهارتهای مختلف، نحوه اعمال کنترل. بالطبع در هیچ یک از دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی کشور آموزش‌های ویژه شرکت توزیع نیروی برق به صورت یکجا وجود ندارد. به نظر می‌رسد که اگر بخواهیم استراتژی مدیریت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل را در آینده برای سازمان ترسیم کنیم باید جهت‌گیری مناسبی برای ایجاد دوره‌های مؤثر و مستمر آموزشی را به طوری که مناسب با نیازها و اهداف سازمانی باشد، فراهم آوریم.

این امر می‌تواند موجبات رشد و بالندگی سطح علمی کارکنان سازمان در جهت خدمت هرچه مؤثرتر و کارآمدتر و همچنین ایجاد تعلق خاطر و وفاداری افزون‌تر کارکنان را در راستای اهداف مقدس نظام جمهوری اسلامی ایران و شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل به وجود آورد. از سویی با توجه به تحولات شتابان عصر حاضر، زمینه‌ها و بسترهای مناسبی را برای تعمیق رشد و گسترش تحقیق در مباحث مربوط به این شرکت فراهم آورند و با استفاده از نیروهای جوان متعهد و مجرب منابع انسانی، فرصت‌های بیشتری را برای خدمت مصمم‌تر و استوارتر آنان ایجاد کنند. در راستای نتایج تحقیق نیز می‌توان پیشنهادات زیر را نیز ارائه نمود. با توجه به اینکه میزان پیچیدگی نوع کار در شرکت با وزن ۰/۶۷ بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای شاغل داراست، به مدیران ارشد و برنامه‌ریزان شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل پیشنهاد می‌شود به برگزاری برنامه‌های توسعه و آموزش مدیران بپردازد تا ایشان را با فرهنگ سلسله مراتبی سازمان آشنا کند و به ایشان بفهماند که اگر چه تمایل و نظر ایشان نسبت به یک فرهنگ انعطاف‌پذیر مساعد بوده است اما در عمل کارهایی را انجام داده و تصمیماتی را اتخاذ کرده‌اند که منجر به پیدایش فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان شده است.

چنین برنامه‌های توسعه‌ای و هنجارسازی در سطح مدیران لازمه تحول استراتژیک در حوزه منابع انسانی و تحقق استراتژی توسعه تهاجمی شرکت و حضور موفق در بازارها و محصولات جدید است که نیازمند بکارگیری استراتژی پیمانکارانه در یک برنامه کوتاه‌مدت یکساله به منظور اجرای پایلوت و برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان به پیمانکاران خارجی و اجرای صحیح استراتژی متعهدانه در یک بازه بلندمدت ۵ ساله به منظور اجرای تعهدات بلندمدت در قبال قراردادهای سازمان است و هر دوی آن استراتژیها به افزایش انعطاف و آزادی عمل نیروی کار سازمان است. توجه به این که نیاز به آزادی عمل شاغلین پستهای سازمانی با وزن ۰/۶۶، بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان از حیث بعد ویژگیهای شاغل را داراست شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل و مدیران آن بایستی توجه داشته باشند تا زمانی که آنها کارهای منابع انسانی را بر پایه اصول بنیانی اش (آزادی عمل و مبتنی بر اصل خلاقیت و نوآوری) محکم نکنند، سیستمها و فرآیندهایی را که ایجاد می‌کنند ناپایدار خواهد بود و موفقیت پایدار را در پی نخواهد داشت. با توجه به این که دائمی بودن مشاغل برای شاغلین پستهای سازمانی با وزن ۰/۵۳، بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مشاغل را داراست مدیران عالی شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل بایستی تضمین مشاغلی و فرصتهای مشارکت افراد در وظایف و کارهای سازمانی چالش‌انگیز و دارای ارزش افزوده را فراهم آورند تا بدین وسیله بتوانند شایستگیهای مربوط به هدایت فرهنگ مشارکتی، تسهیل تغییر و انعطاف‌پذیری فردی را کسب کرده و در خود تقویت نمایند.

با توجه به این که مفید و باارزش بودن دانش برای سازمان با وزن ۰/۴۳، بعنوان بالاترین ضریب را از بین ویژگیهای مورد انتظار کارکنان داراست، مدیران عالی شرکت توزیع نیروی برق باید هدایت معماری استراتژیک دانش و مدیریت دانش سازمانی را به عهده متولیان منابع انسانی بگذارند. بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی بهره‌وری سازمان و آنچه کسب و کار را در چشم مشتری متمایز می‌سازد، داشته باشند و این امر در سایه برگزاری کارگاههای آموزشی عملی (نه تئوریک و علمی) امکان‌پذیر است.

