

## اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی

### و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان

سید علی اکبر افجه<sup>۱</sup> - رضا سپهوند<sup>۲</sup>

#### چکیده

موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود فهم پژوهشگران رشته مدیریت منابع انسانی از روابط میان استراتژی‌های سازمان، سرمایه انسانی، منابع انسانی و عملکرد شرکت گردیده است. در این زمینه یکی از مباحث کلیدی که همچنان مبهم باقی مانده، عبارت است از درک فرآیندها و مکانیزم‌هایی که از طریق آنها، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت استراتژی‌های سازمان (در کارکردهای مختلف) و اثر مستقیم آنها بر عملکرد آن، یکی از مسائلی که می‌تواند اثر قابل توجهی بر نحوه اثرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان داشته باشد، هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی می‌باشد. هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان می‌باشد و در این راه دو فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی تعریف شده است. جامعه آماری پژوهش نیز کلیه شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می‌باشند که در زمان انجام پژوهش (سال ۱۳۸۸) فعال بوده‌اند. نمونه آماری هم شامل ۳۴ شرکت است که با استفاده از روش طبقه‌بندی تصادفی متناسب انتخاب شده‌اند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که وجود هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی پیمانکارانه با استراتژی‌های سرمایه انسانی ویژه و رفتار سازمانی رقابت‌مدار و همچنین میان استراتژی‌های منابع انسانی متعهدانه با استراتژی‌های سرمایه انسانی محوری و رفتار سازمانی مشتری‌مدار، منجر به افزایش عملکرد سازمان می‌شود. در مجموع نتایج حاصل از این پژوهش نشان دهنده آن است که هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت.

#### کلمات کلیدی

استراتژی، هماهنگی استراتژیک، نقطه مرجع استراتژیک، منابع انسانی، عملکرد

۱ عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه علامه طباطبایی [afjahi@utu.ac.ir](mailto:afjahi@utu.ac.ir)

۲ عضو هیئت علمی دانشگاه لرستان [mrezasep@yahoo.com](mailto:mrezasep@yahoo.com)

مطرح شدن موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود فهم پژوهشگران رشته مدیریت منابع انسانی از روابط میان استراتژی‌های سازمان، سرمایه انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت گردیده و به روش‌های مختلفی تمرکز از مدیریت عملیاتی منابع انسانی را به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تغییر می‌دهد. نخست سطح تجزیه و تحلیل خرد مدیریت عملیاتی منابع انسانی (یعنی بررسی اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی مانند انتخاب و جذب، آموزش و توسعه، جبران خدمات و ...) به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تغییر یافت. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهوم هم‌افزایی یا مکمل بودن اقدامات منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند. (Baird & Meshulam, 1988)

دوم در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ایجاد هماهنگی بین استراتژی سازمان از یک طرف و سیستم‌های مختلف منابع انسانی از سوی دیگر تأکید می‌شود. در واقع استراتژی منابع انسانی، نقش حلقه واسط میان استراتژی سازمان و عملیات منابع انسانی را بر عهده داشته و جهت‌گیری سازمان را که در استراتژی آن آمده است به دستورالعمل‌های عینی تبدیل می‌کند. سوم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان به عنوان یک متغیر وابسته تأکید می‌کند و عملکردهای فردی را مورد محاسبه قرار نمی‌دهد؛ در حالی که مدیریت سنتی عموماً روی نتایج فردی مانند عملکرد وظیفه‌ای، غیبت، رضایت شغلی و خروج از خدمت کارکنان تأکید می‌کند (همان). در این زمینه یکی از مباحث کلیدی که همچنان مبهم باقی مانده است عبارت است از درک فرآیندها و مکانیزم‌هایی که از طریق آنها، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر بیشتر سازمان‌ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطح جداگانه‌ای از سازمان طراحی می‌شود. این سطوح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ که دارای فعالیت‌های متنوعی هستند عبارتند از:

- ۱- استراتژی بنگاه،
  - ۲- استراتژی کسب و کار (واحد تجاری)،
  - ۳- استراتژی‌های کارکردی (وظیفه‌ای).
- نکته مهمی که در طراحی این استراتژی‌ها باید مورد توجه قرار گیرد، لزوم هماهنگی میان آنها است. به طوریکه هر یک از سطوح استراتژی باید با استراتژی سطح بالاتر خود هماهنگی

مناسبتی داشته باشد در غیراینصورت سازمان نمی تواند به صورت کارا به اهداف خود دست یابد (Walker et al. 2003).

بر این اساس به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت استراتژی سازمان (در کارکردهای مختلف) و اثر مستقیم آنها بر عملکرد آن، یکی از مسائلی که می تواند بطور قابل توجهی بر نحوه اثرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان مؤثر باشد، هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی می‌باشد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر هماهنگی استراتژیک میان استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان می‌باشد. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، علاوه بر این هدف اصلی، ۸ هدف فرعی نیز در نظر گرفته شد تا بدین وسیله اثر هماهنگی میان انواع استراتژی‌های منابع انسانی با انواع استراتژی‌های سرمایه انسانی و رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

### مفهوم استراتژی و مدیریت استراتژیک

یک استراتژی عبارت است از برنامه‌ای جامع و همه جانبه که نشان می‌دهد سازمان چگونه به مأموریت و اهداف خود دست یابد (هانگر و ویلن، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱). دفت می‌گوید استراتژی عبارتست از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، به منظور تأمین اهداف سازمان. برخی از مدیران هدف را مترادف استراتژی می‌دانند، ولی از دید وی هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی، تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آن است (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷). نگرش استراتژیک، مسائل و موضوعات را در سطح ذهنی، مفهومی یا نظری در نظر می‌گیرد. بنابراین استراتژی نیز به صورت ذهنی و مفهومی بیان می‌شود و هیچگاه نمی‌تواند به صورت عینی و عملیاتی مطرح شود. این موضوع تمام دیدگاه‌هایی که استراتژی را به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف بلندمدت می‌دانند (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰ و منیتزبرگ، ترجمه صائبی، ۱۳۸۳) رد می‌کند زیرا از این دیدگاه استراتژی "جهت‌گیری کلی حرکت سازمان برای نیل به وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی" می‌باشد. از طرف دیگر صاحب‌نظران تعاریف متعددی از مدیریت استراتژیک ارائه نموده‌اند که در زیر به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

۱- هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰).

۲- تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین مسیر استراتژیک و خلق استراتژی برای رسیدن به اهداف و اجرای آن (هریسون و جان، ترجمه قاسمی، ۱۳۸۰).

۳- بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل (هانگر و ویلن، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱).

نکته مهم این است که در تمامی تعاریف ارائه شده یک موضوع مشترک وجود دارد و آن این که مدیریت استراتژیک با تدوین (برنامه‌ریزی یا انتخاب)، اجراء و ارزیابی (و یا کنترل) استراتژی سر و کار دارد.

نکته حائز توجه آن است که هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح سازمان به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می‌باشد (Walker et al, 2003).

هر سطح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و برای موفقیت کل شرکت باید این سه سطح، یکپارچه باشند. سه مرحله اصلی در الگوی مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل) برای تمامی سطوح استراتژی صادق است (هر یک از سطوح دارای این سه مرحله اصلی هستند). هر سطح استراتژی، محیط استراتژیک سطح پایین‌تر را نمایش می‌دهد به این صورت که اجرای استراتژی سطح بالاتر برابر است با تدوین استراتژی سطح پایین‌تر (ویلن و هانگر ترجمه، اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱). در بعضی از سازمان‌های با تنوع کاری کمتر نیز سطح اول و سطح دوم با یکدیگر ادغام می‌شوند و یک سطح به وجود می‌آید.

#### هماهنگی استراتژیک در سازمان

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی میان سطوح استراتژی و با محیط خارجی سازمان می‌باشد (مینتزبرگ و کوئین، ترجمه صائبی، ۱۳۸۲؛ ویلن و هانگر، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱). بر اساس بسیاری از تئوری‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالا است، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار دارد (Doty & Huber, 1993).

هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان باید هم با زیرسیستم‌های خود (هماهنگی درونی) و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع هم‌افزایی تجلی یافته و رسیدن به اهداف سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۵). به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید استراتژی‌های منابع

انسانی با استراتژی‌های سطح سازمان، سطح کسب و کار و سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از سوی دیگر، استراتژی زیرسیستم‌های منابع انسانی (تأمین و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پرداخت و روابط با کارکنان) نیز با استراتژی‌های واحد کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد -هماهنگی درونی- (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴). هر یک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی نتیجه می‌شود یعنی ۱- بیرونی عمودی، ۲- بیرونی افقی، ۳- درونی عمودی و ۴- درونی افقی.

هماهنگی می‌تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود. هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان است ولی هماهنگی استراتژیک ورای زمان و مکان است. ویژگی ورای زمان و مکانی "وضعیت مطلوب" و "استراتژی حرکت" و بهره‌گیری از شاخص‌هایی که بر اساس آنها تعریف شده‌اند موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در کلیه شناسایی‌ها، توصیفات و طراحی‌ها می‌شود و از هرگونه تشتت در حرکت جلوگیری می‌کند (اعرابی، ۱۳۷۰).

"هماهنگی" به چهار دلیل، اساس و پایه مدیریت استراتژیک می‌باشد ۱- رشته سیاست کسب و کار که به عنوان پایه و اساس پارادایم استراتژی می‌باشد، ریشه در مفهوم سازگاری و تطابق منابع سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دارد، ۲- بر اساس تحقیقات در حوزه‌های نوین، مدیریت استراتژیک بسیاری از مفاهیم و روش‌های تحقیق را از سایر رشته‌های علمی (مانند اقتصاد سازمان صنعتی، رفتار اداری و بازاریابی) اقتباس نموده است، ۳- بر اساس تحقیقاتی که توسط هامز و بر مبنای تحقیق تجربی مبتنی بر اقتصاد، انجام شده است، بسیاری از مطالعات استراتژی آشکار و تلویحاً از مفهوم هماهنگی استفاده نموده‌اند. همچنین این مطالعات اثر بسیار زیاد تئوری اقتضایی را بر تدوین استراتژی نشان می‌دهند و ۴- مفهوم هماهنگی توسط مشاوران بسیاری زیادی برای برجسته نمودن اهمیت سازگاری پیچیده میان عناصر سازمانی در اجرای اثربخشی استراتژی انتخاب شده، مورد استفاده قرار گرفته است (Venkatraman, 1989).

برقراری هماهنگی استراتژیک همواره با تغییر همراه است و این تغییر از سطح استراتژیک شروع می‌شود. بررسی عوامل محیطی و سازمانی، تغییرات استراتژیک مطلوب (مورد انتظار) را نمایان می‌کند. تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف داخلی "ضرورت تغییر" را به وجود می‌آورند. از سوی دیگر، فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی "ایده" تغییر را مشخص می‌سازند. از طریق مقایسه تغییرات استراتژیک واقعی (انجام شده) با تغییرات مطلوب (مورد انتظار)، درجه هماهنگی/عدم هماهنگی

استراتژیک پویا درجه‌ای که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد مشخص می‌شود و درجه‌ای که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Zajac and Kraatz, 2000).

ادبیات تغییر استراتژیک و سازگاری نشان می‌دهد که سازمان‌ها یک دوره پایداری نسبی و تعادل را طی می‌کنند (با تأکید بر این که در برخی مواقع "انقلاب"هایی که عدم تعادل واگرایی را به همراه دارند نیز در پیش خواهد بود). مفهوم "هماهنگی پویا" تأکید می‌کند که نقش اصلی مدیریت‌ارشد، ایجاد هر دو مورد نظم و هرج و مرج (آشوب) است. به منظور حصول عملکرد بالا مدیریت بایستی به شدت تلاش نماید تا استراتژی‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی را همسو نماید. به هر حال، مدیریت نباید اجازه بدهد که سازمان از خود راضی شود، به محض این که یک تعادل یا توازن حاصل شد، باید آنرا خراب نمود. سازمان باید تلاش کند تا قابلیت‌های جدیدی کسب نماید. تا بتواند در آینده به جایگاه موردنظر دست یابد (Feigmbanm et.al, 1969).

### نقطه مرجع استراتژیک

نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴) و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افرادی کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند (همان).

سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌نماید (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود خواهد آمد (اعرابی، ۱۳۸۵).

بر خلاف اهداف و نقاط ارجاع عملیاتی، نقاط مرجع استراتژیک شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک هستند، زیرا آنها برای ایجاد شایستگی‌های اساسی در سطح سیستم یا سازمان به منظور کمک به شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می‌روند (Watson, 1993). نقاط مرجع استراتژیک به سازمان‌ها نشان می‌دهند که در هر عنصر یا سیستم سازمانی چه استراتژی‌ها و سیاست‌هایی انتخاب شود تا با استراتژی‌ها و سیاست‌های سایر عناصر سازمانی هماهنگ باشند. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد اشتراک استراتژیک در جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Feigmbanm et.al, 1969).

