

## تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استانداری خراسان رضوی

محمود منفرد<sup>1\*</sup>، محمد لگزیان<sup>2</sup>

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
2- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پذیرش: 1394/9/29

دریافت: 1393/6/22

### چکیده

معماری مدیریت منابع انسانی یکی از مفاهیم نوینی است که در عرصه معماری سازمانی مطرح است. تأکید معماری منابع انسانی در مکانیزم انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل‌محور به دیدگاه نوین دانش‌محور است. در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به‌عنوان منبع ارزش‌آفرینی توجه نمود، زیرا ارتباطات سازمانی بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد محسوب می‌شود. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. نوع تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی است. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای سه قسمتی شامل قسمت اول اطلاعات جمعیت‌شناختی، قسمت دوم مربوط به سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش است که بر مبنای شش مؤلفه مدل رابینز و متشکل از 37 سؤال است و قسمت سوم پرسشنامه که برای سنجش معماری منابع انسانی است، متشکل از 19 سؤال برگرفته از مدل معماری مدیریت منابع انسانی ریدر و همکاران (2012) می‌باشد که پس از کسب اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری بین حجم



نمونه تحقیق که از جامعه مدیران و کارشناسان استاندارد خراسان رضوی بودند، توزیع و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار PLS و SPSS صورت گرفت. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری داشته و در پیاده‌سازی آن نقش دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات سازمانی اثربخش، معماری منابع انسانی، معماری انگیزشی منابع انسانی، معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری استراتژیک منابع انسانی، معماری اداری منابع انسانی.

## 1- مقدمه

سازمان‌های امروزی، سیستم‌های پیچیده و یکپارچه‌ای هستند که همگام با تحولاتی چون جهانی شدن، افزایش رقابت جهانی و نیز پیشرفت‌ها در حوزه فناوری‌های نو، در صدد راه‌هایی هستند تا به شکل اثربخش‌تر و کارا تر کسب‌وکار خود را مدیریت کنند. معماری منابع انسانی رویکرد جدیدی است که می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف فوق و سازماندهی اثربخش و کارای آن رهنمون سازد. در این راستا جهت تسهیل در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی در سازمان‌ها ارتباطات سازمانی اثربخش نقش و جایگاه ویژه‌ای را ایفا می‌کنند.

برای اهمیت ارتباطات اثربخش برای مدیران تأکید فراوانی شده است، زیرا در تمام فعالیت‌های یک مدیر در سازمان ردپای ارتباطات به‌وضوح مشاهده می‌شود. شاید به همین علت است که کرینتز می‌گوید مدیریت، یعنی «ارتباطات» زیرا هریک از کارکردهای مدیریت مستلزم نوعی از ارتباط است. مدیران می‌توانند به‌وسیله برقراری ارتباطات اثربخش در سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند و در نتیجه زمینه بهبود عملکرد سازمانی و پیرو آن زمینه دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم کنند [1، ص 8]. یکی از کارکردها و مدل‌های تغییر سازمانی که مستلزم ارتباطات سازمانی اثربخش است، معماری سازمانی است. انجمن پژوهش‌های معماری سازمانی، معماری سازمانی را به این صورت تعریف کرده است: معماری سازمانی شامل فعالیت مداوم توصیف عناصر ضروری سازمان اجتماعی - فنی، ارتباطات عناصر با یکدیگر و با محیط برای درک پیچیدگی و مدیریت تغییرات است. بررسی ادبیات مرتبط با سیستم‌ها و فناوری اطلاعات، اهمیت روز افزون



معماری سازمان را نشان می‌دهد که این موضوع در درون خود سطوح مختلف بهبود و طراحی مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی را مورد لحاظ قرار می‌دهد از آن جمله معماری کاری، معماری اطلاعات، معماری داده‌ها، معماری سیستم‌ها، معماری فناوری و معماری منابع انسانی [2، ص 41]. اما حوزه معماری منابع انسانی به‌عنوان یکی از شاخه‌های اساسی معماری سازمانی نیز به دلیل فعالیت‌های خود دارای حایز اهمیت ویژه است که کمتر مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. معماری مدیریت منابع انسانی حوزه جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که هدف آن ترسیم جنبه انسانی سازمان و برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان است [3، ص 41]. معماری منابع انسانی به‌عنوان رویکردی نوین برای هدایت تغییر مداوم سازمان‌های پیچیده به‌طور گسترده‌ای مطرح شده است [4، ص 43] که یکی از اهداف برجسته آن دستیابی و رسیدن به بهره‌وری و اثربخشی سازمانی است [5، ص 141؛ 6، ص 168؛ 7، ص 10]. معماری منابع انسانی مبتنی بر دانش منابع داخلی است و به‌عنوان یک منبع ایجاد ارزش محسوب می‌شود [8، ص 31؛ 9، ص 28]. در حالی که معماری مدیریت منابع انسانی در آغاز بیشتر برای سودآوری و مخصوص سازمان‌های انتفاعی مطرح گردیده است [10، ص 31؛ 11، ص 347؛ 12، ص 85] ولی مطالعات کمی در حوزه بررسی معماری منابع انسانی در سازمان‌های غیر انتفاعی (دولتی) مطرح شده است [13، ص 591؛ 14، ص 443]. در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به‌عنوان منبع ارزش‌آفرینی توجه نمود، زیرا ارتباطات سازمانی بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد محسوب می‌شود. موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر، توسعه سیستم ارتباطات سازمانی می‌باشد. ارتباطات سازمانی یک مهارت بسیار مهم و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است [15، ص 418]. ارتباطات سازمانی به‌عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی، اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است [16، صص 188-194]. ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام آن را همان‌گونه تفسیر نماید که مورد نظر فرستنده باشد؛ به عبارت دیگر همان‌طور که فلدرگ (1975) بیان می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که



