

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال هشتم، شماره ۱، پیاپی ۲۳، بهار ۱۳۹۳  
صفحات ۱۴۹ - ۱۲۹

## بررسی نقش راهبرد کسب و کار بر رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی: (مطالعه موردی در کارخانه‌های صنایع غذایی استان گیلان)

(تاریخ دریافت: ۹۲/۰۹/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۱/۱۵)

سید محمد نوع پسند<sup>۱</sup>، محمود مرادی<sup>۲</sup>، گیلدا دقیقی<sup>۳\*</sup>

### چکیده

سازمان‌ها با مدیریت اثربخش منابع انسانی، نوعی از رفتارهای کارکنان را پرورش می‌دهند که برای موفقیت راهبرد کسب و کارشان ضروری است. اقدامات مدیریت منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک می‌کند و به‌طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را طوری تحت تأثیر قرار می‌دهد که از این طریق ملزومات عملی شدن راهبرد کسب و کار فراهم شود و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق گردد. یکی از ابزارهای سنجش موفقیت در تحقق اهداف سازمان، موضوع عملکرد سازمانی است و بیشتر سازمان‌ها اهمیت بالایی برای مدیریت منابع انسانی در شکل‌گیری عملکرد قائل هستند. این مقاله به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری تحقیق مدیران شرکت‌های تولیدی صنایع غذایی در استان گیلان می‌باشد. از ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۱۵۶ پرسشنامه بازگشت داده شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزارهای لیزرل به منظور ارزیابی الگوی معادلات ساختاری و SPSS به‌منظور تحلیل رگرسیون صورت گرفت. یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود داشته و راهبرد کسب و کار در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.

### واژگان کلیدی:

راهبرد کسب و کار، اقدامات مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی

<sup>۱</sup> - استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، dr\_nopasand@yahoo.com  
<sup>۲</sup> - استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، mahmoudmoradi@gmail.com  
<sup>۳\*</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان (نویسنده مسؤول): gilda.daghighi@gmail.com

## ۱- مقدمه

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. تلفیق اندیشه مدیریت راهبردی با مدیریت منابع انسانی، سبب می‌شود که منابع انسانی به‌عنوان منابع راهبردی نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری راهبردهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد.

پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، نیاز به ارتباط اثربخش یک مجموعه یکپارچه از فعالیت‌های زنجیره ارزش داخلی با راهبرد کسب و کار مطلوب را تصریح کرد. تحقیقات بعدی در مدیریت راهبردی بر دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش تمرکز کرد، که حاکی از این مطلب است که منابع داخلی برای ساختن و حفظ مزیت رقابتی ضروری می‌باشد. در مرکزیت این رویکردها نقش منابع انسانی در ایجاد و حفظ عملکرد برتر است [۸]. در واقع، شواهد رو به رشدی وجود دارد که نشان می‌دهد اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد بگذارد. رویکرد مبتنی بر منابع این موضوع را مطرح می‌کند که یک سازمان توسط منابعی که کنترل می‌کند، تعریف می‌شود. به‌علاوه، فرض می‌کند همه رقبا هماهنگ نیستند، بلکه در منابعی که برخوردار می‌باشند، متفاوت‌اند. این اختلافات مبتنی بر منابع، اختلافات در عملکرد را شرح می‌دهد. اگر یک سازمان منابعی داشته باشد که با ارزش، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی باشد و سازمان به‌منظور بهره‌برداری از این منابع قابلیت سازمانی داشته باشد، از یک منبع مزیت رقابتی پایدار برخوردار است [۶]. قابلیت یک سازمان، به کارگیری دارایی‌های ملموس یا ناملموس، در انجام یک اقدام یا فعالیت به‌منظور بهبود عملکرد تعریف می‌شود. کاموچه<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، مطرح کرد ظرفیت یک سازمان جهت حفظ، پرورش، و به‌کارگیری از منابع انسانی از طریق سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی اساس قابلیت‌های منابع انسانی را شکل می‌دهد [۱۰].

چالش پیش روی سازمان‌ها همواره این بوده است که کدام راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد و در توسعه کارکنانی که بتوانند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب شود، مؤثر خواهد بود. در پاسخ به این سؤال دو رویکرد عمده ارایه شده است. رویکرد اول که با رویکرد اقتضایی شناخته می‌شود، معتقد است برای انتخاب نوع مناسب اقدامات منابع انسانی باید هماهنگی این اقدامات با سایر متغیرهای سازمانی و به‌ویژه راهبرد کسب‌وکار سازمان را مد نظر قرار داد. در مقابل این رویکرد، رویکرد جهان‌شمول ارایه شده است. بر اساس این رویکرد یک مجموعه از بهترین اقدامات همواره بهترین عملکردها را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت که عملکرد سازمان را در مقایسه با سایر سازمان‌ها که این اقدامات را به کار نگرفته‌اند، بهبود خواهد بخشید [۴]. مطابق با رویکرد اقتضایی، راهبرد یک سازمان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. محور مرکزی این

رویکرد مفهوم تناسب یا یکپارچگی راهبرد سازمان و یک الگوی سازگار داخلی از اقدامات منابع انسانی جهت شکل دادن به سیستم کاری است. بیشتر تلاش‌ها جهت بررسی این ارتباطات بر راهبردهای رقابتی سازمان تمرکز کرده‌اند [۱۱]. این نظریه بیان می‌کند که روش‌های مدیریت منابع انسانی مطابق با نوع راهبرد کسب و کار که توسط سازمان اتخاذ می‌شود تعیین می‌شود. همچنین فرض می‌کند سازمان‌هایی که راهبرد کسب و کارشان را با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی هماهنگ می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به رقبایی دارند که این اقدامات را به کار نمی‌گیرند [۱۹]. مطالعات در حوزه مدیریت منابع انسانی تایید کرده است که عملکرد سازمان نه تنها توسط تناسب یا هماهنگی داخلی یا افقی سیاست‌ها یا اقدامات مدیریت منابع انسانی، بلکه توسط همسویی خارجی یا عمودی بین راهبرد کسب و کار و سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز تعیین می‌شود. به بیان دیگر، هم سازگاری داخلی و هم سازگاری خارجی باید جهت بهبود عملکرد سازمان مورد توجه قرار گیرد [۳۱، ۱۲]. تحقیقات گسترده‌ای در زمینه ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی انجام شده است. این مطالعات با توجه به مبانی نظری، سطوح تحلیل، تعریف اقدامات مدیریت منابع انسانی و معیارهای عملکرد متفاوت هستند. برخی از مطالعات، رویکرد بهترین اقدام را به کار می‌گیرند، با این استدلال که اقدامات مدیریت منابع انسانی مشخص می‌توانند به‌طور جهان شمول در همه سازمان‌ها به کار روند. بعضی رویکرد اقتضایی را بررسی می‌کنند، با این استدلال که اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی به متغیرهای زمینه‌ای مثل راهبرد کسب و کار و محیط بستگی دارند. مطالعات پیشین همچنین در معیارهای عملکردی نیز متفاوت هستند. برخی از این مطالعات بر معیارهای مالی متفاوت، برخی دیگر بر بازده سازمانی و عملیاتی (بهره وری، کیفیت، کارایی) و برخی دیگر بر بازده مرتبط با منابع انسانی (نگرش‌ها، رفتارها و تمایلات کارکنان) تمرکز می‌کنند [۲۸، ۲۰، ۸].

برای رقابت مؤثرتر، شرکت‌ها باید دائماً عملکردشان را از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و متمایزسازی محصولات و خدماتشان بهبود ببخشند. پورتر (۱۹۸۵)، معتقد است مزیت رقابتی نصیب شرکتی می‌شود که برای مشتریان ارزش قایل شود. با این هدف، وی سه راهبرد کلی به‌منظور کسب مزیت رقابتی را شرح می‌دهد: خلاقیت (تولیدکننده منحصر به فرد بودن)؛ کیفیت (عرضه کالا و خدمات با کیفیت بهتر به مشتریان) و رهبری هزینه‌ها (نتیجه برنامه‌ریزی شده سیاست‌ها با هدف مدیریت صحیح مخارج). به واسطه هر کدام از راهبردهای رقابتی پورتر، روش‌ها و اقدامات منابع انسانی خاصی باید مدنظر قرار بگیرد [۱]. شولر و جکسون (۱۹۸۷)، نیز در آرایه گونه‌شناسی خود از راهبرد کسب و کار به سه راهبرد کاهش هزینه، نوآوری و افزایش کیفیت اشاره می‌کنند. شولر و جکسون (۱۹۸۷)، مدعی‌اند که آنچه برای کارکنان برای اجرای راهبردهای مختلف مورد نیاز است، متفاوت و مطابق با نوع رویکرد به مدیریت منابع انسانی باید به صورت اقتضایی طراحی گردد تا بتوان به آن راهبرد دست یافت [۱۹]. با مرور ادبیات موضوع به این نتیجه می‌رسیم که اگر چه در بسیاری از این مطالعات صورت گرفته به‌طور جداگانه به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و همچنین رابطه راهبرد کسب و کار و اقدامات منابع انسانی پرداخته شده است، در مطالعات معدودی به بررسی رابطه این سه متغیر و تبیین نقش هر یک در این رابطه توجه شده است.

در واقع در این پژوهش سعی شده است تا نقش میانجی راهبرد کسب و کار و کارکردی که در اثرپذیری عملکرد سازمان در نتیجه اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی دارند، مورد بررسی دقیق قرار گیرد. بر این اساس، اهداف پژوهش حاضر به شکل زیر است:

- ۱- بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی.
- ۲- تعیین نقش راهبرد کسب و کار در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی.

## ۲- پیشینه تحقیق

### ۲-۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی که کمیاب، غیرقابل تقلید و با ارزش هستند به عنوان منبع مزیت رقابتی و اثربخشی سازمانی به شمار می‌روند. به علاوه، اقدامات مدیریت منابع انسانی به انجام اهداف و خلق ارزش کمک می‌کند. بنابراین، یک سازمان باید در منابع انسانی به منظور تضمین موفقیت بلندمدت سازمان سرمایه‌گذاری کند. اقدامات مدیریت منابع انسانی در هر نوع از سازمانی باید از روابط بین بخش‌های سازمانی حمایت کند [۲۱]. مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۲۳].

همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان است. هدف این سیستم، تامین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایت‌شان به منظور دستیابی به اهداف نهایی و راهبردی است [۲]. لادو و ویلسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، یک سیستم مدیریت منابع انسانی را یک مجموعه متمایز و به هم مرتبط از فعالیت‌ها، اقدامات، و فرآیندها با هدف جذب، توسعه، و حفظ منابع انسانی یک سازمان تعریف کردند [۵]. اقدامات منابع انسانی راهبردی به این معنی است که سازمان می‌تواند مهارت، نگرش و رفتار افراد را برای انجام کار شکل دهد و به اهداف سازمان نزدیک کند [۱۱].

محققان دریافته‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی همانند آموزش گسترده، توسعه کارکنان، سیستم‌های جبران خدمت، فرآیندهای انتخاب و استخدام، ارتباط مثبتی با عملکرد دارد. به زعم هارل و ترفریر (۱۹۹۶)، اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق بهبود مهارت‌ها و کیفیت کارکنان (انتخاب و آموزش) و افزایش انگیزش کارکنان (جبران خدمت) بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. تحقیقات نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی با هدف استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان دارایی‌هایی ایجاد می‌کند که با ارزش و کمیاب هستند. هیلتراپ<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، استدلال کرد استخدام کارکنان توانمند و توسعه آنها از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی اثربخش، اساس قابلیت سازمانی را شکل می‌دهد [۱۵].

1- Noe, Hollenbeck, Gerhard and Wright

2- Lado & Wilson

3- Hiltrop

هوسلید<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه انتخاب کارکنان، ارزیابی عملکرد، طراحی شغل، رویه‌های شکایات، تسهیم اطلاعات، ارزیابی نگرش و مشارکت مدیران و کارکنان بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. دلری و دتی (۱۹۹۶)، ارتقای شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه گرا، جبران خدمت، امنیت شغلی، صدای کارکنان و تعریف مشاغل گسترده از نظر عملکرد مالی را هفت اقدام کلیدی منابع انسانی راهبردی بیان کردند و آن را در ارتباط با سه بعد جهان شمول، اقتضایی و قابل تنظیم می‌دانند [۱۱]. پففر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، هفت اقدام منابع انسانی، شامل امنیت شغلی، گزینش انتخابی، تیم‌های خود مدیر، جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، آموزش گسترده، کاهش تبعیض و تسهیم اطلاعات را شناسایی کرد. برخی، اقدامات منابع انسانی را در ابعاد کلی تری طبقه بندی کردند. برای مثال، اولریچ و همکارانش (۱۹۸۹)، اقدامات منابع انسانی را شامل برنامه ریزی، استخدام، پاداش، توسعه، ارزیابی و ارتباطات دانستند. شولر و جکسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، نیز آنها را در پنج بعد برنامه ریزی، استخدام، پاداش و توسعه خلاصه کردند [۱۰]. اخیراً، محققان دریافته‌اند که دسته‌ها یا سیستم‌هایی از اقدامات منابع انسانی تأثیر بیشتری بر عملکرد دارد تا این اقدامات به طور جداگانه [۷،۹].

هرنسی و کوراتکو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، اقدامات مدیریت منابع انسانی را توصیف شغل، استخدام و انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد؛ جفری و دونالد<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، حقوق و مزایا، انگیزش، ارزیابی عملکرد و آموزش؛ مندی و همکاران (۲۰۰۲)، کارگزینی، توسعه منابع انسانی، حقوق و مزایا، امنیت و سلامتی و روابط کارکنان و کارفرما؛ پاون (۲۰۰۰)، پاداش، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، سلامتی و امنیت و گسترش یا کاهش شغل تعریف کردند [۲۳]. همانطور که مشاهده می‌شود تعریف واحد و دقیقی از اقدامات منابع انسانی در تحقیقات انجام شده به کار گرفته نشده است [۱۱].

آموزش و توسعه؛ آموزش، عبارت است از فراگیری نظام‌مند مهارت، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می‌دانند و نحوه عملکرد آنها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است، به طوری که از طریق آن سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان بهبود یابد [۳]. سازمان‌ها باید منابع انسانی خود را جهت غنی کردن و مدیریت دانش سازمانشان توسعه دهند. آموزش نقش مهمی در انجام هر دو هدف دارد. به این ترتیب، از طرفی، آموزش سبب افزایش در بهره‌وری کارکنان می‌شود و از طرف دیگر، سرمایه گذاری در آموزش روشی است که از آن طریق غیر قابل تقلید بودن سرمایه انسانی افزایش پیدا می‌کند، که جهت حفظ مزیت رقابتی ضروری است. آموزش، داده لازم را که توسط کارکنان درونی سازی و تبدیل به اطلاعات می‌شود فراهم می‌کند و سپس این اطلاعات از طریق فرایند یادگیری به دانش تبدیل می‌شود [۲۶]. آموزش و توسعه به چندین روش با عملکرد مرتبط است. اول، برنامه‌های آموزشی مهارت کارکنان را افزایش می‌دهد که سبب افزایش بهره‌وری و کاهش نارضایتی شغلی می‌شود. دوم، آموزش و توسعه کارکنان داخلی سبب کاهش هزینه و ریسک انتخاب و استخدام و درونی سازی افراد از بازار کار داخلی می‌شود. هوسلید (۱۹۹۹)،

1- Huselid  
2- Pfeffer  
3- Schuler & Jackson  
4- Hornsby and Kuratko  
5- Jeffery and Donald

دریافت که آموزش و تحصیل کارکنان تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان و شاخص‌های کوتاه مدت و بلند مدت عملکرد دارد [۳۲]. آموزش می‌تواند شامل آموزش ضمن کار، آموزش خارج از کار، آموزش وظایف متداخل، آموزش تیمی، سوادآموزی و غیره باشد.

کار تیمی: کار تیمی به یک گروه از کارکنان که با هدف انجام یک کار مشخص یا حل مشکلات ایجاد شده است اشاره دارد. مفهوم کار تیمی این است که افراد دانش، مهارت، عقیده و ایده‌ها را جهت گرفتن نتیجه بهتر بین یکدیگر تسهیم کنند. به زعم پففر (۱۹۹۸)، کار تیمی مزایای زیادی را فراهم می‌کند: (۱) کار تیمی به کار مبتنی بر برابری وابسته است تا سلسله‌مراتبی، که سبب دستاوردهای اثربخش‌تر می‌شود؛ (۲) کار تیمی جریان ایده‌ها بین اعضا را تسهیل می‌کند و نهایتاً یک راه حل نوآورانه ارائه می‌دهد؛ (۳) کار تیمی سبب صرفه‌جویی در هزینه‌های اداری از پرداخت به متخصصان تا کنترل افراد می‌شود [۲۳]. کارکنان نیاز دارند تا در تیم‌ها کار کنند، تصمیمات مشترکی اتخاذ کنند و اقدامات مشترکی را جهت رسیدن به اهداف تیم‌ها و سازمانشان انجام دهند. کار تیمی اثربخش به مهارت افراد حرفه‌ای و درک عمیق گرایش‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای خاص و فردی کارکنان نیاز دارد. کار تیمی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری مشارکت کارکنان را بهبود می‌دهد و در کارکنان حس تعلق ایجاد می‌کند، بنابراین بصورت غیرمستقیم بر عملکرد اثر می‌گذارد. مطالعات بسیاری تیم‌های خودمدیر و عدم تمرکز را بعنوان اقدامات با عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی شناسایی کردند [۳۲].

جبران خدمت و محرک‌ها: یکی از ابزارهای اساسی که سازمان‌ها جهت بهبود انگیزش کارکنان فراهم می‌کنند پرداخت تشویقی مبتنی بر عملکرد جهت همراستا شدن با منافع ذینفعان و کارکنان است. به زعم گومزیا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) سه نوع طرح جبران خدمت وجود دارد: اول، حقوق و دستمزد مینا (پرداخت ثابت به کارکنان)، پرداخت‌های تشویقی (پرداخت اضافی یا پرداخت بر اساس تسهیم سود)، حقوق و دستمزد غیر مستقیم (بیمه درمانی، مرخصی، حقوق و دستمزد بیکاری). به طور کلی جبران خدمت براساس دو حوزه است: پرداخت‌های مالی و پرداخت‌های غیرمالی [۲۳].

جبران خدمت مبتنی بر عملکرد وظیفه عمده منابع انسانی است که سازمان‌ها به منظور ارزیابی و پاداش دادن به فعالیت کارکنان استفاده می‌کنند. توافقی وجود دارد که حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد تأثیر مثبتی بر کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. انگیزش کارکنان، براساس انتظارات ادراک شده، می‌تواند رابطه‌ای بین حقوق و دستمزد و عملکرد ایجاد کند. نظریه‌ی انتظار مطرح می‌کند که سطح پرداخت بر عملکرد کارکنان زمانی تأثیر خواهد داشت که (۱) کارکنان درک کنند که رابطه‌ای بین تلاش‌ها و عملکردشان وجود دارد. (۲) کارکنان اگر به خوبی عمل کنند مزایای خاصی کسب می‌کنند. دلری و دتی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، جبران خدمت مبتنی بر عملکرد را بعنوان قوی‌ترین پیش‌بینی کننده عملکرد شرکت شناسایی کردند. جبران خدمت مبتنی بر عملکرد و ترفیع مبتنی بر پاداش می‌تواند بعنوان سیستم انگیزش سازمانی عملکرد فردی را تشویق کند [۳۲].

1- Gomez-Mejia  
2- Delery and Doty

برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که مدیریت با آن اطمینان می‌یابد، تعداد و انواع نیروی انسانی لایق در مواقع مورد نیاز برای انجام و دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد. همچنین برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرآیندی است که از طریق آن، نیازهای سازمان به نیروی انسانی تحت شرایط متغیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل می‌گردد و به دنبال آن، خط‌مشی‌ها و سیستم‌هایی که بتواند این نیازها را برآورده سازد ایجاد و توسعه داده می‌شود. در برنامه‌ریزی نیروی انسانی سه اقدام اساسی صورت می‌گیرد: بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود؛ بررسی و پیش بینی نیازهای انسانی سازمان در آینده و در شرایط متغیر؛ ایجاد و توسعه یک برنامه موفق برای تأمین نیازهای اساسی سازمان [۳].

برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل پیش‌بینی نیازمندی‌های کارکنان، بودجه انتخاب کارکنان، افراد درگیر در فرایند انتخاب، و مصاحبه‌های ساختاری و استاندارد می‌باشد. سازمان‌ها باید اقدامات زیر را مورد توجه قرار دهند: (۱) نرخ دسترسی نیروی کار آینده چیست؟ (۲) آیا نیروی کار جوان کافی در بازار نیروی کار در چند سال آینده وجود دارد؟ (۳) سطح تحصیلات نیروی کار بالقوه چیست؟ (۴) آیا سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در سیستم تحصیلی جهت کمک به تحصیل و آموزش نیروی کار نیاز دارد یا خیر؟ [۳۰].

ارزیابی عملکرد: در سازمان معمولاً کلیه افراد به طور غیر رسمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، اما فرآیند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به ارزیابی نظام‌مند نحوه‌ی انجام کار کارکنان می‌پردازد، به طوری که با آن بتوان به اهداف مورد نظر دست یافت. بنابراین، ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به طور نظام‌مند به تشریح قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان با توجه به شغل آنها و در فواصل معین می‌پردازد [۴]. هدف از ارزیابی عملکرد بهبود هدف‌گذاری و فرایندهای بازخورد به این منظور است که کارکنان بتوانند عملکردشان را هدایت، تصحیح و اصلاح کنند. ارزیابی عملکرد می‌تواند بر مبنای نتایج یا رفتار باشد. مدارک قابل توجه نشان می‌دهد که حد و پیچیدگی ارزیابی به تغییرات در عملکرد افراد مرتبط است. ارزیابی عملکرد به سطوح بالای مدیریت کمک می‌کند، اهداف و انتظارات سازمانی را روشن می‌کند و آنها را به کارکنان داخلی انتقال می‌دهد و همچنین به آنها کمک می‌کند تا قابلیت‌های نیروی کار خود را بشناسند [۳۰]. سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند برای اهداف اداری کارکنان که شامل ترفیع، خاتمه فعالیت و پاداش است مورد استفاده قرار بگیرد [۱۶].

امنیت شغلی: امنیت شغلی به معنی ثبات نیروی کار و سیاست‌های تداوم استخدام است. امنیت استخدام به منظور تعیین بهره‌وری نیروی کار کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است و هرچه درجه بالاتری از امنیت شغلی به کارکنان ارایه می‌شود، تعهد بیشتری سازمان از آنها دریافت می‌کند [۲۳]. امنیت شغلی به حد معینی از رابطه تعاملی نیاز دارد. اول، یک سازمان باید این پیام روشن را انتقال می‌دهد که شغل‌ها دارای امنیت می‌باشند. و سپس کارکنانی که اعتقاد دارند این موضوع صحیح می‌باشد، جهت تلاش برای سازمان احساس تعهد می‌کنند. در نهایت، یادگیری این مطلب که امنیت شغلی به عملکرد سازمانی کمک می‌کند سبب می‌شود که سازمان به سرمایه‌گذاری در امنیت شغلی ادامه دهد [۳۲].

## ۲-۲- راهبرد کسب و کار

تحقیقات نشان می‌دهند که بسیاری از سازمان‌ها دارای راهبرد هستند اما به آن عمل نمی‌کنند. دلیل اصلی آن است که کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان پیوستگی لازم را در درک مشترک از راهبرد سازمان ندارند. راهبرد به مفهوم انتخاب‌های اساسی درباره مقاصد و اهداف سازمانی است و به ظرفیت به‌کارگیری و کسب قابلیت‌ها و منابع، از جمله اقدامات منابع انسانی، مورد نیاز به‌منظور تحقق این مقاصد و اهداف اشاره می‌کند [۳۱]. راهبرد کسب و کار<sup>۱</sup>، مجموعه‌ای از تصمیمات درباره مسیر یک سازمان تعریف می‌شود. همچنین مطابق به نظر لیائو (۲۰۰۵)، یک راهبرد به صورت مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و فعالیت‌هایی تعریف می‌شود، که برای بهره‌برداری از شایستگی‌های محوری و کسب مزیت رقابتی طراحی می‌گردد [۲۳]. یک شرکت تجاری معمولاً سه سطح از راهبرد را مورد بررسی قرار می‌دهد: سطح بنگاه، سطح کسب و کار و سطح وظیفه‌ای [۸]. لیائو (۲۰۰۵)، ذکر می‌کند که راهبرد سطح کسب و کار، باورهای یک مؤسسه را درباره کجایی و چگونگی کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبایش منعکس می‌کند [۲۳]. مفهوم راهبرد کسب و کار اساساً از طبقه بندی پورتر (۱۹۸۵)، ریشه می‌گیرد: رهبری هزینه<sup>۲</sup>، تمایز<sup>۳</sup> و تمرکز<sup>۴</sup>. با مراجعه به راهبردهای عمومی پورتر (۱۹۸۵)، شولر و جکسون (۱۹۸۷)، راهبردهای کسب و کار را به سه نوع کاهش هزینه، نوآوری و بهبود کیفیت طبقه‌بندی کردند [۱۹].

راهبرد کاهش هزینه: راهبرد کاهش هزینه شامل بهبود رقابت پذیری با کاهش هزینه محصولات یا خدمات می‌شود. این راهبرد اثربخشی تولید را بهبود و هزینه‌ها را با اتخاذ فناوری جدید، توسعه مقیاس تولید یا فرآیندهای مهندسی مجدد بهبود می‌دهد، بنابراین یک کسب و کار می‌تواند محصولات یا خدماتش را در یک قیمت پایین‌تر در بازار به فروش برساند. سازمان‌هایی که یک راهبرد کاهش هزینه اتخاذ می‌کنند باید هزینه‌ها را کنترل کنند و کاهش دهند و در جهت صرفه جویی در مقیاس تلاش کنند [۱۹،۲۳].

راهبرد نوآوری: راهبرد نوآوری روی توسعه محصولات یا خدماتی که منحصر به فرد و متفاوت از رقبا هستند اشاره می‌کند. سازمان‌هایی که از راهبرد نوآوری تبعیت می‌کنند باید با تغییرات سریع بازار و توسعه فن‌آوری هماهنگ شوند [۱۹،۲۳].

راهبرد بهبود کیفیت: سازمان‌هایی که از یک راهبرد بهبود کیفیت تبعیت می‌کنند، باید تغییرات یا بهبود مستمر در فرآیند تولید به‌منظور بهبود مستمر کیفیت محصولات انجام دهند [۱۹،۲۳].

## ۲-۳- ابعاد عملکرد سازمانی

مبحث دیگری که برای درک کامل رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان ضروری به نظر می‌رسد، موضوع عملکرد سازمانی است. دایر و ریوز<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، انواعی از شاخص‌های عملکردی که در حوزه

1- Business Strategy  
2- Cost Leadership  
3- Differentiation  
4- Focus  
5- Dyer and Reeves



مدیریت منابع انسانی راهبردی کاربرد بیشتری دارند را معرفی نموده‌اند: این معیارها شامل سه دسته زیر هستند:

۱. معیارهای عملکردی منابع انسانی: به عواملی اشاره دارد که به طور مستقیم با مدیریت منابع انسانی مرتبط هستند همانند مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، رفتارها و نگرش‌ها، رضایت شغلی، تعهد و تمایل به انصراف.

۲. معیارهای عملکردی سازمانی یا عملیاتی: مرتبط با اهداف عملیاتی سازمان هستند همانند بهره‌وری، کیفیت خدمات و محصولات، نوآوری.

۳. معیارهای عملکردی مالی: تأمین نیازهای اقتصادی سازمان را منعکس می‌کند همانند سودآوری، فروش، سهم بازار، نرخ بازگشت دارایی‌ها و نرخ بازگشت وجوه سرمایه‌گذاری شده [۲۰، ۲۸].  
[ بسیاری از مطالعات چهار معیار انعطاف‌پذیری، تحویل به‌موقع، کیفیت و هزینه را به عنوان مؤلفه‌های کلیدی عملکرد عملیاتی پیشنهاد کرده‌اند [۲۳].

#### ۴-۲- رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

در طی دو دهه گذشته، اولویت اصلی مطالعه مدیریت منابع انسانی شناسایی اقدامات، دسته اقدامات، سیستم‌های کاری، یا ترکیبات دیگر از اقدامات یا سیاست‌هایی است که ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی دارد [۱۴]. بحث در مورد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی توسط دیدگاه مبتنی بر منابع شکل داده شده است. رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> پیش‌بینی می‌کند که مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع خاص اکتسابی و حمایتی که کمیاب، سخت در تقلید و غیر قابل جایگزین هستند کسب می‌شود. تأکید بر کسب مزیت رقابتی از طریق به‌کارگیری منابع ملموس و غیرملموس در دسترس و در درون سازمان است. محققان منابع انسانی بر نقش قابلیت‌های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی پایدار هنگامی که روش‌های رسیدن به مزیت رقابتی، همانند کیفیت، فن‌آوری و مشابه آن را به‌راحتی می‌توان تقلید کرد تأکید می‌کنند [۱۳]. رایت و مک ماهان<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، اهمیت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی را مورد بحث قرار داده است. رایت، مک ماهان و مک ویلیامز (۱۹۹۴)، مطرح کردند درحالی‌که منابع انسانی همیشه یک منبع بالقوه مزیت رقابتی پایدار است همه سازمان‌ها قابلیت توسعه سیستماتیک این منابع را از طریق اقدامات منابع انسانی ندارند. ادبیات نظری مرتبط با مدیریت منابع انسانی و عملکرد به‌طور کلی می‌تواند به سه نوع نظریه مختلف طبقه‌بندی شود. جهان شمول، اقتضایی و قابل تنظیم [۱۷].

رویکرد جهان شمول مطرح می‌کند که برخی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بهتر از بقیه هستند و بنابراین سازمان‌ها باید این فعالیت‌ها را شناسایی و اتخاذ کنند. به عبارت دیگر، هنگامی سازمان‌ها این اقدامات را اتخاذ می‌کنند، عملکرد سازمانی آنها بهبود پیدا می‌کند. پففر از رویکرد جهان شمول به مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند. ادعای او بر اساس این مفهوم است که یک ترکیب مشخص از اقدامات مدیریت

1- Resource based View (RBV)  
2- Wright and McMahan

منابع انسانی می تواند قابلیت سودآوری شرکت را بهبود دهد. به علاوه این تأثیر زمانی افزایش می یابد که دسته های تکمیلی مدیریت منابع انسانی با هم به کار روند (هماهنگی داخلی). همان طور که رویکرد جهان شمول مطرح می کند، این ادعا بدون توجه به زمینه های سازمانی و نهادی درست هستند [۱۳]. نظریه پردازان اقتضایی مطرح می کنند، اقدامات منابع انسانی یک سازمان باید با بخش های دیگر سازمان هماهنگ باشد. یک عامل اقتضایی رایج که در این تحقیقات شناسایی شده است راهبرد کسب و کار است [۲۲]. رویکرد بهترین هماهنگی فرض می کند تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی به زمینه داخلی و خارجی که سازمان در آن فعالیت می کند، دارد. نظریه پردازان رویکرد اقتضایی تلاش کردند نشان دهند که چطور برخی از اقدامات منابع انسانی با وضعیت های راهبردی مختلف سازگارند و چطور این اقدامات با عملکرد سازمان مرتبط است [۱۲].

نظریه های ترکیب بندی در ارتباط با این موضوع هستند که چطور الگوهایی از چندین متغیر مستقل با یک متغیر وابسته مرتبط است. مطابق با رویکرد ترکیب بندی یک سازمان برای اثربخش بودن باید یک سیستم منابع انسانی را توسعه دهد که هم همسویی افقی و هم همسویی عمودی را مورد توجه قرار دهد. همسویی افقی به سازگاری داخلی اقدامات منابع انسانی و همسویی عمودی به هماهنگی سیستم منابع انسانی با ویژگی های سازمانی همانند راهبرد اشاره دارد [۲۲].

#### ۵-۲- رابطه بین راهبرد کسب و کار و مدیریت منابع انسانی

در رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی ارتباط بین اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار شرکت را بررسی می شود. بایرد و مشولام (۱۹۸۸)، اشاره کردند که وقتی این اقدامات اتخاذ شوند، شرکت ها باید مطلوبیت ارتباط بین این اقدامات و راهبرد شرکت را مورد توجه قرار دهند. علاوه بر این رایت و شرمان (۱۹۹۹)، اشاره کردند که یکی از اصلی ترین اهداف مدیریت منابع انسانی راهبردی اطمینان از این موضوع است که مدیریت منابع انسانی با نیازهای راهبردی شرکت ها جهت کسب مزیت رقابتی یکپارچه شده است. لیائو (۲۰۰۵)، اشاره کرد که محققان مدیریت منابع انسانی راهبردی چشم انداز وسیع تری نسبت به مدیریت نیروی کار از زمان شکل گیری مدیریت منابع انسانی راهبردی ایجاد کرده اند. از آن زمان به بعد، چشم انداز رفتاری به عنوان پارادایم مسلط شکل گرفته است. مطابق با چشم انداز رفتاری، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید با راهبرد کسب و کار مرتبط شود [۲۳].

در اوایل دهه ۱۹۸۰، مایلز و اسنو<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، یک گونه شناسی راهبرد کسب و کار را که نشان می داد چطور مجموعه های متفاوتی از اقدامات منابع انسانی می تواند با هر کدام از این راهبردها سازگار شود، مطرح کردند. این رویکرد در مدیریت منابع انسانی راهبردی بعدها به عنوان رویکرد اقتضایی شرح داده شد، به این معنی که انتخاب مجموعه اقدامات منابع انسانی به راهبرد سازمانی وابسته است. به همین منوال، شولر و جکسون (۱۹۸۷)، تأکید کردند انواع مختلف راهبرد (کاهش هزینه، بهبود کیفیت و نوآوری) به انواع متفاوتی از

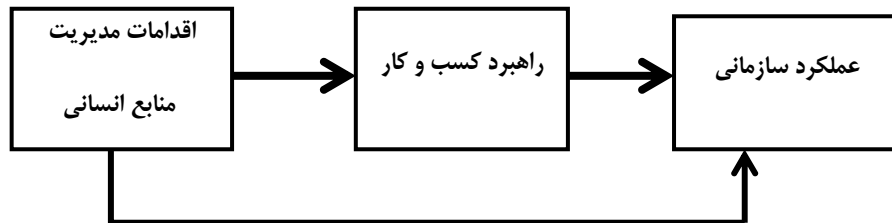
رفتارهای نقشی کارکنان نیاز دارد. به علاوه آنها استدلال کردند زمانی که رفتارهای نقشی کارکنان به منظور تناسب با راهبرد شناسایی شدند، اقدامات منابع انسانی باید برای اطمینان از این که این رفتارها اتفاق می افتند به کار گرفته شود. لگنیک هال و لگنیک هال<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، مطرح کردند برای این که منابع انسانی بر راهبرد اثر بگذارد نیاز است که تناسب بین راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به وجود آید. بیرد و مشولام<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، مفهوم تناسب را جهت ادغام عناصر داخلی و خارجی گسترش دادند. تناسب خارجی اقدامات منابع انسانی را با راهبرد کسب و کار متناسب می کند، درحالی که تناسب داخلی اقدامات منابع انسانی را با یکدیگر همسو می کند (یعنی تقویت متقابل یکدیگر) [۱۳، ۲۲].

جدول ۱- پیشینه تحقیق

منبع	یافته ها	محقق و سال تحقیق
Ahmad & Schroeder, (2003)	هفت اقدام مدیریت منابع انسانی مطرح شده توسط پففر (۱۹۹۸) بر عملکرد عملیاتی سازمان تاثیر دارد.	احمد و شرودر (۲۰۰۳)
Vlachos, (2008)	تمامی وظایف مدیریت منابع انسانی بجز امنیت شغلی با عملکرد سازمانی ارتباط معناداری دارند.	ولاچوس (۲۰۰۸)
Takeuchi, (2009)	وجود ارتباط بین راهبرد کسب و کار در پیش بینی عملکرد، از سازگاری اقتضایی در مدیریت منابع انسانی راهبردی حمایت می کند.	تاکئوچی (۲۰۰۹)
Collings & Demirbag (2010)	نتایج از رویکرد اقتضایی حمایت می کند و بیان می کند سازگاری مدیریت منابع انسانی و راهبرد تنها متغیری است که روی بازده سازمان اثر می گذارد.	کالینگز و دمیریگ (۲۰۱۰)
Lee & Lee (2010)	بین وظایف مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمان ارتباط وجود دارد. یکپارچگی وظایف مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد سازمان دارد.	لی و لی (۲۰۱۰)
Buller & McEvoy (2012)	بین راهبرد شرکت، منابع انسانی و بازده عملکردی در ایجاد مزیت رقابتی ارتباط معناداری وجود دارد و وظایف مدیریت انسانی می تواند وظایف سنتی، گروهی و فردی را با راهبرد سازمانی همراستا کند.	بولر و مک اووی (۲۰۱۲)

1- Legnick-Hall & Legnick-Hall  
2- Baird and Meshoulam

با توجه به ادبیات و پیشینه موضوع می توان الگوی مفهومی زیر را پیشنهاد داد:



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

### ۳- فرضیات تحقیق

۱. بین وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۲. بین وظایف مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۳. بین راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۴. راهبرد کسب و کار در رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش متغیر میانجی دارد.

### ۴- روش شناسی تحقیق

روش انجام تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع همبستگی است. در الگوی تحلیلی تحقیق وظایف مدیریت منابع انسانی، متغیر برونزا و راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی متغیرهای درونزا هستند و از جهتی دیگر می توان وظایف مدیریت منابع انسانی را به عنوان متغیر مستقل، راهبرد کسب و کار به عنوان متغیر میانجی و متغیر عملکرد سازمانی را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. پرسشنامه تحقیق شامل ۴۱ سؤال با طیف ۵ گزینه ای لیکرت و همچنین اطلاعات عمومی در مورد پاسخ دهنده است. به منظور سنجش اقدامات مدیریت منابع انسانی از مفاهیم استاندارد احمد و شرودر (۲۰۰۳)، چانگ و چن (۲۰۰۲) و لی و همکاران (۲۰۱۰) استفاده گردیده که ۲۴ سؤال اول پرسشنامه را به خود اختصاص داده است. به منظور سنجش متغیر راهبرد کسب و کار از مفاهیم هوآنگ (۲۰۰۱)، شی و چیانگ (۲۰۰۵) و لی و همکاران (۲۰۱۰)، متشکل از ۱۱ سؤال استفاده شده است و در نهایت جهت سنجش عملکرد سازمانی از مفاهیم دین و اسنل (۱۹۹۶)، جایارام و همکاران (۱۹۹۹) و لی و همکاران (۲۰۱۰) استفاده و ۶ سؤال را به خود اختصاص داده است. به دلیل ترجمه سوال های مندرج در پرسشنامه و به منظور اطمینان از روایی محتوا از نظر اساتید و صاحب نظران در این حوزه بهره گرفته شد. از سوی دیگر روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به کمک نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و به کمک نرم افزار SPSS بررسی شد، که

برای سؤال های مربوط به متغیرهای اقدامات مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی به ترتیب برابر ۹۵/۵، ۹۱/۱۴ و ۸۶/۴ درصد است. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۲. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی

عامل	شاخص ها	سؤالات	بار عاملی	آماره ی T
	آموزش و توسعه	TD1	۰/۸۱	۷/۵۲
		TD2	۰/۹۰	۱۰/۰۶
		TD3	۰/۹۶	۱۰/۹۴
		TD4	۰/۸۱	۸/۷۱
	کار تیمی	TW1	۰/۷۷	۷/۳۴
		TW2	۰/۷۵	۱۰/۰۹
		TW3	۰/۷۵	۱۰/۵۲
	جبران خدمت و محرک ها	CI1	۰/۵۵	۸/۵۲
		CI2	۰/۵۲	۵/۶۴
		CI3	۰/۶۹	۷/۰۵
		CI4	۰/۹۷	۷/۰۱
اقدامات مدیریت منابع انسانی	ارزیابی عملکرد	HRP1	۰/۶۱	۷/۷۸
		HRP2	۰/۶۹	۷/۹۲
		HRP3	۱/۰۳	۹/۹۶
		HRP4	۰/۷۵	۸/۳۶
	ارزیابی عملکرد	PA1	۰/۸	۷/۹۱
		PA2	۰/۷۲	۹/۳۸
		PA3	۰/۷۸	۹/۹۸
		PA4	۰/۷۶	۹/۵۱
		PA5	۰/۶۷	۷/۶۶
	امنیت شغلی	ES1	۰/۵۱	۸/۴۳
		ES2	۰/۷۵	۵/۶۱
		ES3	۰/۸۲	۵/۷۵
		ES4	۰/۶۹	۵/۴۹
راهبرد کسب و کار	کاهش هزینه	CR1	۰/۹۶	۷/۰۲
		CR2	۰/۷۱	۸/۶۴
		CR3	۰/۷۸	۹/۴۳

۹/۶۸	۰/۷۲۲	CR4	نوآوری
۷/۳۳	۰/۷۷	IV1	
۹/۸۶	۰/۷۶	IV2	
۸/۰۳	۰/۶۹	IV3	
۵/۹۲	۰/۵۱	IV4	بهبود کیفیت
۸/۲۷	۰/۷۷	QE1	
۹/۹۰	۰/۸۳	QE2	
۸/۸۸	۰/۷۰	QE3	عملکرد سازمانی
۱۱/۱۵	۰/۹۵	FPF1	
۹/۰۶	۰/۷۱	FPF2	
۹/۹۲	۰/۷۸	FPF3	
۱۰/۳۲	۰/۷۲	FPF4	
۱۱/۳۴	۰/۷۹	FPF5	
۱۰/۰۶	۰/۷۴	FPF6	

جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران صاحب نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی، کسب و کار و مدیریت تولید در شرکت‌های تولید صنایع غذایی استان گیلان است. در این تحقیق با توجه به محدود بودن حجم جامعه از فرمول کوکران برای محاسبه حجم نمونه استفاده می‌شود. تعداد نمونه مورد نیاز بر اساس این فرمول ۱۸۵ پرسشنامه است که نمونه مورد نظر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. با توجه به احتمال عدم پاسخ‌گویی برخی نمونه‌ها یا عدم امکان استفاده از پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری توزیع شد. از ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۵۶ مورد پرسشنامه قابل استفاده در تحلیل‌های آماری بازگشت داده شد. بنابراین نرخ بازگشت ۷۸ درصد است. ۲۶/۲۸ درصد پاسخ دهندگان زن و ۷۳/۷۲ درصد پاسخ دهندگان بودند. ۸/۴۱ درصد پاسخ دهندگان لیسانس، ۱۶/۰۳ درصد پاسخ دهندگان فوق لیسانس و ۲/۵۶ دکتری بودند.

به منظور سنجش روایی سوال‌های از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون است، لازم و ضروری است. شاخص‌های برازش الگو بسیار هستند. در این تحقیق از ۶ شاخص معروف و مهم استفاده شد که شامل NC (کای اسکور بهنجار یا نسبی) یکی از شاخص‌های عمومی برازش که از تقسیم ساده مقدار کای دو بر درجه آزادی محاسبه می‌شود، RMSEA (شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)، NFI (شاخص برازش هنجار شده)، NNFI (شاخص برازش هنجار نشده)، GFI (شاخص نیکویی برازش)، RMR (شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده) است.

### ۵- یافته‌های حاصل از روایی سازه و شاخص‌های مربوط به عامل‌های اصلی الگوی تحقیق

نتایج مربوط به تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های مربوط به سه عامل در جدول ۱ ارایه شده است. نتایج نشان داد که کلیه بارهای عاملی و آماره T در سطح قابل قبولی هستند. همه سؤالات مربوط به سه عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند یعنی مقدار بار عاملی همه سوال‌های قابل قبول است. همچنین مقدار T برای همه سؤالات بالاتر از ۱/۹۶ است که معنادار بودن کلیه روابط بین هر عامل و شاخص را نشان می‌دهد.

### ۶- بررسی الگوی ساختاری تحقیق

شکل ۲ و ۳ الگوهای تحقیق را در حالت تخمین و معناداری بارهای عاملی و ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به این الگوها می‌توان ضرایب مسیر را برآورد و سپس آزمون کرد. روابط بین متغیرهای پنهان در شکل که تحت عنوان معادلات ساختاری نام برده می‌شوند، برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می‌گردند. این آماره (t-value) زمانی معنادار می‌شود که مقدار آن خارج بازه (-۱,۹۶ تا +۱,۹۶) قرار گیرد و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، معنادار نمی‌باشد. در این الگو اندازه‌گیری همانطوری که مشاهده می‌کنید کلیه پارامترها در محدوده مجاز قرار گرفته‌اند جدول ۲ بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها است و نشان می‌دهد که الگو به منظور تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب الگو با داده‌های مشاهده شده می‌باشد. شاخص‌های تناسب الگو، بیانگر مناسب بودن الگوی اندازه‌گیری می‌باشد. زیرا نسبت کای به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA زیر ۰/۰۸ و ما بقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر، الگو و چارچوب کلی معنادار و قابل پذیرش است.

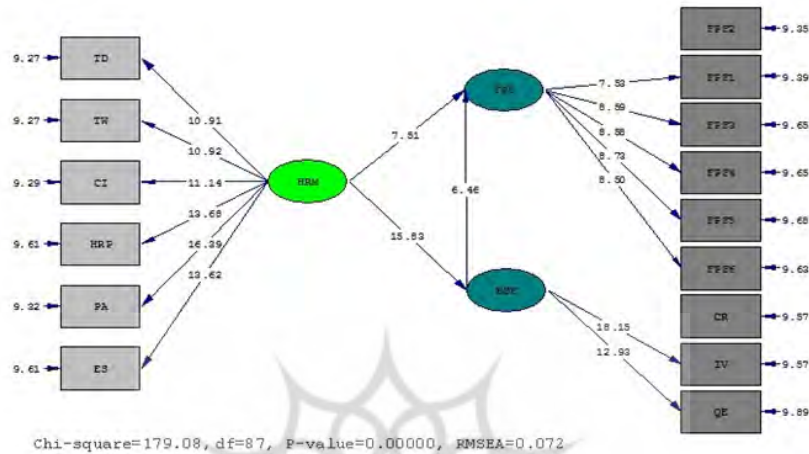
جدول ۳- شاخص‌های برازش الگوی اصلی پژوهش جدول

شاخص برازش					
RMR	GFI	NNFI	NFI	RMSEA	NC
۰,۰۵۹	۰,۸	۰,۸۱	۰,۸۳	۰,۰۷۲	۲,۰۵

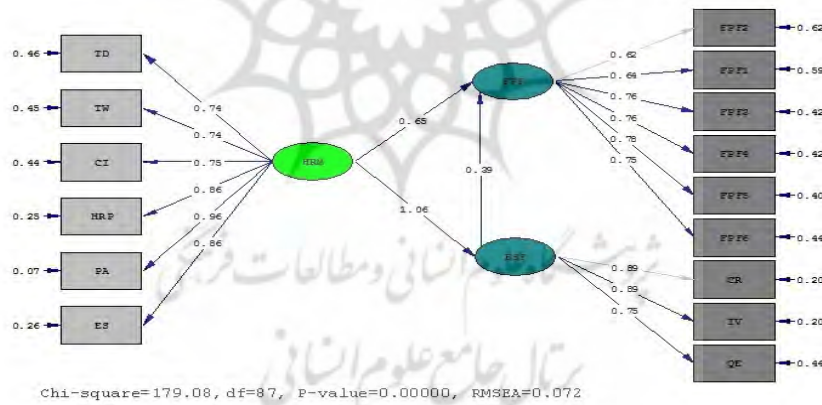
### ۷- نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای تحقیق

جدول شماره ۳، میزان همبستگی و سطح معناداری بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج می‌توان بیان کرد که در سطح معناداری ۹۹ درصد بین متغیرهای ظایف مدیریت منابع انسانی، راهبرد کسب

و کار و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و سوم با توجه به میزان همبستگی تایید می‌شود.



شکل ۲- الگوی کامل در حالت ضرایب معناداری



شکل ۳- الگوی کامل در حالت تخمین استاندارد

جدول ۴- ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	سطح معناداری	وظایف مدیریت منابع انسانی	عملکرد سازمانی	راهبرد کسب و کار
اقدامات مدیریت منابع انسانی	۱۵۶	۰/۰۰۰	۱		
عملکرد سازمانی	۱۵۶	۰/۰۰۰	۰/۸۴۷	۱	
راهبرد کسب و کار	۱۵۶	۰/۰۰۰	۰/۷۲۴	۰/۶۹۳	۱



جدول ۵. رگرسیون سلسله مراتبی

میزان واریانس تبیین شده	آماره دو بین واتسون	F	سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای ورودی	
						B	خطای استاندارد		
R <sup>2</sup> =۰/۶۸۲ R <sup>2</sup> تعدیل شده=۰/۶۴۳	۱/۶۱۲	F=۱۱۱/۳۳۳ Sig=۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۳/۲۳۳	۰/۷۳۳	۰/۲۱۲	۰/۵۹۸	مقدار ثابت	بررسی شرط اول
			۰/۰۰۲	۹/۷۶۴		۰/۰۵۴	۰/۷۳۳	وظایف مدیریت منابع انسانی	
R <sup>2</sup> =۰/۵۲ R <sup>2</sup> تعدیل شده=۰/۴۹۲	۱/۸۲۱	F=۱۰۱/۳۴۲ Sig=۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۴/۸۳۲	۰/۶۸۸	۰/۱۹۳	۰/۶۹۲	مقدار ثابت	بررسی شرط اول
			۰/۰۰۰	۱۰/۱۱۴		۰/۰۷۳	۰/۷۴۴	راهبرد کسب و کار	
R <sup>2</sup> =۰/۶۶۴ R <sup>2</sup> تعدیل شده=۰/۶۵۸	۱/۸۱۲	F=۱۶۲/۳۵۳ Sig=۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۳/۲۳۳	۰/۶۶۴	۰/۲۰۱	۰/۵۰۲	مقدار ثابت	بررسی شرط دوم
			۰/۰۰۱	۱۱/۶۵۱		۰/۱۲۴	۰/۸۷۹	وظایف مدیریت منابع انسانی	
R <sup>2</sup> =۰/۶۶۴ R <sup>2</sup> تعدیل شده=۰/۶۵۸	۱/۸۱۲	F=۱۶۲/۳۵۳ Sig=۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۳/۲۳۳	۰/۶۶۴	۰/۲۰۱	۰/۵۰۲	مقدار ثابت	بررسی شرط دوم
			۰/۰۰۱	۱۱/۶۵۱		۰/۱۲۴	۰/۸۷۹	وظایف مدیریت منابع انسانی	
R <sup>2</sup> =۰/۴۳ R <sup>2</sup> تعدیل شده=۰/۴۱۲	۱/۸۱۲	F=۲۳۲/۳۴۱ Sig=۰/۰۰۰	۰/۳۳۲	۰/۹۵۶	۰/۵۲۲	۰/۲۳۹	۰/۱۱۳	مقدار ثابت	بررسی شرط دوم
			۰/۰۰۰	۱۲/۷۱۲		۰/۰۵۳	۰/۶۰۱	وظایف مدیریت منابع انسانی	
			۰/۲۶۱	۰/۴۱۹		۰/۰۲۶	۰/۰۴۶	راهبرد کسب و کار	

## ۸- بررسی نقش راهبرد کسب و کار در رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

به منظور بررسی نقش میانجی راهبرد کسب و کار در رابطه وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی (فرضیه ۱) چهارم تحقیق) باید سه شرط زیر وجود داشته باشد.

۱- رگرسیون بین متغیر مستقل (وظایف مدیریت منابع انسانی) و راهبرد کسب و کار (متغیر میانجی) معنادار است.

۲- رگرسیون بین متغیر مستقل (اقدامات مدیریت منابع انسانی) و متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) معنادار باشد و زمانی که متغیر میانجی راهبرد کسب و کار را به الگو اضافه می‌کنیم این رابطه متوقف یا کم شود.

با توجه به نتایج آزمون رگرسیون، بر اساس نتایج تحلیل ANOVA وجود رابطه خطی بین متغیر مستقل و وابسته در همه مراحل تایید می‌شود. با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ رگرسیون بین متغیر وظایف مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار تایید می‌شود. بنابراین شرط اول برقرار است. همچنین با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ رگرسیون بین متغیر راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی تایید می‌شود. بنابراین شرط دوم برقرار است. در نهایت، همان طوی که مشاهده می‌شود، با توجه به نتایج بررسی شرط سوم در الگوی اول رابطه معناداری بین متغیر مستقل (اقدامات مدیریت منابع انسانی) و متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) وجود دارد. زمانی که متغیر میانجی (راهبرد کسب و کار) را وارد معادله می‌کنیم در الگوی دوم مشاهده می‌شود این رابطه با توجه به ضریب معناداری آن بی معنی می‌گردد یعنی رابطه متوقف می‌گردد. و نقش میانجی متغیر راهبرد کسب و کار اثبات می‌گردد. زمانی که با ورود متغیر میانجی رابطه بین متغیر مستقل و وابسته کاملاً متوقف می‌گردد می‌توان بیان کرد که متغیر ورودی به طور کامل، نقش میانجی در رابطه بر عهده دارد.

## ۹- بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و تبیین نقش راهبرد کسب و کار در این رابطه پرداخته شد. یافته‌های حاصل از آزمون اول نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارد. یافته‌های به دست آمده با نتایج تحقیقات جایارام و همکاران (۱۹۹۹)، احمد و شرودر (۲۰۰۳)، ولاچوس (۲۰۰۸)، کالینگز و همکاران (۲۰۱۰) و لی و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

نتایج مربوط به فرضیه دوم، تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر راهبرد کسب و کار را تایید کرد. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات یوند و همکاران (۱۹۹۶)، ختری (۲۰۰۰)، تاکنوچی (۲۰۰۹) و لی و همکاران (۲۰۱۰)

که در بخشی از تحقیق‌های خود به بررسی رابطه بین اقدامات، سیاست‌ها و یا سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با راهبردهای کسب و کار پرداختند مطابقت دارد.

یافته‌های مربوط به فرضیه سوم از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمانی حمایت می‌کند. نتیجه به دست آمده از آزمون فرضیه سوم این تحقیق، منطبق با نتایج حاصل از تحقیق صورت گرفته توسط لی و همکاران (۲۰۱۰)، است.

درباره فرضیه چهارم تحقیق، متغیر راهبرد کسب و کار به‌عنوان متغیر میانجی در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از رگرسیون سلسله مراتبی اثبات می‌کند که راهبرد کسب و کار در این رابطه نقش میانجی دارد. نتیجه به دست آمده از آزمون فرضیه چهارم این تحقیق، منطبق با نتایج حاصل از تحقیق صورت گرفته توسط یوند و همکاران (۱۹۹۶)، چاو و لیو (۲۰۰۹)، تاکئوچی (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۱۰) و پنا و ویلاسالرو (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق که از ویژگی‌های خاص تحقیقات علوم اجتماعی است، تاثیر متغیرهایی است که کنترل آنها خارج از دسترس محقق است و امکان تاثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. همچنین دوری مکان محقق نسبت به مکان نمونه آماری که به ناچار با تحمل پاره‌ای از سختی‌ها و همکاری دوستان، کار به انجام رسید. پیشنهاد می‌شود که این الگو را در صنایع دیگر از قبیل صنایع دارویی، صنایع خودروسازی، خدماتی و ... نیز بررسی کنند؛ که این موضوع امکان مقایسه میان صنایع مختلف را فراهم سازد. بر اساس مطالعات نظری تحقیق برخی از شاخص‌های عمده تاثیرگذار بر رابطه میان وظایف مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار فرهنگ سازمان، تعداد کارکنان، سن شرکت و اندازه شرکت است که هر کدام از این موارد می‌تواند به‌طور گسترده‌ای در تحقیقات عادی مورد بررسی و آزمون قرار بگیرد.

**References:**

منابع :

- [۱]. اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا، (۱۳۸۶)، "هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی، استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۸، ص ۱۳۵-۱۰۳.
- [۲]. درویش، حسن، موغلی، علیرضا، موسوی، محمد، پناهی، بلال، "شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی"، شماره ۵، صفحات ۴۹-۲۷.
- [۳]. زارعی متین، حسن (۱۳۸۶)، "مدیریت منابع انسانی"، چاپ دوم، قم: مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- [۴]. سید جوادین، سید رضا و فراچی، محمد مهدی، (۱۳۹۰)، "اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق"، پژوهش های مدیریت ایران، دوره ۱۶، بهار ۹۱.
- [5]. Ahmad, S. & Schroeder, R.G., (2003), "the impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- [6]. Barney, J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [7]. Bowen, D.E. & Ostroff, C., (2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system", *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- [8]. Buller, P.F. & McEvoy, G.M., (2012), "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- [9]. Chan, L.L., Shaffer, M.A., Snape, E., (2004), "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *The International Journal of Human Resource Management* 15(1), 17-35.
- [10]. Chang, W.-J. A. and T. C. Huang, (2010), "the impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness", *Total Quality Management*, 21(6), 633-648.
- [11]. Chen, C.-J. & Huang, J.W., (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- [12]. Chenevert, D. and M. Tremblay, (2009), "Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.
- [13]. Collings, D. G. & Demirbag, M., (2010). "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2589-2613.
- [14]. Dany, F., Guedri, Z. & Hatt, F., (2008), "New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
- [15]. Ghebregiorgis, F. & Karsten, L., (2007), "Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea", *The International Journal of Human Resource Management* 18(2), 321-332.
- [16]. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L., (2004), "Managing human resources", 4th International ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [17]. Gooderham, P., Parry, E. & Ringdal, K., (2008), "the impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms", *The International Journal of Human Resource Management* 19(11), 2041-2056.

- [18]. Gurbuz, S. & Mert, I. S., (2011), "Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.
- [19]. Huang, T.-C., (2001), "the effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel review* 30(2), 132-151.
- [20]. Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A.L., (2005), "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance", *Human Resource Management Review* 22(2), 73-85.
- [21]. Kaya, N., (2006), "the impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms", *The International Journal of Human Resource Management* 17(12), 2074-2090.
- [22]. Khatri, N., (2000), "Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- [23]. Lee, F.H. & Lee T.Z., (2010), "the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management* 21(9), 1351-1372.
- [24]. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L.S. & Drake, B., (2009), "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review* 19(2), 64-85.
- [25]. Lepak, D. P., Bartol, K. M. & Erhardt, N.S., (2005), "a contingency framework for the delivery of HR practices", *Human Resource Management Review* 15(2), 139-159.
- [26]. Munoz Castellanos, R. M. & Salinero Martan, M.Y., (2011), "Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy", the Spanish case, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 574-594.
- [27]. Liu, Y., Combs J. G., Keltchen Jr, D.J. & Ireland, R.D., (2007), "the value of human resource management for organizational performance", *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- [28]. Paauwe, J. and P. Boselie, (2005), "HRM and performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- [29]. Pena, I. & Villasalero M., (2010), "Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry", *The International Journal of Human Resource Management* 21(15), 2864-2888.
- [30]. Sang, C., (2005), "Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance", roles of management style, social capital, and culture, comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan, unpublished Master's thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
- [31]. Takeuchi, N., (2009), "How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context", *The International Journal of Human Resource Management* 20(1), 34-56.
- [32]. Vlachos, I., (2008), "the effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece", *The International Journal of Human Resource Management* 19(1), 74-97.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی