

الگوی کنترل استراتژیک انسان محور سازمان‌های لجستیکی در شرایط صلح و جنگ

دکتر غلامحسین نیکوکار*

دکتر سید محمد اعرابی**

دکتر برزو فرهی بوزنجانی*

دکتر حسین عیسایی***

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۴/۲۱

چکیده

این مقاله، بخشی از نتایج و دست‌آوردهای تحقیقی می‌باشد که درخصوص طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک سیستم‌های لجستیکی انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی تحلیلی و جامعه‌ی نمونه‌ی آماری آن را مدیران و کارشناسان سازمان‌های لجستیکی تشکیل می‌دهند و از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است. پرسش‌نامه‌ی تحقیق، به‌صورت قطبی برای دو وضعیت صلح و جنگ طراحی شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات فردی با توجه به ویژگی‌ها و کارکردهای تحلیل عاملی تأییدی، در این پژوهش برای سنجش روایی سازه ابزار اندازه‌گیری و آزمون رابطه عوامل مؤثر بر الگوی پژوهش از مدل معادلات اندازه‌گیری و برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است و درنهایت با در نظر داشتن عوامل مؤثر در

* - استادیار دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

** - استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

*** - پژوهشگر مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی

الگوی تعیین رابطه و اولویت‌بندی این عوامل، الگوی کنترل استراتژیک انسان‌محور براساس دو نقطه‌ی مرجع استراتژیک: ۱- میزان توجه و ۲- انعطاف‌پذیری طراحی گردید. در این الگو؛ چهارگونه استراتژی کنترل: ۱- تعهدمحوری ۲- مشارکت‌محوری ۳- اعتمادمحوری و ۴- رابطه‌محوری با اولویت‌بندی زمان صلح و جنگ تعیین شده است که نتایج آزمون‌ها حاکی از برخورداری الگو از انسجام و یک‌پارچگی لازم می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: کنترل استراتژیک؛ لجستیک؛ مشارکت‌محوری؛ اعتمادمحوری؛ انسان‌محوری؛ تعهدمحوری؛ رابطه‌محوری.

مقدمه

تغییرات شرایط داخلی و خارجی سازمان، نیازمند آن است که به‌طور مستمر این دگرگونی‌ها ردیابی شوند و جهت استراتژیک سیستم، به‌نحو نقادانه‌ای در پرتو آن شرایط متغیر ارزیابی گردد تا تحقق به‌موقع اهداف استراتژیک را تضمین نماید.

بنابراین، اگر کنترل استراتژیک را فرایند تعیین، ارزیابی اهداف کلی و نیز طراحی و بازنگری استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی با توجه به عوامل محیطی جهت دستیابی به اهداف بدانیم، تاکنون بر چشم‌انداز، دکترین، طرح‌ها و برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت منابع انسانی در سازمان‌ها، کنترل استراتژیک انسان‌محور اعمال نگردیده است.

ضرورت کنترل استراتژیک از اجتناب‌ناپذیری تغییر در محیط بیرونی سازمان ناشی می‌گردد. این تغییرات در محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فن‌آوری سازمان وجود دارد و به‌علت پویایی محیط بیرونی سازمان، اجرای استراتژی‌های بر مبنای اهداف پیش‌بینی شده، از چالش‌های اساسی مدیریت سازمان می‌باشد (هاریسون، ۱۹۹۱).

ارزیابی و کنترل استراتژیک مهم است؛ زیرا سازمان با محیط پویا روبه‌رو است و در این محیط، اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به‌سرعت و به‌شدت تغییر می‌کنند. موفقیت امروز، نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید؛ زیرا با گذشت زمان، ارزیابی استراتژیک روزبه‌روز مشکل‌تر می‌شود (دیوید، ۱۳۸۰: ۵۴۵ و ۵۴۶).

نگرش‌های مختلفی به تئوری‌های مدیریت وجود دارد. مقوله‌ی کنترل، ناشی از نگرش

فرایندی به مدیریت و مقوله‌ی استراتژیک، ناظر بر سطح نگرش به مسایل مدیریتی است؛ بنابراین، کنترل استراتژیک؛ یعنی، کنترل در سطح مفهومی و ذهنی. کنترل در سطح مفهومی، تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه‌ی استراتژیک نمی‌باشد؛ بلکه شامل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد. عناصر سازمان، شامل: اهداف و استراتژی، فن‌آوری، ساختار، نیروی انسانی (لویت)، محیط، فرهنگ (ریچارد اسکات)، محصولات (ریچارد ال. دفت) و سایر عناصر است. پس می‌توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست کنترل استراتژیک محیط، فن‌آوری، ساختار، محصولات، فرهنگ و کنترل استراتژیک نیروی انسانی نیز از این دست می‌باشند (اعرابی، ۱۳۸۷). در این نوع کنترل، آن بخش از رفتار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که تأثیر بیش‌تری بر اثربخشی سازمان دارد. به عقیده‌ی اندیشمندان، رفتار در چرخه‌ی معینی متشکل از فرد، سازمان و تعامل میان فرد و سازمان نمود پیدا می‌کند. میلتن برگر (۱۹۹۷)، آن‌چه را که افراد انجام می‌دهند یا بیان می‌نمایند رفتار می‌نامد و آن‌را دارای ویژگی‌های: قابلیت و کنترل اندازه‌گیری، قابلیت مشاهده توسط دیگران، تأثیرگذار بر محیط فیزیکی و اجتماعی، پدیده‌ای قانونمند و آشکار یا پنهان می‌داند (مشبکی، ۱۳۷۷). ورنر و دسیمون (۲۰۰۶)، با برشماری عوامل اثرگذار بر رفتار در یک مدل با دو عامل بیرونی (مانند: شرایط اقتصادی، قوانین و مقررات، تغییرات فن‌آوری و نظیر آن) و درونی (شامل: انگیزش، نگرش، دانش، مهارت و توانایی)، نشان می‌دهند که نتایج آن، عملکرد وظیفه‌ای و رفتار فرد را در پی دارد (ورنر و دسیمون، ۲۰۰۶). هم‌چنین رفتار اثربخش در سازمان، از دیدگاه صاحب‌نظران چند بُعدی است. کینیکی و کریتنر (۱۳۸۴)، چهار معیار: کسب هدف، فرایندهای داخلی (تعهد، رضایت شغلی، وفاداری و اعتماد)، رضایت اعضای استراتژیک و تأمین منابع را به‌عنوان رفتار اثربخش برای سازمان تلقی کرده‌اند. برگر (۱۹۸۹)، ارتباط افراد در سازمان را به‌منظور کسب هدف تلقی می‌کند و کلرمن (۱۹۹۲)، معتقد است که افراد، ارتباطات خود را پایه‌ی اهداف خود پی‌ریزی می‌کنند (হারجی و همکاران، ۱۳۷۷).

مبانی نظری

۱. تعریف کنترل استراتژیک

کنترل استراتژیک به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت استراتژیک، مشتمل بر یک سلسله اقداماتی است که به منظور کمک به مدیران ارشد و در جهت هدایت صحیح استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این جا به تعریف کنترل استراتژیک از دیدگاه چند صاحب نظر می‌پردازیم:

هاروی^۱، کنترل استراتژیک را این گونه تعریف کرده است: «کنترل استراتژیک، امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مربوط می‌سازد». روش و بال^۲، کنترل استراتژیک را به عنوان یک سیستم گزارش‌گری طراحی شده جهت ارزیابی به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز تصمیمات استراتژیک به عنوان مدیری ارشد می‌پندارند. شری یوگ و اشتین من^۳، در تعریف کنترل استراتژیک گفته‌اند: «کنترل استراتژیک، عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان». پیرس و رابینسون^۴ نیز کنترل استراتژیک را، پی‌گیری مسیر استراتژی در حال اجرا، کشف مسایل از طریق تغییر در فرضیات بنیادی و ایجاد تعدیل‌های لازم دانسته‌اند. از نظر فیگنر^۵، کنترل استراتژیک عبارت است از: فرایندهای رسمی و غیررسمی که سازمان را در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و یک پارچگی استراتژیک آن یاری می‌بخشد.

از دید مدیران عالی سازمان، سیستم کنترل استراتژیک، سیستمی است که مدیران را در ارزیابی استراتژی‌های سازمان کمک کند و هنگامی که خللی ایجاد می‌شود، حوزه‌هایی را که نیاز به توجه بیش‌تری دارد، حمایت می‌کند.

1- Harvey

2- Roush & Ball

3- Scheryoyg & Steinmann

4- Pearce & Robinson

5- Fiegenger

کنترل استراتژیک، از نوع کنترل هدایت‌گر^۱ است و به‌شیوه‌ی حین عمل و قبل از عمل^۲ کاربرد دارد؛ به عبارت دیگر: کنترل‌های پیش از عمل و حین عمل، به‌عنوان سنگ بنایی برای کنترل استراتژیک تلقی می‌گردد (هریسون و کارون‌جان، ۱۳۸۲: ۲۵۰-۲۵۴). کنترل استراتژیک، کوششی است برای مشاهده‌ی فراسوی واقعیت‌های آشکاری که نمایانگر سلامت کوتاه‌مدت سازمانند. و لذا تلاشی است برای ارزیابی عوامل و روندهای بنیادی‌تر که ضامن موفقیت یک فعالیت بزرگ هستند (کوبین و همکاران، ۱۳۸۲: ۶۷). هدف جوهره‌ی کنترل‌های بازخور-آینده‌نگر پاسخ‌گویی به مسأله‌ی تأخیری است که در سیستم‌های بازخور، کنترل‌های بعد از وقوع وجود دارد و آن هم از طریق ردیابی داده‌ها و پیش‌بینی اثرات آن‌ها بر متغیرهای خروجی سیستم دنبال می‌شود (نیکوکار، ۱۳۷۴: ۲۵-۲۶).

۲. مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان

این مدل‌ها، بر عامل «تمرکز» - به‌عنوان نخستین محور مهم در فلسفه تئوری‌های مدیریت - تأکید می‌کنند. در مدیریت منابع انسانی، تمرکزگرایی به‌صورت کنترل فرایند عملیات کارکنان و تمرکززدایی به‌صورت کنترل بازده فعالیت کارکنان، تجلی می‌یابد. با این وصف، استراتژی‌های پیشنهادی در این مدل‌ها، بر روی طیفی قرار گرفته‌اند که دو سر آن، کنترل فرایند و کنترل بازده (محصول) است:

• **الگوهای استراتژیک مبتنی بر «کنترل فرایند»:** این استراتژی‌ها برای مشاغلی به‌کار می‌رود که فرایند تولید محصول یا ارائه‌ی خدمت، ساده، تکراری و دارای استانداردهای مشخصی است یا می‌توان برای آن‌ها استاندارد تعیین نمود. بنابراین، ارزیابی و کنترل آن توسط مدیر به‌سادگی انجام می‌گیرد و می‌توان کارکنان جدیدی را بدون نیاز چندان به آموزش، جای‌گزین کارکنان موجود کرد. به‌عنوان مثال، می‌توان به مشاغلی هم‌چون کارگران ساختمانی، کارگران ساده در خطوط تولید و کارمندان جزء اداری اشاره کرد.

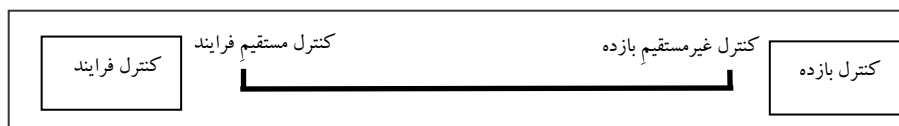
• **الگوی استراتژیک مبتنی بر «کنترل بازده»:** این استراتژی‌ها برای مشاغلی مورد

1- Steering Control

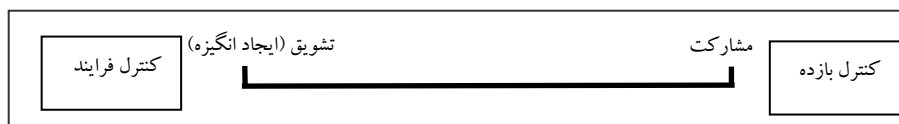
2- Pre - Action

استفاده قرار می‌گیرند که فرایند تولید محصول یا آرایه‌ی خدمت در آن‌ها پیچیده و مبهم است. به‌همین دلیل، نمی‌توان شرح وظایف دقیقی را برای کارکنان تدوین کرد و از آن‌جا که مدیریت قادر به کنترل فرایند نمی‌باشد، با تعیین شاخص‌های خروجی، به کنترل بازده (محصول) می‌پردازد. به‌عنوان مثال، مدیر یک سازمان نمی‌تواند استانداردهایی برای هر یک از اجزای روند تصمیم‌گیری و تحلیل توسط یک متخصص یا یک پزشک در طراحی یک سازه یا درمان یک بیمار تعیین کند؛ ولی می‌تواند با تعیین وظایف کلی و نیز استانداردهایی برای محصول ساخته شده یا بیمار درمان‌شده، بر نحوه‌ی عملکرد آن‌ها کنترل داشته باشد. استراتژی‌های پیشنهادی، توسط سه مدل تک‌بعدی مبتنی بر کنترل کارکنان، بر طیف کنترل بازده/ فرایند، معرفی شده‌اند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

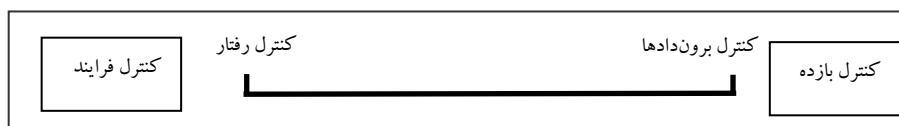
استراتژی‌های پیشنهادی مدل شولر و جکسون (۱۹۸۲)



استراتژی‌های پیشنهادی دایر و هولدر (۱۹۸۸)



استراتژی‌های پیشنهادی مدل اسنل (۱۹۹۲)

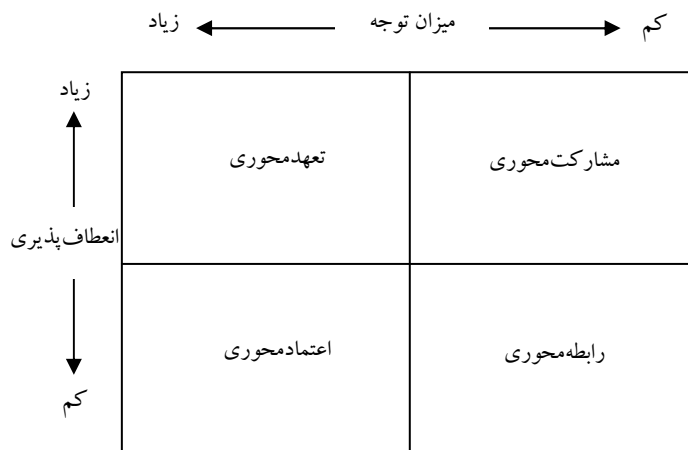


۳. الگوی یک‌پارچه‌ی کنترل استراتژیک انسان‌محور

امروزه، موضوع هم‌آهنگی به‌عنوان عامل هم‌افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت استراتژیک را نیز به خود اختصاص داده است. مدیریت سازمان‌های مختلف، در تدوین استراتژی‌های خود، ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند، اما آن‌چه که مدیران همه‌ی سازمان‌ها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هم‌آهنگ است که بتواند به تحقق اهداف گوناگون منجر شود. این هم‌آهنگی در تدوین استراتژی‌های سازمان، از طریق اجرای الگوهای بخردانه و فزاینده تا حدودی حاصل می‌گردد؛ اما نگرش نقاط مرجع استراتژیک^۱ به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای الگوهای بخردانه و فزاینده، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند؛ به‌طوری‌که کلیه‌ی گروه‌های ذی‌نفع، مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. نقاط مرجع استراتژیک، هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). در واقع، نقطه‌ی مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴). سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هم‌آهنگی استراتژیک یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌نماید (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر: نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هم‌آهنگی هستند و اگر همه‌ی عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هم‌آهنگ نمایند، یک هم‌آهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۵).