انتظار یک فرستنده با واکنش یک گیرنده منطبق باشد. هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک راستا قرار گیرند [17، ص 240]. از این رو با توجه به لزوم بازسازی و بهبود در پیکربندی منابع انسانی سازمان‌های دولتی، یکی از مدل‌های مطرح شده در خصوص تغییر در ساختار منابع انسانی، معماری مدیریت منابع انسانی است که جهت تسهیل در اجرای آن به ارتباطات سازمانی اثربخش مورد نیاز است و از آن جایی که استانداردی خراسان رضوی به عنوان نماینده عالی دولت در سطح استان، نیروی انسانی خود را بالاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی سازمان خود محسوب می‌نماید و کلید توسعه سازمان و کشور را نیروی انسانی کارآمد می‌داند، از این رو محققان را بر این داشت که وضعیت معماری مدیریت منابع انسانی را در این سازمان دولتی بررسی و همچنین رابطه بین ارتباطات سازمانی و معماری مدیریت منابع انسانی را مورد پژوهش قرار دهند. بر این اساس ابزارهای سنجش و مبنای تئوریک تحقیق بر مبنای شش مؤلفه مدل رابینز برای سنجش ارتباطات سازمانی و بررسی معماری منابع انسانی نیز بر مبنای مدل چهار مؤلفه‌ای (معماری انگیزشی منابع انسانی، معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری استراتژیک منابع انسانی، معماری اداری منابع انسانی) مطرح شده توسط گرد ریدر (2012) صورت گرفته است.

## 2- مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### 2-1- ارتباطات سازمانی اثربخش

ارتباطات به‌عنوان یک فرایند، شامل اطلاعاتی است که از طریق علایم و نشانه‌ها ارسال و یا دریافت می‌شود. این اطلاعات شامل کلمات، حرکات غیرکلامی، نگرش‌ها و حالات می‌باشد؛ به عبارت ساده چنین گفته می‌شود که ارتباطات دربردارنده این است که «کی چه می‌گوید؟ به چه طریقی می‌گوید؟ برای چه کسی و با چه درجه‌ای از تأثیر پیام می‌فرستد» [18، ص 42]. آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در



کارآمدترین شیوه آن است، ارتباطات اثربخش به زمان و منابع کمتری نیاز دارد [19]، صص 206-210].

در این تحقیق، مبنای سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش مدل شش مؤلفه‌ای رایینز است. وی برای ارتباطات اثربخش از شش مؤلفه گوش دادن فعال، مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، استفاده از شبکه‌های غیر رسمی، استفاده از بازخور و کنترل هیجانات استفاده نموده است. گوش دادن فعال؛ گوش دادن فعال باعث می‌شود فرستنده احساس کند که گیرنده پیام با او همدلی می‌کند و این همدلی درک و محتوای حقیقی پیام را ساده‌تر می‌کند (سؤال‌های 1 تا 9 پرسشنامه).

مجراهای ارتباطی چندگانه؛ استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه باعث وضوح منظور فرستنده پیام می‌شود (سؤال‌های 10 تا 15 پرسشنامه).

ساده‌سازی؛ ساده‌سازی باعث می‌شود ارتباط به صورت، واضح و قابل فهم برقرار شود (سؤال‌های 16 تا 21 پرسشنامه).

استفاده از شبکه‌های غیر رسمی؛ اگرچه گاهی ممکن است شایعات اثربخشی ارتباطات رسمی را کاهش دهد ولی استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی باعث انتقال سریع اطلاعات و ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آن‌ها به‌عنوان منبعی ارزشمند برای بازخور استفاده می‌شود (سؤال‌های 22 تا 25 پرسشنامه).

استفاده از بازخور؛ استفاده از بازخور باعث رفع سوء تفاهمات و بی‌دقتی‌ها می‌شود که ممکن است گفتاری، نوشتاری یا غیر کلامی باشد (سؤال‌های 26 تا 30 پرسشنامه).

کنترل هیجانات؛ عدم برقراری ارتباط در زمانی که فرد دارای هیجان است، زیرا باعث می‌شود که گیرنده مفهوم پیام‌های دریافت شده را خوب درک نکند (سؤال‌های 31 تا 37 پرسشنامه) [1]، ص 12].

## 2-2- معماری سازمانی و معماری منابع انسانی

مؤسسه توسعه معماری سازمانی (IFEAD)، تعریف کاملی از معماری سازمانی به این شرح ارائه می‌کند. معماری سازمانی بیان کامل از سازمان است، یک طرح کلان که همکاری بین



جنبه‌های برنامه‌ریزی کسب‌وکار مانند اهداف، چشم‌اندازها، راهبردها و اصول مدیریت، جنبه‌های فعالیت‌های کسب‌وکار مانند ساختار سازمانی، کارکردها و فرایندهای کسب‌وکار و ... را فراهم می‌کند [20، ص 21]. برخی از مدل‌های مطرح شده در حوزه معماری سازمانی و مقایسه آنها با یکدیگر را می‌توان در جدول 1 مشاهده کرد [3، ص 40].

جدول 1 مقایسه مدل‌های معماری سازمانی [3، ص 40]

مدل معماری	دیدگاه	حوزه معماری
مدل زکمن	برنامه‌ریزی، مجری، طراحی، سازنده، پیمانکار و کاربر	داده‌ها، وظایف، شبکه، تشکیلات، زمان و استراتژی
مدل FEA	استانداردها، انگیزه‌ها، فرایند انتقال، جهت استراتژیک	کسب‌وکار، داده‌ها، سیستم‌ها، تکنولوژی
مدل C4ISR	عملیاتی، فنی و سیستم‌ها	تکنولوژی، اطلاعات، ارتباط، پردازش و سیستم‌ها
مدل 360 درجه‌ای گارتنر	شبکه چند سازمانی، فرایندهای کاری، الگوها و سازه‌ها	زیرساخت‌ها، یکپارچه‌سازی، ایمن‌سازی، نقطه دسترسی، اطلاعات و سیستم‌ها

برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در حوزه معماری سازمانی را می‌توان براساس جدول 2، خلاصه بیان نمود [21، ص 5].

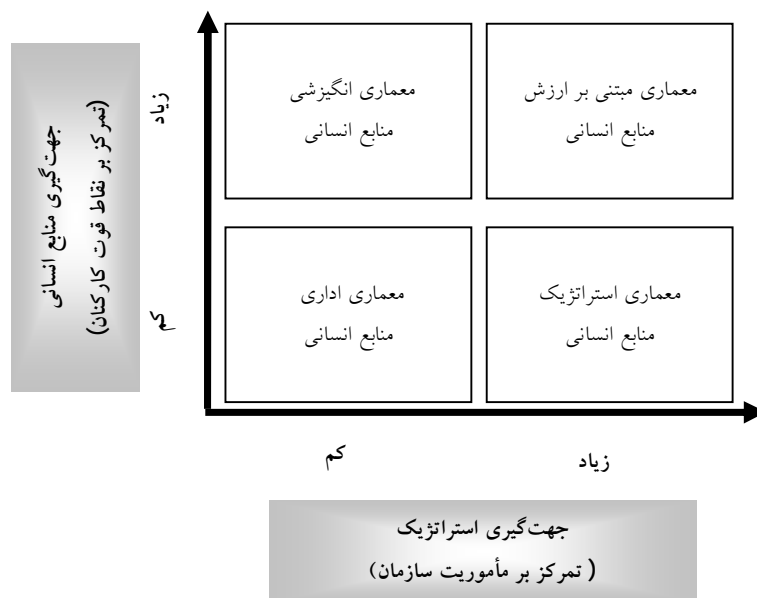
جدول 2 برخی از مطالعات در حوزه معماری سازمانی [21، ص 5]

عنوان مطالعه	محقق	سال تحقیق
نمای کلی از معماری سازمانی	آرمور و همکاران	1999
مشکلات بحرانی در معماری سازمانی	کایزلر و همکاران	2004
چهارچوب‌های معماری سازمانی	شا و کردی	2007
مشکلات کلیدی در اجرای معماری سازمانی	سپانن و همکاران	2009



یکی از شاخه‌های اصلی معماری سازمانی، معماری منابع انسانی است که کمتر مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. مبنای نظری معماری منابع انسانی از مفاهیم اقتصادی هزینه مبادلات، نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه مبتنی بر منبع استوار است که دیدگاه مدیریت منابع انسانی را با تئوری‌های اقتصادی مرتبط ساخته و رویکرد مدیریت سرمایه‌های انسانی را در سازمان مطرح می‌کند [22، ص 43]. معماری منابع انسانی یکی از انواع معماری سازمانی است. این دیدگاه سازمان را به‌مثابه سازه‌ای فیزیکی در نظر می‌گیرد که می‌تواند ابعاد غیر فیزیکی داشته باشد. همان‌گونه که باید بین عناصر تشکیل‌دهنده یک سازه و نوع کاربرد و استفاده از آن ارتباط نزدیک وجود داشته باشد، میان عناصر تشکیل‌دهنده یک سازمان و اهداف و مأموریت‌های آن نیز باید تناسب و هماهنگی برقرار باشد [23، ص 39]. مفهوم معماری منابع انسانی در کلیت ساختار سیستم منابع انسانی به‌عنوان یک ساختار چند سطحی در یک سازمان مطرح است [24، ص 898؛ 25، ص 77]. معماری منابع انسانی از چند جزء سلسله‌مراتبی شامل اصول منابع انسانی، سیاست‌های منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی و عملیات منابع انسانی تشکیل شده است [12، ص 5]. پیچیدگی یک برنامه منابع انسانی به میزان سرمایه‌گذاری منابع انسانی به‌عنوان مثال نسبت کارکنان منابع انسانی به کل کارکنان، تعداد، کیفیت و شدت عمل منابع انسانی [26، ص 635؛ 27، ص 517؛ 28، ص 1121؛ 29، ص 836] پیکربندی عمودی و افقی منابع انسانی [30، ص 263؛ 31، ص 197] درصد نیروی کار تحت پوشش منابع انسانی بستگی دارد [32، ص 291].

نوع معماری منابع انسانی در سازمان‌های غیر انتفاعی (دولتی) با توجه به تأکید سازمان در جهت‌گیری استراتژیک (تمرکز بر مأموریت سازمان) و جهت‌گیری منابع انسانی (تمرکز بر نقاط قوت کارکنان) متفاوت است. از حالت‌های مختلف چهار نوع ایده‌آل از معماری‌های منابع انسانی در یک سازمان به‌وجود می‌آید، معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری اداری منابع انسانی، معماری انگیزشی منابع انسانی و معماری استراتژیک منابع انسانی (شکل 1) [12، ص 5].



شکل 1 انواع معماری منابع انسانی در سازمان غیر انتفاعی [12، ص 5]

معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی به‌عنوان حداکثر مقدار در هر دو ساختار مطرح است که نشان‌دهنده آن است که کارکنان بسیار با انگیزه، کارشان با اهداف بلندمدت استراتژیک در پی‌کردن مدیریت منابع انسانی پیوند خورده است [33، ص 3]. در مقابل در معماری اداری منابع انسانی، سازمان توجه به کارکنان را به‌عنوان یک عامل هزینه محسوب و سرمایه‌گذاری کمی در مدیریت منابع انسانی می‌کند. بنابراین به‌عنوان حداقل مقدار در هر دو بعد مطرح است [34، ص 72؛ 35، ص 189]. معماری انگیزشی منابع انسانی در امتداد حداقل مقدار جهت‌گیری استراتژیک و حداکثر مقدار جهت‌گیری منابع انسانی است. در معماری انگیزشی منابع انسانی، انگیزه‌های داده شده جهت‌گیری غیر مالی قوی‌تری داشته و تعهد متفاوتی به ارزش‌ها و مأموریت سازمانی نسبت به نیازهای کارکنان دارند [36، ص 155؛ 37، ص 125]. در نهایت معماری استراتژیک منابع انسانی است که در آن مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک پیوند خورده است [38، ص 82؛ 39، ص 248؛ 40، ص 699].