### انواع استراتژی منابع انسانی

با توجه به اینکه هر سازمان و یا بخش‌های فرعی یک سازمان متناسب با شرایط کاری خود از یک استراتژی منابع انسانی استفاده می‌کند، لزوم توجه به سازگاری میان انواع استراتژی‌های منابع انسانی و انواع سرمایه‌های انسانی موجود در سازمان برای رسیدن به بیشترین بازده بیش از پیش آشکار می‌شود. با استفاده از چارچوب مفهومی ایجاد شده توسط بامبرگر<sup>۱</sup> و مشولام (۱۹۹۸) برای دسته‌بندی انواع استراتژی منابع انسانی، سازمان‌ها بسته به شرایط درونی و محیطی خود یکی از استراتژی‌های متعهدانه، پدران، ثانویه و پیمانکارانه را مطابق نمودار شماره ۱ به کار می‌برند.

#### نمودار شماره ۱- دسته بندی انواع استراتژی منابع انسانی



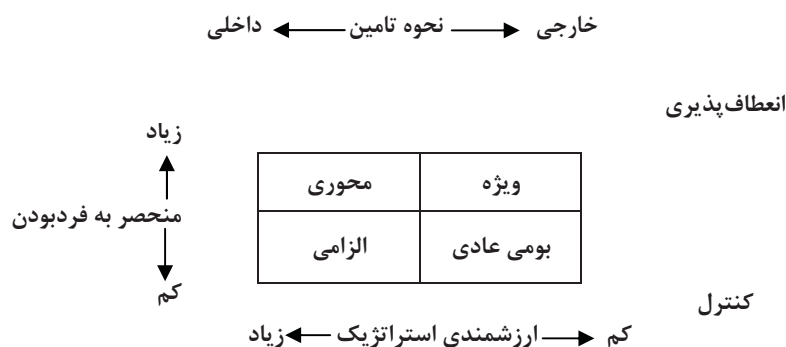
منبع: بامبرگر، پیتر و مشولم، لن ترجمه اعرابی و پارسائیان (۱۳۸۴)

### انواع استراتژی سرمایه انسانی

برای دسته‌بندی انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان از کنار هم قرار گرفتن دو بعد منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی ماتریس زیر به عنوان یک چارچوب مفهومی برای معرفی انواع سرمایه انسانی سازمان معرفی می‌شود (Rodriguez and Patricia, 2003).

1. Bamberger

## نمودار شماره ۲- دسته بندی انواع سرمایه انسانی



Rodrigues, F. and Patricia, D. (2003), "A framework for human capital analysis"

## ۱- سرمایه انسانی ویژه

اولین نوع از سرمایه انسانی منحصر به فرد و ویژه است، اما توانایی چندان در ارزش آفرینی برای مشتریان ندارد. این نوع از سرمایه انسانی منبع بالقوه‌ای برای ایجاد تمایز نسبت به رقبا می‌باشد، زیرا منبع انحصاری و ویژه خود سازمان است. پس مهمترین کار، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می‌تواند با حفظ منحصر به فرد بودن این سرمایه انسانی، آن را توسعه و گسترش دهد.

## ۲- سرمایه انسانی بومی عادی

بخش دوم ماتریس نمودار شماره ۲ سرمایه انسانی بومی عادی سازمان را بیان می‌دارد که نه ارزش آفرینی چندان برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر به فرد و خیلی ویژه است. بسیاری از سازمان‌ها، اینگونه سرمایه انسانی خود را به راحتی پس از مدتی انجام فعالیت به دست می‌آورند، پس توجه زیادی برای سرمایه‌گذاری بر روی این نوع سرمایه انسانی مبذول نمی‌شود. از دیدگاه اسنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت آنها، عدم سرمایه‌گذاری نکردن در اینگونه کارکنان است. به سبب اینکه سرمایه انسانی بومی عادی، بیشتر از کارکنان نیمه ماهر یا بدون مهارت تخصصی تشکیل شده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نمی‌شود و سازمان‌ها به سوی اتوماسیون و خودکار کردن این دانش و جایگزینی فناوری به جای این بخش از نیروی انسانی سوق داده می‌شوند.



### ۳- سرمایه انسان محوری

زمانی که سرمایه انسانی ارزش آفرین و منحصر به فرد باشد برای سازمان منافع استراتژیک ایجاد می‌کند، که البته توسعه و استقرار این سرمایه انسانی باعث افزایش هزینه‌های اداری و بوروکراتیک می‌شود. انگیزه سازمان‌ها در سرمایه‌گذاری و توسعه این نوع از سرمایه انسانی، پیشینه کردن پتانسیل ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگی‌های متمایزکننده در درون سازمان است. بنابراین برای دستیابی به چنین هدفی، سازمان‌ها سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد را درون خود مستقر می‌نمایند.

### ۴- سرمایه انسانی الزامی

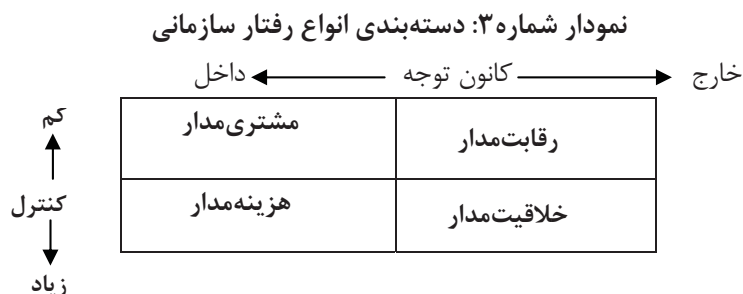
سرمایه انسانی الزامی گرچه ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصمیمات اخذ شده برای سرمایه‌گذاری در این نوع از سرمایه انسانی با سرمایه محوری و سایر موارد متفاوت است. سرمایه انسانی الزامی ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز این سرمایه) در یک محدوده معین آزاد هستند و ابتکار عمل دارند تا هر سازمانی که منافع بیشتری بر ایشان ایجاد می‌کند، استعداد و ارزش آفرینی خود را در آن صرف نموده و در واقع بفروشند.