الگوی کنترل استراتژیک انسان‌محور، براساس دو نقطه‌ی مرجع استراتژیک (۱- میزان توجه ۲- انعطاف‌پذیری)، چهارگونه استراتژی کنترل به شرح نمودار (۱) به دست می‌دهد که از انسجام، یک‌پارچگی و هم‌آهنگی لازم برخوردار است.

1- Strategic Reference Points (SRP)



نمودار ۱- الگوی کنترل استراتژیک انسان محور

• **تعهدمحوری:** هریسون (۲۰۰۰)، تعهد را به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد سازمانی، این گونه بیان کرده است: «تعهد افراد نسبت به شغل و سازمان، با توجه به رفتار و ارزش‌شان، در فهم اهداف آرمانی ضروری است و باید شامل ارزش‌ها و رفتارشان باشد». به اعتقاد کامرون (۱۹۸۶) و کینیکی و کریتنر (۱۳۸۴) چهار معیار اثربخشی فرد در سازمان عبارتند از: کسب هدف، تأمین منابع ورودی، فرایندهای داخلی (مانند: تعهد و رضایت شغلی و وفاداری) و رضایت‌مندی اعضای استراتژیک. های (۲۰۰۲) و سوارت و همکاران (۲۰۰۵) نیز تعهد در توسعه منابع انسانی را به عنوان عنصر مهمی در ارتباط کارکنان به حساب می‌آورند. از دیدگاه جعفری (۱۳۷۳) تعهد، التزام به انجام عمل یا ترک آن، اعم از کارهای فکری و عضلانی است. دراکر (۱۹۹۱) بیان می‌دارد راه تعهدسازی و متعهد کردن کارکنان، فراهم کردن دلایل و عقلایی کردن آن برای هدف و چگونگی دسترسی به منفعت نهایی کارمند است. هم‌چنین والتون (۱۹۸۵) با تأکید بر تعهد و منافع دوجانبه (کارمند و سازمان)، مفهوم مدیریت منابع انسانی را توسعه بخشید.

اعرابی (۱۳۸۵) تعهد را یکی از دست‌آوردهای منابع انسانی قلمداد می‌کند و سیسن (۱۹۹۰)

تعهد و خلاقیت کارکنان را مهم شمرده و مدیریت منابع انسانی را تعهدمحور می‌داند. از نظر طوسی (۱۳۷۲) تعهد کاری، پیوند روانی فرد نسبت به کار است. به زعم لی و همکاران (۱۹۹۲) کسی که تعهد سازمانی بالایی دارد، غیبت‌های کم‌تری دارد و آمادگی او برای فداکاری بیش‌تر است.

می‌یر و آلن (۱۹۹۱) اذعان می‌کنند که توجه افراد نسبت به کار خودشان و سازمان، ناشی از تعهد سازمانی و بیانگر درجه‌ی تمایل فرد به سازمان خود است. بالاخره از دیدگاه هاکت، بایسیو و هاوس دورف (۱۹۹۴) نگرش یک فرد به سازمان و درجه‌ی سازش و اراده‌ی او برای ماندن در آن سازمان، به میزان تعهد او وابسته است.

• **رابطه محوری:** ارتباط، واژه‌ای است با معانی مختلف که در شرایط و موقعیت‌های متفاوتی از آن بهره‌برداری می‌شود. در میان برداشت‌های مختلفی که از ارتباط صورت می‌گیرد، دیدگاه مدیریتی و سازمانی این عبارت، بیش‌تر معطوف به روابط سازمانی به‌شکل ارتباطات میان‌فردی، گروهی و سازمانی است که از طریق آن نسبت به انتقال پیام‌های کلامی یا غیرکلامی و احساسات و نظرات، ارسال، دریافت و ادراک می‌شود. این گونه ارتباطات، به‌صورت تعریف‌شده از طریق مدل‌هایی که عموماً در مباحث اجتماعی و مدیریتی طرح می‌گردد، اجزای دقیق فرایند ارتباطی مورد ملاحظه قرار گرفته و تلاش صاحب‌نظران در تبیین چگونگی ارتباط مؤثر در موقعیت‌ها و اقتضائات گوناگون است. ارتباطات، فرایندی است که آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته از طریق آن احساسات و نظرات، به‌شکل پیام‌هایی کلامی یا غیرکلامی بیان گردیده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند (مهدوی، ۱۳۸۶).

خواجه نصیرالدین طوسی بیان می‌دارد: کمال فرد در گرو ارتباط با هم‌نوعان خویش است (آذربایجانی، ۱۳۸۲). از دیدگاه رایت (۱۹۸۴): پیوندجویی و تعامل با دیگران احتمال بقا را افزایش داده است.

بارون و بایرن (۱۹۹۷): افرادی که با هم توافق دارند دوست می‌شوند. به اعتقاد لویی پاستور می‌گوید: شانس برای یک فکر آماده پیش می‌آید و قسمتی از این آمادگی همان ایجاد شبکه‌ای از روابط است (بیکر، ۱۳۸۲). از منظر دفت (۱۹۹۷) سازمان، به‌مثابه‌ی سیستم اجتماعی پویا، ضرورت ارتباط با دیگران را ایجاب می‌کند (رستگار، ۱۳۸۵).

ارتباط رسمی، در قالب ساختاری سازمانی (رایینز، ۱۹۸۷) با خطوط نمودار سازمانی (باوی، ۱۹۹۹) مطابقت دارد. روابط و مناسبات غیررسمی، به تشکیل گروه‌های غیررسمی در ورای ویژگی‌های رسمی منجر می‌شود (هومنز، ۱۹۵۰؛ ماهر، ۱۳۷۵).

رابطه‌ی میان اهداف سازمانی و شخصی نیز همیشه به‌سادگی قابل تشخیص نیست و لازم نیست که اهداف شخصی همیشه همانند یا مشابه اهداف سازمانی باشند؛ بلکه ممکن است فرد تنها نحوه‌ی تحقق هدف سازمانی را درک کند تا آن وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف شخصی وی باشد (فرهنگی، صفرزاده و خادمی، ۱۳۸۶).

ووفورد و همکارانش (۱۹۸۸)، معتقدند که به‌طور کلی، شش سبک و شیوه‌ی ارتباطی در چارچوب سازمانی قابل بررسی است:

الف- سبک کنترل: این سبک، به‌طور کلی یک‌طرفه (از بالا به پایین) است و به دنبال اطاعت و پیروی محض زیردستان از مدیران خود می‌باشد.

ب- سبک برابری: این سبک ارتباطی، دو طرفه است و در آن، فرستنده و گیرنده‌ی پیام - هر دو - از یک‌دیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند.

ج- سبک ساختاری: در این سبک، تأکید بر اهداف، استانداردها، جدول‌ها، برنامه‌ها و رویه‌هایی است که باید به مرحله‌ی اجرا برسند.

د- سبک پویا: هدف اصلی در این سبک ارتباطی، مواجهه‌ی سریع و بی‌وقفه با مسایل، به‌نوعی کاملاً عمل‌گرا و پراگماتیک می‌باشد.

ه- سبک تفویضی: تمایل مدیر به جلب حمایت و کمک از جانب افراد دیگر و تأکید بر خودکنترلی از ویژگی‌های اصلی این کتاب سبک به‌شمار می‌رود.

و- سبک اجتناب: در حقیقت کسانی که این سبک ارتباطی را برمی‌گزینند، از تعامل با دیگران گریزان هستند و تمایلی به برقراری ارتباط ندارند.

• اعتماد محوری: گولمن، اجزای آگاهی عاطفی را این‌گونه برمی‌شمارد: «مدیریت خود»

شامل: کنترل خود، قابل اعتماد بودن، درستکاری، خلاقیت، قابلیت سازگاری با تغییرات و میل زیاد به موفق‌شدن، «خودآگاهی» شامل: اعتماد به نفس، ارزیابی واقع‌بینانه‌ی خود، «آگاهی از عواطف خود»، «آگاهی اجتماعی» شامل: هم‌دردی و تخصص در ایجاد و حفظ استعدادها،

«آگاهی سازمانی» شامل: حساسیت بین‌فرهنگی، احترام به تنوع و تفاوت‌ها و خدمت‌رسانی به مشتریان و کارفرمایان و «مهارت‌های اجتماعی» که پنج شایستگی همراه با این مهارت عبارتند از: رهبری، کارآیی در هدایت تغییر، مدیریت تعارض، ارتباطات/نفوذ و تخصص در ایجاد و هدایت گروه‌ها می‌باشد (اعرابی، ۱۳۸۵).

اعتمادمحوری در سازمان، موجب افزایش خودکنترلی و مسئولیت‌پذیری می‌شود. خودکنترلی، حالتی است که فرد را از درون به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آن‌که عامل خارجی او را تحت نظارت داشته باشد (الوانی، ۱۳۸۲)؛ به عبارت دیگر: خودکنترلی، مراقبتی درونی است که براساس آن وظایف محول‌شده انجام و رفتارهای ناهنجار و غیرقانونی ترک می‌گردد.

در مقایسه‌ای که کانتر^۱ (۱۹۹۹) بین یادگیری در مدیریت منابع انسانی ژاپنی با غربی داشته است بیان می‌کند که یکی از عوامل معناداری که در تولیدات تویوتا مورد توجه است، مسئولیت‌پذیری و کنترل فردی^۲ کارکنان است؛ درحالی‌که کارگر خط تولید در غرب، چرخ‌دنده‌ای از یک ماشین بزرگ است (سوارت و دیگران، ۲۰۰۵).

بنابراین، خودکنترلی، فرایندی است که طبق آن، افراد بدون اجبار و تهدید و تطمیع، به وظایف سازمانی خود تعهد نشان می‌دهند و از بیش‌ترین توان‌شان در جهت پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌کنند. موضوع خودکنترلی، از مفاهیمی است که در رفتار سازمانی هم به آن توجه خاصی شده است. باندورا^۳ در نظریه‌ی یادگیری اجتماعی، به نقش خودکنترلی در فرایند معرفت‌پذیری اذعان می‌کند و معتقد است تا آن‌جا که آدمی بتواند محیط و فرایندهای شناختی خود را اداره کند، رفتار خود را نیز می‌تواند کنترل کند و این خودکنترلی به یادگیری فرد منجر می‌شود (زارع، ۱۳۸۴).

• **مشارکت‌محوری:** مشارکت‌محوری بر این منطق استوار است که افراد در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند، در کارهای خود از آزادی عمل بیش‌تری برخوردار باشند و بر زندگی کاری خود، کنترل‌هایی اعمال نمایند.

1- Kanter

2- Individual Control

3- Bandura

اگر شرایط فردی و سازمانی لازم وجود داشته باشد، مشارکت محوری موجب افزایش بهره‌وری، خلاقیت، و نوآوری و کیفیت کاری خواهد شد (مک لگان و نل، ۱۳۷۷). مشارکت‌کننده در گروه، مسئولیت‌های مختلفی در قبال خود و گروه خود دارد؛ او، معمولاً وظایف محوله را انجام می‌دهد و برای حفظ و بقای گروه و ارتباطات گروهی تلاش می‌کند (برکو و ولوین، ۱۳۸۴).

مشارکت، حداقل در پنج سطح عمده رخ می‌دهد که از کنش مقرر شده (اطلاعات مقررات و تبعیت از روال‌ها) تا تأثیرگذاری یا تعریف مأموریت، ارزش‌ها و راهبردهای کار در نوسان است. در سطح نخست، کارکنان از روال‌ها تبعیت می‌کنند؛ یعنی، به همان شکلی که به آنان گفته شده، عمل می‌کنند. در سطح دوم، کارکنان از طریق تأثیرگذاری بر چگونگی انجام کاری که بخشی از شغل بی‌واسطه‌ی آنان است مشارکت می‌کنند. در سطح سوم، کارکنان از طریق تعیین آنچه خود یا گروه‌های‌شان انجام خواهند داد، مشارکت می‌کنند. در سطح چهارم، کارکنان از طریق فرارفتن از مرزهای شغلی خود یا گروه‌شان به منظور تأثیر بر فرایندها و ساختارهای پیرامون و ماورای خود مشارکت می‌کنند. در سطح پنجم، کارکنان از طریق شکل دادن یا تأثیرگذاری بر بیشتر تصورات بنیادی - که سازمان‌شان را رهبری می‌کند - مشارکت می‌کنند. فعالیت‌های این سطح، به تعیین ارزش‌ها، اهداف، راهبردها و چارچوب‌هایی کمک می‌کند که تشخیص می‌دهند سازمان چیست و چه خواهد بود (مک لگافیر و نل، ۱۳۷۷). انگیزه‌ی اصلی مشارکت، این است که اهداف سازمانی و شخصی، به واسطه‌ی عملکرد جداگانه‌ی افراد به آسانی قابل حصول نیستند؛ اما می‌توان به وسیله‌ی عملکرد گروهی، به آن‌ها جامه‌ی عمل پوشانید (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۶).

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

رابطه‌ی استراتژی‌ها و مؤلفه‌های کنترل انسان‌محور

الف) زمان صلح

جدول (۱)، با عنوان «نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان صلح»، نشان می‌دهد که تمامی گویه‌ها، با بار عاملی بالا و آماره‌ی t قابل قبولی مؤلفه‌های مورد نظر را می‌سنجد.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه های استراتژی های کنترل انسان محور در زمان صلح

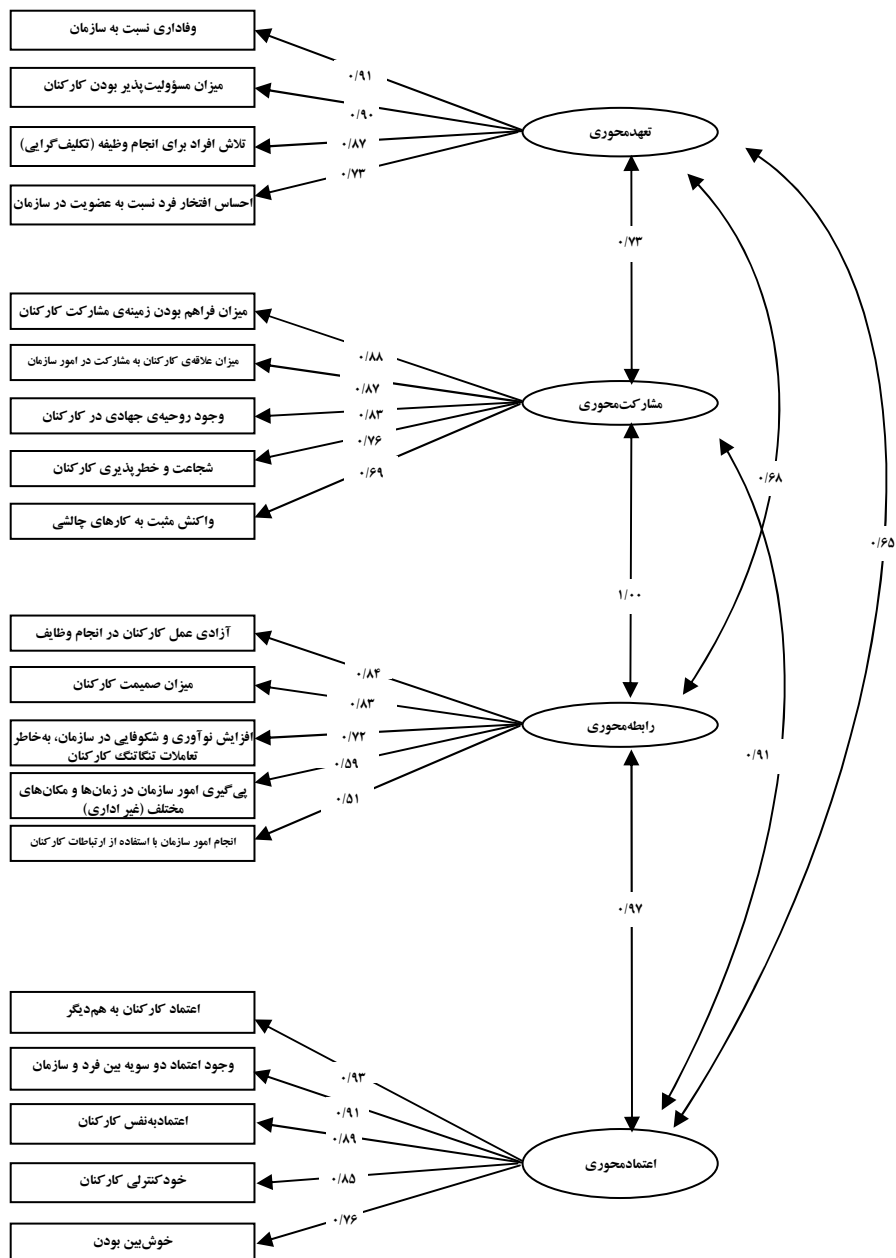
سطح معناداری	آماره t	بار عاملی	مؤلفه	استراتژی کنترل
۰/۰۰۰	۱۳/۲۲	۰/۸۷	تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف گرایی)	تعهدمحوری
۰/۰۰۰	۱۴/۱۳	۰/۹۱	وفاداری نسبت به سازمان	
۰/۰۰۰	۱۰/۰۹	۰/۷۳	احساس افتخار فرد نسبت به عضویت در سازمان	
۰/۰۰۰	۱۴/۰۲	۰/۹۰	میزان مسئولیت پذیر بودن کارکنان	
۰/۰۰۰	۱۰/۷۷	۰/۷۶	شجاعت و خطرپذیری کارکنان	مشارکت محوری
۰/۰۰۰	۱۳/۶۵	۰/۸۸	میزان فراهم بودن زمینه مشارکت کارکنان	
۰/۰۰۰	۱۳/۲۹	۰/۸۷	میزان علاقه کارکنان به مشارکت در امور اداری سازمان	
۰/۰۰۰	۱۲/۳۵	۰/۸۳	وجود روحیه جهادی در کارکنان	
۰/۰۰۰	۹/۴۹	۰/۶۹	واکنش مثبت به کارهای چالشی	رابطه محوری
۰/۰۰۰	۱۲/۶۳	۰/۸۴	آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف	
۰/۰۰۰	۱۲/۳۷	۰/۸۳	میزان صمیمیت کارکنان	
۰/۰۰۰	۶/۷۴	۰/۵۱	انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان	
۰/۰۰۰	۷/۹۵	۰/۵۹	پی گیری امور سازمان در زمان ها و مکان های مختلف	اعتماد محوری
۰/۰۰۰	۱۰/۲۰	۰/۷۲	افزایش نوآوری در سازمان، در نتیجه تعاملات تنگاتنگ کارکنان	
۰/۰۰۰	۱۴/۴	۰/۹۱	وجود اعتماد دو سویه بین فرد و سازمان	
۰/۰۰۰	۱۲/۸۲	۰/۸۵	خودکنترلی کارکنان	
۰/۰۰۰	۱۳/۸۰	۰/۸۹	اعتماد به نفس کارکنان	
۰/۰۰۰	۱۴/۹۱	۰/۹۳	اعتماد کارکنان به هم دیگر	
۰/۰۰۰	۱۰/۷۷	۰/۷۶	خوش بین بودن	

نمودار (۲)، خلاصه‌ی «نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل استراتژیک انسان محور در زمان صلح» را به ترتیب شدت ارتباط آن‌ها نشان می‌دهد و بیانگر این واقعیت است که گویه‌های «وفاداری نسبت به سازمان» با بار عاملی ۹۱ درصد، «میزان فراهم بودن زمینه‌ی مشارکت کارکنان» با بار عاملی ۸۸ درصد، «آزادی عمل کارکنان» با بار عاملی ۸۴ درصد و «اعتماد کارکنان به هم‌دیگر» با بار عاملی ۹۳ درصد، بالاترین ارتباط را با استراتژی مربوطه و مؤلفه‌های «احساس افتخار فرد نسبت به عضویت در سازمان» با بار عاملی ۷۳ درصد، «واکنش مثبت به کارهای چالشی» با بار عاملی ۶۹ درصد، «انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان» با بار عاملی ۵۱ درصد و «خوش‌بین بودن کارکنان» با بار عاملی ۷۶ درصد پایین‌ترین ارتباط را با استراتژی مورد نظر دارا می‌باشند. هم‌چنین، این نمودار، شدت ارتباط هر یک از استراتژی‌ها را با یکدیگر نشان می‌دهد. به‌طوری‌که استراتژی‌های «رابطه محوری» و «اعتمادمحوری» با بار عاملی ۱۰۰ درصد، بیش‌ترین ارتباط و استراتژی‌های «تعهدمحوری» و «اعتمادمحوری» با بار عاملی ۶۵ درصد پایین‌ترین ارتباط را با هم‌دیگر دارند.

ب) زمان جنگ

جدول (۲) «نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان جنگ» نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌ها با بار عاملی و آماره‌ی t قابل قبول، استراتژی‌های مورد نظر را می‌سنجند.

نمودار (۳) خلاصه‌ی «نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل استراتژیک انسان‌محور» در زمان جنگ را به ترتیب شدت ارتباط مؤلفه‌ها و استراتژی مربوطه نشان می‌دهد و بیانگر این واقعیت است که مؤلفه‌های «میزان مسئولیت‌پذیر بودن کارکنان» با بار عاملی ۸۴ درصد، «شجاعت و خطرپذیر بودن کارکنان» و «وجود روحیه جهادی در کارکنان» هر کدام با بار عاملی ۹۴ درصد، «انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان» با بار عاملی ۸۳ درصد و «وجود اعتماد دو سویه بین فرد و سازمان» و مؤلفه‌ی «خودکنترلی کارکنان» هر کدام با بار عاملی ۸۵ درصد، بالاترین ارتباط و مؤلفه‌های «تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف‌گرایی)» با بار عاملی ۴۴ درصد، «واکنش مثبت به کارهای چالشی» با بار عاملی ۶۶

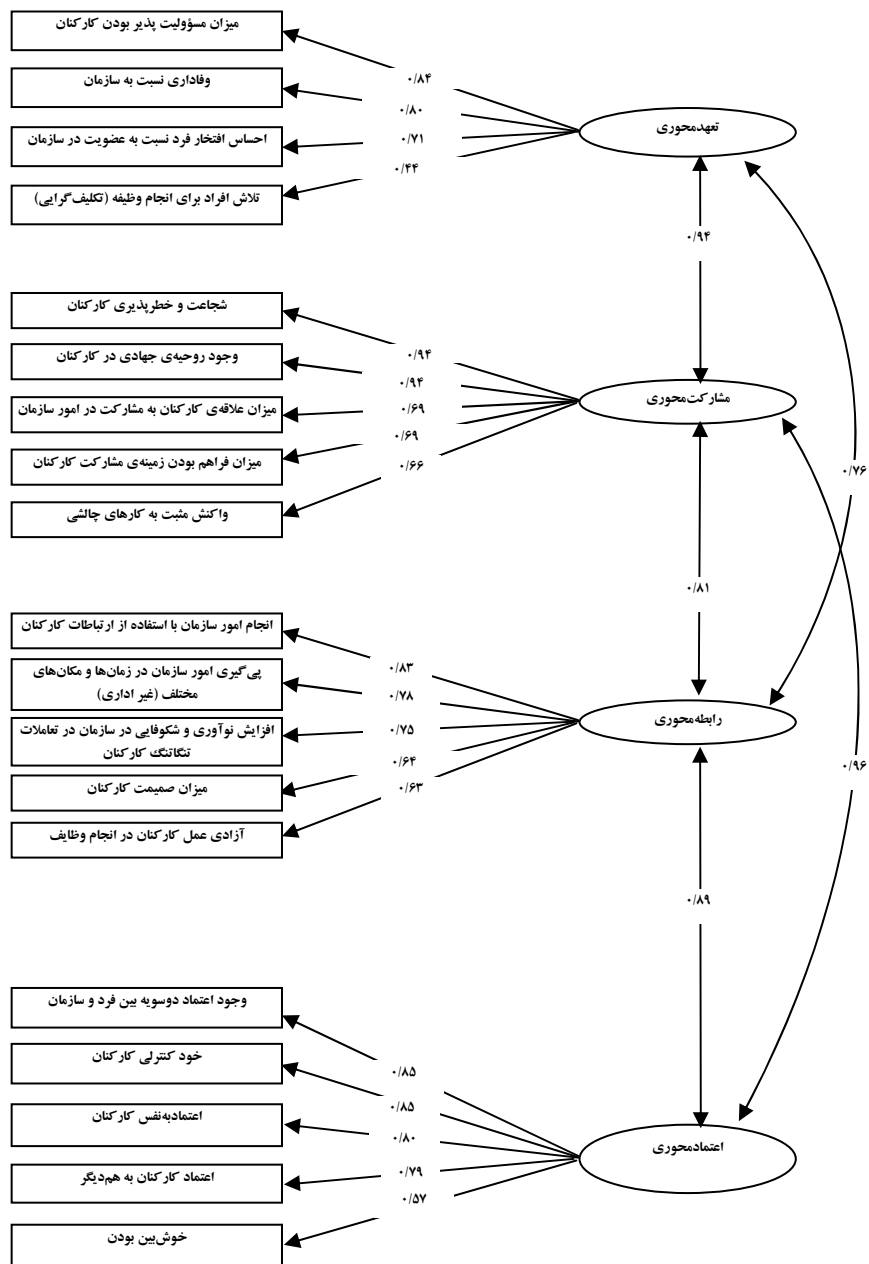


نمودار ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان صلح

درصد، «آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف» با بار عاملی ۶۳ درصد و «خوش‌بین بودن کارکنان» با بار عاملی ۵۷ درصد، پایین‌ترین ارتباط را با استراتژی‌های مورد نظر دارا می‌باشند. هم‌چنین، این نمودار شدت ارتباط هر یک از استراتژی‌ها را با یک‌دیگر نشان می‌دهد به‌طوری‌که استراتژی‌های «مشارکت‌محوری» و «اعتماد‌محوری» با بار عاملی ۹۶ درصد، بالاترین ارتباط و استراتژی‌های «مشارکت‌محوری» و «رابطه‌محوری» با بار عاملی ۸۱ درصد، پایین‌ترین ارتباط را با یک‌دیگر دارا می‌باشند.

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان جنگ

استراتژی کنترل	مؤلفه	بار عاملی	آماره‌ی T	سطح معناداری
تعهد‌محوری	تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف‌گرایی)	۰/۴۴	۵/۱۱	۰/۰۰۰
	وفاداری نسبت به سازمان	۰/۸۰	۱۰/۶۴	۰/۰۰۰
	احساس افتخار فرد نسبت به عضویت در سازمان	۰/۷۱	۹/۴۱	۰/۰۰۰
	میزان مسئولیت‌پذیر بودن کارکنان	۰/۸۴	۱۱/۴۳	۰/۰۰۰
مشارکت‌محوری	شجاعت و خطرپذیر بودن کارکنان	۰/۹۴	۱۳/۹۱	۰/۰۰۰
	میزان فراهم بودن زمینه‌ی مشارکت کارکنان	۰/۶۹	۸/۸۹	۰/۰۰۰
	میزان علاقه‌ی کارکنان به مشارکت در امور اداری سازمان	۰/۶۹	۸/۸۰	۰/۰۰۰
	وجود روحیه جهادی در کارکنان	۰/۹۴	۱۳/۸۷	۰/۰۰۰
	واکنش مثبت به کارهای چالشی	۰/۶۶	۸/۴۵	۰/۰۰۰
رابطه‌محوری	آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف	۰/۶۳	۷/۶۵	۰/۰۰۰
	میزان صمیمیت کارکنان	۰/۶۴	۷/۸۱	۰/۰۰۰
	انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان	۰/۸۳	۱۱/۰۳	۰/۰۰۰
	پی‌گیری امور سازمان در زمان‌ها و مکان‌های مختلف	۰/۷۸	۱۰/۰۵	۰/۰۰۰
	افزایش نوآوری در سازمان در نتیجه‌ی تعاملات تنگاتنگ کارکنان	۰/۷۵	۹/۶۳	۰/۰۰۰
اعتماد‌محوری	وجود اعتماد دوسویه بین فرد و سازمان	۰/۸۵	۱۱/۷۹	۰/۰۰۰
	خودکنترلی کارکنان	۰/۸۵	۱۱/۸۲	۰/۰۰۰
	اعتماد به نفس کارکنان	۰/۸۰	۱۰/۸۲	۰/۰۰۰
	اعتماد کارکنان به هم‌دیگر	۰/۷۹	۱۰/۵۶	۰/۰۰۰
	خوش‌بین بودن	۰/۵۷	۶/۹۹	۰/۰۰۰



نمودار ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان جنگ

سنجش پایایی (ضریب سازگاری درونی سؤالات)

برای محاسبه‌ی قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری، از روش آلفای کرونباخ برای دو وضعیت صلح و جنگ استفاده شده است که نتایج آن در جدول مربوطه آمده است. نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که هر یک از استراتژی‌های کنترل‌های در زمان جنگ و صلح از آلفای قابل قبولی برخوردار می‌باشند.

جدول ۳- میزان پایایی ابزار سنجش پرسش‌نامه‌ی تحقیق

α کرونباخ کل	استراتژی‌های کنترل	تعداد مؤلفه‌ها	α کرونباخ
α=۰/۹۳ کرونباخ (زمان جنگ)	- تعهدمحوری	۴	۰/۷۳
	- مشارکت‌محوری	۵	۰/۸۰
	- رابطه‌محوری	۵	۰/۷۹
	- اعتمادمحوری	۵	۰/۸۲
α=۰/۹۳ کرونباخ (زمان صلح)	- تعهدمحوری	۴	۰/۷۳
	- مشارکت‌محوری	۵	۰/۸۰
	- رابطه‌محوری	۵	۰/۷۹
	- اعتمادمحوری	۵	۰/۸۲

اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های کنترل انسان‌محور

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر الگوی کنترل استراتژیک انسان‌محور به تفکیک استراتژی‌های کنترل برای دو وضعیت صلح و جنگ از آزمون‌های فریدمن استفاده شد، که نتایج آن در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴- نتایج آزمون رتبه بندی و اولویت بندی استراتژی های انسان محور در زمان صلح و جنگ

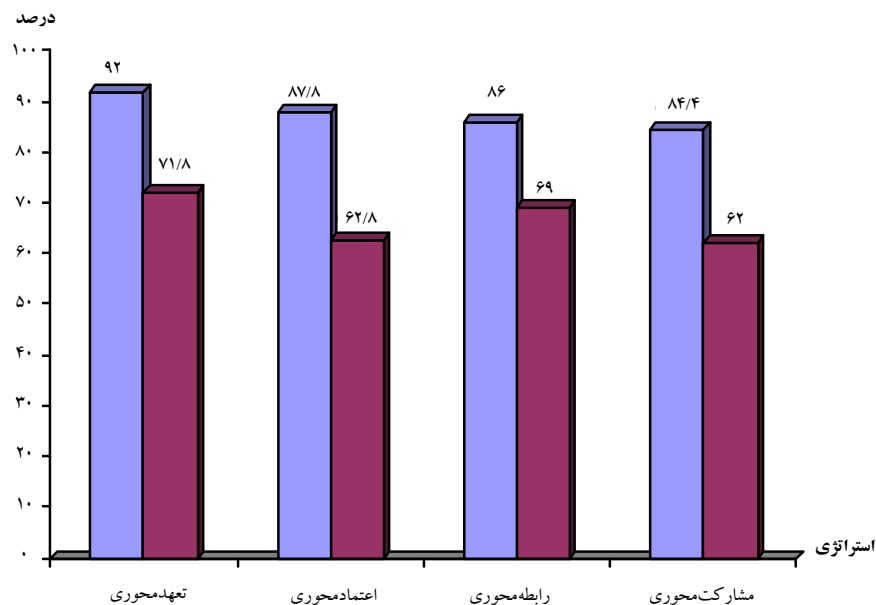
اولویت	درصد	رتبه ی میانگین	میانگین	استراتژی های کنترل	زمان
۱	۷۱/۸	۷/۸۸	۳/۵۹	- تعهدمحوری	صلح
۳	۶۲/۶	۵/۳۹	۳/۱۳	- مشارکت محوری	
۲	۶۹	۷/۲۴	۳/۴۵	- اعتمادمحوری	
۴	۶۲	۵/۱۸	۳/۱	- رابطه محوری	
۱	۹۲	۱۲/۱۵	۴/۶	- تعهدمحوری	جنگ
۲	۸۴/۴	۱۱/۱۹	۴/۴۲	- مشارکت محوری	
۳	۸۷/۸	۱۱/۱۱	۴/۳۹	- اعتمادمحوری	
۴	۸۶	۱۰/۴۸	۴/۳	- رابطه محوری	

جدول (۴) رتبه ی میانگین و اولویت هر یک از استراتژی های کنترل انسان محور را در زمان صلح و جنگ نشان می دهد و بیانگر این است که در زمان صلح، «تعهدمحوری» با رتبه ی میانگین ۷/۸۸ بالاترین رتبه و در اولویت اول قرار دارد و «رابطه محوری» با رتبه ی میانگین ۵/۱۸، پایین ترین رتبه و در اولویت چهارم قرار دارد و هم چنین در زمان جنگ، مؤلفه ی «تعهدمحوری» با رتبه ی میانگین ۱۲/۱۵ در اولویت اول قرار دارد و مؤلفه ی «رابطه محوری» با رتبه ی میانگین ۱۰/۴۸ در اولویت چهارم قرار دارد. نمودار (۴)، مقایسه ی نتایج اولویت بندی استراتژی های کنترل انسان محور را در دو وضعیت صلح و جنگ نشان می دهد. این نمودار، بیانگر تفاوت اولویت بندی استراتژی های زمان صلح و جنگ و هم چنین اختلاف معنادار هر استراتژی در این دو وضعیت می باشد. براساس نتایج این نمودار، می توان استراتژی ها را به دو دسته ی زیر تقسیم کرد:

۱- استراتژی هایی که در زمان صلح از اولویت بالایی برخوردارند.

۲- استراتژی هایی که در زمان جنگ از اولویت بالایی برخوردارند.

هم چنین، نتایج نشان می دهد که در زمان جنگ، میانگین هر یک از استراتژی ها، بالاتر از زمان صلح می باشد که این بیانگر نقش کلیدی نیروی انسانی در زمان جنگ می باشد.



نمودار ۴- اولویت‌بندی استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان صلح و جنگ

نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای تفاوت‌سنجی بین استراتژی‌های کنترل انسان‌محور در زمان صلح و جنگ از آزمون تی زوجی استفاده شد. نتایج آزمون نشان می‌دهد که:

بین کنترل استراتژیک انسان‌محور در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود ندارد

$$H_0: M_1=M_2$$

بین کنترل استراتژیک انسان‌محور در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود دارد

$$H_1: M_1 \neq M_2$$

با توجه به سطح معناداری جدول (۵) (۰/۰۰۰) که کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه H_0 رد می‌شود، به این معنی که بین کنترل استراتژیک انسان‌محور در زمان صلح و جنگ، تفاوت معناداری وجود دارد. چون میانگین کنترل استراتژیک انسان‌محور زمان جنگ بالاتر از زمان صلح می‌باشد. بنابراین، در زمان جنگ تمرکز بیش‌تری بر این نوع کنترل اعمال می‌شود.

جدول ۵- آزمون تی زوجی، برای تفاوت سنجی کنترل استراتژیک انسان محور در زمان صلح و جنگ

سطح معناداری	درجی آزادی	T آماری	تفاوت زوجی				انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	میانگین	زمان	
			سطح اطمینان ۹۵٪		انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار						میانگین
			بالا	پایین								
۰/۰۰۰	۱۴۹	۱۲/۷۶	۳/۸۴	۲/۸۱	۰/۲۶۱	۳/۱۹	۳/۳۳	۲۰۸	۲/۵۴	۱۷/۷۲	جنگ	
								۲۷۰	۳/۳۰	۱۴/۳۸	صلح	

جدول ۶- آزمون تی زوجی، برای تفاوت سنجی تعهدمحوری در زمان صلح و جنگ

سطح معناداری	درجه‌ی آزادی	آماره‌ی T	تفاوت زوجی				انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	میانگین	زمان	
			سطح		انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار						میانگین
			اطمینان ۹۵٪									
			بالا	پایین								
۰/۰۰۰	۱۴۹	۸/۳۷	۲/۵۱	۱/۵۵	۰/۲۴۲	۲/۹۷	۲/۰۳	۰/۲۰۳	۲/۴۹	۱۵۰	۱۷/۹۳	جنگ
								۰/۲۵۶	۳/۱۴	۱۵۰	۱۵/۰۶	صلح

بین مؤلفه‌ی تعهدمحوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود ندارد $H_0: M_1=M_2$

بین مؤلفه‌ی تعهدمحوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود دارد $H_1: M_1 \neq M_2$

با توجه به سطح معناداری جدول (۶) (۰/۰۰۰) که کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد، فرضیه H_0

رد می شود، به این معنی که بین مؤلفه‌ی «تعهدمحوری» در زمان صلح و جنگ تفاوت معناداری

وجود دارد. چون میانگین مؤلفه‌ی تعهدمحوری در زمان جنگ بالاتر از زمان صلح می باشد،

بنابراین، در زمان جنگ، به عنوان مؤلفه‌ی کنترلی، تمرکز بیش تری بر تعهدمحوری می شود.

جدول ۷- آزمون تی زوجی برای تفاوت‌سنجی مشارکت‌محوری در زمان صلح و جنگ

سطح معناداری	درجی آزادی	آماره‌ی T	تفاوت زوجی				انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	میانگین	زمان	
			سطح اطمینان ۹۵٪		انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار						میانگین
			بالا	پایین								
۰/۰۰۰	۱۴۹	۱۰/۹۸	۴/۴۲	۳/۰۷	۰/۳۴۱	۴/۱۷	۳/۷۴	۰/۲۵۶	۳/۱۴	۱۵۰	جنگ	
								۰/۳۱۸	۳/۹۰	۱۵۰	صلح	

بین مؤلفه‌ی مشارکت‌محوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود ندارد $H_0: M_1=M_2$

بین مؤلفه‌ی مشارکت‌محوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود دارد $H_1: M_1 \neq M_2$

با توجه به سطح معناداری جدول (۷) (۰/۰۰۰) که کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه‌ی H_0 رد می‌شود، به‌این معنی که بین مؤلفه‌ی «مشارکت‌محوری» در زمان صلح و جنگ، تفاوت معناداری وجود دارد. چون میانگین مؤلفه‌ی مشارکت‌محوری در زمان جنگ بالاتر از زمان صلح می‌باشد، بنابراین، در زمان جنگ، به‌عنوان مؤلفه‌ی کنترلی، تمرکز بیش‌تری بر مشارکت‌محوری می‌شود.

جدول ۸- آزمون تی زوجی برای تفاوت‌سنجی رابطه‌ی محوری در زمان صلح و جنگ

سطح معناداری	درجی آزادی	آماره‌ی T	تفاوت زوجی				انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	میانگین	زمان	
			سطح		انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار						میانگین
			اطمینان ۹۵٪									
			بالا	پایین								
۰/۰۰۰	۱۴۹	۱۲/۲۸	۴/۴۹	۳/۲۵	۰/۳۱۵	۳/۸۶	۳/۸۷	۰/۲۳۸	۲/۹۲	۱۵۰	۲۱/۱۲	جنگ
								۰/۲۸۶	۳/۵۱	۱۵۰	۱۷/۲۵	صلح

بین مؤلفه‌ی رابطه محوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود ندارد $H_0: M_1=M_2$

بین مؤلفه‌ی رابطه محوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود دارد $H_1: M_1 \neq M_2$

با توجه به سطح معناداری جدول (۸) (۰/۰۰۰) که کوچک تر از ۰/۰۵ می باشد، فرضیه‌ی H_0 رد می شود، به این معنی که بین مؤلفه «رابطه محوری» در زمان صلح و جنگ تفاوت معناداری وجود دارد. چون میانگین مؤلفه رابطه محوری در زمان جنگ بالاتر از زمان صلح می باشد. بنابراین، در زمان جنگ به عنوان مؤلفه‌ی کنترلی تمرکز بیش تری بر رابطه محوری می شود.

جدول ۹- آزمون تی زوجی، برای تفاوت سنجی اعتماد محوری در زمان صلح و جنگ

سطح معناداری	درجہ‌ی آزادی	آماره‌ی T	تفاوت زوجی					انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	میانگین	زمان
			سطح اطمینان ۹۵٪		انحراف استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین					
			بالا	پایین								
۰/۰۰۰	۱۴۹	۳/۹۰	۳/۶۹	۲/۳۵	۰/۳۳۹	۴/۱۶	۳/۰۲	۰/۲۲۹	۲/۸۱	۱۵۰	۲۱/۱۹	جنگ
								۰/۳۳۰	۴/۰۴	۱۵۰	۱۸/۱۶	صلح

بین مؤلفه‌ی اعتماد محوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود ندارد $H_0: M_1=M_2$

بین مؤلفه‌ی اعتماد محوری در زمان صلح و جنگ تفاوت وجود دارد $H_1: M_1 \neq M_2$

با توجه به سطح معناداری جدول (۹) (۰/۰۰۰) که کوچک تر از ۰/۰۵ می باشد، فرضیه‌ی H_0 رد می شود، به این معنی که بین مؤلفه «اعتماد محوری» در زمان صلح و جنگ تفاوت معناداری وجود دارد. چون میانگین مؤلفه اعتماد محوری در زمان جنگ بالاتر از زمان صلح می باشد، بنابراین در زمان جنگ به عنوان مؤلفه‌ی کنترلی، تمرکز بیش تری بر اعتماد محوری می شود.

نتیجه‌گیری

نتایج آزمون تی زوجی، تفاوت سنجی بین انواع کنترل‌های انسان‌محور مؤلفه‌های مربوطه صورت گرفت و نتایج نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین انواع کنترل‌ها و مؤلفه‌ها برای دو وضعیت صلح و جنگ در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد و چون میانگین کنترل استراتژیک انسان‌محور زمان جنگ بالاتر از زمان صلح می‌باشد، بنابراین، در زمان جنگ، تمرکز بیش‌تری بر این نوع کنترل می‌شود و نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن، که اولویت‌بندی انواع کنترل استراتژیک و مؤلفه‌های مربوطه با توجه به دو وضعیت صلح و جنگ را نشان می‌دهد، مؤید ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی کنترل استراتژیک انسان‌محور می‌باشد و نتایج با نظرات و دیدگاه‌های ذیل مطابقت دارد:

۱) کنترل‌های تدریجی در زمان صلح و کنترل‌های بنیادی زمان جنگ (لورنژ، مورتن و گوشل)

۲) کانون توجه به داخل و خارج (کوبین و دنیسون)

۳) محیط بی‌ثبات و با ثبات (کارول و ادوارد)

۴) توجه به مشتری و فرایند داخلی (کاپلان و نورتن)

۵) کنترل آینده‌نگر (استونر)

۶) کنترل سازگاری، امکان‌پذیر بودن، هم‌آهنگی و مزیت رقابتی، (دیوید، روملت، مینتزبرگ و جیمز)

علاوه بر این ابعاد و مؤلفه‌های مدل نهایی و اولویت‌بندی آن‌ها با روش دلفی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی طراحی شده، الگوی سازگار با ویژگی‌های سازمان‌های لجستیکی برای وضعیت‌های صلح و جنگ می‌باشد و الگوی کنترل قابل اتکایی برای اجرای کنترل استراتژیک انسان‌محور خواهد بود.

فهرست منابع

۱. آذربایجانی، مسعود و دیگران (۱۳۸۲). روان‌شناسی اجتماعی با رویکرد به منابع اسلامی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). قم: پژوهشکده‌ی حوزه و دانشگاه.
۲. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵). جزوه‌ی درسی کنترل استراتژیک. دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۷). جزوه‌ی درسی کنترل استراتژیک. دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۲). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۶. ایزاک، استفان (۱۳۸۰). راهنمای تحقیق و ارزشیابی در روان‌شناسی و علوم تربیتی. ترجمه‌ی علی دلاور، تهران: نشر ارسباران.
۷. ایستربای اسمیت، مارک؛ ریچارد ثورب و اندی لو (۱۳۸۴). درآمدی بر تحقیق مدیریت. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. بیکر، واین (۱۳۸۲). مدیریت و سرمایه‌ی اجتماعی. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و محمدرضا ربیعی مندجین، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۹. جعفری، محمدتقی (۱۳۷۳). حکمت اصول سیاسی اسلام. ترجمه و تفسیر فرمان مبارک امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب علیه السلام به مالک اشتر، تهران: بنیاد نهج البلاغه.
۱۰. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۲.
۱۱. رایینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ج ۱ و ۲، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. رایینز، استیفن پی. و دیوید ای. دی سنزو (۱۳۸۲). مبانی مدیریت. ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی و بهروز اسراری رشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۱۳. رستگار، عباس‌علی (۱۳۸۵). *ارایه و تبیین مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت: مطالعه‌ی موردی دانشگاه تهران*. رساله دکتری مدیریت دانشگاه تهران.
۱۴. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار انسانی*. تهران: نشر ترمه.
۱۶. هارجی، اون؛ کریستین ساندرز و دیوید دیکسون (۱۳۷۷). *مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان‌فردی*. ترجمه‌ی خشایار بیگی و مهرداد فیروزبخت، تهران: رشد.
۱۷. هومن، علی (۱۳۸۰). *تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری*. تهران: نشر پارسا.
۱۸. زارع، حمید (۱۳۸۴). *الگوی از خودکنترلی در فرهنگ اسلام. حوزه و دانشگاه*، سال ۱۱، ش ۴۵ (زمستان ۱۳۸۴): ۴۴-۵۷.
۱۹. عیسانی، حسین (۱۳۸۷). *طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک سیستم لجستیک*. رساله دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی دانشکده و پژوهشکده‌ی مدیریت منابع انسانی.
۲۰. مهدوی، موسی (۱۳۸۶). *طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه‌ی ارتباطات چهارگانه (مطالعه‌ی موردی استادان دانشگاه‌های شهر تهران)*. رساله دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع).
۲۱. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۲. دیوید، فردآر (۱۳۸۰). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۳. کوپین، جیمز و دیگران (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه‌ی محمد صائی، تهران: مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۲۴. هریسون، جفری؛ کارون جان (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه‌ی بهروز قاسمی، تهران: حیات.
۲۵. برکو، ری ام؛ ولوین، آندروی و دارلین آرولوین (۱۳۸۴). *مدیریت ارتباطات*. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۶. مک لگان، پاتریشیا و کریستونل (۱۳۷۷). *عصر مشارکت*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

27. Swart, Juani & et al. (2005). **Human Resource Development: Strategy and Practices**. London and New York, Elsevier.
28. Julian, D.Scott & Scifres, Elton (2002). An Interperative Perspective on the Role of Strategic Control in Triggering Strategic Changes. **Journal of Business Strategies**, Fall 2002, 141-159.
29. Kaptan, Robert, S. & Norton, David, P. (1996). Using The Ballanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, 74(1), 75-87.
30. Harrison, E. Frank. (1991). **Strategic Control at Ced Level, Long Range Planning**. Vol. 24. 78-87.

