

Designing an Employee involvement Model through Common Strategic Reference Points Theory

Abdolhussein Pikarnegar *

Mir Ali Sayyednaghavi **

Ghulam Reza M'emarzadeh Tehran ***

Ali Mohtashami ****

Abstract

The purpose of this study is to design an employee involvement model using the theory of strategic reference points in the Iranian public sector. This is a combined research following descriptive-survey method for data collection. Two methods of data collection, documentary study and Delphi technique, are used to identify the components of employee involvement. Statistical population of this research includes human resource managers of governmental agencies and management experts, 17 of whom are selected as the sample according to purposeful snowball sampling method. Data collection tool is a researcher-made questionnaire whose reliability with a 95% confidence level is equal to 0.954 (Cronbach's alpha) indicating a high internal consistency of the researcher-made tool. The content validity of the questionnaire is also confirmed. SPSS22 and Smart PLS statistical software are used for data analysis and model designing. Using Delphi technique, the researchers arrived at 12 components and 60 indicators as the most important components of employee involvement. Finally, having obtained the strategic reference points, the researchers determined the position of each type of adherence. In this research, the researcher has designed and presented the SRP dimensions and components and the model of employee involvement to the public sector based on strategic squares reference points theory.

Keywords: *employee's Involvement, the theory of strategic reference points; Delphi Technique*

* PhD candidate of public administration, Islamic Azad University of Qazvin, Qazvin, Iran
hoseanpikarnegar@gmail.com

** Corresponding author: Associate professor at the Department of Public Administration, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran
asnagavi@yahoo.com

*** Associate professor at the Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
gmemar@gmail.com

**** Associate professor at the Department of Industrial Management, Islamic Azad University of Qazvin, Qazvin, Iran
mohtashami07@gmail.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
(پاییز ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۳: ۹۲ - ۶۹)



طراحی الگوی پایبندسازی کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک

عبدالحسین پیکرنکار*، میرعلی سیدنقوی**، غلامرضا معمارزاده طهران***، علی محتشمی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۱۸

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل پایبندسازی کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک در بخش دولتی ایران است. پژوهش از نظر روش ترکیبی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. برای شناسایی مؤلفه‌های پایبندسازی از دو روش گردآوری اطلاعات (مطالعه اسنادی - تکنیک دلفی) استفاده شد. جامعه آماری، مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و خبرگان مدیریت هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند، ۱۷ نفر از آنان به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته است که پایایی این ابزار (آلفای کرونباخ) با ضریب اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۰/۹۵۴ به دست آمده و بیانگر همسانی درونی بالای ابزار محقق‌ساخته است. همچنین روایی پرسشنامه به صورت محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل یافته‌ها و طراحی مدل از نرم‌افزارهای آماری SPSS۲۲ و Smart PLS استفاده شد. با اجرای تکنیک دلفی، ۱۲ مؤلفه و ۶۰ شاخص از مهم‌ترین مؤلفه‌های پایبندسازی کارکنان شناسایی شد و در نهایت پس از به دست آوردن نقاط مرجع استراتژیک موقعیت هر نوع از شیوه‌های پایبندسازی به دست آمد. محقق در این پژوهش ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های SRP و مدل شیوه پایبندسازی کارکنان در بخش عمومی را بر مبنای تئوری مرجع مربعات استراتژیک طراحی و ارائه کرده است.

کلیدواژه‌ها: پایبندسازی کارکنان؛ تئوری نقاط مرجع استراتژیک؛ فن دلفی

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

hoseanpikarnegar@gmail.com

asnagavi@yahoo.com

** نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

gmemar@gmail.com

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

mohtashami07@gmail.com

**** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

بیان مسئله

پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت امروزه معتقدند که کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی هستند و سرمایه انسانی همه نیازهای راهبردی سازمان را برآورده می‌کنند، در نتیجه به نقش مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف راهبردی تأکید دارند (کابرا^۱، ۲۰۰۳: ۴۱). به همین دلیل لازم است تا بخش‌های منابع انسانی با شیوه‌های نوین کسب و کار آشنا شوند. یکی از این شیوه‌های نوین، پایبندسازی کارکنان است.

امروزه فلسفه به کارگیری از شیوه‌های منابع انسانی در محیط‌های کسب و کار به سمت انعطاف‌پذیری، کارگروهمی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تغییر کرده است (لیو^۲، ۲۰۰۷: ۵۰۷) و همان‌گونه که برقراری هماهنگی همه‌جانبه بین راهبردهای منابع انسانی اهمیت دارد، لزوم توجه به هماهنگی بین راهبرد منابع انسانی با شیوه‌های نوین کسب و کار هم مهم است (میلو^۳، ۲۰۰۲). تدوین نقاط مرجع استراتژیک یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی راهبردی بین شیوه‌های کاری و راهبرد منابع انسانی را به‌خوبی بیان نماید و از قابلیت اجرایی در سازمان‌های مختلف نیز برخوردار است (خادم^۴، ۲۰۰۷: ۵۲۹).

در بخش دولتی تغییرات مدیریتی تحت تأثیر نظریه‌ها و عمل مدیریت بخش خصوصی قرار گرفته و ممکن است بحث‌های علمی زیادی متأثر از تفاوت‌های بین این دو بخش وجود داشته باشد، این بدان معنا نیست که تکنیک‌ها و نظریه‌های بخش خصوصی برای بخش دولتی مؤثر نیست. امروزه همچنان دولت‌ها نقش اساسی در سرنوشت جامعه دارند و سالانه هزاران نفر را استخدام می‌کنند. از سوی دیگر، شهروندان از دولت‌ها برای رفع مشکلات اقتصادی، اجتماعی و... انتظار دارند. از دهه هشتاد میلادی حملات شدیدی به اندازه و قابلیت بخش دولتی و عدم کارایی و اثربخشی دولت‌ها شد و به‌علت مفاسد زیاد، آن را سیستم تاراج می‌نامیدند. با این حال، آنچه غیرقابل‌انکار است، اینکه بخش دولتی همچنان در سرنوشت جامعه تأثیرگذار است (الوانی و

1. Cabrera
2. Liu
3. Mello
4. Khadem

همکاران، ۱۳۸۶: ۳۴ - ۹) و برای اثربخشی تلاش‌های زیادی از جمله به کارگیری شیوه‌های نوین بخش خصوص و پیاده‌سازی آن در بخش دولتی صورت دادند و در حوزه مدیریت دولتی پارادیم‌ها و طرفدارانی دارد که مدل‌ها و شیوه‌های را برای اثربخشی دولت‌ها ارائه می‌کنند. یکی از این شیوه‌ها پایبندسازی و دل‌بستگی کارکنان^۱ است. مسئله این است که شیوه پایبندسازی کارکنان چیست و براساس چه مدلی می‌توان این شیوه را در سازمان‌های دولتی پیاده‌سازی کرد؟ در این تحقیق ضمن تبیین این شیوه نوین، محققان مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن را شناسایی و سنخ‌های شیوه پایبندسازی کارکنان را در بخش دولتی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک استخراج و مدل‌سازی کردند.

مبانی نظری تحقیق پایبندسازی کارکنان

هنگامی که سازمانی بخواهد یک محیط کاری مثبت ایجاد کند که کارکنان دارای اعتماد بالا، ارائه‌دهنده خدمات استثنایی به مشتریان، کارگروهی مشترک، تعالی عملیاتی و خلاق در حل مسائل باشند؛ تیم رهبری، به درک و سرمایه‌گذاری و پاسخگویی نیازهای کارکنان که نشان‌دهنده باارزش‌ترین دارایی سازمان است، توجه می‌کنند تا کارکنان بانگیزه، خلاق، بهره‌ور و متعهد باشند و سازمان را به جلو و با سوددهی بیشتر حرکت دهند. یکی از این روش‌ها، روش پایبندسازی کارکنان^۲ است که مدیران به کار می‌برند (آپوستولوس^۳، ۲۰۰۰: ۷).

پایبندی کارکنان عبارت است از ایجاد محیطی که افراد بر تصمیمات و فعالیت‌های که در شغل آنها اثر دارند، تأثیرگذار باشند. پایبندی کارکنان یک هدف و یا ابزار نیست، بلکه یک شیوه در بسیاری از سازمان‌هاست و یک فلسفه مدیریت و رهبری درمورد چگونگی دسترسی و امکان افراد برای مشارکت در بهبود مستمر و موفقیت مداوم در کار سازمانی است. توصیه جامعی برای

1. Employee Attachment
2. Employee in volvement
3. Apostolos

سازمان‌هایی است که می‌خواهند با توانمندسازی کارکنان به‌طور مداوم فضای کسب‌وکار خود را بهبود ببخشند و کارکنان را به هر اندازه‌ای که ممکن است در تمام ابعاد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کاری دخالت دهند و این مشارکت، احساس مالکیت و تعهد را افزایش می‌دهد، کارکنان را در سازمان حفظ می‌کند و محیطی با انگیزه و مشارکتی را برای کارکنان ایجاد می‌کند. چگونگی پایبندسازی کارکنان و بهبود مستمر فعالیت‌ها و ابعاد راهبردی پایبندسازی شامل ایجاد نظام پیشنهادات، جلسات بهبود مستمر، اقدامات بهبود کابزنی، فرایندهای اصلاحی و بحث‌های دوره‌ای با سرپرست، آموزش، کار گروهی، ارتباطات و حل مسئله، توسعه نظام‌های پاداش و تشخیص و سهم کردن کارکنان در پاداش و اطلاعات است.

پایبندی یعنی دادن آزادی عمل بیشتر، رای^۱، نظر^۲، بصیرت یا صلاحدید^۳ به کارکنان در محل کار که رضایت و رفاه آنها را افزایش دهد (پتری^۴، ۲۰۱۵: ۳؛ اریکسون^۵، ۲۰۱۲: ۲۴۳). پایبندسازی به سطح توانمندسازی^۶ کارکنان برای بهبود در کار، درگیر کردن و مشارکت کارکنان بستگی دارد. توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی، انگیزش، وفاداری و دلبستگی شغلی^۷ کارکنان رابطه مثبت دارد. علاوه‌براین، مشارکت و دلبستگی و پایبندی شغلی^۸ نقش متغیر واسطه‌ای یا میانجی در رضایت شغلی^۹ و تعهد سازمانی کارکنان^{۱۰} دارد (ساکس^{۱۱}، ۲۰۰۶: ۱۷). پایبندسازی بدان معناست که هر کارمند به‌عنوان یک انسان منحصر‌به‌فرد است، نه فقط یک دندانه در یک ماشین. هر یک از کارکنان در کمک به سازمان، دخیل و در رسیدن به اهداف آن نقش دارند. هر کارمندی تقاضاها و ارزش‌هایی برای مدیریت دارند و کارمندان و مدیریت می‌دانند که هر یک از کارکنان، درگیر کسب‌وکار در حال اجرا هستند. قدرت کارکنان بزرگترین

1. Notion
2. Opinion
3. Discretion/vision
4. Petri
5. Eriksson
6. Employee empowerment
7. Job involvement
8. Job involvement
9. Job satisfaction
10. Organizational commitment of employees
11. Saks

عامل اساسی در موفقیت یا عدم موفقیت هر سازمان است که چگونه اهداف سازمان را به جلو ببرند و سازمان‌های که کارکنان را به‌عنوان یک دندانه از چرخ دندانه بدانند هرگز به ظرفیت کامل خود نخواهد رسید و در درازمدت، مانند برخی شرکت‌ها در عرصه رقابت، ناکارآمد می‌شوند مگر اینکه در فلسفه مدیریتی آنها تغییراتی ایجاد شود.

پابندسازی و مشارکت کارکنان یک فرایند توانمندسازی کارکنان^۱ در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و بهبود فعالیت‌ها در سازمان است که برای اولین بار در تئوری (Y) مک گریگور برای مدیران مطرح شد. این ایده یکی از اشکال مختلف مشارکت کارکنان، از طریق طراحی شغل و انجام فعالیت‌های خاص مانند کیفیت زندگی کاری^۲ است. چنین تکنیک‌های برای اولین بار توسط اندیشمندان مدیریت در اوایل ۱۹۸۰س، بیان و حمایت شد؛ هرچند بسیاری از شیوه‌های فردی، از جمله انگیزه‌های پرداخت در طول صدها سال وجود داشت.

هدف این نوآوری در مدیریت به‌طور کلی افزایش انعطاف‌پذیری در محیط کار، بهبود همکاری کارکنان و مدیریت، افزایش پیوستگی، اتحاد و پابندی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و گسترش مشارکت مالی کارکنان در شرکت و سازمان است. به‌طور انفرادی، این شیوه نوین نشان‌دهنده وجود یکپارچگی و پیوستگی و پابندی بالا در کار نیست؛ بلکه به‌عنوان یک بسته نرم‌افزاری از شیوه‌های موردنیاز برای تغییر محل کار، مورد تأکید است (بریسون، فورت، استوکس^۳، ۲۰۱۴).

پابندی و مشارکت کارکنان یک هدف یا ابزار آن‌طور که در بسیاری از سازمان‌ها انجام می‌شود، نیست، بلکه یک سبک مدیریتی و فلسفه رهبری درمورد کارکنان و چگونگی فعال‌تر کردن آنها به‌منظور کمک به بهبود مستمر و موفقیت آنها در کارشان است. یک فرایندی است که اجازه می‌دهد تا کارکنان به اعمال برخی از تأثیرات که مافوق انجام می‌دهد و شرایطی که در کار آنها مؤثر است، اعمال کنند (هلر، پوسیک، استراوس، وایپرت^۴، ۱۹۹۸: ۶۲۸). پابندی

1. Employee empowerment
2. Quality of work life (QWL)
3. Bryson & Forth & Stokes
4. Heller & Pusic & Strauss & Wilpert

کارکنان وسیله و چاره‌ای برای بررسی بهره‌برداری از دموکراسی در سازمان است که نه تنها موانع سیستم عامل کاهش می‌یابد، بلکه همچنان راهی برای به دست آوردن یک اجماع مشترک و دنبال نمودن هدف و بهره‌رسانی به بسیاری از افراد است (لین^۱، ۲۰۰۶: ۶۹).

همان‌طور که گفته شد پایبندسازی کارگران، نگرش سازمان و رهبری است که چگونه افراد توانمند و آماده اهدا و بخشش هستند و در پایان تنها یک چیز مهم است و آن این است که آنچه یک شرکت را از دیگران متمایز می‌کند، کارکنان هستند؛ نه تولید کالا، نه خدمات، نه فرایند، نه یک عنصر ناشناس دیگر؛ زیرا هر یک از آنها می‌توانند تغییر کنند. ژاپنی‌ها همیشه آن را استناد می‌کنند و آن را یکی از علل موفقیت خود در بازارهای جهانی می‌دانند. علاوه بر این، آنها ارزش شگفت‌انگیزی برای افراد با اهداف و ابزار و روش‌های مدیریتی آنها قائلند (آپوستولوس^۲، ۲۰۰۰: ۷).

پایبندسازی یا مشارکت کارگران نشان می‌دهد که هر کارگر یک فرد متفاوتی است، نه فقط یک جزء در یک مکانیزم، بلکه هر کارگر در خدمت کسب و کار است تا با هم به هدفشان برسند. کارگران و مدیریت تشخیص می‌دهند که هر کارمند در اداره کسب و کار نقش دارد. مشارکت کارگران یک روش برای اجازه کارگران، برای مشارکت در رفتار مناسب در تصمیم‌گیری باتوجه به جایگاه آنهاست. مانند تئوری Y که یک روش مدیریتی در سازمان مشارکتی است. مشارکت کارگران شکل‌های متعددی از قبیل کیفیت کار، تعدد روش طراحی کار و رفتار خاص زندگی (QWL) را شامل می‌شود (آپوستولوس، ۲۰۰۰: ۸). برای پایبندی کارکنان، نظریه پردازان فوننی را به کار برده‌اند از جمله: مدیرانی که اختیار تصمیم‌ها را به کارکنان خود تفویض می‌کنند و مشوق‌های برای مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند و مهارت و اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری آگاهانه فراهم می‌کنند و امنیت کاری را ارتقا می‌بخشند.

بنابراین، دلبستگی به کار (پایبندی کارکنان) به منزله یک متغیر مهم انگیزشی برای علاقمندی در سازمان است، به‌ویژه در اقتصاد جدید که سازمان را مجبور به بسیج کامل منابع

1. Lin
2. Apostolou

انسانی می‌کند (بوزیونلوس^۱، ۲۰۰۴: ۴۰۱؛ گوری^۲، ۲۰۰۱: ۱۵). گرین هاس و پاراسورامان^۳ (۱۹۹۹) استدلال کردند که پایبندی و دلبستگی در نقش و وظایف، یک فرصت برای یادگیری مهارت‌های جدید است که می‌تواند در نقش دیگری به کار رود. علاوه بر این، افرادی که درگیر نقش‌های خانواده‌گی هستند، قادرند حمایت اعضای دیگر را به دست آورند تا کانونی برای ادغام نقش افراد با نقش‌های دیگر کاری باشند (آری، سرینواس، تن^۴، ۲۰۰۵: ۱۴۳). نتیجه دلبستگی و پایبندی به کار در افراد، ایجاد انگیزه برای به دست آوردن منابع لازم، از جمله مهارت و پشتیبانی است که نه تنها عملکرد فرد در کار، بلکه همچنین عملکرد گروهی را بالا می‌برد.

در اجرای برنامه پایبندسازی بر این باورند که کارکنان یک جزء لازم برای موفقیت در محیط‌های رقابتی امروزی هستند. اگر چنین نیست، چرا یک سوم از سازمان‌ها به سؤالات جواب دادند که می‌خواهند در برنامه‌ها مشارکت به وجود آورند، و دست کم ۱۰٪ نرخ مشارکت کارکنان را گزارش دادند. نوح معتقد است در فرایند درگیر کردن مؤثر کارکنان، سه چیز باید وجود داشته باشد (معمارزاده و پیکرنگار، ۱۳۹۵: ۴ به نقل از نوح^۵، ۲۰۰۸: ۳۶):

- به کارمندان باید قدرت و اختیار^۶ لازم برای شرکت در اتخاذ تصمیمات اساسی داده شود؛

- کارمندان نیاز به مهارت‌های تصمیم‌گیری مناسب دارند؛

- مشوق‌های مشارکت (ضمنی یا صریح) باید وجود داشته باشد.

روش‌های پایبندسازی کارکنان

به منظور پیاده‌سازی پایبندی و مشارکت و توانمندسازی کارکنان: ۱. دادن مسئولیت به کارکنان؛ ۲. آموزش دادن به کارکنان برای قبول مسئولیت؛ ۳. برقراری ارتباط و دادن بازخورد به کارکنان؛ ۴. پاداش و شناخت دادن به کارکنان از جمله اقدامات کلیدی در سازمان است و برای اینکه بتوان این شیوه نوین کاری را در سازمان‌های مختلف به کاربرد و قابلیت تبیین و پیاده‌سازی

1. Bozionelos
2. Gore
3. Greenhaus and Parasuraman
4. Aryee & Srinivas & Tan
5. Noah
6. Authority

در انواع مختلف سازمان‌های را داشته باشیم، تئوری نقاط مرجع استراتژیک یک ابزار و روش مناسب برای جانمایی این شیوه کاری است.

مدل نقاط مرجع استراتژیک

اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می‌توان مدیریت را معادل هماهنگی دانست و سایر وظایف مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل خود از ابزارهای هماهنگی محسوب می‌شوند. پیش فرضی که در طرح اهمیت موضوع و ضرورت هماهنگی نهفته است، این است که هماهنگی موجب وحدت گرایی و هم‌افزایی می‌شود. قلمرو راهبرد را می‌توان به‌عنوان حوزه نظری و ابزاری برای هماهنگی، شناسایی کرد. مدل نقاط مرجع استراتژیک^۱، از نظریه‌های مدیریت استراتژیک است که فیگنباوم و همکارانش در سال ۱۹۹۶ ارائه دادند. این نظریه بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات راهبردی سازمانی را اتخاذ نمود (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ۷۴). در واقع نقاط مرجع استراتژیک، محل و نقاط ارجاعی هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها و اتخاذ تصمیمات راهبردی در مقایسه و سنجش با آن بهره می‌برند (اسکافی، ۱۳۸۴: ۵۷) و برای دستیابی به هماهنگی نمودن اولویت‌های سازمانی و یا انجام اقدامات و عملیات مناسب، این مدل را به کار می‌گیرند (بامبرگر و فیگنباوم^۲، ۱۹۹۶: ۹۴۶؛ اعرابی، ۱۳۸۵: ۵۹). صاحب‌نظران "نظریه نقاط مرجع استراتژیک" معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت استراتژیک این است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶: ۵۸). تئوری نقاط مرجع استراتژیک، نظریه ترکیبی از دو نظریه عقلایی و طبیعی را مطرح می‌کند که بین این دو دیدگاه سازگاری ایجاد نموده است و با ملاک قرارداد معیارهای محوری، اولویت کلی سیستم را تعیین کرده تا در راهبرد بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند. به عبارت دیگر نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی

1. Strategic Reference Points
2. Bamberger, P., & Fiengenbaim

همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶: ۵۹).

ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، چارچوبی است که می‌تواند راهگشا باشد. فینگام و توماس، بدان وسیله اهداف و معیارهای سازمان را تعریف کرده‌اند که مدیران از آنها برای ارزیابی انتخاب‌ها و نیز تعیین اولویت‌های سازمانی به منظور اتخاذ تصمیمات راهبردی مورد استفاده قرار می‌دهند و اگرچه صاحب‌نظران مذکور یک ماتریس سه‌بعدی (داخلی، خارجی و زمان) را توصیه کردند، اما به دلیل سادگی مدل‌های دوبعدی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و توجه به محیط و کنترل به عنوان نقاط مرجع راهبردی برای ایجاد هم‌ترازی و همسویی بین عناصر سازمانی، مقطع مشترک بیشتر گونه‌شناسی‌ها در سطح سازمان است (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸۷).

در سال ۲۰۰۰م پیتربامبرگر و لن مشولم با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی، با معرفی مدل یکپارچه استفاده از نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را برای تدوین راهبرد منابع پیشنهاد کردند. این مدل با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار ایجاد شد که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است. با پاسخ به این دو پرسش، چهار راهبرد مختلف منابع انسانی به دست می‌آید (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴: ۱۱۲).

جدول ۱. مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین راهبرد منابع انسانی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

نقاط مرجع استراتژیک (SRP,S)		(SRP2)	(SRP1)
پرسش‌ها راهبرد منابع انسانی (SRP,S)		آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تأمین از آن به صلاح می‌باشد؟	آیا سازمان بر فرآیند تولید یا ارائه خدمت تسلط دارد؟
ثابویه	HRS1	بلی	بلی
پدرانه	HRS2	خیر	
پیمانکارانه	HRS3	بلی	خیر
متعهدانه	HRS4	خیر	

محققان با الگوگیری از مدل مذکور، بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی، مدل چهاربُعدی از انواع پایبندسازی را ارائه کردند که ابعاد آن را در طول دو پیوستار عمودی و افقی نشان دادند. در پیوستار افقی وضعیت سازمان دولتی در دو بُعد راهبردی درون و برون سازمان تعریف شده و در پیوستار عمودی، میزان کنترل مورد مطالعه قرار گرفته است.

علت انتخاب چارچوب رقابتی آن است که سازمان‌های دولتی هر کدام رسالتی دارند و بر اساس سبک، پارادایم و نظریه‌های مدیریتی متفاوت، ساختارشان تهیه می‌شود در طول این دو پیوستار قابل‌جانمایی هستند و بدین‌وسیله محققان توانسته‌اند مدل "پایبندسازی کارکنان" در بخش دولتی را در قالب یک چارچوب واحد، منسجم و مکمل یکدیگر نشان دهند. بسیاری از محققان و دانشمندان مدیریتی، این روش را در تحقیقات و نظریه‌ها به کار بردند و با توجه به ادبیات موضوع و با استفاده از تکنیک دلفی و ابزار مصاحبه، از نظرات خبرگان استفاده و ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه شیوه پایبندسازی کارکنان برای اندازه‌گیری نمودن احصا شده است.

پیشینه پژوهش

با بررسی پیشینه پژوهش، این موضوع آشکار می‌شود که رویکرد نقاط مرجع استراتژیک، یکی از پرکاربردترین و بهترین مدل‌های موجود در حوزه تدوین راهبرد منابع انسانی است. در این پژوهش به منظور طراحی الگوی پایبندسازی کارکنان و جانمایی آن در سازمان‌های مختلف و سبک‌ها و شیوه‌های مدیریتی متفاوت، نیازمند چارچوبی مانند تئوری نقاط مرجع استراتژیک هستیم تا بتوانیم انواع شیوه‌های پایبندسازی را در آن پیاده‌سازی نماییم. بر این مبنای الگوگیری از تحقیقات بامبرگر و مشلوم (۲۰۰۰) که به روش نظریه مبتنی بر داده‌ها، انواع راهبردهای منابع انسانی از طریق نقاط مرجع استراتژیک ارائه شده و همچنین کوئین و کمرون (۲۰۰۶) نیز انواع فرهنگ سازمانی را در چارچوب نقاط مرجع استراتژیک وضع نموده است. محققین در این پژوهش انواع شیوه‌های پایبندسازی کارکنان را با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک ارائه نموده‌اند که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌نمائید.

جدول ۲. خلاصه‌ای از تحقیقات صورت گرفته پیرامون موضوع تحقیق

مقالات فارسی				
ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	انتشارات	سال
۱	آینده پایبندسازی کارکنان در مدیریت منابع انسانی: قراردادهای خاص و معماری آینده منابع انسانی	عبدالحسین پیکرنگار، دکتر غلامرضا معمارزاده	همایش بین‌المللی چشم‌انداز ایران در سال ۱۴۰۴	۱۳۹۵
۲	تأثیر فرهنگ سازمانی بر شیوه‌های مدیریت عملکرد در ایران	عبدالحسین پیکرنگار، دکتر غلامرضا معمارزاده	اولین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای توین پژوهشی در مدیریت و اقتصاد	۱۳۹۵
۳	بررسی مشارکت و پایبندی کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی: یک مطالعه کمی در مورد مؤسسات آموزش عالی ایران	عبدالحسین پیکرنگار، دکتر غلامرضا معمارزاده	دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران	۱۳۹۵
۴	"افزایش عملکرد گروهی از طریق مشارکت و پایبندی کارکنان: چارچوب مفهومی تنوع نیروی کار"	عبدالحسین پیکرنگار، دکتر غلامرضا معمارزاده	سومین کنفرانس جهانی مدیریت و اقتصاد و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم	۲۰۱۶
۵	تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک	غلامزاده و جلالی	شرکت رنگین پروفیل کویر	۱۳۹۱
۶	راهبرد منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین براساس نقاط مرجع استراتژیک	موسی‌خانی و مجرد	دانشگاه آزاد قزوین	۱۳۹۲
۷	هماهنگی بین راهبرد سازمان و راهبرد ساختار با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک	تیموری و آبرومند	دانشگاه علامه طباطبایی	۱۳۸۸
مقالات لاتین				
۸	Relationship between Employees Involvement and Organization Performance in milieu of Pakistan	Naveed Shazad Abdul & Waheed Muddassar Khan	European Journal of Business and Management	۲۰۱۷
۹	Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University Of Technology in South Africa	Lawrence Kok Malefane Johannes Lebusa Pierre Joubert	Mediterranean journal of Social Sciences MCSEER Publishing, Rome-Italy	۲۰۱۴
۱۰	Enhancing Group Performance Through Employee Involvement: A Conceptual Framework On Workforce Diversity	Salman Muhammad Ayub Arslan Aslam Rezzaq Adeel	Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business	۲۰۱۴
۱۱	Relationship Between Employees Involvement And Organization Performance In Milieu Of Pakistan	Muhammad Ali Jinnh & Sjid Rahman & Nadm Iqbi	International Journal Of Academic Research	۲۰۱۳

روش پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی است، زیرا نتایج موردانتظار آن می‌تواند برای سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد و از نظر نوع، اکتشافی و از نظر روش پژوهش، توصیفی - تحلیلی است؛ چراکه پدیده‌ها را بدون دستکاری محقق، مورد مطالعه قرار می‌دهد. این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است، یعنی برای به‌دست آوردن اطلاعات ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پایبندسازی کارکنان در سازمان‌ها از دیدگاه‌ها، باورها و نظرات اعضای جامعه آماری استفاده شده و رویکرد پژوهش حاضر، آمیخته (کیفی و کمی) است.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

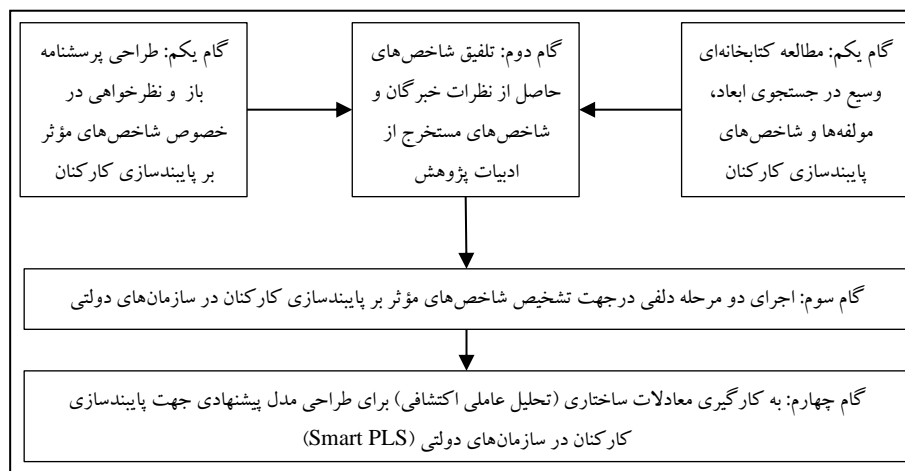
در مرحله دلفی، نمونه پژوهش شامل ۱۷ نفر از خبرگان صاحب‌نظر در حوزه مدیریت بودند و با استفاده از نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی^۱ به انتخاب نمونه مدنظر اقدام شد. شایان ذکر است؛ نمونه‌گیری گلوله‌برفی، یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدف‌مند غیراحتمالی (غیرتصادفی)، یعنی نمونه‌گیری به روش متوالی است. در روش نمونه‌گیری متوالی، به‌جای انتخاب یک نمونه ثابت، حجم نمونه آن‌قدر افزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد. شیوه نمونه‌گیری متوالی به چهار روش نمونه‌گیری نظری^۲ موارد تأیید و ردکننده^۳، نمونه‌گیری فرصت‌طلبانه^۴ و نمونه‌گیری گلوله‌برفی تقسیم می‌شود. این نوع نمونه‌گیری، یک روش غیراحتمالی است. وقتی پژوهشی درخصوص گروه خاصی باشد که به‌راحتی قابل شناسایی نباشد، این روش به محقق کمک می‌کند تا با یافتن یک یا چند نفر از گروه، سایر اعضای گروه را هم از طریق آنها شناسایی کند. (گودمن^۵، ۱۹۶۱: ۱۵۲) در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی و پس از دریافت اطلاعات از آنها می‌خواهد که فردی از افراد دیگری را به وی معرفی نماید (بابی^۶، ۲۰۰۲). این

1. Snowball Sampling
2. Theoretical sampling
3. Confirming and Disconfirming Cases
4. Opportunistic Sampling
5. Goodman
6. Babbie

روش همچنین برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (مکنی، مک کاب، ۲۰۰۸: ۱۳).

گام‌های عملیاتی پژوهش

همان‌گونه که پیشتر بیان شد، گام‌های پژوهش در دو فاز کیفی و کمی قرار گرفته‌اند. از این رو در بخش اکتشاف شاخص‌ها از فن دلفی که روش کیفی است، بهره‌گیری شده و با کمک معادلات ساختاری برازش مدل و کمی‌سازی متغیرها انجام گرفته است. در شکل شماره ۱، طرح کلی پژوهش و فرایند اجرایی آن ارائه شده است.



شکل ۱. فرایند طراحی مدل پایبندسازی کارکنان به روش دلفی

مهم‌ترین ابزارهای پژوهش عبارتند از: مطالعات اسنادی، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه (بازرگانی، ۱۳۸۷: ۶۹۲). ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی، شامل بررسی متون و انجام مصاحبه‌های عمیق، عوامل ایجادکننده پایبندسازی کارکنان مشخص

شد. سپس فن دلفی برای تأیید مؤلفه‌های استخراج‌شده در این پژوهش به کار گرفته شد. شایان توضیح است که فن دلفی، یک رویکرد پژوهشی جهت به دست آوردن اجماع برای یک موضوع ناشناخته، با استفاده از پرسشنامه یا مصاحبه عمیق و ارائه بازخورد به شرکت‌کنندگانی که در حوزه‌های کلیدی دارای تخصص هستند، تعریف می‌شود (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵۲). هنگامی محققان این روش را به کار می‌برند که در منابع نظری و مطالعه علمی پیشین معیارها به صورت شفاف تبیین نشده باشد، چون دانش دقیقی از موضوع پایبندی در دسترس نیست، از این فن استفاده شده است. ناصحی فر و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند، برای دستیابی به معیارهایی که ابعاد موضوع به صراحت مشخص نیست و دانش دقیقی از آن در دست نباشد، بهترین روش پژوهش برای همگرایی آراء، استفاده از فن دلفی است (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵۲). با نظر به موارد فوق در پژوهش حاضر، برای طراحی مدل از دو فن استفاده شده است:

الف) فن دلفی: برای شناسایی معیار و مؤلفه‌های پایبندسازی کارکنان از این روش استفاده شده است. ابتدا دو تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور رشت به عنوان ناظر اجرای مراحل دلفی انتخاب شدند و محقق خود به عنوان مجری فن دلفی، پژوهش را آغاز نمود. در ادامه با مشاوره ناظرین، اولین خبره، گزینش و در خصوص موضوع پژوهش با وی مصاحبه عمیق صورت گرفت. سپس براساس پیشنهاد منتخب، نمونه بعدی برگزیده شد. این روند تا زمانی که معیار و ملاک‌ها کافی و به حد اشباع رسید، ادامه یافت. در نهایت تعداد ۱۷ نفر خبره در بخش مصاحبه حضور یافتند. خبرگان شرکت‌کننده در انجام پژوهش به روش دلفی می‌بایست از ویژگی‌های زیر برخوردار می‌بودند: ۱. عضو هیئت علمی دانشگاه؛ ۲. متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی؛ ۳. مدیران و معاونت‌هایی با سابقه حداقل ۵ سال خدمت در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ ۴. رؤسا و مدیران کل سازمان‌ها. در نهایت پس از پنج راند دلفی، ۱۲ مؤلفه و ۶۰ شاخص در مورد شیوه پایبندسازی کارکنان شناسایی و دسته‌بندی شدند که در جدول شماره ۱، بدان اشاره شده است.

ب) مدل پایبندسازی کارکنان با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS انجام شد و ۱۲ مؤلفه استخراجی از فن دلفی، مورد روایی و پایایی سنجی قرار گرفته و مدل نهایی استخراج شد.

پایایی و روایی

روایی پرسشنامه: روایی از واژه روا به معنای جائز و درست گرفته شده است. مقصود از روایی، خصیصه‌ای است که آنچه را که مدعی اندازه‌گیری آن است، همان را از ابتدا اندازه‌گیری کند. ابزاری که دارای روایی است به آن معناست که آن ابزار دقیقاً همان چیزی را اندازه می‌گیرد که به خاطر آن طراحی شده است.

روش‌های مختلف برای تعیین روایی عبارتند از: ۱. اظهار نظر گروهی (کارشناسان و متخصصان)؛ ۲. تکرار آزمایش؛ ۳. استدلال منطقی؛ ۴. استفاده از روش‌های آماری (تحلیل آماری). در این پژوهش، محقق برای بررسی روایی سازه‌ای پرسشنامه، از طریق مشورت با اساتید محترم و صاحب‌نظران و با استفاده از فن دلفی به طراحی پرسشنامه اقدام نموده و از طریق، مشاوره با نخبگان، به روایی صوری و ظاهری پرسشنامه دست یافته است.

پایایی پرسشنامه: پایایی به معنای ثبات اندازه‌گیری داده‌ها در زمان‌های مختلف است. هرچه این ثبات بیشتر باشد، خطای اندازه‌گیری کاهش می‌یابد. در این پژوهش برای بررسی پایایی ابزار تحقیق، از دو روش استفاده شده است. ۱. ضریب آلفای کرونباخ، ۲. ضریب کندال.

۱. ضریب آلفای کرونباخ: معمولاً برای محاسبه پایایی به‌ویژه برای پرسشنامه محقق‌ساخته، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌نمایند که مقدار آن بزرگتر یا مساوی 0.7 و کوچکتر یا مساوی یک می‌باشد ($0.7 < \alpha < 1$). با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از نوع محقق‌ساخته است، برای اطمینان از این که سؤالات طراحی شده، خصیصه مورد نظر (ابعاد پایبندسازی کارکنان) را می‌سنجند، از روایی سازه نیز استفاده شده است. برای این منظور از نرم‌افزار PLS کمک گرفته شده است. نتایج آزمون روایی سنجی پرسشنامه، به شرح جدول شماره ۳ است.

جدول ۳. بررسی ضریب آلفای کروناخ مؤلفه‌های پایبندسازی کارکنان

پایبندسازی کارکنان			
ردیف	ابعاد	مؤلفه / متغیر	ضریب آلفای محاسبه شده
۱	پایبند سازی رفاقتی و دوستانه	مدیریت تیم‌ها	۰/۶۷۸
		مدیریت روابط میان فردی	۰/۷۰۸
		مدیریت توسعه دیگران	۰/۶۹۲
۲	پایبندسازی حرفه‌ای	مدیریت نوآوری	۰/۸۸۸
		مدیریت آینده	۰/۸۷۷
		مدیریت بهبود مستمر	۰/۶۲۴
۳	پایبندسازی رقابتی	رقابت پذیری	۰/۸۳۴
		انگیزش کارکنان	۰/۶۳۶
		مدیریت خدمات مشتری	۰/۷۴۱
۴	پایبندی سازی اداری	مدیریت فرهنگ پذیری	۰/۷۸۱
		مدیریت سیستم کنترل	۰/۷۴۳
		مدیریت هماهنگی	۰/۷۶۵

۲. ضریب کندال: ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته - رتبه مربوط به N شی یا افراد. ضریب توافق کندال در دامنه صفر تا یک قرار می‌گیرد که نشان‌دهنده درجه اجماعی است که از طریق گروه به دست آمده است (اجماع قوی در $W = 0/7$ ، اجماع متوسط در $W = 0/5$ و اجماع ضعیف در $W = 0/3$ حاصل می‌شود) (اشمیدت^۱، ۲۰۰۱: ۳۶ - ۵). شایان ذکر است که معنی‌داری آماری ضریب W برای توقف فرایند دلفی کافی نیست. برای گروه‌های کم‌تر از ۱۰ نفر مقدار بسیار کوچک W هم عمده و معنی‌دار است (سیگل و کاستلان^۲، ۱۹۸۸). هدف از انجام این آزمون، کسب اطمینان از یکسان‌بودن نظر خبرگان در درون گروه مربوطه است. از این رو ضریب هماهنگی کندال محاسبه شده برای پاسخ‌های دور پنجم معادل ۰/۷۵۹ است که نسبت به دور چهارم (۰/۷۶۸) تنها به

1. Schmidt
2. Siegel & Castellan

میزان ۱/۹ درصد کاهش یافته است که این ضریب مبین این نکته است که میزان اتفاق نظر میان اعضای نخبگان در دو دور متوالی تغییر قابل توجهی ندارد.

یافته‌های پژوهش

برای تعیین راهبرد پایبندسازی کارکنان از پرسشنامه‌ای با ۶۰ گویه استفاده شد. این گویه‌ها به نحوی طراحی شدند که بخشی از آنها به نقاط مرجع کنترل (نتیجه و فرایند) و بخش دیگر به نقاط مرجع دوم (داخل و خارج) دسته‌بندی شده‌اند. در این مدل براساس مرجع کنترل و منبع تأمین نیرو انسانی موردنیاز مدل مرجع استراتژیک پایبندی کارکنان به دست می‌آید و چهار نوع شیوه پایبندی براساس میزان تمرکز و میزان تأمین نیروی انسانی از داخل و خارج به دست می‌آید که عبارتند از: پایبندسازی رفاقتی کارکنان؛ پایبندسازی سلسله‌مراتبی کارکنان؛ پایبندسازی رقابتی کارکنان و پایبندسازی حرفه‌ای. در جدول زیر ترکیب گویه‌های پرسشنامه مشخص شده است. این گویه‌ها به نحوی طراحی شده‌اند که چهار نقطه جدول را پوشش می‌دهد.

جدول ۴. نقاط مرجع استراتژیک پایبندسازی کارکنان

نقاط مرجع	SRP1 (کنترل) نتیجه و فرایند: آیا سازمان بر فرایند تولید تاکید دارد یا ارائه خدمت؟	SRP2 (تأمین نیروی انسانی) داخل و خارج: آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تأمین از آن به صلاح می‌باشد؟
پرسشنامه	گویه‌های ۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴،۲۵،۲۶،۲۷،۲۸،۲۹،۳۰	گویه‌های ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵
	گویه‌های ۳۱،۳۲،۳۳،۳۴،۳۵،۳۶،۳۷،۳۸،۳۹،۴۰،۴۱،۴۲،۴۳،۴۴،۴۵	گویه‌های: ۴۶،۴۷،۴۸،۴۹،۵۰،۵۱،۵۲،۵۳،۵۴،۵۵،۵۶،۵۷،۵۸،۵۹،۶۰

درحقیقت نقاط مرجع در این بخش به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا مدیر بیشتر تمایل دارد بر فرایند امور، نظارت و کنترل داشته باشد یا تنها نتیجه کارها برایش مهم است؟ براساس جدول فوق چنانچه میانگین پاسخ خبرگان به گویه‌های بخش اول کم‌تر از ۲/۵ باشد؛ یعنی مدیران تمایل بیشتر بر نتیجه دارند و چنانچه بیشتر از ۲/۵ باشد؛ یعنی مدیر به سمت فرایند پیش می‌رود و

نتیجه‌محور نیست. نقاط مرجع دوم به این سؤال پاسخ می‌دهد که مدیر برای انجام کارها و فعالیت‌ها انعطاف‌پذیر است و از مشاورت کارکنان و خبرگان برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند یا نه فقط خودش تصمیم‌گیری می‌نماید؟ میانگین پاسخ خبرگان بخش دوم از سؤالات نشان می‌دهد که مدیران چه وضعیتی دارند. نتیجه چنین مشخص می‌شود که اگر میانگین پاسخ‌گوییها بیش از ۲/۵ باشد، مدیر خود تصمیم‌گیرنده است و اگر به سمت ۵ پیش برود؛ یعنی مدیران ترجیح می‌دهند که برای تصمیم‌گیری کارکنان را دخالت دهند و از نظر خبرگان بهره ببرند.

جدول ۵. موقعیت‌یابی پایبندسازی کارکنان

		انتصاف پذیری	
		کم	زیاد
کنترل	ننجه	پایبندی رقابتی	پایبندی حرفه‌ای
	فرآیند	پایبندی سلسله‌مراتبی	پایبندی رقابتی

نتیجه‌گیری

در این تحقیق، از آنجا که محققان به دنبال سنخ‌شناسی شیوه‌های پایبندسازی کارکنان هستند، توانسته‌اند با استفاده از ادبیات پیشینه تحقیق و متغیرهای آن در قالب چارچوب‌های ارزش‌های رقابتی، انواعی از شیوه پایبندسازی را ارائه دهند. ضمناً از آنجا که تحقیق حاضر، فاقد فرضیه بوده و هدف اصلی آن استخراج ابعاد پایبندسازی بوده و موضوعی بدیع در حوزه مدیریت منابع انسانی است، پژوهشی از حیث نوع متغیرها صورت نگرفته است و در نتیجه، تطبیق یافته‌های پژوهش، با مطالعات پیشین، امکان‌پذیر نیست. در واقع SRP به دست آمده از نوآوری‌های تحقیق بوده که قابل ارائه مراجع علمی و دانشگاهی است. با توجه به این مبحث، یافته‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است.

در چارچوب ارائه شده دو متغیر راهبردی انعطاف پذیری و کنترل درمورد شیوه پایبندسازی کارکنان برای مدیران، نقاط مرجع راهبردی را مهیا می سازند که آنان با توجه به شرایط خاص هر سازمان (شیوه و سبک مدیریتی)، یک نوع از انواع شیوه پایبندسازی را به کار گیرند و در این الگو، انواع شیوه پایبندسازی تعریف شده است.

براساس مدل طراحی شده، سازمانها براساس نقاط مرجع استراتژیک (توجه به فرایند/ محصول) و میزان انعطاف پذیری (کم و زیاد)، چهار شیوه پایبندسازی (پایبندسازی رفاقتی، پایبندسازی سلسله مراتبی، پایبندسازی حرفه ای و پایبندسازی رقابتی) خواهند داشت. اهمیت این مدل (الگو) در آن است که علاوه بر منطق علمی، به دلیل سازگاری با مبانی فلسفی مدیریت می تواند بدون نیاز به راهبرد سازمان، هماهنگی خود را با آن حفظ کند و طیفی از سازمانها (از محیط ثابت نهادی تا پرشتاب) را براساس آن تفسیر نماید. گونه های پایبندسازی براساس مدل نقاط مرجع استراتژیک به شرح ذیل به عنوان نتیجه پژوهش تشریح می شود:

۱. پایبندسازی رفاقتی: به علت شباهت این شیوه به سازمان از نوع خانواده، رفاقتی نام نهاده شد. اهداف و ارزش های مشترک و انسجام، مشارکت جویی و حس خودمانی بودن از نوع طایفه ای نفوذ دارد و سازمان به عنوان خانواده بزرگ است تا موجودیت اقتصادی. به جای قوانین و روش های سلسله مراتبی یا مراکز رقابتی سودمحور بازار، ویژگی های طایفه ای مبتنی بر کار گروهی، برنامه های مشارکت کارکنان و متعهدانه را داراست و مشتریان به عنوان شرکا، دارای اندیشه برتر هستند. سازمان و کارکنان پایبند، به دنبال آسان کردن مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان هستند. این شیوه، انعطاف پذیری را ارزش می داند و به ثبات و نظارت کم تر گرایش دارد. همکاری گروهی، مشارکت و هماهنگی، روش های کنترل محیط به شمار می آیند. در این شیوه، جایگزینی کارکنان به راحتی امکان پذیر نیست، از این رو، ضروری است به داخل سازمان توجه شود به گونه ای که نسبت به آینده شغلی مطمئن شوند و از حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار در بیرون سازمان چشم پوشی می کنند. مهم ترین ویژگی های این سازمانها عبارتند از: ۱. کم ترین سطوح مدیریت؛ ۲. غیررسمی بودن و خودمدیریتی؛ ۳. مالکیت کارکنان؛ ۴. تیم

کاری؛ ۵. مشارکت کارکنان؛ ۶. چرخش شغلی.

۲. پایبندسازی سلسله‌مراتبی: این شیوه پایبندسازی بر نظریه بوروکراسی وبر، استوار است که در آن بر سنت‌ها پایدار و همکاری تأکید و به مسائل درون‌سازمانی بیش از مسائل برون‌سازمانی اهمیت داده و بر ثبات و نظارت، بیشتر از انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود. این الگو با سنت «نظارت و فرماندهی» برای سازمان‌هایی که انتخاب مشتری، رقابت و فناوری تغییرپذیری کم‌تری داشته باشد، مناسب است.

از آنجا که در گذشته محیط نسبتاً باثبات بود، امور و اعمال می‌توانست همسو و هماهنگ باشند و کالا و خدمات یکسانی ارائه شود و کارگران و شغل‌ها تحت کنترل بودند. خطوط روشن اختیار در تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده و سازوکار کنترل و حساب‌پس‌دهی (به‌عنوان کلیدهای موفقیت) عوامل ارزشمندی تلقی می‌شدند. در این سازمان‌ها رویه‌ها مشخص هستند و افراد می‌دانند چه کار انجام دهند، رهبران اثربخش هماهنگ‌کنندگان و سازمان‌دهندگان خوبی هستند و روان‌سازی امور در سازمان مهم است. توجه و ملاحظه طولانی‌مدت در سازمان عبارتند از: ثبات، قابلیت پیش‌بینی و بازدهی قوانین و خط‌مشی رسمی که سازمان را به شکل کامل حفظ می‌کند. بنگاه‌های دولتی و سازمان‌های بزرگ به‌طور کلی تحت سلطه شیوه پایبندسازی سلسله‌مراتبی هستند و از طریق تعداد زیادی روش‌های استاندارد شده و سطوح سلسله‌مراتبی چندگانه و تأکید بر تشدید قوانین، کار می‌کنند. اگر مدیر به کارایی عملیات داخلی سازمان (کنترل فرایندها) و انعطاف‌پذیری کم توجه کند، راهبرد مدیر، پایبندسازی سلسله‌مراتبی است. مشاغل در این سازمان ساده و تکراری و استانداردپذیر است و جذب و استخدام نیروی انسانی از داخل سازمان تأمین می‌شود.

۳. پایبندسازی حرفه‌ای: این روش در مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی برای شرکت مستلزم هزینه بالایی برای شرکت و سازمان است و به نوعی سازمان به مشاغل کوتاه‌مدت و به‌صورت موقت، نیاز دارد. از این‌رو سازمان از کارشناسان خیره برای یک پروژه دعوت به همکاری می‌کند و بعد از اتمام کار، فرد متخصص به بازار برمی‌گردد

تا در موارد مشابه به خدمت بپردازد. وظیفه عمده مدیریت این است که کارآفرینی و خلاقیت را به عنوان ابزار رقابتی توسعه دهد. سازگاری و خلاقیت، عامل هدایت سازمان برای دستیابی به منابع جدید و سودآوری است، از این رو بر خلق چشم‌انداز آینده، هرج و مرج سازمان یافته و تخیل نظام‌مند تأکید می‌شود. در این شیوه به مسائل برون‌سازمانی و انعطاف‌پذیری بیشتر از ثبات و نظارت تمایل وجود دارد.

۴. پایبندسازی رقابتی: در این شیوه سازمان به نوعی به عنوان یک بازار عمل می‌کند و جهت‌گیری آن محیط بیرونی است، تا امور داخلی و بر دادوستد مؤسسات خارجی (بیرونی) مانند عرضه‌کنندگان، مصرف‌کنندگان، مقاطعه‌کاران، مجوزداران (دارندگان جواز و پروانه) اتحادیه‌ها، تأکید دارد. برخلاف سازمان‌های سلسله‌مراتبی که کنترل داخلی را با قوانین و مقررات، شغل‌های تخصصی و تصمیمات متمرکز اعمال می‌نمایند، تمرکز اصلی بر اساس سیستم بازار، رهبری و هدایت امور (تبادلات، فروش و تعاملات) به منظور خلق مزیت رقابتی است. سودآوری، جایگاه بازار به لحاظ قدرت، اهداف چالشی و حفظ مشتری از مقاصد اولیه سازمان هستند و فرهنگ سازمانی از حالت راحت‌طلبی، غرور و سلسله‌مراتبی به یک فرهنگ مشتری‌مدار، بازگشت سرمایه و رقابتی‌ماندن، تغییر می‌کند. مفروضات اولیه در شیوه پایبندسازی رقابتی، توجه به محیط بیرونی از نوع خصمانه خواهد بود تا دوستانه و مشتریان مشتاق و علاقمند به قیمت و ارزش هستند. سازمان در این کسب‌وکار، موقعیت رقابتی خود را ارتقا می‌بخشد و وظیفه خطیر مدیریت سازمان را به سوی بهره‌وری و نتایج و سودآوری پیش می‌راند. سازمان‌های مبتنی بر بازار تمام وقت خود را صرف دفاع از موقعیت و حرکت منظم و پیوسته به سوی هدف می‌کنند. در این شیوه، مسائل برون‌سازمانی (بازار) بیش از مسائل درون‌سازمانی اهمیت دارند. محیط در این فرهنگ، تهدید به‌شمار می‌رود و باید آن را به فرصت تبدیل نمود. مدیر در این شیوه، منابع انسانی مورد نیاز خود را از بیرون تأمین می‌نماید و در بازار به اندازه کافی نیروی کار ماهر وجود دارد و به راحتی می‌توان منابع مورد نیاز را به کارگرفت. در جدول شماره ۶ سنخ‌های پایبندسازی کارکنان بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک ارائه شده است.

جدول ۶. مدل یکپارچه تدوین شیوه پایبندسازی کارکنان

SRP1		بازده	تمرکز
کم	انعطاف پذیری		
<p>پایبندی رفاقتی</p> <p>جهت‌گیری: همکاری، اعتماد، تعهد</p> <p>رهبری: تسهیل‌کننده، ناصح، سازنده تیم</p> <p>محرك ارزشی: تعهد ارتباطات و توسعه، کارکنان، نظریه اثربخشی: مشارکت و توسعه منابع انسانی، محصولات اثربخش ارائه می‌کند.</p> <p>نظریه منابع انسانی: نظریه روابط انسانی، نظریه سیستمی</p> <p>راهبرد کیفیت: تقویت و توانمندسازی، تیم‌سازی، مشارکت کارکنان، توسعه منابع انسانی، ارتباطات باز.</p> <p>بیانیه و چشم‌انداز و مأموریت: مشارکت و کار تیمی، مردم خود شرکت هستند، احترام به افراد، آموزش و توسعه، قدرت اعتماد متقابل، چشم‌انداز مشترک، تمرکز بر کارکنان</p>	<p>پایبندی حرفه‌ای</p> <p>جهت‌گیری: خلاقیت و نوآوری</p> <p>رهبر: نوآور، کارآفرین، ایجادکننده چشم‌انداز</p> <p>محرك ارزشی: ستاده‌های خلاقانه، دگرگونی، سرعت عمل بیشتر، فرصت‌های جدید</p> <p>نظریه اثربخشی: چشم‌انداز، نوآوری، منابع جدید و اثربخشی</p> <p>راهبرد کیفیت: اشتیاق و شگفتی، خلق استاندارد جدید پیش‌بینی</p> <p>نیازها، پیشرفت مستمر، یافتن راه‌حل‌های خلاق</p> <p>بیانیه و چشم‌انداز و مأموریت: خلق فناوری پیشرفته، افزایش خلاقیت، تغییر جهانی، عامل تغییر، یادگیری، روش‌های بهتر</p> <p>کاری، یادگیری تجربی، نوآوری در تمام حوزه‌ها، محصولات پدیده‌های، ابزارهای قوی تولید، تنوع و انعطاف‌پذیری، تجربه ایجاد ایده‌های جدید</p>	تمرکز	SRP2
<p>پایبندی سلسله‌مراتبی</p> <p>جهت‌گیری: کنترل، تقسیم مسئولیت، اصول‌گرایی</p> <p>رهبری: هماهنگ‌کننده، ناظر، سازمان‌دهنده</p> <p>محرك ارزشی: ثبات و یکنواختی</p> <p>نظریه اثربخشی: کنترل و کارایی با قابلیت فرایند و محصولات اثربخش.</p> <p>نظریه سازمانی: مدیریت اقتضایی، نظریه وابستگی منابع، نظریه بوم‌شناختی، TQT, JIT, KM</p> <p>راهبرد کیفیت: اندازه‌گیری ترجیحات مشتریان، بهبود بهره‌وری، جلب شرکای خارجی، افزایش رقابت، مشارکت مشتریان و تولیدکنندگان</p> <p>بیانیه و چشم‌انداز و مأموریت: تأمین نیاز مشتریان، برگشت سود معقول به سهام‌داران، حمایت از سایر مراجع و احترام به تنوع نیروی انسانی، ارزش‌های برجسته مشتری، رشد استثنائات، تمرکز بر مشتری، شهروندان جهانی، سرمایه‌گذاری بالا در بازار</p>	<p>پایبندی رفاقتی</p> <p>جهت‌گیری: رفاقتی، انعطاف‌پذیری</p> <p>رهبری: سخت‌کوشی، رفاقتی، تولیدکننده</p> <p>محرك ارزشی: سهم بازار، هدف‌محوری، سودآوری</p> <p>نظریه اثربخشی: رقابت، پرتکاپو، تمرکز بر مشتری و محصولات اثربخش.</p> <p>نظریه سازمانی: مدیریت اقتضایی، نظریه وابستگی منابع، نظریه بوم‌شناختی، TQT, JIT, KM</p> <p>راهبرد کیفیت: اندازه‌گیری ترجیحات مشتریان، بهبود بهره‌وری، جلب شرکای خارجی، افزایش رقابت، مشارکت مشتریان و تولیدکنندگان</p> <p>بیانیه و چشم‌انداز و مأموریت: تأمین نیاز مشتریان، برگشت سود معقول به سهام‌داران، حمایت از سایر مراجع و احترام به تنوع نیروی انسانی، ارزش‌های برجسته مشتری، رشد استثنائات، تمرکز بر مشتری، شهروندان جهانی، سرمایه‌گذاری بالا در بازار</p>		

منابع

- اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴)، سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ‌نشده، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، جزوه کلاسی منتشرنشده مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مقطع دکتری، مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- اعرابی، سیدمحمد و مقدم، علی‌رضا (۱۳۸۶)، هماهنگ‌سازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی، علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸: ۱۳۵-۱۰۳.
- الوانی، سیدمهدی؛ خلیلی شورینی، سهراب و معمارزاده طهران، غلام‌رضا (۱۳۸۶)، مدیریت دولتی نوین: نگرش راهبردی، سیر اندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها، چاپ هشتم. تهران: انتشارات مروارید.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷)، روش پژوهش آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، ۲۱(۸۱): ۳۶-۱۹.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی؛ تدوین، اجرا، آثار، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ رضوی، سیدمصطفی و امین، فرشته (۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکترا، مدیریت صنعتی، دوره ۶، شماره ۲: ۲۸۳-۲۰۳.
- معمارزاده طهران، غلام‌رضا و پیکرنگار، عبدالحسین (۱۳۹۵)، بررسی مشارکت و پایبندی کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی: یک مطالعه کمی درمورد مؤسسات آموزش عالی ایران، دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه علامه طباطبائی، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دوره دوم.
- ناصری‌فر، وحید؛ آرمجو، هانیه و تقوی‌فرد، محمدتقی (۱۳۹۴)، طراحی الگوی یکپارچه تغییرات در سازمان‌های ایرانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲): ۲۶۶-۲۳۷.

- Apostolos, Apostolou (2000). **Employee Involvement**. JANUARY 2000
- Aryee S., Srinivas E.S., and Tan H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. **Journal of Applied Psychology**, 90, 132-46.
- Babbie, E. (2002). **The Basics of Social Research**, 2nd edn. Southbank: Thomson Wadsworth.
- Bamberger, P., & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. **Academy of Management Review**, Vol 21.926-958
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). **Human resource strategy**. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Bozionelos, Nikos, (2004). The big five of personality and work involvement, **Journal of Managerial Psychology**, ISSN: 0268-3946, Publication date: 1 January, (385-407)
- Bryson, A., J. Forth, and L. Stokes. (2014). **Does Worker Wellbeing affect Workplace Performance?** London: Department for Business, Innovation and Skills,
- Cabrera, E. F. (2003). Strategic Human Resource Evaluation. **Journal of Human Resource Planning**, 26(1), 49.
- Eriksson, T. (2012). **Healthy personnel policies**. International Journal of Manpower 33:3: 233-245.
- Eurofound (2009). **Employee Involvement and Participation at Work: Recent Research and Policy Developments Revisited**.
- Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. **Strategic Management Journal**, 17, 219-235.
- Gore, N. (2001), **What's all this mobilizing about?** Canadian HR Reporter, 14, 17-19.
- Leo A. Goodman. (1961) Snowball sampling. **Annals of Mathematical Statistics**, 32:148-170.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). **Organisational participation: myth and reality**. USA: Oxford University Press
- Khadem, K. N. (2007). **Aligning enterprise and information technology strategy: a study of the correlation between strategic alignment and adaptation of enterprise-wide strategy formulation processes**. Unpublished Doctoral Dissertation, Capela University.
- Lin, W.B. (2006). **The exploration of employee involvement model**, **Expert Systems with Applications**, 31:69-82.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. **Business Horizons**, 50, 503-511.
- Macnee, L. C., & McCabe, S. (2008). **Understanding nursing research: Using research evidence-based practice**. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins
- Mello, J. (2002). **Strategic Human Resource Management**. South western college publishing, OHIO.
- Petri (2015) **High involvement management and employee well-being**, **IZA World of Labor**, ISSN 2054-9571, Iss. 171, <http://dx.doi.org/10.15185/izawol.171>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 7-21.
- Schmidt R. C.; Yytinen, K. L.; Keil, M.; and P. Cule (2001). "Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 17, No. 4, pp. 5-36.
- Siegel, S. and N. J. Castellan Jr. (1988). **Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences**, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.