به هر حال در این تحقیق ما بر این باوریم که برای اجرای هر استراتژی منابع انسانی که از سوی سازمان اتخاذ می‌شود، یک نوع سرمایه انسانی خاص مورد نیاز است. از سوی دیگر یکی از کاربردهای به کارگیری استراتژی منابع انسانی، شکل دادن به توانایی‌های کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمان است. بنابراین اگر در سازمانی استراتژی منابع انسانی متعهدانه پیاده شود، یک نوع سرمایه انسانی در سازمان ترویج و پاداش داده می‌شود و در صورت اجرای استراتژی منابع انسانی پدرا نه در محیط کاری سازمان، نوع دیگری از سرمایه انسانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بعلاوه هر نوع استراتژی منابع انسانی به کار گرفته شده از سوی سازمان، توانایی‌های مخصوص به خود را می‌طلبد تا از این طریق سازمان به مزیت رقابتی و اهداف خود دست یابد. در صورتیکه توانایی‌های کارکنان مطابق استراتژی منابع انسانی حاکم تغییر نکنند، عدم کارایی در سازمان نمود پیدا می‌کند.

## ۵- انواع استراتژی رفتار سازمانی

برای شناسایی انواع رفتارهای مورد نیاز سازمان از ماتریس دوبعدی که در نمودار شماره ۳ آمده است، استفاده می‌کنیم.



Olson et al. (2005), "The performance implication of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior"

همانطور که در نمودار شماره ۳ مشاهده می‌گردد، از کنار هم قراردادن دو بعد کانون توجه و میزان کنترل یک ماتریس دو در دو با چهار نوع استراتژی رفتار سازمانی متفاوت بدست می‌آید.

## ۶- استراتژی رفتار سازمانی مشتری‌مدار

در سازمان‌هایی که رفتار مشتری‌مدار بسیار قوی است، سازمان سعی می‌کند با در اولویت قرار دادن ارزش‌های مورد نظر مشتری، به مزیت رقابتی دست یابد. در چنین سازمان‌هایی، دستیابی و پاسخگویی به اطلاعات مربوط به نیازهای صریح و غیرصریح مشتریان بالقوه و بالفعل در کل سازمان تشویق می‌شود (Nedungadi, 1993, Kohli & Jaworski, 1990, Narver & Slater, 1990). به دلیل قابلیت‌های سازمان‌های مشتری‌مدار در پاسخگویی به نیازهای مشتریان و همچنین توجه مداوم آنها به تغییرات محیط بازار، سازمان می‌تواند با تولید کالاها و خدمات باارزش، نیازهای مشتریان را برآورده نموده و آنها را حفظ نماید (Day, 1994).

## ۷- استراتژی رفتار سازمانی رقابت‌مدار

یک دیدگاه دیگر نسبت به شیوه کسب مزیت رقابتی این است که سازمان می‌تواند با شکست دادن رقبا به مزیت رقابتی دست یابد (همان). این امر مستلزم اهمیت دادن به مجموعه‌ای از مهمترین رقبا

سازمان می‌باشد. این ارزیابی باید متمرکز بر اهداف، استراتژی‌ها، منابع و قابلیت‌های رقبا اصلی و هدف باشد (Day & Nedungadi, 1994).

در نتیجه مدیران اینگونه سازمان‌ها اهداف سازمان را بر اساس فعالیت‌های رقبا تنظیم می‌نمایند و نه بر اساس مشتری‌مداری و یا اهداف اقتصادی. هدف سازمان در چنین استراتژی‌ای رقابت کردن است که اگر در آن بازنده شود، رقبا تقویت می‌گردند و سازمان نابود خواهد شد (Armstrong & Kollopy, 1996).

#### ۸- استراتژی رفتار سازمانی خلاقیت‌مدار

در این نوع استراتژی، سازمان از طریق نوآوری‌های بنیادی یا غیرمداوم، به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند. (Olson et al. 2005, Christensen & Bower) رفتار خلاقیت‌مدار بیان‌کننده آن است که سازمان نه تنها به روی ایده‌های جدید باز است، بلکه به شدت از آنها استقبال کرده و آنها را هم در سطح فنی و هم در سطح اداری به مرحله اجرا در می‌آورد. رفتار خلاقیت‌مدار ریسک‌پذیری را تشویق می‌نماید و در آن دستیابی به محصولات جدید به صورت ناگهانی بسیار امکان‌پذیر می‌باشد.

#### ۹- استراتژی رفتار سازمانی هزینه‌مدار

پورتر (۱۹۸۰) می‌گوید دو منبع اصلی برای کسب مزیت رقابتی وجود دارد. اولین منبع تمایز می‌باشد، که سازمان می‌تواند به وسیله یکی از استراتژی رفتاری بالا به آن دست یابد. دومین منبع، مزیت در هزینه‌ها می‌باشد که سازمان می‌تواند بوسیله رفتار هزینه‌مدار به آن برسد.

سازمان‌های هزینه‌مدار به دنبال کارایی در تمام بخش‌های زنجیره تامین خود می‌باشند. آنها تلاش می‌کنند هزینه‌های خود را در فعالیت‌های اصلی مانند پشتیبانی، تولید، بازاریابی، فروش و ... کاهش دهند. این سازمان‌ها همچنین به دنبال کاهش هزینه‌ها در فعالیت‌های حمایتی مانند خرید مواد اولیه، تحقیق و توسعه، فعالیت‌های اداری و ... می‌باشند. به بیان دیگر می‌توان گفت سازمان‌هایی که استراتژی رفتار سازمانی هزینه‌مدار را دنبال می‌کنند، به دنبال برتری عملیاتی می‌باشند؛ یعنی فروش بیشتر با قیمت کمتر و حاشیه سود بیشتر (Olson et al. 2005).

## ۱۰- ابعاد عملکرد سازمانی

مبحث دیگری که برای درک کامل رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت ضروری به نظر می‌رسد، موضوع عملکرد سازمانی است.  
(Beker & Gerhart, 1996; Rogers and Wright, 1998).

به نظر راجرز و رایت (۱۹۹۸) یک اشتراک نظر یا اجماع در میان محققین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مورد پیشینه ساختن عملکرد سازمانی و به ویژه عملکرد مالی وجود دارد. آنها با بررسی کامل ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی دریافتند که بیش از ۸۰ درصد متغیرهای وابسته در مبحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اندازه‌های حسابداری (مانند نرخ بازگشت سرمایه، سود و فروش) و اندازه‌های بازار (مانند قیمت سهام) هستند که در بیش از نیمی از تحقیقات انجام شده بکار گرفته شده‌اند. با این حال نوع متغیر وابسته مناسب، بسته به سطح تجزیه و تحلیل متفاوت خواهد بود (Beker & Gerhart, 1996). اگر تجزیه و تحلیل ما در سطح واحد تجاری باشد، شاید بهره‌وری کارکنان بخش تحقیق و توسعه یا نرخ تغییر و تحولات آنها برای شرکت‌هایی که یک استراتژی تمایز را پیگیری می‌نمایند، مناسب باشد؛ در حالیکه بهره‌وری کارکنان واحد تولید یک شرکت که استراتژی رهبری در هزینه‌ها را پیگیری می‌کند، برای موفقیت آن شرکت یک عامل حیاتی به حساب می‌آید. علاوه بر سطح تجزیه و تحلیل، متغیرها باید دارای معنی ذاتی برای زمینه‌ای باشند که در آن به کار گرفته می‌شود (همان). برای مثال اندازه‌های مالی که نشان‌دهنده کارایی هستند (مانند نرخ بازگشت سرمایه و نرخ بازگشت دارایی) برای شرکت‌هایی بیشترین کاربرد را دارند که استراتژی رهبری در هزینه‌ها را در اغلب واحدهای خود اجرا می‌نمایند، در حالیکه نرخ رشد فروش یا نرخ رشد درآمدها برای شرکت‌هایی مناسب‌ترین است که استراتژی تمایز محصولات را در اکثر واحدهای خود به کار می‌گیرند. بنابراین برای محققین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استفاده از چندین شاخص برای پیشبینی عملکرد شرکت مناسب‌تر است.

انواع مختلفی از اندازه‌های عملکرد را که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد بیشتری دارند، معرفی نموده‌اند. این معیارها شامل چهار دسته زیر می‌باشند:

- ۱- معیارهای عملکردی منابع انسانی: غیبت، نرخ تغییر و تبدیلات، رضایت شغلی و عملکرد فردی یا گروهی،
- ۲- معیارهای عملکردی سازمانی: بهره‌وری، کیفیت و خدمت،
- ۳- معیارهای عملکردی مالی یا حسابداری: سود آوری، نرخ بازگشت دارایی‌ها و نرخ بازگشت وجوه سرمایه گذاری شده،

۴- معیارهای عملکردی بازار سهام: ارزش سهام و شرکت از صنعت مورد فعالیت. با توجه به استفاده سازمان مدیریت صنعتی از معیار رشد فروش در رتبه بندی شرکت‌ها (سازمان مدیریت صنعتی، اسفند ۸۶)، در این پژوهش نیز از این معیار در بررسی عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه استفاده می‌شود. (Dyer and Reeves, 1995)

#### ۱۱- روش‌شناسی تحقیق

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان در شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد. بنابراین جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران که طی سالهای ۸۸-۱۳۸۷ (زمان انجام پژوهش) فعال بوده‌اند، می‌باشد. با توجه به این موضوع حجم جامعه آماری برابر با ۵۰ است. نمونه آماری پژوهش حاضر نیز ۳۴ شرکت تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشند که به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب گردیده‌اند که این حجم نمونه با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است.

$$n = \frac{N\pi(1-\pi)}{\left[\frac{N\delta^2}{4} + \pi(1-\pi)\right]}$$

در این پژوهش برای جمع‌آوری نتایج پژوهش‌های پیشین و نیز مطالعه مطالب نظری مرتبط با موضوع، از روش مطالعه کتابخانه‌ای و نیز جستجوی الکترونیکی استفاده شده است. همچنین برای جمع‌آوری داده‌های مورد نظر در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی گروه نمونه، از پرسشنامه استفاده گردیده است. جهت بررسی روایی سازه پرسشنامه از روش تحلیل عاملی به شیوه چرخش محورهای متعامد (واری-مکس) و برای بررسی روایی محتوا نیز از روش توافق متخصصان استفاده شده است. همچنین برای آزمون پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از این آزمون‌ها در بخش پیوست‌ها آمده است.

این پژوهش دربرگیرنده دو فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی است که در ادامه ملاحظه می‌شوند:

$H_1$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی موجب بیشترین عملکرد

می‌شود.

$H_{1a}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی متعهدانه و سرمایه انسانی محوری موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{1b}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی ثانویه و سرمایه انسانی بومی موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{1c}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و سرمایه انسانی ویژه موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{1d}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی پدران و سرمایه انسانی الزامی موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_2$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{2a}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی متعهدانه و رفتار سازمانی مشتری‌مدار موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{2b}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی ثانویه و رفتار سازمانی خلاقیت‌مدار موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{2c}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و رفتار سازمانی رقابت‌مدار موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

$H_{2d}$ : هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی پدران و رفتار سازمانی هزینه‌مدار موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نظر با استفاده از پرسشنامه‌های پژوهش، مراحل زیر جهت آزمون فرضیات پژوهش اجرا گردید:

- ۱- تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر نوع کنترل با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوطه،
- ۲- تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر کانون توجه با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوطه،
- ۳- تعیین نوع استراتژی منابع انسانی سازمان‌های مورد بررسی با استفاده از نمرات بدست آمده در مراحل ۱ و ۲،

- ۴- تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر میزان منحصربفرد بودن کارکنان سازمان با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوطه،
- ۵- تعیین جایگاه سازمان‌های مورد بررسی از نظر میزان ارزشمندی کارکنان سازمان با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوطه،
- ۶- تعیین نوع استراتژی سرمایه انسانی سازمان‌های مورد بررسی با استفاده از نمرات بدست آمده در مراحل ۵ و ۶،
- ۷- تعیین نوع استراتژی رفتار سازمانی سازمان‌های مورد بررسی با توجه به بالاترین میانگین نمرات سوالات مربوط به هر استراتژی،
- ۸- بررسی میزان هماهنگی بین استراتژی‌های منابع انسانی و سرمایه انسانی و همچنین استراتژی‌های منابع انسانی و رفتار سازمانی در هر سازمان، به تفکیک سازمان‌های با عملکرد بالا و عملکرد پایین.

## ۱۲- مطالعه موردی

همانطور که بیان شد جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشند که طی سالهای ۸۸-۱۳۸۷ (زمان انجام پژوهش) فعال بوده‌اند. از میان این جامعه آماری ۳۴ شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب و پرسشنامه‌های پژوهش میان مدیران ارشد و میانی بخش منابع انسانی آنها توزیع و جمع‌آوری گردید. پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نظر، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های مورد نظر پرداخته شد. نتایج حاصل از این آزمون (که در پیوست‌ها آمده است) نشان‌دهنده این موضوع است که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردار بوده و بر این اساس برای آزمون فرضیات پژوهش از آزمون‌های پارامتریک کای-دو، فی و وی کرامر استفاده گردید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## ۱۳- آزمون فرضیات اصلی

فرضیه اصلی اول بیان می‌دارد که هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

جدول شماره ۱- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی و

## سرمایه انسانی

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8.489	1	.004		
Fisher's Exact Test				.005	.003
N of Valid Cases	526				

همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود میزان کای دو- پیرسون<sup>۱</sup>، ۸/۴۸۹ بدست آمده که بزرگتر از میزان کای-دوی جدول یعنی ۳/۸۴ بوده و در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار می‌باشد.

نتایج آزمون‌های فی<sup>۲</sup> و وی-کرامر<sup>۳</sup> نیز که در جدول شماره ۲ آمده‌اند، نشان می‌دهد که میان این دو متغیر همبستگی وجود دارد. هرچند این همبستگی بسیار ضعیف است اما در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار است.

## جدول شماره ۲- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	.127	.004
Cramer's V	.127	.004
N of Valid Cases	526	

در مجموع و با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت تفاوت بین نسبت (فراوانی) هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی در شرکت‌های با عملکرد بالا و عملکرد پایین در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار است پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود

<sup>1</sup>- Pearson Chi-Square

<sup>2</sup>- Phi

<sup>3</sup>- Cramer's V



یعنی هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و سرمایه انسانی موجب بیشترین عملکرد می‌گردد.

فرضیه اصلی دوم بیان می‌دارد که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی موجب بیشترین عملکرد می‌شود.

**جدول شماره ۳- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	28.955	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
N of Valid Cases	526				

همانگونه که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود میزان کای دو-پیرسون،  $28.955$  بدست آمده که بزرگتر از کای-دوی جدول یعنی  $3.84$  بوده و در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار می‌باشد. نتایج آزمون‌های فی و وی-کرامر نیز که در جدول شماره ۴ آمده‌اند، نشان می‌دهد که میان این دو متغیر همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد که این همبستگی در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار است.

**جدول شماره ۴- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	.235	.000
Cramer's V	.235	.000
N of Valid Cases	526	

در مجموع و با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت تفاوت بین نسبت (فراوانی) هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی در شرکت‌های با عملکرد بالا و عملکرد پایین در سطح  $P < 0.05$  معنی‌دار است پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود یعنی هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و رفتار سازمانی موجب بیشترین عملکرد می‌گردد.

## ۱۲- آزمون فرضیات فرعی

همانطور که بیان شد این پژوهش دربرگیرنده ۸ فرضیه فرعی می‌باشد که ۴ فرضیه فرعی اول مربوط به فرضیه اصلی اول و ۴ فرضیه فرعی بعدی مربوط به فرضیه اصلی دوم می‌باشند. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان گفت از میان ۸ فرضیه فرعی، ۴ فرضیه پذیرفته و ۴ فرضیه رد شده است. جداول مربوط به تجزیه و تحلیل فرضیات فرعی در بخش پیوست‌ها آمده است. جدول شماره ۵ نشان‌دهنده خلاصه نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها درباره فرضیات پژوهش می‌باشد.

جدول شماره ۵- خلاصه نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه	نتیجه	فرضیه	نتیجه
فرضیه اصلی اول	پذیرش	فرضیه فرعی چهارم	پذیرش
فرضیه اصلی دوم	پذیرش	فرضیه فرعی پنجم	عدم پذیرش
فرضیه فرعی اول	پذیرش	فرضیه فرعی ششم	پذیرش
فرضیه فرعی دوم	عدم پذیرش	فرضیه فرعی هفتم	عدم پذیرش
فرضیه فرعی سوم	عدم پذیرش	فرضیه فرعی هشتم	عدم پذیرش

## ۱۳- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان بود که پس از بررسی ادبیات موضوع و بررسی تحقیقات انجام شده در این زمینه، ۲ فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی در تعریف شد. در این مقاله به معرفی استراتژی، مدیریت استراتژیک و انواع استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی پرداخته شد و در ادامه، روش انجام تحقیق و مراحل اجرایی آن مورد بحث قرار گرفتند. در خاتمه نیز به بحث درباره نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در این پژوهش برای آزمون تمامی فرضیه‌ها از آزمون‌های پارامتریک کای-دو، فی و وی کرامر استفاده گردیده و با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که از میان ۱۰ فرضیه در نظر گرفته شده ۶ فرضیه (شامل ۲ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی) در سطح ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته و ۴ فرضیه نیز رد شدند. بطور کلی نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان اثر مثبتی خواهد داشت.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که از مهمترین آنها می‌توان به این مسئله اشاره کرد رابطه میان استراتژی‌های سرمایه انسانی و منابع انسانی و رفتار سازمانی تنها در یک صنعت بررسی شده که این امر که تسری نتایج آن به سایر سازمان‌ها را تا حدی مشکل می‌سازد. از جمله دیگر محدودیت‌های این پژوهش این است که تنها از یک شاخص برای بررسی عملکرد سازمان‌ها استفاده شده است. دلیل آن هم این بوده که سازمان مدیریت صنعتی تنها از یک شاخص - یعنی رشد فروش - برای رتبه‌بندی شرکت‌ها استفاده می‌نماید. یکی دیگر از محدودیت‌های عمده این پژوهش تأثیر متغیرهای غیرقابل کنترلی است که می‌توانند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشند. هر چند با توجه به اینکه پژوهش حاضر در یک صنعت انجام شده و سازمان‌ها در محیطی یکسان به فعالیت می‌کنند، اثر این متغیرها بر عملکرد سازمان را می‌توان ثابت در نظر گرفت. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش مسئله تغییر استراتژی‌های سازمان با توجه به تغییرات محیطی و عوامل خارجی می‌باشد. برای حل این محدودیت نیز تلاش شده با کوتاه کردن زمان انجام پژوهش تأثیر این محدودیت تا حد زیادی بر طرف گردد.

از مهمترین دستاوردهای این پژوهش میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- نتایج تحقیق بیانگر آن است که وجود هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سرمایه انسانی منجر به هم‌افزایی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP) نسبت به هماهنگ نمودن استراتژی‌های خود در این دو سطح اقدام نمایند.

۲- براساس نتایج تحقیق هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌تواند باعث بهبود عملکرد گردد، بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها ابتدا با روش‌های گوناگون استراتژی منابع انسانی خود را تعیین و سپس با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP) استراتژی رفتار سازمانی مناسب را انتخاب نماید.

۳- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی متعهدانه و استراتژی سرمایه انسانی محوری، موجب عملکرد بالای سازمان می‌گردد. با توجه به این موضوع توصیه می‌شود شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی که از استراتژی منابع انسانی متعهدانه پیروی می‌کنند، هنگام استخدام نیروی انسانی، از نیروهایی بهره‌گیرند که اولاً دارای ارزشمندی استراتژیک بالایی برای سازمان بوده و ثانیاً از جمله نیروهای منحصربفرد در بازار کار باشند.

۴- با توجه به نتایج تحقیق هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و استراتژی سرمایه انسانی ویژه منجر به عملکرد بالای سازمان می‌گردد. بنابراین توصیه می‌شود شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی که از استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه بهره می‌گیرند، از نیروهایی در سازمان خود استفاده کنند که در بازار کار منحصریفرده باشند، هرچند از نظر ارزشمندی استراتژیک در سطح بالایی قرار نداشته باشند. در واقع هنگام استفاده از استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه، سازمان نیاز به نیروهایی دارد که منحصر به فرد و ویژه بوده، اما توانایی چندانی در ارزش‌آفرینی برای مشتریان ندارند. پس مهمترین کار اینگونه سازمان‌ها، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می‌تواند با حفظ منحصر به فرد بودن این سرمایه انسانی، آن را توسعه و گسترش دهد.

۵- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی متعهدانه و استراتژی رفتار سازمانی مشتری مدار موجب عملکرد بالای سازمان می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی که از استراتژی منابع انسانی متعهدانه پیروی می‌کنند، با در اولویت قرار دادن مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آنها به مزیت رقابتی دست یابند. برای رسیدن به این مهم نیز سازمان باید از روش‌های مختلف مانند مدیریت روابط با مشتریان، بکارگیری گروه‌های تحقیق ویژه در ارتباط با نیازهای مشتریان، تشویق مشتریان به ارائه بازخوردهای مداوم به سازمان و ...، نیازهای مشتریان را شناسایی نموده و نسبت به رفع آنها اقدام نماید.

۶- نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و استراتژی سرمایه انسانی رقابت‌مدار منجر به عملکرد بالای سازمان می‌گردد. بنابراین توصیه می‌شود شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی که از استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه بهره می‌گیرند، ابتدا به شناسایی مهمترین رقبای خود پرداخته و سپس با توجه به اهداف استراتژی‌ها و نقاط ضعف و قوت آنها، به فعالیت پرداخته و برای کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای اصلی خود تلاش نمایند.

با توجه به محدودیت‌های پیش روی این پژوهش و نتایج حاصله و همچنین نتایج پژوهش‌های پیشین در این زمینه، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی در زمینه‌های زیر انجام شوند:

۷- بررسی اثر هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف و مقایسه آنها با یکدیگر.

۸- استفاده از سایر شاخص‌های مالی و غیرمالی برای بررسی و تعیین نوع عملکرد سازمان.

- ۹- بررسی هماهنگی استراتژیک میان استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی یا رفتار سازمانی با دیگر استراتژی‌های سازمان مانند استراتژی مالی و اثر آنها بر عملکرد سازمان،
- ۱۰- بررسی اثر هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سطوح بالاتر بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف،
- ۱۱- بررسی اثر هماهنگی میان استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی سطوح بالاتر بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف،
- ۱۲- بررسی اثر هماهنگی میان استراتژی رفتار سازمانی و استراتژی سطوح بالاتر بر عملکرد سازمان در صنایع مختلف.

### منابع و مأخذ

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۸۲، ۹۱، ۱۱۳ و ۲۶۰.
- اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴)، "سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵)، "جزوه کلاسی درس مبانی فلسفی تئوری سازمان و مدیریت"، انتشار نیافته؛ دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی؛ دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۰)، "نظریه حرکت"، فصلنامه مدیریت دولتی؛ دوره جدید، شماره ۱۵.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۴)، "استراتژی منابع انسانی"، ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۳۶، ۴۴، ۸۸-۸۲، ۹۳-۹۰، ۹۷، ۱۱۳ و ۲۶۰.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷)، "تئوری طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۵۴ و ۹۳-۹۲.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۰)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و پارسائیان، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۲۴، ۳۱۳ و ۳۶۶-۳۶۰.
- کوئین، جیمز براین؛ مینتزیبرگ، هنری و جیمز رابرت ام (۱۳۸۲)، "مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی"، ترجمه محمد صائبی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۲۵-۲۴، ۵۳ و ۱۸۴.

هریسون، جفری و کارون، جان (۱۳۷۸)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه بهروز قاسمی، چاپ اول، انتشارات آبتین، تهران، صص ۱۹.

**Armstrong, J. Scott and Collopi, F.** (1996), "Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability", **Journal of Marketing Research**, Vol. 33, No. 3, pp. 188-99.

**Baird, L and Meshulam, I** (1988), "Managing two fits of strategic human resource management", **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 1, pp.116-128.

**Baker, W. E. and Sinkula, J. M.** (2005), "Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share", **Academy of Marketing Science Journal**, Vol. 33, No. 4, pp. 461-476.

**Bamberger, P. and Figenbaum, A.**, (1996), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", **Academy of management review**, Vol. 11, No. 2, pp. 926- 958.

Bamberger, Peter and Mesholem, Lelan, (1998), "**Human resource strategy: formulation, implementation, impact**", London, Sage Publication Inc.

**Becker, B. and Gerhart B.** (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801

**Christensen, C. and Bower, J.** (1996), "Customer Power, Strategic Investments, and the Failure of Leading Firms", **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No. 3, pp. 197-218.

**Day, G. S.** (1994), "Continuous Learning about Markets", **California Management Review**, Vol. 36 No. 2, pp. 9-31.

**Deshpandé, Rohit, John Farley, and Frederick E. Webster Jr.** (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," **Journal of Marketing**, Vol.57, 23-37.

**Doty, D.H., Glick, W.H and Huber, G.P.** (1993), "Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250.

**Fiegenbaum, A., Hart, S. and Schendel, D.** (1996), "Strategic reference point theory", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 9, pp. 219-235.

**Kohli, A. and Jaworski, B.** (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," **Journal of Marketing**, vol. 54, pp. 53-70.

**Lynn, B. E.** (2000), "Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets", **Ivey Business Journal**, Vol. 64, No. 3, pp. 48-52.

**Narver, J. C. and Slater, S. F.** (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, vol. 54, pp. 20-35.

**Olson, E. M., Slater, S. F. and Hult, G. T. M.** (2005), "The performance implication of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior", **Journal of Marketing**, Vol. 69, July, pp. 49-65.

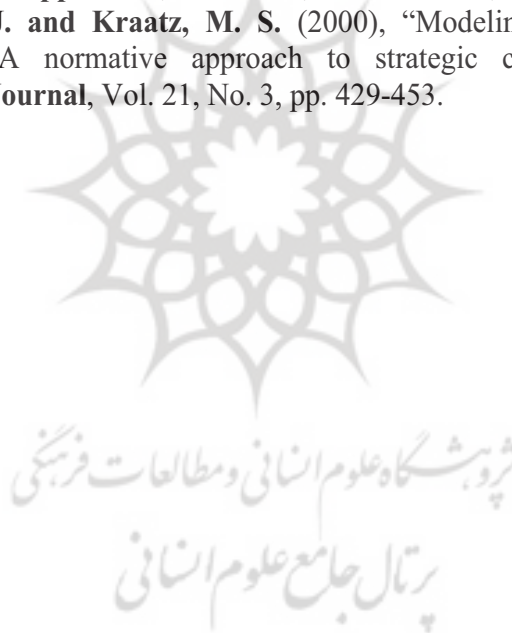
**Rodrigues, F. and Patricia, D.** (2003), "A framework for human capital analysis", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, No. 3, PP.83-91.

**Rogers, E. W. and Wright, P. M.** (1998), "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets", **Human Resource Management Review**, Vol. 8, No. 3, pp. 311-331.

**Venkatraman, N.** (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", **the Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 3, pp. 423-444.

Walker, O. C. and Boyd, H. W. (2003), "**Marketing strategy: A decision focused approach**", New York, McGraw- Hill, Inc, 4<sup>th</sup> Ed.

**Zajac, E. J. and Kraatz, M. S.** (2000), "Modeling the dynamic of strategic fit: A normative approach to strategic change", **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 3, pp. 429-453.



## پیوست‌ها

جدول ۱- ضریب پایایی عوامل مختلف در پرسشنامه

شماره سوالات	پرسشنامه	عامل مورد بررسی	ضریب آلفای کرونباخ
۱-۶	اول	میزان کنترل	۰/۷۲
۷-۱۲	اول	کانون توجه	۰/۸
۱۳-۱۸	اول	منحصربفردی	۰/۸۲
۱۹-۲۲	اول	ارزشمندی استراتژیک	۰/۸
۱-۵	دوم	مشتری‌مداری	۰/۷۴
۶-۱۱	دوم	رقابت‌مداری	۰/۷۲
۱۲-۱۶	دوم	خلاقیت‌مداری	۰/۸
۱۷-۲۱	دوم	هزینه‌مداری	۰/۷۴

جدول ۲- نتایج آزمون کورویت بارتلت جهت بررسی کفایت عوامل

	نام عامل								
	میزان کنترل	کانون توجه	منحصربفردی	ارزشمندی استراتژیک	مشتری‌مداری	رقابت‌مداری	خلاقیت‌مداری	هزینه‌مداری	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.809	.821	.862	.786	.809	.738	.769	.737	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	591.568	890.375	1031.767	684.268	660.514	674.800	898.679	642.343
	Df	15	15	15	6	10	15	10	10
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



جدول ۳- نتایج محاسبات مربوط به آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

نتیجه	آماره Z در جدول استاندارد K-S	آماره Z محاسبه شده	سطح معناداری در نظر گرفته شده	سطح معناداری محاسبه شده	عامل
نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۶	۰/۰۴۳	۰/۰۵	۰/۰۷۸	استراتژی منابع انسانی
نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۶	۰/۰۵۲	۰/۰۵	۰/۰۶۱	استراتژی سرمایه انسانی
نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۶	۰/۰۴۸	۰/۰۵	۰/۰۶۸	استراتژی رفتار سازمانی

جدول ۴: نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی متعهدانه

و سرمایه انسانی محوری

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13.105	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
N of Valid Cases	140				

جدول ۵- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه و سرمایه انسانی محوری

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	.306	.000
Cramer's V	.306	.000
N of Valid Cases	140	

جدول ۶: نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی ثانویه و

سرمایه انسانی بومی

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.775	1	.096		
Fisher's Exact Test				.176	.106
N of Valid Cases	118				

جدول ۷- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی ثانویه و سرمایه انسانی بومی

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-.153	.096
	Cramer's V	.153	.096
	N of Valid Cases	118	

جدول ۸- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی

## پیمانکارانه و سرمایه انسانی ویژه

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.685	1	.010		
Fisher's Exact Test				.015	.008
N of Valid Cases	103				

جدول ۹: میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و سرمایه انسانی ویژه

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.255	.010
	Cramer's V	.255	.010
	N of Valid Cases	103	

جدول ۱۰- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی پدران و

## سرمایه انسانی الزامی

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.799	1	.051		
Fisher's Exact Test				.072	.039
N of Valid Cases	165				

جدول ۱۱- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی پدران و سرمایه انسانی الزامی

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-.152	.051
	Cramer's V	.152	.051
	N of Valid Cases	165	

جدول ۱۲- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی  
متعهدانه و رفتار سازمانی مشتری مدار

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	60.690	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
N of Valid Cases	135				

جدول ۱۳- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه و رفتار سازمانی  
مشتری مدار

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.670
	Cramer's V	.670
N of Valid Cases	135	

جدول ۱۴- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی ثانویه و رفتار  
سازمانی خلاقیت مدار

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.029	1	.082		
Fisher's Exact Test				.133	.082
N of Valid Cases	87				

جدول ۱۵- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی ثانویه و رفتار سازمانی خلاقیت مدار

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-.187
	Cramer's V	.187
N of Valid Cases	87	

جدول ۱۶- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و رفتار سازمانی رقابت‌مدار

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	40.150	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
N of Valid Cases	211				

جدول ۱۷- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه و رفتار سازمانی خلاقیت‌مدار

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	.436	.000
Cramer's V	.436	.000
N of Valid Cases	211	

جدول ۱۸- نتایج آزمون کای-دوی پیرسون درباره هماهنگی استراتژی منابع انسانی پدران و رفتار سازمانی هزینه‌مدار

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.646	1	.073		
Fisher's Exact Test				.092	.092
N of Valid Cases	93				

جدول ۱۹- میزان همبستگی بین استراتژی منابع انسانی پدران و رفتار سازمانی هزینه‌مدار

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-.305	.003
Cramer's V	.305	.003
N of Valid Cases	93	

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی