

## الگوی برای تناسب کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس تلفیق نظریه هزینه مبادله و رویکرد بازارهای داخلی سازمان

دکتر میرعلی سیدنقوی\*

### چکیده

این مقاله، با بهره گیری از نظریه هزینه مبادله و رویکرد بازارهای داخلی سازمان به استخراج دو مولفه «سنجش پذیری» و «نوع تخصص» در مشاغل سازمان می پردازد و سپس با تلفیق این مولفه ها چهار ساختار «تیم رابطه ای»، «تیم اولیه»، «بازار عمومی» و «بازار تعهدی» را تعریف می کند و سپس سعی در تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی در هر یک از ساختارهای فوق دارد. دریک سازمان خدماتی بزرگ با استفاده از روش چک لیست از میان ۴۴۶۳ عنوان شغلی ۴۰۰ شغل که بیشترین قرابت را با ساختارهای چهارگانه یادشده داشتند انتخاب شدند؛ سپس برای تبیین وظایف مدیریت منابع انسانی در هر یک از این ساختارها نمونه‌ای

---

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی asnagavi@yahoo.com

متشکل از ۱۵۶ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی انتخاب شدند. پس از جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج نشان می‌داد که در «تیم‌های اولیه» و «بازار عمومی» برنامه ریزی نیروی انسانی کوتاه مدت و پاداش محدود به دستمزد می‌باشد، اما در مشاغل «تیم‌های رابطه‌ای» و «بازارهای تعهدی» برنامه ریزی نیروی انسانی بلند مدت بوده و پاداش مازاد بر دستمزد پرداخت می‌شود. همین طور برای کنترل شاغلین «تیم‌های رابطه‌ای» و «تیم‌های اولیه» از کنترل‌های درونی نظیر «اجتماعی سازی» و «تعهد» استفاده می‌شود. اما به جهت بخش پذیر بودن عملکرد کارکنان «بازار عمومی» و «بازار تعهدی» از کنترل‌های بیرونی و رسمی استفاده می‌شود. واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، پاداش، ارزیابی عملکرد، تیم رابطه‌ای.

#### مقدمه

سازمان‌ها دو نیاز عمده و دلیل موجه برای داشتن منابع انسانی دارند: اول، نیاز به انطباق این منابع با وظایف شغلی است تا از این طریق کارها به انجام رسیده و بهره‌وری حاصل آید. دوم، نیاز به اندازه‌گیری و تخمین بهره‌وری منابع انسانی است تا بتوان بر آن اساس پاداش معقول و مناسب به کارکنان پرداخت کرد. در مورد نیاز اول - انطباق شغل با شاغل - مسئله «نوع تخصص» مطرح می‌شود. در این رابطه نظریه سرمایه انسانی دو نوع مختلف از تخصص را مطرح ساخته است؛ تخصص عمومی و ویژه (Becker, 1989).

در مورد نیاز دوم - تخمین بهره‌وری نیروی انسانی - مسئله پرداخت «پاداش» به طریقه معقول و منطقی مطرح می‌شود. در این خصوص باید دقت داشت که پاداش‌ها به عملکرد و کار انجام شده پرداخت شود و نه به «توان بالقوه افراد» اگر پاداش به حضور و یا زمان اختصاص یافته فرد پرداخت شود در آن صورت «قرارداد کارناقص»<sup>۱</sup> به وجود می‌آید (Nordhaug, 2004; Williamson, 1985). پرداخت پاداش در حالت قرارداد کار ناقص توجیه اقتصادی نخواهد داشت. در این مقاله به تفسیر منطقی اقتصادی در مدیریت منابع انسانی با تاکید بر ابعاد یادشده (نوع

تخصصی، سنجش‌پذیری وظایف) پرداخته می‌شود و سپس وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در هر یک از حالت‌های فوق بحث و بررسی خواهد شد.

### مسئله پژوهش و بیان ضرورت

بر اساس مفروضات رویکرد «بازارهای داخلی سازمان» همه مشاغل یک سازمان ارزش یکسانی ندارند (Osterman, 2000; Frakas, 1988; Doeringers & Piore, 1971; Althaus, 1989; Doevinger, 1986) و باید وظایف منابع انسانی برای دسته‌های مختلف کارکنان به صورت متفاوت تعریف شود. بر اساس نظریه سرمایه‌های انسانی «نوع تخصص» در سازمان مبنای تعریف سیاست‌های منابع انسانی خواهد بود. بر اساس این نظریه دو نوع تخصص در سازمان وجود دارد، «تخصص عمومی» و «تخصص ویژه» (Becker, 1984).

همین‌طور بر اساس نظریه «هزینه مبادله» باید میان دو نوع تخصص «ویژه» و «عمومی» در سازمان تفاوت قائل شد. (Williamson, Masten, 1999; Eilliamson, 1985; Rao, 2002; Nirdhaug, 1994) از آنجایی که مهارت‌ها و دانش عمومی را می‌توان در بازارهای بیرونی عرضه کرد، اما تخصص ویژه سازمانی تنها در درون یک سازمان ارزشمند می‌باشد. لذا دارندگان تخصص ویژه رابطه بلند مدتی با سازمان خواهند داشت؛ زیرا سازمان به تخصص آن‌ها نیازمند بوده و به راحتی نمی‌تواند این متخصصین را از بازارهای بیرونی تامین نماید.

بر اساس نظریه «هزینه مبادله» سنجش‌پذیری کالای مورد مبادله موجب تسهیل در مبادله و کاهش هزینه‌های تبادل در اقتصاد می‌شود (Williamson, 1981-1985). به عبارتی رابطه میان خریدار و فروشنده تحت تاثیر «عامل سنجش‌پذیری» کالای مورد مبادله است. هر چه کالای مورد مبادله دارای ویژگی سنجش‌پذیری باشد دغدغه‌های طرفین مبادله و تنش میان آن‌ها کاهش می‌یابد. ویلیامسون (۱۹۸۵-۱۹۸۱) اصطلاح سنجش‌پذیری را وارد سازمان کرده و معتقد است که بخش‌هایی از سازمان را می‌توان بر اساس سنجش‌پذیری تفسیر کرد و خروجی مشاغل را بر اساس بازده سنجش‌پذیر ارزیابی نمود، مانند مشاغل قطعه‌کاری. اما از سوی دیگر بازده

برخی از مشاغل سازمان را نمی توان به شکل سنجش پذیر تعریف کرد. بنابراین، امکان ارزیابی و در نتیجه پرداخت پاداش مناسب به مشاغل محدود خواهد شد. همین طور کارفرما و مدیر به جهت عدم امکان سنجش پذیری این دسته از مشاغل در توانایی های کارمند و متخصصین این دسته از مشاغل تردید خواهند داشت. (Braveman,1974; Coase,1937; Williamson,1985; Blau & Scott,1963).

این مقاله با ترکیب دو نظریه هزینه مبادله و رویکرد بازارهای داخلی تلاش دارد تا وظایف مدیریت منابع انسانی را براساس الگوی تلفیقی یادشده تبیین نماید. وظایف مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه در این مقاله عبارتند از: برنامه ریزی و جذب، جبران خدمت و پاداش و کنترل منابع انسانی است.

### بازارهای داخلی سازمان

با ترکیب ابعاد «سنجش پذیری» و «تخصص» موجود سازمان می توان چهار ساختار درون سازمان برای مدیریت منابع انسانی تعریف کرد (Williamson,1985) در جدول زیر چهار ساختار موجود در درون سازمان ارایه شده است.

سنجش پذیری		
زیاد	کم	
اندک	I	II
نوع تخصص زیاد	III	IV

نمودار ۱. بازارهای داخلی سازمان

### بازار آنی (عمومی) داخل سازمان

بازار آنی (عمومی) (I) به آن دسته از مشاغلی اشاره دارد که تخصص مورد نیاز برای انجام آنها عمومی است و به راحتی اندازه گیری می شوند. در این حالت نوعی بازار عمومی وجود دارد که در آن رابطه کارمند و مدیر به راحتی برقرار شده

است. مدیر به راحتی می تواند عملکرد کارمند خود را ارزیابی کند، ضمن این که کارمند نیز نوعی تخصص عمومی دارد که می تواند در سازمان های مختلف اشتغال یابد (Williamson, 1985). بنابراین، به ایجاد ارتباط متقابل برای جلب اعتماد یا تعهد نیاز نیست. مدیر به راحتی می تواند نیروهای جدیدی جایگزین شاغلین این نوع از شغل ها کند، ضمن این که کارمند نیز می تواند به راحتی از سازمان رها شده و به سازمان های دیگر بپیوندد (Nordhung, 2004).

### تیم اولیه

مشاغلی که نیازمند تخصص های عمومی بوده، اما در عین حال بهره وری افراد قابلیت اندازه گیری ندارد (II). در این حالت جدا کردن سهم عملکرد افراد از یکدیگر و مشخص کردن میزان کار انجام شده امکان پذیر نیست، اما عملکرد گروهی را می توان ارزیابی کرد. (Nordhug, 2004; Alchain, Demsetz, 1972; Williamson, 1985)

### بازار تعهدی

منظور از بازار تعهدی (III)، آن دسته از مشاغل سازمانی است که تخصص مورد نیاز برای آن ویژه بوده و می توان به راحتی عملکرد فردی را سنجید. در این دسته از مشاغل ارتباط میان کارمند و مدیر به راحتی رشد و توسعه می یابد و طرفین به گسترش رابطه دو طرفه و بلند مدت تمایل دارند. از آن جایی که تخصص فرد شاغل، تخصص ویژه سازمان بوده، بنابراین در بازار کار خارجی تقاضای چندانی نخواهد داشت. همین طور چون عملکرد فردی قابل سنجش است، بنابراین، پاداش و دستمزد به راحتی قابل محاسبه و پرداخت می باشد.

### تیم رابطه ای

برخی از مشاغل سازمانی (IV) سطح تخصصی بالایی دارند، اما عملکرد فردی را در آنها نمی توان اندازه گیری کرد. همانند مشاغل بازار تعهدی چون تخصص ویژه محسوب می شود، لذا طرفین (مدیر - کارمند) تلاش به حفظ رابطه بلند مدت دارند. اما عملکرد فردی یا غیر قابل اندازه گیری است و یا به سختی می توان عملکرد گروه را به عملکرد فرد تقسیم کرد و سهم فرد را به دست آورد. (Williamson, 1985;

(Nordhug, 2004) در این دسته از مشاغل تاکید بر ارزش‌های کاری نظیر تعهد اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

## وظایف مدیریت منابع انسانی

### برنامه ریزی و جذب

در بازارهای آنی (عمومی) برنامه ریزی نیروی انسانی کوتاه مدت است. زیرا که عرضه نیروی کار بسیار زیاد است و نیازی به انعقاد قراردادهای بلند مدت نیست (Nordhug, 2004). در تیم‌های اولیه برنامه‌ریزی نیروی انسانی خیلی منظم نیست و به جهت امکان جابجایی کارکنان از برنامه ریزی کوتاه مدت استفاده می‌شود.

در این دسته از مشاغل نیازی به صرف هزینه برای آموزش و استخدام نخواهد بود (Williamson, 1985) در بازارهای تعهدی برنامه ریزی منابع انسانی بسیار منظم و بلند مدت است. چرا که مشاغل دارای تخصص ویژه سازمانی است و امکان پیدا کردن کارکنان جایگزین در کوتاه مدت وجود ندارد. در رابطه با تیم‌های رابطه‌ای هم به جهت تخصص ویژه سازمانی جایگزینی نیروها در کوتاه مدت امکان‌پذیر نیست (Nordhug, 2004; Williamson, 1985; Armstrong, 2004). بنابراین، فرضیه‌های ۱ و ۲ تحقیق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

فرضیه (۱): در بازارهای آنی (عمومی) و تیم‌های اولیه، برنامه ریزی منابع انسانی به شکل کوتاه مدت خواهد بود.

فرضیه (۲): در بازارهای تعهدی و تیم‌های رابطه‌ای، برنامه ریزی منابع انسانی به شکل بلند مدت خواهد بود.

### جبران خدمت و پاداش

زمانی که عملکرد فردی قابل سنجش و ارزیابی بوده، همین‌طور تخصص نیز عمومی است پاداش محدود به دستمزد فرد خواهد بود و نیازی به پیشنهاد پاداش‌های خاص و اضافی برای جلب توجه فرد به سازمان نخواهد بود، چرا که رابطه فرد با سازمان کوتاه مدت است. (Nordhug, 2004; Williamson, 1995)

در تیم‌های رابطه‌ای یا فنی معیار منطقی برای پاداش خیلی دشوار است، چون

عملکرد فردی یا غیرقابل اندازه گیری است و یا هزینه‌های اندازه گیری آن بسیار بالا است. در چنین مواقعی بهتر است تا عملکرد گروهی مبنای پرداخت پاداش قرار گیرد. اما به هر جهت در این دسته از مشاغل به جهت عمومی بودن تخصص پرداخت پاداش مازاد بر دستمزد صرفه اقتصادی نخواهد داشت (Nordhug, 2004). در بازارهای تعهدی و تیم‌های رابطه‌ای لازم است به جهت وجود رابطه بلند مدت میان کارمند - کارفرما از طریق پرداخت‌های مازاد بر دستمزد نسبت به جلب توجه و رضایت کارکنان اقدام شود. (Williamson; Coason). براین اساس، فرضیه‌های شماره ۳ و ۴ به شرح زیر نوشته می‌شود:

فرضیه (۳): در بازارهای آنی (عمومی) و تیم‌های اولیه، پاداش‌های مالی محدود به دستمزد خواهد بود.

فرضیه (۴): در تیم‌های رابطه‌ای و بازارهای تعهدی، پاداش‌های مالی نمی‌تواند محدود به دستمزد باشد.

### کنترل

در بازارهای آنی (عمومی) و بازارهای تعهدی، ارزیابی و سنجش عملکرد فردی به راحتی امکان‌پذیر است. بنابراین، کنترل می‌تواند از طریق تمرکز بر بازده صورت گیرد. این نوع کنترل بر اساس عملکرد گذشته شاغل خواهد بود.

درجه تخصصی بودن مشاغل موجب می‌شود که در مشاغل تعهدی نوعی کنترل از طریق «اجتماعی سازی» نیز دنبال شود. بنابراین ایجاد تعهد و هویت برای خود کنترلی در مشاغل تعهدی لازم است. در خصوص تیم‌های رابطه‌ای کارفرمایان و کارکنان دارای ارتباط تنگاتنگی باهم هستند؛ از آنجایی که کارکنان در تیم‌های رابطه‌ای دارای یک نوع تخصص ویژه مورد نیاز سازمان هستند وابستگی سازمان به آن‌ها زیاد است ازسوی دیگر عملکرد آن‌ها قابل سنجش نیست، بنابراین، نوعی خود کنترلی از طریق جلب اعتماد و تعهد برای کارکنان این دسته از مشاغل ضروری است. همین‌طور اجتماعی سازی و آشنا نمودن این دسته از کارکنان با اهداف و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمان ضروری است. (Van Moanen & Schein, 1979).

بنابراین فرضیه‌های شماره ۵ و ۶ را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:  
فرضیه (۵): در مشاغل تعهدی و بازارهای آنی (عمومی) شکل غالب کنترل بیرونی است.

فرضیه (۶): در مشاغل تیم‌های رابطه‌ای و تیم‌های اولیه نوع کنترل درونی و از طریق اجتماعی سازی خواهد بود.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف توصیفی - کاربردی و از نظر نوع پژوهش پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مشاغل یک سازمان خدماتی بزرگ<sup>۱</sup> در استان تهران بوده است. این جامعه به نحوی انتخاب شده بود که امکان یافتن هر ۴ ساختار بحث شده در ادبیات وجود داشته است. در جامعه مورد مطالعه حدود ۴۴۶۳ عنوان شغلی در قالب ۱۰۰ رشته و ۱۸ رشته خدمتی وجود داشت که با استفاده از چک لیست حدود ۴۰۰ شغل که در ۴ ساختار مطرح شده شناسایی شدند.

اما برای تحلیل فرضیه‌ها لازم بود از این تعداد مشاغل آن دسته از مشاغلی انتخاب شوند که بیش‌ترین میزان بخش‌پذیری و یا کم‌ترین میزان سنجش‌پذیری از یک سو و بیش‌ترین میزان تخصص و کم‌ترین میزان تخصص را دارا باشند تا امکان کنترل سایر متغیرهای تاثیرگذار بر فرضیه‌ها به حداقل برسد، بنابراین با بازنگری مجدد شرح وظایف شغلی و رایزنی و مصاحبه با مدیران سازمان ۴۸ عنوان شغلی انتخاب شد که بیش‌ترین تشابه را با مولفه‌های تحقیق داشتند. پرسشنامه طراحی شده پاداش را به دو نوع محدود به دستمزد، و مازاد بر دستمزد، برنامه ریزی را به دو نوع کوتاه مدت و بلند مدت تقسیم می‌کرد، همین‌طور کنترل کارکنان را به دو گروه کنترل درونی و بیرونی تقسیم می‌شود.

---

۱- به جهت رعایت امانت از ذکر نام سازمان خودداری شده است.



مفاهیم	ابعاد	شاخص ها	سئوالات پرسشنامه
وظایف منابع انسانی	پاداش	محدود به دستمزد	۱ و ۲ و ۳ و ۶
		مازاد بر دستمزد	
	برنامه ریزی	کوتاه مدت	۲ و ۴ و ۵
		بلند مدت	
کنترل	درونی	۶ و ۷ و ۸	
	بیرون		
بازار عمومی	قابلیت سنجش	سنجش پذیر	۱ و ۲
	نوع تخصص	عمومی	
تیم اولیه	قابلیت سنجش	سنجش پذیر	۳ و ۴
	نوع تخصص	عمومی	
بازارهای تعهدی	قابلیت سنجش	سنجش پذیر	۱ و ۳
	نوع تخصص	ویژه	
تیم رابطه ای	قابلیت سنجش	سنجش ناپذیر	۱ و ۳ و ۴
	نوع تخصص	ویژه	

جدول ۲. مدل مفهومی پژوهش

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود دو نوع پرسشنامه طراحی شد. پرسشنامه شماره (۱) برای بررسی وظایف منابع انسانی و پرسشنامه شماره (۲) برای شناسایی بازارهای داخلی سازمان. این دو پرسشنامه پس از تایید خبرگان در نمونه آماری توزیع شد.

حجم جامعه آماری شامل ۱۰۰۰ نفر برآورده شده بود که با استفاده از فرمول کوکران

$$\alpha - 5\% = Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1/96 \quad , \quad d^2 = 0/07 \quad , \quad p = 5\% \quad , \quad N = 100$$

$$n = \frac{Nz_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)d^2 + Nz_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

با استفاده از فرمول فوق نمونه آماری ۱۵۶ نفر استخراج گردید

سطوح	حجم جامعه	حجم نمونه	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه برگشت داده شده
مدیران عالی	۴۵۵	۷۸	۷۸	۷۶
مدیران میانی	۵۴۵	۸۶	۸۶	۸۰
جمع	۱۰۰۰	۱۶۴	۱۶۴	۱۵۶

جدول ۳. حجم نمونه

۴۸ شغل انتخاب شده از میان ۴۴۶۳ شغل بین نمونه آماری توزیع شد و از آنان خواسته شد که در خصوص وظایف منابع انسانی در هر شغل براساس پرسشنامه شماره ۱ قضاوت کنند. مشاغل انتخاب شده براساس چک لیست و مصاحبه با خبرگان انجام شده بود که درجدول زیر چند نمونه از مشاغل برحسب نوع بازار رایج شده است:

مشاغل در حوزه پشتیبانی		مشاغل در حوزه ماموریتی	
تیم رابطه‌ای	بازار تعهدی	تیم اولیه	بازار عمومی
کارشناس عالی خودکشی و رفتارهای مشکوک	کارشناس خدمات فنی راهور	کارگزینی	ترابری
کارشناس آدم ربایی و گروگانگیری	کارشناس شماره گذاری	کارشناس بودجه و اعتبارات	صافکاری
کارشناس سرقت های مسلحانه	کارشناس مبارزه با جعل و کلاهبرداری	کارشناس اموال و درآمدها	باغبانی
کارشناس کنترل نامحسوس	کارشناس اثرانگشت	کارشناس بهبود روشها و تشکیلات	سمپاشی
کارشناس مبارزه با جرایم رایانه ای	کارشناس گذرنامه		سیم کشی

### یافته‌های تحقیق

فرض  $H_0$ : میانگین سنجش پذیری مشاغل مختلف یکسان است.

فرض  $H_1$ : میانگین سنجش پذیری مشاغل مختلف یکسان نیست.

$$\begin{cases} \mu_0 : \mu_1 = \mu_3 = \mu_4 \\ \mu_1 : \mu_1 \neq \mu_j \quad \exists i \neq j = 1, 2, 3, 4 \end{cases}$$

جدول ۴. تحلیل واریانس چند متغیره برای بررسی میزان سنجش پذیری مشاغل مختلف

سطح معنی دار	درجه آزادی خطا	درجه آزادی مدل	F	مقادیر	آماره آزمون	اثر
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳	۶۱۶/۷۹	۰/۹۲	اثربیلائی	
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳	۶۱۶/۷۹	۰/۰۸	لانداى و يك	
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳	۶۱۶/۷۹	۱۲/۰۹	اثرهتلینگ	
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳	۶۱۶/۷۹	۱۲/۰۹	بزرگترین ریشه روی	

مطابق جدول شماره ۵ فرض یکسانی میانگین‌ها رد می‌شود ( $H_0$ ). به عبارتی از لحاظ میزان سنجش‌پذیری، بازارهای داخلی سازمان یکسان نیستند. سطح معنی‌داری میانگین هر یک از بازارهای داخلی سازمان در جدول زیر نشان داده شده است:

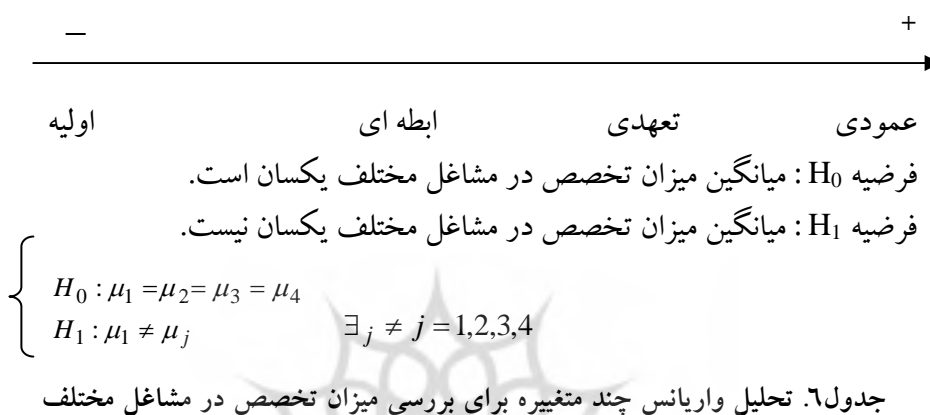
جدول ۵. سطح معنی‌داری میانگین میزان سنجش‌پذیری در مشاغل مختلف

سطح معنی‌داری	انحراف معیار	میانگین	مشاغل
۰/۰۰۰	۰/۸۵	۲/۲۵	اولیه
۰/۰۰۰	۰/۳۸	۴/۲۳	رابطه‌ای
۰/۰۰۰	۰/۵۲	۶/۰۴	تعهدی
۰/۰۰۰	۰/۸۶	۷/۹۵	عمومی

مقیاس میانگین‌ها از صفر تا ده بوده است. همان‌گونه که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود مشاغل اولیه و رابطه‌ای کم‌ترین میزان سنجش‌پذیری و مشاغل تعهدی و عمومی بیش‌ترین سنجش‌پذیری را داشته‌اند و این موضوع منطبق با مبانی

نظری مربوط به سنجش پذیری بازارهای داخلی سازمان و نظریه تبادل هزینه است (Coason; Nordhug,2004; Williamson,1985). بنابراین مشاغل چهارگانه به شکل پیوستار زیر نمایش داده می شود.

سنجش پذیری



جدول ۶. تحلیل واریانس چند متغیره برای بررسی میزان تخصص در مشاغل مختلف

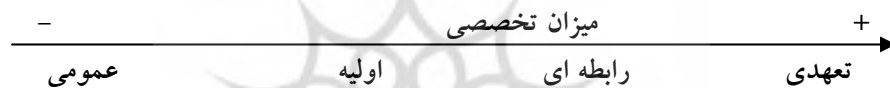
آماره های آزمون	مقادیر	F	درجه آزادی مدل	درجه آزادی خطا	سطح معنی دار
اثر پیلای	۱	۱۲۰۸۸/۰۵	۳	۱۵۳	۰/۰۰۰
لانداى ويلك	۰/۰۰۰	۱۲۰۸۸/۰۵	۳	۱۵۳	۰/۰۰۰
اثر هیلنگ	۲۵۷/۱۹	۱۲۰۸۸/۰۵	۳	۱۵۳	۰/۰۰۰
بزرگترین ریشه روی	۲۵۷/۱۹	۱۲۰۸۸/۰۵	۳	۱۵۳	۰/۰۰۰

مطابق جدول شماره ۶ فرض یکسانی میانگین ها رد می شود  $H_0$  به عبارتی میزان تخصص در برخی از مشاغل زیاد و در برخی اندک است. سطح معنی داری میانگین هر یک از بازارهای داخلی سازمان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۷. سطح معنی داری میانگین میزان تخصص در مشاغل مختلف

مشاغل	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
تعهدی	۸/۰۹	۰/۲۸	۰/۰۰۰
رابطه ای	۶/۰۴	۰/۳۵	۰/۰۰۰
اولیه	۴/۱۷	۰/۳۶	۰/۰۰۰
عمومی	۲	۰/۳۵	۰/۰۰۰

همان گونه که ملاحظه می شود مشاغل تعهدی در رابطه ای تخصصی تر از مشاغل اولیه و عمومی ارزیابی شده است و این موضوع با مبانی نظری نیز مطابقت دارد (Coase, (Nordhug, 2004; Williamson, 1985  
بنابراین مشاغل چهار گونه به شکل پیوستار زیر نمایش داده می شود.



برای آزمون فرض های ۱ و ۲، ابتدا لازم است فرض یکسانی میانگین مشاغل به لحاظ نوع برنامه ریزی بررسی شود.

فرضیه  $H_0$ : نوع برنامه ریزی (کوتاه مدت - بلندمدت) در مشاغل مختلف یکسان است.

فرضیه  $H_1$ : نوع برنامه ریزی (کوتاه مدت - بلندمدت) در مشاغل مختلف یکسان نیست.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_4 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \quad \exists i \neq j = 1, 2, 3, 4 \end{cases}$$

جدول ۸. تحلیل واریانس چند متغیره برای بررسی نوع برنامه ریزی در مشاغل مختلف

سطح معنی دار	درجه آزادی خطا	درجه آزادی مدل	F	مقادیر	آماره های آزمون	اثر
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳/۰۰	۱۰۶۵/۹۹	۰/۹۵	اثر پیلاهی	برنامه ریزی بلندمدت
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳/۰۰	۱۰۶۵/۹۹	۰/۰۵	لانداهی ویلک	
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳/۰۰	۱۰۶۵/۹۹	۲۰/۹۰	اثر هیلنگ	
۰/۰۰۰	۱۵۳	۳/۰۰	۱۰۶۵/۹۹	۲۰/۹۰	بزرگترین ریشه روی	
۰/۰۰۰	۱۵۲	۳/۰۰	۱۵۳/۲۸	۰/۷۵	اثر پیلاهی	برنامه ریزی کوتاه مدت
۰/۰۰۰	۱۵۲	۳/۰۰	۱۵۳/۲۸	۰/۲۵	لانداهی ویلک	
۰/۰۰۰	۱۵۲	۳/۰۰	۱۵۳/۲۸	۳/۰۳	اثر هیلنگ	
۰/۰۰۰	۱۵۲	۳/۰۰	۱۵۳/۲۸	۳/۰۳	بزرگترین ریشه روی	

مطابق جدول فوق یکسانی میانگین ها رد می شود ( $H_0$ ). به عبارتی نوع برنامه ریزی در مشاغل مختلف متفاوت می باشد. جدول شماره ۹ به بررسی معنی داری میانگین مشاغل مختلف می پردازد.

جدول ۹. میانگین و سطح معنی داری برنامه ریزی نیروی انسانی

عوامل	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
برنامه ریزی بلندمدت - تعهدی	۷/۹۹	۰/۵۶	۰/۰۰۰
برنامه ریزی بلندمدت - رابطه ای	۷/۱۲	۰/۹۶	۰/۰۰۰
برنامه ریزی بلندمدت - اولیه	۴/۷۹	۰/۵۷	۰/۰۰۰
برنامه ریزی بلندمدت - عمومی	۲/۴۲	۱/۱۱	۰/۰۰۰
برنامه ریزی کوتاه مدت - تعهدی	۲/۳۷	۱/۵۱	۰/۰۰۰
برنامه ریزی کوتاه مدت - رابطه ای	۳/۵۲	۱/۵۹	۰/۰۰۰
برنامه ریزی کوتاه مدت - اولیه	۵/۶۴	۰/۹۳	۰/۰۰۰
برنامه ریزی کوتاه مدت - عمومی	۷/۳۳	۱/۸۴	۰/۰۰۰

مطابق جدول فوق فرضیه های ۱ و ۲ پژوهش پذیرفته می شوند. به عبارتی با احتمال ۹۵٪ می توان ادعا کرد که مشاغل تعهدی و رابطه ای نیازمند برنامه ریزی بلند

مدت و مشاغل اولیه و عمومی نیازمند برنامه‌ریزی کوتاه مدت هستند.  
برنامه ریزی نیروی انسانی

بلند مدت

کوتاه مدت

تعهدی رابطه‌ای اولیه عمومی  
برای آزمون فرضیات ۳ و ۴ ابتدا لازم است فرض یکسانی میانگینی مشاغل به لحاظ نوع پاداش بررسی شود.  
فرضیه  $H_0$ : نوع پاداش (محدود به دستمزد - مازاد بر دستمزد) در مشاغل مختلف یکسان است.  
فرضیه  $H_1$ : نوع پاداش (محدود به دستمزد - مازاد بر دستمزد) در مشاغل مختلف یکسان نیست.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \quad \exists i \neq j = 1, 2, 3, 4 \end{cases}$$

جدول ۱۰. تحلیل واریانس چند متغیره برای بررسی نوع پاداش در مشاغل مختلف

اثر	آماره های آزمون	مقادیر	F	درجه آزادی مدل	درجه آزادی خطا	سطح معنی دار
پاداش محدود به دستمزد	اثر پیلای	۰/۹۶	۱۱۲۵/۶۱	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
	لانداى ويلك	۰/۰۴	۱۱۲۵/۶۱	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
	اثر هيلنگ	۲۲/۲۲	۱۱۲۵/۶۱	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
	بزرگترین ریشه روی	۲۲/۲۲	۱۱۲۵/۶۱	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
پاداش مازاد بر دستمزد	اثر پیلای	۰/۸۶	۳۰۶/۷۶	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
	لانداى ويلك	۰/۱۴	۳۰۶/۷۶	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
	اثر هيلنگ	۶/۰۱	۳۰۶/۷۶	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
	بزرگترین ریشه روی	۶/۰۱	۳۰۶/۷۶	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰

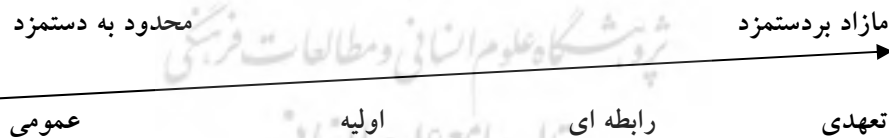
مطابق جدول شماره ۱۰ یکسانی میانگین ها رد می شود  $H_0$  به عبارتی نوع پاداش در مشاغل مختلف متفاوت است. جدول شماره ۱۱ سطح معنی داری میانگین هر یک از مشاغل را نشان می دهد.

جدول ۱۱. مقادیر میانگین و سطح معنی داری نوع پاداش در مشاغل مختلف

عوامل	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
پاداش محدود به دستمزد - تعهدی	۲/۰۹	۰/۷۱	۰/۰۰۰
پاداش محدود به دستمزد - رابطه ای	۳/۳۱	۱/۲۵	۰/۰۰۰
پاداش محدود به دستمزد - اولیه	۵/۷۸	۰/۹۴	۰/۰۰۰
پاداش محدود به دستمزد - عمومی	۷/۶۹	۱/۱۰	۰/۰۰۰
پاداش مازاد بر دستمزد - تعهدی	۷/۹۱	۱/۱۳	۰/۰۰۰
پاداش مازاد بر دستمزد - رابطه ای	۷/۰۰	۱/۲۴	۰/۰۰۰
پاداش مازاد بر دستمزد - اولیه	۴/۸۲	۰/۵۲	۰/۰۰۰
پاداش مازاد بر دستمزد - عمومی	۲/۶۷	۱/۶۲	۰/۰۰۰

مطابق جدول شماره ۱۱ فرضیه های ۴ و ۳ پذیرفته می شوند. به عبارتی با احتمال ۹۵٪ می توان ادعا کرد که مشاغل تعهدی و رابطه ای نیازمند بر پاداش های مازاد بر دستمزد کارکنان است. اما در مشاغل اولیه و عمومی براساس رویکرد تبادل هزینه ویلیامسون پاداش محدود به دستمزد خواهد بود.

نوع پاداش



برای آزمون فرضیات ۵ و ۶ ابتدا لازم است فرض یکسانی میانگین مشاغل به لحاظ نوع کنترل بررسی شود.

فرضیه  $H_0$ : نوع کنترل (بیرونی - درونی) در مشاغل مختلف یکسان است.

فرضیه  $H_1$ : نوع کنترل (بیرونی - درونی) در مشاغل مختلف یکسان نیست.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \quad \exists i \neq j = 1, 2, 3, 4 \end{cases}$$



جدول ۱۲. تحلیل واریانس چند متغیره برای بررسی کنترل در مشاغل مختلف

اثر	آماره های آزمون	مقادیر	F	درجه آزادی مدل	درجه آزادی خطا	سطح معنی دار
کنترل درونی	اثر پیلاي	۰/۷۸	۱۷۹/۶۹	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
	لانداي ويلك	۰/۲۲	۱۷۹/۶۹	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
	اثر هيلنگ	۳/۵۲	۱۷۹/۶۹	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
	بزرگترين ريشه روي	۳/۵۲	۱۷۹/۶۹	۳/۰۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
کنترل بیرونی	اثر پیلاي	۰/۸۰	۲۰۶/۸۸	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
	لانداي ويلك	۰/۲۰	۲۰۶/۸۸	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
	اثر هيلنگ	۴/۰۸	۲۰۶/۸۸	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰
	بزرگترين ريشه روي	۴/۰۸	۲۰۶/۸۸	۳/۰۰	۱۵۲	۰/۰۰۰

مطابق جدول شماره ۱۲ یکسانی میانگین ها رد می شود ( $H_0$ ) به عبارتی نوع پاداش در مشاغل مختلف متفاوت است. جدول شماره ۱۳ به بررسی معنی داری میانگین مشاغل مختلف می پردازد.

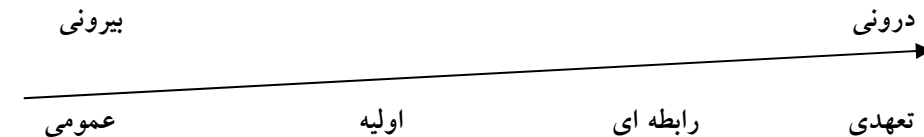
جدول ۱۳. مقادیر میانگین و سطح معنی داری نوع کنترل در مشاغل مختلف

عوامل	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
کنترل درونی - تعهدی	۷/۷۱	۱/۴۴	۰/۰۰۰
کنترل درونی - رابطه ای	۶/۸۸	۱/۳۵	۰/۰۰۰
کنترل درونی - اولیه	۴/۸۳	۰/۶۶	۰/۰۰۰
کنترل درونی - عمومی	۲/۵۴	۱/۴۹	۰/۰۰۰
کنترل بیرونی - تعهدی	۲/۲۷	۱/۳۶	۰/۰۰۰
کنترل بیرونی - رابطه ای	۳/۴۴	۱/۵۳	۰/۰۰۰
کنترل بیرونی - اولیه	۵/۶۵	۰/۸۷	۰/۰۰۰
کنترل بیرونی - عمومی	۷/۴۸	۱/۶۱	۰/۰۰۰

مطابق جدول شماره ۱۳ فرضیات ۵ و ۶ پذیرفته می شوند. به عبارتی با احتمال ۹۵٪ می توان ادعا کرد که مشاغل تعهدی و رابطه ای نیازمند کنترل درونی از طریق

تقویت ارزشها، باورها و اجتماعی سازی است. اما مشاغل اولیه و عمومی نیازمند کنترل بیرونی می باشند.

### نوع کنترل



### نتیجه گیری

نتایجی که از آزمون فرضیه های پژوهش در مشاغل بازار تعهدی به دست آمد، حاکی از آن است که کارکردهای منابع انسانی در این دسته از مشاغل از اهمیت ویژه ای برخوردار است. پاداش در این دسته از مشاغل مازاد بر دستمزد خواهد بود. همین طور برنامه ریزی در مشاغل تعهدی بلند مدت و کنترل در این دسته از مشاغل به منظور حفظ و در نظر گرفتن شأن و منزلت کارکنان متخصص که به راحتی نمی توان خارج از سازمان جایگزین کرد، به شکل خود کنترلی خواهد بود. برای کنترل این دسته از کارکنان از «جامعه پذیری» و تقویت تعهد و اعتماد استفاده می شود چرا که مشاغل آنها قابل سنجش و ارزیابی نیست. بنابراین تنها روش کنترل و حفظ بازده آنها جلب تعهد آنان به سازمان است. در جدول شماره ۱۴ خلاصه وظایف منابع انسانی در قبال شاغلین این دسته از مشاغل نشان داده شده است.

جدول ۱۴. خلاصه وظایف مدیریت منابع انسانی در مشاغل بازار تعهدی

وظایف منابع انسانی	نوع وظایف	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
پاداش	مازاد بر دستمزد	۷/۹۲	۰/۵۰	۰/۰۰۰
برنامه ریزی	بلند مدت	۷/۸۱	۰/۸۷	۰/۰۰۰
کنترل	درونی	۷/۷۲	۱/۲۸	۰/۰۰۰
نوع تخصص	ویژه	۷/۸۲	۱/۰۱	۰/۰۰۰
میزان سنجش پذیری	زیاد	۸/۰۹	۰/۲۸	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از فرضیه ها در مشاغل تیم های رابطه ای نشان می دهد که وظایف مدیریت منابع انسانی به ویژه پاداش، برنامه ریزی و کنترل همانند بازارهای تعهدی

مورد توجه قرار می گیرد. در این گونه مشاغل نوع تخصص ویژه بوده و سازمان مورد مطالعه برای حفظ و نگهداری این دسته از افراد باید تلاش و اهتمام ورزد. پاداش‌ها برای جلب تعهد و همکاری بلند مدت کارکنان به شکل مازاد بر دستمزد پرداخت می‌شود و برنامه ریزی هم بلند مدت می باشد. در جدول شماره ۱۵ خلاصه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در تیم‌های رابطه‌ای ارائه شده است:

جدول ۱۵. خلاصه وظایف مدیریت منابع انسانی در تیم‌های رابطه‌ای

سطح معنی داری	انحراف معیار	میانگین	نوع وظایف	وظایف منابع انسانی
۰/۰۰۰	۱/۲۴	۷	مازاد بر دستمزد	پاداش
۰/۰۰۰	۰/۹۴	۷/۱۲	بلند مدت	برنامه ریزی
۰/۰۰۰	۱/۳۵	۶/۸۸	درونی	کنترل
۰/۰۰۰	۰/۳۵	۶/۰۴	ویژه	نوع تخصص
۰/۰۰۰	۰/۳۸	۴/۲۳	کم	میزان سنجش پذیری

نتایج حاصل از فرضیه‌ها در تیم‌های اولیه نشان می دهد که تخصص از نوع عمومی است و در رابطه کارمند - کارفرما در کوتاه مدت تعریف می شود. امکان جابجایی و خروج از خدمت کارکنان چندان برای سازمان دغدغه محسوب نمی‌شود، بنابراین برنامه‌ریزی بلند مدت برای این دسته از مشاغل ضروری نیست. البته چون عملکرد فردی در این دسته از مشاغل قابل سنجش نیست؛ لذا بهتر است عملکرد گروهی مبنای پرداخت پاداش قرار گیرد. در جدول شماره ۱۶ خلاصه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در تیم‌های اولیه ارائه شده است.

جدول ۱۶. خلاصه وظایف مدیریت منابع انسانی در تیم‌های اولیه

سطح معنی داری	انحراف معیار	میانگین	نوع وظایف	وظایف منابع انسانی
۰/۰۰۰	۰/۹۴	۵/۷۸	محدود به دستمزد	پاداش
۰/۰۰۰	۰/۹۳	۵/۶۴	کوتاه مدت	برنامه ریزی
۰/۰۰۰	۰/۸۷	۵/۶۵	بیرونی	کنترل
۰/۰۰۰	۰/۳۶	۴/۱۷	عمومی	نوع تخصص
۰/۰۰۰	۰/۸۵	۲/۲۵	کم	میزان سنجش پذیری

نتایج حاصل از فرضیه‌ها در بازارهای عمومی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در این دسته از مشاغل تابع رویکرد اقتصادی و کاهش هزینه است. لذا پاداش محدود به دستمزد بوده و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این دسته از مشاغل کوتاه مدت خواهد بود. همین‌طور چون عملکرد فردی به راحتی قابل سنجش است بنابراین کنترل‌ها بیرونی مدنظر قرار می‌گیرد و نیازی به رابطه جلب تعهد و بلند مدت این دسته از کارکنان وجود ندارد.

جدول ۱۷. خلاصه وظایف منابع انسانی در بازارهای عمومی

وظایف منابع انسانی	نوع وظایف	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
پاداش	محدود به دستمزد	۷/۶۹	۱/۱	۰/۰۰۰
برنامه‌ریزی	کوتاه مدت	۷/۳۳	۱/۸۴	۰/۰۰۰
کنترل	بیرونی	۷/۴۸	۱/۶۱	۰/۰۰۰
نوع تخصص	عمومی	۲	۰/۳۵	۰/۰۰۰
میزان سنجش پذیری	کم	۷/۹۵	۰/۸۶	۰/۰۰۰

### بحث و بررسی و نتیجه‌گیری

فرض اصلی رویکرد بازارهای داخلی و نظریه هزینه مبادله آن است که همه مشاغل سازمان ارزش یکسانی ندارند (Lepak & Snell; Williamson, 1985). برخی از مشاغل به جهت تخصص ویژه برای سازمان اهمیت بیشتری دارد. فرض دوم، بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی از طریق پرداخت پاداش تاکید دارد؛ به عبارتی اگر بتوان مشاغل را به صورت دقیق ارزیابی کرد و متناسب با آن پاداش پرداخت نمود بهره‌وری افزایش پیدا می‌کند. (Becker, 1964; Williamson, 1985; Nordhug, 2004). لذا سنجش‌پذیری مشاغل اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کند. اما همه مشاغل سازمان را نمی‌توان به راحتی مورد سنجش قرار داد. با تلفیق میزان تخصص و سنجش‌پذیری چهار حوزه یا ساختار منابع انسانی تعریف می‌شود که خیلی نزدیک به مدیریت استراتژیک به شیوه «نقاط مرجع استراتژیک» است که بامبرگر و مشولان مطرح کرده‌اند (اعرابی، ۱۳۸۴).

باید توجه کرد که مبنای این رویکرد در مدیریت منابع انسانی براساس صرفه

جویی اقتصادی بوده و لذا ممکن است انتقاداتی در رابطه با رعایت حقوق کارکنان عمومی و اولیه مطرح شود. اما واقعیت آن است که امروزه مدیریت منابع انسانی باید به شیوه هوشمند و مبتنی بر واقعیات درون و بیرون سازمان اداره شود. بنابراین، لازم است وظایف مدیریت منابع انسانی متناسب با میزان اهمیت و چگونگی امکان ارزیابی و سنجش بازده شاغلین سازمان تنظیم و ترکیبات مختلفی از وظایف برای گروه‌های شغلی مختلف درون سازمان تعریف شود. توجه به این ترکیبات امروزه تحت عنوان «معماری منابع انسانی» یاد می‌شود. هرچند ممکن است انتقاداتی به این شیوه مطرح شود؛ اما باید توجه کرد که ظهور و بروز این دیدگاه‌ها موجب پویایی محتوای مدیریت منابع انسانی شده است.



## منابع و مأخذ

۱. بامبرگر، مشولان، استراتژی منابع انسانی، پارسائیان، اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
2. Becker, G.S. (1984), Human capital . New York: National bureau of economic.
3. Coase, R.H.(1937), The mature of the firm. Economic, 4, 386-405.
4. Doeringer, P.B. (1986), Internal labor markets and noncompeting groups. American economic review, 76, 46-52.
5. Williamson, O.E.(1985), The economic institutions of capitalism New York: free press.
6. Williamson, O.E.(1992), Markets, hierarchies and the modern corporation. Journal of economics behavior and organization, 17(3), 383-393.
7. Nordhaug, Odd(2004), Human resource management review,14, 383-393.

