

تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۲
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۰۴

اقدام محمدلو^۱، مرتضی موسی‌خانی^۲، غلامرضا معمارزاده طهران^۳ و ناصر حمیدی^۴

چکیده

زمینه و هدف: در سازمان‌هایی که تخصیص راهبردی منابع انسانی آن‌ها با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی متناسب نشده است، عملکرد کاهش می‌یابد. هدف پژوهش حاضر، بررسی تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی در وضعیت موجود و مطلوب در نیروی انتظامی است.

روش: این پژوهش، از نظر نوع، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونان نیروی انتظامی و است نمونه‌گیری به روش تصادفی نسبتی به تعداد ۳۸۲ نفر انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد و روایی آن مورد تایید خبرگان قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با برنامه‌ریزی غیر خطی عدد صحیح و نرم‌افزار لینگو انجام شد.

یافته‌ها: بین راهبرد در حالت موجود و مطلوب به‌اندازه ۱، ساختار در حالت موجود و مطلوب به‌اندازه ۳ و فرهنگ سازمانی به‌اندازه ۱، نیرویابی ۱، آموزش ۱، مدیریت عملکرد ۱ و پرداخت‌ها ۱ شکاف مشاهده می‌شود.

نتیجه‌گیری: در نیروی انتظامی راهبرد ثابت، ساختار بوروکراتیک، فرهنگ بوروکراتیک، مدیریت عملکرد راهبردی، آموزش‌های درون سازمانی، ارتقا از درون و پرداخت‌های حقوق ماهیانه و مدیریتی و اجرائی در وضعیت مطلوب می‌تواند باعث افزایش تناسب بین راهبردهای منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی شود.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، ساختار، فرهنگ، راهبردهای اقتضائی منابع انسانی، تناسب

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

□ استناد: محمدلو، اقدام؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (زمستان، ۱۳۹۶). تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۴)، ۵۴۳-۵۶۶.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین. رایانامه: mohamadlooag@yahoo.com

۲. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (نویسنده مسئول). رایانامه: Research.m@qiau.ac.ir

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین. رایانامه: gmemar@gmail.com

۴. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین. رایانامه: nhamidi1344@gmail.com

مقدمه

نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را برای مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. یکپارچگی راهبردی، برای ایجاد سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است. هدف از ایجاد هماهنگی راهبردی، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است (آرمسترانگ^۱، ۱۳۸۹، ص ۶۶). به عقیده بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازماندهی نیروها داشته باشد؛ باید تلاش شود تا سیستم‌های منابع انسانی با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ شود (ابطحی، ۱۳۸۸، ص ۱). در سال‌های اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به نحوی که براساس پژوهش‌های انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با بکارگیری نتایج به دست آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند. فامبرون^۲ و همکارانش معتقد بودند، سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با راهبردهای سازمان هماهنگ و سازگار باشند (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۶۳).

میلر^۳ معتقد است که راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان هماهنگ و یکپارچه شود. برای ایجاد این یکپارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هماهنگ باشد (آرمسترانگ و بارون^۴، ۲۰۰۵، ص ۴۵). تعدادی از پژوهشگران با مطالعه اثرات متقابل سیستم‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافتند که

1. Armstrong,

2. Fombrun

3. Miller

4. Armstrong, M. & Baron, A

مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و خط مشی‌های منابع انسانی موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان می‌شود (چادویک^۱، ۲۰۰۵، ص ۲۰۹). راهبرد منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱، ص ۱۳۸). راهبرد در مدیریت منابع انسانی، به عنوان گزینه و راهکار انتخابی برای حصول اهداف سازمان و در راستای راهبرد و اهداف کلان سازمان، قابل تعریف است (میرسپاسی، ۱۳۹۴، ص ۵۴). در واقع راهبردهای منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی، تنظیم می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص ۱۱۹). همسوسازی عبارت است از ایجاد هماهنگی میان تقاضا، اهداف و ساختار بخشی از سازمان با تقاضا، اهداف و ساختار بخشی دیگری از آن؛ هرچه این هماهنگی بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد شد (شی و چاین^۲، ۲۰۰۵، ص ۵۸۲). از سوی دیگر چون سازمان‌ها متفاوت هستند راهبردهای منابع انسانی نیز تفاوت دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص ۱۲۱). هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی است (فرهادی، ۱۳۸۸، ص ۱)؛ به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد کرده و علاوه بر آن بین راهبرد منابع انسانی با راهبردهای سازمان و فرهنگ و ساختار سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بوجود آورد (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱، ص ۱۳۸). از سوی دیگر فضای سازمان‌های امروزی به گونه‌ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی از راهبردهای سازمان باشد، بلکه راهبردهای منابع انسانی در سازمان باید نقش محوری در شکل‌دهی به راهبرد سازمان داشته باشند. راهبردهای پایدار منابع انسانی باید به شرکت کمک کنند تا منابع انسانی را برای رسیدن به یک «شبکه بهینه» از اهداف سازمان و نیز جامعه‌ای پایدار مدیریت کند (ماریا پاندارا^۳، ۲۰۰۳، ص ۹۰۶).

