



The University of Tehran Press

# Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

## Analysis of Job Positions in Human Resource Management Architecture Model According to the Lepak & snell s Model (Case Study: Saipa Insurance Brokerage Company)

Jabbar Babashahi<sup>1\*</sup> | Hamid Reza Yazdani<sup>2</sup> | Azra Shamsi Tavasani<sup>3</sup>

1. Corresponding Author, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. Email: [j.babashahi@ut.ac.ir](mailto:j.babashahi@ut.ac.ir)
2. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. Email: [hryazdani@ut.ac.ir](mailto:hryazdani@ut.ac.ir)
3. Department of Human Resources Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. Email: [shamsiozra@yahoo.com](mailto:shamsiozra@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 08 November 2021  
Revised 05 June 2023  
Accepted 07 June 2023  
Published online 25 December 2023

**Keywords:**  
*HRM Architecture,*  
*Configurational Perspective,*  
*Strategic Value,*  
*Uniqeness.*

### ABSTRACT

The success of organizations in achieving their strategies and goals requires alignment of HR systems, behaviors, and practices with business strategies, and this principle will be achieved in the beam of human resources architecture. Human resources architecture aims to draw major and minor directions of human resource management and Presentation of the integrated images from HRM performance. This study examined the architecture of human resource management in Saipa insurance broker company and its suitability of the desired state using the Lepak & snell (2002) model and also explained the typology of existing positions based on this model. This study was conducted by using the method of case study. The statistical population of the study is Saipa Insurance Broker Company in Tehran. The targeted Sampling method was used, a data collection tool was a questionnaire and descriptive statistics were used for data analysis. The results of this study show that, unlike the Lepak and Snell (2002) four-part model, most jobs in Saipa insurance broker companies are placed in two parts of the matrix that are contractual and commitment strategies. In other words, there is a difference between the ideal and the existing situation of human resource management systems in the company. Finally; Based on Job conditions, prescriptions of the subsystems in human resources were presented.

**Cite this article:** Babashahi, J ; Yazdani, H. R. & Shamsi Tavasani , A. (2024). Analysis of Job Positions in Human Resource Management Architecture Model According to the Lepak & snell s Model (Case Study: Saipa Insurance Brokerage Company). *Organizational Culture Management*, 21 (4), 307-323. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.332761.1008367>



© Jabbar Babashahi, Hamid Reza Yazdani, Azra Shamsi Tavasani. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.332761.1008367>



## واکاوی جایگاه مشاغل در الگوی معماری مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل لپک و اسنل (مطالعه موردی: شرکت کارگزاری بیمه سایپا)

جبار باباشاهی<sup>۱\*</sup> | حمیدرضا یزدانی<sup>۲</sup> | عذرا شمسی تواسانی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [j.babashahi@ut.ac.ir](mailto:j.babashahi@ut.ac.ir)
۲. گروه مدیریت بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [hryazdani@ut.ac.ir](mailto:hryazdani@ut.ac.ir)
۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [shamsiozra@yahoo.com](mailto:shamsiozra@yahoo.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

کلیدواژه:

ارزش استراتژیک،

رویکرد ترکیبی (خوشه‌ای)،

معماری مدیریت منابع انسانی،

منحصربه‌فردی.

هدف معماری منابع انسانی ترسیم جهت‌گیری‌های کلی و جزئی مدیریت منابع انسانی برای گروه‌های مختلف شغلی و ارائه تصویری منسجم از عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان است. پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت معماری مدیریت منابع انسانی در شرکت کارگزاری بیمه سایپا و مشخص ساختن میزان تناسب آن با وضعیت مطلوب با بهره‌گیری از مدل لپک و اسنل و همچنین واکاوی جایگاه مشاغل شرکت بر اساس این مدل است. روش پژوهش حاضر مطالعه موردی است. روش نمونه‌گیری هدفمند و ابزار گردآوری داده پرسشنامه بود و برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، برخلاف مدل چهاربخشی لپک و اسنل، اکثر مشاغل شرکت کارگزاری بیمه سایپا در دو بخش ماتریس (استراتژی متعهدانه و استراتژی قراردادی) قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، بین وضعیت مطلوب و موجود زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت فوق تفاوت وجود دارد. با توجه به جایگاه به‌دست‌آمده برای هر یک از گروه‌های شغلی در مدل، برای زیرسیستم‌های منابع انسانی هر یک از دو گروه اصلی مشاغل، نسخه‌هایی در قالب پیشنهادهای کاربردی ارائه شد.

**استناد:** باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا و شمسی تواسانی، عذرا (۱۴۰۲). واکاوی جایگاه مشاغل در الگوی معماری مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل لپک و اسنل (مطالعه موردی: شرکت کارگزاری بیمه سایپا). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۴) ۳۰۷-۳۲۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.332761.1008367>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© جبار باباشاهی، حمیدرضا یزدانی، عذرا شمسی تواسانی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.332761.1008367>



## مقدمه

در گذر زمان و با تقویت جایگاه منابع انسانی در کسب و کارها پارادایم‌های متعددی در این حوزه ظهور و بروز کرده‌اند: پارادایم مدیریت پرسنلی، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت استراتژیک منابع انسانی. پارادایم‌های متأخر مزیت‌های پارادایم‌های قبلی را به انضمام ویژگی‌های متمایز افزون‌تری با خود به همراه دارند که منفعت ناشی از این تکامل به سود صاحبان کسب و کارها خواهد بود. پارادایم مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکیدی ویژه بر نقش سرمایه‌های انسانی در تحقق استراتژی‌های کسب و کار دارد و بر آن است که هر سازمان به سرمایه‌ی انسانی مشخصی نیاز دارد که ارزش‌آفرینی استراتژیک و منحصربه‌فردی بالایی داشته باشد که در این صورت مدیریت منابع انسانی سازمان باید خود را با این افراد کلیدی منطبق کند. از این رو با تغییر دیدگاه حوزه‌ی جدیدی تحت عنوان معماری منابع انسانی ایجاد شده است که هدف آن ترسیم جنبه‌ی انسانی سازمان و برجسته ساختن نقش کلیدی کارکنان در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان است. از نظر بسیاری از نویسندگان، از جمله کاپلان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، یکی از نگرانی‌های مهم مدیران چگونگی تحقق راهبرد سازمان و راهبری سناریوهای مبتلا به آن در محیط پویاست. معماری منابع انسانی فرایند تعیین و تبیین ترکیب مطلوبی از عناصر مدیریت منابع انسانی جهت ارائه‌ی شکلی از نیروی کار سازمان است که هماهنگی بین نظام نیروی انسانی و اقدامات آن، اهداف، رسالت، و راهبردهای سازمان مشخص است (منظم ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۴۰۰).

با عنایت به ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌های معماری منابع انسانی، پژوهش حاضر با بیان مسئله و تبیین مدل معماری منابع انسانی لیک و اسنل اقدام به طراحی ابزار متناسب با این مدل معماری کرده است. سپس، با گردآوری اطلاعات در شرکت کارگزاری بیمه‌ی سایپا و تحلیل آن اطلاعات، اقدام به مشخص کردن جایگاه مشاغل شرکت در مدل معماری منابع انسانی و ارائه‌ی تجویزهایی متناسب با جایگاه هر شغل شده است که در نهایت به ارائه‌ی مجموعه‌ای از پیشنهادها برای کاربردی برای شرکت مورد مطالعه ختم شده است.

## بیان مسئله

در انجام دادن وظایف یک سازمان، نیروی انسانی مهم‌ترین عنصر و رکن است. وظیفه‌ی اصلی مدیریت منابع انسانی این است که اطمینان حاصل شود اهداف استراتژیک سازمان قابل دستیابی است و می‌تواند نیازهای مؤسسات را هم از نظر کمی هم از نظر کیفی برآورده کند (Setiawan, 2018).

جهت تأثیرگذاری عظیم نیروی انسانی بر موفقیت سازمان به عنوان مزیت رقابتی راهبردی، متناسب‌سازی فرایندهای سازمانی به منظور بهره‌برداری بیشتر از این دارایی ارزشمند از اقدامات ضروری مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. ضرورت توجه به خصوصیات فردی و اصالت دادن به منابع انسانی در ارائه‌ی راهبرد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، که در منابع و مآخذ امروز مدیریت «معماری منابع انسانی»<sup>۲</sup> نامیده می‌شود، را می‌توان زمینه‌ساز حفظ سرمایه‌های انسانی به عنوان منبع راهبردی مزیت رقابتی دانست (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۷).

موضوع معماری منابع انسانی، رابطه‌ی استخدامی افراد با سازمان، و اعمال مدیریت منابع انسانی بر اساس این نوع روابط در سازمان است. با توجه به اینکه سازمان‌ها نیازهای متنوعی دارند، نیازمند افرادی با مهارت‌های متفاوت و متنوع هستند. شرکت‌ها روابط استخدامی متنوعی را با کارکنان دارای مهارت‌های متفاوت خود (بسته به مساعدتشان به سازمان) دارند. از این رویکرد تحت عنوان معماری منابع انسانی یاد می‌شود (Lapak & Snell, 2002). هدف معماری منابع انسانی ترسیم نقشه‌ی کلی مدیریت منابع انسانی و برجسته ساختن نقش کلیدی کارکنان در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان است. این مبحث ریشه در

نظریه هزینه مبادله<sup>۱</sup> (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۲) و دیدگاه منبع محور<sup>۲</sup> دارد. چون بر این اساس است که ارزش آفرینی منابع انسانی بر پایه دانش و تخصص آنهاست (Gardner et al., 2000).

در سیستم معماری منابع انسانی برای گروه‌های مختلف شغلی، بنا بر انتظارات متفاوت، نسخه‌های متفاوتی پیشنهاد می‌شود؛ یعنی معماری منابع انسانی بر اقتضایی بودن روابط استخدامی تأکید دارد و سازمان‌ها هم‌زمان استفاده از نیروهای کار دائم و موقت را در دستور کار قرار دهند. این سیستم منجر به مدیریت مؤثر استخدام و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (Zhang et al., 2009).

پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به دو سؤال تئوریک و کاربردی است؛ خلأ تئوریک از این منظر که در حال حاضر مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی، نظیر SRP و مدل اقتضایی مایلز و اسنو و همچنین مدل شولر و جکسون، در شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی اجرا شده‌اند. اما پژوهش حاضر برای نخستین مرتبه به اجرای مدل معماری منابع انسانی لپک و اسنل می‌پردازد و نوآوری پژوهش حاضر همین نکته است. از منظر کاربردی می‌توان گفت شرکت کارگزاری بیمه سایپا استراتژی مدیریت منابع انسانی را به صورت مدون و منسجم طراحی نکرده است. بنابراین یکی از نیازمندی‌های این شرکت همین مقوله است. با عنایت به اهمیت موارد یادشده، پژوهش حاضر به بررسی وضعیت معماری مدیریت منابع انسانی در شرکت کارگزاری بیمه سایپا پرداخته است. سؤال‌های پژوهش حول این نکته تمرکز می‌یابند: جایگاه مشاغل شرکت کارگزاری بیمه سایپا در مدل معماری منابع انسانی لپک و اسنل (۲۰۰۲) به چه نحو است؟ سیستم‌های منابع انسانی پیشنهادی برای هر یک از مشاغل چیست؟

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، با اتخاذ نگاه تاکتیکی و کارکردی، اهتمام جدی به انجام دادن چندین کارکرد- نظیر جذب، آموزش، پاداش، روابط کار، و ... در سازمان‌ها و شرکت‌ها بدون پیوند زدن این کارکردها به استراتژی‌های کلان کسب‌وکار داشت. اما ناکارآمدی این نگاه و ضرورت‌های دنیای واقعی باعث شد ضرورت تناسب کارکردهای منابع انسانی با استراتژی‌های کلان کسب‌وکار بیش از پیش احساس شود و ایده دخالت متولیان حوزه منابع انسانی در سطوح استراتژیک سازمانی مورد تأکید قرار داده شود و عملاً مدیریت استراتژیک منابع انسانی جایگزین پارادایم مدیریت منابع انسانی در عرصه تئوری و عمل شود (Hitt et al., 2001). تلاطم، جهانی شدن، فناوری، تغییرات چشمگیر جمعیتی، و تفاوت در ارزش‌های نیروی کار عدم اطمینان محیطی بی‌سابقه‌ای ایجاد کرده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور فزاینده وسیله‌ای برای جلوگیری از عدم اطمینان محیطی شمرده می‌شود (Fernandes & Machado, 2021: 141).

در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چهار دیدگاه جهان شمول<sup>۳</sup>، اقتضایی<sup>۴</sup>، ترکیبی<sup>۴</sup>، و مبتنی بر بستر<sup>۵</sup> وجود دارد. دیدگاه جهان شمول به دنبال ارائه یک نسخه فراگیر برای همه مشاغل و گروه‌های شغلی در درون سازمان است. دیدگاه اقتضایی بر این باور است که استراتژی‌های منابع انسانی باید به اقتضای استراتژی‌های سازمان باشد. دیدگاه ترکیبی (خوشه‌ای، قواره‌ای، پیکره‌بندی) بر آن است که بنا بر انتظارات مختلف از گروه‌های مختلف شغلی باید نسخه‌های متفاوتی برای هر یک از این گروه‌ها نوشت و در نهایت رویکرد مبتنی بر بستر با لحاظ کردن متغیرهای مختلف در معادله تدوین استراتژی منابع انسانی گزینه‌های زیادی را فراروی مدیران منابع انسانی قرار می‌دهد (Martín-Alcázar و ۲۰۰۵). گفتنی است ذیل هر یک از این دیدگاه‌ها تعدادی مدل ارائه شده است. در ادامه دیدگاه ترکیبی، مدل‌های آسترمن<sup>۶</sup> (۱۹۸۷)، بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)، استوارت و براون (۱۹۹۶)، و لپک و اسنل (۱۹۹۹) یا همان مدل معماری منابع انسانی می‌آید. این مدل‌ها با محور قرار دادن دو مؤلفه به ارائه ماتریس‌هایی چهارگزینه‌ای از استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته‌اند.

1. transaction cost theory
2. resource based view
3. universalistic
4. configurational
5. contextual
6. Osterman

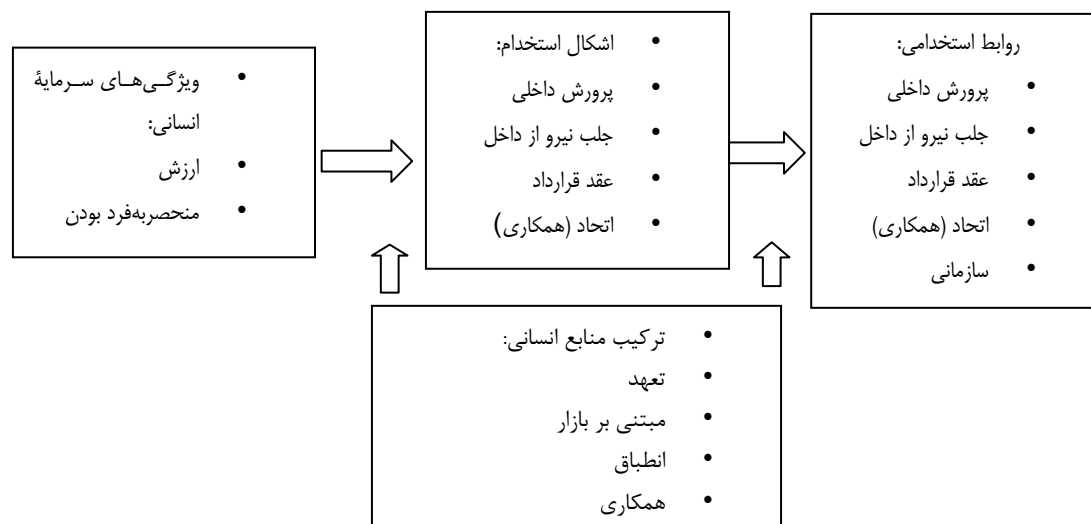
آسترمن (۱۹۸۷) با توجه به دو بعد «نیاز به مهارت» و «نوع نگاه به منابع انسانی» چهار گونه استراتژی (استراتژی مبتنی بر حقوق<sup>۱</sup>، استراتژی مبتنی بر مهارت<sup>۲</sup>، استراتژی صنعتی<sup>۳</sup>، استراتژی ثانویه) را ارائه کرد. بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) از این مؤلفه‌ها تحت عنوان نقاط مرجع استراتژیک<sup>۴</sup> یاد می‌کنند. آن‌ها با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی با معرفی «مدل یکپارچه» از ترکیب دو عامل (بازار کار داخل یا خارج<sup>۵</sup> و کنترل بازده یا فرایند<sup>۶</sup>)، چهار گونه استراتژی منابع انسانی (ثانویه<sup>۷</sup>، پدران<sup>۸</sup>، پیمان کارانه<sup>۹</sup>، متعهدانه<sup>۱۰</sup>) را پیشنهاد کردند. استوارت و براون (۲۰۰۸) در مدل خود که به صورتی منسجم و یکپارچه و هماهنگ ارائه شده است با تمرکز بر دو بعد «جهت‌گیری استراتژیک» و «بازار کار» به ارائه استراتژی‌های مختلف منابع انسانی (متخصص متعهد<sup>۱۱</sup>، پیمانکارانه<sup>۱۲</sup>، قراردادی<sup>۱۳</sup>، سرباز وفادار<sup>۱۴</sup>) اقدام کردند.

### معماری منابع انسانی

لپک و اسنل (۱۹۹۹) استدلال کردند با توجه به تفاوت در کیفیت منابع انسانی و نوع نیاز به آن‌ها ضرورت دارد نوع روابط استخدامی متفاوت باشد که این استدلال در قالب معماری منابع انسانی تجلی یافته است. موضوع معماری منابع انسانی، رابطه استخدامی افراد با سازمان، و سپس شکل‌گیری و اعمال مدیریت منابع انسانی بر اساس این نوع روابط در سازمان است (لپک و اسنل، ۱۹۹۹). میلیکیک (۲۰۲۰) بر آن است که معماری مدیریت منابع انسانی شامل شش جزء عوامل اقتضایی مدیریت منابع انسانی، منافع ذی‌نفعان کلیدی، اجزای سخت مدیریت منابع انسانی، اجزای نرم مدیریت منابع انسانی، نتایج سازمانی، و بازخورد است (میلیکیک، ۲۰۲۰). به عبارتی، اساس معماری منابع انسانی نگرشی راهبردی به نیروی انسانی دارد و سعی می‌کند در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان جایگاه مناسبی برای منابع انسانی سازمان تبیین کند (رنجبران، ۱۳۹۲).

منطق ایجاد خوشه‌بندی روابط استخدامی این است که کارکنان مساعدت یکسانی به تحقق اهداف استراتژیک سازمان ندارند و باید کارکنان کلیدی (بازیکن A) را از کارکنان غیرکلیدی (بازیکن B, C) متمایز ساخت. دسته اول رسالت‌های استراتژیک را محقق می‌سازند و دسته دوم و سوم عهده‌دار فعالیت‌های پشتیبانی و جانبی هستند (هیوزلید و همکاران، ۲۰۰۵). نقش خوشه‌بندی مدیریت منابع انسانی ایجاد تعادل- مساوات درست بین کارکنان و سازمان آن‌ها بر حسب این است که چه مقدار از آن‌ها کمک می‌کنند و از سوی دیگر چه در ازای آن دریافت می‌کنند (لپک و اسنل، ۲۰۰۸). به طور خلاصه می‌توان گفت ویژگی‌های منابع انسانی مورد نیاز تعیین‌کننده اشکال استخدامی متناسب است. اشکال استخدامی به نوبه خود شکل‌دهنده روابط استخدامی مناسب است که در نهایت رعایت این روابط خطی منجر به اثربخشی تجویزهای مدیریت منابع انسانی خواهد شد. کلیت روابط فوق در شکل ۱ نمایش داده شده است:

1. salaried strategy
2. craft strategy
3. industrial strategy
4. strategic reference point (SRP)
5. internal or external labour market
6. process or product control
7. secondary strategy
8. paternalistic strategy
9. free agent strategy
10. commitment strategy
11. commitment expert
12. bargain laborer
13. loyal soldier



شکل ۱. مدل مفهومی معماری منابع انسانی (Lepak & Snell, 2002)

مبنای نظری معماری منابع انسانی بر مفاهیم اقتصادی هزینه مبادلات، نظریه سرمایه انسانی، و دیدگاه مبتنی بر منبع استوار است که دیدگاه مدیریت منابع انسانی را با تئوری‌های اقتصادی پیوند می‌زند و نگرش مدیریت سرمایه انسان‌ها را در سازمان مطرح می‌کند.

در مدل معماری منابع انسانی، سه نکته اساسی مورد اشاره قرار گرفته است:

- همه کارکنان به یک اندازه ارزش آفرین نیستند.
- در سازمان، ترکیب‌های متنوعی از افراد بسته به مهارت آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- جایگاه استراتژیک و ارزش آفرینی در میان گروه‌های مختلف کارکنان متفاوت است.

عصاره این سه نکته، این اصل است که انتخاب یکی از استراتژی‌های منابع انسانی به «ملاحظات استراتژیک، ارزش آفرینی مهارت‌ها، و منحصربه‌فرد بودن» آن‌ها بستگی دارد (شهبازمرادی، ۱۳۸۹: ۱۰). لپک و اسنل (۱۹۹۹) بر «ارزش استراتژیک» و «منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی» به مثابه پیش‌رانه‌های اصلی حالت‌های استخدام و ترکیب‌های منابع انسانی تمرکز کردند. در ادامه این دو بعد توضیح داده می‌شود.

### الف) ارزش استراتژیک سرمایه انسانی<sup>۱</sup>

ارزش استراتژیک سرمایه انسانی بیانگر مجموعه مهارت‌های کارکنان است که شرکت را قادر به وضع استراتژی‌هایی برای بهبود کارایی و اثربخشی و بهره‌گیری از فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه می‌کند. نظریه‌پردازانی مانند بارنی (۱۹۹۱) و کوئین (۱۹۹۲) پیشنهاد کردند از آنجا که ارزش استراتژیک سرمایه انسانی افزایش می‌یابد، احتمال زیادی وجود دارد که شرکت آن‌ها را در داخل استخدام کند. رویکرد استراتژیک رویه‌های مدیریت منابع انسانی باید معطوف به تبدیل سازمان و افراد آن به منظور دستیابی به موفقیت باشد و صرفاً مجری باقی نماند (Killu et al., 2021: 1).

### ب) منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی<sup>۲</sup>

تصمیم به تمرکز بر منابع داخلی یا استفاده از نیروهای خارجی سازمانی به ارزش و منحصربه‌فرد بودن آن‌ها در سازمان بستگی دارد و شکل‌دهنده اشکال مختلف استخدام است. منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی به حدی که سرمایه انسانی نادر و تخصصی و در نهایت خاص شرکت است اشاره می‌کند (لپک و اسنل، ۲۰۰۵). در پاره‌ای اوقات، سرمایه انسانی منحصربه‌فرد دارای دانش

1. strategic value of human capital  
2. uniqueness of human capital

ضمنی یا تجربه‌ای عمیق است که در بازار نیروی کار یافت نمی‌شود و به‌آسانی قابل انتقال به شرکت‌های دیگر نیست (لیک و اسنل، ۲۰۰۸).

از ترکیب دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن، چهار نوع استراتژی منابع انسانی رقم می‌خورد که هر یک از آن‌ها به نوبه خود یک حالت استخدامی است:

۱. استخدام مبتنی بر دانش

۲. استخدام مبتنی بر شغل

۳. استخدام مبتنی بر کار قراردادی

۴. اتحاد/ مشارکت

هر یک از این چهار حالت استخدامی با نوع خاصی از ترکیب منابع انسانی مرتبط است:

۱. مبتنی بر تعهد<sup>۱</sup>

۲. مبتنی بر بهره‌وری<sup>۲</sup>

۳. مبتنی بر انطباق<sup>۳</sup>

۴. بر اساس همکاری<sup>۴</sup>

اگر ابعاد «ارزش استراتژیک» و «منحصر به فرد بودن» کنار هم قرار داده شوند، چهار حالت استخدامی و چهار ترکیب متفاوت از منابع انسانی به شرح نمودار ۱ رقم می‌خورد.

زیاد منحصر به فردی کم	اتحاد/ مشارکت ترکیب منابع انسانی مبتنی بر همکاری	استخدام مبتنی بر دانش ترکیب منابع انسانی مبتنی بر تعهد
	ترتیب کار قراردادی ترکیب منابع انسانی مبتنی بر انطباق	استخدام مبتنی بر شغل ترکیب منابع انسانی مبتنی بر بهره‌وری
زیاد      ارزش استراتژیک      کم		

نمودار ۱. مدل معماری منابع انسانی (لیک و اسنل، ۲۰۰۲)

### طرح‌ریزی معماری گونه استراتژی‌های منابع انسانی

**استخدام مبتنی بر دانش**<sup>۵</sup>. زمانی که سرمایه انسانی هم ارزشمند است هم منحصر به فرد، به احتمال زیاد، هسته اصلی شرکت راه که همان کارگران دانشی هستند، تشکیل می‌دهد. این دسته از کارکنان به خاطر ارزششان قادر به کمک کردن به اهداف استراتژیک شرکت‌اند. به همین دلیل، سازمان‌ها در قبال این نیروها استخدام مبتنی بر دانش را به کار می‌گیرند که بر «توسعه داخلی» و «تعهد بلندمدت» این نیروها تمرکز می‌کند و به صورت منطقی بر آموزش و توسعه این نیروها سرمایه‌گذاری زیادی می‌کنند (توسعه داخلی). برای به حداکثر رساندن ارزش آفرینی نیروها، شرکت‌ها احتمالاً شغل این کارگران را غنی می‌کنند و مشارکت در تصمیم‌گیری را تشویق می‌کنند و جهت حمایت از سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی خود و تشویق تعهد به موفقیت بلندمدت شرکت این کارکنان احتمالاً میزان فراوانی از امنیت استخدام را دریافت می‌کنند (تعهد بلندمدت). برای این گروه از شاغلان، سیستم‌های ارزیابی عملکرد احتمالاً بر توسعه و بازخورد تمرکز می‌کنند و شرکت‌ها ممکن است برنامه‌های

1. commitment-based hr
2. productivity-based hr
3. compliance-based hr
4. collaborative hr
5. knowledge employees

پرداخت مبتنی بر دانش را اجرا کنند که به کارمندان جهت اندوختن مهارت‌های چندگانه پاداش می‌دهد. شرکت جهت تقویت گرایش‌ها و تعهدات کارمندان در بلندمدت ممکن است به سمت گزینه‌های انتخاب سهام و سایر شکل‌های جبران خدمات در بلندمدت حرکت کند.

**استخدام مبتنی بر شغل<sup>۱</sup>**. سرمایه‌های انسانی، که ارزش راهبردی دارد، اما، منحصربه‌فردی محدودی دارد، قادرند کمک‌های قابل‌توجهی به یک شرکت کنند. این نیروها مهارت‌هایی دارند که به صورت گسترده قابل انتقال هستند. اما، در عین حال، مهارت‌های این کارگران به طور خاص برای شرکت منحصربه‌فرد نیست و بنابراین نمی‌تواند به عنوان یک منبع افتراق از رقابت به کار برده شود. با توجه به نیاز مبرم و همیشگی، انگیزه‌ای برای استخدام آنان به صورت داخلی فراهم می‌آید و سازمان در قبال آن‌ها رویکرد اکتساب را اختیار می‌کند و آنان را به استخدام درمی‌آورد. با توجه به قابلیت انتقال‌پذیری مهارت‌های این گروه از کارکنان، استخدام کارکنان و پرداخت به آن‌ها به صورت دستمزد بر اساس بازار، تمرکز بر عملکرد شغلی آن‌ها، و اجتناب از ترک خدمت است. تمایز بین سیستم منابع انسانی مبتنی بر تعهد و مبتنی بر بهره‌وری تصمیم ساختن یا خریدن را برای سرمایه انسانی نشان می‌دهد. در این حالت، شرکت‌ها، به جای توسعه مهارت‌های عمومی، افرادی را استخدام می‌کنند که در حال حاضر مهارت‌های مورد نیاز را دارند. شرکت‌ها، به جای تمرکز بر ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، به احتمال زیاد یک جهت‌یابی کوتاه‌مدت را دنبال می‌کنند. نهایتاً سیستم‌های جبران خدمات احتمالاً مبتنی بر شغل هستند. مشوق‌ها در این حالت احتمالاً بر اهداف بهره‌وری کوتاه‌مدت متمرکز می‌شوند.

**کار قراردادی<sup>۲</sup>**. گروهی از نیروها، که برای شرکت نه به طور ویژه ارزش راهبردی بالایی دارند نه منحصربه‌فرد هستند کاندیدای نخست برای برون‌سپاری هستند. در این گروه، شرکت‌ها به احتمال زیاد به دنبال ترتیبات قراردادی کوتاه‌مدت برای وظایف با دامنه و هدف مشخص و مدت زمان محدود هستند. در نهایت، اگر ارزش افزوده پایین باشد و مهارت‌ها عمومی باشند، تصمیمات استخدام جهت کاهش هزینه‌ها صورت می‌گیرد.

**اتحاد/ مشارکت<sup>۳</sup>**. از نظر لپک و اسنل (۲۰۰۲)، شرکت‌ها در این حالت سرمایه انسانی منحصربه‌فردی دارند، اما، این سرمایه‌ها ارزش راهبردی قابل توجهی جهت استخدام داخلی ندارند. شرکت‌ها، از طریق مشارکت، سرمایه انسانی را بدون متحمل شدن کل هزینه‌های استخدام داخلی به دست می‌آورند. منابع انسانی در این بخش ابزاری برای یکپارچگی و همکاری است<sup>۴</sup> (لپک و اسنل، ۲۰۰۲).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است و با بهره‌گیری از استراتژی «مطالعه موردی کمی» انجام پذیرفت. زیرا بر اساس یک مدل مشخص به تحلیل یک مورد اقدام شد (مقیمی، ۱۳۸۶). هدف کلی در هر مطالعه موردی مشاهده تفصیلی ابعاد تحت بررسی و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه کل‌نگر است (بازرگان، ۱۳۸۷). جامعه پژوهشی این پژوهش را متخصصان و افراد آشنا با مشاغل شرکت کارگزاری بیمه سایپا تشکیل دادند. اجرای پژوهش با مطالعه منابع کتابخانه‌ای در رابطه با موضوع پژوهش شروع شد و سپس با استفاده از پرسشنامه جایگاه مشاغل شرکت کارگزاری بیمه سایپا در مدل معماری منابع انسانی لپک و اسنل تعیین شد. در ادامه، با عنایت به جایگاه استراتژیک هر شغل، تجویزهای کارکردی در حوزه‌های مختلف منابع انسانی- نظیر طراحی شغل، جذب، آموزش، پاداش، و ... برای گروه‌های مختلف شغلی ارائه شد. پرسشنامه طراحی شده بر اساس دو بعد (ارزش استراتژیک و

1. job based employees

2. contract workers

3. alliance partners

۴. البته مدل‌های دیگری در زمینه معماری منابع انسانی با رویکرد زمینه‌ای ارائه شده است. مثلاً گرد ریدر و مک کندلس (۲۰۱۰) با توجه به دو رویکرد استراتژیک و مبتنی بر منابع انسانی چهار نوع استراتژی مدیریت منابع انسانی ارزش‌گرا، مدیریت منابع انسانی انگیزه‌گرا، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، و مدیریت منابع انسانی اداری در سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه کردند. وکمان و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهش خود بر اساس دو متغیر جهت منابع انسانی و استراتژیک چهار نوع مدیریت منابع انسانی توسعه‌ای، استراتژیک، استراتژیک- توسعه‌ای، و اداری برای معلمان ارائه کردند که نشان داد برای تنها اقلیتی از معلمان روش استراتژیک به کار می‌رود.



منحصربه‌فردی) مدل لپک و اسنل بین متصدیان مشاغل مختلف، که آگاهی و شناخت در زمینه مشاغل داشتند، تحت عناوین خودارزیاب و مافوق و خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده توزیع شد.

در پژوهش حاضر، به دلایلی شرکت کارگزاری بیمه سایپا به عنوان بستر پژوهش انتخاب شد:

- **وجود طرح طبقه‌بندی مشاغل.** گروه صنعتی سایپا و شرکت‌های زیرمجموعه آن، با توجه به گستردگی مشاغل، مشاغل شرکت را طبقه‌بندی کرده است.

- **علاقه صریح.** وجود واحد مدیریت منابع انسانی و توسعه پشتیبانی در شرکت کارگزاری بیمه سایپا و همچنین علاقه آن‌ها به تعیین وضعیت سیستم منابع انسانی مؤید این مطلب است.

- **موافقت با مشارکت در پژوهش.** شرکت کارگزاری بیمه سایپا، خود، متقاضی انجام دادن مدلی از نقاط مرجع استراتژیک بود و اطلاعات لازم را در اختیار محققان قرار داد.

ابزار استفاده‌شده برای گردآوری اطلاعات پرسشنامه بود. پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش بود. بخش اول دربرگیرنده ۱۲ سؤال مربوط به ارزش استراتژیک منابع انسانی و بخش دوم شامل ۱۰ سؤال مربوط به منحصربه‌فردی منابع انسانی بود. روش نمونه‌گیری کمی بود که روشی هدفمند است. پرسشنامه در واحدهای مختلف فناوری اطلاعات، ارزیابی خسارت، مالی، ارتباطات، واحد اشخاص، واحد اموال، حراست، استراتژیک، و منابع انسانی توزیع شد. در تکمیل پرسشنامه از چهار گروه هدف «خودارزیابی»، «مافوق»، «خدمت‌دهنده»، و «خدمت‌گیرنده» استفاده شد.

به منظور تأیید نهایی پرسشنامه و حصول اطمینان از خروجی یافته‌ها، از مستندات و مدارک مرتبط با حوزه منابع انسانی نیز استفاده شد. بعد از گردآوری داده‌های مرتبط با پرسشنامه و ورود در نرم‌افزار، به منظور کنترل نهایی داده‌ها، فرایندی تحت عنوان کنترل توازن داده‌ها انجام شد. در این فرایند به دو طریق عمل شد:

۱. نظرات پاسخ‌دهندگان مختلف در مورد یک شغل بررسی شد و داده‌هایی که نسبت به دیگر داده‌ها دارای تورش بود مورد بازنگری قرار گرفت.

۲. نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد سؤال‌هایی که مشابه یا نسبت به یک‌دیگر معکوس بودند بررسی شد. انتظار می‌رفت در مورد سؤال‌های مشابه داده‌های پاسخ‌دهندگان مشابه باشد و در مورد سؤال‌های معکوس این داده‌ها عکس یک‌دیگر باشند. در صورت عدم تحقق چنین حالتی داده‌های مرتبط با این سؤال‌ها تعدیل شده‌اند.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز تعداد ۳۰ پرسشنامه در واحدهای مالی و منابع انسانی شرکت توزیع و گردآوری و پرسشنامه توسط مدیران، کارشناسان، و کارمندان این دو واحد تکمیل شد. ضرایب آلفای کرونباخ دو بعد «منحصربه‌فردی» و «ارزش استراتژیک» بر اساس مدل لپک و اسنل به شرح جدول ۱ است که بیانگر پایایی و قابلیت اعتماد سؤال‌های پرسشنامه است.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه

ابعاد	تعداد سؤال‌ها	میزان آلفای کرونباخ
سوالات پرسشنامه	۲۲	۰٫۹۳۳
منحصربه‌فردی	۱۰	۰٫۸۶۳
ارزش راهبردی	۱۲	۰٫۹۱۹

جهت بررسی روایی محتوا و صوری پرسشنامه، پرسشنامه توسط چهار نفر از استادان حوزه مدیریت منابع انسانی و شش نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت کارگزاری بیمه سایپا مورد بررسی قرار گرفت و با اعمال نظرات آنان پرسشنامه اصلاح و تعدیل شد؛ به نحوی که از روایی سؤال‌های پرسشنامه اطمینان حاصل شد. پرسشنامه با داشتن طیف لیکرت- ۱ از ۱. خیلی کم؛ ۲. کم؛ ۳. متوسط؛ ۴. زیاد؛ ۵. خیلی زیاد- برای هر یک از مشاغل بین چهار گروه هدف «خودارزیابی»، «مافوق»،

«خدمت‌دهنده»، و «خدمت‌گیرنده» توزیع شد که با دریافت پاسخ هر یک از آن‌ها و محاسبه میانگین پاسخ آن‌ها برای هر یک از ابعاد «منحصربه‌فردی» و «ارزش راهبردی» نظر هر یک از آن‌ها در رابطه با جایگاه هر شغل مشخص شد و میانگین این پاسخ‌ها، به عنوان پاسخ نهایی، جایگاه هر شغل را در هر یک از خانه‌های ماتریس مشخص کرد. در جدول ۲ نتایج ارزیابی برای شغل «مدیریت بیمه اتومبیل»، برای نمونه، نشان داده می‌شود.

جدول ۲. داده‌های حاصل از پرسشنامه برای شغل مدیریت بیمه اتومبیل

شرح سمت	خودارزیاب		مدیر رئیس		خدمت‌دهنده		خدمت‌گیرنده		کل
	ارزش راهبردی	منحصربه‌فردی	ارزش راهبردی	منحصربه‌فردی	ارزش راهبردی	منحصربه‌فردی	ارزش راهبردی	منحصربه‌فردی	
مدیر بیمه اتومبیل	۴	۴	۳/۳	۴	۳/۹	۴	۳/۷	۳/۶	۳/۹

### یافته‌های پژوهش

پس از ارزیابی و بررسی مشاغل موجود شرکت بر حسب دو بعد «ارزش راهبردی» و «منحصربه‌فردی» سرمایه انسانی، هر یک از این مشاغل با توجه به مقدار به‌دست‌آمده از هر یک از این دو بعد در جایگاه مرتبط در هر یک از خانه‌های ماتریس مدل لپک و اسنل (۲۰۰۲) قرار گرفتند. با توزیع پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک سازمان، نتایج به دست‌آمده بررسی و ارزیابی شد تا پاسخ سؤال‌های پژوهش (مرتبط با اهداف پژوهش) داده شود.

آمار جمعیت‌شناختی واحدها و تعداد افراد شرکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه به شرح جدول‌های ۳ و ۴ است. نتایج حاکی از آن است که ۹۵ درصد مشاغل صفی شرکت از نوع متعهدانه است و ۵ درصد باقی‌مانده از نوع قراردادی است و این به معنای وجود فقط دو نوع حالت استخدامی متعهدانه و قراردادی در مشاغل صفی شرکت است؛ یعنی معماری منابع انسانی شرکت کارگزاری بیمه سایپا به جای رویکرد خوشه‌ای چندهسته‌ای صرفاً نوعی معماری دوهسته‌ای است. این نتیجه بیانگر اهمیت جایگاه مشاغل واحدهای صفی و راهبردی بودن آن‌هاست. این یافته تبیین‌کننده هدف اول پژوهش حاضر است. یافته‌های تفصیلی در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۳. آمار جمعیت‌شناختی واحدهای شرکت

ردیف	واحد	زن	مرد	کل
۱	منابع انسانی	۴	۱۰	۱۴
۲	برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک	۲	۰	۲
۳	مالی	۹	۱۱	۲۰
۴	فناوری اطلاعات	۱	۵	۶
۵	مدیریت و ارتباطات	۳	۱	۴
۶	بیمه اتومبیل	۳	۴	۷
۷	بیمه اموال	۴	۳	۷
۸	بیمپ اشخاص	۴	۳	۷
۹	ارزیابی پرداخت خسارت	۸	۵	۱۳
۱۰	حراست	۱	۹	۱۰
۱۱	معاونت فنی	۱	۱	۲
۱۲	کل	۴۰	۵۲	۹۲

جدول ۴. تعداد افراد شرکت کننده هر واحد در تکمیل پرسشنامه

ردیف	واحد	تعداد مشارکت کنندگان	زن	مرد
۱	منابع انسانی	۹	۴	۵
۲	برنامه ریزی و مطالعات استراتژیک	۲	۲	۰
۳	مالی	۱۱	۵	۶
۴	فناوری اطلاعات	۵	۱	۴
۵	مدیریت و ارتباطات	۴	۳	۱
۶	بیمه اتومبیل	۵	۲	۳
۷	بیمه اموال	۳	۲	۱
۸	بیمه اشخاص	۵	۳	۲
۹	ارزیابی پرداخت خسارت	۷	۳	۴
۱۰	حراست	۵	۱	۴
۱۱	معاونت فنی	۲	۱	۱
۱۲	کل	۵۵	۲۵	۳۰

جدول ۵. جایگاه «مشاغل صفی» شرکت کارگزاری بیمه سایپا در ماتریس معماری منابع انسانی

ردیف	واحدهای صفی	متعهدانه	مشاوره‌ای	قراردادی	بهره‌وری
۱	بیمه‌های اتومبیل	۵	۰	۰	۰
۲	بیمه‌های اموال	۳	۰	۰	۰
۳	بیمه‌های اشخاص	۶	۰	۰	۰
۴	خسارت	۷	۰	۰	۰
۵	معاونت فنی	۰	۰	۱	۰
۶	کل	۲۱	۰	۱	۰

- نتایج بیانگر آن است که ۴۹ درصد مشاغل ستادی شرکت از نوع متعهدانه، ۴۴ درصد از نوع قراردادی، ۵ درصد از نوع مشاوره‌ای، و ۲ درصد از نوع بهره‌وری است. این یافته در جدول ۶ انعکاس یافته است.

جدول ۶. جایگاه «مشاغل ستادی» شرکت کارگزاری بیمه سایپا در ماتریس معماری منابع انسانی

ردیف	واحدهای ستادی	متعهدانه	مشاوره‌ای	قراردادی	بهره‌وری
۱	منابع انسانی	۳	۱	۶	۱
۲	برنامه ریزی و مطالعات استراتژیک	۲	۰	۰	۰
۳	مالی	۷	۱	۵	۰
۴	فناوری اطلاعات	۵	۰	۰	۰
۵	مدیریت و ارتباطات	۲	۰	۲	۰
۶	حراست	۱	۰	۵	۰
۷	کل	۲۰	۲	۱۸	۱

نتایج پژوهش بیانگر جایگاه مشاغل موجود سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس مدل لپک و اسنل (۲۰۰۲) به شرح جدول‌های شماره ۷ و ۸ است.

## جدول ۷. جایگاه مشاغل موجود شرکت کارگزاری بیمه سایپا در ماتریس معماری منابع انسانی

ردیف	۰/۱۵		۰/۴۳		۰/۲۱		۰/۲۱		شرح سمت
	خودارزیاب		مدیر / رئیس		خدمت‌دهنده		خدمت‌گیرنده		
	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	
۱	۲/۷	۲/۲	۳	۳	۳	۳/۵	۲/۲	۲/۵۳	مدیر منابع انسانی
۲	۲/۵	۳	۲/۸	۲/۹	۲/۳	۳	۲/۹۷	۲/۰۵	رئیس جذب و توسعه
۳	۲/۲	۲/۷۵	۲/۲	۳	۲/۵۳	۲/۴۵	۲/۸۳	۳/۳۳	رئیس آموزش و رفاه
۴	۲/۵	۳	۲/۱	۲/۳۳	۳/۰۸	۳/۶	۲/۷۵	۳	رئیس پشتیبانی و خدمات
۵	۳	۳/۰۸	۲/۴	۲/۸۳	۳	۳/۸۳	۲/۲۸	۲/۶۸	کارشناس آموزش و رفاه
۶	۲/۱	۲/۵۸	۳/۵	۳	۲/۲	۲/۴۷	۱/۴۱	۲/۴۷	کارشناس جذب و توسعه
۷	۲/۸	۱/۷۵	۲/۷	۱/۸۳	۳	۲/۸	۲/۷	۲/۹	تکنسین تأسیسات
۸	۲/۲	۱/۳۳	۲/۱	۲	۲/۳۳	۲/۵	۳	۲/۳۳	کارمند خدمات پشتیبانی
۹	۲/۲	۱/۶۷	۱/۲	۱	۱/۱	۱/۶	۳	۱/۵۲	راننده خودروی سبک
۱۰	۱/۸	۱/۵	۲	۲	۲/۳۳	۲/۳	۲	۲/۰۲	کارگر خدماتی
۱۱	۱/۶	۱/۷۵	۱/۲	۲/۳۳	۲/۷	۲/۴	۳	۱/۹۷	پیک موتوری
۱۲	۲/۲	۲/۵	۱	۱/۵	۱	۲/۶۵	۳/۰۸	۱/۷۳	کارمند دفتری
۱۳	۲/۴	۲/۸۳	۲/۶	۳/۰۸	۳/۹	۳/۷	۳/۴۱	۴/۱۵	رئیس حسابداری فروش
۱۴	۲/۴	۳/۶۶	۲/۹	۲/۶۶	۳/۹	۲/۹	۲/۶۶	۳/۲۲	کارشناس حسابداری خزانه
۱۵	۲/۶	۴/۰۸	۲/۵	۳/۰۸	۳	۳/۲۵	۲/۳۶	۳/۳۶	کارشناس حسابداری فروش
۱۶	۳/۱	۳/۰۸	۲/۵	۲/۰۸	۲/۸۵	۲/۴۵	۲/۰۸	۲/۷۳	کارشناس حسابداری عمومی
۱۷	۳/۲	۳/۵۸	۳/۲	۳/۳۳	۲/۵	۱/۷۵	۲/۰۸	۲/۸۵	کارکن حسابداری
۱۸	۳/۱	۳/۱۶	۲/۴	۲/۴۱	۲/۵	۱/۷۵	۲/۰۸	۲/۸۲	کارمند حسابداری
۱۹	۲/۱	۲/۷۵	۳	۲/۲۵	۲/۲۵	۲/۲	۲/۹۵	۲/۸۲	رئیس خزانه
۲۰	۳	۳	۲/۷	۲/۳۳	۲/۷	۲/۳۶	۲/۴	۲/۳۳	تحصیل‌دار خزانه
۲۱	۳	۲/۴۱	۲/۳	۱/۹۱	۲/۹	۲/۳۶	۲/۹	۲/۷۷	رئیس حسابداری عمومی
۲۲	۲/۳	۲/۶۶	۲/۹	۲/۴۱	۲/۱	۲/۸	۲/۰۹	۲/۵۲	کارمند امور دفتری
۲۳	۳	۲/۲۵	۳/۴	۲/۵	۲/۲	۱/۴۱	۲/۳	۲/۳۳	کارشناس حراست پرسنلی
۲۴	۲/۶	۲/۵	۳/۲	۲/۵۸	۲/۱	۲/۱	۲/۲	۲/۵۲	کارشناس حراست فیزیکی
۲۲	۲/۳	۲/۶۶	۲/۹	۲/۴۱	۲/۱	۲/۸	۲/۰۹	۲/۵۲	کارمند امور دفتری
۲۴	۲/۶	۲/۵	۳/۲	۲/۵۸	۲/۱	۲/۱۶	۲/۲	۲/۵۲	کارشناس حراست فیزیکی
۲۵	۲/۹	۲/۲۵	۲/۸	۲/۱۶	۲/۶	۱/۸۳	۲	۲/۵۷	کارمند/نگهبان
۲۶	۳/۳	۲/۹۲	۱	۱	۲	۲	۲	۲/۰۷	مدیر حراست
۲۷	۴/۳	۴/۱۶	۴/۵	۴	۳	۲/۲۵	۳/۴۵	۳/۸۱	سرپرست فناوری اطلاعات
۲۸	۴/۲	۴	۴/۲	۴	۳/۸	۲/۴۵	۳/۷	۳/۹۱	رئیس نرم‌افزار و شبکه
۲۹	۲/۵	۲/۵	۴/۱	۴/۷۵	۳/۴	۲/۲۵	۳/۹۱	۳/۵۷	کارکن نرم‌افزار و شبکه
۳۰	۴/۵	۳/۱	۴/۴	۴/۴۱	۳/۳	۳	۲/۲۵	۳/۹۷	رئیس سخت‌افزار و شبکه
۳۱	۳/۹	۳/۹۱	۳/۸	۴	۴	۳/۶۶	۳/۷	۳/۸۵	کارکن سخت‌افزار
۳۲	۴/۱	۴/۵	۳/۷۵	۳/۵۶	۳/۲	۳/۵	۳/۷	۳/۶۸	مدیر برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک
۳۳	۲/۸	۳/۷۵	۳/۸	۴	۳/۸	۳/۰۶	۳/۵۲	۳/۶۱	کارکن برنامه‌ریزی
۳۴	۲/۶	۳/۴۱	۳	۳/۵۶	۳/۳	۲/۵۳	۳/۶	۳/۲۷	رئیس مدیریت و ارتباطات
۳۵	۳/۱	۳/۷۵	۲/۹	۲/۵	۲/۲	۲/۱۶	۲/۴	۲/۴۱	کارشناس دفتر مدیریت
۳۶	۳	۲/۴۱	۲/۹	۲/۱۶	۲/۹	۳/۳۳	۲/۳	۲/۶۲	کارمند دبیرخانه
۳۷	۳	۳/۰۸	۲/۸	۲/۸۳	۳/۲	۳/۸۳	۲/۸	۲/۹۵	کارکن ارتباطات
۳۸	۲/۶	۳/۰۸	۲/۶	۲/۱۶	۳	۳	۲/۷	۲/۳۳	کارمند دفتری
۳۹	۴/۵	۵	۳	۲/۲۵	۳/۱	۲/۵۸	۳/۲	۳/۴۵	مدیر بازاریابی
۴۰	۳/۳	۳/۷۵	۳/۷	۳	۳	۳/۹۱	۲/۸۵	۳/۲۱	کارشناس مسئول بازاریابی و تحقیقات بازار
۴۱	۲/۴	۲/۷۵	۳	۳	۲/۶	۳/۱۶	۲/۵۵	۲/۶۳	کارشناس بازاریابی و تحقیقات بازار
۴۲	۲/۴	۲/۷۵	۳	۳	۲/۹	۲/۲۵	۲/۶۵	۲/۷۳	کارکن بازاریابی و تحقیقات بازار
۴۳	۳/۷	۳/۸۳	۳/۹	۴	۳/۵	۴/۳۳	۳/۲۵	۳/۵۸	کارمند توسعه و نظارت بر شبکه فروش
۴۴	۳/۳	۴/۷۵	۴	۴	۳/۸	۳/۵۸	۳/۷	۳/۷	کارشناس مسئول باجه‌های فروش
۴۵	۲/۲	۳/۵۸	۴	۴	۳/۵	۲/۲۷	۳/۷	۳/۶	کارشناس باجه‌های فروش
۴۶	۳/۷	۴	۳/۹	۴	۳/۱۵	۳/۲۹	۳/۷	۳/۶۱	کارکن باجه‌های فروش
۴۷	۳/۲	۳/۴۱	۳/۸	۴	۲/۱۷	۲/۸۳	۳/۷	۳/۲۱	کارمند باجه‌های فروش
۴۸	۴	۳/۳	۴	۴	۴	۳/۷۵	۳/۶	۳/۲۱	مدیر بیمه اتومبیل
۴۹	۲/۴	۳/۴۱	۲/۵	۲/۶۶	۳/۱	۳/۵	۲/۷	۳/۱۷	کارشناس مسئول صدور بیمه‌نامه خودرو
۵۰	۳/۱	۴	۳/۳	۳/۳۸	۳/۷	۴	۳/۳	۳/۲۵	کارشناس بیمه اتومبیل
۵۳	۲/۶	۴	۳/۹	۴	۳	۳/۳۳	۳/۴	۳/۴۷	رئیس بیمه‌های درمان
۵۴	۳/۳	۳/۳۳	۳/۶	۳/۷۵	۲/۸	۲/۸	۳/۱	۳/۵۸	کارشناس مسئول بیمه‌های عمر و حادثه
۵۵	۳/۶	۳/۷۵	۳/۸	۳/۱۶	۲/۸	۲/۵۸	۳/۸	۳/۵	کارشناس بیمه‌های اشخاص
۵۶	۲/۹	۳/۴۱	۳/۴	۳/۴۱	۲/۷	۲/۷۵	۲/۸	۳/۷۵	کارکن بیمه‌های اشخاص

## ادامه جدول ۷.

ردیف	وزن	خودارزیاب		مدیر / رئیس		خدمت‌دهنده		خدمت‌گیرنده		کل
		ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	ارزش راهِبردی	منحصر به‌فردی	
۵۷	کارمند بیمه‌های اشخاص	۲/۳۳	۳	۲/۸	۲/۸	۲/۵۸	۲/۸	۲/۶۶	۲/۲۵	۲/۹۱
۵۸	کارشناس مسئول فروش بیمه‌های اموال	۴/۰۸	۴	۲/۳۳	۲/۲	۲/۵۴	۲/۳	۲/۶۶	۲/۶۲	۳/۶۱
۵۹	کاردان فروش بیمه‌های اموال	۳/۷۵	۳/۸	۳	۳/۲	۳/۱۷	۳	۳/۵۸	۳/۴۴	۳/۳۳
۶۰	رئیس بیمه‌های اموال	۳/۶۶	۳/۴	۳/۵۸	۳/۴	۳	۳	۳	۳/۲	۳/۳۱
۶۱	مدیر ارزیابی پرداخت خسارت	۴/۴۱	۲/۹	۲/۳۸	۳/۴	۴/۰۴	۲/۶۵	۴/۶۶	۳/۸۶	۴/۱۲
۶۲	رئیس ارزیابی پرداخت خسارت	۳/۵۷	۲/۶	۲/۷۵	۲/۳	۲/۲۵	۳/۹	۳/۵	۳/۴۵	۳/۵۱
۶۳	کارشناس مسئول ارزیابی پرداخت خسارت باجه‌ها	۲/۳۸	۲/۴	۲/۳۸	۲/۹	۳/۵	۳/۱	۳/۲۵	۳/۱	۳/۳۷
۶۴	کارشناس ارزیابی پرداخت خسارت	۴	۲/۵	۲/۶۶	۲/۳	۲/۲۵	۲/۸	۳	۳/۱۵	۳/۶۰
۶۵	کاردان ارزیابی پرداخت خسارت	۳/۳۳	۳/۷	۲/۵	۲/۲	۲/۳۵	۳/۲	۲/۳	۲/۳۵	۳/۵۴
۶۶	کارمند ارزیابی پرداخت خسارت	۳/۴۱	۳/۷	۲/۲۵	۳/۲	۳/۵۸	۳/۴	۳/۴۱	۳/۴	۳/۴۱

## جدول ۸. حالات استخدامی کل مشاغل شرکت

ردیف	کل	متعهدانه	مشاوره‌ای	قراردادی	بهره‌وری
۱	منابع انسانی	۳	۱	۶	۱
۲	برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک	۲	۰	۰	۰
۳	مالی	۷	۱	۵	۰
۴	فناوری اطلاعات	۵	۰	۰	۰
۵	مدیریت و ارتباطات	۲	۰	۲	۰
۶	بیمه اتومبیل	۵	۰	۰	۰
۷	بیمه اموال	۳	۰	۰	۰
۸	بیمه اشخاص	۶	۰	۰	۰
۹	بیمه پرداخت خسارت	۷	۰	۰	۰
۱۰	حراست	۱	۰	۵	۰
۱۱	معاونت فنی	۰	۰	۱	۰
۱۲	کل	۴۱	۲	۱۹	۱

خروجی‌های جدول‌های فوق پاسخ به هدف دوم پژوهش، یعنی تبیین نوع‌شناسی مشاغل بر اساس مدل لپک و اسنل، است که نشان می‌دهد ۶۵ درصد کل مشاغل موجود در شرکت متعهدانه، ۳۰ درصد قراردادی، ۳ درصد مشارکتی، و ۲ درصد نیز جزء حالات استخدامی مبتنی بر شغل بوده است که نوعی عدم توازن در جایگاه کلی مشاغل را نشان می‌دهد و می‌توان گفت رویکرد خوشه‌ای در شرکت مورد مطالعه وجود ندارد. در ادامه ترکیب‌بندی این مشاغل نمایش داده شده است.

## نمودار ۲. جایگاه مشاغل شرکت کارگزاری بیمه سایپا در ماتریس معماری منابع انسانی

مدیر منابع انسانی/ مدیر برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک/ رئیس حسابداری فروش/ کارشناس حسابداری فروش/ کاردان حسابداری/ رئیس نرم‌افزار و شبکه/ کاردان نرم‌افزار و شبکه/ رئیس ساخت‌افزار و شبکه/ رئیس ارتباطات/ کاردان ارتباطات/ مدیر بیمه اتومبیل/ کارشناس مسئول صدور بیمه‌نامه‌های خودرو/ کارشناس بیمه‌های اتومبیل/ رئیس بیمه‌های اموال/ کارشناس مسئول فروش بیمه‌های اموال/ کاردان فروش بیمه‌های اموال/ مدیر بیمه‌های اشخاص/ کارشناس مسئول بیمه‌های عمر و حادثه/ کارمند بیمه‌های اشخاص/ مدیر ارزیابی پرداخت خسارت/ کارشناس مسئول ارزیابی پرداخت خسارت باجه‌ها/ کارشناس ارزیابی پرداخت خسارت/ کارمند ارزیابی پرداخت خسارت/ پزشک معتمد/ مدیر حراست <b>(استراتژی متعهدانه)</b>	تکنسین تأسیسات/ رئیس خزانه <b>(استراتژی مشاوره‌ای)</b>
رئیس پشتیبانی و خدمات/ کارمند جذب و توسعه/ کارمند خدمات پشتیبانی/ راننده خودروی سبک/ کارگر خدماتی/ پیک موتوری/ کارمند دفتری/ کارشناس حسابداری عمومی/ کارمند حسابداری/ رئیس حسابداری عمومی/ کارشناس دفتر مدیریت/ کارمند دبیرخانه/ کارشناس مسئول حراست پرسنلی/ کارشناس مسئول حراست فیزیکی/ سرشیفت حراست فیزیکی و کارمند نگهبان <b>(استراتژی قراردادی)</b>	کارمند آموزش و رفاه <b>(استراتژی بهره‌وری)</b>

## بحث و نتیجه

پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت سیستم منابع انسانی شرکت کارگزاری بیمه سایپا از منظر مدل معماری منابع انسانی لپک و اسنل (۲۰۰۲) انجام شده است. پژوهش از لحاظ روش‌شناسی، مدل، و جزئیات انجام دادن پژوهش با پژوهش‌های مشابه در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی دارای تفاوت‌هایی است و تفاوت بارز در زاویه نگاه از منظر مدل معماری منابع انسانی است که از نوآوری برخوردار است. در پژوهش‌های گذشته که با رویکرد خوشه‌ای (ترکیبی یا قواره‌ای) انجام شده‌اند نقاط مرجع استراتژیک (SRP<sub>s</sub>) متفاوتی انتخاب شده‌اند که عمدتاً بر اساس مدل بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) بوده‌اند و طیف استراتژیک «کنترل» و «بازار کار» را به عنوان مبنای کار پذیرفته‌اند؛ در حالی که طیف استراتژیک پژوهش حاضر «ارزش راهبردی» و «منحصربه‌فردی» سرمایه انسانی است. رویکرد پژوهش حاضر ترکیبی یا خوشه‌ای است؛ در حالی که پژوهش‌های گذشته رویکرد اقتضایی<sup>۱</sup> داشته‌اند. در رویکرد اقتضایی، عملکرد سازمانی سازگاری مناسب خارجی بین استراتژی کسب‌وکار شرکت و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بهینه خواهد بود (ابطحی و عرب، ۱۳۸۶: ۵)؛ در حالی که در رویکرد ترکیبی نوعی رویکرد پورتفولیو اقتباس می‌شود. در این رویکرد با قرار دادن هر یک از مشاغل در سبدهای مختلف جایگاه هر یک از مشاغل تعیین می‌شود. این رویکرد با گروه‌بندی کردن مشاغل و تعریف سیستم منابع انسانی و تدوین استراتژی برای هر یک از گروه مشاغل باعث مدیریت بهتر گروه‌های مختلف کارکنان سازمان می‌شود (الکازر و همکاران، ۲۰۰۵).

به طور کلی، معماری منابع انسانی زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سه بعد کارکردی و مهارتی و رفتاری را فراهم می‌آورد (هاتاچاریا، ۲۰۰۵). گفتنی است مبنای نظری آن بر نظریه‌های علم اقتصاد، نظریه‌های هزینه مبادله و سرمایه انسانی، و دیدگاه مبتنی بر منابع استوار است که زمینه صرفه‌جویی‌هایی بنیادین در حوزه فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌آورد.

یافته اصلی و کاربردی پژوهش حاضر آن است که دو ترکیب منابع انسانی «متعهدانه» و «قراردادی» ترکیب‌های غالب منابع انسانی شرکت مورد مطالعه است و مشاغل شرکت عمدتاً از این دو نوع است. هم‌سو با یافته‌های پژوهش حاضر، در پژوهش‌های گذشته نیز که بر مبنای رویکرد ترکیبی انجام گرفته‌اند دو استراتژی (متعهدانه و ثانویه) به عنوان استراتژی غالب شناسایی شده است (حاجی حسینلو، ۱۳۸۵: ۱). با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود در جهت‌گیری استراتژیک منابع انسانی سازمان مشاغل سازمان مورد بازنگری قرار گیرد و روابط استخدامی با شاغلان بر اساس چهار بعد ماتریس تعریف شود؛ به نحوی که امکان بهره‌برداری بیشتر از ظرفیت‌های موجود انسانی فراهم آید. در غیر این صورت هزینه‌های گزاف پنهان و آشکاری به سیستم تحمیل خواهد شد و توأم با تعهدات بسیار زیادی خواهد بود.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های کاربردی به دو گروه اصلی مشاغل بر اساس چارچوب پیشنهادی لپک و اسنل (در رابطه با طراحی مشاغل، انتخاب و استخدام، نوع رابطه استخدامی، جهت‌گیری آموزش، رویکرد مدیریت عملکرد، ترکیب‌بندی بسته جبران خدمات) ارائه شد:

## مشاغل متعهدانه

- طراحی مشاغل: به کارکنان این مشاغل مسئولیت‌های کاری و آزادی عمل بیشتری جهت ارائه ایده‌های جدید داده شود. بدین منظور می‌توان در تخصیص وظایف رویکرد چندوظیفه‌ای<sup>۲</sup> را اتخاذ کرد.
- انتخاب و استخدام: در این گروه از مشاغل امنیت شغلی بالا و عقد قرارداد رسمی همکاری توصیه می‌شود. بدین منظور می‌توان از ابزارهایی نظیر کانون‌های ارزیابی جهت شناسایی و توسعه افراد درون سازمانی بهره جست.
- آموزش: در این گروه مشاغل، سرمایه‌گذاری آموزشی زیاد و بهره‌گیری از سازکارهای متعدد توسعه‌ای نظیر آموزش، ارائه بازخورد، تخصیص وظایف، حضور در مأموریت‌های کاری، مربیگری و مرشدگری، و ... توصیه می‌شود.

- مدیریت عملکرد: رویکرد مناسب جهت ارزیابی عملکرد این گروه از مشاغل ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید هم‌زمان بر شاخص‌های رفتاری و نتیجه‌ای است.
- پاداش و جبران خدمات: برای این گروه از مشاغل بسته‌مزایای وسیع و خدمات رفاهی گسترده و منعطف و ارائه طیف متنوعی از گزینه‌های بلندمدت جبران خدمات پیشنهاد می‌شود.

### مشاغل قراردادی

- طراحی مشاغل: به منظور ارتقای راندمان مشاغل قراردادی پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناورانه (هم ساخت‌افزایی هم نرم‌افزاری) اقدام به خودکارسازی مشاغل شود که ضمن کاهش تعداد نیروی مورد نیاز باعث استانداردسازی و تسهیل امر آموزش می‌شود.
- انتخاب و استخدام: استخدام کوتاه‌مدت و برون‌سپاری این گروه از مشاغل مناسب‌ترین گزینه پیش روی سازمان است. انتخاب متقاضیان با استفاده از آزمون‌های توانایی شناختی و جسمی، آزمون اعتیاد، و تکمیل فرم درخواست کار توصیه می‌شود.
- آموزش: بسته‌های آموزشی آماده و استفاده از کارکنان موجود به عنوان مربیان آموزشی به گونه‌ای که منجر به کاهش هزینه‌های آموزش شود مد نظر قرار گیرد. در مجموع، رویکرد آموزش محدود در مورد این گروه از مشاغل مناسب است.
- مدیریت عملکرد: ارزیابی عملکرد مبتنی بر دوره‌های کوتاه‌مدت، تأمین انتظارات و استانداردهای مشخص، و شاخص‌های رفتاری تعیین و بر خروجی و نتیجه کار تأکید شود.
- پاداش و جبران خدمات: پرداخت‌های ثابت و تا حدودی متغیر و مبتنی بر عملکرد و خروجی هر شخص مناسب‌ترین گزینه در حوزه پاداش و جبران خدمات این گروه از مشاغل است.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و با عنایت به مطالعات صورت‌گرفته قبلی در حوزه تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی، با رویکردهای مختلف، به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود که برخی موضوعات پژوهشی را بررسی کنند:
- طراحی ابزار مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مدل معماری منابع انسانی
  - طراحی مدل‌های معماری منابع انسانی مقیاس کوچک (مثلاً مدل معماری جبران خدمات، مدل معماری توسعه منابع انسانی، مدل معماری جذب، مدل معماری روابط کار، و ...)
  - بررسی و ارزیابی مدل معماری منابع انسانی در دیگر سازمان‌ها و صنایع
  - مقایسه تطبیقی نتایج اجرای مدل معماری منابع انسانی (در زمینه گروه‌بندی گروه‌های مختلف مشاغل) در بخش‌های دولتی و خصوصی
  - اجرای مدل لیک و اسنل (۲۰۰۲) در شرکت‌های تولیدی
  - تدوین مدل‌های جداگانه برای مشاغل صفی و ستادی سازمان با ابعاد متفاوت برای هر یک از این دو گروه
  - بررسی چرایی قرار گرفتن مشاغل مشابه در حالت‌های مختلف استخدامی

## منابع

- ابطحی، سید حسین و عرب، محبوبه (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. استوارت، گرگ ال. و براون، کنت (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل. مترجم: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی. چ ۲. نشر مهکامه.
- اسماعیلی، احمدرضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷). ارائه الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۴)، ۸۳ - ۱۱۰.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، و آثار). مترجم: علی پارسیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- خسروی، ابوالفضل (۱۳۹۰). معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی. رساله برای دریافت درجه دکتری مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی). دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- دلوی، محمدرضا و کدخدایی الیادرائی، مژگان (۱۳۹۳). الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی، و رفتاری کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۶، شماره ۳، ۹۱ - ۱۱۳.
- سیدنقوی، میرعلی و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۵). الگوی معماری منابع انسانی در جهاد کشاورزی. مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۵، شماره ۱۴، ۱۵۳ - ۱۷۷.
- شهبازمرادی، سعید (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران). رساله برای اخذ مدرک دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی. دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران.
- منفرد، محمود و لگزبان، محمد (۱۳۹۴). تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی؛ پژوهشی در استانداری خراسان. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۴، ۲۲۵ - ۲۵۲.
- منظم ابراهیم‌پور، شیلا؛ فراچی، محمدمهدی و پویا، علی‌رضا (۱۴۰۰). پویایی شناسی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر مبنای مدل معماری راهبردی منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت تولیدی محصولات چوبی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۴)، ۴۱ - ۸۴.
- Abtahi, S. H. & Arab, M. (2007). Strategic Management of Human Resources. *Fifth International Management Conference*. (in Persian)
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31 (4), 622-640.
- Bogićević-Milikić, B. (2020). A conceptual framework for designing the architecture of human resource management. *Ekonomski horizonti*, 22 (2), 119-136.
- Dalavi, M.R. & Kadkhodai Eliadrani, M. (1393). Human Resources Architecture Model and Mental, Skills and Behavioral Characteristics of Employees. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Year 6, No. 3, 91-113. (in Persian)
- Fernandes, D. & Machado, C. F. (2021). Human Resources Management in the Portuguese Education System: A Strategic Contribution to an Intelligent and Flexible Management. In *Advances in Intelligent, Flexible, and Lean Management and Engineering* (pp. 139-184). IGI Global.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. & Gerhart, B. (2000). The HR-Firms performance relationship: Can it be the mind of the beholder? Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University. 1-31.
- Haji Hosseinlou, L. (2006). Identifying human resource strategies in the country's banks (public and private) using the SRP model. Thesis for obtaining a master's degree in government, Institute of Higher Education in Management and Planning. (in Persian)
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44 (1), 13-28.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., & Becker, B.E. (2005). 'A Players' or 'A Positions'? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 110-117.
- Khaef Elahi, A.A. & Babashahi, J. (2011). Build or Buy: Concerns over Human Resource Management. *Bimonthly Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 3, No. 1, 75-92. (in Persian)
- Khosravi, A. (1390). Human Resource Management Architecture with Agility Approach. *PhD Thesis, Public Management (Human Resources Management)*. Faculty of Management and Accounting. Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Killu, D., Raja, P., & Annepu, V. V. (2021). Strategic Human Resource Management in Steel Industry. *Strategic Human Resource Management in Steel Industry*.



- Lapak, D. P. & Snell, S. A. (2008). Employment Subsystems and the 'HR Architecture, the Oxford Handbook of Human Resource Management, Edited by Peter Boxall, John Purcell, and Patrick M. Wright, 210-230.
- (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24 (1), 31-48.
- (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28 (4), 517-543.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Monfared, M. & Legzian, M. (1394). The effect of effective organizational communication on the implementation of human resource management architecture; Research in Khorasan Governorate. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*, Vol. 5, No. 4, 225-252. (in Persian)
- 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*, 39 (1), 124-141.
- Setiawan, R. (2018). Architecture of human resource management system at universities. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 434, No. 1, p. 012258). IOP Publishing.
- Seyed-Naghavi, M.A. & Ghasemi, H.R. (2006). The Architectural Model of Human Resources in Agricultural Jihad. *Two Scientific and Research Quarterly of Industrial Management Studies*, Fifth Year, No. 14, 153-177. (in Persian)
- Shahbazmoradi, S. (2010). Conceptual Framework of Human Resource Architecture with a Strategic Approach (Research in the National Iranian Oil Company). *Thesis for obtaining a PhD in Public Management*. Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)
- Stewart, G. L. & Brown, K. (2014). Human Resource Management: Linking Strategy and Action. Second Edition. Translated by Seyed Mohammad Aarabi and Marjan Fayazi. Mahkameh Publishing. (in Persian)
- Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2016). Human resource architectures for new teachers in Flemish primary education. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (6), 970-995.
- Zhang, L., Nie, T., & Luo, Y. (2009). Matching organizational justice with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Journal of Technology Management in China*, 4 (2), 180-187.