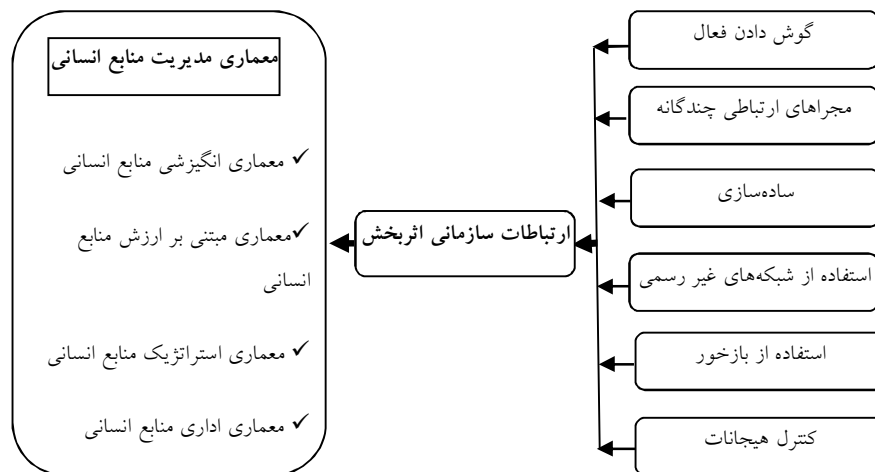


- 1- معماری اداری منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک کم، جهت‌گیری منابع انسانی کم) در این نوع از معماری، تخصیص کم منابع در مدیریت منابع انسانی با هدف کاهش هزینه در پاسخ به فشارهای مالی صورت می‌گیرد [41، ص 59]. در این شرایط مدیریت به دنبال روابط استخدامی کوتاه‌مدت است تا هزینه را کاهش دهد [42، ص 350]. تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که در وضعیت معماری اداری منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی به کاهش در دستمزد، کاهش تعداد کارکنان، تشدید در وظایف کارکنان، استخدام موقت و قراردادهای کوتاه‌مدت تأکید می‌کند [43، ص 453؛ 44، ص 452؛ 45، ص 44].
- 2- معماری استراتژیک منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک زیاد، جهت‌گیری منابع انسانی کم) در این نوع از معماری، برنامه‌های منابع انسانی با تمرکز بر اهداف استراتژیک خاص سازمان طراحی شده‌اند. مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک ذینفعان سازمان هم‌راستا است و شواهد نشان می‌دهد که در برنامه‌های منابع انسانی، روابط بین سازمان و مشتریان هم‌جهت است [46، ص 225]. در این وضعیت از معماری منابع انسانی، سهم بودن کارکنان در اهداف سازمانی دارای اهمیت است. باورهای کارکنان، رفتارهای آنان و چگونگی پاداش در طراحی منابع انسانی به‌عنوان یک انگیزاننده عمل می‌کند [47، ص 341]. تحقیقات لیبیک و اسنل (1999-2002) نشان می‌دهد که شرکت‌های استراتژیک با توجه به ویژگی‌های ارزشی و منحصر به فرد دارای نیروی کار متمایزی هستند [12، ص 517].
- 3- معماری انگیزشی منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک کم، جهت‌گیری منابع انسانی زیاد) در این نوع از معماری بر اصل منابع انسانی غیر مالی استوار است که در راستای ارزش‌های کارکنان و به دنبال پرورش فرهنگ تعاون، اجماع‌گرایی و سازمان‌های مشارکتی است (تأکید بر همکاری، اشتراک‌گذاری اطلاعات، احترام و تحمل) [48، ص 864]. این نوع پیکربندی، دیدگاه مبتنی بر منبع است که سرمایه‌گذاری گسترده‌ای بر دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان می‌شود و آنها نیز مزیت خاص سازمان را به‌صورتی که به‌سختی توسط رقبا قابل تقلید باشد، ایجاد می‌کنند [49، ص 374؛ 50، ص 77]. تحقیقات نشان می‌دهد که در معماری انگیزشی منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی بر رشد درونی کارکنان، ارتقا، مشارکت، آموزش‌های گسترده مخصوصاً در نقاط قوت منحصر به فرد، مدارک تحصیلی و ... متمرکز است که خروجی آن حفظ تعهد کارکنان به سازمان است [51، ص 33؛ 52، ص 20].



4- معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک زیاد، جهت‌گیری منابع انسانی زیاد) در این نوع از معماری، وضعیتی است که جهت‌گیری استراتژیک و منابع انسانی هر دو بالاست و مدیریت منابع انسانی توسط هر دو ارزش اصلی، مأموریت سازمان و نقاط قوت کارکنان هدایت می‌شود. مزیت این معماری، طراحی منابع داخلی سازمان از طریق مشارکت عمیق کارکنان در توسعه استراتژی‌ها است. مدیران از چگونگی تعامل با هر دو محیط داخلی و همچنین محیط خارجی براساس خواسته‌های ذینفعان آگاهی دارند [53، ص 33]. تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در برنامه منابع انسانی به صورت حمایت، توسعه و حفظ کارکنان بسیار ماهر و راضی، نه تنها به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان بلکه به عنوان یک هدف برای خود کارکنان است [54، ص 17؛ 55، ص 124].

با توجه به عنوان تحقیق و یافته‌های موجود در ادبیات موضوع در خصوص ارتباطات سازمانی اثربخش و معماری مدیریت منابع انسانی، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل 2 می‌باشد که این مدل، مدلی محقق ساخته است و این تحقیق به دنبال آزمایش این مدل در سازمان مورد تحقیق (استاندارداری خراسان رضوی) است و در نهایت به دنبال ارائه مدل حاکم بر استاندارداری خراسان رضوی می‌باشد.



شکل 2 مدل مفهومی تحقیق



با توجه به مدل تحقیق و ادبیات موضوع فرضیات تحقیق به شرح ذیل می‌باشند؛  
فرضیه اصلی:

- ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- گوش دادن فعال در ارتباطات بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- مجراهای ارتباطی چندگانه بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- ساده‌سازی بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- استفاده از شبکه‌های غیر رسمی بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- استفاده از بازخور بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- کنترل هیجانات بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.

### 3- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی و روش آن توصیفی - پیمایشی است، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای این تحقیق به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. روش کتابخانه‌ای شامل بررسی و مطالعه انواع متون (کتاب، مقالات و ...) در رابطه با ادبیات مربوط به ارتباطات سازمانی و معماری منابع انسانی می‌باشد و در روش میدانی محققان با توجه به مشاهدات در حین بازدید و مصاحبه اولیه با مدیران و کارکنان ستادی استانداری خراسان رضوی اقدام به تهیه پرسشنامه و توزیع آن بین افراد نمونه کرده است. از آن جایی که جامعه آماری این پژوهش مدیران کل، معاونان آنها و کارشناسان مسئول ستادی استانداری خراسان رضوی می‌باشد و با توجه به جامعه آماری 220 نفر تعداد نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود در سطح اطمینان 95 درصد تعداد تقریبی 80 نفر به شرح زیر می‌باشد.

$$n = \frac{N \left[ Z \frac{\alpha}{2} \right]^2 \times p \times q}{(N-1) \times \varepsilon^2 + \left[ Z \frac{\alpha}{2} \right]^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{220 \left[ 1.96 \right]^2 \times 0.5 \times 0.5}{(219) \times 0.08^2 + \left[ 1.96 \right]^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 80$$



پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق سه قسمت دارد. قسمت اول مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی است. قسمت دوم پرسشنامه 37 سؤال مربوط به سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش است که برگرفته از شش مؤلفه ارتباطات اثربخش رابینز است و قسمت سوم پرسشنامه مربوط به سنجش معماری مدیریت منابع انسانی است و دارای 19 سؤال و چهار بعد پیکربندی انگیزشی منابع انسانی، پیکربندی مبتنی بر ارزش منابع انسانی، پیکربندی استراتژیک منابع انسانی و پیکربندی اداری منابع انسانی است که بر طبق مدل گرد ریدر (2012) استفاده شده است. با توجه به تعداد نمونه 80 نفر، محققان با پیش‌بینی کردن احتمال عدم تکمیل یا تحویل تعدادی از پرسشنامه‌ها توسط کارکنان، اقدام به توزیع تعداد بیشتری پرسشنامه بین آنها نمود که در نهایت تعداد 80 پرسشنامه تحویل گرفته شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس این تعداد صورت گرفت.

#### 4- تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری: وضعیت نمونه آماری تحقیق از نظر جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت مطابق جدول 3 می‌باشد.

جدول 3 اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

آماره توصیفی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	64
	زن	16
	مجموع	80
تحصیلات	فوق دیپلم	16
	لیسانس	48
	فوق لیسانس	16
	مجموع	80
سابقه خدمت	10 سال و کمتر	32
	10 تا 20 سال	16
	بیشتر از 20 سال	32
	مجموع	80



اطلاعات آمار توصیفی متغیرها: وضعیت آمار توصیفی متغیرها از نظر میانگین و انحراف معیار مطابق جدول 4 می‌باشد.

جدول 4 اطلاعات آمار توصیفی متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
معماری مدیریت منابع انسانی	80	57/4	10/450
گوش دادن فعال	80	27/8	1/173
استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه	80	17/6	3/403
ساده‌سازی	80	16/2	2/415
استفاده از شبکه غیررسمی	80	10	2/294
استفاده از بازخور	80	16/4	2/259
کنترل هیجانات	80	22/2	4/863
ارتباطات سازمانی اثربخش	80	110/2	6/747

## 5- آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 5 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		ارتباطات سازمانی اثربخش
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	
دارد	80	0/000	14/143	0/000	0/392	



با توجه به نتایج جدول 5، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر ارتباطات سازمانی اثربخش و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/392 و 14/143 با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی اول: گوش دادن فعال در ارتباطات بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 6 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر گوش دادن فعال در ارتباطات بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		
		معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	
دارد	80	0/000	21/997	0/000	0/469	گوش دادن فعال در ارتباطات

با توجه به نتایج جدول 6، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر گوش دادن فعال در ارتباطات و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/469 و 21/997 با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد، که کوچک‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی گوش دادن فعال در ارتباطات بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.



جدول 7 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		آزمون
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه
دارد	80	0/028	4/188	0/039	0/198	

با توجه به نتایج جدول 7 ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/198 و 4/188 با  $p$ - مقدار (معناداری) به ترتیب برابر 0/039 و 0/028 می‌باشد که کوچک‌تر از سطح معناداری 0/05  $\alpha$  است، لذا در این سطح فرض  $H_1$  تأیید می‌شود؛ یعنی استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد. فرضیه فرعی سوم: ساده‌سازی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 8 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر ساده‌سازی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		آزمون
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	ساده‌سازی
دارد	80	0/000	95/255	0/000	0/741	

با توجه به نتایج جدول 8، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر ساده‌سازی و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/741 و 95/255 با  $p$ - مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک‌تر از سطح معناداری 0/05  $\alpha$  است، لذا در این سطح فرض  $H_1$  تأیید می‌شود؛ یعنی ساده‌سازی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.



فرضیه فرعی چهارم: استفاده از شبکه غیررسمی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 9 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر استفاده از شبکه غیررسمی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		استفاده از شبکه غیررسمی
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	
ندارد	80	0/882	0/022	0/441	0/017	

با توجه به نتایج جدول 9، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر استفاده از شبکه غیررسمی و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/017 و 0/022 با  $p < 0/05$  مقدار (معناداری) به ترتیب برابر 0/441 و 0/882 می‌باشد، که بزرگ‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H_1$  تأیید نمی‌شود؛ یعنی استفاده از شبکه غیررسمی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر ندارد.

فرضیه فرعی پنجم: استفاده از بازخور بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 10 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر استفاده از بازخور بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		استفاده از بازخور
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	
دارد	80	0/000	82/788	0/000	0/885	





با توجه به نتایج جدول 10، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر استفاده از بازخور و پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/469 و 21/997 با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی استفاده از بازخور بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد. فرضیه فرعی ششم: کنترل هیجان‌ها بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 11 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر کنترل هیجان‌ها بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی					متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون	
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی
دارد	80	0/000	173/296	0/000	0/830

با توجه به نتایج جدول 11، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر کنترل هیجان‌ها و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/830 و 173/296 با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی کنترل هیجان‌ها بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

## 6- یافته‌ها و نتایج

ضرایب همبستگی، تعیین و تعدیل شده متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی مطابق جدول 12 می‌باشد.



جدول 12 ضرایب تعیین متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی

متغیرها	ضریب همبستگی (R)	R <sup>2</sup>	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد
گوش دادن فعال	0/469	0/220	0/210	9/288
استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه	0/198	0/039	0/027	10/308
ساده‌سازی	0/741	0/550	0/544	7/056
استفاده از شبکه‌های غیر رسمی	0/017	0/000	-0/013	10/515
استفاده از بازخور	0/855	0/784	0/781	4/890
کنترل هیجانان	0/830	0/690	0/686	5/859
ارتباطات سازمانی اثربخش	0/393	0/153	0/143	9/676

با توجه به نتایج جدول 12، ضرایب تعیین شش متغیر فرعی گوش دادن فعال، استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، استفاده از شبکه غیررسمی، استفاده از بازخور و کنترل هیجانان به ترتیب برابر با 0/220، 0/039، 0/550، 0/000، 0/784 و 0/690 می‌باشد که این نشان می‌دهد میزان همبستگی استفاده از بازخور با معماری مدیریت منابع انسانی از بقیه متغیرها بیشتر و میزان همبستگی استفاده از شبکه غیررسمی با معماری مدیریت منابع انسانی کمترین می‌باشد و با توجه به رد فرضیه تأثیرگذاری متغیر استفاده از شبکه غیررسمی می‌توان وضعیت پنج متغیر دیگر را این‌گونه مطرح کرد.

استفاده از بازخور < کنترل هیجانان < ساده‌سازی < گوش دادن فعال < استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه  
مقدار تأثیر متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی براساس جدول 13 می‌باشد.



جدول 13 مقدار تأثیر متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی

Sig	ضرایب استاندارد		ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
	T	Beta	خطای معیار	B	
0/003	3/723		3/801	91/820	ضریب ثابت b0
0/000	4/690	0/469	0/890	4/176	گوش دادن فعال
0/007	1/785	0/198	0/341	0/608	استفاده از مجراهای ارتباطی
0/000	3/760	0/741	0/329	-3/208	ساده سازی
0/882	0/149	0/017	0/516	-0/077	استفاده از شبکه غیر رسمی
0/000	16/816	0/885	0/244	4/095	استفاده از بازخور
0/000	13/164	0/830	0/136	-1/784	کنترل هیجانات
0/000	3/761	0/392	0/161	0/607	ارتباطات سازمانی اثربخش

با توجه به نتایج جدول 13، بیشترین مقدار Beta که نشان‌دهنده شدت تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد، برابر با 0/885 است که مربوط به استفاده از بازخور می‌باشد. به همین ترتیب کمترین مقدار مربوط به استفاده از شبکه غیررسمی است با مقدار 0/017 و از آن جایی که مقدار Sig این متغیر برابر با 0/882 می‌باشد و این مقدار نیز از 0/05 بیشتر است، در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد استفاده از شبکه غیررسمی بر معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار نیست. میزان شدت تأثیرگذاری پنج متغیر فرعی تأیید شده به این ترتیب می‌باشد.

استفاده از بازخور < کنترل هیجانات < ساده‌سازی < گوش دادن فعال < استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه

## 7- نتیجه‌گیری

یکی از مدل‌های اساسی برای تغییر سازمانی معماری مدیریت منابع انسانی است که با وجود اهمیت این موضوع، مطالعات کمی در این حوزه صورت گرفته است. معماری منابع انسانی به بازسازی مدیریت منابع انسانی با محوریت کارکنان دانشی پرداخته است که در این بین ارتباطات سازمانی اثربخش شرایط تبادل دانش را در میان کارکنان فراهم می‌نماید. در پیشینه تحقیق به نقش ارتباطات سازمانی به‌عنوان بستر تبادل و تسهیم دانش اشاره شد. در این تحقیق این نقش در پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این تحقیق به‌طور کلی ضمن تأیید



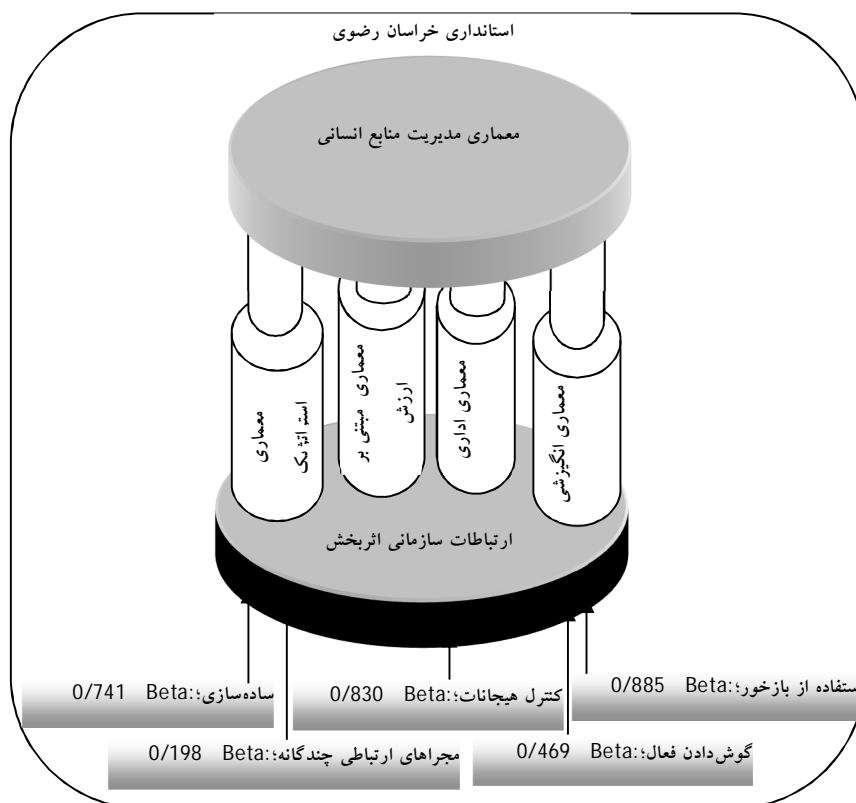
نقش و جایگاه ارتباطات سازمانی موثر و کارکرد مدیریتی آن در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی، رابطه آن را با معماری منابع انسانی که خود جایگاه اساسی در برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی سازمان دارد، مورد تأیید قرار داد.

در این پژوهش که به‌منظور بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی صورت گرفت، برای آزمون فرضیه‌ها هم از آزمون همبستگی اسپیرمن و هم رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج آمار توصیفی نشان داد که بیشترین میانگین مربوط به متغیر «گوش دادن فعال» و بیشترین انحراف معیار مربوط به متغیر «کنترل هیجانات» است. این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی (ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد) و شش فرضیه فرعی بود که فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی تأیید شد و یک فرضیه فرعی تأیید نشد. نتایج به‌دست آمده در مورد فرضیه‌ها نشان‌دهنده این بود که بین ارتباطات سازمانی و معماری مدیریت منابع انسانی و همچنین بین گوش دادن فعال در ارتباطات، مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، بازخور، کنترل هیجانات و معماری مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ولی تأثیر استفاده از شبکه‌های غیر رسمی بر معماری مدیریت منابع انسانی تأیید نشد. نتایج به‌دست آمده از پنج فرضیه فرعی تأیید شده نشان‌دهنده میزان همبستگی بالا بین مؤلفه استفاده از بازخور (Beta: 0/885) و کنترل هیجانات (Beta: 0/830) با معماری منابع انسانی است. همچنین بین مؤلفه‌های ساده‌سازی (Beta: 0/741) و گوش دادن فعال (Beta: 0/469) و معماری منابع انسانی همبستگی متوسط و بین مؤلفه مجراهای ارتباطی چندگانه (Beta: 0/198) با معماری منابع انسانی همبستگی ضعیف وجود دارد و با رد فرضیه رابطه بین مؤلفه استفاده از شبکه‌های غیر رسمی و معماری منابع انسانی، همبستگی بین این دو تأیید نشد.

شدت همبستگی شش مؤلفه ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری مدیریت منابع انسانی به این صورت است که همبستگی بین استفاده از بازخور و معماری مدیریت منابع انسانی بیشترین و همبستگی بین استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه و معماری مدیریت منابع انسانی کمترین شدت می‌باشد. شدت بالای همبستگی بین استفاده از بازخور در ارتباطات با معماری مدیریت منابع انسانی در این تحقیق نشان‌دهنده اهمیت جایگاه بازخور در فرآیند ارتباطات سازمانی است. از آن جایی که بسیاری از مشکلات ارتباطی به‌طور مستقیم از سوء تفاهمات و بی‌دقتی‌ها ناشی می‌شود، وجود چرخه‌های بازخور در فرآیند ارتباطات منجر به رفع این سوء تفاهمات و بی‌دقتی‌ها در

ارتباطات شده و زمینه اثربخشی ارتباطات سازمانی را فراهم می‌نماید. عدم تأیید رابطه بین استفاده از شبکه‌های غیر رسمی و معماری مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده عدم توجه مدیران به استفاده از شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی در سازمان است که توجه بیش از پیش مدیران را به این موضوع می‌طلبد، زیرا که مدیران می‌توانند از شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی برای انتقال سریع اطلاعات، ارزیابی چگونگی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آنها و به‌عنوان منبعی ارزشمند برای بازخورد استفاده کنند.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها (تأیید فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی و رد یک فرضیه فرعی) و همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه، ضرایب تعیین، همبستگی و ... می‌توان مدل حاکم بر استناداری خراسان رضوی در مورد چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی را مطابق شکل 3 ارائه کرد.





این مدل نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی اثربخش در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی در استانداری خراسان رضوی تأثیرگذار بوده و پنج مؤلفه از شش مؤلفه ارتباطات سازمانی اثربخش با چهار رکن معماری منابع انسانی، یعنی معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری استراتژیک منابع انسانی، معماری انگیزشی منابع انسانی و معماری اداری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد که در این بین مؤلفه‌های «استفاده از بازخور» و «کنترل هیجانات» از نقش بارزتری برخوردارند و رابطه مؤلفه «استفاده از شبکه‌های غیر رسمی» در ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری منابع انسانی تأیید نشده و در مدل حاکم بر استانداری خراسان رضوی جایگاهی ندارد که این خود حایز اهمیت بوده و توجه ویژه مدیران عالی سازمان مورد مطالعه را می‌طلبد. براساس نتایج این تحقیق پیشنهاد میشود که:

- با توجه به نقش قابل توجه مؤلفه‌های «استفاده از بازخور» و «کنترل هیجانات» در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، از آن جایی که وجود چرخه‌های بازخور باعث رفع اشکالات ارتباطات شده و زمینه اثربخش بودن ارتباطات را فراهم می‌کند و همچنین کنترل هیجانات که نشان از درک مناسب ارتباطی بین کارکنان است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان در اجرای کامل معماری منابع انسانی به این دو مؤلفه توجه ویژه داشته باشند.

- با توجه به عدم تأیید رابطه بین مؤلفه «استفاده از شبکه‌های غیر رسمی» با معماری منابع انسانی، از آن جایی که استفاده از شبکه‌های غیر رسمی نقش قابل توجه‌ای در انتقال سریع اطلاعات دارد و در ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، زیرا که این‌گونه شبکه‌ها مکان مناسبی برای همکاری‌های هم‌عرض میان کارکنان، فارغ از سلسله مراتب سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد به‌مخصوص معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری، استراتژی‌ها و برنامه‌های لازم جهت مدیریت تشکلهای غیر رسمی در سازمان را فراهم نمایند.

- درنهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری لازم جهت استقرار کامل مدل مناسب معماری مدیریت منابع انسانی متناسب با جو این سازمان را داشته باشند.



این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی اثربخش و معماری مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد که ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است و این به معنای اهمیت جایگاه ارتباطات سازمانی در پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی است. در این تحقیق با ارائه مدل اولیه محقق ساخته و آزمایش آن در استانداری خراسان رضوی کوشش شد تا مدل حاکم بر سازمان مذکور در مورد چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی استخراج و با ارائه نتایج و پیشنهادات کاربردی سعی بر با اهمیت جلوه دادن نقش ارتباطات سازمانی و تأثیر آن بر ابعاد مختلف سازمانی از جمله معماری منابع انسانی نمود.

## 9- منابع

- [1] باروتیان هدی، عباسپور عباس (1389) «بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی براساس مدل اچیو در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران»، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره 10.
- [2] سید جوادین و همکاران (1389) «سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [3] سید نقوی میرعلی، قاسمی حمیدرضا (1385) «الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی»، دو فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره 14، صص 153 - 175.
- [4] Aier S (2012) "The role of organizational culture for granding management guidance and effectiveness of enterprise architecture principles", Institute of Information Management, University of st. Gallen.
- [5] Tamm T., Seddon PB, Shanks G., Reynolds P. (2011) "How does enterprise architecture add value toorganisations?" *Commun Assoc Inf Syst*, Vol. 28, pp. 141-168.



- [6] Schmidt C., Buxmann P. (2011) "Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: empirical insight from the international financial services industry", *Eur J Inf Syst*, 20(2), pp. 168–185.
- [7] Boucharas V., Van Steenberghe M., Jansen S., Brinkkemper S. (2010) "The contribution of enterprise architecture to the achievement of organizational goals: Establishing the enterprise architecture benefits framework", *Department of Information and Computing Sciences*, Utrecht University, Utrecht.
- [8] Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 31-48.
- [9] Choon kang S., Shads M., Scott S. (2003) Extending the human resource architecture: Relational archetypes and value creation, center for advanced human resource studies, cornell university.
- [10] Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 31.
- [11] Bryant P. C., Allen D. G. (2009) "Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 347–355.
- [12] Ridder H., Mccandless A., Piening E. (2012) "The whole is more than the sum of its parts? How hrm is configured in nonprofit organizations and why it matters", Leibniz University of Hannover, Germany, *Journal Homepage*, [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres).
- [13] Eaton S. C. (2000) "Beyond 'unloving care': linking human resource management and patient care quality in nursing homes", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, pp. 591–616.
- [14] Haley-Lock A., Kruzich J. (2008) "Serving workers in the human services: The roles of organizational ownership, chain affiliation, and professional leadership in frontline job benefits", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 37, pp. 443–467.





- [15] شرمه‌ورن جان آر (1386) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- [16] میر کمالی محمد (1383) رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: نشر یسپرون.
- [17] Hua G., Sher W., Pheng S. .L. (2005) *Factor affecting effective communication between buildingclinnet and maintenance contractor*, pp. 240-251.
- [18] Lengal R. H. (1984) *Information Richness: A new approach to managerial behavior organizational design*, New York.
- [19] Bloisi W., Cook C. W., Hunsaker P. L. (2003) *Management and organizational behavior*, New York : Mc Grow Hill , Euoropean Edition.
- [20] Institute for enterprise architecture developments, available at, last Retrieved 21-05-2010 [<http://www.enterorisearchitecture.info>].
- [21] پارسا و همکاران (1391) «شناسایی و بررسی مسائل و مشکلات معماری سازمانی در شرکت‌های منتخب ایرانی: پژوهشی ترکیبی»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [22] Cribb G. (2005) Human resource development: impacting on all four perspectives of the balanced scorecard, Bond University , available at: [ttp://epublications.bond.edu.au/library\\_pubs/7](http://epublications.bond.edu.au/library_pubs/7).
- [23] Japp Scherman (2004) Enterprise Architecture Source Card, Institute for Enterprise Architecture Development.
- [24] Becker B. E., Huselid M. A. ( 2006) "Strategic human resources management: Where do we go from here?" *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 898–925.
- [25] Arthur J. B., Boyles T. (2007) "Validating the human resource system structure: A level based strategic HRM approach", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 77–92.
- [26] Huselid M. A. (1995) "The impact of human resourcemanagement practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635–672.



- [27]Lepak D. P., Snell S. A. (2002) "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 517–543.
- [28]Truss C. (2001) "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 1121–1149.
- [29]Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W., Jr., Lepak D. P. (1996) "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 836–866.
- [30]Guest D. E. (1997) "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, pp. 263–276.
- [31]MacDuffie J. P. (1995) "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 197–221.
- [32]Guest D. E., Michie J., Conway N., Shehan M. (2003) "Human resource management and corporate performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, pp. 291–314.
- [33]Salipante P. F., Golden-Biddle K. (1995) "Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 6, pp. 3–20.
- [34]Conway E., Monks K. (2008) "HR practices and commitment to change: An employee-level analysis", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, pp. 72–89.
- [35]Cunningham I. (2010) "The HR function in purchaser–provider relationships: Insights from the UK voluntary sector", *Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 189–205.
- [36]Benz M. (2005) Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, Vol. 58, pp. 155–176.



- [37] Borzaga C., Depedri S. (2005) "Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services", In B. Gui, & R. Sugden (Eds.), *Economics and Social Interaction, Accounting for Interpersonal Relations* (pp. 125–149), Cambridge: Cambridge University Press.
- [38] Jäger U., Beyes T. (2010) "Strategizing in NPOs: A case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale", Vol. 21, pp. 82–100.
- [39] Guo C., Brown W. A., Ashcraft R. F., Yoshioka C. F., Dong H. -K. D. (2011) "Strategic human resources management in nonprofit organizations", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31, pp. 248–269.
- [40] Cunningham I. (2010) "The HR function in purchaser–provider relationships: Insights from the UK voluntary sector", *Human Resource Management*, Vol. 20, p. 699.
- [41] Boxall P. (1996) "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, pp. 59–75.
- [42] Bryant P. C., Allen D. G. (2009) "Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 347–355.
- [43] Akingbola K. (2004) "Staffing, retention and government funding", A case Study, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, pp. 453–465.
- [44] Alexander J., Nank R., Stivers C. (1999) "Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, pp. 452–475.
- [45] Palmer G. (2003) "Employee relations in the voluntary sector", *Paper presented to British Universities Industrial Relations Association Annual Conference*, Leeds, July.
- [46] Borzaga C., Tortia E. (2006) "Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, pp. 225–248.

- [47] Colbert B. A. (2004) "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 341–358.
- [48] Toh S. M., Morgeson F. P., Champion M. A., (2008) "Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 864–882.
- [49] Coff R. W. (1997) "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 374–402.
- [50] Lado A. A., Wilson M. C. (1994) "Human resource systems and sustained competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 77–91.
- [51] Hayden J., Madsen S. (2008) "The influence of value perspectives on prior plans, job satisfaction, and turnover intentions in nonprofit agencies", *Journal of Business Inquiry*, Vol. 7, pp. 33–40.
- [52] Nickson D., Warhurst C., Dutton E., Hurrell S. (2008) "A job to believe in: recruitment in the Scottish voluntary sector", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, pp. 20–35.
- [53] Chadwick-Coule T. (2011) "Social dynamics and the strategy process: Bridging or creating a divide between trustees and staff?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40, pp. 33–56.
- [54] Akingbola K. (2006) "Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, pp. 1707–1725.
- [55] Ridder H. -G., McCandless A. (2010) "Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations", an analytical framework, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39, pp. 124–141.