با توجه به نتایج تحقیق علت پیشنهاد یک استراتژی پیمانکارانه در کوتاه‌مدت برای این است که تغییر فرهنگ به سادگی امکان‌پذیر نیست و شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل نمی‌تواند به راحتی استراتژی متعهدانه را که نیازمند تغییر فرهنگ سلسله مراتبی به فرهنگ مشارکتی است، مورد استفاده قرار دهد. سازمان باید توسعه چنین استراتژی را از طریق بکارگیری استراتژی پیمانکارانه مدنظر قرار دهد. همانطور که در قسمت ادبیات پژوهش نیز اشاره شد، یکی از شیوه‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر تغییر فرهنگ سازمان مؤثر باشد، توسعه ارزشهای جدید در سازمان است. از آنجا که ارزشها اغلب در طی سالهای متمادی در افراد ایجاد می‌شوند، بنابراین به راحتی نمی‌توان در کارکنان فعلی سازمان چنین ارزشهایی را خلق کرد بلکه باید با اتکا به جذب نیروی انسانی خارجی که ارزشهای متناسب با ارزشهای فرهنگ مدنظر شرکت را دارند، چنین تحولی را ایجاد کرد.

لذا شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل به دلیل اتکا به استفاده از نیروی انسانی خارج سازمان و توجه به ارزشهای انعطاف‌پذیری یک استراتژی پیمانکارانه را آغاز کرده و با توسعه فرهنگ سازمانی چنین استراتژی را به استراتژی متعهدانه در حوزه خدمات جدید و شایستگیهای محوری سازمان تبدیل می‌کند. نهایتاً باید توجه داشت که در تحقیق حاضر به توسعه یک ابزار کاربردی در تدوین استراتژی منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان اردبیل توجه شد. از این رو تلاش شد تا یک الگوی فزاینده در تدوین استراتژی منابع انسانی که در آن واقعیت‌های فرهنگی سازمان مدنظر قرار گرفته شده بود، مورد استفاده قرار گیرد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدین وسیله از همه کسانی که در انجام مصاحبه و توزیع پرسشنامه‌ها در این پژوهش کمک کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

کد ارکید

قسمت پایانی درج کد ارکید همه نویسندگان مقاله است مانند.

ORCID

Esmail Ebrahimi <https://orcid.org/0009-0002-7894-2570>

References

- A'rabi, Seyyed Mohammad and Moradi, Mohammad Hadi (۲۰۱۵), "Development of an Integrated Model for Human Resource Strategy Formulation (Case Study: Mapna Company)," Proceedings of the First International Conference on Accounting and Management.
- A'rabi, Seyyed Mohammad and Mousavi, Saeed (۲۰۰۹), "Strategic Model of Knowledge Management for Enhancing the Performance of Research Institutes," Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, No. ۵۱, p. ۲۶.
- Falk, N (۲۰۱۴), "Human Resources Strategy for Researchers", www.ssrn.com.
- Hamidi, Hadi (۲۰۱۱), "Designing Human Resource Strategy in the Jihad University," Research Institute for Humanities and Social Studies.
- Han, Chen (۲۰۱۷), "The Success of Cisco Systems, Inc.'s Human Resource Management Strategy", Journal of Service Science and Management, Vol. ۱۰, No. ۳, pp. ۲۰۶-۲۱۵.
- Mohammad Karim , Bahadori & Ehsan, Teimourzadeh & Masteri Farahani, Hossein (۲۰۱۳), "Factors Affecting Human Resources' Productivity in a Military Health Organization", Iranian Journal of Military Medicine Vol. ۱۵, No. ۱, pp. ۷۷- ۸۶.
- Mohammad, Ali & Lei, Shen & Rehman, Atiq & Anjum, Amna (۲۰۱۵), "Relationship of Strategic Human Resource Management Practices with Organization Performance and Employee Relation Climate", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. ۵, No. ۲, pp. ۳۹-۵۰.
- Mousikhani, Morteza and Majared, Nahid (۲۰۱۳), "Identifying Human Resource Strategies of QIAU with an SRP Approach," Management Quarterly, Issue ۴, Year ۳.

Rostgar, Reza (۲۰۱۲), "A Model for Human Resource Planning with Emphasis on Performance Standards for Achieving Globalization Processes," National Conference on Productivity, Tehran.

Safari, Saeed & Vazin Karimian, Mohammad & Khosravi, Ali (۲۰۱۴), "Identifying and ranking the human resources management criteria influencing on organizational performance", Management Science Letters, Vol. ۴, No. ۳, pp. ۱۵۷۷-۱۵۹۰.