1. Chadwick, Clint

2. Shih, H. A. & Chiang, Y. H

3. Mariappanadar, Sug Umar

سازمان‌هایی که به گونه‌ای اثربخش، فرایندهای انتخاب، گزینش، پاداش و جبران خدمت را مدیریت می‌کنند به مزیتی دست می‌یابند که کپی‌برداری آسان آن توسط رقبا امکان‌پذیر نیست و این مزیت رقابتی زمانی بیشینه می‌شود که اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان، هماهنگ و همراستا با راهبرد رقابتی آن باشد و برای تحقق همسوسازی راهبردی با رویکرد اقیانوس آبی در سازمان به زیرساخت‌هایی نیاز است. احساس نیاز سازمان در بکارگیری راهبردهای منابع انسانی، زمینه‌سازی برای حضور مدیر منابع انسانی در سطح گروه مدیریت ارشد و نیز، آگاهی کارکنان حوزه منابع انسانی از نقش‌های نوین خویش در حوزه مدیریت منابع انسانی است که از زیرساخت‌های کلیدی همسویی راهبردی مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند. همچنین مؤلفه‌هایی وجود دارند که به طور مستقیم چگونگی همسویی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را با مؤلفه‌های بالادستی، یعنی راهبردهای کسب و کار، راهبردهای سازمانی، اهداف، مأموریت و چشم‌انداز تحت تأثیر قرار می‌دهند (هاگروست، کوپ من و واندر فالیر، ۲۰۰۳، ص ۱۲۴۵). «رایت» و «اسنل» معتقدند که نوع راهبرد شرکت و راهبرد هدایتی آن، بر انتخاب مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد داشت. علاوه بر آن، پژوهش‌های تجربی متعددی نیز انجام گرفته که هم‌ردیفی راهبرد و اقدامات مدیریت منابع انسانی را جستجو می‌کردند. (رایت و اسنل، ۱۹۹۸، ص ۳۱). در مورد خلأ پژوهشی در این زمینه می‌توان گفت روشن است که راهبرد منابع انسانی سازمان و روابط با کارکنان بر عملکرد سازمان مؤثر است (بکر و گرت، ۱۹۹۶، ص ۷۷۹)؛ از جمله این عوامل اقتضایی و زمینه‌ای که تا حد زیادی در ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته‌اند، راهبرد و ساختار و فرهنگ سازمان است. مقالات متعددی در مورد چگونگی ساخت فرهنگی قوی و ماهیت رابطه بین فرهنگ سازمانی و راهبرد و ساختار سازمان وجود دارد، اما در اسناد بالادستی در سازمان‌های دولتی کمتر به موضوع راهبردهای منابع انسانی و گونه‌هایی که در سازمان‌های دولتی بکار گرفته می‌شوند و گونه‌های راهبرد و ساختار و

-
1. Hoogervorst & Koopman & van der Flier
 2. Wright, P. M. & Snell, S.A
 3. Becker, B. & Gerhart B

فرهنگ سازمانی که با راهبردهای اقتضائی منابع انسانی تناسب داشته باشد، توجه می‌شود و این که آیا این ترکیب برای سازگاری مناسب است یا خیر، تلاش کمی صورت گرفته و یا اصلاً نگرفته است. بسیار مشکل است که با این پژوهش‌ها و مدل‌ها بتوان ابزار و مدل مناسب کاربردی از بین این مطالب نظری به دست آورد که این گونه‌ها را شناسایی کند و بین اهداف راهبردی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی و کارکردهای منابع انسانی تناسبی که بصورت اقتضائی وجود دارد را نشان دهد و این که این ترکیب پاسخگو خواهد بود یا این که می‌تواند انواع دیگری از ترکیب راهبرد و ساختار و فرهنگ سازمانی را در سازگاری با راهبردهای منابع انسانی خود داشته باشند؟ هدف از پژوهش حاضر بررسی تناسب بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب نیروی انتظامی است. بنابراین سؤالات پژوهش حاضر این که تناسب بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب نیروی انتظامی چگونه است؟ و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب چگونه است؟

مبانی نظری

راهبرد منابع انسانی سازمان باید از راهبرد سازمان سرچشمه گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، راهبرد منابع انسانی باید جزئی از راهبرد سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص ۱۱۸). فرهادی، موسی‌خانی و طبری (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)» که با رویکرد آمیخته انجام شد، برای تدوین چارچوب نظری و طراحی و تبیین مدل از روش مدل‌سازی فازی با بهره‌گیری از نظر ۹ خبره دانشگاهی و اجرایی استفاده کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش یادشده ضمن تایید نظری و سازگاری تجربی مدل، شکافی را در شرکت ملی گاز نشان داد که وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه‌ای) با وضعیت موجود راهبردهای مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) همسویی و تناسب کامل ندارند.

حاجی‌پور و ناجی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی شکل‌گیری راهبرد در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی»، با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات لازم را جمع‌آوری و در دو مرحله تجزیه و تحلیل کرده‌اند. در این پژوهش بنیادی، که از نوع پیمایشی است، در وهله نخست از فنون آمار ناپارامتریک (آزمون فریدمن^۱ و کندال^۲) و در مرحله دوم از فنون آمار پارامتریک (تحلیل واریانس) استفاده شده است؛ نتیجه این که فراگرد شکل‌گیری راهبرد در سازمانهای دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران به ترتیب از رویکردهای فراگردی، تحولی، سیستمی و کلاسیک پیروی می‌کند. ترسا و جوشا^۳ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «سازگاری‌های مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی» هدف از مقاله خود را نشان دادن این نکته نوشته‌اند که فرهنگ سازمانی باید در تناسب با مدیریت راهبردی منابع انسانی یک عامل جدایی‌ناپذیر باشد. نتایج پژوهش آنها نشان داد که عملکرد و اثربخشی شرکت به ارتباط میان راهبرد و استفاده از منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی بستگی دارد. نتایج پژوهش ویلسون و اوسیتو^۴ (۲۰۱۴)، با عنوان «راهبردهای ایجادشده به‌وسیله تناسب راهبردی بین راهبردهای شرکت و راهبردهای منابع انسانی در شرکت‌های چای کنیا» که به روش تعیین نقاط مرجع انجام شده است، نشان داد که ایجاد تناسب راهبردی بین راهبرد سازمان و راهبردهای منابع انسانی باعث هم‌افزایی در سازمان و افزایش تعهد، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری کارکنان، و مهم‌تر از همه مزیت رقابتی می‌شود. وی و دیوید^۵ (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «پیوند بین راهبرد سازمان، فرهنگ سازمان و ساختار سازمان با نقش میانجی مدیریت دانش» ۳۰۱ سازمان دولتی را به روش معادلات ساختاری بررسی کردند. نتایج پژوهش یادشده نشان می‌دهد که مدیریت دانش به طور کامل، نقش واسطه در تاثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی و تا حدی واسطه تاثیر بین ساختار و راهبرد و اثربخشی سازمانی و شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی است.

1. Fridman

2. Kenedal

3. Teresa Harrison & Joshua D. Bazy

4. Wilson J & Osito Odiyo

5. V. zang & David Z

راهبردهای حوزه‌های مختلف منابع انسانی: لزوم نگاه راهبردی به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این راهبردها و راهبردهای سازمان، از جمله چالش‌های اساسی مدیران است (صامعی، ۱۳۸۸، ص ۳۳). مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به سه روش قابل انجام است:

الف- توسعه‌ای: فراهم کردن بازخورد عملکرد، شناسایی نقاط ضعف و قوت فردی و کمک به شناخت اهداف، ارزیابی میزان دستیابی به هدف، شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی، تقویت ساختار اختیار، اجازه دادن به کارکنان برای گفتگو کردن در مورد نگرانی‌ها، بهبود ارتباطات، فراهم کردن مجمعی برای رهبران جهت کمک کردن.

ب- راهبردی: استانداردهای عملکرد مطابق با شایستگی‌ها و اهداف و راهبردهای سازمانی تدوین شده باشند.

ج- اداری: مستند کردن تصمیمات کارکنان، تعیین افرادی که پیشرفت داشته‌اند، تعیین انتقال‌ها و تخصیص ماموریت‌ها، شناسایی عملکرد ضعیف، تصمیم در مورد نگهداری یا اتمام خدمت کارکنان، تایید معیار گزینش کارکنان، تطبیق دادن با الزامات قانونی، ارزیابی میزان پیشرفت برنامه‌های آموزشی، برنامه‌ریزی کارکنان، تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمت کارکنان (اسنل، ۲۰۰۷، ص ۲۵۳).

راهبردهای تامین منابع انسانی: تامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیت‌های سازمان است. جذب نیرو با نیرویابی از داخل سازمان و نیرویابی از خارج سازمان انجام می‌شود (اسنل، ۲۰۰۷، ص ۳۲۵). جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به‌منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیت‌ها است:

۱. تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری؛

۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان (صامعی، ۱۳۸۸، ص ۲۸).

راهبردهای آموزش منابع انسانی: افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به

عنوان یکی از سیاست‌های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد که به دو روش در سازمان‌ها انجام می‌گیرد: آموزش‌های درون سازمانی و آموزش‌های مبتنی بر شایستگی برون سازمانی (اسنل، ۲۰۰۷، ص ۳۲۷).

راهبردهای پاداش و جبران خدمت: راهبرد پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد: جذب و حفظ نیروی انسانی، ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد، و ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان (صامعی، ۱۳۸۸، ص ۲۸). راهبردهای سیستم حقوق و جبران خدمت شامل: پرداخت‌های ساعتی، پرداخت‌های قطعه کاری، پرداخت‌های گروهی، پرداخت‌های حقوق ماهیانه، تسهیم سود (مشارکت در سود)، دادن سهام، پرداخت‌های گروهی، طرح‌های تشویقی و تشویقی مدیریتی و اجرایی است (اسنل، ۲۰۰۷، ص ۳۲۷).

راهبردهای سازمان: «گلوک» و «جاچ» راهبردهای اصلی یا کلان را در سه نوع تحت عنوان راهبرد ثبات، توسعه و کاهش دسته‌بندی کردند.

راهبرد ثبات: راهبرد ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و در دو صورت اتفاق می‌افتد: سازمان وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نیست. امکانات و منابع لازم برای توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را نمی‌دهد.

راهبرد کاهش: در حالتی که بنا به هر دلیلی سازمان درصد کاهش حجم فعالیت‌های موجود باشد، از این راهبرد استفاده می‌شود. انتخاب این راهبرد نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویت‌ها می‌توان تخصیص منابع را از خدمات دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل کرد و در شرایطی است که سازمان بخواهد کاهش نیرو داشته باشد.

راهبرد توسعه: برخلاف راهبرد کاهش بوده و در شرایطی است که سازمان به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد و بخواهد افزایش نیرو داشته باشد (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۲۶).

ساختار سازمانی از نظر می‌توزیرگ دارای انواع زیر است:

ساختار ساده: ساختاری است که در آن هیچ نوع مهارت یا تخصصی به کار نرفته و متخصصی وجود ندارد. چنین سازمانی فاقد هرگونه پیچیدگی است. فعالیت‌های آن رسمی نیست، کارها معیار

استانداردی ندارد و همه اختیارات در دست یک نفر است و همه تصمیمات برعهده اوست (اعرابی، ۱۳۹۰، ص ۲۱). از این نوع ساختارهای منعطف معمولا در سازمان‌های کارآفرین کوچک استفاده می‌شود. ساختارهای ساده به خوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول محیط‌هایی که خیلی پیچیده نیستند، انطباق پیدا کنند (رضائیان، ۱۳۹۵، ص ۳۳۶).

ساختار ادھوکراسی (متخصص سالاری): این نوع ساختار به صورت افقی گستردگی دارد و سطوح مدیریت در آن اندک است، فعالیت‌ها و کارها استاندارد نیست، سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و از انعطاف‌پذیری در سطح بالایی برخوردار است، سازمانی با این ساختار، مسئولیت‌پذیر است. از این رو باید ساختار مزبور را مترادف با ساختار ارگانیک دانست (اعرابی، ۱۳۹۰، ص ۳۲). در این نوع ساختار، ضوابط و مقررات بسیار محدود بکار گرفته می‌شوند (رضائیان، ۱۳۹۵، ص ۳۳۸). ساختار بوروکراسی حرفه‌ای: انفجار اطلاعات موجب شده است که طبقه‌ای کامل از سازمان به وجود آید که تنها افراد متخصص و حرفه‌ای می‌توانند در آن کار کنند و در نتیجه، سازمان از نظر ماهیت کاری، هسته عملیات خود را از میان متخصصان بسیار آزموده برمی‌گزیند. در چنین حالتی فعالیت‌های سازمان، رسمی، کارها استاندارد، و سیستم تصمیم‌گیری غیر متمرکز است (اعرابی، ۱۳۹۰، ص ۳۲). افراد حرفه‌ای معمولا به گونه‌ای تربیت شده‌اند که با استقلال نسبتا زیادی کار کنند و تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصصی برعهده آنان است. این نوع ساختار برای استفاده در محیط‌های نسبتا پایدار ولی پیچیده مناسب است (رضائیان، ۱۳۹۵، ص ۳۳۳).

ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل (ساختار بخشی): در سازمان‌هایی که ساختار آن‌ها مبتنی بر واحدهای مستقل است. قدرت در دست مدیران رده میانی سازمان است. ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل در واقع چیزی نیست جز مجموعه‌ای از واحدهای مستقل که ساختار هر یک، از نوعی دیوان سالاری مکانیکی برخوردار است و فعالیت‌های همه آن‌ها را دفاتر مرکزی هماهنگ می‌کنند. از آنجا که هر بخش دارای استقلال است (اعرابی، ۱۳۹۰، ص ۲۳)، بخش‌های مستقل براساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند. (رضائیان، ۱۳۹۵، ص ۳۳۴).

ساختار بوروکراسی ماشینی: در این نوع ساختار، کارها بسیار یکنواخت و استاندارد شده است. هر واحد وظیفه‌ای خاص دارد. اختیارات متمرکز بوده و در عرصه تصمیم‌گیری یک زنجیره فرماندهی

وجود دارد. سلسله مراتب اختیارات رعایت می‌شود (اعرابی، ۱۳۹۰، ص ۲۱). استفاده از این نوع ساختار اغلب در سازمان‌های تولیدکننده در مقیاس انبوه و سازمان‌های دولتی متداول است. این نوع ساختار در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارند (رضائیان، ۱۳۹۵، ص ۲۳۴).

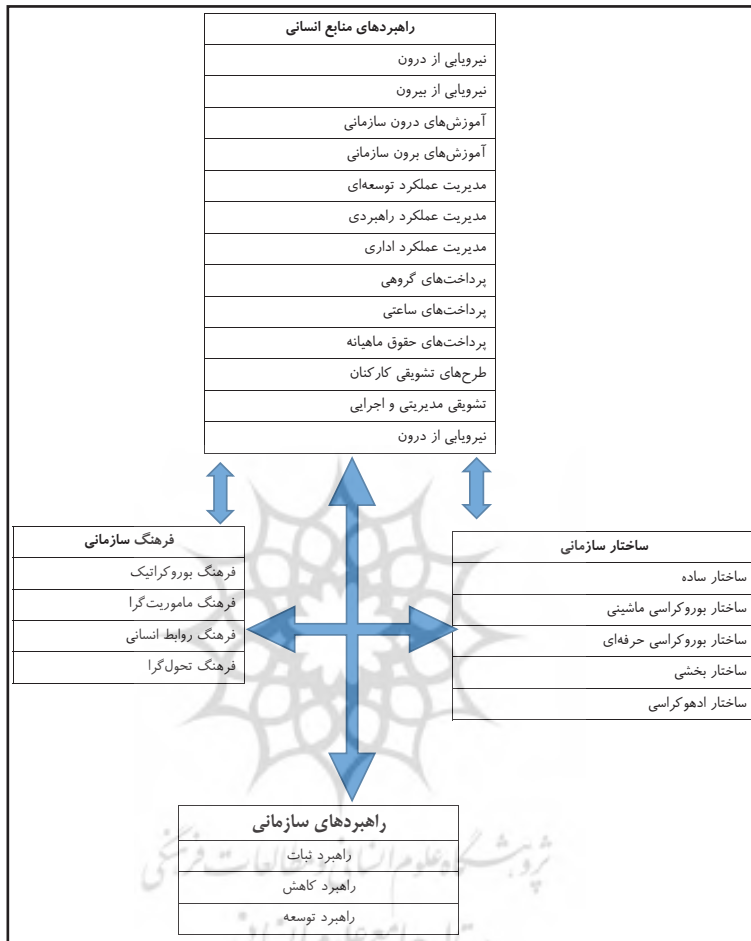
فرهنگ سازمان: مدل‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی به عنوان چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که ویژگی بیشتر پژوهش‌های فرهنگی محسوب می‌شود (تسلاک، هافمن، کوگلی، ۲۰۰۲، ص ۴۴۹). «کوئین»، چهار گونه فرهنگی را بیان می‌کند:

- ۱- حفظ انسجام / روحیه (مورد تاکید در فرهنگ روابط انسانی)؛ معادل با فرهنگ روابط انسانی
- ۲- حفظ انعطاف (مورد تاکید در فرهنگ سیستم‌های باز)؛ معادل با فرهنگ تحول‌گرا
- ۳- کارآیی / بهره‌وری (مورد تاکید در فرهنگ عقلایی)؛ معادل با فرهنگ ماموریت‌گرا
- ۴- حفظ وضع موجود و ثبات سازمانی (مورد تاکید در فرهنگ فرآیندهای داخلی) معادل با فرهنگ بوروکراتیک (کوئین، ۱۹۹۹، ص ۲۸).

تناسب: تناسب عبارت‌است از درجه ارتباط یا انسجام بین اولویت‌های رقابتی، سیستم توزیع و زیرساخت عملکرد (هیل و براون، ۲۰۰۷، ص ۱۳۳۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مدل مفهومی پژوهش



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش، منبع نگارندگان پژوهش (۱۳۹۶)

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی است که به روش پیمایشی انجام شده است و حوزه کاربردی آن مدیریت منابع انسانی است. نوآوری پژوهش حاضر ترکیب مدل‌های مختلف است که در بعد فرهنگ سازمانی برای مؤلفه فرهنگ روابط انسانی در پرسشنامه، تعدادی شاخص‌های فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی نیز در نظر گرفته شده و این بخش بومی‌سازی شد. جامعه آماری منتخب، کلیه مدیران سطوح مختلف نیروی انتظامی هستند که اندازه نمونه، با توجه به جامعه آماری نیروی انتظامی با استفاده از جدول مورگان، ۳۸۲ نفر برآورد شد.

جدول ۱. فراوانی نمونه آماری

رده		تخصص		ستادی	صفی	
۶۵	افسر جز	۹۲	کارگزینی	۲۱۲	۱۷۰	تعداد
		۷۴	بازرسی			
۳۱۵	افسر ارشد	۴۶	قضائی			
		۱۲۵	انتظامی			
۲	امیر	۴۵	راهنمائی و راندگی			
۳۸۲	-	۳۸۲	-	۲۱۲	۱۷۰	جمع کل

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه است که به این منظور پرسشنامه‌ها از منابعی که در جدول شماره ۲ آورده شده است گرفته شد. پایایی پرسشنامه‌ها، با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ، برای سؤال‌های مربوط به هر کدام از متغیرها، به صورت جداگانه و ضریب آلفای کرونباخ کل محاسبه شد. تمامی ضرایب بزرگ تر از ۰/۷ به دست آمده است، بنابراین پرسشنامه بکار رفته از قابلیت اعتماد (پایایی) لازم برخوردار است، همچنین برای تعیین روایی از روایی محتوا شامل نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از برنامه‌ریزی غیر خطی عدد صحیح استفاده شد.

جدول ۲. مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

منبع پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
مورتن و همکاران (۲۰۰۸) رضائیان (۱۳۹۵) اعرابی (۱۳۹۰)	۰/۸۸	ساختار ساده	ساختارهای ۵ گانه مینتزبرگ	ساختار سازمان
		ساختار ادھو کراسی		
		ساختار بورو کراسی ماشینی		
		ساختار بورو کراسی حرفه‌ای		
		ساختار بخشی		
تسلاک و همکاران (۲۰۰۲) کوئین (۱۹۹۹)	۰/۸۶	فرهنگ بورو کراتیک	فرهنگ ارزش‌های رقابتی کوئین	فرهنگ سازمان
		فرهنگ ماموریت‌گرا		
		فرهنگ روابط انسانی مطابق با ارزش‌های ایرانی اسلامی		
		فرهنگ تحول‌گرا		

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ضریب آلفای کرونیباخ متغیرها

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ضریب آلفای کرونیباخ	منبع پرسشنامه	
راهبردهای سازمان	راهبردهای بزرگ (اصلی)	راهبرد ثبات	۰/۹۱	دیوید (۱۳۹۵)	
		راهبرد کاهش			
		راهبرد توسعه			
راهبردهای منابع انسانی	نیرویابی	نیرویابی از درون	۰/۸۷	جزئی (۱۳۹۳) میرسپاسی (۱۳۹۴) آرمسترانگ (۲۰۰۸) اسنل (۲۰۰۷) دلری، داتی (۱۹۹۶) بارون و کرپس (۱۹۹۹) آرمسترانگ (۲۰۰۸)	
		نیرویابی از بیرون			
	آموزش و توسعه	آموزش‌های درون سازمانی			
		آموزش‌های برون سازمانی			
	مدیریت عملکرد	توسعه‌های			
		راهبردی			
		اداری			
	سیستم حقوق و جبران خدمت				پرداخت‌های ساعتی
					پرداخت‌های گروهی
					پرداخت‌های حقوق ماهیانه
					طرح‌های تشویقی
					تشویقی مدیریتی و اجرایی

یافته‌ها

پاسخ سوالات پژوهش به روش عدد صحیح غیرخطی؛ در این پژوهش ۶۶ پرسش به صورت ۲۴ مؤلفه و در ۴ بخش مطرح شد. وضعیت هرکدام از شاخص‌ها بصورت طیف خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد در سازمان مورد ارزیابی قرار گرفتند. این طیف به صورت عددی و به صورت گزینه‌های ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ طراحی شد. پس از توزیع پرسشنامه در سازمان، نتایج بدست آمده در نرم افزار اکسل درج شد. در گام بعدی تعداد پاسخ افراد به هرکدام از گزینه‌ها در یک جدول ۵ در ۶۶ تدوین شد؛ همچنین برای یافتن جواب بهینه برای هرکدام از پرسش‌ها، از یک مدل ریاضی استفاده شد که در ادامه ارائه می‌شود.

i : شمارنده طیف ($i=1, 2, \dots, n$)

X : متغیر تصمیم صفر و یک. ۱، اگر پرسش i ام پاسخ Z ام را اتخاذ کند؛ ۰ در غیر اینصورت

Y : متغیر تصمیم صفر و یک. ۱، اگر پاسخ‌دهنده پرسش را بپذیرد؛ ۰ در غیر اینصورت

$$\max Z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij} X_{ij} Y_{ij}$$

$s.t.$

$$\sum_{j=1}^m x_{ij} = 1 \quad \forall i = 1, \dots, n$$

$$X, Y \in \{0, 1\}$$

که در آن W_i فراوانی پاسخ به هر پرسش در هر طیف است. Y_{ij} نیز به این جهت تعریف شد که برخی از پاسخ‌دهندگان، برخی از پرسش‌ها را پاسخ نمی‌دهند، بنابراین متغیر نشان می‌دهد که کدام پرسش مورد پسند و نظر پاسخ‌دهنده بوده است که در صورت مورد تایید بودن، مقدار ۱ را اتخاذ می‌کند. همچنین به منظور بیشینه‌سازی مطلوبیت و فراوانی پاسخ‌ها، متغیرها در تابع هدف ضرب شده است. با توجه به ضرب دو متغیر تصمیم در تابع هدف، مدل طراحی شده غیرخطی است. همچنین محدودیت بیانگر این است که در طیف ۱ تا ۵، تنها یک X باید مقدار بگیرد؛ برای حل مدل ارائه شده از نرم‌افزار «لینگو» استفاده شد.

پاسخ پرسش اول: «تناسب بین راهبرد، ساختار، فرهنگ سازمانی و راهبردهای اقتضائی منابع انسانی در نیروی انتظامی در وضعیت موجود چگونه است؟» با توجه به جدول شماره چهار، وضعیت موجود در نیروی انتظامی شامل: راهبرد ثبات، ۴، راهبرد کاهش، ۴، راهبرد توسعه، ۳، ساختار ساده، ۴، ساختار بوروکراسی ماشینی، ۵، ساختار بوروکراسی حرفه‌ای، ۴، ساختار بخشی، ۵، ساختار ادھوکراسی، ۴، فرهنگ بوروکراتیک، ۳، فرهنگ ماموریت‌گرا، ۴، فرهنگ روابط انسانی، ۲، فرهنگ تحول‌گرا، ۲، نیرویابی از درون، ۴، نیرویابی از بیرون، ۳، آموزش‌های درون سازمانی، ۲، آموزش‌های برون سازمانی، ۴، توسعه‌ای، ۳، راهبردی، ۳، اداری، ۴، پرداخت‌های گروهی، ۵، پرداخت‌های ساعتی، ۳، پرداخت‌های حقوق ماهیانه، ۵، طرح‌های تشویقی کارکنان، ۱ و تشویقی مدیریتی و اجرایی، ۴ است.

جدول ۴. تناسب بین راهبردهای منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی نیروی

انتظامی در وضعیت موجود

ابعاد	مؤلفه‌ها	تناسب در وضعیت موجود
راهبرد	راهبرد ثبات	۴
	راهبرد کاهش	۴
	راهبرد توسعه	۳
ساختار	ساختار ساده	۴
	ساختار بوروکراسی ماشینی	۵
	ساختار بوروکراسی حرفه‌ای	۴
	ساختار بخشی	۳
فرهنگ سازمانی	ساختار ادھوکراسی	۴
	فرهنگ بوروکراتیک	۴
	فرهنگ ماموریت‌گرا	۳
	فرهنگ روابط انسانی	۲
نیرویابی	فرهنگ تحول‌گرا	۲
	نیرویابی از درون	۴
آموزش	نیرویابی از بیرون	۳
	آموزش‌های درون سازمانی	۴
مدیریت عملکرد	آموزش‌های برون سازمانی	۲
	مدیریت عملکرد توسعه‌ای	۳
	مدیریت عملکرد راهبردی	۳
پرداخت‌ها	مدیریت عملکرد اداری	۴
	پرداخت‌های گروهی	۵
	پرداخت‌های ساعتی	۳
	پرداخت‌های حقوق ماهیانه	۵
	طرح‌های تشویقی کارکنان	۱
	تشویقی مدیریتی و اجرایی	۴

منبع: یافته‌های پژوهش

پاسخ پرسش دوم: «ترکیب بهینه از تناسب بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در نیروی انتظامی در وضعیت مطلوب چگونه است؟» همچنین برای وضعیت بهینه مطلوب نیز با روش شاخه و کران نتایج بهینه زیر به دست آمد:

جدول ۵. تناسب بین راهبردهای منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی در وضعیت مطلوب

ابعاد	مؤلفه‌ها	تناسب در وضعیت مطلوب
راهبرد	راهبرد ثبات	۴
	راهبرد کاهش	۳
	راهبرد توسعه	۲
ساختار	ساختار ساده	۲
	ساختار بوروکراسی ماشینی	۴
	ساختار بوروکراسی حرفه‌ای	۳
	ساختار بخشی	۲
	ساختار ادھوکراسی	۲
فرهنگ سازمانی	فرهنگ بوروکراتیک	۵
	فرهنگ ماموریت‌گرا	۳
	فرهنگ روابط انسانی	۳
	فرهنگ تحول‌گرا	۲
نیرویابی	نیرویابی از درون	۵
	نیرویابی از بیرون	۲
آموزش	آموزش‌های درون سازمانی	۵
	آموزش‌های برون سازمانی	۳
مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد توسعه‌ای	۳
	مدیریت عملکرد راهبردی	۵
	مدیریت عملکرد اداری	۳
پرداخت‌ها	پرداخت‌های گروهی	۲
	پرداخت‌های ساعتی	۲
	پرداخت‌های حقوق ماهیانه	۵
	طرح‌های تشویقی کارکنان	۲
	تشویقی مدیریتی و اجرایی	۳

طبق جدول شماره ۵ تناسب در وضعیت مطلوب بهینه در نیروی انتظامی شامل: راهبرد ثبات ۴، راهبرد کاهش ۳، راهبرد توسعه ۲، ساختار ساده ۲، ساختار بوروکراسی ماشینی ۴، ساختار بوروکراسی حرفه‌ای ۳، ساختار بخشی ۲، ساختار ادھوکراسی ۲، فرهنگ بوروکراتیک ۵، فرهنگ ماموریت‌گرا ۳، فرهنگ روابط انسانی ۳، فرهنگ تحول‌گرا ۲، نیرویابی از درون ۵، نیرویابی از بیرون ۲، آموزش‌های درون سازمانی ۵، آموزش‌های بیرون سازمانی ۳، توسعه‌ای ۳، راهبردی ۵، اداری ۳، پرداخت‌های گروهی ۲، پرداخت‌های ساعتی ۲، پرداخت‌های حقوق ماهیانه ۵، طرح‌های تشویقی کارکنان ۲، تشویقی مدیریتی و اجرایی ۳ است.

پاسخ پرسش سوم: «شکاف بین ترکیب وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از سازگاری بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی چگونه است؟» در نهایت با توجه به نتایج بدست آمده، شکاف بین جواب‌های وضعیت موجود فعلی و بهینه مطلوب طبق جدول شماره ۶ است.

جدول ۶. شکاف بین جواب‌های وضعیت موجود و وضعیت بهینه مطلوب از سازگاری بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب
راهبرد	راهبرد ثبات	۰
	راهبرد کاهش	۱
	راهبرد توسعه	۱
ساختار	ساختار ساده	۲
	ساختار بوروکراسی ماشینی	۱
	ساختار بوروکراسی حرفه‌ای	۱
	ساختار بخشی	۱
	ساختار ادھوکراسی	۲
فرهنگ سازمانی	فرهنگ بوروکراتیک	۱
	فرهنگ ماموریت‌گرا	۰
	فرهنگ روابط انسانی	۱
	فرهنگ تحول‌گرا	۰

ادامه جدول ۶. شکاف بین جواب‌های وضعیت موجود و

شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب	مؤلفه‌ها	ابعاد
۱	نیرویابی از درون	نیرویابی
۱	نیرویابی از بیرون	
۱	آموزش‌های درون سازمانی	آموزش
۱	آموزش‌های برون سازمانی	
۰	مدیریت عملکرد توسعه‌ای	مدیریت عملکرد
۲	مدیریت عملکرد راهبردی	
۱	مدیریت عملکرد اداری	
۳	پرداخت‌های گروهی	پرداخت‌ها
۱	پرداخت‌های ساعتی	
۰	پرداخت‌های حقوق ماهیانه	
۱	طرح‌های تشویقی کارکنان	
۱	تشویقی مدیریتی و اجرایی	

منبع: یافته‌های پژوهش

طبق جدول شماره ۶ در نیروی انتظامی بین راهبرد ثبات، فرهنگ ماموریت‌گرا، فرهنگ تحول‌گرا، مدیریت عملکرد توسعه‌ای و پرداخت‌های حقوق ماهیانه در وضعیت موجود و مطلوب شکاف برابر با ۰ و در بقیه موارد شکاف مشاهده می‌شود.

جدول ۷. شکاف بین راهبرد، ساختار، فرهنگ سازمانی، نیرویابی، آموزش، مدیریت عملکرد و پرداخت در ۷ دسته‌بندی از متغیرها

شکاف	وضعیت بهینه مطلوب	وضعیت فعلی	
۱	۳	۴	راهبرد
۳	۲	۵	ساختار سازمان
۱	۳	۴	فرهنگ
۱	۳	۴	نیرویابی
۱	۴	۳	آموزش
۱	۴	۳	مدیریت عملکرد
۱	۲	۳	پرداخت

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول شماره ۷ در نیروی انتظامی بین راهبرد در وضعیت موجود و مطلوب به اندازه ۱، ساختار در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۳ و فرهنگ سازمانی به اندازه ۱، نیرویابی ۱، آموزش ۱، مدیریت عملکرد ۱ و پرداخت‌ها ۱، شکاف مشاهده می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یکپارچگی راهبردی، برای ایجاد همخوانی بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمان، ضروری است، زیرا این دو راهبرد مکمل یکدیگرند (آرمسترانک، ۱۳۸۹، ص ۶۶) و لزوم ایجاد یک پیوند همه جانبه بین این دو راهبرد، موجب شده است که اولین عامل تعیین کننده در انتخاب راهبردهای منابع انسانی، راهبرد کلی سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۴، ص ۵۴)؛ تنها در صورت برقراری چنین تناسبی است که می‌توان به یک فرایند راهنمای رسمی برای هدایت و راهنمایی کلیه برنامه‌های سازمان (در بخش‌ها و سطوح مختلف) دست یافت. اگرچه از زمان طرح این نظریه مدت زمان زیادی نمی‌گذرد، ولی توجه به ضرورت این تناسب از دیرباز در عملکرد سازمان‌های موفق قابل مشاهده بوده است. چنانچه مثلاً شرکت‌های ژاپنی تا دهه ۱۹۸۰ از طریق نظام مدیریت کارمندان، در محیط کسب و کار مساعد و مطلوب، به موفقیت‌های زیادی دست یافتند، اما در طول دهه ۱۹۹۰ و در زمان رقابت شدید جهانی، آنها نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود را تغییر داده و به صورت عملکردمدار در آوردند (اسدی، ۱۳۸۵، ص ۴۸). نتایج آزمون‌ها در وضعیت مطلوب بهینه در نیروی انتظامی، بیانگر آن است که این سازمان ترکیبی از انواع راهبرد، ساختار، فرهنگ و راهبردهای منابع انسانی را بصورت چند گانه می‌تواند داشته باشد و همینطور نتایج وضعیت موجود نیز نشان می‌دهد که این سازمان از هر کدام از انواع راهبرد، ساختار، فرهنگ و راهبردهای منابع انسانی به میزانی دارا است. همین‌طور که در وضعیت مطلوب در نیروی انتظامی، راهبرد ثبات، ساختار بوروکراسی ماشینی، فرهنگ بوروکراتیک، نیرویابی از درون، آموزش‌های درون سازمانی، مدیریت عملکرد از نوع راهبردی و پرداخت‌های حقوق ماهیانه می‌تواند بصورت غالب بکار گرفته شود. همچنین نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نیروی انتظامی از نظر راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی و راهبردهای اقتضائی منابع انسانی شکاف

وجود دارد. بین راهبرد در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۱، ساختار در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۳ و فرهنگ سازمانی به اندازه ۱، نیرویابی ۱، آموزش ۱، مدیریت عملکرد ۱ و پرداخت‌ها ۱ شکاف مشاهده می‌شود. بنابراین نتایج نشان داد که در نیروی انتظامی، راهبردهای ثبات و کاهش، ساختار بوروکراتیک و فرهنگ بوروکراتیک غالب هستند. همچنین در نیروی انتظامی، نیرویابی از درون، آموزش‌های درون سازمانی، مدیریت عملکرد اداری و پرداخت حقوق ماهیانه و گروهی در وضعیت موجود بالاترین امتیاز را دارا هستند. همچنین نتایج نشان داد که در نیروی انتظامی بین راهبرد ثبات، فرهنگ مأموریت‌گرا، فرهنگ تحول‌گرا، مدیریت عملکرد توسعه‌ای و پرداخت‌های حقوق ماهیانه در وضعیت موجود و مطلوب شکافی مشاهده نشد و در بقیه موارد شکاف مشاهده شد. همچنین بخشی از نتایج این پژوهش با پژوهش فرهادی و همکاران (۱۳۹۵)، همسو است. با توجه به اینکه وجود تناسب بین راهبردهای منابع انسانی و راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی برای اداره هرچه بهتر امور نیروی انتظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بنابراین شناسایی راهبردهای منابع انسانی و راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی، برای شناسایی میزان شکاف در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بین این متغیرها در نیروی انتظامی جهت افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمانی و اثربخشی سازمانی از ترکیب مدل‌های راهبردهای عمومی «پورتر»، ساختار سازمانی پنجگانه «میتزبرگ»، فرهنگ ارزش‌های رقابتی «کوئین» و راهبردهای منابع انسانی «اسنل» و «آرمسترانگ» استفاده شد تا وضعیت موجود و مطلوب، از ترکیب این متغیرها در زمینه شناسایی تناسب در وضعیت موجود و مطلوب مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به نتایج آزمون‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش، در وضعیت موجود و مطلوب نیروی انتظامی، پیشنهاد‌های کاربردی که نیروی انتظامی می‌تواند از آنها استفاده کند تا تناسب‌های لازم نیز ایجاد شود، همچنین با توجه به وجود شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب نیروی انتظامی در رابطه با تناسب بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی، پیشنهاد‌هایی ارائه می‌شود:

با توجه به وجود شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب نیروی انتظامی در رابطه با تناسب بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود این دسته

از سازمان‌ها از راهبرد ثبات استفاده کنند که برای این منظور توصیه می‌شود تغییرات عمده‌ای در وظایف این سازمان‌ها ایجاد نشود و سعی در حفظ وضع موجود باشد. همچنین در وضعیت مطلوب پیشنهاد می‌شود این سازمان‌ها از ساختار بوروکراسی ماشینی به عنوان ساختار مطلوب خود استفاده کنند. همچنین فرهنگ بوروکراتیک بهترین نوع فرهنگ است که در نیروی انتظامی باید مورد استفاده قرار گیرد. همچنین نیرویابی از درون سازمان برای شغل‌های سازمانی و آموزش‌های درون سازمانی، و مدیریت عملکرد راهبردی که به این منظور، ایجاد استانداردهای عملکرد مطابق با شایستگی‌ها، استانداردهای عملکرد مطابق با اهداف و ایجاد استانداردهای عملکرد مطابق با راهبردهای سازمانی پیشنهاد می‌شود؛ همچنین پرداخت‌های حقوق ماهیانه و پرداخت‌های تشویقی مدیریتی و اجرایی پیشنهاد می‌شود. در این پژوهش، تناسب راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ در سازمان‌های دولتی ایران مورد شناسائی قرار گرفت که به سایر محققان توصیه می‌شود در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی نیز این پژوهش انجام شود و نتایج آن با نتایج این تحقیق مقایسه و تفسیر شود. همچنین توصیه می‌شود مدلی برای سنجش میزان هم‌سوئی در این سازمان‌ها با بازینه مخصوص ارائه شود. با توجه به ترکیبی بودن مدل پژوهش حاضر و استفاده از نوع‌شناسی راهبردهای سازمانی «پورتر» و ساختار سازمانی «مینتزبرگ» و فرهنگ سازمانی «کوئین»، پیشنهاد می‌شود مدل‌های ترکیبی دیگری از سایر اندیشمندان استفاده شده و گونه‌شناسی بوسیله مدل‌ها و تقسیم‌بندی‌های دیگری انجام شود.

فهرست منابع

- ابطحی، سیدحسین (تابستان ۱۳۸۸). تدوین راهبردهای منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱(۳)، صص ۱-۲۳. بازیابی از: <http://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=110931>
- آسدی، اسماعیل (آذر و دی ۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی در زمان ورود به رقابت جهانی. دو ماهنامه مدیریت. ۱۷(۱۱۶)، صص ۴۸-۵۲. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/fa/content/59697/default.aspx>
- آرمسترانگ. مایکل (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی در عمل. ابوالفضل سهرابی (مترجم). قم: نوای دانش.
- آرمسترانگ. مایکل (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی منابع انسانی. راهنمای عمل. سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی (مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۰). طراحی ساختار سازمانی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش و هماهنگی.

- جزنی، نسرين (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- حاجی پور، بهمن و ناجی، ماجد (بهار و تابستان ۱۳۹۰). گونه‌شناسی شکل‌گیری راهبرد در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی. ۵(۱)، صص ۹۹-۱۲۴. بازیابی از: http://smt.journals.isu.ac.ir/article_152_30.html
- دیوید، فردا. آر (۱۳۹۵). مدیریت راهبردی. سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان (مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. رضائیان، علی (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- صامعی، حسین (شهریور ۱۳۸۸). راهبردهای کارکردی مدیریت منابع انسانی. مجله تدبیر. ۲۰(۲۰۴)، ۳۳-۲۷. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=617515>
- غلام‌زاده، داریوش و جلالی، سونیا (تابستان ۱۳۹۱). تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر). فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی. ۴(۱۰)، صص ۱۳۷-۱۵۲. بازیابی از: https://jipa.ut.ac.ir/article_29135_0.html
- فرهادی، محمد (۱۳۸۸). مروری بر مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی. ماهنامه صنعت خودرو. ۱۲(۱۲۷)، صص ۴۱-۴۵. بازیابی از: <http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=223669>
- فرهادی محلی، علی؛ موسی‌خانی، مرتضی و طبری، مجتبی (پاییز و زمستان ۱۳۹۵). طراحی مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۸(۱۶)، صص ۱۳-۳۷. بازیابی از: http://jem.journals.umz.ac.ir/article_1399.html
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: نشر کتابسرا.
- Armstrang, M. & Baron, A. (2005). Handbook of strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance. London: CIPD.
- Armstrong, M (2008). Interactions between competition and consumer policy. Competition Policy International, 4(1), 97-147. Retrieved from: <https://mpr.a.uni-muenchen.de/id/eprint/7258>
- Becker, B. & Gerhart B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, the Academy of Management Journal, 39(4), 779-801. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/256712>
- Baron, James. & Kreps, David. M. (1999) Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers. U.S.A John Wiley & Sons, Inc
- Chadwick, Clint (2005), the vital role of Strategy in Strategic Human Resource Management Education. Human Resource Management Review 15(3), 200-213. Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482205000343>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency Academy of Management Journal, 39(4). Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/256713>
- Hill, Alex & Brown, Steve (2007). Strategic Profiling, A Visual Representation of Internal Strategic Fit in Service Organizations. International Journal of Operation & Production Management. 27(12), 1333-1361. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/01443570710835642>
- Mariappanadar, Sug Umar (2003), "Sustainable Human Resource Strategy, the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment", international journal of social economics, 30 (8), 906-923. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Morton A.N; Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective, International Journal of Information Management, 28(5): 391-402. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008>

- Quinn, R (1999). Diagnosing culture and changing organizational culture. Newyork: Addison Wesley.
- Snell, Bohlander (2007) Managing Human Resources, Thomson South western.
- Shih, H. A. & Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and Corporate Development, International Journal of Manpower, 26 (6):582-603. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/01437720510625476>
- Tesluk, P., Hofmann, D. & Quigley, N. (2002). Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work, In S.
- Teresa Harrison & Joshua D. Bazy, (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. Journal of Management Development, 36 (10), 1260-1269. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335>
- V.zang & David Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies - case studies of an Agility taxonomy , International Journal of Production Economics, 131(1),303-312. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.08.010>
- Hoogervorst, P & L. Koopman, Paul & van der Flier, Henk. (2003). Human resource strategy for the new ICT-driven business context. Int. J. of Human Resource Management. 13. 1245-1265. Retrieved from: DOI: 10.1080/09585190210149501
- Wright, P. M. & Snell, S.A. (1998). Toward aunifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, Academy of management Review, 23(4), 31-33. Retrieved from:<http://www.jstor.org/stable/259061>
- Wilson J& Osito Odiyo, (2014).Synergies Created by a Strategic Fit between Business and Human Resource Strategies: An Assessment of Transnational Tea Firms in Kenya. Publisher: Cambridge Scholars Publishing.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی